



Informe de  
**Sostenibilidad 2013**

CARVAJAL S.A.

**Carvajal** 

Informe de  
**Sostenibilidad 2013**

CARVAJAL S.A.



# Contenido

<b>1</b>	<b>Carta de nuestro presidente</b> .....	03
<b>2</b>	<b>Perfil de nuestra Organización</b> .....	04
	Misión, visión y valores	
	Nuestra ubicación geográfica	
	Nuestros colaboradores	
	Nuestras empresas	
	Reconocimientos recibidos	
	Asociaciones a las que estamos afiliados	
<b>3</b>	<b>Nuestros Grupos de Interés</b> .....	15
	Nuestro compromiso con Cali	
<b>4</b>	<b>Nuestro Gobierno Corporativo</b> .....	20
<b>5</b>	<b>Nuestro Compromiso Ético</b> .....	22
<b>6</b>	<b>Acerca de este informe</b> .....	27
<b>7</b>	<b>Matriz de nuestros asuntos relevantes</b> .....	28
<b>8</b>	<b>Nuestra Gestión Económica</b> .....	36
<b>9</b>	<b>Nuestra Gestión Social</b> .....	66
<b>10</b>	<b>Nuestra Gestión Ambiental</b> .....	92
	<b>Informe de revisión independiente Deloitte</b> .....	102
	<b>Tabla GRI</b> .....	104



Carta de

## Nuestro Presidente

Es satisfactorio verificar que los principios y valores adoptados desde hace muchos años por la Organización Carvajal siguen estando vigentes, permitiendo conducir los negocios por el camino de la sostenibilidad, comprometidos con el desarrollo simultáneo de la Organización con todos sus grupos de interés, dando siempre la mayor importancia al progreso humano; la sostenibilidad sigue siendo uno de los principales objetivos de la Organización Carvajal.

Durante el año 2013, en coherencia con la sostenibilidad, se implementó el proyecto de eficiencia operacional, entendido como un proceso continuo de mejoramiento, donde se evalúan constantemente todas las actividades de la cadena de valor y las áreas de apoyo en pro de las expectativas de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, y se eliminan aquellas actividades que

no generan un valor y restan productividad a las actividades restantes.

Este documento reúne las principales iniciativas, procesos y resultados que enmarcan la sostenibilidad, de la Organización en 15 asuntos relevantes, evidenciando la notoria transformación de los mercados en los cuales tenemos presencia, donde el sector de servicios y tecnología ha logrado un mayor crecimiento, sin restar importancia a todos los otros negocios en que participa la Organización.

Este es el Cuarto Informe de Sostenibilidad de Carvajal S.A., elaborado de acuerdo con la nueva metodología G4 del Global Reporting Initiative (GRI), verificado por Deloitte, quien certificó que cumple con la opción esencial “de conformidad con la Guía GRI G4”.

**Bernardo Quintero B.**

Presidente  
Carvajal S.A.

# 2

## Perfil

de nuestra Organización



### Misión

Carvajal es una empresa multinacional que, con sentido social contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo servicios y productos innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible.

### Visión

Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad.

### Valores

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Compromiso con los resultados
- ✓ Innovación
- ✓ Integridad
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso social

## Nuestra ubicación geográfica



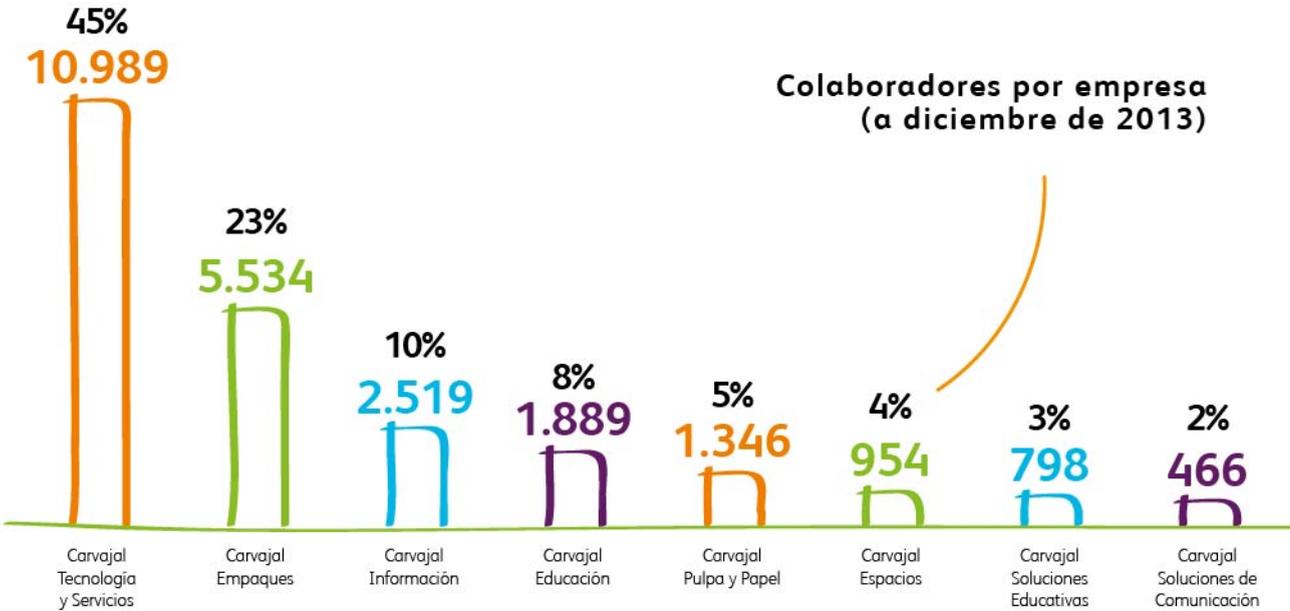


## Nuestros colaboradores

**24.546**  
colaboradores

a nivel global en la Organización Carvajal al cierre de 2013

La vinculación de colaboradores a empresas de la Organización comprende estas modalidades contractuales y número de personas:



## Nuestro compromiso con el bienestar del colaborador Carvajalino

Durante 2013 se creó el programa  
“Pensando en ti”, liderado por la  
Vicepresidencia de Desarrollo  
Organizacional.



Su objetivo es brindarle al colaborador un trato especial que le haga sentirse parte fundamental de la Organización y le fomente el sentido de pertenencia a la compañía.

Con esta premisa se llevaron a cabo varias iniciativas en todas las empresas de la Organización, que buscaban aumentar la calidad laboral de nuestros colaboradores.



### A nivel global

- ✓ **Disfrute de medio día libre** en la fecha del cumpleaños, con el propósito de permitirle compartir con sus seres queridos esa fecha especial.
- ✓ **Relanzamiento del Campus Carvajal**, principal estrategia de formación y desarrollo transversal de todos los colaboradores, la cual proporciona programas o acciones de formación presenciales y virtuales, tendientes a desarrollar competencias y facilitar la adquisición de conocimientos que permitan a las personas tener un mejor desempeño en cargo y, por tanto, el cumplimiento de sus objetivos y de la estrategia de la Organización.
- ✓ **Creación de un convenio con ISEAD Business School** –una reconocida Escuela de Negocios de ámbito internacional– y su aliado para América Latina, Prestigio Formación Educativa, para que los colaboradores de Carvajal y su grupo familiar puedan beneficiarse de descuentos especiales para estudios de posgrado en modalidad online.

### En Colombia

- ✓ **Alianza con Alpina** para realizar las Ferias Alpina Móvil una vez al mes, buscando beneficiar la canasta familiar de nuestros colaboradores con menores precios que los del mercado.
- ✓ **Convenio entre las cajas de compensación Cafam y Comfandi** para que sus afiliados y beneficiarios puedan disfrutar de los centros vacacionales de ambas cajas.
- ✓ **Descuentos** en diferentes concesionarios para la adquisición de automóviles nuevos en Colombia.

### En Cali

- ✓ **Apertura de un minimarket de Colombina** en la sede Santa Mónica, donde los colaboradores pueden comprar los productos de esta marca a menores precios de los del mercado.
- ✓ **Acceso para todos al Centro Campestre Carvajal**. Desde el segundo semestre todos los colaboradores directos de la Organización pueden disfrutar de las instalaciones del Centro Campestre sin necesidad de pagar una mensualidad de afiliación.
- ✓ **Por participar como Patrocinadores Gold** en los Juegos Mundiales celebrados en Cali, los organizadores nos entregaron 4300 boletas para disfrutar de diferentes eventos y competencias deportivas de las justas, y 40 entradas de invitados especiales o acceso total. Estas boletas se entregaron a colaboradores de la Organización en el Valle del Cauca.
- ✓ **Patrocinio de 246 colaboradores** del Valle del Cauca para participar en la Carrera 10k de la Luz, celebrada el 27 de octubre en Cali. Este patrocinio incluyó charlas sobre hábitos saludables de alimentación, entrenamientos semanales en técnicas de resistencia y atletismo, además de evaluaciones del estado físico.



## Nuestras Empresas



### Carvajal Educación

Contribuye a que las personas logren sus sueños, mediante productos de papelería y de experiencias educativas que faciliten el proceso de aprendizaje y el desarrollo de su imaginación, con el respaldo de la marca Norma.



### Carvajal Empaques

Diseña, produce y distribuye soluciones integrales, personalizadas e innovadoras de empaques para la industria y bienes de consumo.



### Carvajal Espacios

Ofrece soluciones integrales de amueblamiento y espacios arquitectónicos a través de sus dos marcas comerciales Mepal y Almatec.



### Carvajal Información

Entrega soluciones de publicidad e información orientadas a generar contactos y negocios en mercados B2C y B2B, con el objetivo de movilizar la caja registradora de las pymes.

## Carvajal Pulpa y Papel

Produce papeles para imprenta, oficina y escritura, papeles especiales y cartulinas para empaques, utilizando la fibra de la caña de azúcar como materia prima básica.



## Carvajal Soluciones de Comunicación

Ofrece soluciones de gestión integral de comunicación gráfica a través de impresión de medianos y largos tirajes, impresión bajo demanda, impresión variable y outsourcing de impresión comercial.



## Carvajal Soluciones Educativas

Crea, desarrolla e implementa soluciones educativas para el aula del siglo XXI, que incluyen tecnología e información para el mejor aprendizaje de los estudiantes. Además, genera y produce libros de texto escolar, literatura infantil y juvenil, y libros de gerencia, en formatos impreso y digital, de acuerdo con las tendencias educativas actuales.



## Carvajal Tecnología y Servicios

Ofrece soluciones integrales de tercerización de procesos de negocio y tecnologías de información. Su experiencia y amplia oferta de servicios le permite resolver las necesidades de tecnología y outsourcing de procesos en los distintos sectores de la industria.



## Reconocimientos Recibidos

### Contact Center Américas

Premios otorgados por la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO

<b>ORO</b> <b>Categoría:</b> Mejor Inhouse <b>Cliente:</b> ETB <b>Campaña:</b> "Desde tu casa también gestionamos con calidad"	<b>ORO LATINOAMERICANO</b> <b>Categoría:</b> Mejor Operación de Contact Center de empresa tercerizadora <b>Cliente:</b> INVIAS Proyecto 767 <b>Campaña:</b> "En tiempos adversos contamos con alguien que nos dice a dónde ir"	<b>BRONCE</b> <b>Categoría:</b> Operación de Contact Center y Call Center <b>Cliente:</b> Ecopetrol <b>Campaña:</b> "Convergencia de herramientas en un solo objetivo"	<b>BRONCE</b> <b>Categoría:</b> Mejor Operación de Contact tercerización de procesos <b>Cliente:</b> Codensa <b>Campaña:</b> "Marcando la diferencia de un buen servicio"
---	---	---	--

- ✓ La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá - ETB y Hewlett Packard, cuyos contact centers de atención telefónica y ventas los atiende Contact Center Américas S.A, recibieron en 2013 el Premio Internacional de Servicio al Cliente **Customer Experience AIAREC Award Benchmark**, en la categoría de telecomunicaciones fijas y bienes durables, respectivamente.



### Carvajal Educación

#### PRIMER LUGAR

Primer lugar en la categoría Mención Ganadora al Cliente, con el producto cuaderno cosido, anillado o espiralado Messi, de los **Premios Andigraf 2013 en Colombia**.

### Carvajal Empaques

#### CUARTO LUGAR

Carvajal Empaques Perú, Pamolsa, fue seleccionada como la cuarta mejor empresa para trabajar en este país por el **Best Place to Work** en la categoría de empresas medianas.

#### PRIMER GRUPO

**Alival** le otorgó a Carvajal Empaques en Colombia la calificación de 100, lo cual ubica a la empresa en el **grupo No. 1 de proveedores**, y la clasificación Muy Bueno de su Sistema de Gestión de Calidad.

#### PREMIO EXCELENCIA

**Tecnoquímicas** entregó a Carvajal Empaques **Colombia el Premio a la Excelencia 2012**, otorgado a los proveedores que se destacan por su servicio, calidad y cumplimiento, en la categoría Materiales de Empaque.

### Carvajal Información

#### RECONOCIMIENTO

- La ARL Positiva y la Sociedad Colombiana de Medicina del Trabajo reconocieron a Carvajal Información por su modelo de teletrabajo. Según figura en la placa recibida, Carvajal Información es una empresa **"pionera desde hace varios años con su modelo de Teletrabajo, aportando a la prevención de los riesgos laborales y al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores"**.

#### PRIMER LUGAR

Gurú Cines fue ganadora del **App Date Award** en Colombia, entregado por Blackberry y The App Date, en la categoría de Aplicaciones Móviles Profesionales.



## Carvajal Pulpa y Papel

### PRIMER LUGAR

La cartulina **Earth Pact Natural Grease Resistant Kit 7** obtuvo el primer lugar en los premios QSR – FPI Foodservice Packaging Awards 2013, otorgados en Estados Unidos, en la categoría Innovación en Sostenibilidad. El reconocimiento se dio por ser un producto fabricado **100% a partir de la caña de azúcar**, biodegradable y compostable.

### SEGUNDO LUGAR

El programa **Vida Sana, Estilos de Vida Saludables de Carvajal Pulpa y Papel**, Estrategia de salud ocupacional para intervenir los factores de riesgo cardiovascular detectadas en Carvajal Pulpa y Papel (obesidad, hipertensión, diabetes, dislipidemias, sedentarismo, malnutrición, etc.) y fomentar estilos de vida saludables en los colaboradores, se hizo acreedor del segundo lugar en el premio nacional **Corazones Responsables 2013**.

## Carvajal Soluciones de Comunicación Premios Andigraf 2013 “Lo mejor del año en la producción gráfica de Colombia”



### PRIMER LUGAR

Primer lugar en la categoría **Diarios**, con el producto **Periódico Marca**.

### SEGUNDO LUGAR

Segundo lugar en la categoría Libros con interiores impresos 1, 2, 3, 4 o más tintas con tapa dura, con el producto **Ambientes Extremos de Colombia**.

## Carvajal Tecnología y Servicios

### PLATA

Coca-Cola FEMSA otorgó en Colombia la clasificación Plata, en su programa Premium Suppliers, como el proveedor de tecnología Premium.

### PLATA

La vertical Consumo e Industria ganó el premio Plata en el Congreso WUWM con la solución Pasaporte Digital.

### LIDERAZGO

Servinte recibió el Premio Frost & Sullivan’s 2013 al ser reconocida por su liderazgo en el mercado de las tecnologías de la información en el sector salud.

### PRIMER LUGAR

Educa, proyecto que Carvajal Tecnología y Servicios desarrolla en cooperación con Carvajal Educación, recibió el Premio Ingenio 2013 en la categoría Sector Fomento Educativo.

### PRIMER LUGAR

**Reconocimiento Gartner** en el primer lugar como líderes el mercado IT en Colombia, año 2012.

### PARTICIPACIÓN

La solución Factura Electrónica recibió certificado de participación en la versión 2013 del **Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles del Programa de Transformación Productiva**.



## Asociaciones a las que estamos afiliados

### AFE

Asociación de Fundaciones Empresariales

### ANDIGRAF

Asociación Colombiana de la Industria Gráfica

### ANDI

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

### CÁMARA COLOMBIANA DE ECOMMERCE

### REDEAMÉRICA

Red latinoamericana que reúne a 67 fundaciones empresariales y empresas de 11 países.

### ACOSIXSIGMA

Organización profesional dedicada al avance de la educación, desarrollo e implementación de Lean Six Sigma y de metodologías de excelencia operacional

### IAOP

International Association of Outsourcing Professionals

### FENAVI

Federación Nacional de Avicultores de Colombia

### AMEXIPAC

Asociación Mexicana de Proveedores Autorizados de Certificación

### ASI

Asociación Salvadoreña de Industriales

### ACDECC

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO

### PTP COLOMBIA

Programa de Transformación Productiva, alianza público-privada creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para fomentar la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, mediante una coordinación más eficiente entre los sectores público y privado

### ACHC

Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas

Cámara Argentina del Libro - Cámara Chilena del Libro - Cámara Peruana del Libro - Cámara Ecuatoriana del Libro - Cámara Colombiana del Libro - Cámara Nacional de la Industria del Libro Mexicana - Gremial de Editores de Guatemala - Cámara Puertorriqueña del Libro

### GARTNER

Empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información

### SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS DE PERÚ COMITÉ DE TIC

### AMITI

Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información

### ACOPLÁSTICOS

Organización que reúne a las empresas de las cadenas productivas químicas. Agrupa las industrias del plástico, caucho, pinturas, tintas, fibras, petroquímica y demás relacionadas con estas áreas

### SIGNATARIOS DEL PACTO GLOBAL

### PACIFIC SHORE

# 3

## Nuestros Grupos de Interés



### ACCIONISTAS

Uno de los compromisos de nuestra Organización es brindarle **seguridad financiera a nuestros accionistas** a través de una rentabilidad atractiva que esté por encima del costo del capital y genere iniciativas que sean sostenibles en los mercados donde operamos.

La Organización suministra a los accionistas información **veraz, transparente, oportuna y completa** sobre sus resultados financieros.



### CLIENTES

La satisfacción y lealtad de nuestros clientes son primordiales para la sostenibilidad y prosperidad de nuestras empresas. Por ello, en la Organización estamos **orientados a entender las necesidades de nuestros clientes y desarrollar productos y servicios innovadores** que superen sus expectativas.



### PROVEEDORES

Nuestros proveedores son aliados estratégicos en el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y alcanzar los objetivos trazados por la Organización. Por esto, nuestras decisiones de compra se basan en criterios de **confiabilidad, eficiencia, calidad, servicio y costo.**





## COMUNIDAD

Tener presencia física en diferentes ubicaciones geográficas de Latinoamérica nos compromete con cada una de las comunidades donde operamos, pues estas nos proveen el talento humano, el espacio y los recursos necesarios para llevar a cabo nuestras diferentes actividades. En consecuencia, buscando retribuir un porcentaje de los beneficios que ellas nos ofrecen, cada año se crean planes de responsabilidad social empresarial con el fin de apalancar el desarrollo de las comunidades donde tenemos presencia.

Algunas de las iniciativas que se implementan en este ámbito son:

- ✓ **Generación de empleo** en las poblaciones donde operamos.
- ✓ **Planes y programas de reforestación y tratamiento de aguas residuales** para el cuidado del medio ambiente.
- ✓ **Inversión social en proyectos y programas de educación.**



## COLABORADORES

Nuestros colaboradores son una pieza esencial de la Organización para alcanzar los objetivos propuestos. Por esta razón, nuestra relación con ellos se basa en **el respeto, la integridad y la atención a la persona humana, la confianza mutua, la buena fe y el respeto** de los derechos fundamentales.

En la **Organización Carvajal** estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores, el equilibrio y la calidad de vida y con propiciar ambientes de trabajo saludables, seguros y con bienestar.



## Nuestro compromiso con Cali



Del 25 de julio al 4 de agosto de 2013, Cali celebró los **Juegos Mundiales**. De esta manera, se constituyó en la primera ciudad de Latinoamérica en ser sede de estas justas, que son el tercer evento deportivo más importante del mundo.



**Los Juegos Mundiales**  
**2013 C A L I**  
 Juego limpio al planeta

Como la Organización Carvajal es una compañía de origen vallecaucano, fue relevante poder participar en la ejecución de este evento, no solo por su importancia a nivel deportivo, sino por todo el desarrollo económico, cultural y social que traería este evento a la región.

Los Juegos Mundiales Cali 2013 se convirtieron en un pretexto para darle otra cara a la ciudad, pues desde 1971 la capital del Valle se había caracterizado por ser una excelente plaza deportiva, cuando se realizaron los Juegos Panamericanos. En 2013 no solo fue necesario

exaltar sus fortalezas deportivas, sino también mostrar otros aspectos positivos de la ciudad: la amabilidad y hospitalidad de su gente, los altos estándares de seguridad –implementados durante las competencias–, la pulcritud y orden de los diferentes espacios, además de la inversión

realizada en la adecuación y construcción de los escenarios deportivos, los cuales se convirtieron en un patrimonio cultural y deportivo de la ciudad y de los caleños, pues ellos ya cuentan con instalaciones aptas para practicar diferentes deportes que antes no contaban con espacios propios.

**2.286**  
sillas para amoblar  
el estadio de  
hockey, construido  
para los Juegos  
Mundiales.

Productos de  
papelería para la  
sede administrativa  
de los Juegos  
Mundiales.



Más de  
**270.000**  
impresos de material  
publicitario: abanicos,  
volantes, vales de  
alimentación, sobres,  
libretas e invitaciones  
para prensa.

Más de  
**44.800**  
pliegos de papel  
EarthPact para la  
impresión de  
material  
publicitario.

Nuestro patrocinio en  
especie lo entregamos así:

Cumpliendo nuestro compromiso de ser socialmente responsables y retribuir esfuerzos a las comunidades donde operamos, Carvajal fue patrocinador Gold de los Juegos Mundiales y contribuyó para que estos fueran el insumo que Cali requería para convertirse en una ciudad más competitiva para celebrar otros eventos de esta envergadura y para el renacer que necesitaba la ciudad, de suerte que los caleños recordaran la importancia de retomar el comportamiento cívico que los ha caracterizado.

El Comité Organizador de los Juegos Mundiales se interesó por mostrarse responsable con el medio ambiente. Por ello, quiso usar nuestro papel EarthPact, hecho a base de caña de azúcar y elaborado **sin ningún químico blanqueador, para imprimir sus piezas publicitarias y para la impresión de documentos en su sede administrativa.** Debido a esto, y también por otras necesidades que manifestó, un porcentaje del patrocinio se otorgó en especie y el resto en efectivo.

Carvajal también quiso apoyar el proceso de **búsqueda de voluntarios bilingües para los Juegos Mundiales.** Para ello, se llevó a cabo un proceso interno de comunica-

ción en el que se invitó a los colaboradores, familiares y amigos que tuvieran un alto nivel de inglés para que se inscribieran en la convocatoria que lideraba el Comité Organizador. Como resultado, se inscribieron 12 colaboradores y 31 familiares y/o conocidos.

La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional, en conjunto con Gestión Humana de cada empresa, le brindaron a los colaboradores seleccionados un permiso especial para ausentarse de sus labores durante los 10 días del evento en los horarios requeridos por los Juegos, sin descontar este tiempo de sus vacaciones ni de su remuneración.

## Impacto de los Juegos Mundiales Cali 2013 para la ciudad<sup>1</sup>

- ✓ Los Juegos Mundiales atrajeron alrededor de 2.174 turistas internacionales, **11.250 turistas nacionales y 90.249 residentes de Cali** y su área metropolitana.
- ✓ El evento generó **723 noticias en medios de comunicación**: 238 en medios internacionales, 178 en medios nacionales y 307 en medios locales.
- ✓ 97 de cada 100 asistentes a los Juegos Mundiales que viven en Cali o en su área metropolitana consideraron que el evento dejó efectos positivos, como **“orgullo y sentido de pertenencia de los caleños por su ciudad”**. Esto se refleja en el lema positivo que se convirtió en emblemático durante los Juegos: **“Se lució, Cali, se lució”**.
- ✓ Se generaron **7.711 empleos de tiempo completo**.
- ✓ Cali acogió durante los diez días de las competencias a 2.929 deportistas, provenientes de 97 países.
- ✓ **2.539 personas** participaron en el voluntariado de los Juegos Mundiales.
- ✓ Se construyeron cinco nuevos escenarios deportivos y se **remodelaron 14 más**.

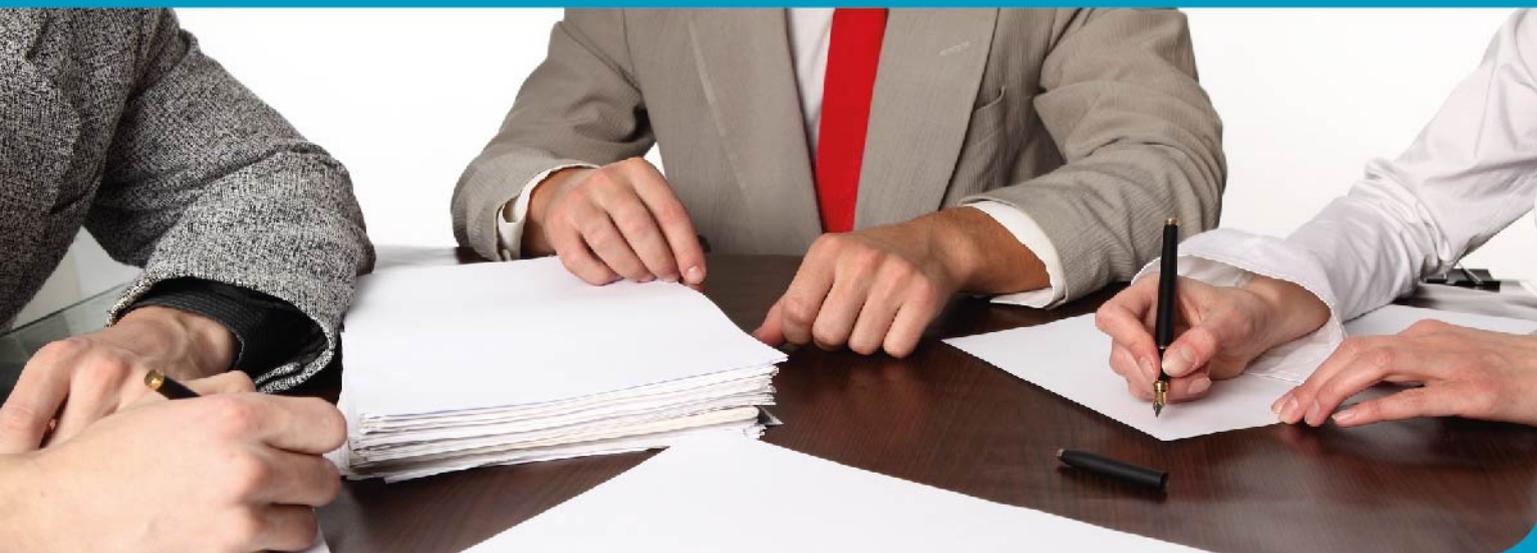


<sup>1</sup> Datos extraídos del Estudio Impacto económico The World Games Cali, 2013, de la Pontificia Universidad Javeriana. Cali, 2013.

# 4

Nuestro

# Gobierno Corporativo



## JUNTA DIRECTIVA

Alberto Carvajal Cabal  
Alejandro Zaccour Urdinola  
Gustavo Adolfo Carvajal Sinisterra  
Isaac Yanovich Farbaiarz  
Juan Ernesto De Bedout Molina  
Luis Ernesto Mejía Castro  
Manuel Sterenberg Carvajal  
Mary Alice Crump Carvajal  
Nicanor Restrepo Santamaría

## CORPORATIVO

**Bernardo Quintero Balcázar**  
Presidente  
**Victoria Eugenia Arango Martínez**  
Vicepresidente de Finanzas Corporativas  
**Pedro Felipe Carvajal Cabal**  
Vicepresidente de Desarrollo Organizacional  
**Manuel José Carvajal de Roux**  
Vicepresidente de Innovación  
**Carlos Alberto Martínez Rentería**  
Vicepresidente Jurídico  
**Eugenio Castro Carvajal**  
Vicepresidente de Planeación  
**María Clara Montalvo Forero**  
Secretaria de la Junta Directiva

## LAS EMPRESAS CARVAJAL Y SUS PRESIDENTES

**Gladys Helena Regalado Santamaría**  
Carvajal Educación S.A.S.  
**Roberto Sierra Mercado**  
Carvajal Empaques S.A.  
**Jorge Arturo Pinto Serrano**  
Carvajal Espacios S.A.S.  
**Eric Hamburger Barraza**  
Carvajal Información S.A.S.  
**Henry Sánchez Cortés**  
Carvajal Pulpa y Papel S.A.  
**Álvaro Salazar Molina**  
Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.  
**Diego Meiriño**  
Carvajal Soluciones Educativas S.A.S.  
**Carlos Manuel Pérez García**  
Carvajal Tecnología y Servicios S.A.S.



El gobierno corporativo en la Organización Carvajal refleja cómo se dirige, controla y estructura la asignación de responsabilidades en diferentes niveles. Contar con un gobierno corporativo tiene como objetivo proveer mecanismos para proteger los intereses de la empresa y de sus accionistas.

Para Carvajal, los procesos decisorios claves que reflejan la existencia de un gobierno corporativo son la definición de la estrategia de negocio, las inversiones que deben realizarse, la estructura de capital, operaciones y presupuesto, el manejo de relaciones con los grupos de interés, el gobierno de los negocios, los nombramientos, la selección de sucesores de ejecutivos, la identificación y administración de riesgos, el cumplimiento de las normas legales, sociales y ambientales, la ética en los negocios y la evaluación del presidente y de la junta directiva.

En la Organización, las principales instancias que hacen parte del gobierno corporativo son:

### 1 Junta Directiva Corporativa

Representa a los accionistas y vela por los resultados de la corporación y la ejecución de su estrategia.

### 2 Dirección Corporativa

Se encarga de administrar la Organización, gestionar la estrategia, hacer seguimiento y responder por los resultados de la corporación a través de los negocios.

### 3 Administración de Negocio

Se encarga de dirigir cada empresa, gestionar la estrategia competitiva y responder por los resultados.

### 4 Juntas Directivas de Negocio

establecidas por la presidencia corporativa para gobernar las unidades de negocio. Su rol específico es aprobar y hacer seguimiento a las principales decisiones del negocio que se relacionan con su misión y visión, además de ejercer acciones encaminadas a que se ejecuten los planes que lleven a alinear las diferentes iniciativas en una estrategia de negocio.

Cada uno de los organismos anteriores tiene unas responsabilidades claras que incluyen **proponer, recomendar, aprobar, ejecutar y hacer seguimiento a las decisiones tomadas.**

Existen, además, varios comités importantes, que hacen parte del gobierno corporativo de la Organización. Ellos son:



#### Comité de inversiones y estrategia financiera

Diseña las políticas de adquisición y liquidación de inversiones, manejo de riesgos y ejecución de operaciones de cobertura; identifica proyectos de inversión de los recursos de capital de la Organización y estudia proyectos de inversión o liquidación de inversiones, entre otras funciones.



#### Comité de auditoría

Facilita a la Junta Directiva la toma de decisiones en materia de control interno y mejoramiento, y vela por la transparencia de la información financiera y su adecuada revelación. Supervisa, además, el proceso de control de riesgos de la Organización.



#### Comité de nombramientos, remuneración y gobierno

Hace seguimiento al funcionamiento de la Junta Directiva; propone metodologías para evaluar la gestión de la Junta; vela por la aplicación de los sistemas de gobierno corporativo y por el diseño de políticas de compensación del personal directivo.

# 5

Nuestro

## Compromiso Ético

Nuestra Organización actúa siempre sobre una base de alta moral, seriedad, buena fe e integridad, buscando de esta manera construir relaciones transparentes y perdurables en el tiempo con nuestros grupos de interés.



Por ello, la Organización propende por conductas ajustadas a las **normas, políticas internas, manuales, códigos y reglamentos** relacionados con el sistema de gestión de calidad, el control interno y la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, hace los correspondientes llamados de atención e impone las debidas sanciones a quienes los infrinjan.

Las empresas Carvajal no harán transacciones comerciales de compra o venta de bienes de ninguna índole, ni celebrarán contratos de asesoría o prestación de

servicios con personas naturales o jurídicas de quienes de alguna forma se tengan indicios o se presuma que estén involucradas en actividades ilícitas o que tengan un dudoso comportamiento social o comercial.

No se aceptarán relaciones con terceros que puedan conducir a negocios que no estén de acuerdo con las normas y principios éticos más exigentes. Es así como la Organización busca que la integridad y la honestidad de cada una de nuestras empresas y de sus colaboradores sea transparentes y no de lugar a ser cuestionadas.

## 1 Nuestros Valores

En la Organización Carvajal entendemos nuestros valores corporativos como el pilar de nuestro actuar ético:

- ✓ **Orientación al cliente:** conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo.
- ✓ **Compromiso con los resultados:** compromiso con la Organización para obtener los resultados esperados y generar valor de manera permanente.
- ✓ **Innovación:** disposición constante para crear y mejorar productos, servicios y procesos.
- ✓ **Integridad:** actuación honesta y clara, que genere confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad, obrando en el marco de la ley y de las normas establecidas en los diferentes países en los cuales operamos.
- ✓ **Respeto:** disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la Organización.
- ✓ **Compromiso social:** cumplimiento de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, diseñados por cada empresa frente a las comunidades donde opera.



## 2 Importancia de la gestión ética para nuestra reputación corporativa

La buena reputación corporativa es un capital intangible que cada día se construye en la Organización Carvajal gracias al compromiso ético que hemos asumido con cada uno de nuestros grupos de interés.

En las comunidades donde tenemos presencia construimos reputación cada vez que cumplimos el compromiso social que hemos adquirido con ellos, a través de la generación de empleo y el cuidado del medio ambiente. Con nuestros colaboradores nos esforzamos por darles un trato íntegro y respetuoso que les genere sentido de pertenencia hacia la Organización. Con nuestros clientes trabajamos constantemente para entender sus necesidades y entregarles las soluciones más innovadoras, cumpliendo los estándares de calidad que marca la ley para cada uno de nuestros productos y servicios.



La buena reputación con nuestros accionistas se construye por medio del cumplimiento y superación de las metas organizacionales planteadas cada año, maximizando el flujo de caja y garantizando la continuidad de nuestras empresas a nivel global. Con nuestros proveedores nos hemos comprometido a lograr relaciones de largo plazo, que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de nuestros aliados estratégicos. Así, al apropiarnos de nuestro compromiso ético con cada uno de nuestros grupos de interés, gestionamos nuestra reputación corporativa.



### 3 Implementación de nuestra línea ética



Porque en la Organización Carvajal vivimos nuestros valores éticos como una filosofía de actuar y pensar, en el último trimestre de 2013 se llevó a cabo la gestión de extender la cobertura global de la línea ética a todas las empresas del Grupo y a la Fundación Carvajal.

La línea ética de Carvajal se implementó en el año 2010 en Carvajal Información, con el objetivo de crear un escenario de comunicación para que los colaboradores de esta empresa tuvieran un espacio para reportar las irregularidades que observaran dentro de la compañía. En la actualidad, la línea ética opera a nivel global en todas las empresas Carvajal y está a disposición de nuestros colaboradores y proveedores. Vale la pena mencionar que esta plataforma la opera un proveedor externo, Navex Global, quien también maneja las líneas éticas de otras empresas en el mundo.



Nuestra línea ética brinda la posibilidad de comunicar las irregularidades de conducta ética que afectan a la Organización y a sus públicos de interés, manteniendo los reportes en completa confidencialidad.

Para acceder a este espacio hay una línea telefónica gratuita en cada uno de los países donde operamos, además de un sitio web. Desde ambos canales se pueden generar nuevos casos y también hacerle seguimiento a los casos ya interpuestos.



## ¿Cómo opera nuestra línea ética?



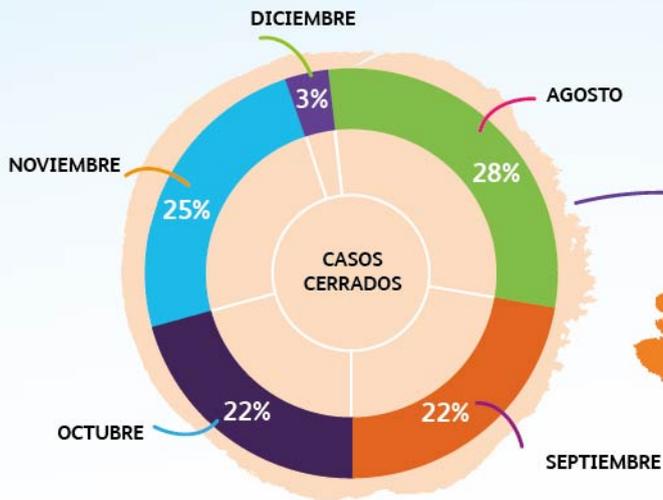
## Nuestra línea ética en estadísticas

Durante 2013, recibimos **93 casos a nivel global** en la línea ética de Carvajal

Cuando un colaborador o proveedor reporta un caso por alguno de los canales de nuestra línea ética, el sistema le otorga un número de caso y un PIN, con los cuales puede hacerle seguimiento a la investigación de su caso.

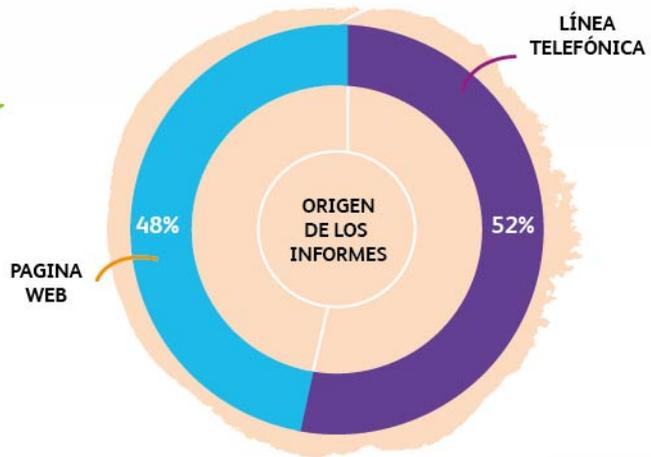
Por otro lado, cuando en la Organización se recibe un reporte en nuestra línea ética, la persona encargada de llevar a cabo la investigación necesaria ingresa a la plataforma y alimenta el caso con el proceso de la averiguación, para permitirle a la persona que creó el caso hacer un seguimiento del mismo.

Al concluir este proceso, en la plataforma de seguimiento se reporta cuál fue el resultado de la investigación y se cierra el caso formalmente.



De acuerdo con este procedimiento a cierre de 31 de diciembre se cerraron 32 casos, los restantes continuaron su proceso de investigación en el 2014.

Para facilitar el acceso a la línea ética de Carvajal, se comunicó a clientes y proveedores de los **16 países** donde operamos sobre los dos canales que habilitó la Organización para facilitar el acceso a esta línea desde la oficina o fuera de ella. Es importante destacar que **nuestro sistema no rastrea la procedencia de las llamadas o reportes en internet.**



Teniendo en cuenta que el **compromiso ético de nuestra Organización** hace parte fundamental de la sostenibilidad de la Organización Carvajal, se ha proyectado para el año 2014 seguir trabajando en la consecución de proyectos que aumenten el sentido de pertenencia en el colaborador con la compañía y que a su vez le ayuden a apropiarse los valores y principios de la Organización.

# 6

## Acerca de este informe

Este es nuestro cuarto informe de sostenibilidad y el tercero que se ha verificado externamente. En esta ocasión presentamos nuestra gestión en temas de sostenibilidad, de acuerdo con la metodología Global Reporting Initiative, GRI. Este informe es el primero que sigue la nueva metodología G4.

La información que consolidamos a continuación recopila nuestra gestión sostenible en los **ámbitos económico, social y ambiental del año 2013**, de nuestras empresas en los **16 países** donde operamos.



Migrar a la metodología G4 nos llevó a realizar un análisis sobre cuáles son los asuntos relevantes en los cuales las empresas del Grupo centraron sus esfuerzos y recursos durante 2013. Por ello, este informe es el primero que presentamos cumpliendo la opción esencial **“de conformidad con la Guía GRI G4”**.

# 7

## Matriz de nuestros asuntos relevantes



### 1 Taller con Deloitte

Para conocer la metodología G4. A este evento asistió un representante de cada una de las empresas de la Organización.



### 2 Análisis y calificación

Análisis sobre el listado de los asuntos relevantes propuestos por Deloitte. Dicho análisis consistió en calificar cada asunto con dos variables: la importancia del asunto en cada empresa y el nivel de gestión. La escala de calificación incluyó tres niveles: bajo, medio y alto.



### 3 Calificación y resultado

Cada empresa calificó cada uno de los asuntos. Como resultado se logró una matriz de materialidad por empresa.



## 4 Consolidación

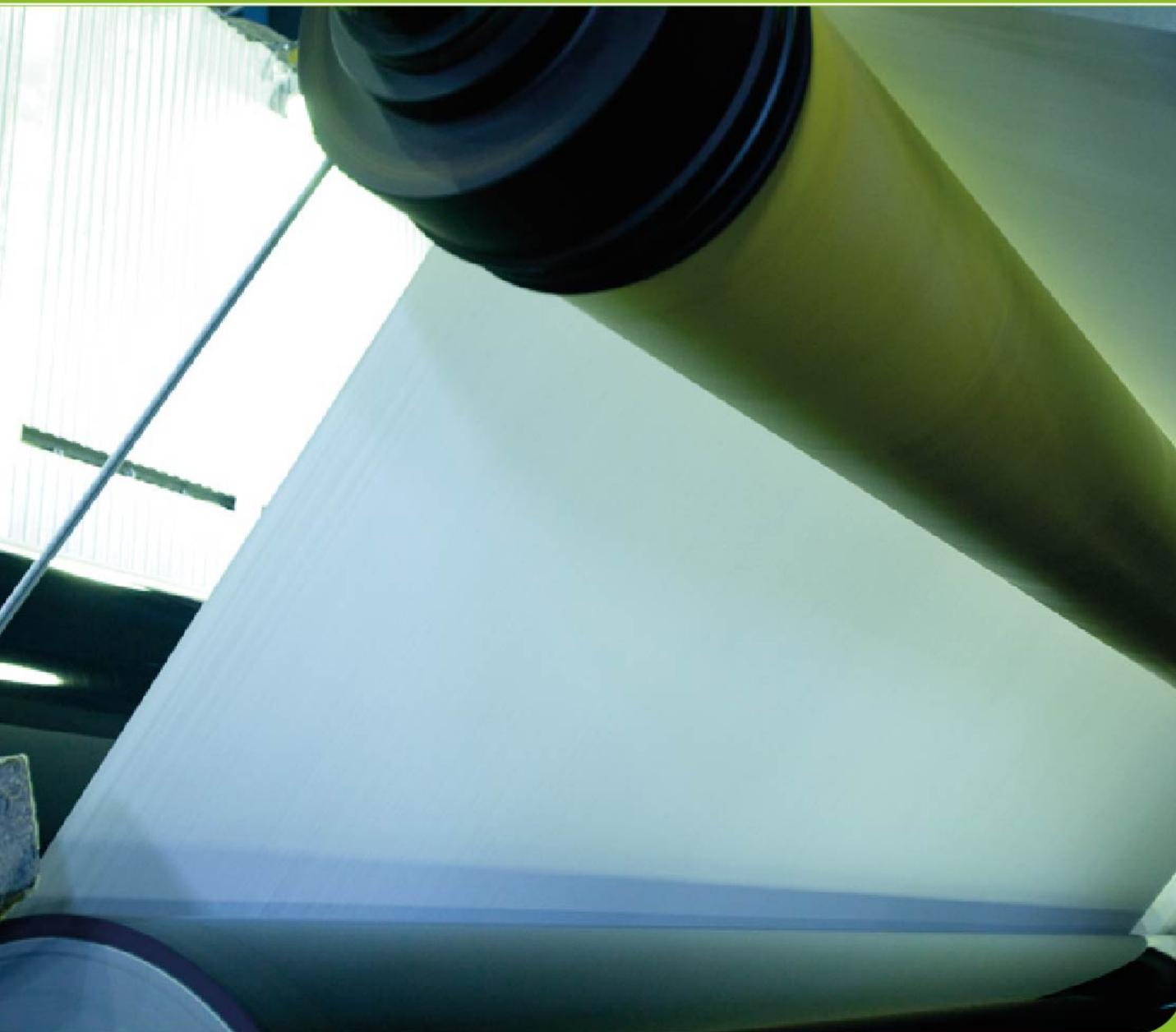
Los asuntos relevantes que calificaron como prioritarios las empresas fueron:

- ✓ Mejorar la eficiencia.
- ✓ Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global.
- ✓ Incentivar la innovación.
- ✓ Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes.
- ✓ Ofrecer productos y servicios de calidad.
- ✓ Garantizar la protección y confidencialidad de la información de los clientes.
- ✓ Seguridad industrial y salud ocupacional.
- ✓ Compromiso ético.
- ✓ Gestión del talento humano.
- ✓ Gestión eficiente de residuos.
- ✓ Uso sostenible de la energía.
- ✓ Uso sostenible del agua.
- ✓ Control de emisiones.
- ✓ Elaboración de productos responsables con el medio ambiente.
- ✓ Desarrollo de proveedores locales.



# Matriz de materialidad

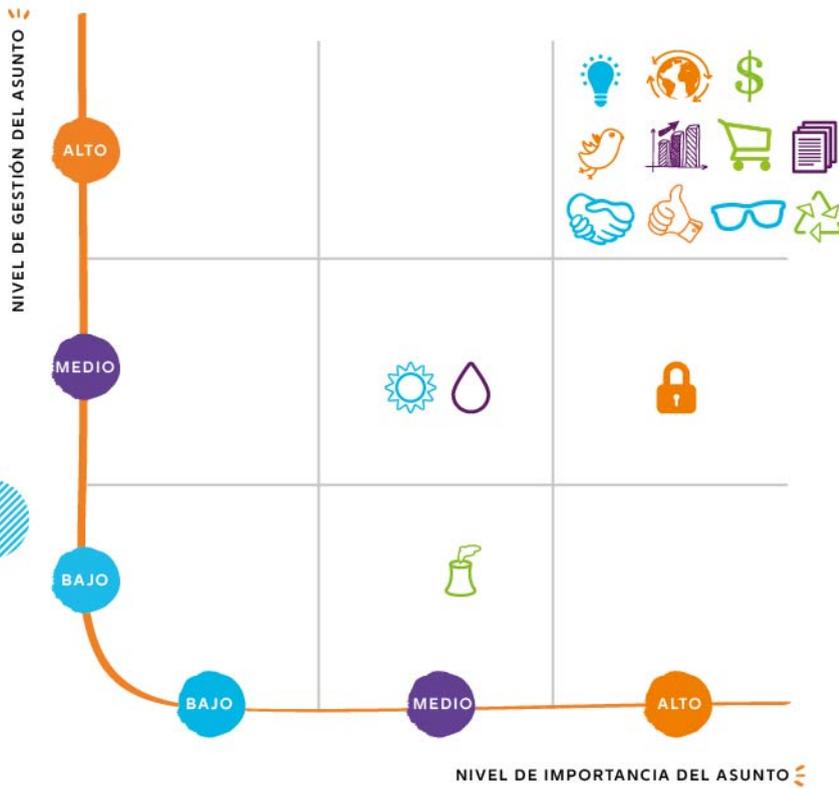
## Asuntos Relevantes Organización Carvajal



A continuación presentamos la matriz de asuntos relevantes de cada una de nuestras empresas:



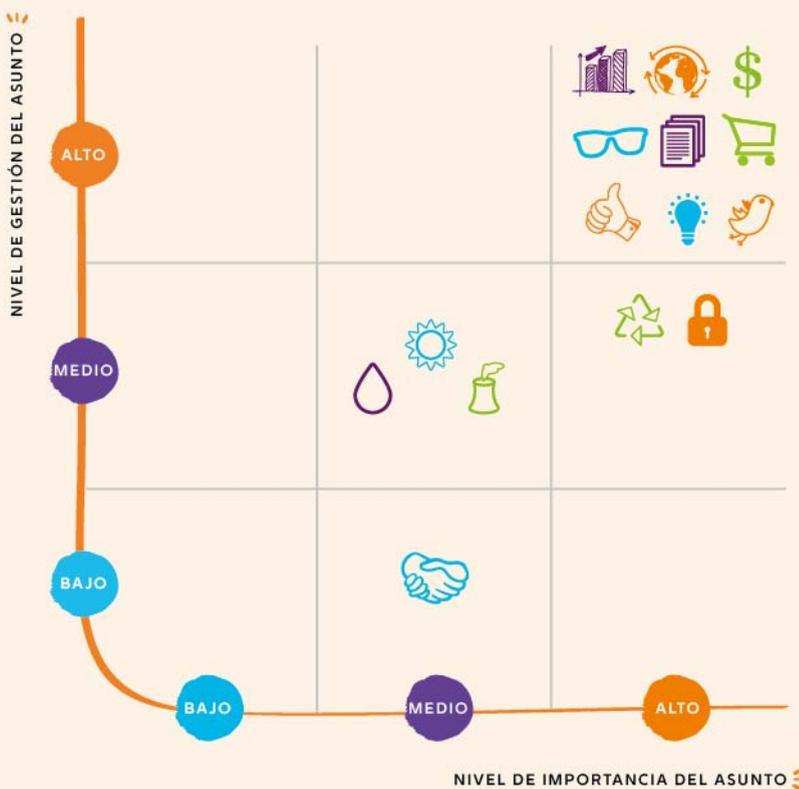
## Carvajal Educación



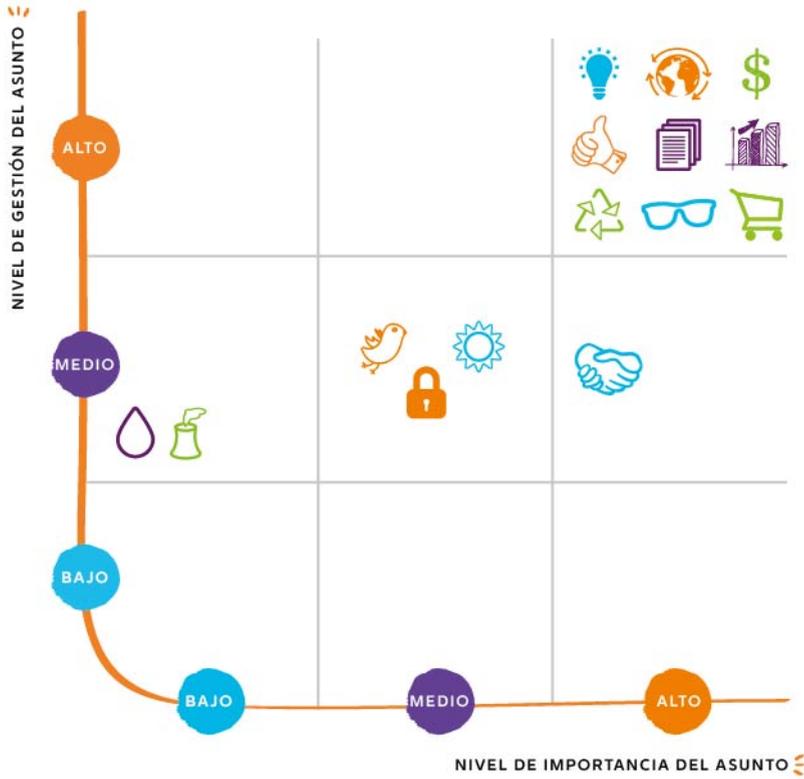
### Convenciones:

- Mejorar la eficiencia
- Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global
- Incentivar la innovación
- Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes
- Ofrecer productos y servicios de calidad
- Garantizar la protección y confidencialidad de la información de nuestros clientes
- Seguridad industrial y salud ocupacional
- Compromiso ético
- Gestión eficiente de residuos
- Gestión del talento humano
- Uso sostenible de la energía
- Uso sostenible del agua
- Control de emisiones
- Elaboración de productos responsables con el medio ambiente
- Desarrollo de proveedores locales.

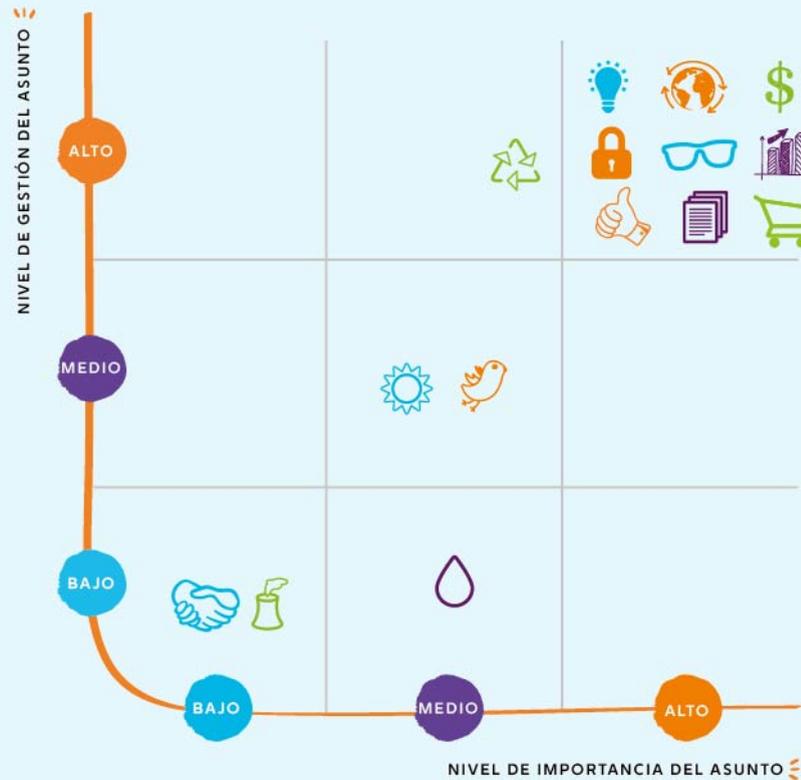
## Carvajal Empaques



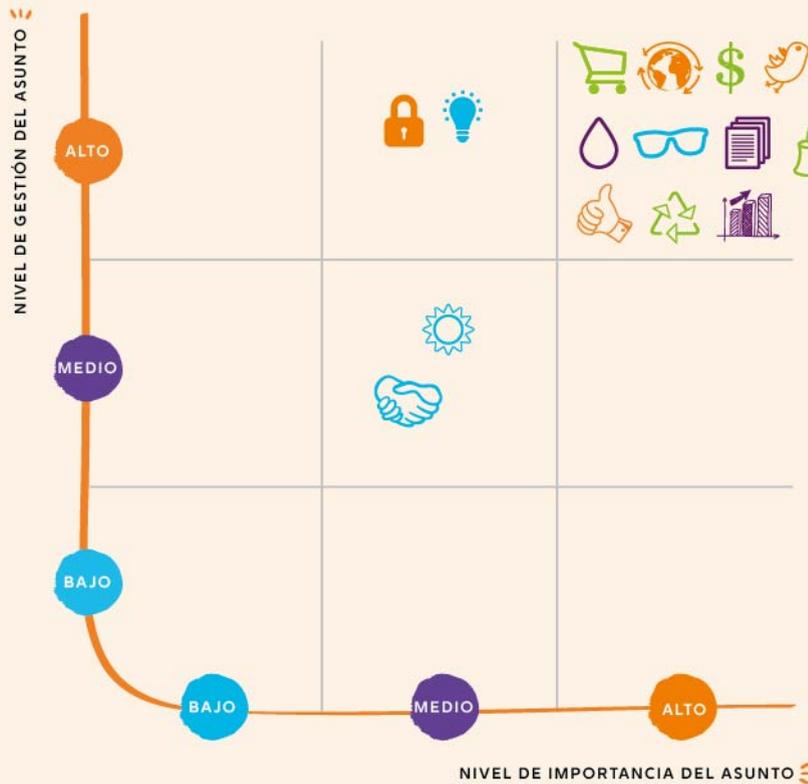
### Carvajal Espacios



### Carvajal Información



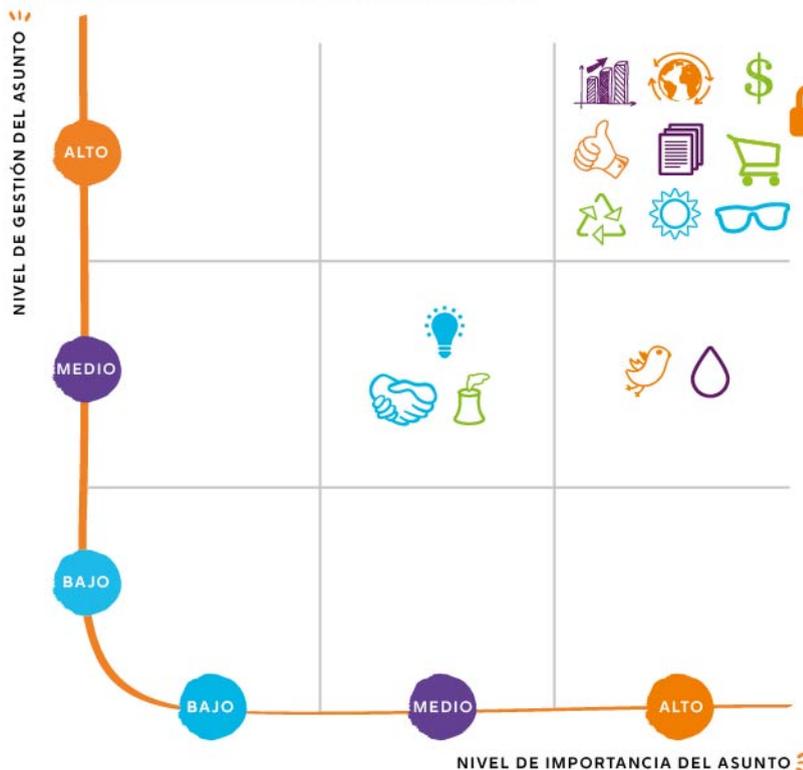
## Carvajal Pulpa y Papel

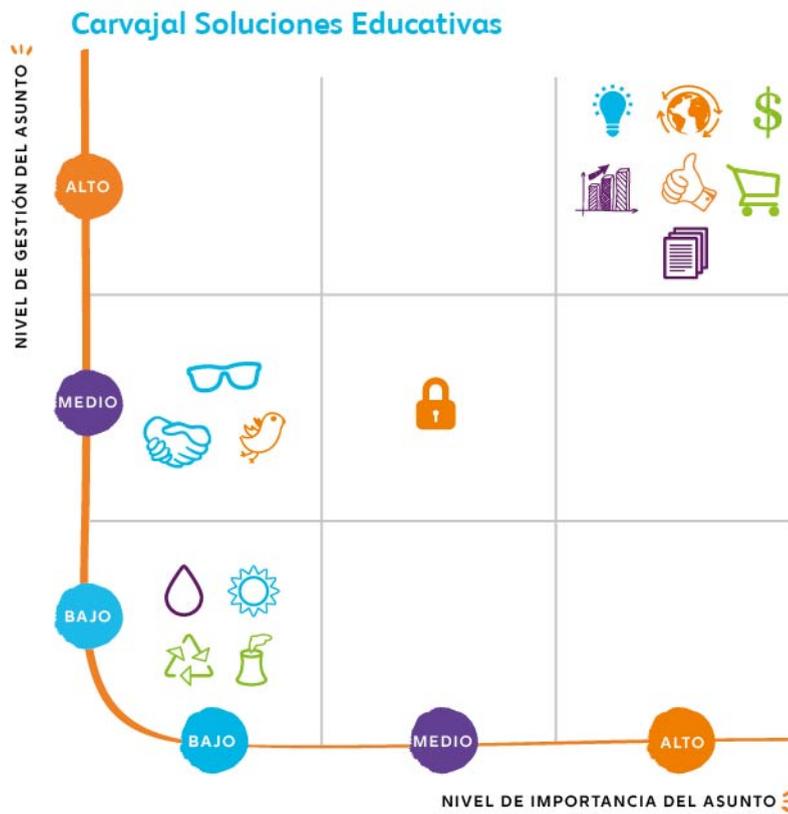


### Convenciones:

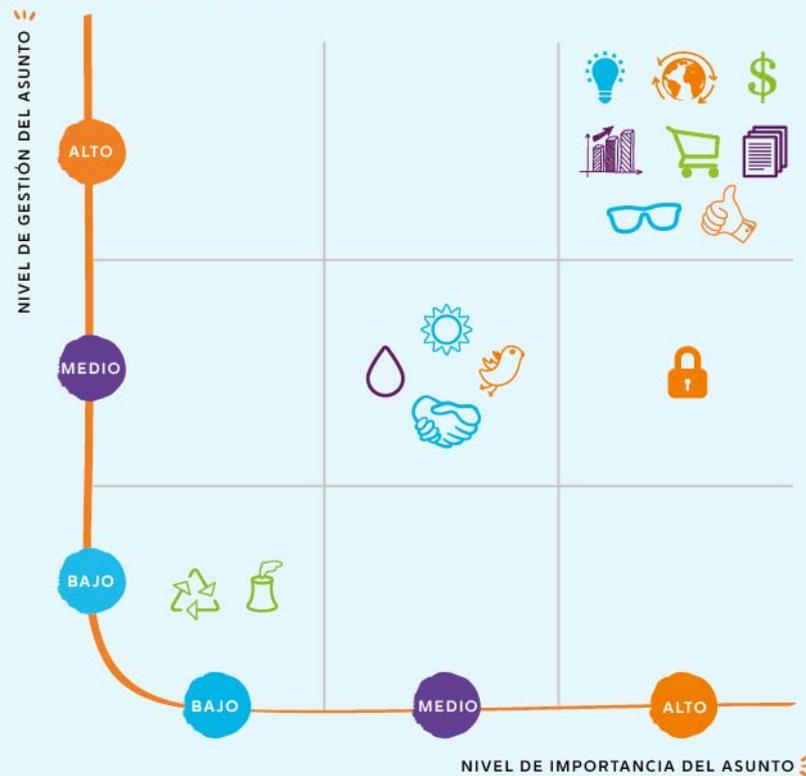
- Mejorar la eficiencia
- Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global
- Incentivar la innovación
- Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes
- Ofrecer productos y servicios de calidad
- Garantizar la protección y confidencialidad de la información de nuestros clientes
- Seguridad industrial y salud ocupacional
- Compromiso ético
- Gestión eficiente de residuos
- Gestión del talento humano
- Uso sostenible de la energía
- Uso sostenible del agua
- Control de emisiones
- Elaboración de productos responsables con el medio ambiente
- Desarrollo de proveedores locales.

## Carvajal Soluciones de Comunicación



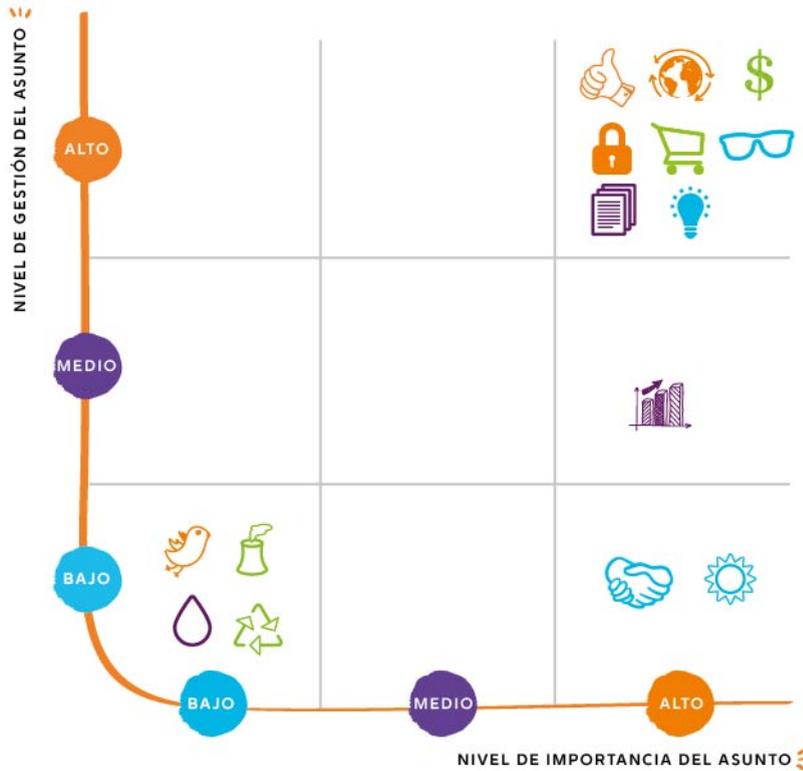


### Carvajal Tecnología y Servicios



## Contact Center Americas

Esta empresa hace parte de Carvajal Tecnología y Servicios.



### Convenciones:

-  Mejorar la eficiencia
-  Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global
-  Incentivar la innovación
-  Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes
-  Ofrecer productos y servicios de calidad
-  Garantizar la protección y confidencialidad de la información de nuestros clientes
-  Seguridad industrial y salud ocupacional
-  Compromiso ético
-  Gestión eficiente de residuos
-  Gestión del talento humano
-  Uso sostenible de la energía
-  Uso sostenible del agua
-  Control de emisiones
-  Elaboración de productos responsables con el medio ambiente
-  Desarrollo de proveedores locales.





## Nuestra gestión **Económica**



### Mejorar la eficiencia

Para la Organización Carvajal este mejoramiento es un compromiso que hemos incorporado en la cotidianidad de todos nuestros procesos, buscando generar valor a nuestros accionistas y contribuir a clientes, colaboradores y comunidad en general, cumpliendo nuestros valores de ser socialmente responsables y generar desarrollo sostenible.



- ✓ Ser una Organización comprometida con los resultados y enfocada en lograr la sostenibilidad de nuestras empresas conlleva establecer un balance entre obtener resultados económicos positivos a corto plazo y asegurar el crecimiento y desarrollo a largo plazo a través de inversiones de capital, con el propósito de expandir capacidades e introducir nuevos productos y servicios en nuestros mercados.

✓ **Asunto relevante para todas nuestras empresas.**

Al enfrentarnos a un entorno en permanente cambio, los equipos administrativos tienen la responsabilidad de identificar los posibles eventos favorables y desfavorables que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de la estrategia. Nuestra estrategia competitiva no puede ser un documento inerte, sino que es una carta de navegación con constantes actualizaciones, con el objetivo de mitigar riesgos y encontrar la mejor ruta para el éxito empresarial.

### Por eso, para lograr la mejoría en nuestra eficiencia:

- ✓ Ampliamos cada año el portafolio de servicios y productos.
- ✓ Trabajamos por el crecimiento rentable en los mercados donde participamos.
- ✓ Buscamos tener participación en nuevos mercados.
- ✓ Mejoramos la eficiencia de nuestros procesos operativos y administrativos, lo cual impacta nuestra estructura de costos y gastos.
- ✓ Racionalizamos nuestros activos y capital de trabajo.
- ✓ Hacemos seguimientos a nuestros presupuestos.
- ✓ Incentivamos el Plan Sugerencias en varias empresas de la Organización.



### ¿Cómo medimos la eficiencia?

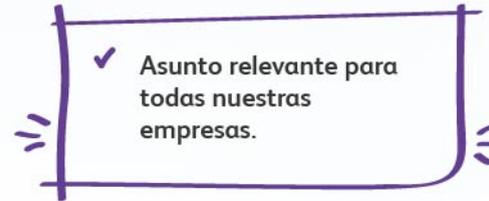
Valor  
económico directo  
generado:  
COP\$2.987.970

Valor  
económico directo  
distribuido:  
COP\$2.573.838

\*Cifras en millones de pesos

## Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global

Ser una Organización que opera en 16 países de Latinoamérica y contar con más de 24.000 colaboradores distribuidos en estos países nos lleva al compromiso de garantizar la continuidad y éxito de nuestros negocios en cada uno ellos, no solo por el bienestar económico de nuestras empresas, sino también por el impacto que generan nuestras operaciones en términos de sostenibilidad, empleabilidad y economía en cada una de las comunidades donde estamos presentes.



A continuación algunos casos de cómo nuestras empresas gestionan este asunto:

### Carvajal Educación

Para garantizar la continuidad de los negocios a nivel global, Carvajal Educación está trabajando en generar nuevos modelos de negocio, aprovechando sus capacidades clave, tales como:

- 1 Capacidad para incrementar el valor percibido del consumidor, generando productos y marcas a través de los cuales el consumidor logra expresar su personalidad, sus gustos y preferencias, tales como: Kiut, Jean Book, Street Racer, Norma Color y Dogs, entre otras.
- 2 Capacidad de generar valor para el cliente canal a través de la asesoría permanente que ofrece, gracias a un amplio conocimiento del mercado.
- 3 Respaldo financiero que les permite participar en una industria con características estacionales.



El desarrollo de estas capacidades les ha permitido consolidar nuevas y rentables líneas de negocio como la de arte escolar, la cual ha venido creciendo en los últimos cinco años, gracias a la exitosa introducción de cuatro nuevas líneas.

Del mismo modo, Carvajal Educación avanza en procesos para incentivar la innovación y la mejora de las especificaciones de producto para aumentar su diferenciación, y continuamente trabaja en generar una propuesta de valor diferenciada para sus clientes directos y consumidores finales.

## Carvajal Información

Buscando garantizar su continuidad a nivel global y fortaleciendo su paso de empresa de directorios telefónicos impresos a productos y servicios digitales, ha desarrollado un nuevo modelo de gestión por unidades de negocio. De esta manera ha continuado su acelerada transformación, con miras a fortalecerse cada día más y aprovechar el gran momento histórico que viven la economía y las pymes. Por ello, la compañía se reorganizó en tres unidades estratégicas:



### 1 Unidad de Publicidad Multimedia

Publicar, con más de 54 años de tradición y liderazgo, se renueva con una imagen fresca y moderna para consolidarse como la comunidad más grande de compradores de Colombia, con más de 10 millones de personas que a diario toman decisiones acertadas gracias a las Guías Telefónicas, Páginas Amarillas, paginasamarillas.com, portales y apps Gurú.

### 2 Unidad de Soluciones Digitales

Dynamia se traduce en una iniciativa para apoyar a las pymes en el aprovechamiento de las ventajas que tiene internet para hacer negocios y mover su caja registradora.

Entre las soluciones digitales de Dynamia se encuentran: el diseño de páginas web y versiones móviles; la implementación de agendamientos transaccionales y carrito de compras en sus portales; los clics para tráfico; la creación e implementación de estrategias para redes sociales y la prestación de servicios especializados de la nueva Agencia Digital, con foco en grandes empresas.



### 3 Unidad de Catálogos y Portales Especializados

B2Bportales continúa renovando la imagen y presentación de todos sus productos - tanto impresos como digitales - y se mantiene firme en el desarrollo de comunidades verticales de negocios en los sectores más relevantes de la industria y comercio en todo Latinoamérica y Estados Unidos.



## Carvajal Pulpa y Papel

Carvajal Pulpa y Papel ha focalizado sus esfuerzos en atender el mercado doméstico en la Región Andina. Teniendo como prioridad mantener el liderazgo en el mercado de papeles de imprenta y escritura en Colombia, de igual forma la gestión de la compañía está enfocada en reducir el costo total por tonelada, optimizar la mezcla de producción de cada máquina papelerera y garantizar el abastecimiento de materias primas. Adicional a lo anterior, Carvajal Pulpa

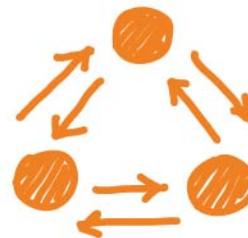
y Papel viene desarrollando alternativas rentables de nuevos productos para renovar su portafolio aprovechando las bondades de su principal materia prima (bagazo de caña de azúcar), para ello desarrolla la línea de productos bajo la marca Earth Pact, con 5 diferentes tipos de producto, cada cual con un excelente desempeño y funcionalidad dependiendo del proceso de impresión.



## Carvajal Tecnología y Servicios

Carvajal Tecnología y Servicios ganó en 2013 dos puntos porcentuales adicionales de participación de mercado, lo que ratifica a la empresa como líder en tercerización de tecnología de información y procesos en Colombia y Latinoamérica, con el reconocimiento de múltiples clientes y asociaciones tales como Bancolombia, Fundación Cardioinfantil, FEMSA, Asociación Mundial de Mercados Mayoristas WUMW, Fedesoft, Expansión México y analistas especializados del mercado como Gartner, IDC, Frost & Sullivan y otros. En el año 2013, ratificó su enfoque en servicios integrales verticalizados vía oferta integral en ITO, BPO y APP o "BPU-Business Process as a Utility". Durante 2014 profundizará su posicionamiento en la industria, manteniendo crecimientos rentables por encima de dos dígitos por año.

**Para garantizar la continuidad de Carvajal Tecnología y Servicios a nivel global, se desarrollaron varias iniciativas por vertical y capacidad, así:**



✓ **Vertical Salud - Servinte:** esta vertical realizó las siguientes actividades:

- Liberación, implantación y estabilización de la nueva generación de aplicaciones clínicas de Servinte en varios clientes piloto, encabezados por el Hospital Pablo Tobón Uribe.
- Continuación del proceso de maduración de Servinte Clinical Suite One, producto del que se espera obtener ingresos en 2014.
- Adquisición de nuevos clientes y crecimiento importante en los existentes.

✓ **Vertical Gobierno:** con el objetivo de continuar la ejecución de proyectos de gran envergadura e impacto en el sector y buscar cerrar negocios diferentes a ITO en nuevos clientes.

✓ **Vertical Financiera y Seguros:** en 2013 se cerraron contratos de corresponsalia bancaria que contribuyeron al objeto de posicionar nuestra red de bajo valor, Conred. Adicionalmente, se protocolizaron contratos de gestión documental.

✓ **Vertical Educación:** La transformación del entorno educativo se traduce en una enorme oportunidad para estructurar propuestas que integren la tecnología en el aula de clase y todos los servicios que faciliten la apropiación y midan el desempeño de estudiantes y docentes con objetivos de mejoramiento de la calidad e impacto en la comunidad.

✓ **Vertical Recursos Naturales y Telcos:** consolidación de la oferta de ITO y la incursión en nuevas cuentas con soluciones de gestión de aplicaciones.

En lo relacionado con negocios, el hecho más relevante lo constituyó el cierre del negocio de tercerización de tecnología en una gran empresa del sector, lo que permitió ingresar al selecto grupo de compañías de tecnología que prestan servicios de soporte de aplicaciones petrotécnicas a empresas de Oil & Gas.

✓ **E- Business:**

- Se modificó el comité de servicios con la Vertical de Consumo, para generar valor en estrategias comerciales.
- Certificaciones
  - El 100% de los gerentes de proyecto tienen certificados PMP.

- 12 product owner, 4 scrum master y 10 scrum master.

- Mejoró el resultado de ISS México. En diciembre el top two box quedó calificado como superior 93%, top tree box 98%.
- Se unificó la herramienta de casos, Sugar CRM, con lo que mejoró el seguimiento y medición de los casos.

✓ **Fábrica de Software:**

- Se mejoró sustancialmente la percepción de la gestión del servicio. El resultado fue de 100%.
- Se cumplió en la gestión de proyectos, pues se pasó de tener un SPI ponderado de los proyectos de 90% a 97%.
- Se generaron ahorros en el área de 14% y la ejecución presupuestal estuvo por debajo de 86%.

✓ **Fábrica de Procesos:**

- Se realizó la visita de seguimiento de certificación ISO 9001.
- Se iniciaron y pusieron en marcha los planes para atender las ventas realizadas por las verticales que se desarrollarán para entrega en julio de 2014.

✓ **ITO:**

- Mejoró el margen B de la capacidad, que pasó de 7% en 2012 a 15% en 2013, gracias a la mejora general de los márgenes de los proyectos.
- Se realizó la estabilización de clientes estratégicos, lo que generó mayores ingresos y satisfacción de los clientes.
- Se llevó a cabo la integración con otras capacidades, como apalancador de infraestructura.
- Se creó el área de Procesos y Calidad para asegurar la maduración del área en todos sus procesos internos y externos.
- Finalmente, se efectuó la reestructuración del área para definir mejor las funciones y responsabilidades.

✓ **Carvajal Servicios**

- Integró las áreas de TI, buscando una mayor agilidad para atender los requerimientos internos y de los clientes del Grupo Carvajal que están en su plataforma de operación.
- Se reenfocó Carvajal Servicios hacia una compañía más transaccional y se eliminaron las labores de control ejercidas hasta el año pasado. Esto mejoró la eficiencia, potencializó las utilidades de la compañía y la posicionó en un nivel de competitividad para afrontar nuevos retos comerciales.
- Se incorporaron a Carvajal Servicios nuevas áreas provenientes del Corporativo: Implementación IFRS y el área de Seguros y Riesgos.

✓ **Vertical Consumo e Industria:** fortaleció sus estrategias de segmentación y definió oferta de valor, estrategia comercial y portafolio para cada segmento. Esta estrategia obedece a tendencias en la industria y a la necesidad de rentabilización por segmento.



## Contact Center Américas



Contact Center Américas, para garantizar su continuidad como negocio, debe respaldar y garantizar la continuidad de sus servicios, por lo cual cualquier pérdida de acceso a los servidores, sistemas, red de comunicaciones o cualquier otro recurso por un período extendido de tiempo puede tener un impacto serio en la prestación de los servicios core del negocio. Por ello, diseñó el **Plan de atención de desastres**, el cual contempla la importancia de contar con la capacidad para restablecer la infraestructura tecnológica de la empresa en caso de una interrupción severa, lo que implica tener colaboradores preparados para **actuar oportunamente en eventualidades** que se presenten en el centro de cómputo, como inundaciones, sismos, sabotajes, etc.



### ¿Cómo medimos la continuidad de los negocios a nivel global?



\*Cifras en millones de pesos

## Incentivar la Innovación



Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Educación
- ✓ Carvajal Espacios
- ✓ Carvajal Empaques
- ✓ Carvajal Información
- ✓ Carvajal Soluciones Educativas
- ✓ Carvajal Tecnología y Servicios
- ✓ Contact Center Américas

Innovar, para Carvajal, es la capacidad de anticiparse a las necesidades de nuestros clientes y mercados objetivo, lo que nos permite crear valor y sostenibilidad en el tiempo.



Para la sostenibilidad de nuestras empresas es fundamental mantener **el liderazgo en los mercados en los cuales tenemos presencia**. Para ello, incentivamos una cultura permanente de innovación, donde todos los colaboradores tienen el compromiso de evaluar cada uno

de sus procesos, trabajos, operaciones y sistemas con el propósito de encontrar los puntos críticos en los cuales pueden emprenderse acciones de mejora que traigan como resultado soluciones innovadoras que puedan implementarse en la Organización.

En el año 2013, el trabajo de innovación mantuvo su rumbo dentro de la Organización. En algunas empresas se continuaron los proyectos que venían de 2012 y en otros negocios nacieron diversas propuestas.

<p><b>Carvajal Educación</b></p>	<p>Continuó la búsqueda de nuevos productos para complementar la línea escolar. Se avanzó en la investigación de productos como plastilinas, tajalápices y reglas. Desde la perspectiva digital se progresó en la iniciativa del cuaderno como medio, con la elaboración y lanzamiento de un videojuego para la marca Street Racer.</p>	
<p><b>Carvajal Empaques</b></p>	<p>Carvajal Empaques continúa trabajando en el diseño de productos bajo el concepto de eco empaques. La compañía adelantó en 2013 programas de reciclaje post consumo de productos plásticos rígidos de poliestireno, prolipopileno, y poliestireno expandido, en los que involucra a los diferentes actores de la cadena de ciclo de vida del producto.</p>	
<p><b>Carvajal Espacios</b></p>	<p>Siguió desarrollando el producto TuKasa, con una tienda en el centro comercial Centro Mayor, al sur de Bogotá. Almatec, por su parte, prosiguió el desarrollo de su iniciativa de servicios logísticos.</p>	
<p><b>Carvajal Información</b></p>	<p>Prosiguió el trabajo de investigar y elaborar nuevos modelos de negocios. A finales del año dos iniciativas empezaron a cobrar vida: Salud Gurú y una plataforma B2B para certificar proveedores. Los productos desarrollados en 2012, como Gurú cines y Guia mais, continuaron su curso.</p>	
<p><b>Carvajal Pulpa y Papel</b></p>	<p>Mantuvo sus avances en la línea Earth Pact, así como el trabajo en los proyectos de cartulina natural esmaltada y de papel liviano resistente al agua, aunque no con el mismo ritmo que traía, dadas las prioridades que maneja el negocio.</p>	
<p><b>Carvajal Soluciones Educativas</b></p>	<p>Siguió implementando varias iniciativas, de las cuales la más llamativa es Educa. Este proyecto, a finales del año logró duplicar sus ventas. También se destacó la implementación del programa ADN, que pretende reemplazar la venta de libros tradicionales con tabletas que contienen los mismos archivos físicos, pero en versión digital; al terminar el año ya se había cerrado la venta de 2000 tabletas.</p>	
<p><b>Carvajal Tecnología y Servicios</b></p>	<p>Siguió desarrollando Shopper Behavior Suite (sistema de inteligencia de mercados) y Góndola Virtual (sistema de compras a través de dispositivos móviles), proyectos iniciados en 2012, y logró algunas ventas a grandes superficies durante 2013. Conviene destacar el avance del programa Tiendatech (plataforma para llevar las tecnologías de información a los tenderos), que ya implementaron más de 800 tenderos en el país. También se mejoraron y complementaron las metodologías de trabajo dentro de la Organización. En septiembre varios equipos de innovación de diferentes empresas participaron en el seminario-taller Designing Business Models Workshop, conducido por Alexander Osterwalder.</p>	

## Para incentivar la innovación

### Carvajal Educación

Carvajal Educación, promueve la innovación entre sus colaboradores, a través de la implementación de iniciativas como el **Plan Sugerencias** donde los colaboradores del área de las áreas producción en Colombia y México proponen ideas que contribuyan a la mejora de los procesos.

Es así como durante el 2013 se radicaron **140 sugerencias en Colombia y 69 en México**, las cuales apuntaron a la mejora de procesos tangibles como: reducción en tiempos de proceso y costo de producto, reducción del desperdicio; e intangibles como mejoras en los procesos de seguridad industrial y salud ocupacional.

Los criterios tenidos en cuenta para la selección de las sugerencias ganadoras, fueron:

- Viabilidad de la implementación de la sugerencia.
- Generación de beneficio a la compañía.
- Valor estimado de la inversión que requiere la sugerencia para su implementación.

A su vez, ha forjado procesos de innovación en el área de mercadeo, logrando una mejora continua en los productos, el desarrollo de nuevas líneas de negocio, y estrategias de comunicación de cara al consumidor.

### Carvajal Empaques

Carvajal Empaques utiliza el **Plan Sugerencias** como un escenario para que los colaboradores den ideas originales e innovadoras enfocadas a **mejorar un proceso, producto y/o servicio** y debe ser una idea que al ser implementada no afecte negativamente a otros procesos o sistemas.

Cuando los beneficios de la sugerencia se pueden calcular de datos originados en estadísticas de productividad o mejoramientos cuantificables se llaman: Sugerencias de Impacto Económico. Si los beneficios son difícilmente cuantificables se llaman: Sugerencias de Calidad de Ambiente de Trabajo y pueden ser para:

- Mejorar las condiciones de SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional).
- Mejorar las condiciones que impactan el medio ambiente.
- Mejorar productos, equipos y/o procesos.

### Carvajal Información

Realizó, durante 2013, dos jornadas de innovación en sus oficinas en Bogotá, a las cuales asistieron más de **600 colaboradores y se recibieron más de 1000 ideas**. De las ideas recogidas en la primera jornada se están ejecutando cuatro con respecto a clientes y optimización de costos. Los insumos de la segunda jornada están en proceso de filtro de ideas por parte de Gestión Humana, Planeación Estratégica y el Comité de Presidencia, para elegir las mejores (aplicables y eficientes para la compañía) y poder ejecutarlas en 2014.

### Carvajal Espacios

En coordinación con la Vicepresidencia de Innovación y Desarrollo, adelantó varios programas formales cuya revisión se hace trimestralmente ante la presidencia corporativa. Los programas formales son: **BPO Logística, Automatización y Mezcla de Líneas**.

### Carvajal Tecnología y Servicios

Por la estructura que tiene, ha manejado la innovación en cada una de sus áreas, enfocada en el alto conocimiento de las necesidades de cada sector en que opera, para ofrecer productos y servicios competitivos. El proceso de maduración organizacional evidencia una orientación hacia la **innovación, concretado en inversión en asistencia a eventos y capacitaciones que generan valor**.

También se han creado e implementado espacios y herramientas de colaboración que habilitan la convergencia y sinergia entre diversos negocios. Es muestra del continuo esfuerzo por resaltar la generación de ideas de nuestros colaboradores la implementación de estrategias como el Plan de Reconocimiento a la Innovación, espacio de innovación en la intranet, donde los colaboradores que tengan una idea o proyecto innovador podrán postularse y, si es aceptado, implementarlo luego en la empresa.



## Contact Center Américas

Contact Center Americas en el 2013 se certificó en la Norma NTC 5801 "Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (i+D+i)" la cual es una norma técnica colombiana que define los parámetros de control que permiten a un proceso de Innovación al interior de una organización cumplir con sus objetivos y así materializar resultados efectivos como salida de proceso.

La Cámara de Comercio de Bogotá, Icontec y Colciencias crearon en 2013 el certificado "Buenas Prácticas de Innovación" el cual fue obtenido por Contact Center Americas después de un proceso de auditoría al sistema de gestión de la innovación existente en la compañía.

Esta certificación avala el compromiso de la empresa con la innovación, el cumplimiento de los procesos de innovación con la norma y de paso los convierten en la primera empresa de BPO en el país en obtener este tipo de certificación.



## Nuevos desarrollos

En las diferentes empresas, los nuevos desarrollos fueron estos en 2013:

### Carvajal Educación

- **Marcadores mágicos:** marcadores que cambian de color al usar el marcador blanco.
- **Marcadores gráficos gel:** marcadores con tinta especial que permite que los colores se vean más intensos al secarse.
- **Resaltadores gigantes:** resaltadores de mayor. Plastilina gigante con barras más gruesas y mayor contenido.
- **Pintura escolar** colores tradicionales, fluorescentes, perlada y metalizada lavable a base de agua (no tóxica) y fabricada con energía solar.
- **Pintudeditos (no tóxica):** divertida textura cremosa para uso directo con las manos y pies.
- **Triángulos mágicos:** innovadores triángulos de cera que permiten hacer trazos gruesos y delgados.
- **Pintubarritas:** pintura sólida lavable 3 en 1: crayón, pastel y acuarela.



En el 2013 Carvajal Educación inició el desarrollo de Kits de Creatividad, agrupando productos de arte de su portafolio en presentaciones atractivas para el consumidor final, incluyendo cuadernos especializados para dibujo, marcadores, pinturas, entre otros productos.

**Los kits de creatividad conformados por los productos de arte Norma:**

- ✓ Ayudan a los niños a desarrollar su creatividad y a expresar sus descubrimientos.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones del niño sobre los colores que está usando, lo que quiere expresar en sus dibujos, sus trazos y el juego con materiales.
- ✓ Afianzan la personalidad del niño y su uso constituye una actividad placentera por excelencia.
- ✓ Nos permiten lograr ventas en diferentes momentos del comercio, así como integrar la venta de varias referencias en un solo producto.



**Carvajal Espacios**

- **Sillas Living:** sillas para puestos operativos de oficina.
- **Poltrona Tua:** poltrona giratoria de altura graduable.
- **Banco Spice:** banco alto para barras de interiores.
- **Poltrona Zenzero:** línea de sofás para salas de espera, que genera configuraciones curvas y dinámicas para espacios tipo Lounge.
- **Sofás Ket – Tux – Big:** líneas de sofás para salas de espera.
- **Silla Alhambra L:** silla de espera para interiores.
- **Silla X-Code:** silla de alta especificación para oficina.
- **Silla Sabrina:** silla de alta especificación para oficina.
- **Sillas Luxo:** sillas para puestos operativos de oficina.

**Carvajal Información**

- **Gurú Viajes:** portal de viajes, tiquetes, hoteles y paquetes turísticos, en alianza con Aviatour en Colombia.
- **Gurú Ofertas:** portal web y aplicación móvil de cupones de descuentos y promociones gratis, geolocalizados en Bogotá.
- **Brasil:** Guía mais turismo Brasil.
- **Panamá:** Guía Arraijan-Chorrera: directorio telefónico que cubre los distritos panameños de Arraiján y Chorrera, con una circulación de 20.000 ejemplares.
- **Guatemala:**  
-Directorio telefónico - Publicar Tu Región Occidente: es un libro con

circulación de 70.000 ejemplares, en formato agenda, a todo color y distribución gratuita.  
- Directorio telefónico – Ciudad Antigua 2014: impreso de distribución gratuita, cuya circulación es de 40.000 ejemplares. En su interior cuenta con anuncios a todo color y contiene secciones de cupones y turística.  
- Directorio telefónico – Publicar Tu Región Nororiente: directorio comercial regional, de edición anual, en formato agenda y con avisos a todo color.  
- Guías Zona Publicar San Cristóbal y Zona Publicar Carretera a El

Salvador: son dos guías comerciales impresas, con información local y contenido de interés. Se editan semestralmente, con una circulación de 20.000 ejemplares por zona. Contiene anuncios a todo color.  
- Evento EXPOTEC 2013: espacio abierto para dar a conocer a los clientes las tendencias más recientes en el área digital, social media y tecnología.

## Carvajal Tecnología y Servicios

- Desarrollo de la red de comercios.
- Proyecto Shopper.
- Canal TAT (tienda a tienda).
- PoSmart.
- Factura Perú.
- Trazabilidad de documentos: Complemento Nómina.
- DataC- Bizagi.
- Survey – Encuestas.
- Servinte Clinical Suite Enterprise y Servinte Clinical Suite One.
- Ecosistema Tienda a Tienda, en República Dominicana.

## Carvajal Soluciones Educativas



**ADN:** solución educativa que apoya a las instituciones en el primer paso a lo digital. Ofrece sus libros en formato digital, con la opción de adquirir una tableta para utilizarla como soporte de ellos. Los padres de familia pueden comprar solo el contenido, si sus hijos ya tienen su tableta.



## Contact Center Américas

El total de ventas de nuevos productos del Contact Center Américas para el año 2013 ascendió a **COP\$2,417 millones**. Estos nuevos productos permitieron que la empresa fortaleciera su estrategia multicanal y además creara capacidades adicionales para el manejo de operaciones escritas y de auto-atención.

Dentro de los principales productos desarrollados se encuentra:

- **Kioscos:** Integración de hardware y software que permite a los clientes ofrecer sistemas interactivos de auto-atención con el fin de descongestionar puntos de atención.
- **Redes Sociales:** En línea con la tecnología Web 2.0., se desarrollaron procesos y capacidades para atender las necesidades de comunicación de los clientes a través de diferentes Redes Sociales como Twitter y Facebook.
- **BPM:** Implementación de una capacidad para implementar y administrar procesos complejos basados en el estándar "Business Process Model and Notation" BPMN el cual permite controlar los mismos, automatizarlos y generar eficiencias.

## Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes

Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Educación
- ✓ Carvajal Espacios
- ✓ Carvajal Empaques
- ✓ Carvajal Información
- ✓ Carvajal Pulpa y Papel
- ✓ Carvajal Soluciones de Comunicación
- ✓ Carvajal Tecnología y Servicios.

Nuestros clientes son uno de nuestros principales grupos de interés: ellos son la razón de ser de nuestras empresas y la fuente principal de ingresos de la Organización. Por este motivo, todas las acciones de calidad, innovación y eficiencia se enfocan en lograr su satisfacción de manera exitosa, pues ello garantiza la sostenibilidad de la compañía.

Para satisfacer las necesidades de los clientes:

### Carvajal Educación

Ofrece productos de calidad, hechos a la medida de las expectativas de los estudiantes, docentes y padres de familia, con atractivas marcas para diferentes edades y gustos. En la lista de marcas propias están **Jean Book, Peluches, Kiut, Mi primer cuaderno, Street Racer, Dogs y Frutikas**, además de licencias de marcas de moda, como **Disney, Ferrari, Garfield y Hello Kitty**, todas ellas con la **marca Norma**. Para completar la canasta escolar, ofrece productos para arte, como colores, plastilinas y marcadores, y productos de archivo escolar, morrales y agendas.

Adicionalmente, satisface las necesidades de sus clientes con un excelente servicio de asesoría en la venta, a través de un programa de sugeridos que le permite al cliente contar con inventarios óptimos para atender la temporada escolar.

Asimismo, hace acompañamiento con un personal de mercaderistas e impulsores para ayudar a promover y evacuar el producto en los puntos de venta. A lo anterior se le suma la excelente calidad de sus productos y marcas exclusivas, lo cual permite la compra a través de todas las etapas escolares por las que pasa un estudiante.

A la vez, sus procesos de entrega, ventas y promoción del producto se evalúan cada año con el estudio Walker de lealtad de cliente, realizado por el Centro Nacional de Consultoría, que ayuda a trazar un plan de mejoramiento anual para obtener la lealtad de los clientes.

## Carvajal Espacios

Ha diseñado como propuesta de valor para los próximos tres años un enfoque de afianzamiento como empresa de proyectos, que **ofrece a sus clientes soluciones más que productos**, además de agregar valor suministrando y gerenciando soluciones con productos y servicios relacionados con el foco del negocio.

## Carvajal Tecnología y Servicios

Realiza la **encuesta anual de satisfacción para conocer a sus clientes** e identificar la percepción que tienen de la empresa, así como la evolución en la gestión de sus servicios y detectar las fortalezas y las oportunidades de mejora. Con base en esta información define los planes de acción en cada área.

## Carvajal Empaques

Mide la satisfacción de los clientes mediante **Quality Service Audit (QSA)**, enfoque metodológico que permite obtener información objetiva con un procedimiento que comprende la identificación de sus clientes, el establecimiento del método de muestreo que va a utilizarse, la selección de una muestra estadísticamente representativa de la población por investigar, la identificación de los requerimientos de los clientes, la elaboración y aplicación del cuestionario, el análisis e interpretación de los datos y, finalmente, la aplicación de las respectivas acciones correctivas y preventivas.



## Carvajal Información

Durante 2013, desarrolló estrategias de cartera y de facturación que permitieron **desacelerar o disminuir la pérdida de clientes en los diferentes países** donde tiene operación. Adicionalmente realizó un estudio que buscó medir la eficiencia administrativa, la retención y fidelización de clientes.

## Carvajal Pulpa y Papel

Implementa diversas actividades para conocer la satisfacción del cliente:

- Divulgar los **resultados de la encuesta** de satisfacción de clientes al público interno de Carvajal Pulpa y Papel.
- Elaborar **planes de acción** por parte de las áreas donde se identificó una oportunidad de mejora.
- Asegurar el **cumplimiento y cierre** de las acciones correctivas registradas en las encuestas.
- Hacer **seguimiento, ejecución y verificación de los planes de acción** registrados con base en las inconformidades halladas en las encuestas.
- Establecer **protocolos de comunicación** para un manejo eficaz y veraz de la información.
- Efectuar un **seguimiento a las solicitudes** de los clientes registradas en la línea de servicio al cliente.

¿Cómo medimos la satisfacción de nuestros clientes?

Ficha Técnica

Metodología

Censo de clientes de Carvajal Empaques de la Unidad Rígidos.

Indicador de satisfacción es el Top Two Box (TTB): % de clientes que califican Excelente y Muy bueno.

Sector Industrial

Grupo objetivo

58

clientes de la Unidad Rígidos.

Clientes contactados

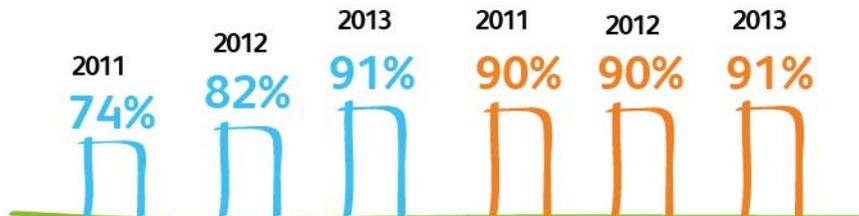
54

• 89% Cobertura

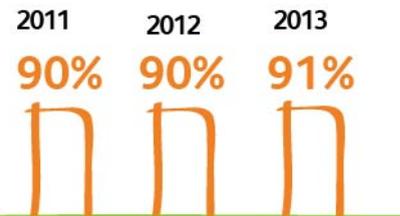


Haciendo una evaluación de los representantes de ventas de Carvajal Empaques, ¿Cómo los evalúa en cuanto a...?

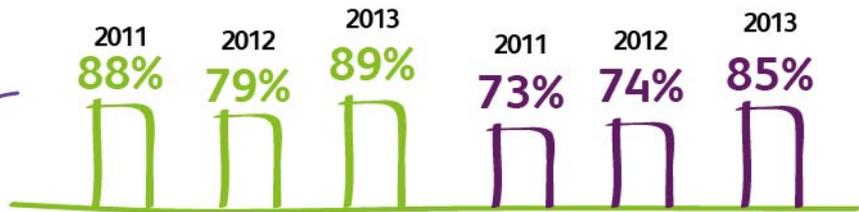
**%TTB: Excelente + Muy Bueno**



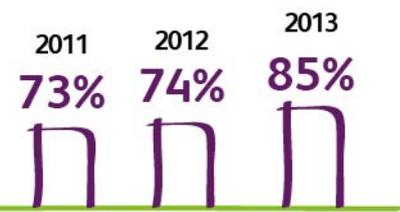
La forma como se informan y estudian sus necesidades específicas para la elaboración de la propuesta



La voluntad de servicio e interés por atender sus requerimientos



El conocimiento que tiene de su compañía

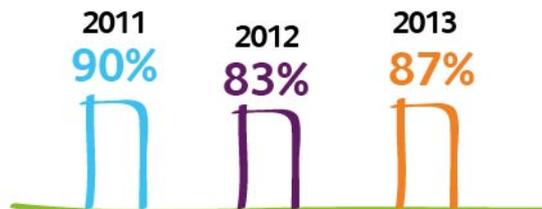


La facilidad para contactar al representante de ventas



**%TTB: Excelente + Muy Bueno**

¿Cómo califica en general el servicio de Carvajal Empaques?



Carvajal Empaques





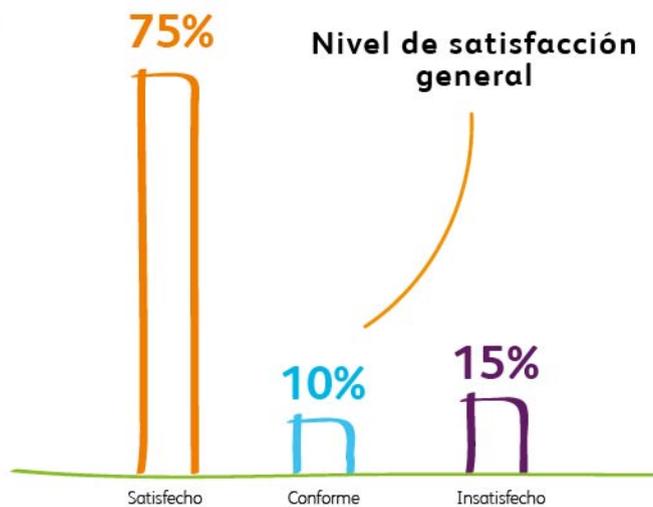
## Carvajal Información

Durante 2013, desarrolló estrategias de cartera y de facturación que permitieron **desacelerar o disminuir la pérdida de clientes** en los diferentes países donde tiene operación.

### Ficha Técnica

Este estudio busca medir la eficiencia administrativa, la retención y fidelización de clientes y el nivel de satisfacción frente a sus requerimientos.

- Total Encuestas**  
**948**
- **54%** Clientes de productos digitales
  - **46%** producto impreso.



Nivel de satisfacción	Cantidad
Satisfecho	718
Conforme	95
Insatisfecho	135
Total General	948

## Carvajal Pulpa y Papel

### Ficha Técnica

**Periodo evaluado**  
Enero-diciembre  
de 2013.

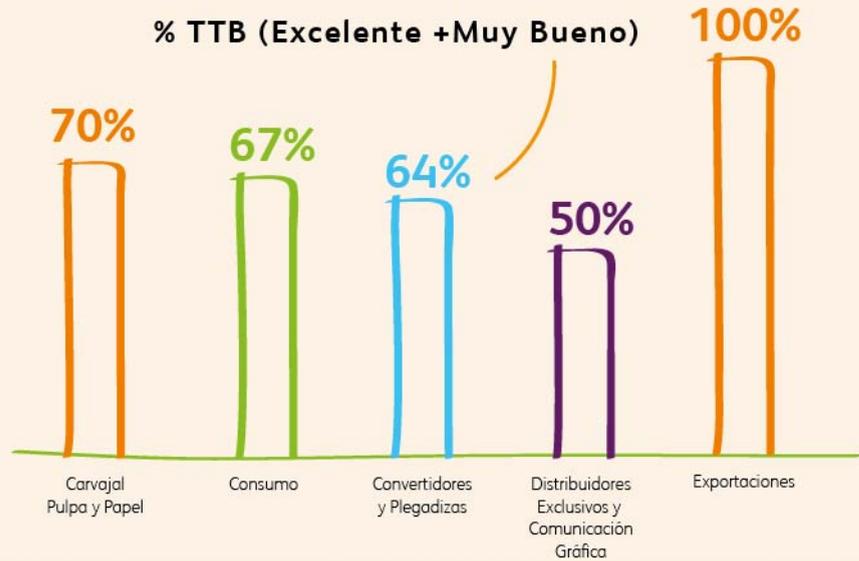
**Objetivo de la encuesta**  
Identificar oportunidades de mejora en  
los procesos internos que afectan la  
satisfacción de nuestros clientes.

Clientes definidos por los  
directores de ventas, que  
abarcan el **65%**  
de las ventas del año.

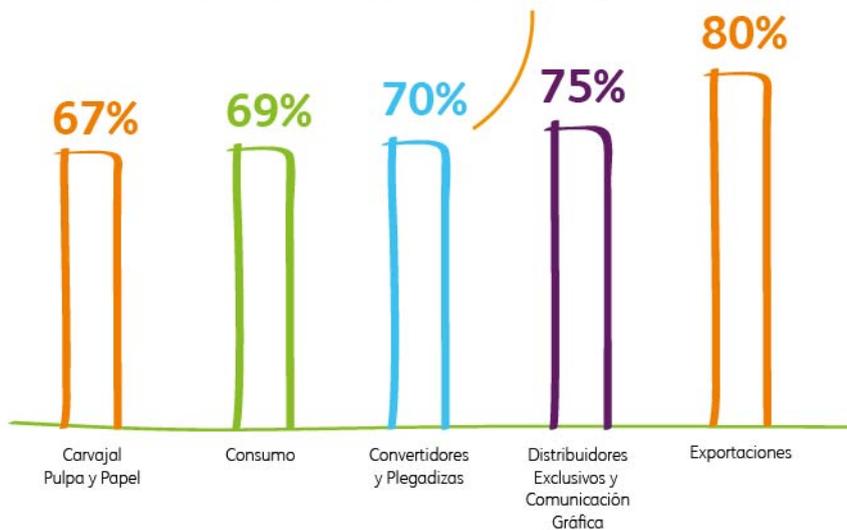
El indicador de satisfacción es el Top Two Box (TTB):  
% de clientes que califican Excelente y Muy bueno.

1

¿Cómo califica la calidad  
del producto recibido de  
Carvajal Pulpa y Papel  
durante el año 2013?



**% TTB (Excelente +Muy Bueno)**



2

¿Cómo califica el nivel  
de la gestión de  
servicio de Carvajal  
Pulpa y Papel durante  
2013?

## Carvajal Tecnología y Servicios



Para Carvajal Tecnología y Servicios es de gran importancia mantener relaciones duraderas con sus clientes actuales. Por ello, anualmente implementa una encuesta a través del Contact Center Américas, que aplica a los contactos de la base de datos que ha enviado previamente.



Al extraer los resultados se utiliza la metodología Top Three Box (sumatoria de las respuestas Excelente, Muy Bueno y Bueno vs la meta propuesta por la Presidencia).



En 2013 se encuestaron 698 contactos, para conocer:

**Percepciones generales de la empresa**  
(calidad y valor agregado).

**Relacionamiento**  
(relaciones a largo plazo y actitud de servicio).

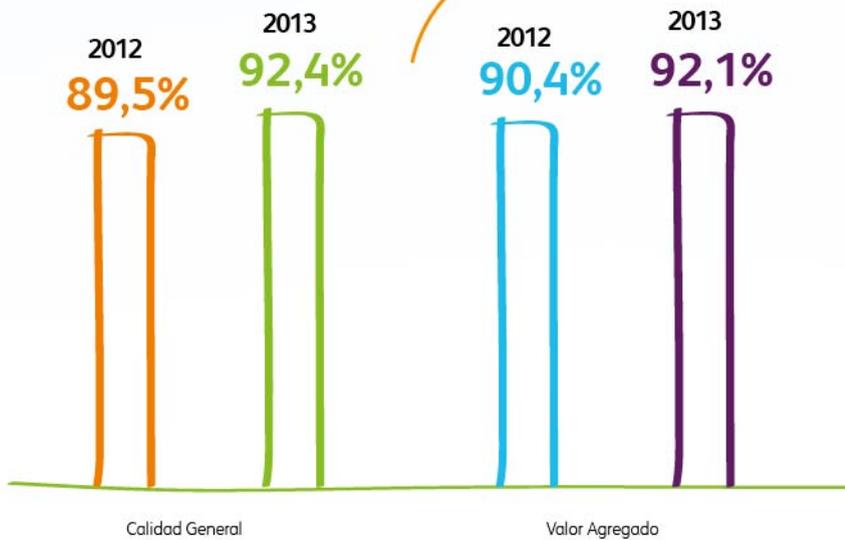
**Gestión comercial**  
(acompañamiento y tiempos de respuesta).

**Operación del servicio**  
(implementación, soporte, cumplimiento ANS, servicio al cliente).

Los siguientes resultados incluyen las estadísticas consolidadas de Colombia, México y Perú:

Encuestas Contestadas  
**698**

**Metodología Top 3 Box  
(Excelente, Muy Bueno, Bueno)**



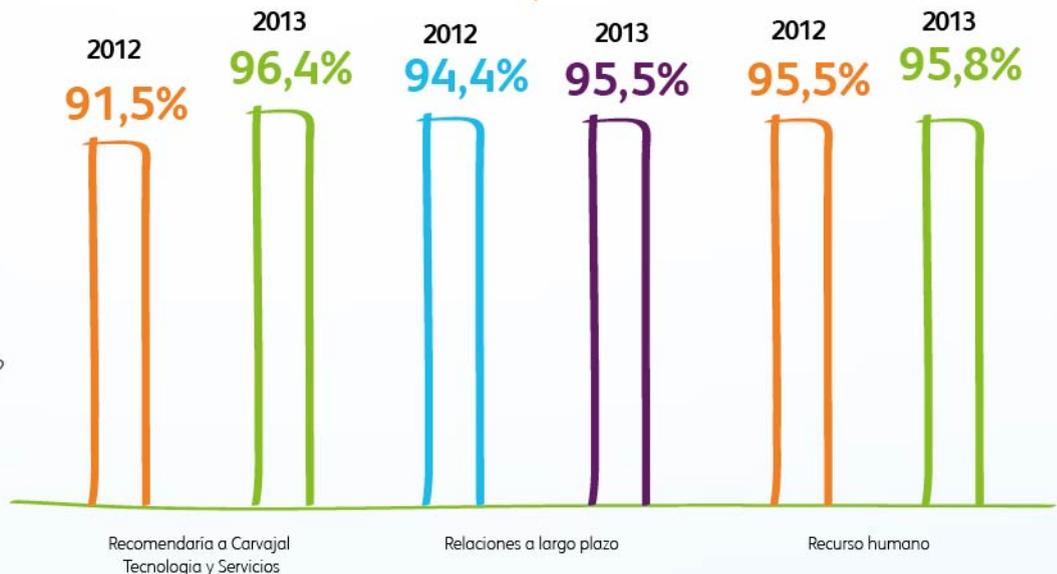
Teniendo en cuenta su experiencia, ¿Cómo califica...

1. ... la Calidad General de Carvajal Tecnología y Servicios?
2. ... el Valor que le ha agregado a su empresa la relación con Carvajal Tecnología y Servicios?

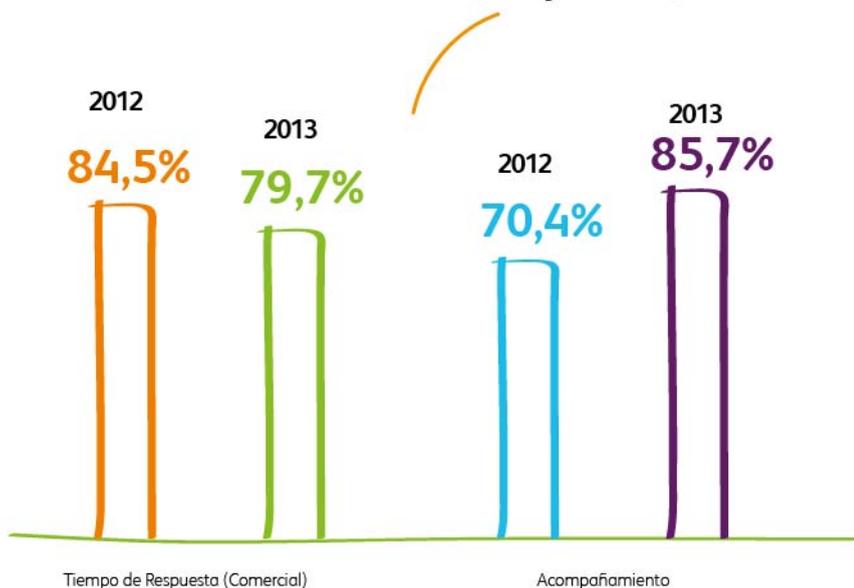
¿Qué tan de acuerdo está con decir que...

**Metodología Top 3 Box  
(Excelente, Muy Bueno, Bueno)**

3. ... Recomendaría a Carvajal Tecnología y Servicios?
4. ... Construye relaciones a largo plazo?
5. ... Cuenta con un recurso humano calificado y con alto conocimiento?



**Metodología Top 3 Box  
(Excelente, Muy Bueno, Bueno)**

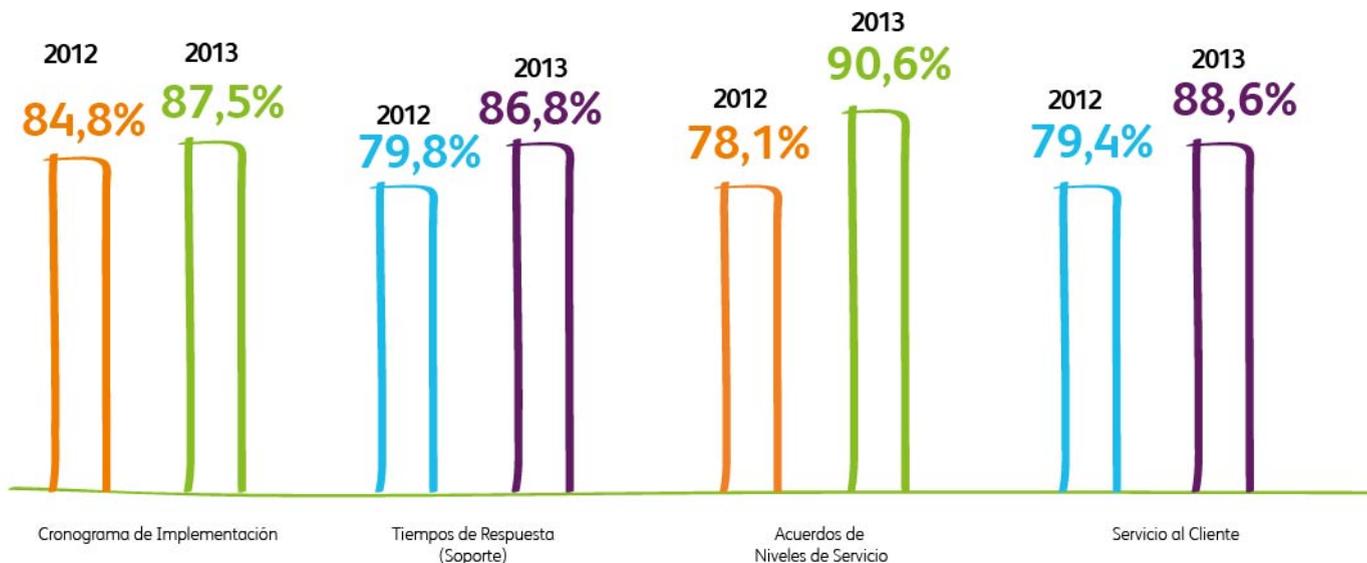


¿Cómo califica la gestión de los Ejecutivos Comerciales de Carvajal Tecnología y Servicios respecto a ....

- 6. ....Tiempo de respuesta a solicitudes de cotización?
- 7. ....Acompañamiento durante el proceso de administración de la cuenta?

¿Cómo califica la Etapa de Implementación y Operación de la solución en cuanto a...

- 8. ...Cumplimiento del cronograma de implementación?
- 9. ...Tiempos de Respuesta en el soporte brindado durante la operación del servicio?
- 10. ...Cumplimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio?
- 11. ...Efectividad del Área de Servicio al Cliente?



## ¿Cómo medimos la lealtad de nuestros clientes?

En todos los casos se hicieron encuestas telefónicas, mediante cita previa, con los clientes prioritarios de las empresas para preguntarles por el servicio recibido durante el último año.

También, en todos los casos, se realizó un censo al pareto de clientes de las empresas, con base en el listado enviado por las mismas.

En **2013** se realizó la medición de las relaciones de algunas empresas Carvajal con sus clientes, siguiendo la metodología de **Walker Global Network.**



### Los objetivos del estudio fueron:

- 1) Ir más allá de la satisfacción, para medir la lealtad, es decir, la probabilidad que tienen los clientes de continuar comprando los productos de nuestras empresas.
- 2) Evaluar todos los aspectos de la relación con los clientes.
- 3) Identificar los clientes leales, a los que puede accederse, los que están atrapados porque no conocen otra alternativa y aquellos que se encuentran en riesgo de perderse.
- 4) Evaluar la percepción en las áreas funcionales y en las imágenes.

**5)** Comparar resultados con las referencias de WIGN (internacionales).

**6)** Identificar y priorizar las áreas de mejoramiento que tengan el mayor impacto sobre la lealtad de los clientes.

**7)** Identificar fortalezas dentro de estas áreas.

Los estudios de lealtad mostraron aspectos como estos:

	Leales	Accesibles	Atrapados	Riesgo	Base
<b>Carvajal Educación y países</b>	74	2	17	9	113
Colombia	73	2	19	6	53
Costa Rica	56	0	22	22	9
Ecuador	83	0	17	0	12
El Salvador	100	0	0	0	8
Guatemala	58	8	17	17	11
Panamá	91	0	9	0	11
Perú	56	0	22	22	9

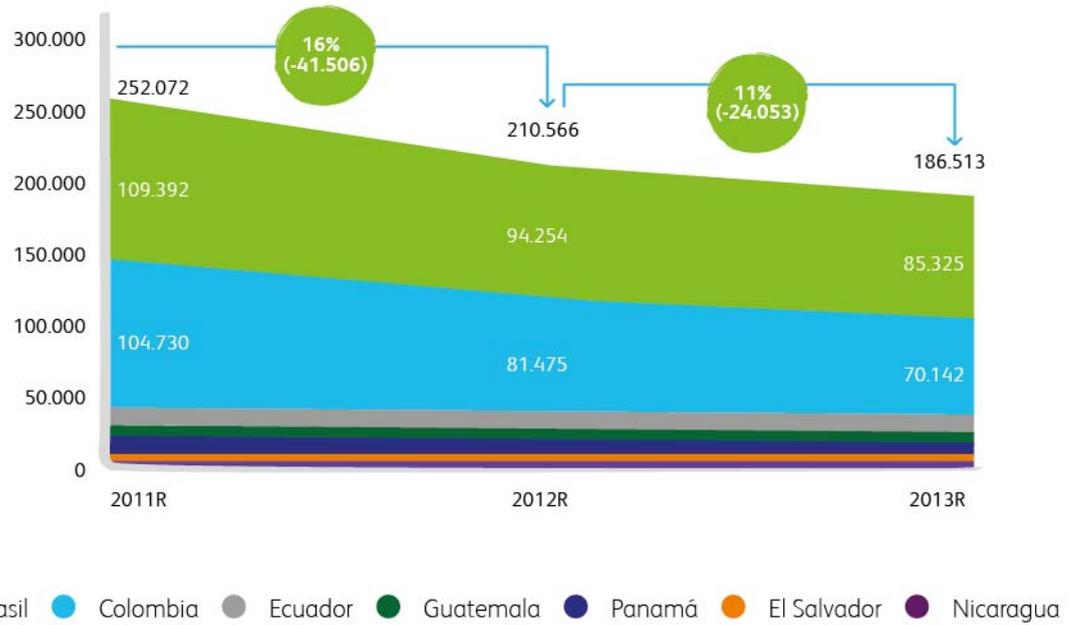
	Leales	Accesibles	Atrapados	Riesgo	Base
<b>Carvajal Soluciones de Comunicación y tipos de impresión</b>	61	0	19	20	27
Impresión de medianos y largos tirajes	62	0	19	19	16
Impresión variable	57	0	14	29	8
Impresión digital	67	0	33	0	3



## Carvajal Información

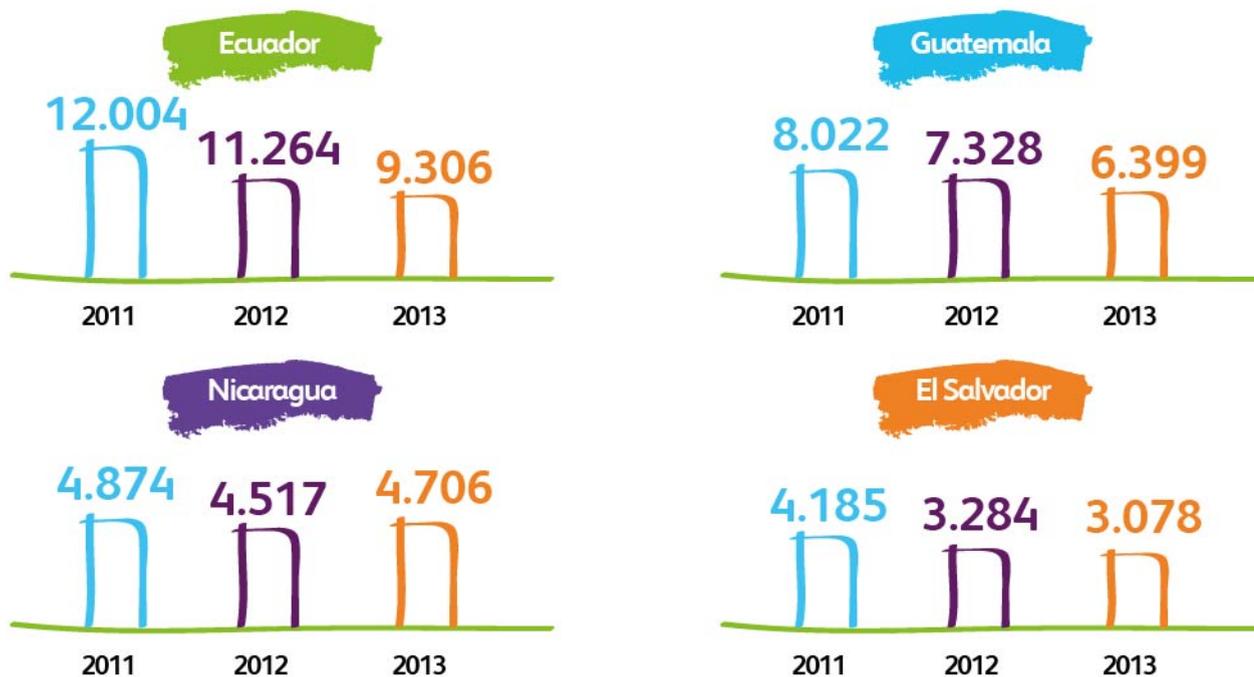
En el periodo 2012–2013 se logró reducir la velocidad de caída en clientes, de -16% a -11%

### Cientes únicos totales 2011 - 2013 (Número de clientes)



### Cientes únicos totales - desaceleración en caída





### Cientes por país – 2012 vs 2013

#### Cientes: Impreso + Digital

País	2012	Inicio de 2013	Perdidos	Ganados	Final 2013	%12 Vs. %13
Colombia	97.289	97.289	31.821	19.798	85.266	-12,40%
Panamá	8.444	8.444	1.303	416	7.557	-10,50%
Guatemala	5.993	5.993	1.449	700	5.244	-12,50%
Ecuador	8.586	8.586	1.760	865	7.691	-10,40%
Nicaragua	4.517	4.517	958	1.170	4.729	4,70%
Salvador	3.650	3.650	1.020	1.030	3.660	0,30%
<b>Total</b>	<b>128.479</b>	<b>128.479</b>	<b>38.311</b>	<b>23.979</b>	<b>114.147</b>	<b>-11,20%</b>

#### Cientes: Impreso

País	2012	Inicio de 2013	Perdidos	Ganados	Final 2013	%12 Vs. %13
Colombia	79.150	79.150	23.615	11.526	67.061	-15,30%
Panamá	6.919	6.919	1.135	344	6.128	-11,40%
Guatemala	5.677	5.677	1.322	612	4.967	-12,50%
Ecuador	8.462	8.462	1.760	821	7.523	-11,10%
Nicaragua	4.450	4.450	941	1.085	4.594	3,20%
Salvador	2.559	2.559	743	484	2.300	-10,10%
<b>Total</b>	<b>107.217</b>	<b>107.217</b>	<b>29.516</b>	<b>14.872</b>	<b>92.573</b>	<b>-13,70%</b>

#### Cientes: Digital

País	2012	Inicio de 2013	Perdidos	Ganados	Final 2013	%12 Vs. %13
Colombia	18.139	18.139	8.206	8.272	18.205	0,40%
Panamá	1.525	1.525	168	72	1.429	-6,30%
Guatemala	316	316	127	88	277	-12,30%
Ecuador	124	124	-	44	168	35,50%
Nicaragua	67	67	17	85	135	101,50%
Salvador	1.091	1.091	277	546	1.360	24,70%
<b>Total</b>	<b>21.262</b>	<b>21.262</b>	<b>8.795</b>	<b>9.107</b>	<b>21.574</b>	<b>1,50%</b>



En mercados grandes como Colombia veníamos de perder más del 30% de los clientes en los años 2011 y 2012.

A través del trabajo de recuperación y renovación logramos detener la caída y mantener una base de clientes muy representativa.



## Ofrecer productos y servicios de calidad

Ser una Organización comprometida con la sociedad implica asumir la responsabilidad de ofrecer productos y servicios que cumplan altos estándares de calidad. Esto constituye parte fundamental del respeto por nuestros clientes y consumidores. Por ello se ha creado el Sistema de Gestión Integral, que involucra los procesos ambientales, de salud ocupacional y de seguridad industrial de cada una de las empresas, el cual nos permite conocer y responder positivamente a las necesidades de un mercado versátil, competitivo y exigente, y obtener resultados rentables durante el proceso.



✓ Asunto relevante para todas nuestras empresas.



## Para ofrecer productos y servicios de calidad

a continuación algunos casos de cómo nuestras empresas gestionan este asunto:

### Carvajal Educación

Cuenta con un sistema de gestión de la calidad fundamentado en la norma ISO9001:2008, que realiza auditorías anuales a sus procesos internos para garantizar el correcto funcionamiento de sus operaciones, mantener el equilibrio entre los requisitos del cliente y los productos y mejorar continuamente. Asimismo, cuenta con un proceso de aseguramiento de la calidad, donde se hace control, seguimiento e inspección a los productos, desde el ingreso de las materias primas críticas hasta su entrega como producto terminado, involucrando todos los procesos internos de manufactura, talleres externos, control de desperdicios y análisis de laboratorio y metrología.

### Carvajal Empaques

Adelantó varias iniciativas:

- Certificación del sistema de calidad.
- Implementación de programas de apoyo al sistema de inocuidad.
- Recibo de auditorías de sus clientes. En 2013 tuvo nueve auditorías de cliente, de empresas como Alpina, McDonald's, Bimbo, Sanofi, Meals, Freskaleche y Casa Luker, entre otros. El promedio de resultados fue de 93 % de cumplimiento de sus criterios.

### Carvajal Pulpa y Papel

Lleva a cabo, para cada proceso de certificación, actividades que le permiten hacer una evaluación detallada de cada proceso, como:

- Realización de auditorías internas y externas.
- Grupos de mejora.
- Tratamiento de anomalías.
- Estandarización.
- Revisión de resultados, periódica y en todas las instancias.



### Carvajal Tecnología y Servicios

Ha destinado una estructura organizacional y recursos para el mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión, la cual se encarga de la verificación constante del cumplimiento y de realizar propuestas de mejoramiento. Dentro de las áreas se definen algunos cargos que apoyan las funciones de los sistemas de gestión implementados.

### Carvajal Espacios

Identifica los procesos prioritarios que deben intervenir y las causas raíces, para reducir los reclamos y definir acciones, responsables y compromisos. Las acciones se revisan mensualmente con la gerencia en reuniones de análisis crítico para evaluar su eficacia. Además, se desarrollan actividades de fortalecimiento del autocontrol en los procesos operativos mediante capacitaciones y se analizan los problemas de calidad en las reuniones diarias en planta. También se cuenta con inspectores de calidad que realizan auditorías del producto en cada proceso y apoyan el análisis de problemas y el seguimiento a las soluciones acordadas.

En el año 2013 se trabajó en los procesos de instalaciones y distribución, por tratarse de procesos de causa prioritaria de reclamos por averías en producto y pérdida de partes, y se efectuaron las siguientes acciones:

- Se implementó, con recurso propio, un control en la llegada del material, recibiendo a la transportadora y entregando a los instaladores, para garantizar cantidad y calidad.
- Se estableció un procedimiento para el proceso de recepción de mercancía.
- Se concretó el cobro a los instaladores de todo material que resulte averiado o que se pierda durante la instalación.
- Se implementó el modelo de programación de despachos e instalaciones.
- Se materializó un modelo de facturación contra acta de entrega, lo que disminuyó el almacenamiento en el operador logístico, en donde se averiaba el producto.
- Se llevó a cabo la negociación de la fase II con transportes Chico (aumento de cubrimiento en regionales).
- Se inició la evaluación de otras alternativas de transporte tipo mudanza.
- Se implementó el comité de mejoramiento de empaque, en el cual se redefinen los empaques a productos vulnerables a daño en el transporte y por manipulación.

## Contact Center Américas

Para medir la percepción que tienen sus clientes sobre la calidad del servicio que presta, realiza anualmente la auditoría de la calidad del servicio (QSA). En 2013, tomó 96 clientes para dicha medición.

*El resultado de esta medición sirve para generar un modelo de servicio que ayude a identificar puntos de mejora. Las áreas de apoyo diseñan planes de acción encaminados a lograr la excelencia y la satisfacción de los clientes, además de identificar sus expectativas y/o sugerencias para mejorar la prestación del servicio ofrecido.*



## ¿Cómo medimos la calidad de los productos y servicios que ofrecemos?

### CERTIFICACIONES 2013

Países	OHSAS 18001	ISO 14001	ISO 9001
Chile	N.A.	*Carvajal Empaques	*Carvajal Empaques
Colombia	*Carvajal Educación	*Carvajal Educación	*Carvajal Educación
	*Carvajal Empaques	*Carvajal Empaques	*Carvajal Empaques
	*Carvajal Información	*Carvajal Información	*Carvajal Pulpa y Papel
	*Carvajal Pulpa y Papel	*Carvajal Pulpa y Papel	*Carvajal Soluciones de Comunicación
Colombia	*Carvajal Soluciones de Comunicación	*Carvajal Soluciones de Comunicación	*Carvajal Tecnología y Servicios (servicios de factura electrónica y print management)
	*Carvajal Tecnología y Servicios (capacidad de ITO)	*Carvajal Tecnología y Servicios (capacidad de ITO y servicios de factura electrónica)	
México	*Carvajal Educación	*Carvajal Educación	*Carvajal Educación
Perú	*Carvajal Empaques (Pamolsa)	N.A.	*Carvajal Empaques (Pamolsa)
Brasil	*Carvajal Información (Sao Paulo)	N.A.	*Carvajal Información



## Certificación Industria Limpia en México

El 12 de febrero de 2014, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) otorgó por quincuagésima ocasión a la planta Convermex de Carvajal Empaques, ubicada en la ciudad de Puebla, México, la Certificación de Industria Limpia con un nivel de desempeño 1 y vigencia de 2 años.



Esta certificación reconoce el esfuerzo y compromiso de la empresa por cumplir sus obligaciones ambientales, además de llevar a cabo acciones de autorregulación y participación voluntaria en el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA). Este logro se alcanzó con la participación y esfuerzo de varios colaboradores, como consta en el Reporte de Desempeño Ambiental (RDA), realizado y presentado en septiembre de 2013, y ampliado

luego en noviembre y diciembre del mismo año con la información complementaria solicitada por la autoridad.

El RDA contiene información sobre la operación, mantenimiento y mejora del desempeño ambiental de la planta, sustentada con evidencias documentales que respaldan debidamente la información del plan de residuos de manejo especial, plan de manejo de residuos peligrosos, separación

de sólidos urbanos, estudio de riesgo por manejo/aprovechamiento de gas natural, estudio de ruido perimetral, entre otros, incluidos en la Manifestación de Impacto Ambiental (MIA), y que se complementa con la documentación del Sistema de Gestión Ambiental que se aportó.

**A partir de esta certificación, hay el compromiso de presentar a las autoridades un reporte anual de información estadística ambiental.**

## Desarrollo de proveedores locales

Nuestros proveedores a nivel Organizacional son aliados estratégicos de las empresas Carvajal en la labor de satisfacer las necesidades de sus clientes y crear lealtad en ellos hacia los productos y servicios, ya que nos suministran materias primas y servicios de la mejor calidad, que aportan de manera positiva al valor agregado de nuestra oferta al mercado.

Este asunto es relevante para:



Por ello, en cada uno de los países donde operamos nos hemos enfocado en aliarnos con los mejores proveedores de origen regional que cumplan las reglamentaciones legales

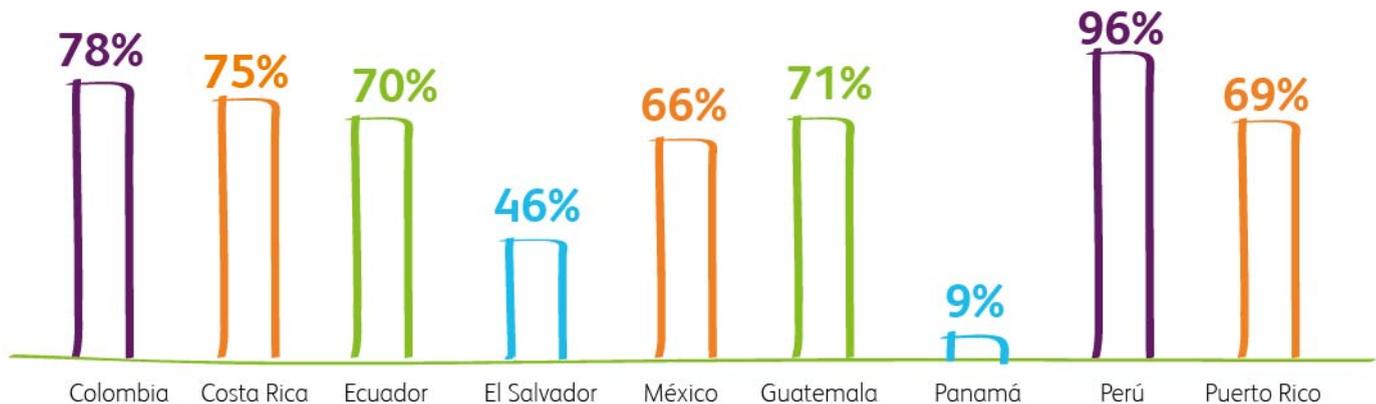
requeridas para funcionar. De esta manera contribuimos al desarrollo económico de las empresas de la región y, por ende, al desarrollo económico de cada país donde tenemos operaciones.

En 2013, evaluamos a 258 proveedores con el objetivo de medir la calidad de los servicios y productos que nos entregan. La calificación promedio obtenida fue de 90%, lo que los ubica en la escala Bueno – Normal.

### Nuestra cadena de proveedores a nivel organizacional



### ¿Cómo mide Carvajal Educación su gestión con proveedores locales?



Este gráfico muestra el porcentaje de compras realizadas en 2013 a proveedores locales desglosado en cada uno de los países donde opera Carvajal Educación.

# 9

Nuestra gestión

## Social



### Gestión de talento

✓ Asunto relevante para todas nuestras empresas.

La cultura de gestión del talento humano en nuestra Organización contó en 2013 con estos focos de acción:

- 1 Fomentamos** la selección estratégica con la cual buscamos atraer a las empresas de Carvajal el mejor talento, de forma que ayude a dinamizar de manera efectiva nuestros procesos y resultados.
- 2 Desarrollamos** programas de capacitación para que el talento que tenemos dentro de las empresas permanezca lo más actualizado posible en los temas que le competen a su desempeño profesional y al desarrollo de su equipo de trabajo.
- 3 Medimos** la satisfacción de nuestros colaboradores en cuanto a clima laboral y liderazgo.
- 4 Respetamos y cumplimos** los derechos laborales de nuestros colaboradores, garantizando el cumplimiento de la ley alineado a nuestro nivel de compromiso ético.
- 5 Gestionamos** el cambio porque es un proceso fundamental que contribuye a implementar de manera exitosa los proyectos estratégicos de la Organización.

## Comunidad Pila

En la Organización Carvajal le apostamos a las ideas innovadoras y al talento de las comunidades universitarias, porque son los jóvenes quienes conocen y viven las nuevas necesidades del mercado y quienes, desde la academia, pueden proponer ideas de negocio creativas y de alto impacto para las generaciones actuales. Por lo anterior, desde el año 2012 venimos trabajando con algunas universidades colombianas de Cali y Bogotá en el proyecto Comunidad PILA, el cual funciona como un semillero de talentos. Allí se le presenta a un grupo de universitarios un reto organizacional de alguna de nuestras empresas y se le da la posibilidad de resolverlo: a algunos, a manera de consultoría empresarial, y a otros como pasantes que desarrollan sus proyectos de grado.

Durante 2013, tres de las empresas de la Organización fortalecieron el vínculo con las instituciones de educación superior a través del proyecto Comunidad Pila o mediante convenios con el SENA para tener grupos cerrados en esta institución.



### Comunidad Pila Carvajal Tecnología y Servicios

Carvajal Tecnología y Servicios, en convenio con algunas universidades, ha abierto un espacio con valor agregado a los estudiantes de Ingeniería de Sistemas y Telemática, para permitirles desarrollar actividades acordes con la propia realidad y su futuro profesional.

En este sentido, en 2013 se desarrollaron dos Comunidades Pila: la primera, fue conformada por tres estudiantes de la Universidad del Valle en Cali, para que pudieran desarrollar sus trabajos de grado en la

modalidad de pasantía en las instalaciones de Carvajal Tecnología y Servicios.

La segunda Comunidad Pila consistió en la instauración del salón Comunidad Pila en la Universidad ICESI, el cual es un espacio recreado de las instalaciones de Carvajal y que tiene por objetivo contar con un sitio en esta institución donde los estudiantes seleccionados por la empresa puedan desarrollar proyectos que den respuesta a retos organizacionales planteados.

#### Beneficios de las Comunidades Pila de Carvajal Tecnología y Servicios:

##### Los estudiantes

- ✓ Tienen la oportunidad de desarrollar competencias conductuales.
- ✓ Aplican conocimientos a la realidad de la región.

##### La Universidad

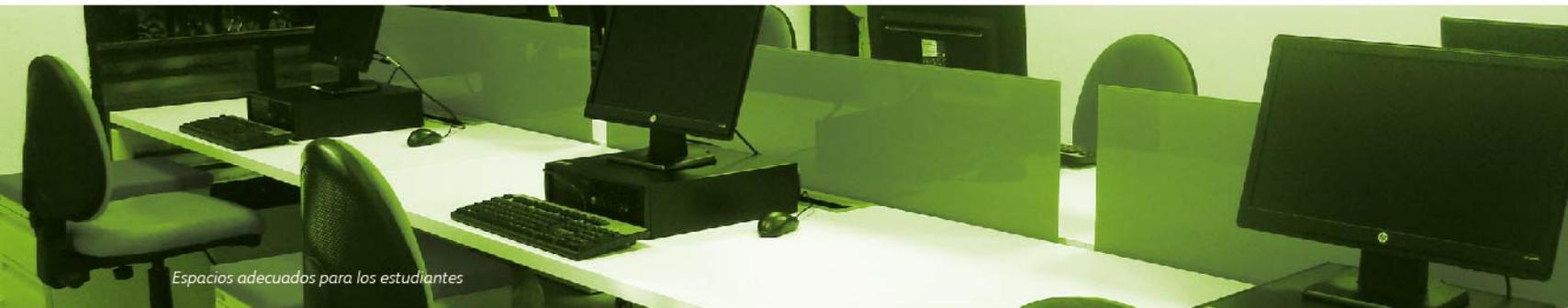
- ✓ Se posiciona como institución competitiva en los escenarios académicos.
- ✓ Provee proyección laboral a sus egresados.

##### La empresa

- ✓ Obtiene conocimientos actualizados.
- ✓ Encuentra futuros profesionales para nutrir su equipo de colaboradores.

#### Impacto:

Universidad	Modalidad	No. de proyectos	Duración
Universidad ICESI	Proyecto de grado I	7 estudiantes en 4 proyectos	4 meses
Universidad ICESI	Práctica de verano	7 estudiantes en 4 proyectos	2 meses
Universidad ICESI	Proyecto de grado II	7 estudiantes en 4 proyectos	4 meses
Universidad del Valle	Proyecto de grado/Pasantía	3 estudiantes en 3 proyectos	8 meses



Espacios adecuados para los estudiantes

### Proyectos desarrollados

Para el proceso de selección de los estudiantes, los líderes de los proyectos deben realizar una presentación que se lleva a cabo dentro de la materia Proyecto de Grado. Con base en esta información los estudiantes interesados se inscriben en Comunidad Pila. A partir de esta inscripción se comienza un proceso de selección (entrevistas y pruebas) hasta determinar cuáles serán los estudiantes escogidos para trabajar en cada proyecto:

Universidad	Proyecto
Universidad ICESI	Análisis de tráfico en la web
Universidad ICESI	Carpetas compartidas en la nube
Universidad ICESI	Herramientas de gestión de acceso
Universidad ICESI	Creación de herramientas de gestión para la fábrica de software
Universidad del Valle	Implementación de herramientas que apoyan los procesos: gestión de conocimiento
Universidad del Valle	E-Business suite
Universidad del Valle	Single Sign On



## Comunidad Pila Carvajal Pulpa y Papel

Carvajal Pulpa y Papel manifestó durante 2013 la necesidad de diseñar formas innovadoras y útiles de empaque, elaboradas con base en cartulinas finas EarthPact. Buscando satisfacer esta necesidad, se recurrió al apoyo de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Se

creó una alianza con su programa de pregrado Diseño de comunicación visual y se le planteó el reto organizacional de Carvajal Pulpa y Papel para conocer cuál sería la asignatura electiva más apropiada para conformar una Comunidad Pila.

La alianza se hizo con la electiva Formas y materiales de empaque y se tuvo la posibilidad de recibir las propuestas de seis estudiantes sobre empaques de lujo enfocados a los sectores de belleza, confitería fina, cosméticos y perfumería.

### Los criterios de evaluación para revisar cada propuesta fueron:

- ✓ Nivel propositivo y de innovación del empaque.
- ✓ Manejo de la comunicación visual en el empaque, en cuanto a identidad, manejo de imagen, colores y logos corporativos, entre otros aspectos.
- ✓ Practicidad y eficacia del plegado y armado del empaque.
- ✓ Nivel de satisfacción que puede alcanzar la propuesta por parte de los clientes (satisfacción de la necesidad).
- ✓ Viabilidad del desarrollo y producción de la propuesta.
- ✓ Nivel en el que se encuentra la propuesta para convertirse en una realidad.

## Comunidad Pila Carvajal Soluciones Educativas

En el segundo semestre de 2013 se creó una alianza con la universidad EAN en Bogotá, basada en proyectos de innovación. Carvajal Soluciones Educativas se alió con esta universidad para conformar un grupo de “Consultoría en innovación”, el cual propondría proyectos para apalancar la propuesta de valor de esta empresa de apoyar la enseñanza a niños y jóvenes a través de las nuevas tecnologías de la información

La Universidad EAN decidió incluir en su plan de estudios una unidad de estudios electiva para pregrado presencial, denominada Consultoría en Innovación, con la ayuda de la Organización Carvajal. Frente a los retos de Carvajal Soluciones Educativas, como empresa del Grupo Carvajal, la consultoría en innovación permitió identificar oportunidades de negocio desde una perspectiva diferente, con una visión sin prejuicios de personas

externas a la Organización. Utilizando las metodologías de pensamiento de diseño, estudiantes de la Universidad EAN identificaron las principales oportunidades con el fin de proponer productos o servicios que permitan aprovecharlas.

El proyecto tuvo como objetivo cinco grupos de trabajo, constituido cada uno por cinco estudiantes y un tutor de la Universidad EAN. En su desarrollo se realizó una competencia entre los grupos para trabajar tres temas diferentes: lectura infantil y juvenil, actividades extracurriculares y el problema de la comprensión lectora. Los temas se presentaron a los grupos de trabajo mediante preguntas problema: ¿cómo podemos crear experiencias de consumo excepcionales para los lectores en el segmento de literatura infantil y juvenil?, ¿qué modelo de negocio innovador podríamos implementar alrededor



de las actividades extracurriculares que realizan en la actualidad niños y jóvenes en edad escolar? y ¿cómo podemos hacer que los estudiantes de colegio mejoren sus habilidades de lectura, a pesar de que sus profesores no tengan buenas habilidades de comprensión de lectura?

El proceso tuvo diferentes etapas: comprensión de las necesidades de la empresa, investigación de tendencias, investigación etnográfica e identificación de insights, informe preliminar y selección de propuesta de innovación, elaboración de prototipo, evaluación de la propuesta e informe final.

## Otras actividades desarrolladas para gestionar el talento de nuestros colaboradores:

### Carvajal Espacios

- **Selecciona candidatos que cumplan el perfil requerido.** Para ello, se apoya en la actualización de las descripciones de cargos y se centra en la selección de cargos críticos.
- **Elabora un plan de capacitación** por área y hace seguimiento a su ejecución.
- **Capacita permanentemente** a los operarios en el manejo de sus equipos y en conceptos de gestión integral.
- **Realiza seguimiento** a la ejecución de las evaluaciones para el desarrollo de cargos administrativos y de operaciones.
- **Cada jefe lidera la inducción** en el cargo de colaboradores nuevos y Gestión Humana hace el seguimiento correspondiente.
- **Realiza comités** de calibración para cargos críticos.
- **Utiliza módulos virtuales** de capacitación en producto para el área comercial.
- **Capacita en venta consultiva** y en técnicas de ventas a los asesores nuevos.
- **Apoya el desarrollo de colaboradores** en cargos críticos con coaching interno. Cuenta con la encuesta DISC de evaluación, que determina el perfil de comportamientos del colaborador.
- **Ha conformado un comité de gestión del conocimiento**, el cual entrará en vigencia en 2014 para apoyar la estrategia de venta de soluciones integrales y manejo de proyectos.
- **Cuenta con el apoyo** de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional en programas para formación de líderes.
- **Dispone de un programa de gestión de desempeño**, con el cual se mide y se hace seguimiento trimestral del desempeño a los cargos críticos y elabora planes de mejoramiento para responder a los objetivos que no se cumplen.
- **Se vale del apoyo de proveedores** para capacitar en manejo de materiales.



## Carvajal Empaques

Pamolsa o Carvajal Empaques Perú mantuvo en 2013 la Escuela de Inglés e inició el Programa de Desarrollo para todos los High Potentials. También se desarrollaron dos capacitaciones de excel básico e intermedio. Durante el año se puso mucho énfasis en las capacitaciones

relacionadas con el sistema integrado de gestión, en las que se dictaron charlas de buenas prácticas de manufactura, quejas y reclamos y un taller de refuerzo para auditores, entre otras. También se realizaron entrenamientos constantes de las brigadas de primeros auxilios,

brigada contra incendios y brigada de evacuación y rescate y se contó con muchas horas de entrenamiento en diferentes máquinas, manejo y uso de montacargas, y montajes de moldes para atender las necesidades de las áreas de Operaciones y Logística.

## Carvajal Tecnología y Servicios

En el primer semestre del año Carvajal Tecnología y Servicios, en convenio con el SENA, abrió un grupo cerrado en programación de software. Un grupo de 25 bachilleres tuvo la oportunidad de formarse durante seis meses en el SENA, con un apoyo de sostenimiento de 50% del SMLV asumido por la Organización. Posteriormente, desarrollaron su etapa productiva durante seis meses más en las instalaciones de Carvajal Tecnología y Servicios en Cali, contando con un apoyo de sostenimiento de 75% del SMLV.

En Bogotá, Carvajal Tecnología y Servicios está trabajando en el proyecto Semilleros como estrategia para contar con recurso de nivel tecnológico que tenga una formación más ajustada a las necesidades reales de la Organización, para lo cual se inició en noviembre de 2013 el piloto de grupo cerrado modalidad dual con el SENA. Estos estudiantes permanecen tres meses en etapa lectiva (estudiando exclusivamente) y los siguientes 15 meses estudian en la mañana y en la tarde desarrollan proyectos puntuales dentro de la empresa. Para esto, se está diseñando un salón en la sede de El Dorado para que los estudiantes laboren el 100% de su tiempo en nuestras instalaciones.

Además de la estrategia de atracción y gestión de nuevos talentos, Carvajal Tecnología y Servicios ha implementado las siguientes iniciativas para sus colaboradores:

Programa una serie de cursos, en convenio con la Pontificia Universidad Javeriana, alineados con los retos de la Organización y la estrategia del negocio:

- **Cada colaborador puede matricular** hasta dos créditos durante el año (48 horas), pero dependiendo de las necesidades de capacitación y del nivel del cargo pueden realizarse cursos con una intensidad horaria superior. Gestión Humana realiza el control y la revisión de la asistencia y participación en los cursos.
- **Anualmente, al elaborar el presupuesto** de capacitación para el año siguiente, cada Director de Vertical, Capacidad o Área, con su equipo directo, determinan las inversiones que deben realizar en temas críticos de formación (cursos, certificaciones, actualizaciones, pregrados y posgrados). Este presupuesto lo revisa la Dirección Global de Gestión Humana y lo aprueba el Presidente de la Organización.
- **Este presupuesto se ejecuta** de acuerdo con las necesidades puntuales de cada área, la urgencia y la demanda de los cursos. La gestión del talento está incluida en el marco del Programa de formación y desarrollo: Universidad Carvajal Tecnología y Servicios, en convenio con la Universidad Javeriana a nivel global, la cual establece la logística de los cursos solicitados por la compañía.
- **Cada área y cargo cuenta con una malla curricular** en la cual están las asignaturas relacionadas con competencias y cursos técnicos alineados con los perfiles de los cargos y las necesidades de la Organización.
- **Cada colaborador debe inscribirse** en las materias que están disponibles para su cargo, de acuerdo con la programación semestral existente. Al completarse su malla curricular, la persona estará certificada en su cargo actual y podrá empezar a estudiar los contenidos del siguiente cargo, según su plan de carrera.

Para abordar la gestión del talento se lleva a cabo una reunión anual de planeación con cada jefe de área, con el fin de identificar las necesidades de capacitación del siguiente año y determinar la prioridad de formación de cada colaborador. Luego, se revisa la demanda de capacitaciones para programar los cursos del siguiente año, teniendo en cuenta el presupuesto de capacitación disponible en cada área.

## Contact Center Américas

Contact Center Américas ha definido, dentro de su estrategia de gestión del talento, llevar a cabo programas de formación orientados al desarrollo y fortalecimiento de competencias y habilidades. Estos programas se realizan en alianza con el SENA y la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, a través de su programa de Formación Especializada y Continua.

Durante el año 2013 se capacitaron colaboradores de los niveles directivo y táctico en 19 programas, con una intensidad horaria cercana a las 1000 horas promedio al año. Algunos de estos programas fueron: Herramientas para fomentar la investigación, desarrollo e innovación de productos y servicios (i+d+i) en las organizaciones, Taller de Desarrollo Personal y Mejoramiento de Competencias, ¿Cómo Direccionar el Recurso Humano en Operaciones de Contact Center? y Pensamiento Analítico para Operaciones de Contact Center.

En alianza con Teleacción, empresa consultora

especializada en el sector de BPO, se realizaron programas orientados al fortalecimiento de habilidades propias del core del negocio, en servicio al cliente y venta efectiva.

A través de la plataforma de Educación Virtual EDUCCAm y de acuerdo con la metodología de autoaprendizaje se fortalecieron las capacitaciones en programas transversales de la compañía, como Habeas Data, Planeación Estratégica, Seguridad de la Información y Seguridad y Salud Ocupacional.

Con el objetivo de apalancar el plan de carrera definido para los diferentes cargos críticos, durante 2013 y 2014 está en desarrollo la malla curricular para los cargos críticos operativos con el objetivo de incrementar el porcentaje de cubrimiento de vacantes con personal interno, que en 2013 llegó al 60%.



¿Cómo medimos nuestra gestión del talento?

Horas totales de capacitación



Inversión en programas de capacitación



Número de colaboradores evaluados en el programa de evaluación de desempeño





## Clima laboral y liderazgo

Cada dos años se realiza la medición de clima laboral y liderazgo en cada una de las empresas.

Las variables que obtuvieron el mejor resultado en la medición de clima laboral fueron:

- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Claridad
- ✓ Compromiso con el equipo
- ✓ Identificación con los valores organizacionales.



En 2013 no se realizó dicha medición, motivo por el cual seguimos teniendo como referencia los niveles de satisfacción de 2012, cuando el clima laboral alcanzó un puntaje de **89,9**, muy cercano a nuestra meta de mantenerlo por encima de 90 puntos.

En la medición de liderazgo en 2012, el puntaje alcanzado fue de 89,5, que disminuyó 0,7 décimas en comparación con la medición anterior. No obstante, esa cifra es cercana a la meta de estar por encima de 90 puntos.

Para superar estos descensos, durante 2013 se trabajó en el seguimiento a los resultados de los jefes y a los de microclimas que estuvieron por debajo de la meta planteada, con el fin de lograr su mejoramiento. Por ello, desde el corporativo de la Organización se plantearon **estrategias transversales y globales de bienestar para los colaboradores**. El relanzamiento del Campus

Carvajal fue una de las iniciativas que buscaba apalancar su desarrollo y que les brindaba herramientas de liderazgo, trabajo en equipo, administración del tiempo en el trabajo, entre otros, para mejorar el relacionamiento jefe – colaborador y colaborador – colaborador.

En 2013, en clima laboral se habían evaluado 895 áreas. De ellas, 184 (equivalentes a 21 %) estuvieron por debajo de la meta. En la dimensión de liderazgo, **168 jefes de 790 evaluados** (también un 21 %), habían obtenido resultados por debajo de la meta. Esas áreas y jefes tuvieron un acompañamiento y seguimiento especial durante 2013.



## Derechos laborales

En Carvajal apoyamos la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y establecemos la no contratación de menores de edad en todos los países donde operamos, con excepción de los aprendices SENA, vinculados con un contrato de aprendizaje, no laboral, en Colombia.

Igualmente, prevenimos las conductas que generen discriminación hacia nuestros colaboradores. Contamos con un mecanismo de prevención de conductas de acoso laboral, el cual busca por medio de diversas actividades generar conciencia colectiva de **sana convivencia, promover el trabajo en condiciones dignas y justas, y armonizar el clima laboral y la protección de la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.**

Apoyamos la libre asociación y propiciamos las relaciones armoniosas y de cooperación entre la

empresa y la cadena de proveedores, buscando beneficios mutuos y ser reconocidos como una empresa comprometida con la satisfacción de sus clientes.

En nuestras empresas promovemos **los derechos humanos en todos sus procesos internos y externos.**





Para gestionar los derechos laborales:

## Carvajal Información

Cuenta con un programa de teletrabajo, que es un proyecto integral fundamentado en las fases de planeación, ejecución, seguimiento y verificación. De esta manera logra generar un valor agregado y ser considerado como un proyecto exitoso.

Entre los colaboradores cobijados por este programa hay personas con diversos tipos de discapacidad y en situaciones vulnerables en su familia. Buscando potenciar su ejercicio laboral y su crecimiento profesional, estos colaboradores desempeñan cargos como **gerentes, directores, consultores, analistas y auxiliares.**

Actualmente, Carvajal Información cuenta con colaboradores en la modalidad de teletrabajo: 39 en Colombia, y 5 en Centroamérica, cuyos resultados han sido muy positivos para la compañía.

El desempeño de estos teletrabajadores ha aumentado significativamente con respecto a sus indicadores antes de vincularse

a esta modalidad, pues en **promedio pasan del 90% al 103% en cumplimiento de metas.** De igual forma, los teletrabajadores gozan de la oportunidad de pasar más tiempo con sus familias y poder desempeñar su labor sin impedimentos o complicaciones, en el caso de tener dificultades específicas de salud o movilidad.

## Carvajal Pulpa y Papel

Ha conformado un comité de convivencia laboral, elegido libre y democráticamente por votación de los colaboradores de las dos plantas. Los acuerdos logrados dejan evidencia de ello en las actas de las reuniones.

- En unión con la Fundación Propal, desarrollan conjuntamente un trabajo social que contribuye a disminuir la discriminación y promover el empleo directo.
- No apoya ni moviliza iniciativas de explotación infantil dentro y fuera de la compañía.

## Carvajal Tecnología y Servicios

A través de Gestión Humana cuenta con iniciativas para aplicar la ley de primer empleo:

- **Fortalece las fuentes de reclutamiento** para atraer personas a las que se aplica la ley del primer empleo, como el inicio del plan piloto de grupo cerrado, modalidad dual con el SENA para tecnología en sistemas.
- **Efectúa convenios** con el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y con otras instituciones educativas para cargos de técnicos y tecnólogos.
- **Apoya instituciones** en el diseño de currículo para carreras afines a sus perfiles (ingeniería de software).
- **Tiene en cuenta** a las personas que participan en programas de la Cámara Colombo-Americana, enfocados en brindar apoyo a la población vulnerable.
- **Utiliza la estrategia** de referidos, priorizando a los hijos de colaboradores.
- **Promueve el teletrabajo** para colaboradores del área comercial, con el objetivo de facilitar un mayor acercamiento a sus clientes y disminuir sustancialmente el tiempo de presencia física en las instalaciones de la empresa, mediante la utilización de dispositivos móviles. Esta iniciativa busca reducir los tiempos de traslado a la oficina por efectos de congestión vehicular y mejorar la calidad de vida de personas vulnerables o en delicado estado de salud. Esta iniciativa también respalda el mejoramiento de calidad de vida de personas que viven en poblaciones lejanas a la empresa.

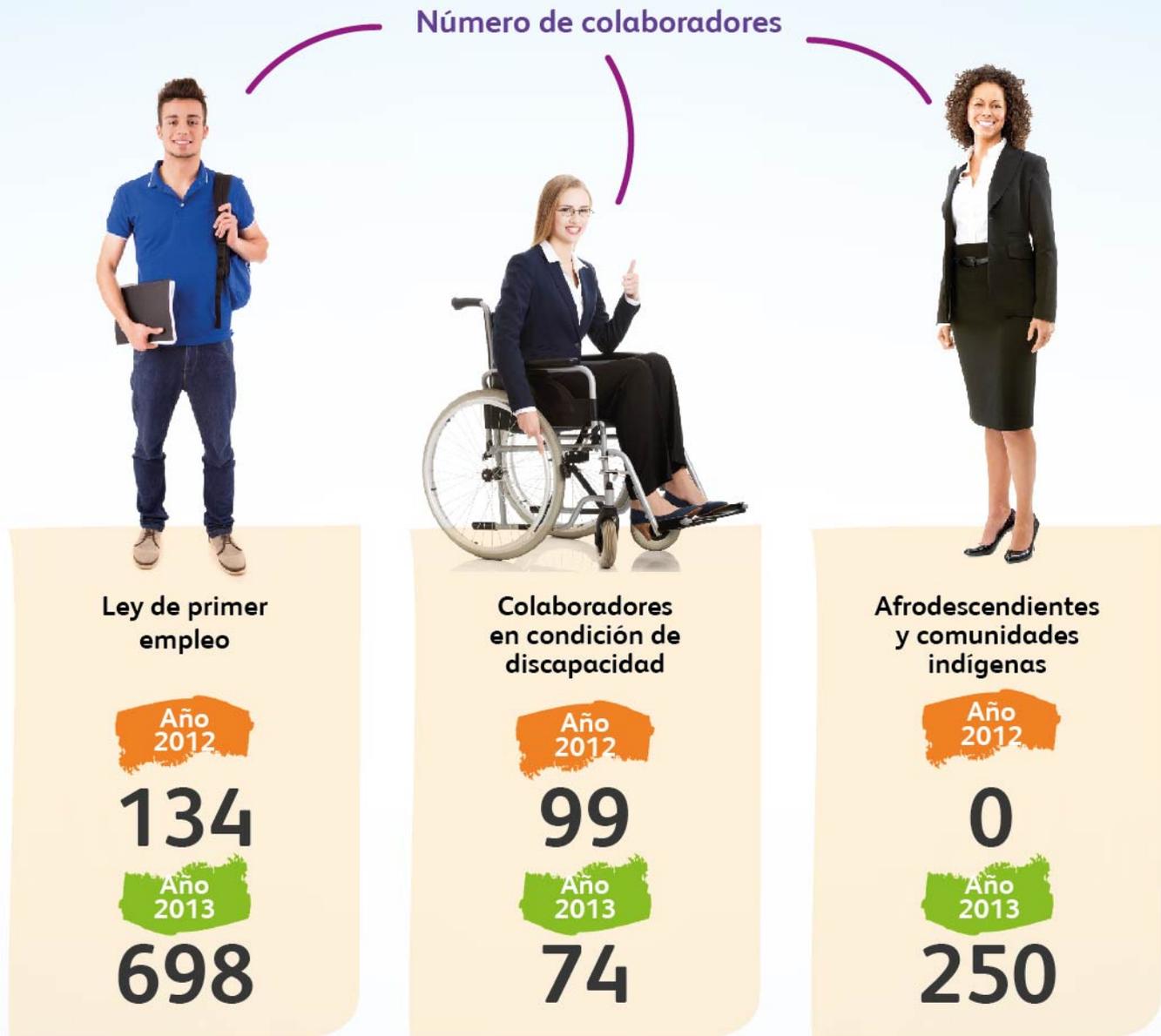
## Contact Center Américas

Dentro de sus planes de gestión humana para responder a los derechos laborales, incluye:

**La ley de primer empleo** (ley 1429 de Colombia), cuyos objetivos son generar más empleos formales, mejorar los ingresos de la población informal y de los desempleados en desventaja y disminuir los índices de rotación.

- Para ello, ha fortalecido las fuentes de reclutamiento, con el fin de atraer personas que cumplan los requisitos de esta ley, ha hecho convenios con alcaldías locales, con la Secretaría Presidencial de la Mujer, Cafam e IPES, para la búsqueda y evaluación de personal, teniendo en cuenta las características de la población.
- **El programa para contratación de afrodescendientes y comunidades indígenas**, el cual busca formar y vincular laboralmente, con enfoque de juventud y género, a afrodescendientes en Bogotá. Para ello, hizo una alianza con Gente Estratégica, institución pionera en Colombia en la utilización de contextos innovadores que reproducen el entorno laboral en ambientes pluritecnológicos de aprendizaje.
- **El programa de personas con discapacidad**, que busca la promoción y el desarrollo de actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable dentro del territorio colombiano, mediante estrategias como alianzas con fundaciones sin ánimo de lucro que le apuesten al futuro del país, a través de la inclusión laboral, social y económica de la población vulnerable.

Las personas que pertenecen a cualquiera de los tres programas anteriormente mencionados se desarrollan en cargos de asesores de Contact Center en labores de servicio, ventas, calidad PQR o cargos administrativos.



**1**  
**incidente de Discriminación**  
durante el 2013

**¿Cómo medimos los derechos laborales?**

En el año 2013 solo se presentó un caso relacionado con igualdad de oportunidades y respeto en el lugar de trabajo (proceso outsourcing). Este incidente se refirió a que había falta de equidad en las labores desempeñadas por el grupo de trabajo (especialmente con dos colaboradores). Se realizaron reuniones con los jefes y coordinadores del proceso, ya que estos casos se reportan anónimamente y su tratamiento debe ser imparcial. El plan de acción **incluyó reuniones con todo el grupo de trabajo, para escuchar sus opiniones sobre el trabajo en equipo,** sobre la relación con compañeros, coordinadores y líderes del proceso, y para aclarar así mismo cuál es el rol de cada uno.

## Gestión del cambio

Por ser Carvajal una organización en proceso de transformación e innovación, que está cambiando su estructura organizacional, la manera de operar, la forma como establece sus procesos y, finalmente, los productos y servicios que entrega al consumidor.



Consideramos que acompañar a los colaboradores en nuestros procesos de transición, mediante acciones que intervengan de manera integrada la **cultura organizacional, las comunicaciones, el desarrollo y el liderazgo, entre otros frentes**, impacta directamente los resultados de nuestros proyectos.

La correcta administración de la gestión del cambio **permite identificar los riesgos potenciales** que pueden derivarse del mismo y de este modo buscar las mejores alternativas para disminuir los impactos.

## Para gestionar el cambio:

### Carvajal Educación



Gestiona el cambio a través de **planes de mejoramiento con los equipos impactados en la encuesta de clima y liderazgo**. Además, hace seguimiento a los grupos primarios y envía información actualizada de los más recientes cambios vía correo electrónico, que refuerza con los grupos primarios. Finalmente, realiza reuniones de cambio bimensuales con los jefes de Gestión Humana en los países para generar acompañamiento a los cambios que se presenten.

### Carvajal Empaques

En espacios de reunión del grupo primario de gerencia **se comunican los cambios** y se identifican cuáles de ellos, por su naturaleza, deben activarse de acuerdo con la metodología de control de cambios



El director de Gestión Integral documenta el cambio y, en asocio con su equipo de trabajo, evalúa riesgos e impactos al SGI y envía un reporte al líder del proceso asociado al proyecto, **quien incluye actividades que deben tenerse en cuenta para controlar el cambio**.

### Carvajal Soluciones de Comunicación

Carvajal Soluciones de Comunicación gestiona el cambio a través de una cultura de control, en la cual los colaboradores son la base para el **cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos**. Mediante capacitaciones y reuniones de divulgación en las diferentes áreas se han podido hacer realidad, en un 90%, las oportunidades de mejora que la auditoría interna ha identificado. Gracias a ello, hemos logrado un crecimiento de 0,8 puntos en el indicador de maduración de control Interno, lo cual nos

convierte en una empresa con un sistema de control interno estandarizado.

Así mismo, como canales transversales de gestión de cambio, se han implementado varias herramientas de comunicación e información: **el boletín de circulación mensual CSC al día, campañas por correo electrónico, apoyo visual en carteleras de información, grupos primarios y Café con la Gerencia**.

## Carvajal Información



Inició la aplicación de la metodología Big Fish en algunas áreas de la organización, con el propósito de identificar las necesidades de cada uno de los negocios, para rentabilizarlos.

- Big Fish es un proyecto que se estructuró para generar una cultura enfocada en el cliente. A partir de una investigación dentro de la compañía y con el apoyo del Comité de Presidencia, se llegó a la frase de batalla "Existimos para dar vida a los negocios". Se comenzó a ejecutar un plan de acción encaminado a demostrarle al público interno la importancia de los clientes para la organización. Para ello, se realizaron gigantografías en las oficinas, con las imágenes de clientes de pymes que han pautado en nuestros medios a lo largo de varios años y que han hecho posible el crecimiento de Carvajal Información. Después de la instalación de estos murales, se invitó a los clientes a conocerlos y a brindar unas pequeñas charlas sobre sus compañías y la manera como la publicidad les ha ayudado.
- De igual forma, se están implementando planes de endomarketing y comunicaciones y capacitaciones encaminadas a generar conocimiento y amor por nuestros productos, que se hallan en constante evolución.

### ¿Cómo medimos la gestión del cambio?

#### Indicador de cambio organizacional (ICO)

En la encuesta de Clima y Liderazgo está incluida la variable de medición "cambio organizacional", la cual mide la percepción del colaborador sobre la gestión efectiva de los diferentes cambios en su empresa. Allí se indaga acerca de qué tan oportuna es la comunicación sobre un cambio en cada uno de los negocios, si los colaboradores se enteran o no de un cambio, qué tan apoyados y orientados se sienten para adaptarse a los cambios y si tienen claro qué espera la empresa de ellos cuando se da un cambio.



En este aspecto, los resultados de los dos últimos años son estos:

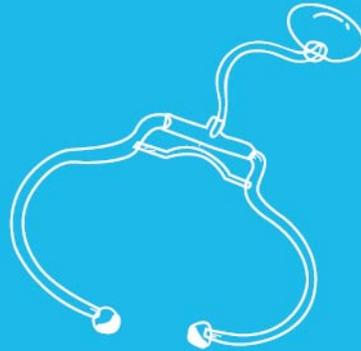
	2012	2013
Carvajal Educación	85,5	85,5
Carvajal Empaques	93,7	93,7
Carvajal Información	87,6	87,6
Carvajal Soluciones de Comunicación	76,6	76,6

## Seguridad industrial y salud ocupacional

- ✓ Carvajal Educación
- ✓ Carvajal Empaques
- ✓ Carvajal Espacios
- ✓ Carvajal Información
- ✓ Carvajal Pulpa y Papel
- ✓ Carvajal Soluciones de Comunicación
- ✓ Carvajal Tecnología y Servicios.

El principal recurso de Carvajal es su capital humano. De allí la importancia de controlar claramente los riesgos que puedan atentar contra la seguridad y la salud de las personas.

La seguridad y la salud ocupacional **previenen o disminuyen el riesgo de accidentes y mejoran las condiciones laborales de los colaboradores y de nuestras empresas.**



Cuando construimos procesos de gestión que apuntan a fortalecer los sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional estamos logrando que se minimicen los riesgos, **se promuevan prácticas saludables y que los colaboradores adquieran hábitos seguros durante el ejercicio de su rol.** Esto se refleja en la disminución de gastos asociados a accidentes laborales y a enfermedades profesionales.

En las empresas de la Organización no solo procuramos brindar a nuestros colaboradores **condiciones óptimas de seguridad en cuanto a vigilancia, sino también ofrecerles servicios médicos eficientes y oportunos,** además de equipos y lugares de trabajo en óptimas condiciones.





**Para gestionar la seguridad industrial y salud ocupacional:**

**Carvajal Educación**

Cuenta con el programa de salud laboral y seguridad industrial, en el cual se gestionan los siguientes aspectos:

**Medicina Preventiva**

Abarca un **sistema de vigilancia epidemiológico**, de acuerdo con los factores de riesgo identificados en la empresa, y se practican exámenes de ingreso y retiro.

**Medicina del Trabajo**

Comprende estudios de puestos de trabajo, inspecciones ergonómicas preventivas y un programa de **reincorporación laboral**.

**Higiene y Seguridad**

**Diagnostica los factores de riesgo** y prepara y coordina la brigada de emergencia.

Además, se desarrollan iniciativas puntuales como **el programa de gimnasia laboral, rediseño de puestos de trabajo y capacitación en higiene postural, manipulación de cargas y posturas sedentes prolongadas.**

**Carvajal Espacios**

Lanzó el modelo **Cero accidentes**, basado en la observación de comportamientos y el reporte de condiciones inseguras, que involucra a todo el personal administrativo y operativo. Las actividades educativas son una de las bases primordiales de este programa.

- Con base en los resultados de 2012, se definió un plan de trabajo que incluye acciones de prevención en cuatro pilares: **medicina del trabajo, medicina preventiva, seguridad e higiene industrial.**
- Se cuenta con el apoyo de la **ARL Sura** para el desarrollo de todos estos subprogramas.
- Se hace un seguimiento permanente de las actividades consignadas en el plan trazado.



## Carvajal Información

Está certificada en OHSAS 18001

- Sus actividades responden a un programa de seguridad industrial y salud ocupacional que incluye **ergonomía, exámenes médicos, pausas activas, seguridad industrial, emergencias, programa de riesgo psicosocial y programa vial**. Además, la implementación del programa de lesiones

ostemusculares ha implicado la inspección de puestos de trabajo, adecuación, capacitación y pausas activas, compra de elementos ergonómicos y desarrollo de todas las actividades implícitas dentro del programa de salud ocupacional.

## Carvajal Soluciones de Comunicación

- Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S., con el **certificado OHSAS 18001** busca garantizar ambientes seguros y saludables para todos sus colaboradores y trabaja arduamente en dos programas claves: Calidad de vida y Cero actos inseguros, cero condiciones inseguras.

En programa Calidad de vida maneja actividades y campañas de prevención, un programa de consumo de sustancias psicoactivas, el monitoreo de salud a través de los sistemas de vigilancia epidemiológicos, una matriz biomecánica para cada cargo de la compañía y ha creado el sexto sistema de vigilancia

epidemiológico cardiovascular, cuya implementación comenzó en el año 2014.

En el programa **Cero actos inseguros**, cero condiciones inseguras se trabajan los actos inseguros con campañas, actividades lúdicas, capacitaciones y comparendos pedagógicos, con el fin de construir una cultura segura. Las condiciones inseguras se controlan con programas de seguridad industrial, como el programa de inspecciones, administración de contratistas, manejo de montacargas y programa de protección contra caídas, entre otros.

## Carvajal Tecnología y Servicios

Implementó el sistema de seguridad y salud ocupacional certificado en OHSAS 18001, con el fin de generar calidad de vida laboral a través de programas dirigidos a la identificación e intervención de los peligros y riesgos, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad. El sistema abarca:

- Higiene y seguridad industrial, que consta de estos elementos:** programa de capacitación en temas SYSO, investigación y análisis de accidentes de trabajo, reporte, atención y seguimiento de condiciones, acompañamiento del comité paritario de salud, plan de emergencias, monitoreo e inspección de elementos de protección personal, mediciones técnicas ambientales, aplicación del modelo cero accidentes, observación del comportamiento, matriz de peligros y riesgos, y administración segura de contratistas.
- Medicina preventiva y del trabajo,** que comprende actividades de promoción y prevención, sistemas de vigilancia epidemiológica, osteomuscular y psicosocial, programas de exámenes ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro, de reintegro laboral y de prevención de consumo de sustancias psicoactivas, la semana de la salud ocupacional y, finalmente, un programa en prevención de lesiones deportivas.



## ¿Cómo medimos nuestra gestión en seguridad industrial y salud ocupacional?

### Enfermedad Profesional

Tasa de enfermedad profesional	2012	2013
Carvajal Educación	0,32	0,44
Carvajal Empaques	1,55	0,76
Carvajal Espacios	11,07	3,46
Carvajal Información	0,23	0,42
Carvajal Pulpa y Papel	0,69	0,29
Carvajal Soluciones de Comunicación	0,74	0,53
Carvajal Tecnología y Servicios	0,08	0

### Accidentes de Trabajo

Tasa de accidentes de trabajo	2012	2013
Carvajal Educación	4,14	3,98
Carvajal Empaques	3,65	4,05
Carvajal Espacios	121,81	90,08
Carvajal Información	4,87	4,82
Carvajal Pulpa y Papel	0,93	1,24
Carvajal Soluciones de Comunicación	13,23	10,41
Carvajal Tecnología y Servicios	2,25	1,98

### Días Perdidos

Tasa de días perdidos	2012	2013
Carvajal Educación	24	46
Carvajal Empaques	113	76
Carvajal Espacios	570	445
Carvajal Información	48	57
Carvajal Pulpa y Papel	7	30
Carvajal Soluciones de Comunicación	157	105
Carvajal Tecnología y Servicios	7	8

≡ NO ≡

tuvimos  
víctimas mortales  
en nuestras empresas durante 2013



## Garantizar la protección y confidencialidad de la información de nuestros clientes

Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Información
- ✓ Carvajal Soluciones de Comunicación
- ✓ Contact Center Américas.

Para construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes es importante garantizarles la protección y confidencialidad de la información que nos entregan con fines específicos y asegurarles que solo utilizaremos sus datos para el objeto para el cual nos los proporcionaron.



Toda información suministrada por nuestros clientes se maneja de manera confidencial, segura y solo por las personas autorizadas.

Para garantizar la protección y confidencialidad de la información de nuestros clientes:

### Carvajal Información

Implementó el plan de acción sobre legislación colombiana, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 10 del Decreto Reglamentario 1377 de 2013, el cual consistió en constituir la política de tratamiento de datos personales, la cual puede consultarse en la dirección

[www.carvajalinformacion.com/avisolegal.html](http://www.carvajalinformacion.com/avisolegal.html), y que es aplicable a los datos personales que forman parte de su base de datos, incluidos aquellos recopilados con antelación al 27 de junio de 2013.

De conformidad con esa política, los titulares de datos personales que se encuentren en la base de datos de Carvajal Información S.A.S. cuentan con los siguientes derechos:

- ✓ Derecho de acceso.
- ✓ Derecho de actualización, rectificación y supresión.
- ✓ Derecho a solicitar prueba de la autorización.
- ✓ Derecho a presentar quejas ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- ✓ Derecho a requerir el cumplimiento de las órdenes emitidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.



## Carvajal Soluciones de Comunicación

Inició el proyecto Huella de Seguridad Informática, que consiste en mejorar todos los procesos relacionados con seguridad informática:

- El punto de partida es la capacitación de los colaboradores en manejo de información.
- En el año 2014 va a iniciarse un proyecto orientado a lograr la certificación ISO 27001.



## Contact Center Américas

Obtuvo la certificación de la norma 27001.

La **Norma ISO 27001** tiene por objetivo proporcionar una metodología para la implementación de la seguridad de la información en una organización. También permite que una organización sea certificada, lo cual significa que una entidad de certificación independiente ha confirmado que la seguridad de la información se ha implementado en esa organización de la mejor forma posible.



# Comunidad

Nuestro compromiso con la comunidad se basa en aportar al desarrollo y al bienestar de las comunidades donde operan las empresas Carvajal. La Fundación Carvajal, principal accionista de la Organización, y la Fundación Propal, fundación de nuestra empresa Carvajal Pulpa y Papel, lideran proyectos de cara a las comunidades más vulneradas de los departamentos del Valle del Cauca y de Cauca, en Colombia.



## Desarrollo empresarial y generación de ingresos

La Fundación Carvajal, lidera el proyecto **Recicladores Exnavarro**, de gran relevancia para Cali, pues se encarga de la inclusión de los ex recicladores del basurero Navarro (clausurado en 2008) a la economía formal del aseo de la ciudad, en cumplimiento de la Sentencia T-291 de la Corte Constitucional.

La Fundación Carvajal, Carvajal Empaques y otras empresas unieron esfuerzos técnicos, económicos y humanos para **contribuir en los aspectos educativos y organizativos de la operación de la política pública** formulada en el Decreto No. 411.020.0133 de 2010.

### ¿Cómo opera el proyecto Recicladores Exnavarro?

#### 1 Definir los perfiles ocupacionales

**80%**  
de los recicladores

exNavarro ya cuentan con un perfil ocupacional definido.



#### 2 Elaborar un programa en formación para el trabajo

Teniendo en cuenta una propuesta de temáticas adaptadas a los perfiles ocupacionales de los **676** recicladores exNavarro, se realizaron estas actividades:

- Identificación de las temáticas de los cursos adaptados a los perfiles: mecánica, social, aire libre y oficina.
- Conformación de grupos de participantes de acuerdo con sus perfiles ocupacionales. Se definieron 24 grupos para recibir la capacitación en las cuatro temáticas.
- Realización de sesiones de formación para el trabajo.

Se realizaron **282** sesiones de capacitación en las temáticas y cursos definidos.

El 15 de diciembre de 2013 se efectuó la ceremonia de graduación, a la cual asistieron **284** de los **371** graduandos.

**81.7%** de los participantes inscritos completó con éxito el proceso de formación.

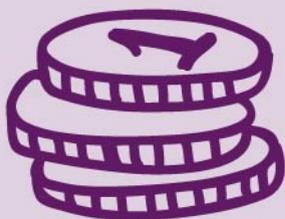
### 3 Evaluación de competencias laborales

- Por lo menos al 90% de los participantes se le evaluó el conocimiento de la norma de manejo de residuos sólidos, control de riesgo asociado a barrido y manejo de zonas verdes y de competencias laborales.
- Se certificaron 199 de los 221 inscritos en las competencias relacionadas con gestión integral de residuos sólidos.

### 4 Fortalecimiento empresarial e implementación de unidades productivas

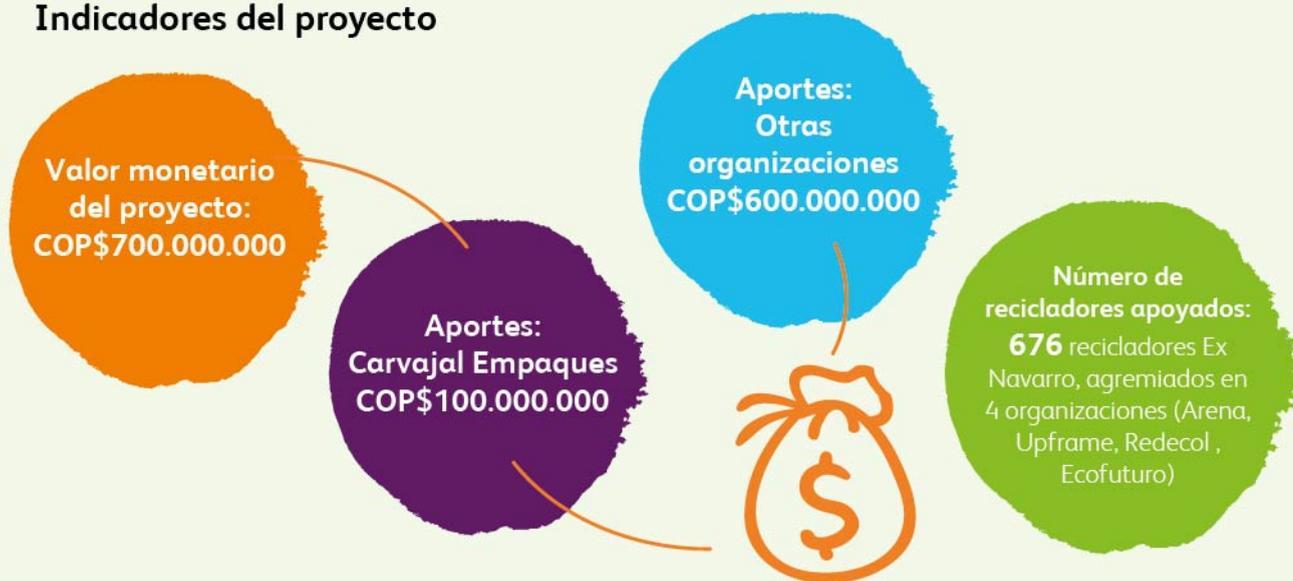
Las cuatro organizaciones recibieron 80 asesorías en la implementación de sus unidades productivas, en las cuales se realizaron las siguientes actividades:

- Fortalecimiento de los planes de negocio en servicios ambientales planteados por las organizaciones **Arena, Redecol y Ecofuturo**. Cada una de ellas definió cinco líneas de negocio.
- **Cierre de la cadena de valor** (plan de mercadeo y comercial). Las cuatro organizaciones de recicladores exNavarro hicieron el proceso de cierre de la cadena de valor en las fases de investigación de mercado, diagnóstico empresarial interno y búsqueda de clientes.
- Brindar **acompañamiento socioempresarial al diseño y ejecución de cuatro planes de comunicación y de 16 actividades con las bases sociales**. A los órganos de dirección y control se les realizaron 80 acompañamientos para el fortalecimiento administrativo y el funcionamiento de sus juntas.
- Dotación de **equipos, insumos y capital de trabajo a las cuatro unidades productivas**, de acuerdo con los planes formulados.
- Asesoría en la **consolidación y búsqueda** de nuevas oportunidades de negocio.
- Acompañamiento en la implementación de los **planes de negocio de las cuatro unidades**.
- **Elaboración de piezas de comunicación** para fortalecer la imagen corporativa de las unidades productivas.



Los contratos realizados con las cuatro organizaciones tuvieron un monto de \$58.900.000 con el DAGMA (para limpieza de separadores viales y limpieza de rivera de ríos) y CORFECALI, que permitió emplear 36 recicladores por cuatro meses y 302 recicladores entre 1 y 1.5 meses para atender los eventos de la Feria de Cali de 2013.

## Indicadores del proyecto



## Desarrollo social y comunitario

La Fundación Propal lleva a cabo el programa de Responsabilidad Social Empresarial de Carvajal Pulpa y Papel S.A. para la comunidad. Ejecuta sus programas de desarrollo social y comunitario en su sede, ubicada en el municipio de Puerto Tejada, departamento del Cauca, en Colombia.

La Fundación Propal atiende a la comunidad de la vereda **El Guabal, del municipio de Guachené**, vecina de la planta dos de Carvajal Pulpa y Papel. Allí desarrolla el programa denominado **El Buen Vecino**. El trabajo conjunto realizado entre la empresa, la Fundación Propal y la participación activa de la comunidad en su proceso de desarrollo ha permitido establecer relaciones de confianza y convivencia, basadas en la generación de capacidades y en el empoderamiento de sus habitantes.

Con la intervención de líderes y habitantes de la vereda se conformaron comités de trabajo que vienen adelantando diferentes programas en temas de empleo, microempresa, salud, educación y medio ambiente, buscando crear oportunidades en la comunidad que permitan un mejor futuro para todos los habitantes de la vereda, en especial de los más jóvenes.

### Salud

En 2013 se realizaron actividades de prevención y promoción y jornadas de atención en salud para beneficio de niñas, niños, jóvenes y adultos, con **servicios de medicina general, entrega de medicamentos, higiene oral, toma de citologías, desparasitación y fluorización**.

Además, para adultos mayores, madres gestantes y niños y niñas menores de 5 años se desarrollaron **talleres para fortalecer hábitos de vida saludable y pautas de crianza**.

### Resultados de la gestión en salud



## Apoyo social

### Programa de salud pública, medicina familiar y pediatría

Realizamos una importante alianza con las facultades de la salud y ciencias sociales de la Universidad Icesi y con la Fundación Valle del Lili. 25 estudiantes de los últimos semestres de medicina y antropología desarrollaron prácticas e investigación en el área de salud pública, medicina familiar y pediatría, lo que benefició a toda la comunidad de El Guabal e impactó positivamente las condiciones de salud de las familias. En una primera fase hubo tres líneas de intervención: **infancia, buen trato y convivencia, y salud sexual y reproductiva del adolescente.**

Esta alianza no solo amplía la cobertura, sino que permitirá medir el impacto de las acciones realizadas por la Fundación Propal en la comunidad.

#### Resultados de la gestión en apoyo social

La Fundación Propal invirtió en 2013

**COP\$7.268.200**

para el cubrimiento de copagos de cirugías, atención médica, ayudas diagnósticas, terapia respiratoria, medicamentos y planificación familiar, entre otros procedimientos, lo que benefició a 328 personas



### Vivienda, saneamiento básico y medio ambiente

Con el fin de mejorar las condiciones de infraestructura y saneamiento básico en la vereda se hizo **reconstrucción de viviendas, construcción de baterías sanitarias y mejoramiento de techos.** Este último programa se llevó a cabo en alianza con la alcaldía de Guachené, siguiendo el enfoque de vivienda saludable y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias.

Se realizó, también, la caracterización del **manejo de residuos sólidos** mediante el cual se estableció un plan de acción encaminado a mejorar las condiciones ambientales de la vereda.

Finalmente, como parte del plan de trabajo, en alianza con Corpopalo se llevó a cabo una **jornada ambiental en la que se sembraron más de 300 árboles de diferentes especies frutales y aromáticas** con participación activa de la comunidad.





## Educación y cultura

### Ocupación del tiempo libre

Se continuó brindando alternativas de ocupación del tiempo libre a un grupo de **56 niños y niñas de la vereda**, con actividades de refuerzo académico en lectoescritura y competencias ciudadanas, complementado con actividades artísticas y culturales como **artes manuales, interpretación de instrumentos de percusión y clases de danza y música folclórica**.



### Proyecto Cauca Joven

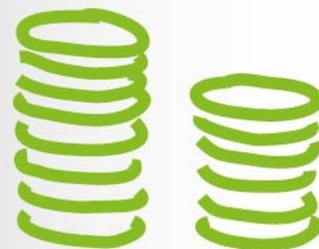
La Fundación Propal, en alianza con la Fundación Gases de Occidente y el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, DPS, está desarrollando el proyecto **Cauca Joven**, cuyo objetivo es mejorar los indicadores de empleabilidad y emprendimiento de jóvenes de los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Padilla y Guachené, para fortalecer las organizaciones de base. El proyecto vincula a un grupo de jóvenes de la vereda.

## Resultados de la gestión en Educación y Cultura



Con el fin de garantizar la asistencia de 37 jóvenes de la vereda a carreras técnicas y tecnológicas en diferentes universidades, la Fundación Propal creó una línea de auxilio de transporte, con un requisito indispensable: **el buen rendimiento académico.**

La inversión fue de **36** millones de pesos.



# 10

## Nuestra gestión Ambiental



### Gestión eficiente de residuos

La gestión de residuos es importante para la Organización porque con ella se busca controlar y minimizar los impactos que estos generan al entorno. Por esto, en las empresas Carvajal se crean programas de gestión de residuos encaminados al aprovechamiento y reciclaje de aquellos que aún no terminan su ciclo útil, disminuyendo de esta manera los impactos que generamos al medio ambiente.

Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Educación
- ✓ Carvajal Empaques
- ✓ Carvajal Espacios
- ✓ Carvajal Información
- ✓ Carvajal Pulpa y Papel
- ✓ Carvajal Soluciones de Comunicación

## ¿Cómo se gestiona?



Cada una de las empresas de la Organización cuenta con programas en los sistemas de gestión, que dentro de su planeación estratégica plantean metas de reducción de residuos, comercialización de los mismos y manejo adecuado de aquellos que son peligrosos.

## Carvajal Soluciones de Comunicación

A través de la política del **Sistema de Gestión Integral**, crea programas ambientales que se basan en la gestión y control adecuados de residuos sólidos, conforme al cumplimiento legal de la norma ISO 14001. El manejo de residuos peligrosos abarca su manipulación. Para el manejo de residuos reciclables se enfoca en **el control en la separación en la fuente, minimización de los residuos, transporte, venta y reciclaje de los materiales generados en sus procesos de producción.**

### Gestión para el manejo integral de residuos reciclables

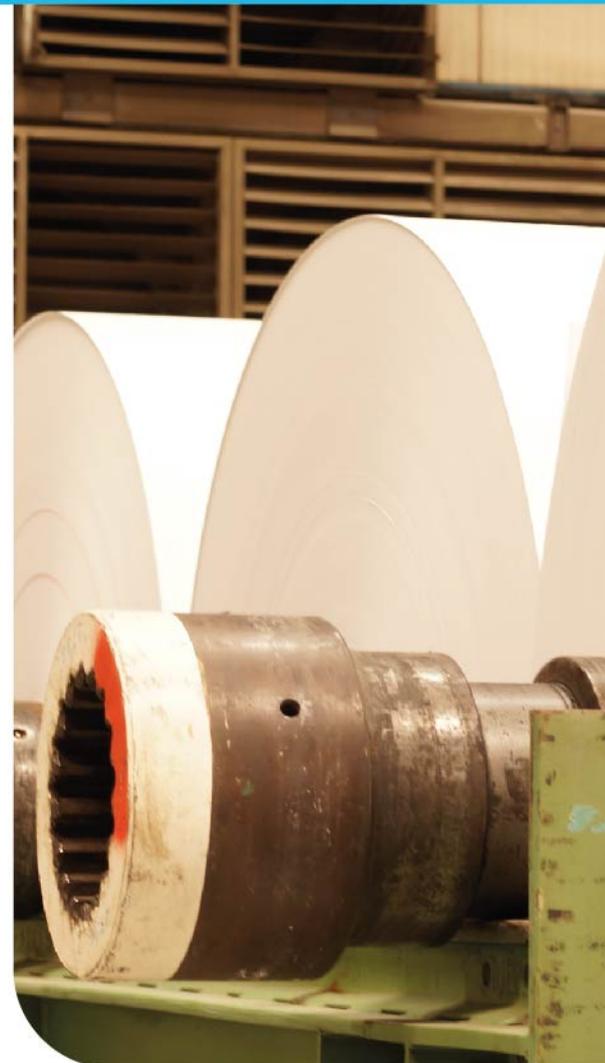
## Proyecto Tornado

Con la implementación del proyecto Tornado se busca optimizar la separación en la fuente y el transporte de los residuos de polvillo y tirilla generados durante los procesos de terminado de la planta de producción de Carvajal Soluciones de Comunicación. El objetivo del proyecto es **reducir los impactos y riesgos significativos en seguridad, salud, medio ambiente y calidad y minimizar las pérdidas en producción y pérdidas potenciales para la Organización.**

El proyecto se desarrolló en cuatro fases: la primera, corresponde al diseño y planificación del proyecto; la segunda, a la instalación del sistema de succión 1, que permite separar el polvillo generado durante el corte del papel; la tercera, a la instalación del sistema de succión 2, que permite la separación en la fuente de la tirilla de papel limpia y en la fase 4 se implementa el sistema de succión 3, utilizado para la separación de la tirilla engomada, lo cual articula el sistema neumático para el transporte de materiales reciclables.

Los beneficios encontrados desde el punto de vista integral son:

- 1 Con la instalación del sistema neumático de extracción de filtros de mangas se **reducen los niveles de material particulado** producido durante el corte del papel, lo que mejora las condiciones ambientales y laborales de los colaboradores de las áreas de producción.
- 2 La separación en la fuente por color y tipo de material permite **aprovechar la reciclabilidad de los residuos**, según el tipo y características específicas.
- 3 **Se reducen pérdidas por calidad en los productos** y los niveles de desperdicio que contribuyen a la rentabilidad de la empresa.



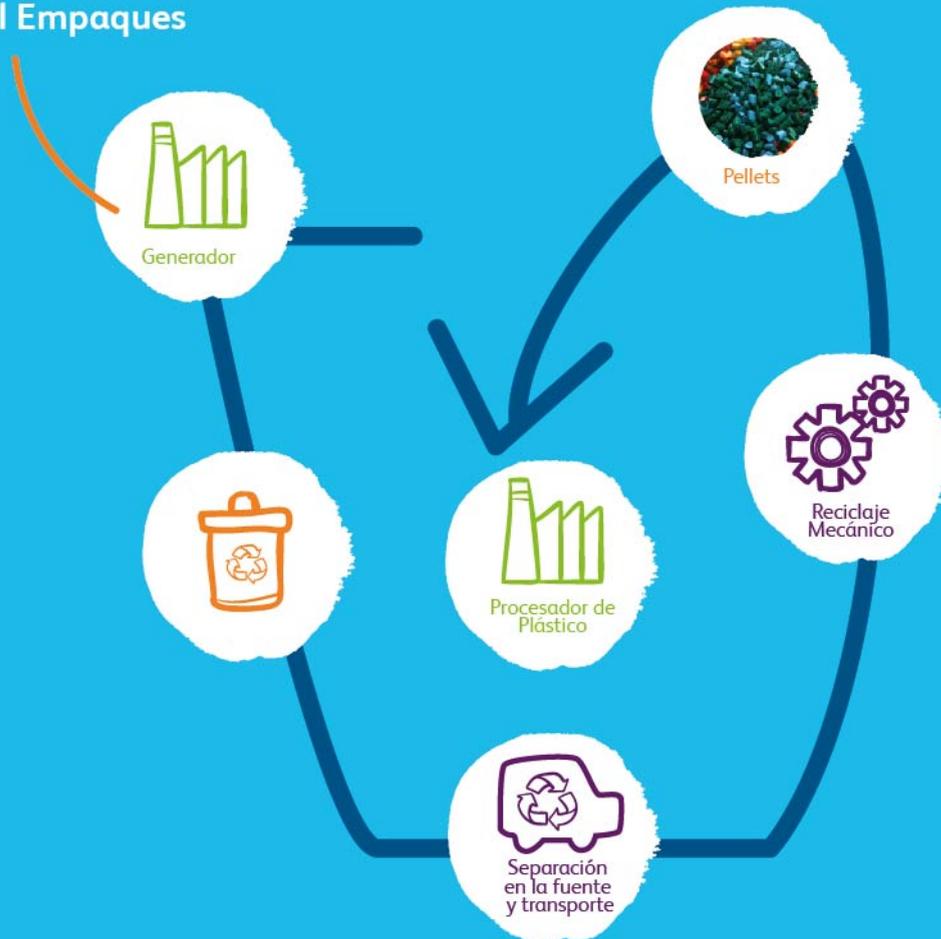
## Carvajal Empaques

A través de su proyecto “**Cierra el ciclo**” de empaques plásticos livianos post consumo busca que el consumidor tome conciencia sobre lo que debería hacer después de consumir un producto de tal manera que se involucren responsablemente en el cierre del ciclo de los empaques; lo cual se ve reflejado en la **reducción de impactos ambientales que generan los residuos de los centros comerciales, instituciones educativas y empresas.**

Dicho proyecto consiste en la recolección de los empaques plásticos livianos post consumo para someterlos a un proceso de limpieza y transformación. Donde el resultado final será una materia prima que podrá ser utilizada en la elaboración de otro producto.



## Carvajal Empaques



### Beneficios ambientales del proyecto:



Recursos naturales



Menos materia virgen



Reciclar 1 botella de plástico de 2 lt



2 horas de una bombilla de 100 KW



1 ton de PP reciclado



600 kg de CO<sub>2</sub>



1 ton plástico reciclada



10 m<sup>3</sup> en el relleno



## Carvajal Educación

Cuenta con el **Programa 3R** (Reducir, Reciclar, Reutilizar), el cual ha logrado generar una reducción del 65% de basuras, 40% en residuos peligrosos y recuperar alrededor de 55 toneladas/año de papel y 10 toneladas/año de plástico. Por otro lado, aprovechamientos industriales recupera, por desperdicios generados en proceso, un promedio anual de 2700 toneladas de papel y cartón, 6,2 toneladas de metal, 20 toneladas de aluminio y dos toneladas de madera.

Así mismo, se ejecutan las siguientes actividades:

- Sub programa de separación en la fuente (recipientes de colores).
- Inspecciones ambientales.
- Comercialización de materiales aprovechables.
- Cambio de adhesivos base alcohol a base agua.
- Cambio trapo waype por paño wypall de menor.
- Compactación de basuras, lo cual reduce el volumen enviado a rellenos sanitarios.
- Aprovechamiento de recipientes plásticos contaminados RECATAM.
- Programas posconsumo de la ANDI, lámparas fluorescentes, pilas usadas, pesticidas y plaguicidas.



¿Cómo medimos la gestión eficiente de residuos?

	Educación		Espacios		Empaques	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Total de residuos peligrosos (Ton)	46,42	42,46	49.360	34.164	38,72	71,73
Total residuos no peligrosos (Ton)	35,71	22,85	1.396	1.048	1.347,24	772,92
Total residuos reciclados y aprovechados (Ton)	3.377,90	2.361,73	1.224	920	1.027,78	1.097,09

	Información		Pulpa y Papel		Soluciones de Comunicación	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Total de residuos peligrosos (Ton)	5,19	5,23	47.28	50.36	87	92
Total residuos no peligrosos (Ton)	3,1	0,17	147.560	137.148	4.272	4.295
Total residuos reciclados y aprovechados (Ton)	2,85	2,84	67.142	64.522	4.272	4.295



## Uso sostenible de la energía



En nuestra Organización más del 90 % del consumo de energía es generado por nuestras cinco empresas de producción, y el porcentaje restante por las empresas de servicios.

Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Espacios
- ✓ Carvajal Soluciones de Comunicación

Por lo anterior, **utilizar la energía de manera sostenible se vuelve relevante**, pues este recurso nos permite el movimiento de maquinarias para la generación de nuestros productos, además de apoyar al funcionamiento de equipos tecnológicos en el caso de las empresas de servicio. De esta manera, la energía toma alta relevancia dentro de nuestros procesos productivos.

## ¿Cómo se gestiona?

### Carvajal Espacios

Para controlar el consumo de energía durante el proceso productivo ha implementado iniciativas como:

- Identificación de consumos por equipos y determinación de intervenciones.
- Instalación de medidores de energía en equipos críticos.
- Ensayos con equipos optimizadores de consumo de energía.
- Mejoramiento en sistemas de iluminación.

### Carvajal Soluciones de Comunicación

Gestiona el uso sostenible de la energía a través del proyecto Everest, el gestor de la cuenta de energía tiene la responsabilidad de analizar el comportamiento y buscar oportunidades de mejora, además de hacer seguimiento a los proyectos actuales.

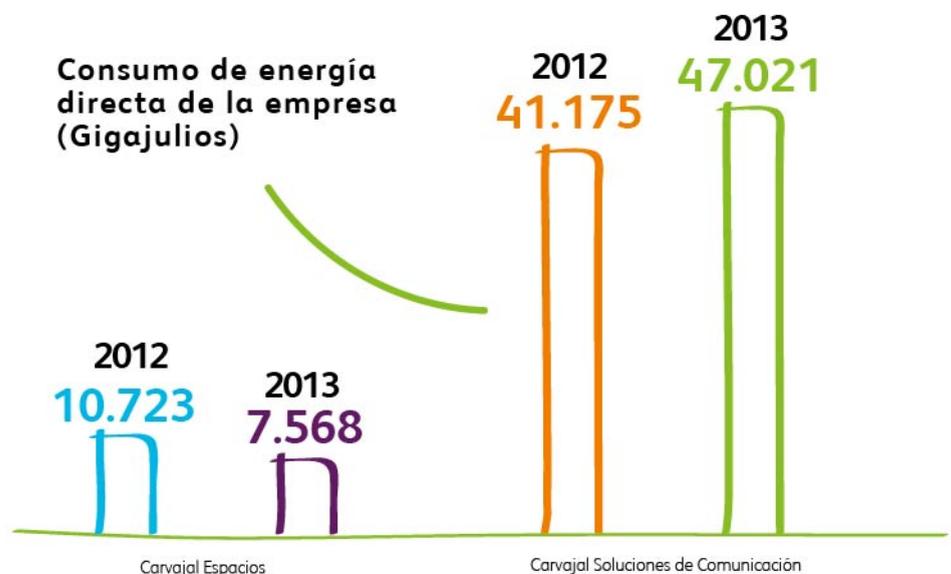
Como parte de la gestión, se plantean actividades enfocadas a la **reducción del consumo de energía**, contando con el apoyo de proveedores como CODENSA, DEPI, Iluminaciones técnicas y grupo de trabajo de mantenimiento.

Algunas de las mejoras implementadas son:

- Adaptación de contadores de energía en equipos de producción.
- Variadores de velocidad.
- Cambio de tipo de luminarias.
- Eliminación de fugas en aire comprimido y eliminación de acometidas eléctricas innecesarios.
- Independización de iluminación. Mejoramientos en equipos electrónicos.



## ¿Cómo medimos el uso sostenible de energía?



## Uso sostenible del agua

En la Organización Carvajal somos conscientes del cuidado y optimización que debemos tener con el recurso hídrico. Por ello, las empresas de producción incluyen dentro de sus planes de acción, **iniciativas y programas que permiten disminuir el consumo de agua en su captación y mejora en la calidad de los vertidos.**

Este asunto es relevante para:



### ¿Cómo se gestiona?

En Carvajal Pulpa y Papel, la certificación ISO 14001:2004 ha permitido tener un control integrado de los aspectos ambientales, **logrando supervisar y tomar las medidas necesarias para el cuidado del agua**, entre otros recursos. Es así como en 2013 se logró una reducción del consumo de agua con respecto al año 2012, evidenciando de esta manera nuestro compromiso por el cuidado del medio ambiente.

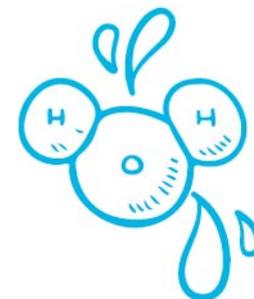
Uno de los programas ambientales implementados por la empresa para tener un control integrado del recurso hídrico, además de tomar las medidas para preservarlo, es el

Programa para la **Prevención, Identificación y Corrección de Fugas**, a través del cual se ha logrado minimizar las fugas, desde la planeación en la operación y el mantenimiento, disminuyendo los impactos ambientales negativos, a través de la inspección, detección y corrección de fugas de vapor, condensados, agua industrial, aire comprimido, combustibles y productos químicos, en equipos o líneas de proceso.

La identificación y la corrección de las fugas en las diferentes áreas productivas, se realiza de acuerdo con lo establecido en el ESTANDAR DE MANTENIMIENTO para la

GESTION DE ACTIVOS, identificando las fugas por medio de una ayuda visual como es el uso de tarjetas, las cuales se registran en el respectivo formato para su cuantificación y priorización de la corrección.

Actualmente se está trabajando en el desarrollo de mejoras en los procesos productivos, en pro de reducir el consumo de agua, a través de acciones en las diferentes áreas operativas.



### ¿Cómo medimos el uso sostenible de agua?

	Carvajal Espacios	Carvajal Pulpa y Papel	
	2013	2012	2013
Captación de agua total (M <sup>3</sup> )	18.204	27.137.558	26.476.698
Porcentaje de agua reciclada y reutilizada	24	-	-
Volumen total de agua reciclada y reutilizada (M <sup>3</sup> )	4.905	-	-
Vertidos totales de aguas residuales (M <sup>3</sup> )	15.916	27.137.558	26.476.698



## Control de emisiones

Carvajal Pulpa y Papel trabaja en aspectos ambientales de gran importancia, como es el cuidado del aire. Durante años ha dedicado algunos esfuerzos al mantenimiento periódico y reconversión de los equipos generadores de emisiones, como son las calderas de Potencia, Recuperación y Hornos de Cal.

Este asunto es relevante para:



Estos equipos cuentan con sistemas de control de emisiones, en los que se efectúa un proceso de depuración de los gases producto de la combustión, antes de ser emitidos a la atmósfera, dando así cumplimiento a la legislación ambiental colombiana y contribuyendo a mantener un ambiente sano.

### ¿Cómo gestionamos el control de emisiones?

Carvajal Pulpa y Papel firmó con las autoridades ambientales regionales Convenios de Reconversión a Tecnologías Limpias con el fin de acordar un lapso de tiempo para realizar las inversiones necesarias para alcanzar los límites de los nuevos parámetros establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

La nueva norma le exigió a Carvajal Pulpa y Papel, el cumplimiento de parámetros tales como material particulado,

dióxido de azufre y óxidos de nitrógeno, las cuales se deben reportar como concentraciones ( $\text{mg}/\text{m}^3$ ) a condiciones de temperatura, presión y oxígeno, de acuerdo con el tipo de fuente fija.

La Compañía, ha adelantado grandes inversiones en el tema de control de emisiones, con énfasis en material particulado, para dar cumplimiento a los convenios que se encuentran vigentes.

Actualmente, la compañía está en proceso de realizar las inversiones restantes, con el fin de culminar satisfactoriamente los compromisos adquiridos con las autoridades ambientales regionales. Ello demuestra nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad en buscar constantemente mejoras en los procesos que nos lleven a una reducción significativa en el tema de emisiones.

### ¿Cómo mide Carvajal Pulpa y Papel su control de emisiones?

#### Emisiones de sustancias - Kg/año

	2013	2012
Óxidos de nitrógeno – Nox	685.291	534.682
Dióxido de azufre – $\text{SO}_2$	6.994.655	4.582.534
Material particulado	495.821	609.986

## Elaboración de productos responsables con el medio ambiente

Siendo la sostenibilidad un aspecto importante para la Organización Carvajal se hace necesario desarrollar nuevos productos que sean amigables con el medio ambiente, y que produzcan el menor impacto negativo sobre el mismo. Es así, como una de nuestras premisas básicas es ser responsables con el medio ambiente a través del control de los impactos ambientales generados por nuestras operaciones y apoyar a las comunidades para que sean sostenibles, de acuerdo con los lineamientos legales de cada país donde operamos.

Este asunto es relevante para:

- ✓ Carvajal Educación
- ✓ Carvajal Empaques
- ✓ Carvajal Pulpa y Papel

### ¿Cómo gestionamos la elaboración de productos responsables con el medio ambiente?

- ✓ Carvajal Educación utiliza para la elaboración de los cuadernos Norma un papel que es fabricado utilizando como materia prima básica la fibra de caña de azúcar. La caña de azúcar es un recurso renovable en cortos periodos de tiempo, biodegradable y reciclable. De esta forma colaboramos con el desarrollo sostenible sin comprometer los elementos vitales que ayudan al equilibrio natural de nuestro planeta, afianzando nuestra obligación ambiental y pensando siempre en el futuro de nuestros consumidores.

- ✓ Carvajal Empaques fortalece la elaboración de productos responsables con el medio ambiente desde el área central, que cuenta con una línea de investigación de productos ecoambientales, y reutilización de desperdicios. Allí se analiza el posconsumo con la finalidad de

reutilizar para cerrar el ciclo. Por lo anterior, en 2013 que en 2013 Carvajal Empaques desarrolló las siguientes iniciativas:

- Participación en seminario de envase sostenible en asocio con algunos de sus clientes.
- Planteamiento a clientes de nuevas estructuras, implementando el uso de material posindustrial.
- Homologación de productos con impresión directa, lo que genera mayor facilidad en su reciclaje.
- Proyecto piloto de reciclaje: "Reciclaje de envases plásticos livianos".

- ✓ Carvajal Pulpa y Papel, por medio de su metodología Stage Gate desarrolla nuevos productos. En todas las etapas solicita la validación de los aspectos regulatorios. Por tanto, se verifica el impacto sobre el medio ambiente de las materias primas utilizadas y los productos fabricados.



### ¿Cómo medimos la elaboración de productos responsables con el medio ambiente?

Carvajal Educación y Carvajal Pulpa y Papel lanzaron en 2013 un total de tres nuevos productos responsables con el medio ambiente

## Informe de revisión independiente

### Revisión independiente del Informe de Sostenibilidad 2013 de Carvajal.

#### Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe de sostenibilidad del año 2013 a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4.0 (G4).

#### Estándares y procesos de verificación

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma ISAE 3000 - International Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accounts (IFAC).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Administración, así como a las diversas áreas de Carvajal que han participado en la elaboración del informe de sostenibilidad y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con el personal de Carvajal para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados para elaborar el informe.
- Análisis de como a partir del ejercicio de materialidad se definen los contenidos, la estructura y los indicadores del informe, de acuerdo a lo sugerido por la metodología GRI G4.
- Visitas a 4 negocios de Carvajal para conocer y revisar la gestión social, ambiental y laboral de estas compañías en su operación.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el Informe.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión con base en la selección de una muestra de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI y propios incluidos en el Informe de sostenibilidad y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Carvajal.

#### Confirmación que el Informe de sostenibilidad es preparado de acuerdo con la versión GRI G4

##### Aspectos generales

Se confirmó que el informe se ajusta a los requisitos de la opción esencial de los aspectos generales de la versión GRI G4.

##### Aspectos específicos

Revisamos el enfoque de gestión e indicadores GRI de los siguientes asuntos materiales:

#### Responsabilidades de la Dirección de Carvajal y de Deloitte

- La preparación del Informe de sostenibilidad, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la organización la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.
- Este Informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la organización de acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros diferentes a la Dirección de la empresa.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC).
- El alcance de una revisión limitada es substancialmente inferior al de una auditoría. Por lo tanto no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Informe de sostenibilidad.

DELOITTE & TOUCHE LTDA.

Jorge Enrique Múnera D.

Socio



Cali, Marzo 2014

Asuntos materiales	Indicador GRI
Mejorar la eficiencia	EC1
Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global	No tiene indicador GRI asociado
Incentivar la Innovación	No tiene indicador GRI asociado
Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes	PR5
Ofrecer productos y servicios de calidad	No tiene indicador GRI asociado
Desarrollo de proveedores locales	EC9
Gestión del talento	HR3, LA9, LA11
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	LA6
Garantizar la protección y confidencialidad de la información de clientes	No tiene indicador GRI asociado
Gestión eficiente de residuos	EN23
Uso sostenible de la energía	EN3
Uso sostenible del agua	EN8, EN10, EN22
Control de emisiones	EN21
Elaboración de productos responsables con el medio ambiente	No tiene indicador GRI asociado
Desarrollo empresarial y generación de ingresos	No tiene indicador GRI asociado
Desarrollo social y comunitario	No tiene indicador GRI asociado
Educación y cultura	No tiene indicador GRI asociado

### Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe de sostenibilidad contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (G4) en su versión Esencial.

### Recomendación

Adicionalmente, hemos presentado a Carvajal nuestra recomendación relativa a las áreas de mejora para consolidar los procesos, programas y sistemas relacionados con la gestión de la sostenibilidad. La recomendación más relevante se refiere:

- Socializar a los grupos de interés internos y externos, los asuntos materiales identificados que garantizaran la gestión sostenible del negocio en el mediano y largo plazo.

## Contenido GRI

Aspectos generales de reporte	Respuesta/Página	Omisión	Auditoría externa
<b>Estrategia y análisis</b>			
<b>G4.1</b> Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización.	* Carta de nuestro presidente (Pg. 3)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.2</b> Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades. Perfil de la organización.	* Carta de nuestro presidente (Pg. 3)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.3</b> Reporte el nombre de la organización.	* Carvajal S.A.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.4</b> Reporte las principales marcas, productos y servicios.	* Perfil de nuestra organización / Nuestros atributos de marca (Pg. 4)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.5</b> Reporte la localización de la casa matriz.	* La sede principal de la Organización Carvajal se encuentra ubicada en Cali - Colombia. Dirección: Calle 29 Norte No. 6 A - 40	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.6</b> Reporte el número de países donde opera la empresa y el nombre de los países donde la empresa tiene operaciones significativas o que son relevantes para los temas de sostenibilidad tratados en el informe.	* Perfil de nuestra organización / Nuestra ubicación geográfica (Pg. 5)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.7</b> Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	* Carvajal S.A.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.8</b> Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes).	* Perfil de nuestra organización / Nuestra ubicación geográfica (Pg. 5)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.9</b> Reporte la escala de la organización, incluyendo: - Número de empleados. - Número total de operaciones. - Ventas netas o ingresos. - Cantidad de productos o servicios que ofrece.	* Perfil de nuestra organización / Nuestros colaboradores (Pg. 6) * Perfil de nuestra organización / Nuestras empresas (Pgs. 10 y 11)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.10</b> Reportar la siguiente información laboral: - Reporte el número total de empleados por contrato y género. - Reporte el número total de empleados por región y género.	* Perfil de nuestra organización / Nuestros colaboradores (Pg. 6)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.11</b> Reporte el porcentaje de empleados cubiertos por una convención colectiva.	Carvajal Pulpa y Papel tiene un Sindicato de Industria llamado SINTRAPULCAR, con quien tiene firmada una Convención Colectiva que se encuentra vigente hasta el 27 de julio del 2014. Tienen 6 trabajadores sindicalizados. Carvajal Empaques: en México tiene 7 contratos colectivos de trabajo que cubren a 2250 colaboradores distribuidos en cinco plantas de producción y dos oficinas; son de distintas centrales obreras; CROC, CROM, CTM, FOSM y tres independientes.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.12</b> Describa la cadena de proveedores de la organización.	* Desarrollo de proveedores locales (Pg. 65)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)

Aspectos generales de reporte	Respuesta/Página	Omisión	Auditoría externa
<b>G4.13</b> Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura, propiedad o en la cadena de proveedores de la organización.	En febrero de 2013 se vendió la empresa Cargraphics en México	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.14</b> Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	* La Organización en cada una de sus verticales tiene actualizados los mapas de riesgos estratégicos, los cuales son administrados a través del modelo de gestión de riesgos por cada uno de los líderes en las empresas.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.15</b> Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apoye.	* Gestión social / Comunidad (Pg. 86 a 91)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.16</b> Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya.	* Perfil de nuestra Organización / Asociaciones a las que estamos afiliados (Pg. 14)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>Identificación de aspectos materiales y límites</b>			
<b>G4.17</b> Listar las entidades incluidas en los estados financieros consolidados y reportar si hay alguna de estas entidades que no haya sido incluida en el informe de sostenibilidad.	* Perfil de nuestra organización / Nuestras empresas (Pg. 10 y 11)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.18</b> Explicar el proceso para definir el contenido del reporte y los aspectos por reportar.	Matriz de nuestros asuntos relevantes (Pg. 30 a 35)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.19</b> Listar todos los aspectos materiales identificados en el proceso para definir el contenido del reporte.	Matriz de nuestros asuntos relevantes (Pg. 30 a 35)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.20</b> Para cada tema material reportar si lo es para toda la organización. En caso contrario, indicar qué aspecto no es material para alguna de las entidades que hacen parte de la organización.	En la explicación de cada tema material se indica el alcance de su relevancia para las empresas de Carvajal.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.21</b> Para cada tema material, reportar si lo es por fuera de la organización.	Los siguientes asuntos son relevantes por fuera de la organización: * Desarrollo de proveedores locales * Elaboración de productos responsables con el medio ambiente * Garantizar la protección y confidencialidad de la información de clientes * Desarrollo empresarial y generación de ingresos * Desarrollo social y comunitario * Educación y cultura * Ofrecer productos y servicios de calidad * Generar lealtad en los clientes * Satisfacer las necesidades de los clientes.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.22</b> Descripción del efecto que puede tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	En el contenido de este informe no se encontrarán reexpresiones, ya que no se modificó ninguna cifra del año anterior.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)

## Contenido GRI

Aspectos generales de reporte	Respuesta/Página	Omisión	Auditoría externa
<b>G4.23</b> Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados del informe.	Para este informe, migrar a una nueva metodología de presentación de la gestión de sostenibilidad nos significó fortalecer la selección de temas por reportar, la metodología para recoger y reportar información que agregara valor al conocimiento que deben tener nuestros grupos de interés sobre nuestras operaciones, y finalmente fortalecer la consolidación de la información a nivel global, reportando proyectos y avances de nuestras empresas en todos los países donde operan.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>Grupos de interés</b>			
<b>G4.24</b> Listar los grupos de interés con los que la organización se relaciona.	* Nuestros grupos de interés (Pg. 15 y 16)		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.25</b> Reporte la base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se relaciona.	* Nuestros grupos de interés (Pg. 15 y 16)		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.26</b> Enfoques adoptados para el diálogo con grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipo de grupos de interés, indicar si alguno de los diálogos se realizó como parte del proceso de elaboración del informe.	* Estamos en proceso de incorporar los diálogos como parte del proceso de elaboración del informe.		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.27</b> Principales preocupaciones y temas de interés que hayan surgido a través de los diálogos con los grupos de interés y la forma en la que la organización ha respondido a estos temas en la elaboración del informe. Reportar los grupos de interés y los temas que identificaron como relevantes.	* Aún no contamos con un mecanismo de medición y recolección de las inquietudes y comentarios de nuestros grupos de interés. Esperamos fortalecerlo en próximos informes.		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>Perfil del reporte</b>			
<b>G4.28</b> Periodo cubierto por la información incluida en el informe.	* La información cubre el período de 1 de enero de 2013 a 31 de diciembre de 2013.		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.29</b> Fecha mas reciente del informe anterior.	* Informe sostenibilidad 2012		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.30</b> Ciclo de reporte (Anual-Bianual).	* Este informe se presenta anualmente		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.31</b> Punto de contacto para cuestiones relativas al reporte o su contenido.	* Para mayor información puede contactarse con Luz Andrea Ospina (Luz.Ospina@carvajal.com)		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.32</b> Reporte la opción "De acuerdo" con la metodología GRI seleccionada por la organización (Core-Comprehensive). Reporte la tabla de contenido GRI.	* Acerca de este informe (Pg. 27)		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.33</b> Reportar la política o enfoque de la empresa para buscar auditoría externa del reporte.	* Acerca de este informe (Pg. 27)		Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)

## Contenido GRI

Aspectos generales de reporte	Respuesta/Página	Omisión	Auditoría externa
<b>Gobierno</b>			
<b>G4.34</b> La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno. Informar si existe algún comité responsable de la supervisión de temas económicos, sociales y ambientales.	* Nuestro gobierno corporativo (Pg. 20 y 21)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.39</b> Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (de ser así explicar su función dentro de la organización y las razones que lo justifican).	* El Presidente de la Junta Directiva de Carvajal es Gustavo Adolfo Carvajal Sinisterra, el cual no cuenta con un cargo ejecutivo en las empresas de la Organización.	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>Ética e integridad</b>			
<b>G4.56</b> Describir los valores, principios, estándares y normas de comportamiento de la organización como códigos de conducta y códigos de ética.	* Nuestro compromiso ético (Pg. 22 - 26)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)
<b>G4.58</b> Reportar los mecanismos internos y externos para reportar preocupaciones acerca de comportamientos no éticos o no íntegros, por medio de reporte a los altos ejecutivos, línea de denuncia o línea ética.	* Nuestro compromiso ético / Implementación de Nuestra Línea Ética (Pg. 24 - 26)	No aplica	Informe de revisión independiente Deloitte (Páginas 102 y 103)

Asunto relevante empresa	Aspecto GRI	Enfoque de gestión (Por qué es importante / Cómo se gestiona)	Indicadores GRI / Propios	Página / Respuesta	Omisión	Verificación externa
Mejorar la eficiencia	Desempeño económico	Páginas 36 y 37	* EC1. Valor económico directo generado y Valor económico distribuido:	Página 37		Informe (Páginas 96 y 97)
Garantizar la continuidad de los negocios a nivel global	No aplica	Páginas 38 a 42	* Porcentaje de ingresos generados por fuera de Colombia. * Ventas * Ebitda * Utilidad operacional	Página 42 Página 42 Página 42 Página 42		
Incentivar la innovación	No aplica	Páginas 43 a 48	* Monto de inversión en Investigación y Desarrollo. * Número de nuevos productos y servicios desarrollados en el año.	Página 46		
Satisfacer y generar lealtad en nuestros clientes	Productos y servicios	Páginas 49 a 60	* PR5. Resultados de encuestas de medición de la satisfacción del cliente. * Medición de las relaciones de empresas Carvajal con sus clientes.	Página 46 Páginas 51 a 56 Páginas 58 a 60		Informe (Páginas 102 y 103)
Ofrecer productos y servicios de calidad	No aplica	Páginas 61 a 64	* Empresas con certificación OHSAS 18001, ISO 9001 e ISO 14001.	Páginas 63 y 64		
Desarrollo de proveedores locales	Impactos económicos indirectos	Página 65	* EC9. Proporción de gastos en proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Página 65		Informe (Páginas 102 y 103)
Gestión del talento humano	*No discriminación  *Entrenamiento y educación	Páginas 66 a 79	* HR3. Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Página 77		Informe (Páginas 102 y 103)
			* ICO, Indicador de cambio organizacional.	Página 79		
			* LA9. Promedio de horas de formación al año por empleado, por género y desglosado por categoría de empleado.	Página 72	No se reporta la información por promedio de empleado ni desagregada por género y categoría de empleado.	Informe (Páginas 102 y 103)
			* LA11. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, por género.	Página 72	No se reporta en %. Se reporta el número total de empleados evaluados.	Informe (Páginas 102 y 103)
			* Inversión en programas de capacitación	Página 72		
			* Resultados encuesta clima laboral y liderazgo.	Página 73		
Seguridad industrial y salud ocupacional	Salud y seguridad	Página 80 a 83	*LA6. Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género.	Página 83		Informe (Páginas 102 y 103)
Garantizar la protección y confidencialidad de la información de clientes	No aplica	Páginas 84 y 85	*Controles implementados para impedir que información crítica y sensible para la Organización sea compartida con externos ajenos a la misma.	Páginas 84 y 85		

Asunto relevante empresa	Aspecto GRI	Enfoque de gestión (Por qué es importante / Cómo se gestiona)	Indicadores GRI / Propios	Página / Respuesta	Omisión	Verificación externa
Elaboración de productos responsables con el medio ambiente	No aplica	Página 101	*Número de productos y servicios creados que son responsables con el medio ambiente.	Página 101		
Gestión eficiente de residuos	Residuos	Páginas 92 a 96	*EN23. Peso total de residuos, por tipo y método de disposición.	Página 96		Informe (Páginas 102 y 103)
Uso sostenible de la energía	Energía	Páginas 97 y 98	*EN3. Consumo de energía en la organización.	Página 98		Informe (Páginas 102 y 103)
Uso sostenible del agua	Agua y efluentes	Página 99	*EN8. Consumo de agua total por fuente. *EN10. Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada. *EN22. Vertidos totales de aguas residuales, por su calidad y destino.	Página 99 Página 99	No se reporta la cifra por calidad y destino.	Informe (Páginas 102 y 103)
Control de emisiones	Emisiones	Página 100	*EN21. NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire.	Página 100		Informe (Páginas 102 y 103)
Desarrollo empresarial y generación de ingresos	No aplica	Páginas 86 a 88	*Cobertura beneficiarios del proyecto *Ejecución financiera (En qué se utilizaron los recursos)	Página 88 Páginas 86 y 87		
Desarrollo social y comunitario	No aplica	Páginas 88 y 89	*Cobertura beneficiarios del proyecto *Ejecución financiera (En qué se utilizaron los recursos)	Página 88 Páginas 88 y 89		
Educación y cultura	No aplica	Páginas 90 y 91	*Cobertura beneficiarios del proyecto *Ejecución financiera (En qué se utilizaron los recursos)	Página 91 Página 90		



Este informe se imprimió en papel natural EarthPact, fabricado por Carvajal Pulpa y Papel, el cual se produce en un 100% con fibra de caña de azúcar y 0% de químicos blanqueadores.

**Carvajal S.A.**  
Calle 29 Norte No. 6A - 40  
Cali, Colombia  
Teléfono: +57(2) 667 5011

[www.carvajal.com](http://www.carvajal.com)

