

INFORME DE GESTIÓN  
& SOSTENIBILIDAD

*Transformarnos  
para crecer*



*C*cadena®

*Transformarnos  
para crecer*



## CONTENIDO

**6** Para destacar

**8** Materialidad

**10** CARTA DEL PRESIDENTE  
13 Resultados económicos

**16** GOBIERNO CORPORATIVO

**24** ASUNTOS MATERIALES

**34** CASOS TRANSFORMADORES

Caso 1 Cuéntame EPM

Caso 2 Siempre a tu lado

Caso 3 Cadena Digital

Caso 4 CEDI

Caso 5 TEC Seguridad

Caso 6 Cadena de felicidad

**37** TABLA GRI

Informe consolidado de cinco empresas:  
Cadena S.A., Cadena Courier S.A.S., TAG Cadena  
S.A.S., DValor S.A.S. y Konfirma S.A.S.

**VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO** (EC1, G4-9)

**\$172.152**

millones

Ventas netas

**\$165.364**

millones

\* Incluye ventas, ingresos fijos y ventas de activos.

Crecimiento en volumen de ventas en 2015

**12%**

Margen Ebitda 2015

**9,10%**

**VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO** (EC1, G4-9, G4-10, G4-12)

Colaboradores\*

**\$41.950**

millones

\* Incluye salarios, prestaciones legales, extralegales, seguridad social, beneficios, atenciones al personal como el Día de la familia, Cuidarte, auxilios de estudio.



Proveedores\*

**\$60.837**

millones

\* Incluye pago a proveedores de materias primas, transporte, distribución, tecnología y telecomunicaciones



Comunidades

**\$317.680**

millones

Gobiernos\*

**\$6.419**

millones

\* Incluye pagos nacionales, departamentales y municipales.

**\$3.067**

millones invertidos en innovación, más del 1,85% de las ventas.

**\$5.706**

millones de ahorro netos con la ejecución de la campaña Con mis manos trabajo por el cambio, y con el efectivo control de gastos.



**Certificaciones** (G4-15)

ISO 14298: 2013

Esta certificación obtenida en 2015 para la planta en Cali, en esta norma internacional, es un logro que reconoce nuestra capacidad para documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la impresión de documentos de seguridad.

Certificado cadena de custodia FSC®

FSC-C111734. Desde el 2012.

Certificación Mastercard (bajo estándares PCI)

Garantía de cumplimiento con los estándares de seguridad.

ISO 9001: 2008

Desde 2014 tenemos la recertificación bajo esta norma.

PARA DESTACAR

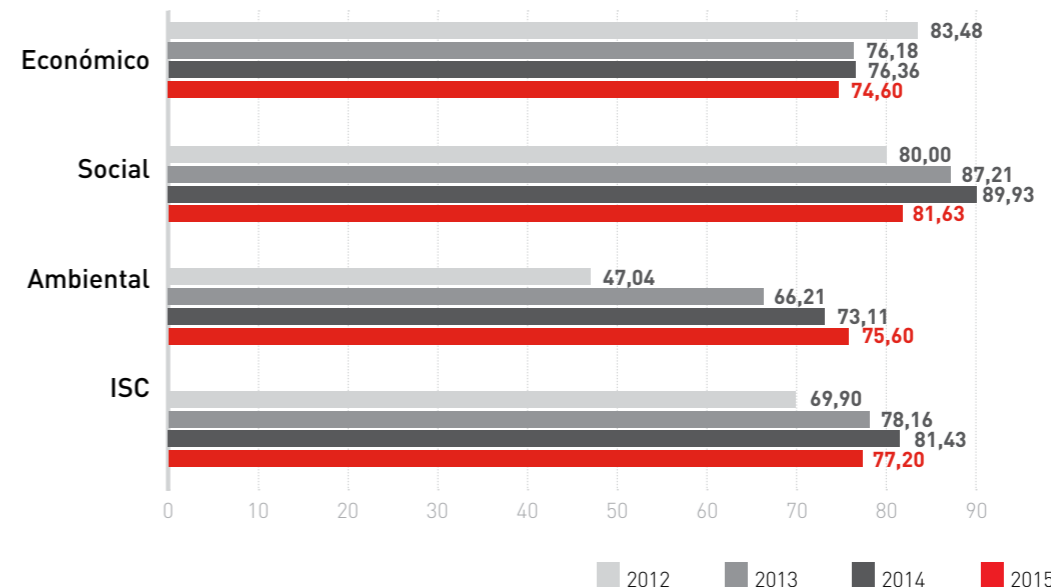
**Índice de sostenibilidad**

Como es el compromiso cada año evaluamos nuestras prácticas ambientales, sociales y económicas a través de la herramienta Assessment en Sostenibilidad desarrollada por conTREEbute.

Durante el 2015 tuvimos avances importantes en materia ambiental en cuanto a la disminución en el consumo de energía y la adecuada disposición de residuos. En el aspecto social se destaca el programa de Cadena de

felicidad. Por último, durante este período mantuvimos nuestros esfuerzos en asuntos éticos, de gobierno corporativo y de servicio al cliente.

En 2015 se presentaron cambios en la metodología de valoración, lo que representa mayores exigencias que nos permitirán mejorar cada día, entre ellas encontramos nuevas áreas de oportunidad como la evaluación de nuestros proveedores en asuntos de sostenibilidad.



**Disminución de la energía consumida en la impresión de documentos bajo la tecnología de impresión variable color de altos volúmenes. Pasando de tres procesos a uno.**

➔ **Reducción de la huella de carbono de un extracto impreso bajo esta tecnología de 36 gr CO<sub>2</sub> a 15,3 gr CO<sub>2</sub>**

Árboles sembrados **18 MIL** en 2015 para compensar la huella de carbono y una inversión de **\$123.250.000** millones.

**357** colaboradores capacitados en temas de derechos humanos.

**Cadena de felicidad**

**119** personas participaron en el programa de Habilidades Gerenciales en Cali (75) y Bogotá (44).

Más de **830** colaboradores asistieron con sus familias al Día de la familia en Medellín y Bogotá.

**260** millones invertidos en ayudas educativas para nuestros colaboradores.

[G4-18]

Para reportar los resultados de 2015, este año hicimos el ejercicio de integrar en un Informe de Gestión y de Sostenibilidad, además de los alcances económicos, los logros en los asuntos materiales para ser consecuentes con el compromiso que desde hace varios años Cadena ha manifestado con la sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, en este período, enfocando nuestros esfuerzos en los asuntos más relevantes tanto para Cadena como para sus grupos de interés, hicimos una actualización de la materialidad partiendo de información secundaria de los grupos de interés y diálogos directos con algunos directivos de áreas estratégicas de la Compañía.

Como resultado de esto se identificaron algunos asuntos que tomaron mayor relevancia para la organización como gobierno corporativo y estrategia, gestión de clientes y certificaciones, teniendo en cuenta el cambio de estrategia que tuvo la organización a finales del año pasado.

### Grupos de interés [G4-24, G4-26]



#### Colaboradores y sus familias

- Café con la gerencia.
- Encuesta de clima laboral.
- Evaluaciones de desempeño.
- Relación con la familia.



#### Estado

- Cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Comunicación permanente de normatividad.
- Proveedores del Estado.



#### Comunidad

- Comunicación permanente con las comunidades de influencia.
- Prioridad en la contratación de mano de obra local.



#### Junta directiva

- Discusión de proyectos e iniciativas.



#### Clientes

- Comunicación para conocer sus necesidades y ofrecer soluciones.



#### Entidades financieras

- Comunicación periódica a través de informes de gestión y estados financieros.



#### Accionistas

- Reuniones trimestrales y anuales para discutir proyectos y presentar los resultados.



#### Proveedores

- Relaciones comerciales y comunicación constante que genera alianzas.



#### Gremios y colectivos

- Presencia y participación en los grupos y comités gremiales e intergremiales como la Andi, Andígraf, Proantioquia, Prosur, Cooperativa de Impresores, Asomerca-deo e iniciativas de emprendimiento e innovación.

### Asuntos identificados [G4-19]

Asuntos materiales



Gestión de riesgo y continuidad del negocio



Innovación



Seguridad y calidad de la información



Gobierno corporativo y estrategia



Gestión del talento humano

Asuntos de interés



Gestión de clientes



Gestión ambiental



Salud y seguridad de empleados



Gestión de proveedores



Gestión social



Cambio climático

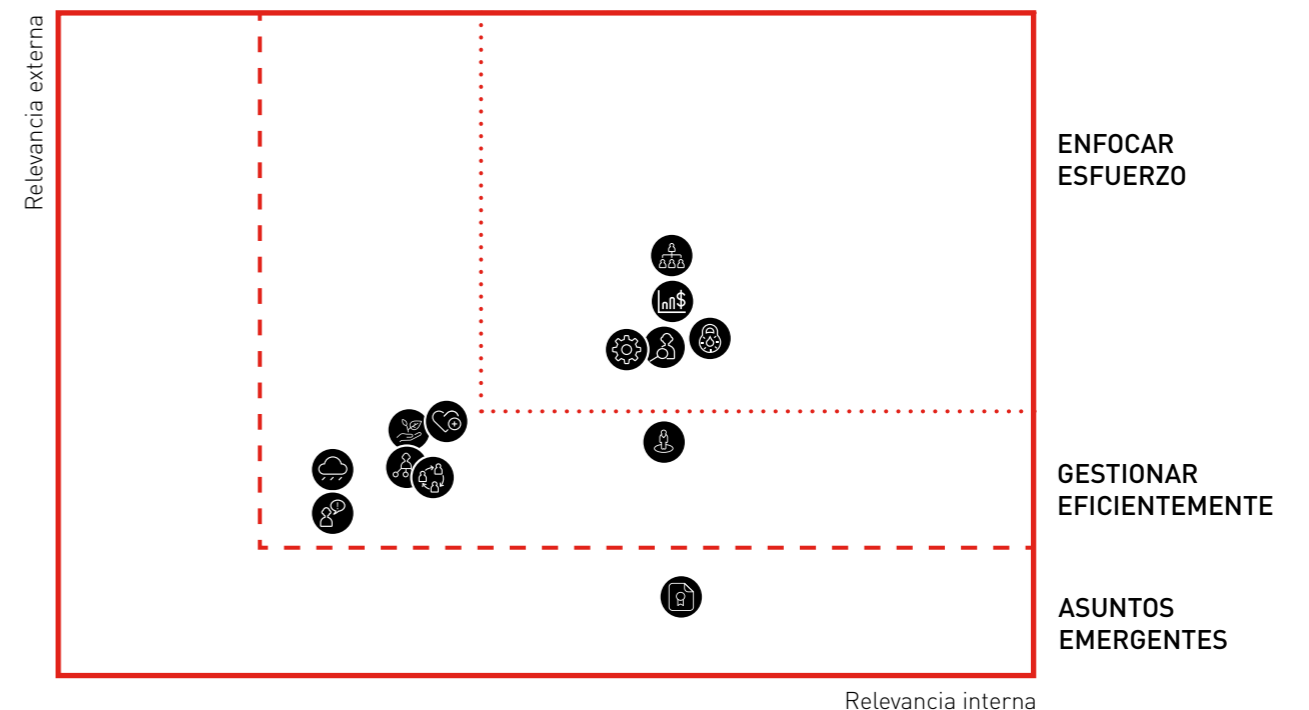


Derechos humanos



Certificaciones

### Matriz de materialidad



# Compromiso

## **CARTA DEL PRESIDENTE Y DE LA JUNTA DIRECTIVA**

---

**CADENA TIENE ENTRE SUS RETOS  
CRECER, PARA ESTO CONOCE  
EL ENTORNO, ENTIENDE  
LAS CONDICIONES ECONÓMICAS  
DEL MUNDO Y SE TRANSFORMA.  
2015 FUE UN AÑO DE CONSOLIDACIÓN.**

---

# UN AÑO DE TRANSFORMACIONES

[G4-19, G4-15, G4-17]

2015 fue un año de logros importantes. Crecimos en ventas por encima de dos dígitos. Transformamos la organización en Unidades Estratégicas de Negocio UEN. Así mismo, al final del año evaluamos satisfactoriamente el compromiso con la sostenibilidad.

# T

## TRANSFORMAR UNA EMPRESA

es una tarea compleja, exigente y comprometida. Desde hace varios años en Cadena iniciamos nuestro proceso de cambio organizacional y lo alcanzado en 2015 nos demuestra que es posible transformarnos para crecer.

Al cierre del año los resultados económicos para nosotros son satisfactorios, porque a pesar de las dificultades de la macroeconomía y de los indicadores económicos del país, en Cadena logramos disminuir los costos y los gastos de manera sustancial al punto de contrarrestar el impacto que la tasa de cambio tiene en nuestro negocio.

Algunas cifras clave fueron el crecimiento consolidado con las filiales en volumen de ventas de 12%. Así mismo, el mejoramiento del Ebitda casi al 10%, lo que nos da la posibilidad de poder continuar haciendo inversiones para transformarnos.

A estas noticias se suman otros hechos como el nacimiento de la nueva UEN Cadena Digital que alimenta nuevas y mayores razones para seguirle apostando a un futuro cercano lleno de retos por alcanzar y de nuevos y diferenciadores negocios por emprender en los que la información es y será el gran valor de la Compañía.

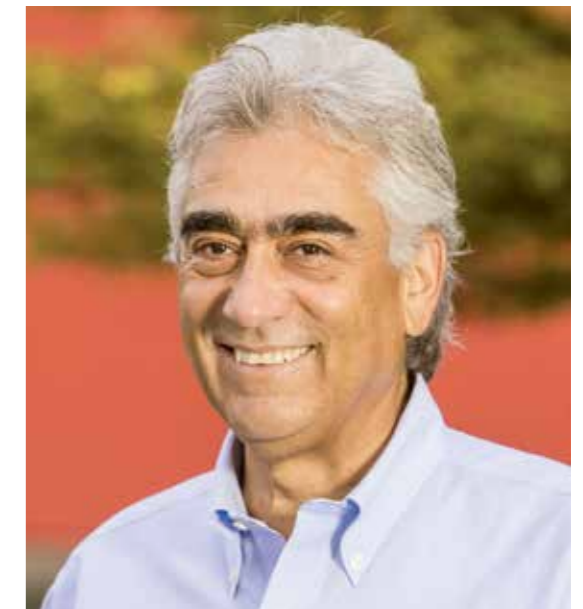
De igual manera, también resaltamos la estructuración de la organización en Unidades de Negocios por Unidades Estratégicas de Negocio, este trabajo, acompañado por consultores especializados y referenciado en casos de éxito concretos en el mundo, nos permitirá abordar el presente de manera especializada.

Así, este ejercicio transformador, que va más allá del manejo comercial, tiene una mi-

rada profunda y detallada que buscará resolver los retos, encontrar las propuestas de valor diferenciadoras, atender los objetivos, salvar las problemáticas, alcanzar los márgenes, llegar a los mercados clave y conocer a los competidores puntuales de cada uno de los negocios que hoy tiene Cadena.

Pero ninguna de estas grandes decisiones que impactan los resultados de la Compañía son posibles de alcanzar sin el compromiso de las áreas y sus líderes, sin el trabajo de cada uno de los miembros de esta empresa. Sí, 2015 fue un año ganado, ha sido un período trabajado día a día con el compromiso de un equipo humano de alto nivel de exigencia y con la visión de la transformación permanente como norte, solo así podemos garantizar el futuro de esta Compañía que se mueve en un sector complejo y en crisis, y abrimos a nuevos negocios.

Atendiendo a los preceptos legales y estatutarios, nos complace presentar el siguiente informe de actividades de Cadena S.A. y sus empresas filiales y subordinadas para el año 2015, rendirles cuentas acerca de lo que fue el ejercicio y dejar a su consideración, los proyectos que se tienen previstos para este año.



Juan Manuel del Corral S.  
Presidente de Cadena S.A.

## Moverse en un contexto

Desde años atrás hemos venido viviendo los impactos negativos que afectan de manera contundente la economía del país, este 2015 no se libró de problemáticas mundiales que terminaron de agudizar anunciadas crisis. Desde el Fenómeno del Niño, pasando por la devaluación del peso, hasta el aumento de las tasas de interés y la reforma tributaria llegaron a generar un ambiente de incertidumbre y a desestimular el crecimiento económico del país.

La compra de materia prima y de tecnología en dólares, como es el caso de nuestro negocio, sumada a la venta de nuestros productos en el mercado nacional, termina por afectar las expectativas de rendimientos económicos esperados.

Además, un mercado con tasas de interés cada vez más altas, indiscutiblemente reduce los consumos de determinados bienes.

La crisis del petróleo tan inesperada y global es otro factor que afectó la economía y sus impactos no sólo marcaron el cierre de 2015 sino que seguirán generando zozobra en este 2016.

Sin embargo, hay un elemento importante para tener en cuenta en el período anterior, sobre todo para el sector exportador, ya que la tasa de cambio generó para ellos un mayor volumen de negocios, hecho que también podrá ser valioso en este nuevo año y ser conveniente para otros sectores como los floricultores, los bananeros y los cafeteros.

## Sostenibilidad

En Cadena seguimos comprometidos con el crecimiento sostenible, impactando positiva-

mente a nuestros grupos de interés y a través de la gestión de los asuntos más relevantes para la organización apuntamos a la estrategia y crecimiento de la Compañía.

Para lograr esto, durante el año desarrollamos diferentes iniciativas y proyectos innovadores, como son los seis casos transformadores que se presentan en este informe. A través de éstos buscamos dar respuesta en la medida de las necesidades de los clientes, logrando al mismo tiempo alianzas con nuestros proveedores para atender a dichas necesidades, así como también trabajar por el bienestar y desarrollo integral de nuestros colaboradores como pilar fundamental de nuestra operación y éxito.

Entendemos que un camino hacia la sostenibilidad implica retos que requerirán de todo nuestro esfuerzo y dedicación pero que estamos seguros nos harán crecer como organización.

**PARA CADENA CRECER SIGNIFICA HACERLO EN EQUILIBRIO. DESDE HACE TRES AÑOS NOS COMPROMETEMOS CON EVALUAR LOS TEMAS DE LA SOSTENIBILIDAD Y ENTREGAR LOS RESULTADOS DE ESTA GESTIÓN.**

## Retos 2016

Si bien éste será un año de mucha incertidumbre, donde el petróleo de seguir bajando impactará aun más la economía mundial, el país tendrá que ir encontrando salidas para temas como la inflación y la tasa de interés, buscando por lo menos tener al final del año un crecimiento de 3% en un panorama en el que ser optimistas no será fácil y en el que además se suma el tema del proceso de paz que genera expectativas nacionales e internacionales.

En este nuevo tiempo en Cadena **nos seguiremos preparando para mantener controlados los gastos y costos y para abrirnos a nuevos negocios diferenciadores**, donde agreguemos valor de manera estratégica a partir de nuestro portafolio de productos y servicios.

## Agradecimientos

Agradecemos una vez más los resultados de este año a todos los que se comprometieron con el presente de esta Compañía, a la junta directiva y accionistas por su confianza, y también a quienes día a día nos ayudan a proyectar el futuro: colaboradores, proveedores, aliados, clientes.

Cadena hoy se consolida como una empresa fortalecida como organización, con un plan estratégico claro y con una estructura de negocio competitiva y especializada. Además, **crecemos en equilibrio con el entorno**, nuestra apuesta por la sostenibilidad, que también está expresada en este Informe a través de indicadores de materialidad claros y medidos por una empresa consultora externa, muestran cómo **medio ambiente, sociedad y viabilidad del negocio son compromiso permanente y creciente. En este horizonte de la responsabilidad empresarial** también hemos sido pioneros y nos alegra compartir con ustedes nuestra visión y logros.

### Juan Manuel del Corral S.

Presidente / Director

### Alejandro Ceballos Z.

Director

### Juan Manuel Calle del C.

Director

### José Eugenio Muñoz M.

Director

### Nicolás Noreña C.

Director

### Juan Camilo Ochoa R.

Director

### Julián Montoya C.

Director

### Ricardo Sierra M.

Director

### Luis Javier del Corral S.

Director

### Matías Gaviria U.

Director

## Situación jurídica de las sociedades

En cumplimiento del artículo 1º de la Ley 603 de julio de 2000, como representante legal de la Sociedad puedo garantizar ante los accionistas y ante las autoridades que los productos protegidos por derecho de propiedad intelectual se están utilizando en forma legal, es decir, con el cumplimiento de las normas respectivas y con las debidas autorizaciones. En el caso específico del software, disponemos de las licencias de uso que requiere cada programa.

Debo advertir que Cadena S. A. y ninguna de sus filiales, a la fecha, tiene conocimiento de ningún proceso o reclamación, judicial o extrajudicial, en su contra, lo que significa que no existen eventuales obligaciones que puedan deteriorar los resultados al cierre del ejercicio contable de 2015.

Adicionalmente, y de acuerdo con el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, hacemos claridad que la Compañía Matriz así como sus filiales no obstaculizaron a los proveedores para realizar operaciones de factoring sobre las facturas que nos expidieron en el transcurso del año 2015.

## Derecho de inspección

Es importante aclarar que con la información financiera de Cadena S.A. y Cadena Courier S.A.S y DValor S.A.S., también se acompañan los estados financieros de TAG Cadena S.A.S., Konfirma S.A.S. en su condición de subsidiarias de Cadena S.A.

Todos los estados financieros y demás documentos que ordena la ley, se encuentran a disposición de los señores accionistas.



# Confianza

## GOBIERNO CORPORATIVO

---

EN CADENA, EL GOBIERNO CORPORATIVO  
TIENE COMO PROPÓSITO DEFINIR  
LOS MECANISMOS QUE PERMITEN  
FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN  
DE LA COMPAÑÍA, MEJORAR  
LA CAPACIDAD PARA LA TOMA  
DE DECISIONES Y GARANTIZAR  
LA TRANSPARENCIA.

---

## MARCO DE GOBIERNO

**D**

Desde el nacimiento de Cadena y durante estos casi 35 años de consolidación y crecimiento de la organización, el gobierno corporativo ha sido un aspecto fundamental en la gestión y la definición de la estrategia. Al ser una sociedad anónima cerrada, tenemos el reto y el compromiso de crear mecanismos que puedan darle autonomía a la dirección y a la vez transparencia e información oportuna a los accionistas y demás grupos de interés.

En Cadena, el gobierno corporativo tiene como propósito definir los mecanismos que nos permiten fortalecer continuamente la administración de nuestra Compañía, mejorar nuestra capacidad para la toma de decisiones y garantizar la transparencia en todo lo que hacemos. Tenemos una estructura compuesta por diferentes órganos de administración claramente definidos y, además, contamos con una serie de políticas y buenas prácticas que apoyan estos temas basados en nuestros valores y en el compromiso por crear valor para todos los públicos de interés de Cadena.

### ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN (G4-34, G4-38)

Contamos con una junta directiva con miembros independientes en la que se determinan y evalúan todas las acciones estratégicas. Ésta se encarga de garantizar que la empresa cumpla con los más altos estándares éticos, legales y de gobierno.

Los accionistas se reúnen en la asamblea ordinaria de accionistas para aprobar los informes.

El comité de presidencia es la instancia encargada de la discusión, evaluación y revisión de las acciones implementadas, los proyectos y los indicadores de gestión.

Cada unidad de negocio o área de la Compañía cuenta con comités primarios para desplegar decisiones o proponer proyectos relevantes que se escalan según la magnitud e impacto financiero y estratégico.

**ESTE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO HA CREADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN MAYOR FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN E INDEPENDENCIA.**

## Junta Directiva

### PRINCIPALES (G4-38, G4-39)



**Ricardo Sierra M.**  
Presidente de la junta

Miembro: **I**  
Años en la junta: 15  
Asistencia: 63%



**José Eugenio Muñoz M.**

Miembro: **I**  
Años en la junta: 15  
Asistencia: 75%



**Juan Camilo Ochoa R.**

Miembro: **I**  
Años en la junta: 8  
Asistencia: 88%



**Alejandro Ceballos Z.**

Miembro: **I**  
Años en la junta: 7  
Asistencia: 100%



**Matías Gaviria U.**

Miembro: **I**  
Años en la junta: 1  
Asistencia: 40%

### SUPLENTES



**Nicolás Noreña C.**

Miembro: **R**  
Años en la junta: 8  
Asistencia: 63%



**Julián Montoya C.**

Miembro: **R**  
Años en la junta: 8  
Asistencia: 88%



**Juan Manuel Calle del C.**

Miembro: **R**  
Años en la junta: 1  
Asistencia: 60%



**Juan Manuel del Corral S.**

Miembro: **R**  
Años en la junta: 15  
Asistencia: 100%



**Luis Javier del Corral S.**

Miembro: **R**  
Años en la junta: 15  
Asistencia: 88%

**I** Miembro independiente  
**R** Miembro representante de accionistas

\*Las suplencias son numéricas, no personales

## CRITERIOS DE ACTUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA (G4-38)

Desde la fundación, Cadena ha promovido la incorporación de criterios de gobierno corporativo y es por esto que contamos con una junta directiva compuesta por miembros externos independientes, lo que garantiza un direccionamiento estratégico, objetivo y acorde a las necesidades de la empresa y del sector.

La junta directiva se reúne mensualmente con el objetivo de revisar y aprobar la estrategia y las proyecciones de la empresa, examinar la estrategia de riesgos y atender los asuntos asociados a su sostenibilidad. Cuenta con un comité de remuneración de directivos compuesto por Ricardo Sierra, Juan Camilo Ochoa y José Eugenio Muñoz. A mediano plazo, la meta es conformar un comité de auditoría.

## POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Para garantizar la fluidez en la comunicación, a las sesiones de la junta directiva asisten los miembros principales y suplentes, igualmente se invita a los miembros del comité directivo, lo que promueve la comunicación directa entre los órganos de dirección. Los miembros suplentes asisten a las sesiones (sin derecho a voto), a fin de que los accionistas estén siempre informados de las decisiones tomadas y el desempeño de la empresa. Actualmente no contamos con un mecanismo de evaluación de la junta, pero pretendemos implementarlo en un mediano plazo. Tampoco están estipulados los requisitos para seleccionar o los criterios de salida o cambio de los integrantes de la junta, se adelantan según necesidades de la Compañía, inhabilidades de los miembros o relevo de alguno.

## Equipo Directivo

Este equipo de Cadena está conformado por los directivos de las Unidades Estratégicas del Negocio y por los vicepresidentes, gerentes y directores de los servicios corporativos que son transversales a la organización.

### POLÍTICAS (G4-56, G4-58)

- Manual de conducta.
- Línea ética.
- Proceso de declaración y manejo de conflictos de interés de todos los empleados.
- Protocolo de familia: existe para el ingreso a la organización de miembros de la familia, diferentes a los fundadores. Comprende todo el proceso de selección, remuneración y evaluación del desempeño, el cual efectúan terceros calificados y un comité de la junta directiva.
- Análisis de riesgos.

### LA NUEVA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO PROMUEVE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y FOMENTA LA FLEXIBILIDAD Y LA ESPECIALIZACIÓN EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVE.

## LOGROS 2015

- Realizamos la evaluación de desempeño de los miembros de la familia diferentes a los fundadores que trabajan en Cadena, tarea adelantada por la firma especializada Jugada Maestra.



## RETOS 2016

- Fortalecer y consolidar la nueva junta directiva y el equipo directivo de cara a los desafíos que nos presenta la nueva estructura organizacional y las metas propuestas para los próximos años.

# UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA UN MUNDO EMPRESARIAL EXIGENTE (G4-13)

El mundo cambia y en Cadena nos reinventamos. En 2015, la Compañía se comprometió con la transformación como camino para el crecimiento. Una nueva estructura organizacional que va más allá de lo comercial da cuenta de esto. El resultado: pensar estratégicamente una empresa lista para nuevos negocios.

### SEÑALES DE CAMBIO

Buena parte de nuestros clientes son conglomerados empresariales, regionales o globales, que exigen mayor nivel de atención, especialización y eficiencia.

La tendencia mundial a la virtualización de varios de los servicios de impresión que brindamos.

El crecimiento de la competencia de empresas especializadas en cada una de nuestras líneas de negocios; cada una de ellas concentra su actividad y tiene una mayor focalización, lo que les podría dar capacidad de respuesta muy ágil.

Los procesos de decisión de compra en las organizaciones hoy han cambiado. Las personas o grupos que las lideran, los criterios y los motivos son distintos para cada Unidad Estratégica de Negocio.

### ESTAMOS PREPARADOS

- Hemos terminado el proceso de especialización de plantas.
- La planta de Cali es una realidad. Concentra todas las operaciones de Protección contra el fraude.
- La planta de impresión offset de Medellín se ha especializado en Formas y BPO's.
- Concentramos la operación logística de picking y packing para BPO's e incentivos en una sola bodega a nivel nacional.
- Bogotá y Medellín reúnen dos completas plantas de impresión digital para el negocio de Relacionamiento. Cali, Bucaramanga y Barranquilla como plantas satélite, complementan esta oferta.
- Terminamos de migrar productos para garantizar que se fabrican en la operación más especializada.

### EL CAMBIO EMPIEZA EN LA ESTRUCTURA

Pasar de un esquema organizacional centralizado y de unidades comerciales a una estructura basada en el concepto real de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

### ENTENDER CADA UEN COMO UNA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA QUE EXISTE UN MERCADO DIFERENCIADO DE BIENES Y SERVICIOS QUE SE DISTINGUE DEL DE OTRA UEN.

#### ANTES

#### La centralización generaba:

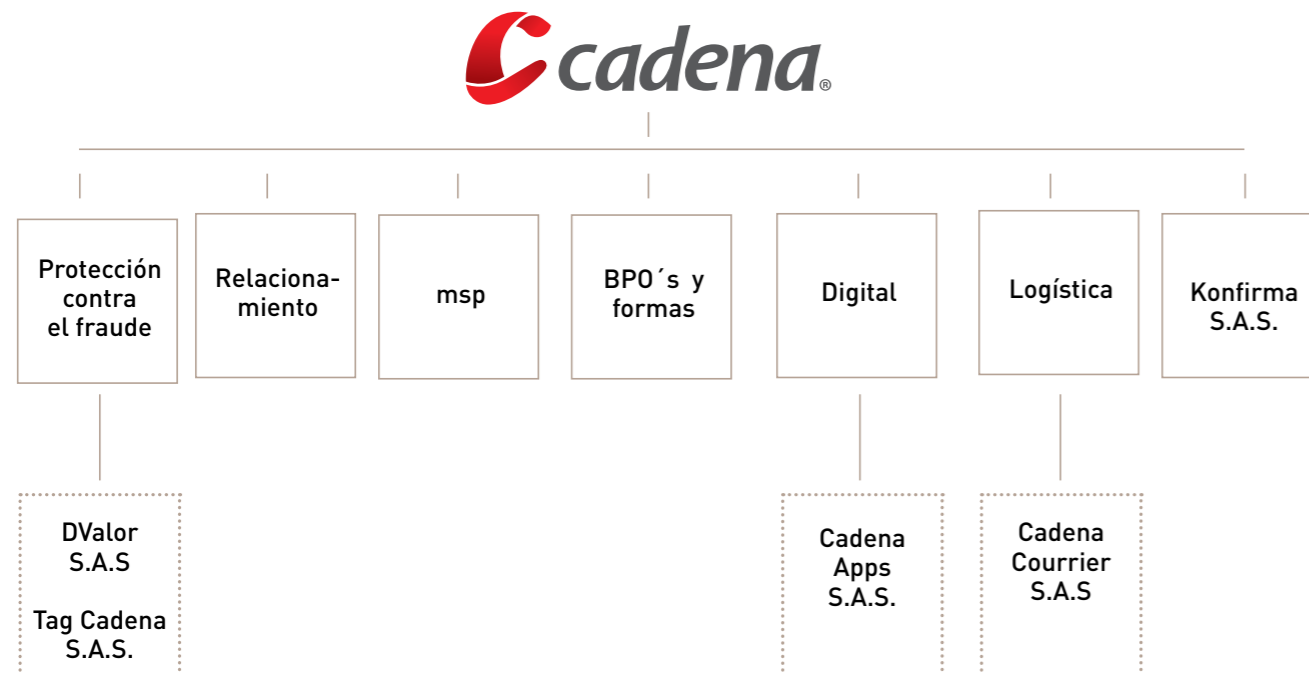
- Menos flexibilidad.
- Más lentitud en la respuesta a los clientes.

#### AHORA

#### Una estructura horizontal permite:

- Apoyar y soportar funciones transversales.
- Especializarse desde la venta hasta la operación.

## Unidades Estratégicas de Negocio (G4-4)



## Organización por UEN

Presidencia	Juan Manuel del Corral S.				
Unidades Estratégicas de Negocio	<b>Gerencia Protección contra el fraude</b> Juan F. Montoya M.	<b>VP UEN Relacionamento y logística</b> Raúl Moreno P.	<b>Gerencia msp</b> Andrés López O.	<b>Gerencia Formas y BPO's</b> Carlos Madrigal A.	<b>Gerencia Cadena Digital</b> Por definir
Servicios Corporativos	VP I+D+i / Luis Javier del Corral S.				
	VP financiera / Juan Fernando Salazar O.				
	VP de Cadena de suministro / Manuel del Corral R.				
	Gerencia de Nuevos negocios - Bogotá / Luis A. Villegas A.				
	Gerencia de Mercado corporativo / Juliana del Corral R.				
Dirección de Riesgos / Catalina García O.					
Dirección de Control interno / Doris Zuluaga R.					

**LOGRAR QUE CADA UEN TENGA UNA MISIÓN ÚNICA Y DIFERENCIADA, UNOS COMPETIDORES IDENTIFICADOS, UN MERCADO RASTREADO Y, POR LO TANTO, TENER CONTROL DE SUS FUNCIONES DE NEGOCIO Y DEL ESTADO DE RESULTADOS COMPLETO:  
P&G + GENERACIÓN DE EBITDA**

# Sostenibilidad

## ASUNTOS MATERIALES

---

**APOSTARLE AL EQUILIBRIO  
ES UN PRINCIPIO DEL HACER  
EN CADENA. ESTOS LOGROS  
Y RETOS DE LA SOSTENIBILIDAD  
LO DEMUESTRAN, CON ELLOS  
BUSCAMOS IMPACTAR EL PRESENTE  
Y ORIENTAR EL FUTURO.**

---

## SEGURIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN



Gestionar la seguridad de la información nos ayuda a garantizar los principios básicos de uno de los activos más importantes de la Compañía, tanto de nuestros clientes como de Cadena: confiabilidad, disponibilidad e integridad. A partir de nuestros valores aumenta el nivel de confianza de los clientes y nos ayuda a cumplir con las reglamentaciones legales aplicables a nuestra organización en temas de seguridad de la información.

### LOGROS 2015

- Este año, al igual que en el 2014, no se presentaron reclamaciones relacionadas con la seguridad y calidad de la información. (PR8)
- Iniciamos el proceso de escaneo interno de vulnerabilidades sobre nuestra infraestructura en Medellín.
- Continuamos con la implementación de controles electrónicos que nos ayudan a mitigar los riesgos de seguridad de la información como: bloqueos de accesos no autorizados a cada una de las sedes de la Compañía, control de navegación por perfiles, control de uso de dispositivos móviles y medios de almacenamiento extraíbles, controles de acceso sobre rutas compartidas. Además, contamos con un sistema de control de acceso para restringir el ingreso a zonas seguras y monitoreo permanente con circuito cerrado de televisión.

**ALCANZAMOS LA CERTIFICACIÓN BAJO LA NORMA ISO 14298:2013 Y CONSTITUIMOS EL EQUIPO DE TRABAJO PARA LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (SGSI) BAJO EL ESTÁNDAR ISO 27001:2013**



### RETOS 2016

- Certificar el Sistema de gestión de seguridad de la Información bajo el estándar ISO 27001:2013.
- Fortalecer la evaluación de de riesgos de seguridad de la información incluyendo nuevos riesgos y las estrategias para mitigarlos.
- Sensibilizar a todos los empleados en seguridad de la información según su participación en el Sistema de gestión de seguridad de la Información.



## INNOVACIÓN

Innovamos porque estamos convencidos de que es la única manera de seguir vigentes en el mercado. Las exigencias, los altos estándares de nuestros clientes y las condiciones cambiantes de la revolución digital nos motivan a estar constantemente evolucionando para pensar en nuevas formas de sorprender agregando valor en la manera de hacer las cosas.

### LOGROS 2015

- Diseñamos un plan estratégico para hacer parte activa del sistema a los colaboradores. Estructuramos un programa con cinco frentes de acción: investigación aplicada, desarrollo de productos y servicios, cultura organizacional de innovación, desarrollo de proyectos de base tecnológica y Cadena del futuro.
- Reunimos más de 500 personas de las cinco sedes para que pensarán en soluciones a dos problemáticas comunes. Obtuvimos más de 102 ideas de las cuales tres están en evaluación para convertirse en nuevos servicios.
- Realizamos el Día i invitando a los colaboradores a ser parte de la innovación. Pintamos un mural y lanzamos la aplicación wheels para compartir vehículos desde y hacia las sedes.
- Hicimos parte de la estructuración de la nueva UEN digital, dirigimos un grupo interdisciplinario a través de la implementación de metodologías de co-creación.
- Desarrollamos Bazaar, una apuesta por el comercio electrónico, una plataforma para compras el línea B2B que además gestiona todo el proceso de *back office* y logístico.
- Lideramos los siguientes desarrollos:
  - Seguridad en contenido de documentos:** integración del medio físico con el digital para habilitar la validación de la información en tiempo real, garantizando la integridad y la protección del documento.
  - Engage:** plataforma tecnológica orientada a las comunicaciones basada en conocimiento, análisis y seguimiento.
  - Self:** herramienta de inteligencia de negocios que habilita un canal directo de adquisición y colocación de productos financieros entre los integrantes de grupos empresariales.
  - Etiquetas anti fraude:** integración de seguridades físicas y lógicas, que permiten la trazabilidad y protección de marca.
- Firmamos una alianza con la empresa europea RGN (Brand Identity Services) para ofrecer el servicio de ejecución integral de estrategias de branding a través de una plataforma tecnológica.



### RETOS 2016

- Lanzar el programa Gestores de innovación Cadena, un plan para potencializar el ADN innovador que tendrá como indicador introducir al mercado mínimo un producto por cada UEN.
- Estructurar formalmente un observatorio de tecnología aplicada con mapas de ruta para la evolución sostenible de la Compañía.
- Guiar las Unidades Estratégicas de Negocio en la aplicación de metodologías de innovación.




**NUESTRO OBJETIVO ES LA ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL Y SOSTENIBLE QUE SE SOPORTE EN TODOS NUESTROS COLABORADORES Y QUE PERMITA GENERAR, CON LA APLICACIÓN DE PROCESOS Y METODOLOGÍAS SIMPLES, SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO.**

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Somos una organización apasionada y disciplinada que siempre es ágil para reaccionar a los cambios del entorno y del mercado. Soportamos constantemente una cultura de colaboración y de liderazgo en los equipos de trabajo. Para Cadena es una prioridad seguir produciendo impactos positivos en los empleados, sus familias y la comunidad en general y así generar valor compartido con estos grupos y contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida.

## LOGROS 2015

- Fortalecimos nuestro programa de bienestar a través de actividades que vincularon a los empleados y a sus familias. Entre estas sobresalen: Semana de la mujer Cadena, Cuidarte, Café con la gerencia y Día de la familia, el cual tuvo una participación de 830 colaboradores, quienes asistieron con sus familias.
- Materializamos las metas en el vector de desarrollo organizacional a través de dos programas: (LA10)
  - Programa de Habilidades gerenciales para la zona centro y sur con 119 personas involucradas las cuales se desempeñan en niveles de liderazgo, analista, comercial y operativo.
  - Las Escuelas de liderazgo que buscan formar líderes inspiradores, involucrados y entregados; con ese propósito se invitaron a 45 líderes del nivel operativo y coordinaciones de producción.
- Realizamos dos actividades lúdicas (febrero y agosto) de Cadena de felicidad en las tres ciudades. En el despliegue del programa se impactó al 85% de los colaboradores.
- Se invirtieron 260 millones de pesos en ayudas educativas para nuestros colaboradores en maestrías internacionales y especializaciones nacionales.
- Disminuimos nuestra tasa de rotación frente al 2014 alcanzando un nivel de 8,7%, reducción originada principalmente por nuestros programas de bienestar y desarrollo que permiten contruir una organización con líderes cercanos e interesada en las personas. (LA1)



**A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE HABILIDADES GERENCIALES SEGUIMOS CONSTRUYENDO LA CULTURA CADENA AL INVOLUCRAR A PERSONAS DE TODO EL PAÍS DESDE EL NIVEL DIRECTIVO HASTA EL NIVEL OPERATIVO.**

## RETOS 2016

- Fortalecer los procesos de entrenamiento, evaluación al desempeño y desarrollo, desde el pilar de organización del SRS, todo esto soportado en los valores corporativos y en una comunicación oportuna y efectiva.
- Apoyar la transformación de negocio de tal manera que la nueva estructura permita el desarrollo y el crecimiento del talento al interior de la organización.
- Continuar fortaleciendo Cadena de felicidad en sus dos vectores: desarrollo organizacional y bienestar.

# RIESGOS (G4-14)

La gestión de riesgos aporta información valiosa al direccionamiento estratégico de la Compañía, le brinda a la Dirección visibilidad sobre los factores que pueden incidir en la organización y en el logro de nuestros objetivos, permitiendo evaluar de manera rápida las consecuencias favorables y desfavorables en la toma de decisiones, y tener el conocimiento adecuado para prevenir, trasladar, mitigar o eliminar los riesgos a los que se enfrenta la Compañía, garantizando así que sea sostenible.

## LOGROS 2015

- Contamos con un mapa donde se identifican y caracterizan los principales riesgos operativos.
- Contamos con una herramienta de Gestión de incidentes que permite registrar los eventos que se han materializado o pueden materializarse en la organización, así como también con un Plan de continuidad del negocio.
- Tenemos una Política de seguridad basada en normas y estándares internacionales como PCI, ISO27001:20013, ISO14298:2013 y recomendaciones de la ASIS.
- Hemos diseñado un Sistema de administración de compras y contratos (SACC), el cual busca controlar la relación contractual con proveedores y clientes, generando, gestionando y haciendo seguimiento a la información contractual de la Compañía.
- Contamos con una matriz de valoración de seguridad física que permite determinar el grado de protección de personas, activos e inventarios.
- Implementamos la política Laft, la cual define los lineamientos y controles para la prevención del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.



**CADENA CUENTA CON POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS BASADOS EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE GESTIÓN.**

## RETOS 2016

- Fortalecer el sistema de gestión de riesgos mediante la incorporación de nuevos riesgos, y nuevas metodologías de gestión y documentación de éstos.
- Definir los indicadores de riesgos priorizados que permitan hacer un análisis oportuno para la toma de decisiones.
- Incluir los riesgos de Seguridad de la información dentro de nuestro mapa de riesgos y definir un plan de tratamiento a partir de la implementación un sistema de gestión de seguridad de la información basado en el estándar ISO 27001:2013.
- Iniciar con la evaluación y gestión de riesgos estratégicos para la Compañía.
- Desarrollar el plan de gestión de tendencias y riesgos de la mano de Sura Seguros.

# GESTIÓN DE CLIENTES



Somos conscientes de la importancia que tienen nuestros clientes y que existimos gracias a ellos, por eso, en Cadena contamos con un área de Servicio al cliente encargada de gestionar los procesos internos necesarios para cumplir con los acuerdos de nivel de servicio establecidos con cada cliente, garantizar la calidad y cantidad de cada producto. Para Cadena es relevante estar cerca de los clientes para apoyarlos en el diseño y desarrollo de sus iniciativas, necesidades y proyectos clave, pues de esta manera se conectan con lo que el mercado espera.

## LOGROS 2015

- Rediseñamos el rol comercial, buscando eliminar reprocesos y mejorar la operatividad y lograr de esta forma mayor disponibilidad en tiempo y calidad de este equipo de trabajo en su cercanía con el cliente, acompañando sus procesos desde la etapa de ideación hasta el cierre y mejoramiento continuo. (Proyecto Oasys)
- Enfocamos nuestros esfuerzos y competencias en la especialización por Unidades Estratégicas de Negocio, esto permitió a los equipos de trabajo desde lo comercial hasta la operación estar dedicados y fortalecerse en las particularidades de cada negocio.
- Creamos la Dirección de Proyectos con el objetivo de desarrollar las iniciativas comerciales que apoyan la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos de nuestros clientes.

A TRAVÉS DE LA NUEVA DIRECCIÓN DE PROYECTOS SE ESTÁN GESTIONANDO PROYECTOS QUE APOYAN LA INNOVACIÓN Y NOS ACERCAN CADA VEZ MÁS A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES.

## RETOS 2016

- Continuar trabajando en el proyecto Oasys mejorando el proceso de facturación respecto a tiempo y confiabilidad, generar reportes automáticos para el seguimiento de los procesos al interior de las etapas del ciclo productivo y de distribución.
- Consolidar la especialización funcional a nivel nacional y la implementación de un sistema para la administración de flujos de trabajo para los procesos previos a la producción.
- Liderar el proyecto de levantamiento de indicadores de producción y planeación.
- Diseñar e implementar un sistema de medición de la satisfacción de los clientes adaptado a la realidad de la organización.



# PROVEEDORES

La tendencia y la práctica han demostrado la necesidad de fortalecer las relaciones con los proveedores, a partir de alianzas estratégicas basadas en acuerdos de colaboración que faciliten la integración de los procesos del sistema proveedor-cliente. En este sentido, las decisiones en torno a la selección de proveedores ya no están supeditadas a aquellos que ofrezcan el precio más bajo y la mejor calidad de los materiales o servicios, pues otros criterios como el plazo de entrega, la flexibilidad, la confiabilidad, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el servicio ya han tomado un lugar de importancia frente al reto competitivo actual.

## LOGROS 2015

- Continuamos trabajando en el búsqueda de la eficiencia operativa, para esto seguimos ajustando nuestra base de proveedores alcanzando al cierre de 2015 un total de 354 proveedores.
- Promovimos las compras de proveedores locales, realizando la sustitución de materias primas internacionales por materias primas locales, como los adhesivos para la armadora de sobres y las homologación del 60% de las tintas UV.
- Evaluamos anualmente a nuestros proveedores clave en riesgos reputacionales y jurídicos.

## RETOS 2016

- Continuar trabajando con talleres externos en el acompañamiento en temas sensibles para nuestra organización.
- Generar eficiencias y mejoras, mediante el trabajo articulado entre el área de compras y de transporte para el mejoramiento y desarrollo de los proveedores responsables de logística y transporte.
- Continuar el trabajo de homologación de proveedores nacionales y de esta manera sustituir las importaciones de productos del exterior.
- Ampliar el alcance de la evaluación de riesgos reputacionales y jurídicos a los proveedores.



ESTAMOS ENFOCADOS EN TENER UNA BASE DE PROVEEDORES MÁS EFICIENTE CON MAYOR PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES Y CON EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS.

(G4-12)

NÚMERO DE PROVEEDORES	2013	2014	2015
Nacionales	531	464	322
Internacionales	24	28	32
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>555</b>	<b>492</b>	<b>354</b>

(EC9)

COMPRAS A PROVEEDORES**	2013	2014	2015
Compras nacionales	51.966.420	50.808.811	41.796.646
Compras internacionales	6.164.929	8.370.198	13.988.759
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>58.131.350</b>	<b>59.179.009</b>	<b>55.785.405</b>

\* Valores expresados en miles de pesos.

\*\* Incluye pago a proveedores de materia prima, transporte y distribución.



## GESTIÓN AMBIENTAL



El desempeño ambiental de nuestra organización está enmarcado en el riguroso cumplimiento legal, el mejoramiento continuo y la transformación del capital natural de una manera responsable, lo cual nos permite permanencia en el tiempo y competitividad a través de la apertura de mercados y la construcción de relaciones comerciales de largo plazo. Las gestiones realizadas alrededor de este asunto están enfocadas en la eficiencia energética y la reducción de residuos peligrosos. Estos proyectos se soportan en nuestro Sistema estratégico de resultados (SRS).

### LOGROS 2015

- Superamos nuestro reto de reducir en un 30% nuestros residuos peligrosos mediante la sustitución de trapos de tela por wypall, alcanzando un 66% de reducción con respecto al 2014.
- Promovimos la adquisición de equipos con alta eficiencia energética, los cuales contribuyen a la reducción de la huella de carbono.
- Disminuimos los desperdicios de papel del 10% al 3,1% en la planta de Cadena Medellín.
- Utilizamos la nueva tinta Dye en la tecnología de impresión variable color, la cual es una tinta elaborada con colorantes, soluble en agua y totalmente biodegradable. Esta tinta utiliza 80% de su composición basada en agua y a diferencia de la tinta pigmentada base solvente no posee metales pesados.
- Disminuimos la energía consumida en la impresión de documentos bajo la tecnología de impresión variable color de altos volúmenes, reduciendo la huella de carbono de un extracto, de 36 gr CO<sub>2</sub> a 15,3 gr CO<sub>2</sub>.
- Sustituimos la compra de icopor por materiales con insumos reciclados en el proceso de empaque (pasando de \$63 millones en 2014 a \$17.5 millones en 2015, una reducción del 72%).



### RETOS 2016

- Continuar con la adquisición de nuevos equipos que brinden eficiencia energética y reducción en la generación de residuos peligrosos.
- Optimizar los procesos internos para reducir desperdicios de papel en todas las instalaciones.



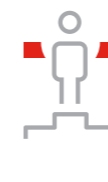
**CON LA SIEMBRA DE 18 MIL NUEVOS ÁRBOLES EN EL 2015 PARA COMPENSAR LA HUELLA DE CARBONO DE LA ORGANIZACIÓN, LLEGAMOS A 75 MIL ÁRBOLES SEMBRADOS EN DIFERENTES ZONAS DEL PAÍS CON IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.**



## DERECHOS HUMANOS (G4-15)

Los derechos humanos son parte de nuestra visión de sostenibilidad, por esto entendemos que la mejor forma de crear valor es apostar por el desarrollo de operaciones y relaciones comerciales respetuosas con el medio ambiente, velar por los derechos de nuestros grupos de interés, en especial de nuestros colaboradores, así como contribuir al desarrollo sostenible en todos los lugares donde operamos.

### LOGROS 2015



- Capacitamos a nuestro personal en derechos humanos, y contamos con el Manual de conducta y con la línea ética. En 2015 no tuvimos ningún caso reportado frente a la violación de éstos. (HR3)
- Continuamos promoviendo la equidad de género como elemento fundamental de la cultura organizacional, coherente con ello, impulsamos y practicamos la igualdad de oportunidades en el trabajo, fomentamos la calidad de vida y el balance vida-trabajo.
- Rechazamos cualquier tipo de discriminación o violencia y establecemos mecanismos para la prevención y atención de cualquier forma de acoso.
- Trabajamos en la cultura del buen trato. Desde el programa Cadena de felicidad al final del año reconocemos a quienes se han destacado por ser embajadores de buen trato.



**CONTINUAMOS ADHERIDOS AL PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS Y ESTO REAFIRMA NUESTRO COMPROMISO CON LOS DERECHOS HUMANOS, EL MEDIO AMBIENTE, LOS ESTÁNDARES LABORALES Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.**



### RETO 2016

- Evaluar a los proveedores estratégicos en temas de riesgos reputacionales (en estos riesgos se incluyen derechos humanos, corrupción, soborno y ética) y riesgos jurídicos (temas legales como problemas con entes gubernamentales).

# Renovación

## CASOS DE TRANSFORMACIÓN

---

**SÍ NOS TRANSFORMAMOS  
PARA CRECER. ESTOS HECHOS,  
VIVIDOS EN 2015, DAN CUENTA DE CÓMO  
EN CADENA, DESDE LO ORGANIZATIVO  
HASTA LO COMERCIAL, PASANDO  
POR LOS PROCESOS Y LOS NEGOCIOS,  
LA TRANSFORMACIÓN ES LA APUESTA  
MÁS CLARA HOY.**

---











# CASO 6

## CADENA FELICIDAD

Transformar desde los seres humanos

### ASUNTOS MATERIALES INVOLUCRADOS

Cadena de felicidad es la forma como materializamos todas los programas, beneficios, planes de desarrollo y comunicaciones, para desarrollar el talento y los equipos de la organización, involucrando además a sus familias.

Gobierno corporativo y estrategia

Gestión del riesgo y continuidad del negocio

Gestión del talento humano

Gestión Social

Derechos humanos

Salud y Seguridad de los empleados

En Cadena queremos generar felicidad en nuestro equipo humano y convertirnos en la mejor opción para trabajar. La transformación empieza en cada uno de los integrantes de esta Compañía.

### UN CAMINO ESTRATÉGICO

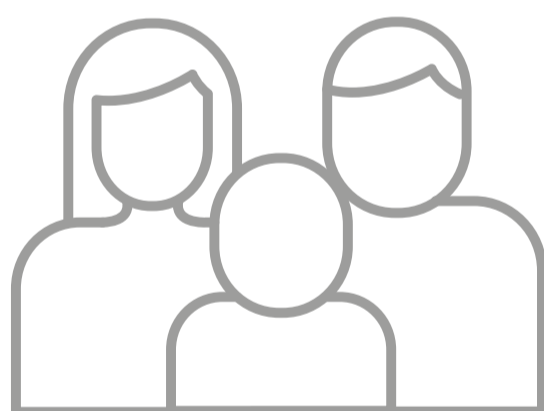
Cadena de Felicidad es uno de nuestros caminos estratégicos para lograr la Mega, los otros tres son: excelencia en el servicio, ejecución impecable, y aceleración de la innovación.

### UNA ESTRATEGIA CON TODOS Y PARA TODO

Invitación a colaboradores y familias.

Mejoras en el ambiente de trabajo tanto físicas como en las relaciones interpersonales.

Motivaciones permanentes para las acciones cotidianas.



### DESARROLLO HUMANO Y GESTIÓN DEL TALENTO

Cadena de felicidad se apoya en estos pilares:



Liderazgo



Organización



Educación



Entrenamiento

### CUIDARTE



Más de 400 personas impactadas en las tres ciudades con Cuidarte, un espacio para la promoción de hábitos saludables que permiten mejorar la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias.

Una semana dedicada a la promoción de la salud, el autocuidado y el esparcimiento en familia.

100% del personal de Cadena Courier participó de actividades como examen de optometría, vacunación contra el tétano, profilaxis, examen de próstata, riesgo cardiovascular, servicio funeraria, masajes, torneo de ajedrez, torneo de futbolito y curso de origami.

CADENA DE FELICIDAD SE HA CONVERTIDO EN EL VEHÍCULO PARA COMUNICAR Y LLEGARLE A TRAVÉS DE ACCIONES Y BENEFICIOS A TODA LA COMUNIDAD DE CADENA.



### UN PLAN



Actividades y comunicaciones segmentadas por grupos.

Desarrollo de un ciclo de charlas para la alta dirección.

Presentación de un boletín de la Felicidad.

Invitaciones a jornadas de capacitación y esparcimiento.



### LOGROS 2015

- ★ Adecuación física del restaurante de empleados de la planta.
- ★ Circulación de dos boletines de la Felicidad: 100% de los colaboradores alcanzados.
- ★ Invitación a dos actividades lúdicas en Medellín, Bogotá y Cali.
- ★ Programación de tres charlas para la alta dirección con los conferencistas Luis Fernando Peláez, Ángela María Sierra y Bernardo Vargas Gibsone, líderes de grandes compañías que a través de sus experiencias inspiran retos de la vida empresarial.
- ★ Lanzamiento de la Semana de la mujer.
- ★ Publicación de artículos que promueven hábitos de autocuidado y recomendaciones para propiciar la felicidad.
- ★ Celebraciones como el Día de la mujer, el Día de la madre, el Día del padre, el Día del vendedor, el Día del Amor y la amistad, el Día del mensajero, Halloween y la Navidad.
- ★ En el segundo semestre se reforzó el tema del buen trato en aspectos como: trabajar por la sostenibilidad, cuidar las instalaciones, implementar las 5 'S, cuidar nuestra imagen y relaciones.
- ★ Convocatoria para nominar a los Embajadores del buen trato, con una participación de más de 500 colaboradores.
- ★ Realización de más de 50 reuniones de Café con la gerencia, en los cuales se impactaron cerca de 300 personas.
- ★ Implementación de prueba piloto de horarios flexibles.





---

## TABLA GRI

## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	
<b>Estrategia y análisis</b>		
G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordarla.	Ver págs. 8,9 y 10
<b>Perfil de la Organización</b>		
G4-3	Nombre de la organización	Cadena S.A
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes	Ver pág. 24
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización	La sede principal de Cadena es en la ciudad de Medellín, Colombia
G4-6	Países donde opera la organización y países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos relacionados con la sostenibilidad que se abordan en la memoria	Colombia
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	Cadena S.A es una sociedad anónima
G4-8	Mercados que sirve	A nivel logístico tenemos cobertura del 100% del territorio nacional y plantas de producción y presencia comercial en Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla
G4-9	Tamaño de la organización · Número de empleados · Número de operaciones · Ventas netas y capitalización	Ver pág. 4
G4-10	Plantilla de empleados de la organización · Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores externos y sexo · Tamaño de la plantilla por región y sexo · Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores externos, tales como los empleados y los trabajadores subcontratados de los contratistas	Ver pág. 4
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	Cadena como empresa comprometida con los principios del Pacto Global garantiza el respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. En el Reglamento interno de trabajo se establecen una serie de artículos que buscan garantizar el derecho de los trabajadores de crear sindicatos y de respetar las condiciones establecidas en los convenios colectivos. Actualmente en la empresa no se cuenta con sindicatos ni convenios colectivos
G4-12	Descripción de la cadena de suministro de la organización	Ver págs. 4 y 33
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el período objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización	Ver pág. 23
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución	Ver pág. 31
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado	Ver págs. 4,10 y 35

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece en las cuales: · Ostenta un cargo en el órgano de gobierno · Participa en proyectos o comités · Realiza una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias · Considera que ser miembro es una decisión estratégica	Andi Andigraf Asomercadeo Pro Aburrá Sur, Proantioquia, Coopertiva de Impresores
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
G4-17	Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria	Ver pág. 10
G4-18	Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto. Explique cómo ha aplicado la organización los principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria	Ver pág. 6
G4-19	Elabore una lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria	Ver págs. 7 y 10
G4-20	Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización	Todos los aspectos son materiales en todos los lugares en donde opera la organización.
G4-21	Límite de cada aspecto material fuera de la organización	Todos los aspectos son materiales en todos los lugares en donde opera la organización.
G4-22	Describa las consecuencias de las re expresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	Durante el último informe no se presentaron re expresiones de la información frente a memorias anteriores .
G4-23	Señale todo cambio significativo en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores	Durante el último informe no se presentaron cambios significativos en el alcance y cobertura de los aspectos materiales frente a los años anteriores
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	Ver pág. 6
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	Esta información se encuentra disponible en el informe de sostenibilidad de 2014 en la página 18.
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	Ver pág. 6
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos, mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave	Ver pág. 6

**ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4**

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	
<b>Perfil de la memoria</b>		
G4-28	Período objeto de la memoria	Enero - diciembre 2015
G4-29	Fecha de la última memoria	Enero - diciembre 2014
G4-30	Ciclo de presentación de memorias	Anual
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria	Ver pág. 67
G4-32	a. Indique qué opción «de conformidad» con la guía ha elegido la organización b. Facilite el índice de GRI de la opción elegida c. Facilite la referencia al informe de verificación externa, si lo hubiere	El presente informe se basa en los lineamientos de GRI 4.0
G4-33	Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria	El presente reporte no será enviado a verificación de un tercero.
<b>Gobierno</b>		
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	Ver págs. 20 y 21
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités	Ver págs. 20, 21 y 22
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.	Ver pág. 21
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados	El informe es aprobado por la junta directiva
<b>Ética e integridad</b>		
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	Ver pág. 22
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización	Ver pág. 22

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4			
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	OMISIÓN	
<b>ASUNTO MATERIAL: Gestión del riesgo y continuidad del negocio</b>			
G4-DMA	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Riesgos. Ver pág. 31 Caso de éxito: Cadena Digital y Apps Caso de éxito: Cadena de felicidad Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: CEDI Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas Caso de éxito: Sufi	
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido	Ver pág. 4	
<b>ASUNTO MATERIAL: Innovación</b>			
DMA	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Innovación. Ver pág. 29 Caso de éxito: Cadena Digital y Apps Caso de éxito: Cadena de felicidad Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas Caso de éxito: Sufi	
Indicador propio	Porcentaje de ventas por innovación	Innovación. Ver pág. 4	
<b>ASUNTO MATERIAL: Gobierno corporativo y estrategia</b>			
G4-DMA	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Marco de gobierno. Ver págs. 20, 21 y 22 Caso de éxito: Cadena Digital Caso de éxito: Cadena de felicidad Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: CEDI Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas Caso de éxito: Sufi	
G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local	100% de los directivos provienen de la comunidad local, entendiendo esta como la operación en Colombia. Ver pág. 21	
<b>ASUNTO MATERIAL: Gestión del talento humano</b>			
G4-DMA	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Gestión del talento humano. Ver pág. 30 Caso de éxito: Cadena de felicidad	
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados	Ver pág. 30	
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	En promedio los empleados de nivel operativo recibieron 24 horas de formación, mientras que el promedio de los empleados administrativos fue de 20 horas de formación.	Parcial. No se incluye el dato desglosado por sexo
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	Ver pág. 30	
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	Más del 60% de los empleados recibieron evaluación de desempeño en el 2015	Parcial. No se incluye el dato desglosado por sexo y categoría profesional

**ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4**

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4		
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	OMISIÓN
<b>ASUNTO MATERIAL: Seguridad y calidad de la información</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Seguridad y calidad de la información. Ver pág. 28 Caso de éxito: Cadena Digital y Apps Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas Caso de éxito: Sufi
<b>G4-PR8</b>	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	Ver pág. 28
<b>Gestión de clientes</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Gestión de clientes. Ver pág. 32 Caso de éxito: Cadena Digital y Apps Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: CEDI Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas Caso de éxito: Sufi
<b>G4-PR5</b>	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	El estudio de lealtad realizado durante 2015 arrojó un resultado de 3,87 frente a 4,04 obtenido en el 2014 (la calificación es otorgada sobre 5)
<b>Gestión ambiental</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Gestión ambiental. Ver pág. 32 Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas
<b>G4-EN3</b>	Consumo energético interno	2014: 22.718 GJ 2015: 22.451 GJ
<b>G4-EN8</b>	Captación total de agua según la fuente	La captación de agua se realiza de los acueductos municipales 2014: 30.835 m <sup>3</sup> 2015: 35.439 m <sup>3</sup>
<b>G4-EN23</b>	Peso total de residuos gestionados	Residuos reciclables: 2014: 2.337.995 kg 2015: 1.318.453 Kg Residuos peligrosos: 2014: 64.717 Kg 2015: 53.845 Kg
<b>G4-EN29</b>	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normatividad ambiental	No se presentaron sanciones o multas durante el año

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI-G4		
REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	OMISIÓN
<b>Salud y seguridad de los empleados</b>		
<b>G4-LA5</b>	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para la dirección y empleados	El 100% de los empleados están representados en comités formales de salud y seguridad - COPASST
<b>G4-LA6</b>	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales	Tipos de lesión: atrapamientos, sobreesfuerzo, esfuerzo excesivo o falso movimiento, contacto con objeto cortopunzante y golpe Tasa de ausentismo: 5% Víctimas mortales: 0 Índice de frecuencia incapacitante: 2,05 Índice de severidad: 12,3 Tasa de accidentalidad: 0,1%
<b>Gestión de proveedores</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Proveedores Caso de éxito: Cadena Digital y Apps Caso de éxito: Cuéntame Caso de éxito: CEDI Caso de éxito: Nueva tecnología de juegos y etiquetas
<b>G4-EC9</b>	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	Ver pág. 33
<b>Gestión social</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la información sobre el enfoque de gestión	Caso de éxito: Cadena de felicidad
<b>Derechos humanos</b>		
<b>G4-DMA</b>	Directrices específicas para la Información sobre el enfoque de gestión	Ver pág. 35
<b>G4- HR3</b>	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	Ver pág. 35

Para información acerca de temas de sostenibilidad de Cadena contacte a:

**Juliana del Corral R.**  
juliana.delcorral@cadena.com.co

**Catalina Montes H.**  
catalina.montes@cadena.com.co



**COLOMBIA. Sede La Estrella:** Carrera 50 No. 97A Sur-150 / Tel.: (4) 378 6666. **Sede Bogotá:** Carrera 68B No. 17-73 / Tel.: (1) 405 0200. **Sede Cali:** Carrera 34 No. 13A-87 / Acopi Yumbo / Tel.: (2) 609 6060. **PANAMÁ.** Oceanía Business Centre Torre 2000 Piso 43, Punta Pacífica Ciudad de Panamá / Tel.: (507) 216 8206.