



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

CONTABILIDAD

**DISEÑO DE INDICADORES NO FINANCIEROS EN PYMES Y SU
IMPACTO EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS. CASO PYME
DJAN TECNOLOGÍA**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título
profesional de Licenciado en Contabilidad**

Presentado por

Jean Paul Trujillo Mori

Asesor: María Angela Prialé Valle

[0000-0003-4914-6388](tel:0000-0003-4914-6388)

Lima, Mayo 2021

Índice

1. Introducción	6
2. Descripción de la empresa.....	7
3. Planteamiento del problema	9
3.1. Problemáticas detectadas	10
3.1.1. Deficiencia en la calificación de los procesos de homologación	10
3.1.2. Necesidad de mayor acceso a productos financieros	12
3.1.3. Necesidad de crecimiento empresarial	12
4. Fundamentación teórica	13
4.1. Indicadores no financieros y su viabilidad en PYMES	13
4.2. Beneficios de los indicadores no financieros en las PYMES y los resultados financieros	14
4.2.1. Beneficios para la empresa que ejecute la propuesta.....	14
4.2.2. Beneficios con los <i>stakeholders</i>	15
4.3. Clasificaciones de indicadores no financieros	16
4.3.1. Según funcionalidad en las organizaciones	16
4.3.2. Según variables de la ética empresarial	16
4.3.3. Características de los indicadores no financieros a elegirse.....	17
5. Descripción de metodología seguida para diseñar indicadores no financieros en DJAN	17
5.1. Secuencia de la aplicación de la metodología en DJAN.....	18
6. Ejecución de la metodología propuesta por etapas:.....	20
6.1. Etapa 1: Comparación entre los Estándares de reportes no financieros revisados de literatura	20
6.2. Etapa 2: Identificación de impactos sugeridos por la homologación como criterio principal.....	21
6.2.1. Ambientales.....	21
6.2.2. De Gobierno Corporativo	22
6.2.3. Sociales.....	22
6.3. Etapa 3: Mapeo de flujos de información de la PYME	23
6.3.1. En el campo Ambiental.....	23
6.3.2. En el campo de Gobierno Corporativo	25
6.3.3. En el campo Social.....	26
6.4. Etapa 4: Selección de las dimensiones de evaluación de desempeño (estándares no financieros y homologación) e indicadores no financieros.....	27
6.4.1. Identificación en matriz de impactos por función vs ESG	28
6.4.2. Indicadores no financieros para una siguiente propuesta a futuro.....	29

6.4.3.	Indicadores no financieros elegidos para esta propuesta.....	29
6.5.	Etapa 5: Establecer periodicidad de la propuesta.....	31
6.5.1.	Diagrama de Gantt.....	31
6.6.	Etapa 6: Aplicación y cálculos para la empresa.....	32
6.6.1.	Aplicación de The BIA.....	32
6.6.2.	Aplicación de The GRI.....	33
6.6.3.	Desarrollo de indicadores no financieros elegidos.....	33
6.6.3.1.	Indicador de uso de materiales (301).....	34
6.6.3.2.	Indicador de manejo de residuos (306).....	35
6.6.3.3.	Indicador de uso de energía (302).....	36
6.6.3.4.	Indicador de manejo interno de corrupción (205).....	37
6.6.3.5.	Indicador de manejo de impuestos (207).....	38
6.6.3.6.	Indicador de SST (403).....	39
6.6.3.7.	Indicador de manejo de capacitaciones laborales (404).....	40
6.6.3.8.	Indicador de manejo de DDHH (412).....	41
6.6.3.9.	Indicador de discriminación laboral (406).....	42
6.7.	Etapa 7: Implementación de indicadores no financieros en la empresa.....	43
6.7.1.	Inversión económica por parte de la empresa DJAN.....	43
6.7.2.	Funcional.....	44
6.8.	Etapa 8: Evaluación de resultados preliminares.....	45
6.8.1.	Contables.....	45
6.8.1.1.	Incremento de Ventas.....	45
6.8.1.2.	Reducción del Costo de Ventas.....	46
6.8.1.3.	Eficiencia de uso de energías.....	48
6.8.1.4.	Mayor desembolso en prácticas internas de RSE.....	49
6.8.2.	Con los clientes.....	50
6.8.3.	De información para la empresa.....	51
6.8.4.	Relación entre indicadores financieros vs indicadores no financieros.....	52
7.	Valoración económica de la consultoría de este informe.....	54
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	55
9.	Bibliografía.....	56
10.	Anexos.....	61
	Anexo 1: Presupuestos de ER de DJAN Tecnología.....	61
	Anexo 2: Indicadores financieros 2020 de DJAN Tecnología.....	62
	Anexo 3: Certificado de homologación 2020 MEGA.....	63
	Anexo 4: Áreas de impacto – Paso 1 de The BIA.....	64

Anexo 5: Estado de Resultados 2020 DJAN Tecnología.....	65
Anexo 6: Uso de implementos de seguridad SST y mapas de riesgos de los dos locales	66
Anexo 7: Política de Responsabilidad Social y Ambiental (extracto).....	67
Anexo 8: Flujograma de información financiera (situación 2020 complementada con situación 2021).....	68
Anexo 9: Objetivos/ metas SST	69
Anexo 10: Acta de nombramiento y aceptación de SST (modelo).....	69
Anexo 11: Funciones de acuerdo a SST	70
Anexo 12: Estado de Resultados 2021 DJAN Tecnología	71
Anexo 13: Estándares de electricidad 2021 – DJAN Tecnología.....	71
Anexo 14: Facturas de ventas por empresa (2020 vs 2021).....	72
Anexo 15: Cuadro de entrevistas- Contactos con áreas de Logística en DJAN	73
Anexo 16: Mapeo de riesgos y contingencias – DJAN Tecnología.....	74
Anexo 17: Mapa de riesgos SST en instalaciones – DJAN Tecnología.....	75
Anexo 18: Encuestas de Satisfacción e indicadores de productividad – DJAN Tecnología.....	76
Anexo 19: Estado de Situación Financiera 2021 (4 meses) – DJAN Tecnología	77
Anexo 20: Indicadores financieros 2021 (4 meses) de DJAN Tecnología.....	78

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Organigrama de DJAN Tecnología.....	8
Cuadro 2: Evolución de Ventas netas DJAN Tecnología	9
Cuadro 3: Proceso de homologación en Cobra/ GyM	11
Cuadro 4: Flujograma de metodología de la propuesta.....	18
Cuadro 5: Flujograma de disposición de mercadería para venta	23
Cuadro 6: Flujograma de ingreso de mercadería a Almacén	24
Cuadro 7: Flujograma de ingreso de mercadería a Almacén	24
Cuadro 8: Flujos de información de campo Social	26
Cuadro 9: Matriz de impactos Funcionalidad vs ESG	28
Cuadro 10: Diagrama de Gantt por actividades (plazo de 60 semanas)	31
Cuadro 11: Calificación de áreas de impacto – The BIA	32
Cuadro 12: Calificación promedio mundial comparativa – The BIA.....	32
Cuadro 13: Cálculo de indicadores no financieros - Materiales.....	34
Cuadro 14: Cálculo de indicadores no financieros – Residuos.....	35
Cuadro 15: Cálculo de indicadores no financieros – Energía.....	36
Cuadro 16: Cálculo de indicadores no financieros – Anticorrupción.....	37
Cuadro 17: Cálculo de indicadores no financieros – Impuestos	38
Cuadro 18: Cálculo de indicadores no financieros – SST	39
Cuadro 19: Cálculo de indicadores no financieros – Formación y enseñanza.....	40
Cuadro 20: Cálculo de indicadores no financieros – capacitaciones laborales.....	41
Cuadro 21: Cálculo de indicadores no financieros – Discriminación laboral.....	42
Cuadro 22: Inversiones Mapeadas para cumplir la propuesta hacia 2021	43
Cuadro 23: Cuadro de actividades y horas empleadas por indicador no financiero	44
Cuadro 24: Resumen movimientos en los Estados de Resultados 2021 vs 2020	45
Cuadro 25: Incremento de volumen de venta por empresa (2021 vs 2020)	46
Cuadro 26: Volumen de nuevas ventas por producto 2021 (Cobra Perú y GyM)	46
Cuadro 27: Cálculos de indicadores no financieros 2021 - Materiales	47
Cuadro 28: Mapeo de sobreuso de materiales de productos	48
Cuadro 29: Consumo de gas en productos (2021 vs 2020)	48
Cuadro 30: Consumo de luz eléctrica en operaciones (2021 vs 2020).....	49
Cuadro 31: Estado de Situación Financiera 2021 – Posición Activo DJAN	50
Cuadro 32: Indicadores financieros vs no financieros (interpretaciones 2021)	52
Cuadro 33: Indicadores financieros vs no financieros (interpretaciones 2021).....	53
Cuadro 34: Estado de Costo de Servicios de la Consultoría.....	54

1. Introducción

Las PYMES son esenciales para el crecimiento económico de América Latina, pues representan alrededor del 99% de empresas de la región geográfica y dan empleo a casi el 61% de los trabajadores formales (Dini & Stumpo, 2020). DJAN Tecnología es una de esas empresas, con más de 10 años de experiencia, se dedica al comercio *Business to Business* en el sector electroindustrial y metálico y es proveedora de grandes compañías como Cobra Perú, Graña y Montero (entre otras).

A pesar de que el macroentorno peruano se está transformando en uno inadecuado para la operatividad de empresas PYME (Fernandez, 2020), como se observa en el cuadro 2, DJAN ha conseguido, aunque con altibajos, duplicar su volumen de ventas netas durante los últimos cinco años (2016 al 2020). En ese contexto es fundamental, para la supervivencia y crecimiento de la compañía, consolidar sus relaciones con sus clientes más importantes e intentar ganar nuevos. Para conseguir esos dos objetivos es prioritario alcanzar resultados óptimos en los procesos de homologación implementados desde hace algunos años por sus principales clientes pues más del 50% de sus ventas totales son a clientes que desean proveedores homologados.

El proceso de homologación implica que la empresa proveedora cumpla no solo con ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos, sino que, también, garantice el cumplimiento de una serie de requisitos no financieros. Estas medidas han sido adoptadas por empresas grandes que progresivamente van adoptando buenas prácticas laborales y ambientales, y procuran ser empresas socialmente responsables. Sus procesos internos no solo se ven afectados, (Cervantes Rosas & Aldeanueva Fernández, 2019) sino también en su cadena de aprovisionamiento (Salirrosas, Martín; Arellano, Rolando, 2019).

Cada proceso de homologación constituye un trámite en el que DJAN debe invertir recursos financieros y no financieros (tiempo) para cubrir las áreas de calificación de la homologación. En este caso, el grupo Mega, consultora independiente, se encarga de ejecutar la evaluación. Cuando el puntaje resulta desfavorable, se debe pagar por una reclasificación (entre 300 a 500 soles) y someterse a una nueva calificación: todo esto porque la empresa no ha priorizado en su operatividad el reporte no financiero. Los indicadores no financieros cubrirían estas áreas de calificación, y otorgarían beneficios internos que se explicarán en el desarrollo del trabajo. Además, el reporte no financiero se trata de una tendencia en las empresas PYMES de comercio de metales, que si bien, priorizan su crecimiento en ventas, comienzan a implementar consideraciones no financieras en sus operaciones (Arena & Azzone, 2012).

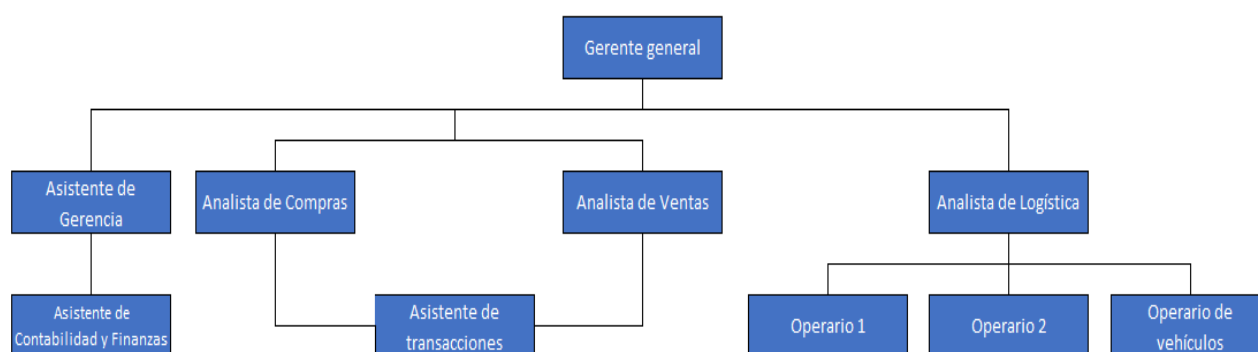
Frente a la situación descrita, el objetivo de este trabajo es implantar el uso de indicadores no financieros para evaluar impactos no contemplados durante la gestión de DJAN, de forma que el reporte financiero (los EEFF) refleje el impacto del seguimiento de los indicadores no financieros implementados. Se plantea un esquema de 60 semanas de implementación secuencial de indicadores no financieros y se espera que, producto de ello, DJAN se obtengan beneficios tangibles para la empresa (mayores ventas, mayor relacionamiento, etc.) que puedan comunicarse con la data ya existente (indicadores financieros). Además, se espera que este esfuerzo contribuya a sentar bases para la inclusión de una agenda de gestión socialmente responsable, integrando en su cultura organizacional la mirada de gestión de impactos en la empresa, en línea con la visión que tienen los socios acerca del futuro de la empresa, y el impacto positivo que esperan que este crecimiento produzca en su comunidad.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se describe la problemática a detalle. A continuación, se fundamenta teóricamente por qué la creación de indicadores no financieros puede contribuir a solucionar los problemas mencionados, y se repasa literatura que sintetiza los aspectos a tenerse en cuenta en la creación de los indicadores no financieros. Seguidamente, se presenta la revisión de estándares internacionales y criterios de la homologación que sirvieron de marco para la selección y creación de los indicadores; en esa misma sección, se presentan tanto los indicadores que serán empleados como los procesos que se implementarán para alimentarlos. Finalmente, se hará un análisis de los beneficios detectados y del impacto que ha causado a la fecha el uso de los indicadores no financieros en los EEFF.

2. Descripción de la empresa

D'JAN Tecnología es una empresa constituida el 10 de diciembre del 2010, cuyo RUC es el siguiente: 20538451691. Esta empresa se desempeña en el rubro Industrial y de Comercio (pues comercializa materiales metálicos). Su oficina principal y sus 2 almacenes se encuentran ubicados en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú. Esta empresa califica como pequeña (cuenta con 10 trabajadores); las áreas que conforman a esta empresa son las siguientes: Gerencia General, Compras y Ventas, Contabilidad y Finanzas, y Almacenes y Logística. Así, se conforma el siguiente organigrama:

CUADRO 1: ORGANIGRAMA DE DJAN TECNOLOGÍA



Fuente y elaboración: propia

DJAN Tecnología ha sido ganadora del premio “Empresa Peruana del Año 2020” en el rubro comercio, galardón otorgado por la Organización Latinoamericana de Administración, y por el Colegio de Licenciados en Administración (CLAD).

Esta compañía se dedica al comercio *Business to Business* de artículos de ferretería electroindustrial y otros productos metálicos, principalmente. Sin embargo, también vende productos al canal *Business to Consumer* (85% B2B; 15% B2C). Sus principales clientes son empresas mineras, constructoras del Estado, empresas hidroeléctricas/ eléctricas, etc. Además, DJAN Tecnología se encuentra habilitada para hacer contrataciones con el Estado peruano. Es así que, entre sus principales clientes, se encuentran: Cobra Perú S.A. (75%); Graña y Montero S.A. (7.5%); IMCO Servicio S.A. (2.5%); otras empresas (15%).

La propuesta de valor de DJAN Tecnología es ofrecer productos de calidad, a buen precio frente a la competencia. Así la estrategia competitiva de DJAN Tecnología es la de Liderazgo en costos; pues la industria en la que opera DJAN Tecnología se caracteriza por tener muchos competidores, con un nivel bajo de diferenciación en precios y calidad. Con esta propuesta se pretende introducir nuevos elementos en su propuesta de valor para diferenciarse de la competencia.

En cuanto a los productos comercializados, DJAN Tecnología adquiere su mayor parte, de otros canales mayoristas que se encargan de la importación de productos metálicos desde China, principalmente. DJAN, al adquirir la mercadería, califica a esta como producto ya disponible para la venta, o como productos que deben pasar procesos adicionales (ensamblaje, lijado, pintado, empaquetado, etc). Los productos adquiridos ya listos para venta ocupan el 60% de la capacidad del almacén, mientras que los productos que deben pasar procesos adicionales ocupan el 40%. Los principales productos que se adquieren y venden son los siguientes: cintas aislantes de fábricas,

tornillos metálicos industriales, conductores eléctricos, interruptores, pulsadores, entre otros.

Como se observa en el cuadro 2, DJAN Tecnología ha tenido una pendiente de crecimiento positiva; sin embargo, a nivel histórico, ha habido dos puntos de quiebre en la empresa. El año 2018 se vendió menos que el año 2017, y esto sucedió porque Graña y Montero dejó de comprar en cantidades grandes a DJAN Tecnología por sus procesos internos de rotación de proveedores. Sin embargo, el año siguiente (2019), DJAN creció más debido a que Cobra Perú incrementó el porcentaje de adquisiciones de productos de DJAN en más del 200% por ciento, esto porque DJAN siempre cumplió con los estándares mínimos de calidad que se le debía otorgar a Cobra (lo que se busca es que estos estándares se superen). Finalmente, la caída del 2020 ocurre por la pandemia mundial de COVID-19, la cual afectó a la empresa de manera significativa, puesto que las operaciones se paralizaron por la incertidumbre. Las empresas grandes, como las ya mencionadas, requieren certificados de homologación, las cuales les garantizan que los estándares mínimos de calidad de producto y de empresa sí se van a otorgar.

CUADRO 2: EVOLUCIÓN DE VENTAS NETAS DJAN TECNOLOGÍA



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

3. Planteamiento del problema

DJAN cumple con las exigencias de ley en materia de reporte económico-financiero que requieren los organismos fiscalizadores y financieros (bancos) (SUNAT, 2016): reportes financieros de acuerdo a la normativa REMYPE tributario. El proceso de emisión de indicadores financieros se encuentra a cargo del área de Contabilidad y Finanzas, que se apoya en los Estados Financieros (Estado de Resultados, y Balance General). La

data es alimentada mensualmente por los miembros de esta área, quienes, a su vez, se apoyan en las demás unidades del negocio (Almacén y Ventas sobre todo). Se calculan indicadores de rentabilidad, indicadores de endeudamiento, rotaciones de existencias, de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, de cuentas por cobrar (Ver Anexo 2). Todos estos indicadores financieros se engloban en el Reporte Financiero Mensual para la Gerencia General. Este reporte además se complementa con la elaboración de presupuestos mensuales (Ver Anexo 1).

Sin embargo, DJAN Tecnología no emite ningún reporte donde se mencione temas de responsabilidad social empresarial (solamente cumple con informar las variables contables/financieras); la empresa como tal no genera indicadores no financieros ya que solamente se cumplen con las exigencias de auditorías contables y tributarias. Esto se considera una dificultad o desaprovechamiento de una oportunidad debido a que se producen ineficiencias en el proceso de homologación que podrían terminar en la pérdida de clientes actuales y potenciales, y se desaprovechan oportunidades de acceso a financiamiento a tasas más atractivas y de diferenciación de la competencia.

El desafío consiste, entonces, en seleccionar los indicadores no financieros para la empresa, y en seleccionar los procesos que deben seguirse para su generación y adopción como parte del sistema de gestión de la empresa. A continuación, se describen en mayor detalle las razones que justifican esta decisión:

3.1. Problemáticas detectadas

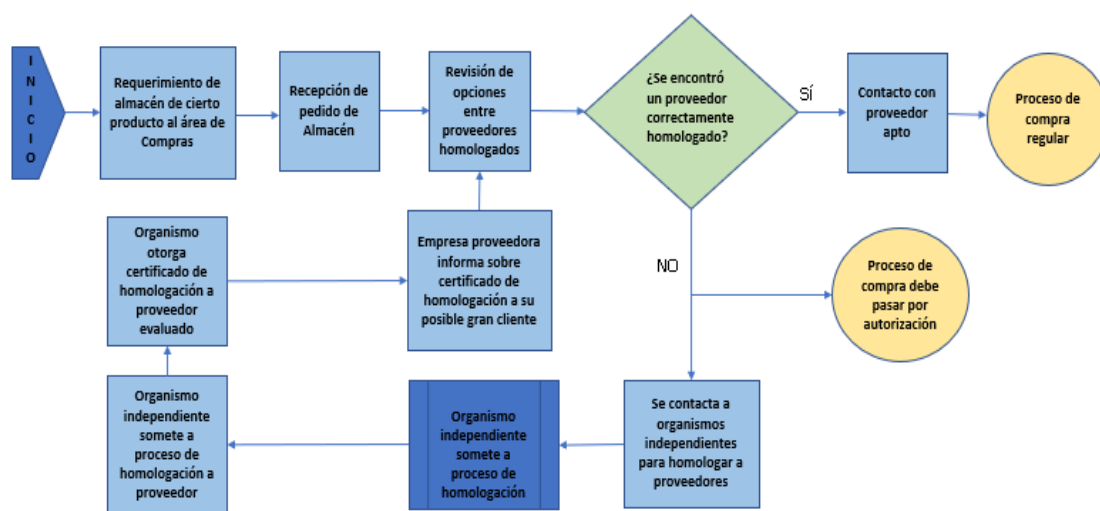
3.1.1. Deficiencia en la calificación de los procesos de homologación

Como se mencionó anteriormente, se observa una tendencia a que los clientes incluyan consideraciones no financieras y prácticas de responsabilidad social empresarial (Sánchez, 2012). Estas empresas, al estar en búsqueda de prácticas de diferenciación y de inclusión responsable de *stakeholders*, exigen que sus proveedores PYMES estén alineados o vayan de acuerdo a sus valores. Por ello, los criterios sociales son aplicados en sus elecciones de proveedores que deben pasar por un proceso anual de homologación. (Moscoso, 2019).

En la homologación se usa una escala del 0 al 100, donde 0 es el valor mínimo, y 100 es el valor máximo en el que se puntúa el cumplimiento de criterios financieros, de gestión, y no financieros (ambientales, desempeño social, capital humano, entre otras consideraciones). Las grandes empresas sugieren o contratan consultoras independientes para otorgar calificaciones a sus proveedores; son estas consultoras que, de acuerdo a las exigencias de la gran empresa, califican. En el Cuadro 3, se

presenta el proceso genérico de homologación de proveedores en Cobra/ GyM. En este caso en particular interviene el Departamento de Compras de la gran empresa. En base a las calificaciones de homologación que cada empresa proveedora recibe, se elige a la que será su proveedor por un año aproximadamente. Pasado dicho tiempo, el proceso de homologación debe darse nuevamente, y la elección de proveedores por parte de las compañías, también.

CUADRO 3: PROCESO DE HOMOLOGACIÓN EN COBRA/ GYM



Fuente: Cobra/ GyM Elaboración: propia

DJAN Tecnología se somete a este proceso que determina si la empresa cumple con las características para calificarse como “empresa adecuada” para proveer servicios. La homologación eleva su dificultad de acuerdo al tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande), ya que aumenta las exigencias y nivel de detalle para cada campo a revisarse. A pesar de ser DJAN Tecnología una empresa pequeña, los procesos de homologación ya requieren incluir variables no financieras dentro de su calificación (responsabilidad social empresarial, normas de buen gobierno, etc). Actualmente, DJAN Tecnología ha logrado sobrellevar las homologaciones debido a que se evalúa a la empresa de manera holística. Sin embargo, uno de los campos a mejorar es el de reporte no financiero, ya que este no se encuentra ni contemplado ni sistematizado (por ello, el puntaje 2020 obtenido) (Ver Anexo 3). En estos últimos 3 años, se han invertido esfuerzos de tiempo durante la jornada de 8 horas para corregir dicha calificación (se ha solicitado siempre recalificación de homologación), lo que genera que la empresa en esa temporada de corrección sea menos eficiente. Es así que emitir reportes no financieros permitiría a esta PYME obtener una mejora en la calificación durante los procesos homologantes e incrementar las posibilidades de perpetuar las relaciones con sus clientes grandes y conseguir nuevos clientes, beneficios que según autores como

(Moscoso, 2019) son consecuencia de trabajar monitoreando no solo el desempeño financiero sino también el no financiero.

3.1.2. Necesidad de mayor acceso a productos financieros

Como pequeña empresa, DJAN también enfrenta el problema de acceso a recursos financieros. Esta limitación también podría reducirse como consecuencia de un reporte mucho más completo (que englobe ratios financieros y no financieros), pues, de acuerdo a los autores, el enriquecimiento de la data proveída por parte de las PYMES a las entidades financieras es importante para un acceso crediticio (Morales, 2016) ya que se incrementa el nivel de confianza en sus clientes (Mibanco, 2021) pues facilita una mirada integral y holística del negocio (Buelvas-Meza & Mejía-Alfaro, 2015). Tener una línea de crédito abierta es importante para DJAN Tecnología, sobre todo, en esta coyuntura nacional por la necesidad de reactivación de las PYMES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

3.1.3. Necesidad de crecimiento empresarial

DJAN Tecnología tiene el objetivo de crecer como cualquier PYME (Ponce & Zevallos, 2017). Sin embargo, el crecer implica, entre otras variables, captar más clientes, lo que podría traducirse en más ventas; y vender más obliga a las empresas a desarrollar reportes de información mucho más completos (Ekonomiaz, 2016). Además, sus clientes más importantes (Cobra y GyM) señalan que un factor que limita comprarle más a sus proveedores es precisamente las calificaciones bajas en las homologaciones (Ver Anexo 18).

Estos tres problemas, de acuerdo con Buelvas-Meza & Mejía-Alfaro (2015), podrían superarse si se incrementa la capacidad de innovación en su manera de reportar interna y externamente. Usar indicadores no financieros otorga mayor campo de análisis para la toma de decisiones: permite a la empresa innovar en procesos y flujos de información, y daría la oportunidad a la PYME de crecer (Al-Dmour, Abbod, & Al Qadi, 2018).

Por todo lo anterior, DJAN Tecnología cuenta con la siguiente problemática: “¿cuáles podrían ser los indicadores no financieros más adecuados a su contexto empresarial y de su proceso de homologación?”

La pregunta anterior debería ser respondida con lo siguiente: los indicadores no financieros deben ser seleccionados y creados para ser utilizados e integrados en los sistemas de información actuales que maneja esta PYME. Para lograr esto, se debe conocer bien la industria en la que opera DJAN Tecnología, los procesos internos de

cada área, qué exigencias DJAN debe y requiere responder, cómo operan los clientes principales de esta PYME, entre otras consideraciones de la cadena de abastecimiento.

Resulta importante hacer que las operaciones de una empresa sean transparentes (Barbachan, 2017). Por ello, la actual información financiera regulada y exigida por las entidades gubernamentales no es la suficiente como para satisfacer la necesidad de los clientes de tener información holística (Avolio, Mesones, & Roca, 2013) (estos clientes tienen a su vez que cumplir las expectativas de consumo del cliente final).

4. Fundamentación teórica

4.1. Indicadores no financieros y su viabilidad en PYMES

Waddock y Graves (1997) definen a los indicadores no financieros como métricas medibles que no necesariamente son expresadas en valores monetarios. Contemplan aspectos ajenos a métricas financieras comunes (calidad, impactos internos de gestión empresarial, impactos frente a los *stakeholders*, etc) (Waddock & Graves, 1997). Además, los indicadores no financieros son indicadores de RSE pues incluyen aspectos que las variables financieras no suelen explicar (calidad del servicio/producto, campos medioambientales, gestión humana, etc) (Peinado-Vara & Vives, 2011). Los gestores estratégicos suelen usarlos para la toma de decisiones, ya que otorgan información complementaria a la ya disponible (Waddock & Graves, 1997). La contabilidad de gestión se apoya en el uso de los indicadores no financieros para observar el rendimiento empresarial; esto sucede ya que los indicadores financieros tradicionales no reflejan, en su totalidad, todos los beneficios de las estrategias de gestión que se decidan adoptar en la empresa (De Fuentes, 1996, pág. 957).

El uso de indicadores no financieros no depende del tamaño de la empresa y, aunque existe una relación directa y positiva entre el tamaño de la empresa y la utilización de estos ratios, no es indispensable ser empresa grande para hacer uso de estos instrumentos (Ruiz-Olalla, 2011, pág. 15).

Los indicadores no financieros se pueden agrupar en reportes cuyo objetivo es la sostenibilidad (Peinado-Vara & Vives, 2011). Además, Rovira y Scotto (2014) mencionan que el desarrollo sostenible y las ventajas competitivas se pueden entrelazar y permiten orientar una dirección estratégica para estas empresas. En esa línea, la innovación sustentable puede tener a mediano y largo plazo un impacto positivo en la competitividad de las PYMES latinoamericanas (Rovira & Scotto, 2014), aunque, a corto plazo, el acoplamiento a cada nuevo proceso suele representar costes elevados para las PYMES por la reestructuración interna que muchas veces se debe hacer (Cervantes

Rosas & Aldeanueva Fernández, 2019). Ello explicaría por qué, en las PYMES, la RSE es un tema relativamente reciente, pero con capacidad de posicionarse entre las prioridades de estos negocios (Cervantes Rosas & Aldeanueva Fernández, 2019).

Polanco, Ramírez y Orozco (2016) señalan, además, que para poder integrar la sostenibilidad en las empresas latinoamericanas de menor tamaño deberán sortear desafíos como el acceso a la financiación, formación del personal, limitada disponibilidad de información y conocimiento, cumplimiento de las normas, etc (Polanco, Ramírez, & Orozco, 2016). En este contexto, se reafirma que la RSE en PYMES de América Latina es un tema relativamente nuevo, y es clave que estas generen estrategias sostenibles que impacten a sus finanzas y al entorno, para que posibiliten la ejecución de procesos de sostenibilidad de mediano a largo plazo (Cervantes Rosas & Aldeanueva Fernández, 2019).

La generación de indicadores no financieros permite que la data se agrupe, se cree el proceso de cálculo, y posterior análisis de la misma. La presentación se puede dar en reportes de sostenibilidad. Así, las métricas resultan importantes para orientarse hacia la sostenibilidad, pero su aplicación suele ser un concepto de “querer hacerse”. Y es que, aunque aplicado al contexto europeo, MacGregor Pelikánová (2019) identifica oportunidades de usar la data disponible con la que elaboraron sus reportes para profundizar y orientar sus reportes a unos mucho más integrales: solo es un tema de decisión de la empresa. Así, se detecta que la CSR (*Corporate Social Responsibility*) es un importante concepto que puede explotarse y “una gran oportunidad para agregar valor en una era digital, en la que los *stakeholders* consideran íntegramente a las compañías” (MacGregor Pelikánová, 2019).

4.2. Beneficios de los indicadores no financieros en las PYMES y los resultados financieros

4.2.1. Beneficios para la empresa que ejecute la propuesta

El cálculo de indicadores no financieros puede resultar valioso para la toma de decisiones de las empresas. Las firmas desarrollan muchas actividades que generan impactos críticos en su entorno; por ello, demuestran que el desempeño no financiero debe ser interpretado para un mejor entendimiento del negocio por los *stakeholders* (Stolowy & Paugam, 2018). La tendencia a reportar no financieramente información empresarial se encuentra en aumento y, en el caso PYME, desarrollar indicadores no financieros otorgaría una ventaja competitiva frente a las mismas empresas del mismo rubro que compiten en las licitaciones de entes privadas (Stolowy & Paugam, 2018).

Además, los indicadores no financieros otorgan calidad a los tradicionales indicadores y su interpretación debe ir de la mano, ya que los ratios financieros también explican el desempeño no financiero; por lo que la correlación entre ambos sí existe (Al-Dmour, Abbod, & Al Qadi, 2018).

Así, generan información relevante para las firmas, siempre y cuando el reporte incluya ratios correctamente seleccionados, utilizables, comparables, de confianza y comprensibles. Por último, “el uso de los indicadores no financieros, junto con los tradicionales indicadores del rendimiento financiero, contribuye favorablemente a que la gerencia preste una mayor atención a los factores críticos del éxito, tales como la calidad, la fiabilidad, el servicio, el tiempo, la innovación y la atención de las necesidades del cliente” (Hoque, 2004, pág. 488).

4.2.2. Beneficios con los *stakeholders*

Las PYMES deben mejorar la información a presentarse a las entidades bancarias para construir confianza entre ambas partes: un reporte integrado que aglomere indicadores no financieros permitiría la mejor gestión de sus riesgos y aprovecharían mejor las oportunidades que se le presenten a la empresa (Morales, 2016).

Desde la perspectiva del regulador, que una empresa disponga de iniciativa de calcular indicadores no financieros resulta beneficioso. Los indicadores no financieros, siendo estos una parte de los indicadores RSE, propician cambios en los principios de políticas domésticas, e incentivan a que el Estado desarrolle nuevos ámbitos regulatorios mediante auditorías de la data proveída (Thistlethwaite & Menzies, 2016). Así, la transparencia de información genera externalidad positiva en la sociedad puesto que los usuarios tienen acceso a ella, y se otorga mayores aristas de fiscalización al regulador.

Adicionalmente, la elaboración y selección de los indicadores no financieros se benefician con la siguiente data del contexto del Reporte Integrado (el Reporte Integrado agrupa también indicadores financieros y no financieros). *The Climate Disclosure Standards Board* informa en su elaborado *Climate Change: your journey to integrated reporting* que las corporaciones están requiriendo reportes con requisitos cada vez más exigentes y están teniendo un desarrollo mucho más rápido en estos campos. Los requerimientos de los reportes y la tendencia vigente (y futura) se orienta a desarrollar data que generalmente no se incluía en los reportes comunes. Esta data que se está exigiendo entre los requerimientos de reporte se orientan a mapear problemas de temporalidad cortoplacista, sobreexplotación de recursos naturales e internos, y, además, visualizar data que propicie el cambio en la manera de dirigir una empresa. En

otras palabras, la data no financiera (la cual incluye indicadores no financieros) está orientándose a generar impacto en las expectativas de los *stakeholders*; con ello, las empresas informan sobre su desempeño corporativo no solo en el área financiera, sino visibilizan otras aristas que tienen relevancia en las consideraciones para generar confianza (cómo impactan en el medio ambiente, relaciones con sus *stakeholders*, buen gobierno corporativo, entre otros). Todo lo anterior genera confianza para el lector (Promethium Carbon & Climate Disclosure Standards Board, 2013).

Además, se explicará información relacionada a los indicadores no financieros:

4.3. Clasificaciones de indicadores no financieros

4.3.1. Según funcionalidad en las organizaciones

Pilar de Fuentes (1996), señala que existen muchas maneras de clasificar a los indicadores no financieros, siendo las siguientes las tres principales.:

- Indicadores de calidad dentro o fuera de la empresa: subdivididos entre indicadores de monitorización interna (proyectos completados, de mejora, personas involucradas en calidad); y los relacionados a la satisfacción de la clientela (percepción del cliente, quejas, repetición de compra).
- Indicadores que se apliquen a un proceso específico de la empresa; es decir, indicadores que se puedan aplicar en función a las áreas disponibles.
- Indicadores de acuerdo al propósito que estos persigan; es decir, mediciones de eficiencia, de eficacia, y de percepción de calidad.

Esta clasificación es relevante (De Fuentes, 1996), ya que la PYME debería mapear qué indicadores no financieros deben usarse para generar impactos adicionando también el criterio ESG de Armstrong (Armstrong, 2020).

4.3.2. Según variables de la ética empresarial

Desde la perspectiva de la toma de decisiones éticas en una empresa, se considera que las normas personales están relacionadas a las empresariales, y que el agente debe basarse en los principios y creencias para hacer elecciones que ejerzan un balance entre los deseos económicos particulares y las exigencias de bienestar de su entorno (Armstrong, 2020, pág. 9).

Armstrong (2020) plantea que se puede realizar un análisis ético (con principios empresariales) para elaborar indicadores que permitan satisfacer metas individuales, y, a la misma vez, satisfagan a los *stakeholders*.

4.3.3. Características de los indicadores no financieros a elegirse

Un indicador no financiero es relevante cuando, como toda data, cumple con las siguientes bases: ser oportuna, ser exacta y ser relevante.

Los ratios financieros y no financieros deben ser legibles; es decir, su lectura debe ser interpretable para la mayor parte de sus usuarios, además de ser relacionables a la información ya existente. Las variables a considerarse durante el cálculo deben ser significativas para alcanzar las metas organizacionales. Solo así se dará un uso interno adecuado, y correcta lectura por parte de agentes externos (De Fuentes, 1996).

Otros autores señalan que para impactar en la rentabilidad la información debe complementarse entre sí, alimentar a los sistemas de control de gestión, y, en consecuencia, los usuarios hagan uso de información oportuna, pertinente, y comparable (Buelvas-Meza & Mejía-Alfaro, 2015). Finalmente, la contabilidad de gestión debe tener la habilidad de integrar sistemas de información relevantes, entre las que se incluyen variables financieras y no financieras para la toma de decisiones (Buelvas-Meza & Mejía-Alfaro, 2015).

5. Descripción de metodología seguida para diseñar indicadores no financieros en DJAN

Para implementar indicadores no financieros, se siguió el proceso sugerido en los siguientes documentos:

A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. Esta investigación de Marika Arena y Giovanni Azzone explora la implementación *step by step* del reporte integrado dentro de empresas PYMES del rubro metálico (en empresas italianas). Destacan los procesos de implementación del uso de sus recursos (suministros, agua, electricidad, etc), entre otras categorías no financieras contempladas en *the Global Reporting Initiative (GRI)*. Además, se señala que, si bien es difícil la aplicabilidad de las categorías de la GRI para las PYMES, no es imposible. Requieren de desarrollar “capacidad de identificar la cantidad de materiales usados”, y, para ello, se necesita un orden interno dentro de las PYMES y que el costo-beneficio sea positivo (Arena & Azzone, 2012). Todo lo anterior representa los desafíos a la que la PYME debe someterse. Además, la relevancia de este trabajo académico es grande, ya que plantea escenarios entre si se debe aplicar o no ciertos criterios del GRI en empresas que comercian metales (DJAN dispone de esta mercadería).

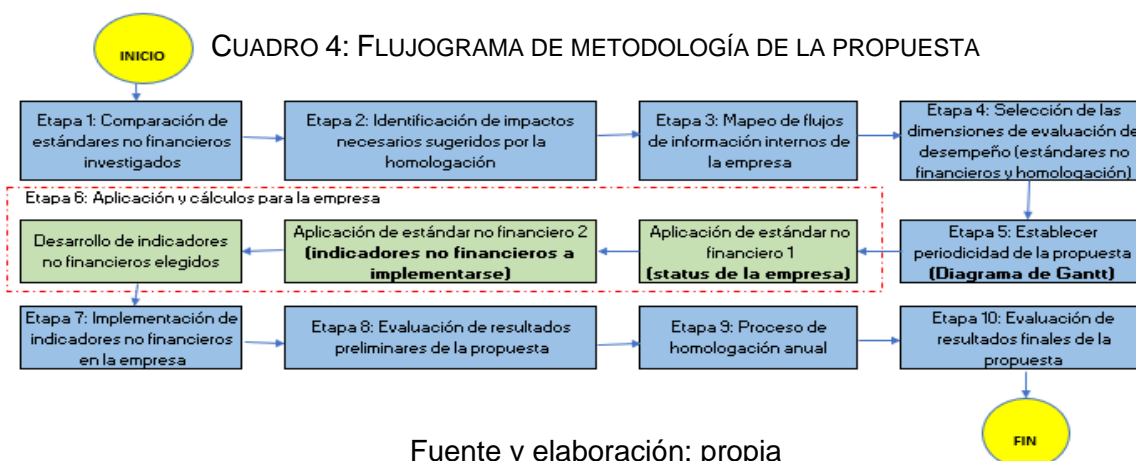
Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de infoconocimiento y sostenibilidad en el reporte corporativo de Marisleidy Alba y César

Beltrán (2018) que refiere la importancia que toman los flujos de información y de conocimiento para confeccionar adecuada data, y revelar información financiera y no financiera. Para proponer puntos de mejora, el paso clave es identificar los flancos débiles de cada flujo. Además, los autores proponen que, para elaborar un correcto reporte financiero y no financiero, estos dos deben basarse en los siguientes principios: qué asuntos son importantes y cómo se divulgarán. Además, un reporte que aspira a ser completo debe mostrar "una imagen holística de la combinación, interrelación y dependencia entre los factores que afectan a la capacidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo" (Alba & Beltrán, 2018). El GICCS (Gestión de infoconocimiento para cadenas de suministro), teoría en la que se apoya este informe, otorga los siguientes beneficios al aplicarla: monitorea la trazabilidad de la información en tiempo real, genera reportes a partir de la minería de datos, y tramita información en base a las competencias y recursos disponibles. Así, los reportes holísticos tendrán flujos de información integrados basados en el conocimiento empresarial que ayudará en toma de decisiones, permitirá tomar juicios claves en la empresa, e integrar sistemas de información que soportan informes (Alba & Beltrán, 2018).

Toda esta información resulta importante durante la elección de los indicadores no financieros ya que el modelo de GICCS constituye una propuesta concreta de integración de los flujos de información y de conocimiento, porque logra articular estos flujos con las experiencias, el "saber hacer", los procesos organizacionales y el aprendizaje (Alba & Beltrán, 2018). Esto es relevante, puesto que se necesita coordinaciones internas para alimentar la data para conseguir indicadores no financieros relevantes y que sean útiles para el mayor (o total) porcentaje de los usuarios internos.

5.1. Secuencia de la aplicación de la metodología en DJAN

A continuación, se explica secuencia metodológica a seguirse de la propuesta mediante un flujograma:



Es importante señalar, de este flujograma metodológico, lo siguiente:

- El flujograma se divide en 10 etapas, en las que, primero, se hará las indagaciones de literatura relacionada a estándares no financieros y se comparará cuáles son los más adecuados a aplicarse. Luego, se considerará la homologación para decidir qué impactos se abordarán con ayuda de los estándares. Para lograr esto, se deberá recopilar los flujos de información de la empresa, y, ya con ellos, se decidirá qué dimensiones y criterios se tomarán para seleccionar indicadores no financieros. A continuación, se procede con la periodificación de la propuesta, para así pasar a la formulación de los indicadores no financieros seleccionados. Posterior a ello, se implementan en la empresa (con el respectivo mapeo de las inversiones financieras y no financieras que esto implica). Finalmente, se procede a la evaluación preliminar de la propuesta (donde se deberán hacer ajustes si así se requieren). Este informe solo abordará la propuesta hasta la Etapa 8.
- Los resultados del proceso de implementación de indicadores no financieros se verán de manera preliminar y final en dos etapas (Etapa 8 y 10). Las razones son, principalmente, para hacer ajustes en la propuesta a medida que vaya avanzando hasta la evaluación final, y por la limitación de tiempo que afronta este informe con respecto a la fecha de homologación (meses finales de cada año).
- La metodología anterior ha sido elaborada para abordar la problemática ya explicada anteriormente: la necesidad de indicadores no financieros en esta PYME (exigido por el proceso de homologación, principalmente).
- El mapeo de flujos de información se hará utilizando la teoría de GICCS: mapeo de periodicidad de data, reportes empresariales y fluidez de la información (Alba & Beltrán, 2018).

A continuación, se presenta el trabajo realizado en cada una de las etapas.

6. Ejecución de la metodología propuesta por etapas:

6.1. Etapa 1: Comparación entre los Estándares de reportes no financieros revisados de literatura

Estándares no financieros Conceptos	The Global Reporting Initiative (GRI) (Global Reporting Initiative, 2021)	The International Integrated Reporting Council (IIRC) (International Integrated Reporting Council, 2021)	B Impact Assessment (BIA) (B Impact Assessment, 2021)	Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (SASB Standards Application Guidance, 2018)
Objetivo principal	Explicar la medición de indicadores de sostenibilidad, y cómo divulgar esta información, para agentes internos y externos.	Promover un enfoque de cohesión y eficiencia del reporte de las corporaciones. Mejorar la calidad de la información disponible.	Medir a la empresa en la creación de valor para sus clientes, comunidad, empleados, comunidad y medio ambiente.	Identificar, manejar y reportar temas de sostenibilidad empresarial con un enfoque orientado más al inversionista o agente externo (<i>stakeholder</i>).
Fundamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de grupos de interés internos y externos - Materialidad - Exhaustividad - Precisión - Comparabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistencia y comparabilidad - Concisión - Enfoque estratégico y orientación futura - Materialidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparabilidad - Inclusión de grupos de interés internos y externos - Claridad - Fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparabilidad - Materialidad - Relevancia informativa - Costo / Efectividad - Evidencia basada - Precisión
Áreas de impacto o dimensiones	Propone división por series entre estándares Económicos (200), Ambientales (300), y Sociales (400). Dentro de cada estándar, se encuentra la base de cálculo según necesidades.	Propone ocho contenidos: Organización, corporativo, Modelo de Negocio, Riesgos/ Oportunidades, Asignación de recursos, desempeño, perspectiva, <i>basis</i> .	Se califican las actividades según: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio ambiente, Clientes, y de Divulgación informativa.	División entre 11 tipos de industrias (según una división propia de la SASB); subdivida en 77 subindustrias. Cada subindustria se apoya en un ESG de 5 dimensiones (con Human Capital & Business Management adicionales)
Guía metodológica propuesta	Propone guía de cálculo de indicadores no financieros según necesidades de la empresa, y parámetros de presentación y revelación de la información calculada.	Propone directrices para los ocho contenidos mediante la respuesta a preguntas que se plantean. Otorga sugerencias de respuesta a las mismas, mas no método de cálculos de indicadores no financieros.	Propone guía de enfoque de actividades empresariales, no de indicadores ni parámetros. Para obtener certificación con sello, debe someterse a evaluación BIA.	Propone exponer parámetros según el tipo de empresa. No ofrece una guía de cálculo de los mismos. Para obtener la certificación, debe someterse a evaluación SASB.

6.2. Etapa 2: Identificación de impactos sugeridos por la homologación como criterio principal

Se procederá a hacer un mapeo de los impactos que la homologación (ver Anexo 3) a la que se somete DJAN Tecnología para ser calificado; es decir, se explicará cómo se encuentra la PYME en cada campo de impacto:

6.2.1. Ambientales

Uso de materiales: DJAN Tecnología utiliza materiales metálicos y plásticos para el manejo de su mercadería. El embalaje, el ensamblaje, entre otros procesos productivos de la empresa son los que demandan el uso de los mismos. Adicionalmente, se utilizan papeles y cartones: el primero se usa como suministros de oficina o de almacén, y el segundo para almacenar productos pequeños y grandes. El área eje de este campo es el de Almacén y Logística.

Uso de energía: Esta PYME tiene un importante consumo de energía, pues representa en promedio aproximadamente 5% de sus gastos operacionales mensuales (Ver Anexo 5). El uso de energía eléctrica se debe a que se usan muchos aparatos eléctricos tales como computadoras, transformadores, baterías, aparatos eléctricos que intervienen en los procesos de embalaje (taladros, embaladoras, ensambladoras, etc). La energía no está contemplada entre sus políticas ni consideraciones financieras. Todas las áreas están involucradas en este campo.

Uso de agua: Esta PYME hace uso de los recursos hídricos en el siguiente porcentaje: 2% de sus gastos operacionales mensuales (Ver Anexo 5). Esto se debe a que algunos procesos productivos usan agua (pero poca), además de los servicios higiénicos. No cuenta con política de recursos hídricos. Todas las áreas están involucradas en este campo.

Manejo de residuos: DJAN Tecnología tiene una gran salida de residuos de la empresa, ya que los procesos productivos desprenden materiales para disponerse al almacén. Ejemplo: al embalar, se usa mucho plástico; al ensamblar maquinaria, existe desperdicios metálicos; al cortar láminas metálicas, existe merma, etc. El manejo actual de sus residuos es otorgarlo a quien pueda hacerle un buen uso de los mismos (recicladores). Finalmente, si el residuo no se entrega a ningún agente, pues son enviados a la basura. No se registran en los EEFF los residuos, ni las mermas, (pero sí lleva un control del mismo en su Reporte de Mermas y Pérdidas). El área eje de este campo es el de Almacén y Logística.

6.2.2. De Gobierno Corporativo

Manejo interno de la corrupción: DJAN Tecnología no cuenta con políticas anticorrupción internas, ni de antifraude para con sus clientes y empleados. La empresa considera que estos valores sí deberían esclarecerse en documentos puntuales; sin embargo, carecen específicamente de políticas para ello. El área eje de este campo es la Gerencia General.

Manejo de impuestos: El manejo de los impuestos es supervisado por el área de Contabilidad y Finanzas; ellos velan porque los impuestos del régimen adoptado sean pagados oportunamente. El área eje de este campo es Contabilidad y Finanzas.

Manejo de la Seguridad y Salud en el Trabajo: DJAN Tecnología no cuenta con políticas relacionadas a materia en Seguridad y Salud en el Trabajo; sin embargo, se observa que hay nociones de seguridad en las operaciones, ya que cada trabajador sabe cómo protegerse en sus actividades diarias (se promueve y promoverá el uso de botas, lentes y cascos, etc) (Ver Anexo 6). No cuentan con un mapeo de riesgos en las instalaciones (la empresa cuenta con 2 locales). El área eje de este campo es Gerencia General.

Manejo de la competencia: Esta PYME tiene buena relación con sus competidores, quienes a veces pueden llegar a ser sus proveedores. La industria en la que se desempeña DJAN Tecnología tiene muchos competidores; sin embargo, esta PYME tiene mapeadas a las que impactan frente a sus operaciones. Las prácticas que emplean frente a la competencia aparentan ser éticas. El área eje se da en Compras y Ventas.

6.2.3. Sociales

Manejo de la discriminación laboral: DJAN Tecnología no cuenta con un apartado de este tema en ninguna política interna; sin embargo, los trabajadores sí consideran este tema relevante. Los procesos de selección de nuevos empleados se encuentran libres de discriminación étnica, religiosa, o de género. El área eje de este campo es Gerencia General.

Manejo de capacitaciones a los trabajadores: Esta PYME suele enviar a sus trabajadores a capacitarse a cursos dependiendo de la productividad percibida en sus labores; los operarios de almacén son enviados a clases de Carpintería y Ensamblaje, o los empleados administrativos refuerzan sus conocimientos de gestión mediante la asistencia a clases impartidas por institutos tales como SENATI o ISIL. La representación numérica en los EEFF de las capacitaciones es catalogada como Gasto en el Estado de Resultados, y representa en promedio el 13% de los gastos totales mensuales (Ver Anexo 5). El área eje de este impacto se da en la Gerencia General.

Manejo de los derechos humanos de los trabajadores: La empresa no cuenta con un apartado ni política en el que se especifique este tema; sin embargo, la empresa considerará como valor empresarial que “el respeto debe ser mutuo desde todas las posiciones” (Ver Anexo 7). El área eje de este impacto se dará en la Gerencia General.

Evaluación social de los proveedores: No se realiza una evaluación social de los proveedores, ya que la empresa no considera esta variable en seleccionar *stakeholders*. No hay política involucrada a dicho impacto; el área eje se da en Compras y Ventas.

6.3. Etapa 3: Mapeo de flujos de información de la PYME

Adicionalmente, es importante el mapeo de los flujos de información, de acuerdo a la teoría GICCS propuesta (Alba & Beltrán, 2018). Para esto, se plantea el flujograma de información financiera principal actual, con el agregado de dónde incluir la información no financiera (Ver Anexo 8).

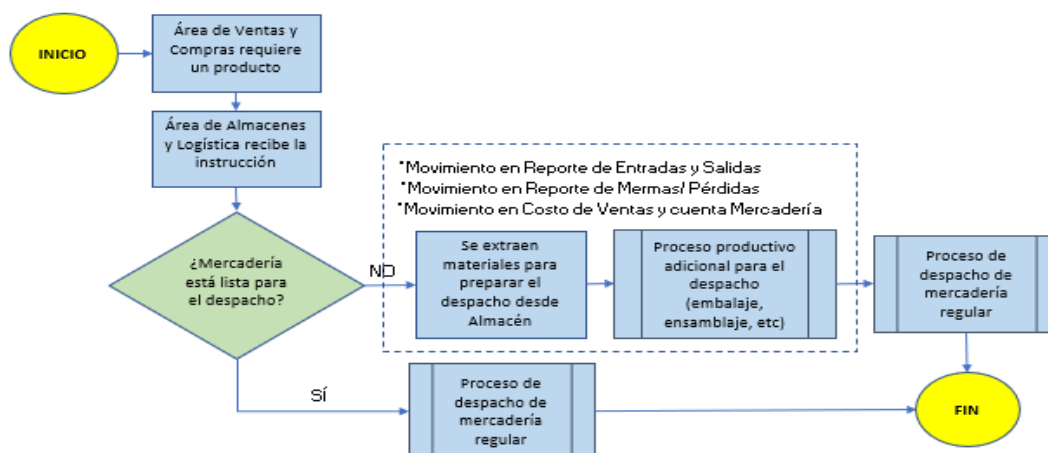
Para realizar el mapeo de información, se mencionarán algunos procesos involucrados para cada materia de la homologación señalada anteriormente. Así mismo, se mencionará sobre qué reportes podrá apoyarse los indicadores no financieros, el área empresarial eje, y la periodicidad de la alimentación de dicha data.

6.3.1. En el campo Ambiental

- *Uso de materiales / residuos*

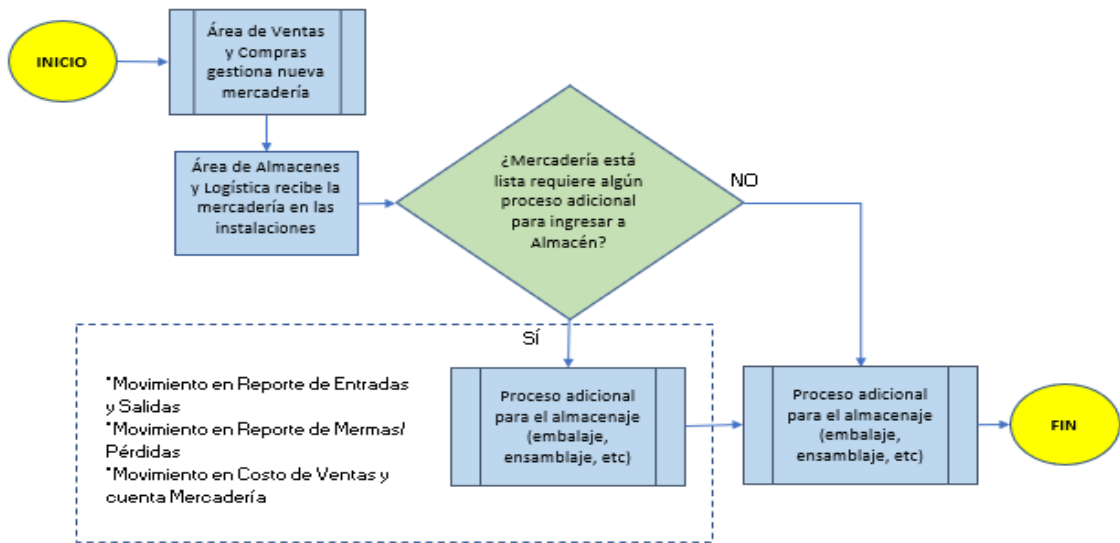
Para el uso de materiales y residuos, se incurre en la alimentación de la data cada vez que se procese mercadería. Sin embargo, se ha identificado ciertos procesos puntuales en los cuales también podría darse el enriquecimiento del indicador no financiero.

CUADRO 5: FLUJOGRAMA DE DISPOSICIÓN DE MERCADERÍA PARA VENTA



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

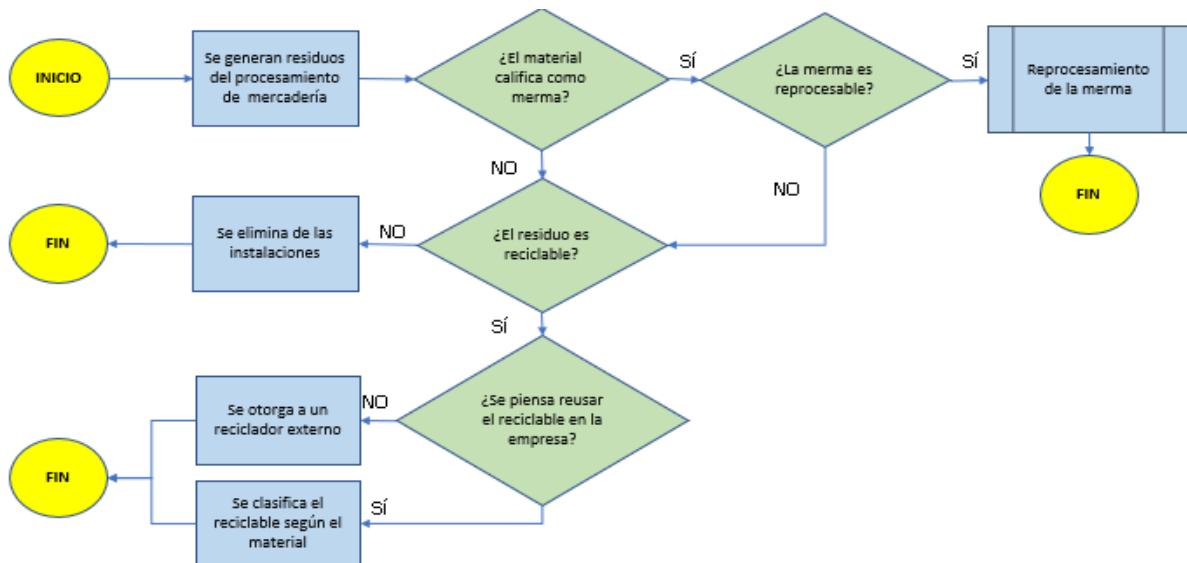
CUADRO 6: FLUJOGRAMA DE INGRESO DE MERCADERÍA A ALMACÉN



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Para el caso específico del manejo de residuos, se elabora un flujograma adicional, puesto que el manejo es distinto.

CUADRO 7: FLUJOGRAMA DE INGRESO DE MERCADERÍA A ALMACÉN



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Reportes en los que se apoyan: Reporte de Mermas/ Pérdidas, Estado de Resultados (Costo de ventas) y en Estado de Situación Financiera (rubro Mercadería), Política ambiental y de Responsabilidad Social.

Área(s) empresarial eje: Almacenes y Logística

Periodicidad de la data: se alimenta la data diariamente en función a los movimientos, con un corte mensual (cierre en conjunto al del Área de Almacenes y Logística).

- *Uso de recursos como agua / luz*

Al ser el agua y la luz recursos que la PYME está usando permanentemente, no requieren de flujogramas donde se identifique su uso.

Reportes en los que se apoyan: Estado de resultados (Gastos operacionales), y Presupuestos de Gastos Operacionales, Política ambiental y de Responsabilidad Social.

Área(s) empresarial eje: Gerencia General, y Contabilidad y Finanzas

Periodicidad de la data: se alimenta la data diariamente en función a los movimientos, con un corte a fin de cada mes. La supervisión de los medidores de luz y agua, sin embargo, están a disposición de los usuarios.

6.3.2. En el campo de Gobierno Corporativo

- *Manejo de corrupción:*

El manejo interno y externo de la corrupción recae en todo el personal en todo momento (por lo que no se delimitan procesos en específico); sin embargo, es importante delimitar lineamientos dentro de la empresa para definir el alcance.

Reportes en los que se apoyan: Política anticorrupción, lavado de dinero, antisoborno y antifraude.

Área(s) empresarial eje: Gerencia General, y Área de Compras y Ventas

Periodicidad de la data: se alimenta la data mensualmente, supeditado a revisiones de la Gerencia General.

- *Manejo de impuestos:*

El manejo de los impuestos está ligado a la actividad financiera vigente.

Reportes en los que se apoyan: Estado de resultados y Estado de Situación Financiera.

Área(s) empresarial eje: Contabilidad y Finanzas

Periodicidad de la data: se alimenta la data diariamente en función a los movimientos, con un corte a fin de cada mes.

- *Manejo de Salud y Seguridad en el trabajo (SST):*

El manejo interno y externo de la SST recae en todo el personal en todo momento (por lo que no se delimitan procesos en específico); sin embargo, es importante delimitar

lineamientos dentro de la empresa para definir el alcance y las funciones de cada personal (Ver Anexo 11).

Reportes en los que se apoyan: Cuadro estadístico de SST, reportes internos de SST, objetivos de SST.

Área(s) empresarial eje: Gerencia General, Área de Almacenes y Logística

Periodicidad de la data: se alimenta la data diariamente en función a los incidentes, con un corte a fin de cada mes.

- *Manejo de la competencia:*

El manejo interno y externo de la competencia ocurre durante toda la operatividad de la empresa (por lo que no se delimitan procesos en específico).

Reportes en los que se apoyan: Política anticorrupción, lavado de dinero, antisoborno y antifraude

Área(s) empresarial eje: Gerencia General, y Área de Compras y Ventas.

Periodicidad de la data: Corte a fin de cada mes, supeditado a revisión de Gerencia General.

6.3.3. En el campo Social

Los siguientes impactos no cuentan con procesos específicos, pues están presentes en el día a día. Se elabora el siguiente cuadro:

CUADRO 8: FLUJOS DE INFORMACIÓN DE CAMPO SOCIAL

Flujo de información Concepto	Reporte en los que se apoyan	Área empresarial eje	Periodicidad de la data
Manejo de la discriminación laboral	Funciones generales del personal; Funciones según SST	Gerencia General	Corte a fin de cada mes, supeditado a revisión de Gerencia General
Manejo de las capacitaciones laborales	Estado de resultados (Gastos operacionales), y Presupuestos de Gastos Operacionales.	Gerencia General, y Contabilidad y Finanzas	Corte a fin de cada mes, supeditado a revisión de Gerencia General

Manejo de los derechos humanos	Funciones generales del personal; Funciones según SST	Gerencia General	Corte a fin de cada mes, supeditado a revisión de Gerencia General
Evaluación social a los proveedores	EEFF de los proveedores	Área de Compras y Ventas	Corte a fin de cada mes, supeditado a revisión de Gerencia General

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

6.4. Etapa 4: Selección de las dimensiones de evaluación de desempeño (estándares no financieros y homologación) e indicadores no financieros

Es importante señalar que se elegirá los estándares más valiosos y aplicables para DJAN. Así, del cuadro anterior, se desprende las siguientes conclusiones de la comparación por campos realizada:

The GRI otorga directrices de cómo revelar información no financiera, además de cómo calcularla, y cómo estandarizarla para que esta sea comparable con otras empresas. La versatilidad y el nivel de detalle que otorga se adecúa a los requerimientos y exigencias de la empresa. Además, sus series 200, 300 y 400 ofrecen subseries que abarcan buena parte del reporte de homologación 2020 (Ver Anexo 3). Este estándar, además, se enfoca en agentes internos y externos (Global Reporting Initiative, 2021).

The IIRC proporciona también directrices: plantea preguntas para ocho campos de enfoque. Así, se revela cómo deberían responderse dichas interrogantes en un Reporte Integrado. Sin embargo, DJAN Tecnología no se encuentra en la búsqueda de generar un Reporte Integrado como tal, pues la exhaustividad para elaborarlo es mucho mayor al que exige la homologación. Además, los indicadores no financieros (que se buscan para cumplir con mejorar la homologación) no cuentan con directriz de cálculo en IIRC, a diferencia de The GRI (International Integrated Reporting Council, 2021).

El estándar BIA, al ofrecer una calificación inmediata según el desempeño de la empresa en materias de sostenibilidad, podría ser útil para cotejar en qué áreas habría la necesidad de mejorar según este análisis y el reporte de homologación 2020 (Ver Anexo 3). De allí, se puede determinar los campos prioritarios a desarrollar indicadores, además se observa que BIA se comunica con los otros estándares analizados (B Impact Assessment, 2021).

Se observa que SASB está orientado a satisfacer netamente a los inversionistas (*stakeholders*); si bien, el método de revelación de data no financiera podría ser

interesante para una empresa grande, para una empresa pequeña el método se hace difícil, puesto que SASB otorga directrices de revelación, mas no de cómo calcular indicadores no financieros ni cómo sentar bases de estandarización para PYMES. Además, para obtener el sello SASB, se debe someter a DJAN Tecnología a una evaluación con un pago previo (SASB Standards Application Guidance, 2018).

Por lo tanto, ya explicados los criterios/ dimensiones a considerarse, los estándares elegidos para orientar la selección de indicadores no financiero son los siguientes: The BIA (B Impact Assessment, 2021) (para cruzar puntos de mejoras con la homologación), y The GRI (Global Reporting Initiative, 2021) (por su versatilidad/ adaptabilidad a necesidades de DJAN); además, de los conceptos de la homologación.

Sin embargo, si bien cada uno de los impactos mapeados en la Etapa 2 anteriormente son importantes para la homologación, resulta que los indicadores no financieros a aplicarse deben basarse en el criterio de Materialidad establecido en The GRI (Global Reporting Initiative, 2021) y en la NIC 1: “Si una partida concreta careciese de importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas” (Normas Internacionales de Contabilidad, 2016). Por ello, se procederá a hacer las consideraciones para determinar los indicadores no financieros materiales de acuerdo a su utilidad y a la valoración de la empresa.

6.4.1. Identificación en matriz de impactos por función vs ESG

Se elabora la siguiente matriz de acuerdo a la funcionalidad (De Fuentes, 1996) y a la ética ESG (Armstrong, 2020) de cada indicador no financiero:

CUADRO 9: MATRIZ DE IMPACTOS FUNCIONALIDAD VS ESG

Según ética \ Según funcionalidad	Económico	Social	Gobernanza
Indicadores de calidad dentro o fuera de la empresa		Evaluación social de los proveedores Manejo interno de la corrupción	Manejo de la competencia
Indicadores que se apliquen a un proceso específico de la empresa	Manejo de residuos Uso de materiales		Manejo de las capacitaciones laborales
Indicadores de acuerdo al propósito que estos persigan	Uso de energía Uso de agua	Manejo de impuestos Manejo de la SST	Manejo de DDHH Manejo de la discriminación laboral

Fuente: (De Fuentes, 1996) y (Armstrong, 2020) Elaboración: propia

Ya clasificado cada impacto en la matriz, se detalla los siguientes comentarios que permiten elegir los indicadores no financieros a desarrollar:

6.4.2. Indicadores no financieros para una siguiente propuesta a futuro

Aplicando los criterios y principios de The GRI (Global Reporting Initiative, 2021) (mapeados en la Etapa 1 y explicados en la Etapa 6), no se considerarán los siguientes tres campos de impacto:

- El uso de agua, en promedio, el 1% de Gastos operacionales. Además, representa 1% del Presupuesto de Gastos total (Ver Anexo 1), y se mantiene con variaciones mínimas. El criterio de materialidad aplica para descartar este indicador no financiero.
- La evaluación social de los proveedores, actualmente, para la PYME, no es un criterio a tomarse ya que DJAN Tecnología desea continuar obteniendo clientes, no someterlos a filtros de selección adicionales. A futuro, dicho indicador no financiero podría considerarse.
- El manejo de la competencia, para este sector, es bastante complicado, puesto que DJAN Tecnología no tiene identificados a muchos de sus competidores directos e indirectos. Por lo tanto, se hace difícil tomar medidas frente a ellos, y el indicador no financiero pierde riqueza informativa.

6.4.3. Indicadores no financieros elegidos para esta propuesta

Así, se eligen nueve indicadores no financieros a desarrollarse por los siguientes motivos:

- El uso de materiales se comunica al 100% con el Costo de Ventas; puesto que la cuenta se encuentra vinculada.
- El uso de residuos se comunica al 100% con el Reporte Mermas/ Pérdida; adicionalmente, su análisis sí resulta importante para la explicación de las variaciones en el Costo de Ventas.
- El uso de energía representa, en promedio, el 5% de Gastos operacionales. Es un importe relevante considerando que el Presupuesto pretende determinar cuánto serán los gastos incurridos en este recurso (Ver Anexo 1).
- El manejo interno de la corrupción sí es relevante para DJAN Tecnología puesto que representa parte importante de los valores que se quieren desarrollar. Además, según Raimundo Soto, profesor del Instituto de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile, la corrupción

valorizada causa más daños que beneficios monetarios en un mediano a largo plazo (Soto, 2003).

- El manejo de impuestos se comunica 100% de manera directa con desembolsos obligatorios para el Estado; así, es de interés para la PYME.
- El manejo de la SST, según Cecilia Flores, investigadora en SST de la Universidad Mayor de San Marcos, podría representar en promedio entre un 15% a 30% de los Gastos operacionales (por conceptos de multas con el Gobierno, reparaciones al trabajador o a los deudos, riesgos en las instalaciones, etc). (Flores, 2016). Por ser una empresa que cuenta con procesos productivos que requieren de equipos de seguridad, este indicador sí es relevante.
- El manejo de las capacitaciones laborales representa el 13% de los Gastos operacionales mensuales; este indicador no financiero sí es relevante de estudio para las operaciones de una empresa pequeña que pretende crecer pues aumentan la calidad del trabajo (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2015) y (Ver Anexo 5).
- El manejo de los DDHH es un concepto que se encuentra presente en todas las acciones de la empresa, además que representa parte de los valores que DJAN Tecnología pretende formar. Y es que, según John Ruggie, representante de la ONU e investigador en Derechos Humanos e Internacionales, “resulta importante la consideración de materias en DDHH puesto que todos los derechos humanos pueden verse afectados por las actividades empresariales” (Ruggie, 2008).
- Similar ocurre con el manejo de la discriminación laboral, pues va de acuerdo al lineamiento de esta PYME, por lo que el indicador no financiero propone información valiosa. Y es que, de acuerdo Francisco Galarza y Gustavo Yamada, investigadores de la Universidad del Pacífico, las prácticas discriminatorias por belleza, raza o sexo se encuentran penadas en las leyes peruanas, con riesgo a ser aplicadas de acuerdo a las UIT vigentes; las empresas MYPES sufren más con dichas multas por la cantidad que pueden llegar a representar (un valor aproximado de hasta 11000 soles) (Yamada & Galarza, 2012). Además, la empresa podría reducir la incidencia de líos legales relacionados a los trabajadores al monitorear indicadores relacionados a su bienestar.

6.5. Etapa 5: Establecer periodicidad de la propuesta

Para implementar dichos indicadores no financieros en la PYME, se establece un plan de actividades (que son necesarios para cubrir las 10 etapas) que consta de 60 semanas (1 año y 2 meses) para el análisis en este documento (plazo realista). Para ello, se usará la herramienta de gestión de Gantt, que permitirá evaluar el proyecto por progresos, tareas y fechas (Gantt, 1974):

6.5.1. Diagrama de Gantt

CUADRO 10: DIAGRAMA DE GANTT POR ACTIVIDADES (PLAZO DE 60 SEMANAS)

N° de Actividad	Inicio	Final	Semana																																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29-37	38-43	44-60			
1. Planteamiento de la propuesta	1/11/2020	13/12/2020																																		
1.1. Planteamiento a la Gerencia	1/11/2020	14/11/2020																																		
1.2. Planteamiento a las áreas que reportarán	8/11/2020	21/11/2020																																		
1.3. Análisis de los flujos de información de la empresa	15/11/2020	13/12/2020																																		
1.4. Búsqueda de estándares de reporte	8/11/2020	6/12/2020																																		
2. Desarrollo de indicadores	6/12/2020	16/01/2021																																		
2.1. Bosquejo de impactos a calcular	6/12/2020	27/12/2020																																		
2.2. Selección de impactos a ser informados	21/12/2021	9/01/2021																																		
2.3. Cálculo de indicadores no financieros	28/12/2020	16/01/2021																																		
3. Implementación a las áreas	4/01/2021	25/04/2021																																		
3.1. Puesta en marcha de la propuesta por área	4/01/2021	28/03/2021																																		
3.2. Ajustes durante la puesta en marcha y el uso	18/01/2021	28/03/2021																																		
3.3. Aclimatación de las áreas para producir la data subsecuentemente (próximo reporte)	4/01/2021	1/05/2021																																		
3.4. Proceso de homologación	6/09/2021	11/09/2021																																		
4. Resultados	7/02/2021	27/12/2021																																		
4.1. Análisis de beneficios reportados y detectados	28/02/2021	27/12/2021																																		
4.2. Mapeo de obstáculos/costos imprevistos	21/02/2021	27/12/2021																																		
4.3. Mejoras y <i>feedback</i> de los usuarios de la propuesta	7/02/2021	27/12/2021																																		

Fuente: (Gantt, 1974) Elaboración: propia

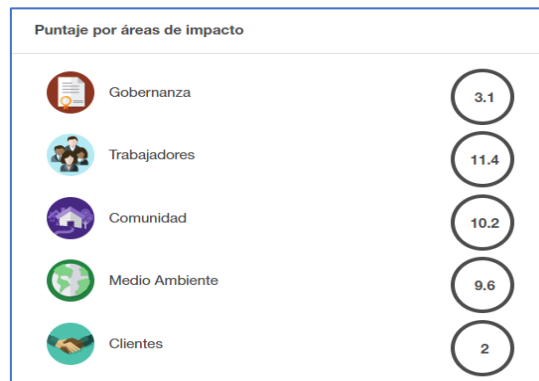
6.6. Etapa 6: Aplicación y cálculos para la empresa

DJAN Tecnología se someterá a los 2 estándares mencionados anteriormente: The BIA, y The GRI.

6.6.1. Aplicación de The BIA

El primero a usarse será The BIA, la cual le otorgará una calificación preliminar sobre cómo se encuentra el negocio actualmente:

CUADRO 11: CALIFICACIÓN DE ÁREAS DE IMPACTO – THE BIA



Fuente y elaboración: (B Impact Assessment, 2021)

Cada área de impacto es de 0 a 40, lo que en la suma total haría 200. Se observa que DJAN Tecnología obtuvo calificaciones bajas en las áreas de impacto de Clientes, Gobernanza, y Medio Ambiente. Entre sus áreas ligeramente con mejor puntaje, se encuentran Comunidad y Trabajadores. Este nivel de detalle añade consideraciones adicionales para el diseño de indicadores no financieros para las áreas de impacto. Como se mencionó antes, no todas son obligatorias de implementarse, pero estas calificaciones otorgan una directriz sobre qué áreas de impacto podrían mejorarse.

Comparación universal con las demás empresas:

CUADRO 12: CALIFICACIÓN PROMEDIO MUNDIAL COMPARATIVA – THE BIA



Fuente y elaboración: (B Impact Assessment, 2021)

DJAN Tecnología se ubica debajo del promedio de las empresas evaluadas bajo The BIA (el promedio de puntaje es de 52.9). Además, se explica que DJAN Tecnología se encuentra en el área promedio junto a 2434 empresas a nivel mundial.

6.6.2. Aplicación de The GRI

En segundo lugar, se usará The GRI para plantear los indicadores no financieros bajo su estándar. Los criterios de homologación mencionados en la Etapa 2 (“Identificación de impactos”) son claves para decidir bajo qué Estándares GRI se podrían elaborar los indicadores no financieros para DJAN Tecnología. Es así, que se propone lo siguiente:

- Para el criterio Ambiental, se usarán los siguientes Estándares del GRI: GRI 301 – Materiales, GRI 302 – Energía, GRI 303 – Agua y efluentes, y GRI 306 – Residuos.
- Para el criterio de Gobierno Corporativo, se usarán los siguientes Estándares del GRI: GRI 205 – Anticorrupción, GRI 207 – Impuestos, GRI 403 – Salud y Seguridad en el Trabajo, y GRI 206 – Competencia desleal.
- Para el criterio Social, se usarán los siguientes Estándares del GRI: GRI 406 – No discriminación, GRI 404 – Formación y enseñanza, GRI 412 – Evaluación de Derechos humanos, y GRI 414 – Evaluación social de los proveedores.

6.6.3. Desarrollo de indicadores no financieros elegidos

Se procederá a desarrollar cada indicador no financiero elegido para DJAN Tecnología, calculados a partir de la información de 2020:

6.6.3.1. Indicador de uso de materiales (301)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 301 – Materiales (GRI – 301, 2016):

CUADRO 13: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS - MATERIALES

Materiales usados en procesos productivos 2020														Manera de obtención del recurso	Tipo de medición
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total			
Materiales renovables															
Madera (x kilo)	21.0	12.0	13.0	0.0	1.0	2.0	3.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	54.0	De proveedor	Directa
Papel (x kilo)	5.0	3.0	3.0	3.0	1.0	0.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	3.0	25.0	De proveedor	Estimada
Cartón (x kilo)	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	2.0	0.0	0.0	2.0	1.0	2.0	1.0	28.0	De proveedor	Estimada
Materiales no renovables															
Metales (x kilo)	238.0	211.0	196.0	95.0	67.0	56.0	25.0	50.0	91.0	120.0	40.0	56.0	1245.0	De proveedor	Directa
Gas natural (x kilo)	25.0	20.0	20.0	25.0	10.0	10.0	5.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0	205.0	De proveedor	Directa
Plástico (x kilo)	15.0	13.0	13.0	10.0	11.0	6.0	7.0	9.0	8.0	5.0	4.0	5.0	106.0	De proveedor	Directa
Aceites/ lubricante (x litro)	3.0	2.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	13.0	De proveedor	Estimada
Porcentaje de insumos reciclados en procesos productivos 2020															
Material	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tipo de medición		
Madera (x kilo)	14.29	16.67	15.38	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Directa		
Papel (x kilo)	20.00	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	Estimada		
Cartón (x kilo)	20.00	20.00	25.00	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	Estimada		
Metales (x kilo)	8.40	6.64	6.12	5.26	8.96	7.14	12.00	8.00	9.89	10.83	7.50	8.93	Directa		
Plástico (x kilo)	13.33	7.69	7.69	10.00	9.09	16.67	14.29	11.11	12.50	20.00	25.00	20.00	Estimada		

Fuente: DJAN Tecnología Fuente: propia

Área eje usaría esta data: Almacén y Logística (eficiencia de uso de materiales); y Contabilidad y Finanzas (para observar consumos)

Periodicidad del cálculo del indicador: Mensual

6.6.3.2. Indicador de manejo de residuos (306)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 306 – Residuos (GRI – 306, 2016):

CUADRO 14: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – RESIDUOS

Residuos: no peligrosos	Residuos derivados de las operaciones 2020												Método de eliminación	Metodo de eliminación	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Encargado de la eliminación	Información si hubiera personal externo
Desmonte (x kilo)	53.0	66.0	70.0	24.0	14.0	10.0	6.0	7.0	20.0	16.0	11.0	12.0	Vertedero	Personal de Almacén	No aplica
Viruta de madera (x kilo)	2.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Reciclaje	Externo independiente	Donación
Residuo de papel (x kilo)	1.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	Reciclaje	Externo independiente	Donación
Residuo de cartón (x kilo)	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	Reciclaje	Externo independiente	Donación
Residos metálicos (x kilo)	14.0	13.0	12.5	8.0	5.0	6.0	2.0	5.0	9.0	11.0	2.0	6.0	Vertedero	Externo independiente	Donación
Residuos plásticos (x kilo)	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.5	1.0	1.0	0.0	0.5	0.5	Reciclaje	Externo independiente	Donación

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Almacén y Logística (eficiencia de desecho de residuos); y Contabilidad y Finanzas (para observar Gastos)

Periodicidad del cálculo del indicador: Mensual

6.6.3.3. Indicador de uso de energía (302)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 302 – Energía (GRI – 302, 2016):

CUADRO 15: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – ENERGÍA

Consumo energético dentro de las instalaciones de 2020														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Fuentes no renovables														
Gas natural (x kilo)	25.0	20.0	20.0	25.0	10.0	10.0	5.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0	205.0	
Petróleo (x litro)	64.0	80.0	64.0	32.0	48.0	32.0	48.0	32.0	48.0	64.0	80.0	64.0	656.0	
Aceite vehicular (x litro)	144.0	128.0	144.0	112.0	128.0	112.0	96.0	64.0	80.0	96.0	112.0	128.0	1344.0	
Gasolina (x litro)	80.0	64.0	64.0	48.0	32.0	48.0	32.0	48.0	64.0	64.0	64.0	80.0	688.0	
Fuentes renovables														
Electricidad total (KWh)	281.4	255.8	307.0	250.7	179.1	207.2	261.0	278.9	250.7	271.2	266.1	261.0	3070.1	
En operaciones (75%) u (80%)	211.1	191.9	230.3	200.6	143.3	165.8	208.8	223.1	188.0	203.4	199.6	208.8	2302.6	
En refrigeración (15%) u (20%)	42.2	38.4	46.1	50.1	35.8	41.4	52.2	55.8	37.6	40.7	39.9	52.2	460.5	
En calefacción (10%) u (0%)	28.1	25.6	30.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.1	27.1	26.6	0.0	163.2	
Intensidad energética de 2020														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Lugar de uso de la	Parametro estándar
Fuentes no renovables														
Gas natural (x kilo)	1.46	1.17	1.17	1.46	0.59	0.59	0.29	0.59	1.17	1.17	1.17	1.17	En instalaciones	17.08
Petróleo (x litro)	1.17	1.46	1.17	0.59	0.88	0.59	0.88	0.59	0.88	1.17	1.46	1.17	Fuera de las instalaciones	54.67
Aceite vehicular (x litro)	1.29	1.14	1.29	1.00	1.14	1.00	0.86	0.57	0.71	0.86	1.00	1.14	Fuera de las instalaciones	112.00
Gasolina (x litro)	1.40	1.12	1.12	0.84	0.56	0.84	0.56	0.84	1.12	1.12	1.12	1.40	Fuera de las instalaciones	57.33
Fuentes renovables														
Electricidad total (K'wh)	1.10	1.00	1.20	0.98	0.70	0.81	1.02	1.09	0.98	1.06	1.04	1.02	En instalaciones	255.84
En operaciones (75%) u (80%)	1.10	1.00	1.20	1.05	0.75	0.86	1.09	1.16	0.98	1.06	1.04	1.09	En instalaciones	191.88
En refrigeración (15%) u (20%)	1.10	1.00	1.20	1.31	0.93	1.08	1.36	1.45	0.98	1.06	1.04	1.36	En instalaciones	38.38
En calefacción (10%) u (0%)	1.03	0.94	1.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.92	1.00	0.98	0.00	En instalaciones	27.20



Reducción del consumo energético



Respeto del consumo energético



Aumento del consumo energético

* Parámetro estándar se renueva cada 5 años

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Gerencia General (desempeño energético de la empresa); y Contabilidad y Finanzas (para observar Gastos)

Periodicidad del cálculo del indicador: Mensual

6.6.3.4. Indicador de manejo interno de corrupción (205)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 205 – Anticorrupción (GRI – 205, 2016):

CUADRO 16: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – ANTICORRUPCIÓN

Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción 2020								
Área	Enero - Marzo		Abril - Junio		Julio - Setiembre		Octubre - Diciembre	
	N° colaboradores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados
Gerencia General	1	100.00%	1	100.00%	1	100.00%	1	100.00%
Compras y Ventas	3	66.66%	2	100.00%	2	100.00%	3	66.66%
Almacén y Logística	4	75.00%	3	100.00%	4	75.00%	4	100.00%
Contabilidad y Finanzas	2	100.00%	2	100.00%	2	100.00%	2	100.00%
Personal externo	4	50.00%	1	100.00%	2	50.00%	3	66.66%

Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción a externos 2020								
Área	Enero - Marzo		Abril - Junio		Julio - Setiembre		Octubre - Diciembre	
	N° personas de contacto	% de personas de contacto	N° personas de contacto	% de personas de contacto	N° personas de contacto	% de personas de contacto	N° personas de contacto	% de personas de contacto
Cobra Perú S.A.	3	66.66%	2	100.00%	2	100.00%	2	100.00%
Graña y Montero S.A.	2	0.00%	3	0.00%	3	33.33%	3	33.33%
IMCO Servicios S.A.C.	3	66.66%	3	100.00%	3	66.66%	3	100.00%

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

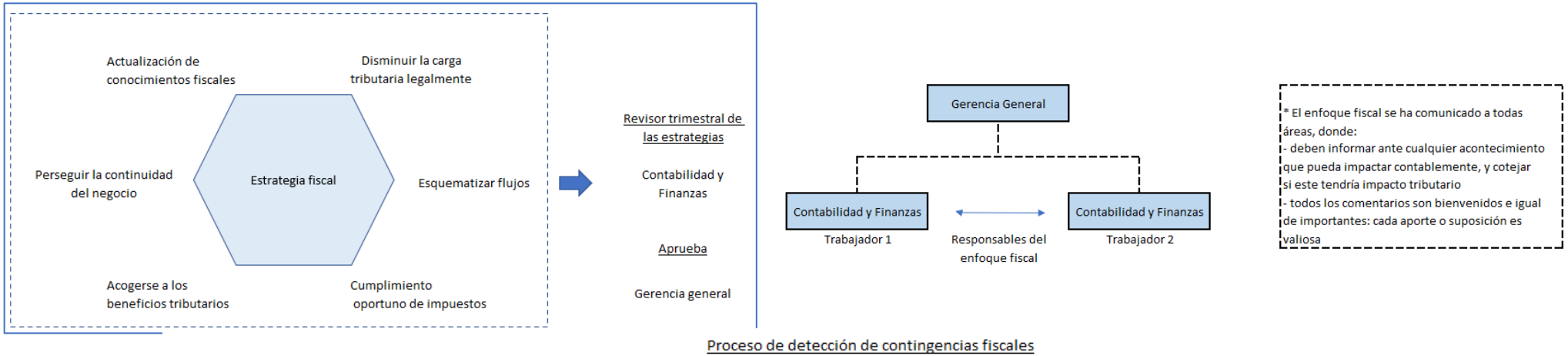
Área eje usaría esta data: Gerencia General (desempeño de la empresa y manejo de las relaciones; observar si sus comunicaciones internas son eficientes)

Periodicidad del cálculo del indicador: Trimestral

6.6.3.5. Indicador de manejo de impuestos (207)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 207 – Impuestos (GRI – 207, 2021):

CUADRO 17: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – IMPUESTOS



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Contabilidad y Finanzas (para perseguir los objetivos de cumplimiento tributarios)

Periodicidad del cálculo del indicador: la revisión de estas estrategias/ valores se hará trimestralmente

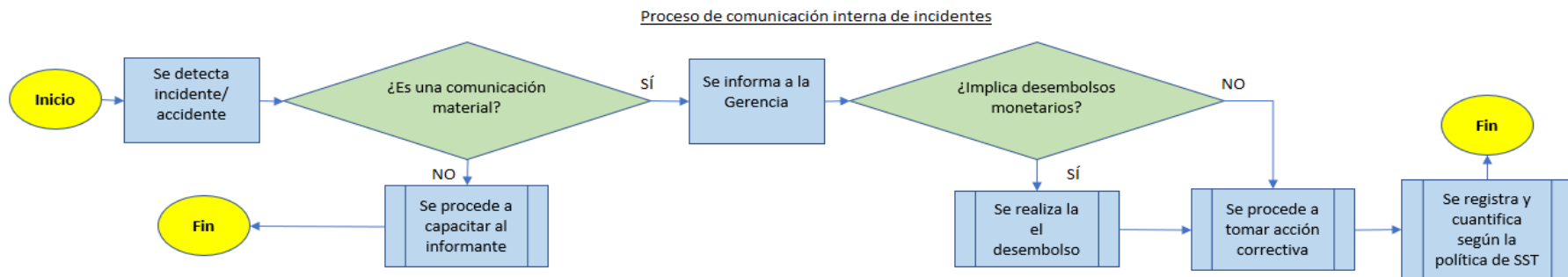
6.6.3.6. Indicador de SST (403)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 403 – Salud y Seguridad en el Trabajo (GRI – 403, 2021):

CUADRO 18: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – SST

Comunicación y aceptación sobre funciones, procedimientos, y funciones de SST 2020								
Área	Enero - Marzo		Abril - Junio		Julio - Setiembre		Octubre - Diciembre	
	N° colaboradores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados	N° Trabajadores	% de colaboradores informados
Gerencia General	1	100.00%	1	100.00%	1	100.00%	1	100.00%
Compras y Ventas	3	66.66%	2	50.00%	2	50.00%	3	66.66%
Almacén y Logística	4	33.33%	3	33.33%	4	50.00%	4	75.00%
Contabilidad y Finanzas	2	50.00%	2	50.00%	2	100.00%	2	100.00%
Personal externo	4	100.00%	1	100.00%	2	100.00%	3	100.00%

(Ver Anexo 9, Anexo 10, Anexo 11 y Anexo 17)



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Gerencia General (para perseguir los objetivos de SST) (Ver Anexo 9)

Periodicidad del cálculo del indicador: la revisión de estas estrategias/ acciones/ valores se hará trimestralmente

6.6.3.7. Indicador de manejo de capacitaciones laborales (404)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 404 – Formación y enseñanza (GRI – 404, 2021):

CUADRO 19: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – FORMACIÓN Y ENSEÑANZA

Capacitaciones y formación de los empleados de 2020																		
Área	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio		
	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados
Gerencia General	1	24	24	1	24	24	1	24	24	1	12	12	1	0	0	1	0	0
Compras y Ventas	3	24	8	3	24	8	3	24	8	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Almacén y Logística	4	24	6	4	24	6	4	24	6	3	12	4	3	24	8	3	24	8
Contabilidad y Finanzas	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12

Capacitaciones y formación de los empleados de 2020																		
Área	Julio			Agosto			Setiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados	Total empleados	Horas de formación a empleados	Media formación empleados
Gerencia General	1	12	12	1	12	12	1	0	0	1	0	0	1	12	12	1	12	12
Compras y Ventas	2	0	0	2	12	6	2	12	6	3	24	8	3	24	8	3	24	8
Almacén y Logística	4	24	6	4	24	6	4	24	6	4	24	6	4	48	12	4	48	12
Contabilidad y Finanzas	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12	2	24	12

Área	Programa de formación
Gerencia General	Management de crecimiento PYME - Cibertec
Compras y Ventas	Electricista industrial - SENATI
Almacén y Logística	Importaciones para PYMES - ADEX
Contabilidad y Finanzas	Tributación para PYMES / Finanzas para PYMES - Cibertec

Mes	% personal que recibió feedback de desempeño
Enero	100.00%
Febrero	100.00%
Marzo	80.00%
Abril	12.50%
Mayo	25.00%
Junio	50.00%
Julio	66.66%
Agosto	77.77%
Setiembre	100.00%
Octubre	80.00%
Noviembre	50.00%
Diciembre	90.00%

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Gerencia General (evaluación de desempeño trabajadores y su bienestar); y Contabilidad y Finanzas (para observar Gastos en capacitaciones)

Periodicidad del cálculo del indicador: Mensual

6.6.3.8. Indicador de manejo de DDHH (412)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 412 – Evaluación de Derechos humanos (GRI – 412, 2021):

CUADRO 20: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – CAPACITACIONES LABORALES

Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos 2020												
Área	Enero - Marzo			Abril - Junio			Julio - Setiembre			Octubre - Diciembre		
	Horas totales de formación a los empleados	Nº Empleados	% de colaboradores capacitados	Horas totales de formación a los empleados	Nº Empleados	% de colaboradores capacitados	Horas totales de formación a los empleados	Nº Empleados	% de colaboradores capacitados	Horas totales de formación a los empleados	Nº Empleados	% de colaboradores capacitados
Gerencia General	9	1	100.00%	1	1	100.00%	2	1	100.00%	2	1	100.00%
Compras y Ventas	2	3	33.33%	2.5	2	50.00%	2.5	3	50.00%	3	3	66.66%
Almacén y Logística	2	4	25.00%	2	3	33.33%	2	4	50.00%	3	4	75.00%
Contabilidad y Finanzas	0	2	0.00%	0	2	0.00%	4	2	100.00%	2	2	100.00%
Personal externo	0	4	0.00%	0	1	0.00%	3	2	50.00%	3	3	66.66%
	13			5.5			13.5			13		

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Gerencia General (manejo de las relaciones al interior de la empresa; observar si sus comunicaciones internas son eficientes)

Periodicidad del cálculo del indicador: Trimestral

6.6.3.9. Indicador de discriminación laboral (406)

Para la elaboración de este indicador, se usará de referencia el Estándar de GRI 406 – No discriminación (GRI – 406, 2021):

CUADRO 21: CÁLCULO DE INDICADORES NO FINANCIEROS – DISCRIMINACIÓN LABORAL

Casos de discriminación y acciones correctivas 2020								
Enero - Marzo					Abril - Junio			
N° Casos de discriminación	Status			N° Casos de discriminación	Status			
	Evalutados por la empresa	Aplicación de reparaciones	Casos ya no sujetos a acciones		Evalutados por la empresa	Aplicación de reparaciones	Casos ya no sujetos a acciones	
Vigente	2	100.00%	100.00%	100.00%	3	66.66%	66.66%	66.66%
Anterior no resuelto	0	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%

Casos de discriminación y acciones correctivas 2020								
Julio - Setiembre					Octubre - Diciembre			
N° Casos de discriminación	Status			N° Casos de discriminación	Status			
	Evalutados por la empresa	Aplicación de reparaciones	Casos ya no sujetos a acciones		Evalutados por la empresa	Aplicación de reparaciones	Casos ya no sujetos a acciones	
Vigente	2	50.00%	50.00%	50.00%	1	100.00%	100.00%	100.00%
Anterior no resuelto	1	100.00%	100.00%	100.00%	1	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Área eje usaría esta data: Gerencia General (para perseguir bienestar de la empresa)

Periodicidad del cálculo del indicador: Trimestral

6.7. Etapa 7: Implementación de indicadores no financieros en la empresa

6.7.1. Inversión económica por parte de la empresa DJAN

La propuesta implementada ha desembolsado (y desembolsará), principalmente, los siguientes montos:

CUADRO 22: INVERSIONES MAPEADAS PARA CUMPLIR LA PROPUESTA HACIA 2021

	Concepto	Inversión real durante 2020	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Inversión proyectada hasta fin de año 2021	Total
Inversión en SST	Cascos	S/ 250.00	S/ -	S/ 100.00	S/ -	S/ 200.00	S/ 300.00	S/ 850.00
	Botas	S/ 750.00	S/ -	S/ 350.00	S/ 200.00		S/ 1,000.00	S/ 2,300.00
	Extintores	S/ 600.00	S/ -	S/ -	S/ 250.00	S/ 150.00	S/ 300.00	S/ 1,300.00
	Chalecos	S/ 150.00	S/ -	S/ 50.00	S/ -	S/ 100.00	S/ 300.00	S/ 600.00
	Lentes	S/ 150.00	S/ -	S/ -		S/ 50.00	S/ 100.00	S/ 300.00
	Adaptación de suelos	S/ 1,200.00	S/ -	S/ 500.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 500.00	S/ 4,200.00
	Adaptación de paredes	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 6,500.00
	Rampas	S/ 200.00	S/ 300.00	S/ 200.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 700.00
Inversión laboral	Mascarillas industriales		S/ 100.00	S/ -	S/ 50.00	S/ -	S/ 100.00	S/ 250.00
	Capacitaciones adicionales		S/ 1,000.00	S/ -	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 2,500.00	S/ 4,500.00
	Sobrehoras para implementar la propuesta	S/ 150.00	S/ 200.00	S/ 150.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 300.00	S/ 1,000.00
Infraestructura general	Consultoría organizacional	S/ 350.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 350.00
	Restauración de andamios		S/ 200.00	S/ 100.00	S/ -	S/ 100.00	S/ 200.00	S/ 600.00
	Reparaciones	S/ 200.00	S/ 300.00	S/ 100.00	S/ -	S/ -	S/ 200.00	S/ 800.00
	Instalaciones de medidores de luz	S/ 300.00	S/ -	S/ 300.00	S/ -	S/ -	S/ 300.00	S/ 900.00
								S/ 25,150.00

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Por lo que el desembolso monetario total de la propuesta será de S/.25,150.00 aproximadamente.

6.7.2. Funcional

También, para valorizar una propuesta, resulta relevante valorizar aspectos no solo monetarios. Se debe contabilizar la cantidad de horas que invertirá DJAN. También, en una consultoría, se debe mapear las actividades principales que se tendrán que hacer (o ya se hicieron) para ejecutar la propuesta (Guerrero, Medina, & Nogueira, 2019):

CUADRO 23: CUADRO DE ACTIVIDADES Y HORAS EMPLEADAS POR INDICADOR NO FINANCIERO

		Horas mensuales	Área
Cálculo de cada indicador no financiero		1 - 2	Contabilidad y Finanzas

Conceptos funcionales Indicador no financiero	Actividades a realizar	Tiempo involucrado para elaborarlo (horas)	Área(s) involucrada(s)
Materiales (301)	Replantear las operaciones que consumen materiales	5	Gerencia general / Almacén y Logística
	Medir y pesar materiales que se usarán	6	Almacén y Logística
	Reajustar procesos de reciclaje	5.5	Gerencia general / Almacén y Logística
Residuos (306)	Replantear manejo de residuos	5	Gerencia general / Almacén y Logística
	Medir y pesar residuos de procesos productivos	6	Almacén y Logística
	Mapeo de externos para donaciones	2	Gerencia general / Compras y Ventas
Energía (302)	Instalación de medidores eléctricos (almacenes y oficina)	6	Compras y Ventas / Personal externo
	Reparación de fuentes de energía	6	Compras y Ventas / Personal externo
	Reemplazo hacia fuentes ahorradoras de energía eléctrica	3	Compras y Ventas / Personal externo
Anticorrupción (205)	Consultoría contratada	3	Compras y Ventas
	Creación de políticas e inclusión de lineamientos	3	Gerencia general
	Capacitación a empleados de las políticas	10	Todas las áreas afectadas
Impuestos (207)	Establecer estrategias tributarias	2	Contabilidad y Finanzas
	Lectura de reglamentos tributarios	3	Contabilidad y Finanzas
	Aplicación contable durante los pagos de tributos	1	Contabilidad y Finanzas
SST (403)	Consultoría contratada	3	Compras y Ventas
	Creación de políticas e inclusión de lineamientos	3	Gerencia general
	Capacitación a empleados de las políticas	10	Todas las áreas afectadas
Formación y enseñanza (404)	Mapeo de cursos de capacitación	2	Compras y Ventas
	Elección de los trabajadores que se capacitarán	1	Gerencia general
	Feedback de desempeño	10	Todas las áreas afectadas
DDHH (412)	Consultoría contratada	3	Compras y Ventas
	Creación de políticas e inclusión de lineamientos	3	Gerencia general
	Capacitación a empleados de las políticas	10	Todas las áreas afectadas
No discriminación (406)	Consultoría contratada	3	Compras y Ventas
	Creación de políticas e inclusión de lineamientos	3	Gerencia general
	Capacitación a empleados de las políticas	10	Todas las áreas afectadas
		127.5	

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Así, las horas que se ha tomado la empresa para implementar la propuesta es de 127.5 horas; adicionalmente, la empresa se tomará entre 1 a 2 horas para generar los indicadores no financieros mensualmente.

6.8. Etapa 8: Evaluación de resultados preliminares

A continuación, se mostrarán resultados obtenidos durante los primeros 4 meses del año 2021 con la aplicación de los indicadores no financieros seleccionados. Es importante señalar que, estos resultados no son completos, por limitaciones de tiempo propias de este informe. Sin embargo, la data preliminar de un estudio puede arrojar data analizable y enriquecedora para el objeto de análisis (Guillén & Paniagua, 2015).

6.8.1. Contables

Se han detectado estos principales cambios en los Estados de Resultados 2021 con respecto al año pasado, a consecuencia de implementar indicadores no financieros:

CUADRO 24: RESUMEN MOVIMIENTOS EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS 2021 VS 2020

	Crecimiento -> Comparación 2020 - 2021			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas netas 2021 vs 2020	1.13	0.76	1.14	1.30
(- Costo de ventas) 2021 vs 2020	1.83	0.64	0.87	1.17
Representación del CV 2020 sobre las Ventas	0.40	0.79	0.89	0.75
Representación del CV 2021 sobre las Ventas 2021	0.65 ↑	0.67 ↓	0.68 ↓	0.68 ↓
Gasto de Luz 2021 sobre los Gastos de Luz 2020	0.87 ↓	0.94 ↓	0.93 ↓	1.00 =
Gasto en Capacitaciones 2021 sobre Gasto en Capacitaciones 2020	1.67 ↑	1.00 =	1.25 ↑	1.33 ↑

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

A continuación, se desglosará cada impacto, y las razones mapeadas a consecuencia de la propuesta implementada:

6.8.1.1. Incremento de Ventas

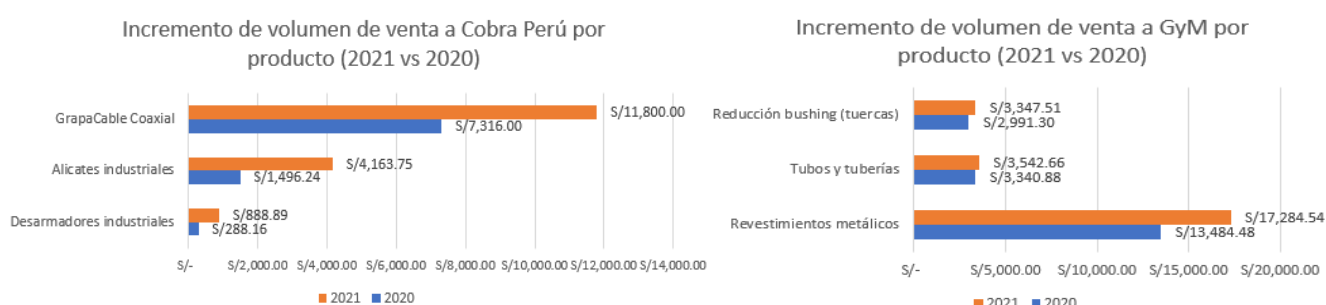
A consecuencia de los resultados 2020 del proceso de homologación al que DJAN se sometió (ver Anexo 3), el Departamento de Compras de Graña y Montero, y, principalmente, Cobra Perú, especificaron que el volumen de ventas para el año 2021 iba a ser incierto si no se avizoraban cambios en el campo de la responsabilidad empresarial (ya que la homologación considera esta variable) (Ver Anexo 3).

El peligro que se detectó es que las empresas podrían cambiar de proveedor, ya que el puntaje que se ha obtenido con regularidad podría ser alcanzable por otros proveedores. Sin embargo, cambiar de proveedor estratégico de productos, para una empresa, requiere de procesos adicionales y exposición a nuevos peligros, y, la mayoría de veces, estas empresas son adversas al riesgo; por ello, prefieren apostar por la mejora de sus proveedores (Ver Anexo 15).

Es así que los contactos en el Departamento de Compras de Cobra Perú, y Graña y Montero han considerado la propuesta de indicadores no financieros como una garantía de que el resultado de la homologación 2021 será de una con más puntaje para DJAN.

1. Es así que ambas empresas han aumentado las compras en volumen en este 2021 para los siguientes productos (Ver Anexo 12):

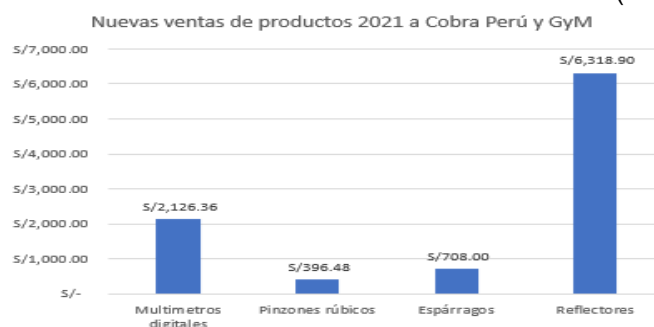
CUADRO 25: INCREMENTO DE VOLUMEN DE VENTA POR EMPRESA (2021 VS 2020)



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

2. Además, se han incluido, gradualmente, la adquisición 2021 de nuevos productos del stock de DJAN (Ver Anexo 14):

CUADRO 26: VOLUMEN DE NUEVAS VENTAS POR PRODUCTO 2021 (COBRA PERÚ Y GYM)



Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

La implementación de los nueve indicadores se ha traducido en mejoras en los números de ventas en los Estados de Resultados 2021, así como contempla Morales (2016) y Arena & Azzone (2012), en sus respectivos reportes aplicados e informativos.

6.8.1.2. Reducción del Costo de Ventas

A consecuencia de los indicadores no financieros calculados para el uso de materiales (301), uso de energías (306), y manejo de residuos (302), se observó lo siguiente:

El mapeo de indicadores de uso de materiales (301) ha permitido controlar los motivos por los cuales se generaban merma productiva y residuos: los operarios ejecutaban incorrectamente los procedimientos de sellado y horneado.

Durante el año 2020, había excesos en el uso de materiales de embalaje y sellado, puesto que los operarios no estaban lo suficientemente capacitados en los procesos de embalaje y empaquetado. Por ello, para este 2021, se ha realizado la observación de los procedimientos, y se ha podido reducir el uso de materiales de embalaje y empaque entre un 20% a 30% mensualmente a frente a 2020.

El uso de energías involucradas en los procesos productivos también se ha reducido entre 25% a 30% para el gas, y 20% aproximadamente para el uso de luz. Se ha instalado medidores de luz en los almacenes para controlar el desborde de uso de electricidad (para esto, se ha establecido un estimado de cuánta energía debería usarse cada mes (Ver Anexo 13)), además de capacitar al personal en el uso correcto de aparatos eléctricos y del uso eficiente del gas (horno), y reparar fuentes de energía eléctrica (tomacorrientes, enchufes, etc).

CUADRO 27: CÁLCULOS DE INDICADORES NO FINANCIEROS 2021 - MATERIALES

Materiales usados en procesos productivos 2021						Manera de obtención del recurso	Tipo de medición
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total			
Materiales renovables							
Madera (x kilo)	15.0	13.0	13.0	8.0	49.0	De proveedor	Directa
Papel (x kilo)	5.0	5.0	4.0	6.0	14.0	De proveedor	Estimada
Cartón (x kilo)	5.0	5.0	5.0	5.0	15.0	De proveedor	Estimada
Materiales no renovables							
Metales (x kilo)	45.0	132.0	168.0	180.0	525.0	De proveedor	Directa
Gas natural (x kilo)	25.0	25.0	25.0	30.0	105.0	De proveedor	Directa
Plástico (x kilo)	12.0	10.0	9.0	9.0	40.0	De proveedor	Directa
Aceites/ lubricante (x litro)	4.0	3.0	5.0	3.0	15.0	De proveedor	Estimada

Porcentaje de insumos reciclados en procesos productivos 2021					
Material	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Tipo de medición
Madera (x kilo)	4.0	4.0	4.0	3.5	Directa
Papel (x kilo)	1.5	1.5	1.5	2.5	Estimada
Cartón (x kilo)	2.0	2.0	2.0	1.0	Estimada
Metales (x kilo)	21.0	15.0	13.0	6.0	Directa
Plástico (x kilo)	3.0	1.5	1.5	1.5	Estimada

Porcentaje de insumos reciclados en procesos productivos 2021					
Material	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Tipo de medición
Madera (x kilo)	26.67	30.77	30.77	43.75	Directa
Papel (x kilo)	30.00	30.00	37.50	41.67	Estimada
Cartón (x kilo)	40.00	40.00	40.00	20.00	Estimada
Metales (x kilo)	46.67	11.36	7.74	3.33	Directa
Plástico (x kilo)	25.00	15.00	16.67	16.67	Estimada

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Adicionalmente, de los indicadores (301, 302, 306), se ha podido mapear qué productos originan sobreuso de recursos en sus procesos productivos, y cuáles son los más rentables para propiciar venta (todo esto para gestionar una reducción en costo incurrido):

CUADRO 28: MAPEO DE SOBRESUO DE MATERIALES DE PRODUCTOS

	Costo de venta 2020		Margen de venta 2020			Costo de venta 2021		Margen de venta 2021
	Costo de venta eficiente	Sobresuero	Margen de venta			Costo de venta 2021	Margen de venta 2021	
Arandelas	45%	5%	50%	→	Arandelas	45%	55%	
Abrazaderas	63%	7%	30%		Abrazaderas	63%	37%	
Andamios industriales	62%	8%	30%		Andamios industriales	62%	38%	
Tirafondos	57%	3%	40%		Tirafondos	57%	43%	
Tabiques/ rampas	55%	5%	40%		Tabiques/ rampas	55%	45%	
Aislantes	69%	6%	25%		Aislantes	69%	31%	

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Además, para lograr esto, se ha cambiado de marca de productos, se ha evaluado y elegido proveedores de materiales según la calidad y la marca de producto, y, además, se ha priorizado gestionar ventas donde el margen por producto sea mayor (Ejem: mayor venta de arandelas, cuyo margen de venta es del 50%; dicho producto antes representaba el 5% de la venta total, ahora representa entre el 10% a 15%).

Estos resultados van en línea como lo reportado por Arena & Azzone (2012), quienes señalan que en los procesos de implementación del uso de recursos son los que más destacan entre las categorías no financieras contempladas por The GRI.

6.8.1.3. Eficiencia de uso de energías

Los nuevos reprocesos, y mayor mapeo en el uso de recursos como el gas ha permitido reducir gastos operativos en 2% aproximadamente, puesto que el consumo mensual se ha reducido entre 10% a 30% de consumo mensual promedio en 2021, a pesar que las ventas se han incrementado. Estos puntos han sido posibles gracias al indicador 302 de uso de energías, como evidencia Arena & Azzone (2012) en su análisis del uso de recursos en la PYME:

CUADRO 29: CONSUMO DE GAS EN PRODUCTOS (2021 VS 2020)

	Materiales no renovables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Nivel de ventas estándar de productos que usan Gas	
2020	Gas natural (x kilo)	25.00	20.00	20.00	25.00	S/ 28,501.09	*10% de ventas mensuales
En condiciones normales, debió usarse de Gas (KILOS)		35.00	28.00	28.00	35.00		
2021	Gas natural (x kilo)	25.00	25.00	25.00	30.00	S/ 31,287.49	*14% de ventas mensuales
Reducción de gas (KILOS) 2021		-28.57%	-10.71%	-10.71%	-14.29%		

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Gastos operativos han caído aproximadamente entre un 1% a 1.5% adicional (que suma con el efecto anterior 3% a 3.5%) también por la reducción del uso de la luz: la instalación de medidores de energía en los locales (almacenes y oficinas), además de las capacitaciones del uso de herramientas que consumen energía eléctrica, han permitido que, para este 2021, el consumo de luz se reduzca en aproximadamente un 20% de consumo mensual promedio:

CUADRO 30: CONSUMO DE LUZ ELÉCTRICA EN OPERACIONES (2021 VS 2020)

	Energía (x KWh)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Nivel de ventas estándar de productos
2020	Luz eléctrica usada (x KWh)	281	256	307	251	S/ 285,010.86
En condiciones normales, debió usarse de luz (KWh)		394	358	430	351	
2021	Luz eléctrica usada (x KWh)	290	286	342	301	S/ 312,874.94
Reducción de luz (KWh) 2021		-26.44%	-20.27%	-20.34%	-14.11%	

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

6.8.1.4. Mayor desembolso en prácticas internas de RSE

Los indicadores de SST (403), DDHH (412), y capacitaciones (404) se relacionan a las capacitaciones laborales, pues estas han permitido controlar mejor los desembolsos para la educación de los trabajadores; se ha detectado oportunidades de mejora en la gestión interna de la empresa, así como conocimientos necesarios para fomentar buenas prácticas. Es así, que para este año 2021, se ha tomado la decisión de inscribir a 2 trabajadores más (dependiendo del mes) en seminarios como los siguientes:

- Cámara de Comercio de Lima (CCL) – Curso de Logística Internacional / Seguridad y Prevención de Riesgos
- Grupo Contable – Programa de Libros Electrónicos

Esto ha generado que el gasto en capacitaciones promedio se vea incrementado en un 33% con respecto al 2020, siendo el mínimo de inversión 2021 S/. 2000 mensuales (Ver Anexo 5 y Anexo 12).

Por el lado de los desembolsos para la SST (403), se ha invertido en infraestructura más adecuada para las operaciones de la empresa (instalaciones, mantenimientos, rampas, etc), lo que ha aumentado el valor del activo fijo 2021: rubro Inmuebles en un 15% aproximadamente con respecto a 2020, y rubro Equipos diversos (otros activos) aumentó en 30% aproximadamente respecto a 2020. Así mismo, los gastos operacionales, por estos conceptos, se han incrementado en 30% aproximadamente

(Ver Anexo 5, Anexo 12 y Anexo 19). Así, se procura invertir lo necesario para evitar contingencias laborales de acuerdo con Flores (2016).

CUADRO 31: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2021 – POSICIÓN ACTIVO DJAN

Estados de Situación Financiera 2021				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Activo:	S/ 1,226,772.47	S/ 1,220,802.94	S/ 1,265,052.75	S/ 1,343,690.33
Activo corriente:	S/ 1,066,336.76	S/ 1,082,932.76	S/ 1,127,544.27	S/ 1,191,848.53
Caja y Bancos	S/ 251,248.44	S/ 318,344.44	S/ 315,982.32	S/ 360,443.64
Clientes	S/ 306,344.42	S/ 286,344.42	S/ 296,693.50	S/ 322,660.98
Mercaderías	S/ 508,743.91	S/ 478,243.91	S/ 514,868.45	S/ 508,743.91
Activo no corriente:	S/ 160,435.71	S/ 137,870.18	S/ 137,508.48	S/ 151,841.80
Inmuebles, maquinarias y equipo neto	S/ 42,802.50	S/ 40,635.82	S/ 37,469.14	S/ 33,302.46
+ Activos fijos depreciables	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00
(- Depreciación)	S/ 137,217.50	S/ 142,384.18	S/ 147,550.86	S/ 152,717.54
Inmuebles (adiciones)	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00
Activos diferidos	S/ 113,220.86	S/ 93,220.86	S/ 93,220.86	S/ 113,220.86
Otros activos no corrientes	S/ 2,412.35	S/ 1,513.50	S/ 3,818.48	S/ 1,818.48
Equipos diversos	S/ 2,000.00	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,500.00

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

6.8.2. Con los clientes

La implementación de indicadores no financieros ha permitido que DJAN Tecnología fortalezca las relaciones con Cobra Perú, y Graña y Montero, pues estas empresas, luego de observar la información que se ha estado produciendo mes a mes durante el 2021, han podido determinar que la calificación de la homologación del año 2021 será mayor (Anexo 15). Es así que uno de los motivos por los cuales el volumen de ventas se ha incrementado es a causa de la nueva información disponible para ellos, además de la construcción de confianza entre la Gerencia de DJAN y el contacto de cada empresa.

La industria en la que opera DJAN Tecnología tiene diferenciación baja entre las que la conforman; sin embargo, implementar esta propuesta ha permitido generar valor frente a la competencia, puesto que esto no es una prioridad para esas PYMES, ni para las PYMES mapeadas dentro del abanico de elección de las empresas grandes señaladas (Anexo 15). Así, la empresa ofrece mayor valor para los clientes actuales y para los que se puedan captar. Y es que, de acuerdo a Beatriz Herrera, investigadora de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, el diferenciarse dentro de una industria con empresas muy similares otorga beneficios no solo económicos en el mediano y largo plazo: esto resulta conveniente para una PYME en busca de crecimiento y evitar su desaparición a lo largo del tiempo (Herrera, 2011).

La poca diferenciación entre los competidores de esta industria hace que las empresas grandes tengan un “abanico” para elegir. Sin embargo, la gestión de cambio de proveedores expone a la empresa a nuevos riesgos (conocer a nuevo proveedor, evaluar productos, evaluar relaciones, etc) (ver Anexo 15).

6.8.3. De información para la empresa

Durante los meses de noviembre 2020 a abril 2021, se ha detectado los siguientes cambios en materia de generación de información:

1. Se ha creado, mejorado y adaptado políticas de SST (403), Responsabilidad Social Empresarial y Ambiental, Antisoborno y Anticorrupción (205). Para generar dichas políticas, DJAN ha tenido que evaluar internamente su gestión y su entorno, para otorgar bases que vayan de acuerdo a su operatividad. Dicha información enriquece los indicadores, y mejora la capacidad de gestión en materia interna y externa (Arbulú, 2006) y (De Fuentes, 1996).
2. El GICCS (Alba & Beltrán, 2018) ha permitido que DJAN realice una evaluación de sus flujos internos de información y generación de reportes no solo contables, sino de gestión. El mapeo de los puntos clave ha permitido proponer mejoras y ajustes al flujo estudiado, lo que lo ha transformado en uno más automático, más comprensible, más ordenado y más útil para el análisis de la Gerencia.
3. Elaborar dichos indicadores no financieros han permitido mitigar riesgos financieros (multas, reparaciones laborales o civiles, etc). Para explorar dichos beneficios, DJAN realizó un mapeo de riesgos y contingencias para poder determinar el foco de atención de los indicadores (ver Anexo 16). También se realizó un mapeo de riesgos en las instalaciones para cumplir con la SST (ver Anexo 17).
4. La productividad de los trabajadores y clima laboral han mejorado puesto que, mediante entrevistas y mediciones de productividad a partir del año 2021, se ha determinado que las políticas y medidas nuevas han aumentado la satisfacción del personal y su eficiencia en el trabajo (ver Anexo 18).

6.8.4. Relación entre indicadores financieros vs indicadores no financieros

De acuerdo a los indicadores financieros calculados a partir de la data de EEFF 2021 (Ver Anexo 12, Anexo 19 y Anexo 20), se pueden establecer las algunas de las siguientes interpretaciones (Forsyth, 2008) y (Fraile, Preve, & Sarria, 2010). Es importante señalar que solo se colocarán indicadores no financieros 2021 que están más direccionados al uso de recursos internos:

CUADRO 32: INDICADORES FINANCIEROS VS NO FINANCIEROS (INTERPRETACIONES 2021)

Indicadores Financieros	Indicadores financieros 2021			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Rotación de inventarios	11.36%	40.63%	66.28%	90.81%
Endeudamiento	17.56%	15.29%	13.54%	11.69%
EBITDA	S/ 148,224.17	S/ 196,994.29	S/ 253,047.43	S/ 296,087.41

Indicadores no financieros de materiales (301) y residuos (306) al 2021

	Materiales usados en procesos productivos 2021				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Materiales renovables					
Madera (x kilo)	15.0	13.0	13.0	8.0	49.0
Papel (x kilo)	5.0	5.0	4.0	6.0	14.0
Cartón (x kilo)	5.0	5.0	5.0	5.0	15.0
Materiales no renovables					
Metales (x kilo)	45.0	132.0	168.0	180.0	525.0
Gas natural (x kilo)	25.0	25.0	25.0	30.0	105.0
Plástico (x kilo)	12.0	10.0	9.0	9.0	40.0
Aceites/ lubricante (x litro)	4.0	3.0	5.0	3.0	15.0

Indicador no financiero de energías (302)

	Consumo energético dentro de las instalaciones de 2021				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Fuentes no renovables					
Gas natural (x kilo)	25.0	25.0	25.0	30.0	105.0
Petróleo (x litro)	70.0	83.0	68.0	34.0	255.0
Aceite vehicular (x litro)	120.0	101.0	154.0	119.0	494.0
Gasolina (x litro)	64.0	80.0	80.0	64.0	288.0
Fuentes renovables					
Electricidad total (KWh)	289.8	285.6	342.4	301.5	1219.3
En operaciones (75%) u (80%)	217.4	214.2	256.8	226.1	914.5
En refrigeración (15%) u (20%)	43.5	42.8	51.4	45.2	182.9
En calefacción (10%) u (0%)	29.0	28.6	34.2	30.1	121.9

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

CUADRO 33: INDICADORES FINANCIEROS VS NO FINANCIEROS (INTERPRETACIONES 2021)

Comparaciones	Interpretaciones
<p>Rotación de inventarios vs Indicador (301, 302, 403)</p>	<p>El incremento en el indicador financiero indica que los inventarios se están renovando con mayor frecuencia, lo que explica una mejora en Ventas y una mejora en el manejo de la cuenta vinculada a las Existencias. Se comunica con los indicadores de Materiales, pues reducciones en estas cifras explican un menor CV. El indicador de Capacitaciones también influye pues a más personal apto, mejor gestión de Inventarios.</p>
<p>Ratio de endeudamiento vs Indicador (301, 306, 207 y 404)</p>	<p>El indicador de endeudamiento ha ido disminuyendo mes a mes y es que DJAN está financiando sus préstamos bancarios, y está financiando con dinero propio cada vez más. Si los indicadores de Materiales y Residuos suben, significa que DJAN tendrá que usar más Existencias (o comprar). Para hacerlo, podría requerir deuda. Además, el indicador de Capacitaciones está siendo financiado al contado, mientras que el indicador de Impuestos plantea cómo afrontar la deuda tributaria, lo que afecta el endeudamiento.</p>
<p>EBITDA vs Indicador (301, 205, 406, 412)</p>	<p>El indicador financiero muestra que se está creando una alta eficiencia operativa en DJAN: la productividad de los empleados ha crecido (derivado de los indicadores Anticorrupción, DDHH, y No discriminación). Además, los gastos operativos están gestionándose mejor: están mejor mapeados. Por otro lado, el indicador de Materiales muestra que a mayor uso de materiales, mayores residuos y mayores gastos para eliminarse.</p>

Fuente: DJAN Tecnología Elaboración: propia

Por todo lo anterior, se muestra que los indicadores financieros y no financieros no son excluyentes en análisis; ambos pueden llegar a complementarse de acuerdo a la necesidad empresarial (Stolowy & Paugam, 2018) y (Al-Dmour, Abbod, & Al Qadi, 2018).

7. Valoración económica de la consultoría de este informe

Para valorizar cuánto tendría que pagar DJAN por esta consultoría, se empleará el siguiente modelo de Costeo de Servicios (mapeando cada actividad con horas invertidas) (Horngrén, Datar, & Foster, 2007) y (Udolkín, 2017):

CUADRO 34: ESTADO DE COSTO DE SERVICIOS DE LA CONSULTORÍA

Actividades realizadas (o a realizarse) según fases de la consultoría	Horas invertidas	Personal que lo realizará	Mapeo de desembolso desagregados		Estado de Costo de Servicios de la Consultoría	
1. Planteamiento de la consultoría						
Determinación del problema	1,5	Consultor	Utensilios de oficina gastados	S/	100.00	MP
Vistazo a documentos internos en 2020	3,5	Consultor	Papel usado	S/	50.00	Uso de suministros de oficina
Observación de tareas cotidianas en oficina	3	Consultor	Almuerzo y cenas	S/	400.00	Refrigerios
Observación de procesos productivos	3,5	Consultor				S/ 550.00
Determinación de flujos de información vigentes	3,5	Consultor				MOD
Determinación de flujos sugeridos	1,5	Consultor				Salario a recibir de consultoría
Búsqueda de estándares de reporte	3,5	Consultor				S/ 2,100.00
Planteamiento de la propuesta a Gerencia y áreas	1,5	Consultor				CIE
Conversación con empresas que buscan la homologación de	2,5	Consultor	Tiempo invertido en la propuesta (horas)		70	Uso de internet
2. Desarrollo de indicadores			Valor por hora de consultoría	S/	30.00	Inversión en publicidad
Desarrollo de metodología adaptada a la necesidad de la empresa	4,5	Consultor	Salario a recibir para consultor principal	S/	2,100.00	
Mapeo de impactos de acuerdo a la homologación	2	Consultor				Desplazamientos mobiliarios
Recopilamiento de data ya existente	2,5	Consultor	Uso de internet	S/	300.00	Uso de servicios (Luz y Agua)
Elaboración de data necesaria para complementar la propuesta	7	Consultor	Inversión en publicidad	S/	50.00	Salario a recibir para personal externo
Cálculo de indicadores no financieros 2020 y 2021	2,5	Consultor	Desplazamientos mobiliarios	S/	300.00	S/ 1,300.00
Análisis de data obtenida	2,5	Consultor	Uso de servicios (Luz y Agua)	S/	200.00	Costo de venta de servicio S/ 3,950.00
3. Implementación en las áreas						Margen deseado (36.5%) S/ 1,449.26
Coordinaciones con áreas internas	2,5	Consultor				Valor de venta S/ 5,399.26
Comunicación de propuesta a clientes (Cobra Perú y GyM)	2,5	Consultor				Precio de venta S/ 6,371.12
Ajustes durante puesta en marcha	10	Consultor				
Cálculo de medidas y pesos de insumos usados	20	Personal externo				
Participación en capacitaciones al personal	10	Personal externo				
4. Resultados						
Comunicación sobre resultados a clientes (Cobra Perú y GyM)	2	Consultor	Tiempo invertido en implementar la propuesta (horas)		30	
Comunicación sobre resultados a Gerencia	2	Consultor	Valor por hora de consultoría	S/	15.00	
Interpretación de resultados	2	Consultor	Salario a recibir para personal externo	S/	450.00	
Feedback de la propuesta	1	Consultor				
Planeación para la continuación de la propuesta	3	Consultor				

Fuente y elaboración: propia

Así, se observa que la consultoría por implementar indicadores no financieros a DJAN le costaría S/. 6'371.12. Considerando los desembolsos proyectados que la propia empresa debe hacer para llevar a cabo la propuesta (S/. 25'150.00), el desembolso total sería de S/.31'521.12 (este importe se paga a medida que avanza la propuesta). Si se compara con los beneficios en las ventas detectados en los primeros cuatro meses del 2021 (crecimiento de ventas en 15% a más mensual): la propuesta sí arroja un costo-beneficio positivo para ser implementada.

8. Conclusiones y recomendaciones

- Los indicadores no financieros son orientadores para DJAN, puesto que permite mapear información relevante para su toma de decisiones. Estos se apoyan de los estándares no financieros analizados para hacerlos comparables y medibles.
- Es importante usar los recursos disponibles tangibles e intangibles para generar competitividad en DJAN y ahorrar recursos (Medeiros, Goncalvez, & Camargos, 2019); en lo posible, se procuró trabajar sobre la base de lo ya existente.
- La ruta metodológica utilizada ha permitido que se incluyan los estándares no financieros analizados, y que estos crucen con el criterio de homologación presentado (que, en líneas generales, es el más importante); así, se observa que la ejecución de este plan gradual está siendo direccionada adecuadamente.
- Un posible beneficio que se observe a largo plazo es el acceso a financiamiento, puesto que este se solicitará de acuerdo a la necesidad de DJAN Tecnología.
- Los beneficios de una propuesta relacionados a la responsabilidad social empresarial en una PYME se observan en el mediano a largo plazo, ya que en el corto requieren inversión monetaria y no monetaria. Además, sentar bases para implementar un Reporte Integrado en PYMES, para el futuro, representa una actividad que se anticipa al *reporting* obligatorio que ya se aplica en muchos países del mundo (Navarrete & Gallizo, 2019). Los beneficios financieros y no financieros observados propician que DJAN siga creciendo como empresa.
- La data que se podría generar a partir de esta propuesta debería comunicarse a los *stakeholders* que así lo requieran (sin revelar información interna que pueda resultar sensible, pero que sí pueda ser comunicable). Los indicadores no financieros mostrados antes sí cumplen con lo anterior, lo que ha generado un fortalecimiento entre la relación proveedor-empresa.
- La difícil coyuntura de pandemia por COVID-19 dificulta la recaudación, asimilación e integración del plan propuesto, pues parte del trabajo que se realiza en esta empresa es mediante *home office*. Así, los canales de comunicación con todos los actores que deben involucrarse para que esta propuesta se concrete se encuentran con trabas propias de esta “nueva normalidad”.
- El plan que contempla 60 semanas de la propuesta; sin embargo, al ser una propuesta con análisis de resultados preliminares, se limita a beneficios observables al cierre de este informe (semana 27). La homologación es un proceso a la que la PYME se somete en el Trimestre 3 y 4. No observar si la calificación de homologación aumenta es un obstáculo; sin embargo, es bastante probable que sí ocurra debido a los beneficios detectados ya explicados.

9. Bibliografía

- Alba, M., & Beltrán, C. (2018). *Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de infoconocimiento y sostenibilidad en el reporte corporativo*. Universidad Externado de Colombia. Colombia: Universidad Externado de Colombia. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Al-Dmour, A. H., Abbod, M., & Al Qadi, N. S. (2018). THE IMPACT OF THE QUALITY OF FINANCIAL REPORTING ON NON-FINANCIAL BUSINESS PERFORMANCE AND THE ROLE OF ORGANIZATIONS DEMOGRAPHIC' ATTRIBUTES (TYPE, SIZE AND EXPERIENCE). *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* , 22, 1 - 18. Recuperado el 15 de Febrero de 2020
- Arbulú, J. (Diciembre de 2006). La PYME en el Perú. (PAD, Ed.) *PAD - Revista de egresados*, 1, 32 - 37. Recuperado el 15 de Marzo de 2021
- Arena, M., & Azzone, G. (2012). *A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs*. Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale. Milano, Italia: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020
- Armstrong, A. (2020). *Ethics and ESG*. Victoria University Business School. Melbourne, Victoria: Australasian Accounting Business & Finance Journal. Recuperado el 09 de Agosto de 2020
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2013). *Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. CENTRUM PUCP, Administración y negocios - CENTRUM. LIMA: CENTRUM PUCP. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020
- B Impact Assessment. (01 de Enero de 2021). *B Impact Assessment*. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de B Impact Assessment: <https://bimpactassessment.net/>
- Baditoui, B., Buglea, A., & Munteanu, V. (2020). *Corporate Governance in the Context of Integrated Reporting*. West University of Timișoara. Review of International Comparative Management . Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Barbachan, M. (2017). *La Responsabilidad Social Empresarial*. PUCP, Responsabilidad Social Empresarial. Lima: PUCP. Recuperado el 15 de Enero de 2021
- Buelvas-Meza, C., & Mejía-Alfaro, G. (Setiembre de 2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. (P. E. Journal, Ed.) *Panorama Económico Journal*, 22, 91-108. Recuperado el 28 de Enero de 2021
- Cervantes Rosas, M., & Aldeanueva Fernández, I. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 16(2), 28-43. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020
- De Fuentes, P. (1996). Los indicadores no financieros en la gestión de calidad total del área de operaciones. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXV(89), 937 - 960. Recuperado el 18 de Enero de 2021

- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Organización de las Naciones Unidas. Santiago: CEPAL. Recuperado el 14 de Enero de 2021
- Ekonomiaz (Ed.). (Diciembre de 2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 2, 225 - 241. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020
- Fernandez, F. (26 de Diciembre de 2020). *El PERUANO*. (E. PERUANO, Editor, & Gobierno del Perú) Recuperado el 12 de Enero de 2021, de EL PERUANO: <https://elperuano.pe/noticia/112434-2021-tres-desafios-de-la-economia-peruana>
- Flores, C. (2016). *INCIDENCIA DE UN PRESUPUESTO EN SEGURIDAD Y SALUD ORGANIZACIONAL EN LOS COSTOS Y GASTOS*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Lima: UNMSM. Recuperado el 10 de Enero de 2021
- Forsyth, J. A. (2008). *Finanzas empresariales: Rentabilidad y Valor* (Vol. 3). (J. A. Forsyth, Ed.) Lima, Lima, Perú: SBS . Recuperado el 2 de Marzo de 2021
- Fraille, G., Preve, L., & Sarria, V. (2010). *Finanzas para la pequeña y mediana empresa : una visión práctica del mundo de las finanzas* . Temas Grupo Editorial. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. Recuperado el 29 de Marzo de 2021
- Gantt, H. (1974). *Work, Wages and Profit* (Segunda ed.). (H. P. Company, Ed.) New York, New York, Estados Unidos de América: Engineering Magazine. Recuperado el 29 de Enero de 2021
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*. Global Reporting Initiative. Boston: Global Reporting Initiative. Recuperado el 05 de Enero de 2021, de <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Guerrero, M., Medina, A., & Nogueira, D. (2019). *Instrumental metodológico para consultoría organizacional*. Departamento de negocios. Camagüey: Universidad de Matanzas. Recuperado el 23 de Marzo de 2021
- Guillén, M., & Paniagua, E. (2015). *Una revisión de la Cadena Datos-Información Conocimiento desde el Pragmatismo de Peirce*. Universidad de Murcia, Departamento de Ciencias Informáticas y Tecnología. Murcia - España: Universidad de Murcia. Recuperado el 14 de Marzo de 2021
- Herrera, B. (Abril de 2011). ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS MYPEs y PYMEs. (R. d. Contables, Ed.) *Quipukamayoc: Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 18(35), 69 - 89. Recuperado el 05 de Abril de 2021
- Hoque, Z. (2004). *A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance*. Melbourne: International Business Review. Recuperado el 16 de Enero de 2021
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos : un enfoque gerencial* (Vol. 12). (Pearson, Ed.) Juárez, Juárez, México: Pearson. Recuperado el 20 de Marzo de 2021
- INEI. (2021). *Informe Técnico: Producto Bruto Interno*. INEI. Lima: INEI. Recuperado el 28 de Marzo de 2021

- International Integrated Reporting Council. (2021). *International Integrated Reporting Council*. The IIRC. London: The IIRC. Recuperado el 02 de Febrero de 2021, de <https://integratedreporting.org>
- MacGregor Pelikánová, R. (2019). *Corporate Social Responsibility Information in Annual Reports in the EU—A Czech Case Study*. MDPI, Department of Industrial Property. Prague, Czech Republic: Metropolitan University Prague. Recuperado el 09 de Agosto de 2020
- Medeiros, V., Goncalvez, L., & Camargos, E. (Diciembre de 2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. (CEPAL, Ed.) *CEPAL(129)*, 7 - 27. Recuperado el 29 de Marzo de 2021
- Mibanco. (28 de Enero de 2021). *Mibanco*. (Mibanco, Editor) Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de Mibanco: <https://www.mibanco.com.pe/noticia/tips-solicitar-un-prestamo-negocio>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (18 de Octubre de 2020). *MEF*. (G. d. Perú, Editor) Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de MEF: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=6728&lang=es-ES
- Morales, J. L. (2016). ¿REPORTING INTEGRADO PUEDE AYUDAR A LAS PYMES A TOMAR DECISIONES MÁS SOSTENIBLES? *Revista Contable PYME*, 7. Recuperado el 22 de Noviembre de 2020
- Moscoso, R. (15 de Julio de 2019). ¿Qué es el proceso de homologación y cómo me hace más atractivo para las empresas? (Gestión, Ed.) *Gestión, Gestión*, pág. 1. Recuperado el 21 de Noviembre de 2020, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/proceso-homologacion-me-atractivo-empresas-273124-noticia/>
- Navarrete, J., & Gallizo, J. (2019). *Integrated Report as a business transparency tool*. Departamento de Negocios. Chile: Revista Academia & Negocios. Recuperado el 23 de Marzo de 2021
- Normas Internacionales de Contabilidad. (2016). NIC 1. En N. I. Contabilidad, *Normas Internacionales de Contabilidad* (2016 ed., pág. 28). Consenso internacional: Normas Internacionales de Contabilidad. Recuperado el 20 de Enero de 2021
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). *Training and its effect in quality management in organizations*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado el 12 de Enero de 2021
- Peinado-Vara, E., & Vives, A. (2011). *La responsabilidad como factor de competitividad de una empresa*. Banco Interamericano de Desarrollo, Responsabilidad social. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 01 de Mayo de 2021
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). *Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección*. Universidad ICESI, Estudios Gerenciales. Medellín: Elsevier España. Recuperado el 12 de Febrero de 2021

- Ponce, F., & Zevallos, E. (2017). *La innovación en la micro y la pequeña empresa*. PUCP, Administración y Negocios. Lima: PUCP. Recuperado el 15 de Enero de 2021
- Promethium Carbon & Climate Disclosure Standards Board. (2013). *Climate Change Your Journey to Integrated Reporting*. CDSB. Toronto: CDSB. Recuperado el 23 de Agosto de 2020
- Rivera, I. (2011). *¿Puede el Perú llegar a ser desarrollado en una generación?* PUCP, Economía. Lima: Fondo Editorial PUCP. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020
- Rovira, S., & Scotto, S. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. CEPAL. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado el 12 de Marzo de 2021
- Ruggie, J. (14 de Diciembre de 2008). ¿Cómo aplicar los Derechos Humanos en la empresa? ¿Hay unos más importantes que otros? (Gestión, Ed.) *Gestión*, pág. 20. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de <https://gestion.pe/blog/sostenibilidadaplicada/2015/07/como-aplicar-los-derechos-humanos-en-la-empresa-hay-unos-mas-importantes-que-otros.html/>
- Ruiz-Olalla, C. (2011). *LOS INDICADORES NO FINANCIEROS: SU RELACIÓN CON EL TAMAÑO EMPRESARIAL EN DISTINTOS ENTORNOS DE CALIDAD*. Universidad de la Rioja, Logroño. La Rioja: Esic market. Recuperado el 24 de Enero de 2021
- Salirrosas, Martin; Arellano, Rolando. (30 de Octubre de 2019). Las nuevas tendencias del consumidor peruano. *El Peruano*, 1. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio*. UPC Universidad Politécnica de Catalunya, Negocios y Economía. Catalunya: UPC Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado el 21 de Noviembre de 2020
- SASB Standards Application Guidance. (2018). *SASB Standards Application Guidance - Electronic Manufacturing Services & Original Design Manufacturing*. SASB, Sustainability. United States of America: SASB. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/SASB-Standards-Application-Guidance-2018-10.pdf>
- Soto, R. (2003). *LA CORRUPCIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 21 de Enero de 2021
- Stolowy, H., & Paugam, L. (Agosto de 2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 5, 525-548. Recuperado el 15 de Febrero de 2020
- SUNAT (Ed.). (17 de Diciembre de 2016). *SUNAT, 2021*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de SUNAT: <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario>

- Thistlethwaite, J., & Menzies, M. (2016). *Domestic Politics and Sustainability reporting*. CIGI. Canada: CIGI. Recuperado el 16 de Febrero de 2020
- Udolkín, S. (2017). c (Vol. 2). (U. d. Pacífico, Ed.) Lima, Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado el 21 de Marzo de 2021
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). *The corporate social performance- Financial performance link*. Boston College. Massachusetts: Strategic Management Journal. Recuperado el 1 de Febrero de 2021
- Yamada, G., & Galarza, F. (2012). *Discriminación laboral en Lima: el rol de la belleza, raza y sexo*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Recuperado el 14 de Febrero de 2021

10. Anexos

Anexo 1: Presupuestos de ER de DJAN Tecnología

	Presupuestos 2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas netas	S/ 49,875.00	S/ 169,575.00	S/ 289,275.00	S/ 408,375.00	S/ 528,675.00	S/ 648,375.00	S/ 768,075.00	S/ 887,775.00	S/ 1,007,475.00	S/ 1,127,175.00	S/ 1,246,875.00	S/ 1,366,575.00
Ventas brutas	S/ 50,000.00	S/ 170,000.00	S/ 290,000.00	S/ 410,000.00	S/ 530,000.00	S/ 650,000.00	S/ 770,000.00	S/ 890,000.00	S/ 1,010,000.00	S/ 1,130,000.00	S/ 1,250,000.00	S/ 1,370,000.00
(devoluciones + descuentos)	S/ 125.00	S/ 425.00	S/ 725.00	S/ 1,025.00	S/ 1,325.00	S/ 1,625.00	S/ 1,925.00	S/ 2,225.00	S/ 2,525.00	S/ 2,825.00	S/ 3,125.00	S/ 3,425.00
(- Costo de ventas)	S/ 12,500.00	S/ 42,500.00	S/ 72,500.00	S/ 102,500.00	S/ 132,500.00	S/ 162,500.00	S/ 192,500.00	S/ 222,500.00	S/ 252,500.00	S/ 282,500.00	S/ 312,500.00	S/ 342,500.00
Utilidad Bruta	S/ 37,375.00	S/ 127,075.00	S/ 216,775.00	S/ 306,475.00	S/ 396,175.00	S/ 485,875.00	S/ 575,575.00	S/ 665,275.00	S/ 754,975.00	S/ 844,675.00	S/ 934,375.00	S/ 1,024,075.00
(-Gastos Administrativos)	S/ 6,070.00	S/ 18,070.00	S/ 30,070.00	S/ 42,070.00	S/ 54,070.00	S/ 66,070.00	S/ 78,070.00	S/ 90,070.00	S/ 102,070.00	S/ 114,070.00	S/ 126,070.00	S/ 138,070.00
Luz	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Agua	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00
Teléfono	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00
Otros gastos administrativos	S/ 5,000.00	S/ 17,000.00	S/ 29,000.00	S/ 41,000.00	S/ 53,000.00	S/ 65,000.00	S/ 77,000.00	S/ 89,000.00	S/ 101,000.00	S/ 113,000.00	S/ 125,000.00	S/ 137,000.00
(- Gastos de Ventas)	S/ 5,400.00	S/ 17,400.00	S/ 29,400.00	S/ 41,400.00	S/ 53,400.00	S/ 65,400.00	S/ 77,400.00	S/ 89,400.00	S/ 101,400.00	S/ 113,400.00	S/ 125,400.00	S/ 137,400.00
Luz	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00
Agua	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00	S/ 70.00
Teléfono	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00
Otros gastos ventas	S/ 5,000.00	S/ 17,000.00	S/ 29,000.00	S/ 41,000.00	S/ 53,000.00	S/ 65,000.00	S/ 77,000.00	S/ 89,000.00	S/ 101,000.00	S/ 113,000.00	S/ 125,000.00	S/ 137,000.00
(- Gastos Financieros)	S/ 4,829.76	S/ 8,337.92	S/ 5,087.73	S/ 13,482.53	S/ 17,085.04	S/ 18,669.74	S/ 32,995.16	S/ 34,858.00	S/ 24,259.74	S/ 34,656.01	S/ 36,752.74	S/ 34,678.13
Utilidad antes de impuestos	S/ 21,075.24	S/ 83,267.08	S/ 152,217.27	S/ 209,522.47	S/ 271,619.96	S/ 335,735.26	S/ 387,109.84	S/ 450,947.00	S/ 527,245.26	S/ 582,548.99	S/ 646,152.26	S/ 713,926.87
(- Impuesto a la Renta)	S/ 6,322.57	S/ 24,980.12	S/ 45,665.18	S/ 62,856.74	S/ 81,485.99	S/ 100,720.58	S/ 116,132.95	S/ 36,267.00	S/ 158,173.58	S/ 174,764.70	S/ 193,845.68	S/ 214,178.06
Utilidad Neta	S/ 14,752.66	S/ 58,286.95	S/ 106,552.09	S/ 146,665.73	S/ 190,133.97	S/ 235,014.68	S/ 270,976.89	S/ 414,680.00	S/ 369,071.68	S/ 407,784.29	S/ 452,306.58	S/ 499,748.81
Luz (CIF)	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50	S/ 162.50
Luz (Gastos admin+ Gastos v	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00	S/ 650.00
Total Luz	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50	S/ 812.50

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 2: Indicadores financieros 2020 de DJAN Tecnología

Indicadores financieros 2020												
Indicadores Financieros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Razón corriente	40.49	35.51	31.89	32.48	30.64	30.93	29.02	19.56	20.91	26.33	26.80	25.52
Prueba ácida	31.41	26.57	22.95	23.82	21.70	21.99	20.08	12.86	13.70	17.31	17.86	16.59
Capital neto de trabajo	S/588,368.10	S/545,195.75	S/504,947.78	S/560,328.33	S/582,076.81	S/648,040.20	S/706,372.16	S/807,018.00	S/847,404.45	S/894,971.03	S/1,013,956.54	S/1,055,400.96
Rotación de inventarios	0.19	1.71	2.15	2.04	1.79	2.28	2.27	2.15	2.71	2.78	3.07	3.14
Inventarios en existencias	1957.15	213.73	169.82	178.80	203.49	160.03	161.02	170.09	134.77	131.13	118.96	116.16
Rotación de cartera	1.03	0.53	0.69	1.02	0.76	0.95	1.06	1.37	1.50	1.49	2.17	2.08
Periodos de cobro	355.15	694.44	529.98	359.05	481.77	385.93	343.67	265.64	242.97	245.14	168.02	175.85
Rotación de proveedores	2.14	20.50	26.69	26.77	26.77	37.52	43.41	53.17	70.67	75.39	91.61	102.74
Margen Bruto de utilidad	0.6%	0.2%	0.1%	0.2%	0.3%	0.2%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Rentabilidad sobre ventas	0.19%	0.07%	0.04%	0.08%	0.09%	0.08%	0.11%	0.10%	0.06%	0.07%	0.07%	0.06%
Rentabilidad sobre activos	4.85%	9.42%	6.04%	15.20%	18.09%	18.55%	29.54%	26.99%	18.07%	24.94%	24.62%	21.37%
Rentabilidad sobre el patrimonio	3.49%	5.69%	3.35%	8.16%	9.37%	9.29%	14.11%	13.05%	8.27%	10.57%	10.08%	8.68%
Crecimiento de ventas	5.55%	388.90%	15.66%	18.57%	6.63%	31.06%	30.71%	16.88%	13.88%	13.32%	17.94%	8.44%
Endeudamiento	54.10%	45.26%	40.46%	38.47%	36.21%	34.04%	30.80%	30.10%	27.00%	21.99%	19.27%	18.66%
EBITDA	S/102,853.89	S/123,938.46	S/114,414.46	S/157,642.92	S/179,193.10	S/191,615.86	S/261,777.34	S/276,123.00	S/233,275.67	S/285,210.03	S/ 300,030.26	S/ 295,958.17
Estructura Financiera	55.54%	46.97%	42.32%	40.39%	38.21%	36.11%	32.97%	33.32%	30.05%	24.43%	21.79%	21.20%

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 3: Certificado de homologación 2020 MEGA

Código: 143 - 143 / 85 - 20 - 16866



CERTIFICADO DE HOMOLOGACION

Otorgado a:
D'JAN TECNOLOGÍA S.A.C.

Solicitado por:
COBRA PERÚ S.A.

Aspectos Evaluados:	
Básicos de Operación	75.00
Laborales	70.00
Seguridad y Salud en el Trabajo	24.00
Económico-Financieros	45.00
Comerciales	31.00
Productivos	80.00
Administrativos	68.67
Calidad	30.00
Central de Riesgos	91.50
Puntaje Final Ponderado:	63.03
Calificación:	Regular

VIGENCIA:

Desde: 28/08/2020

Hasta: 27/08/2021


Ramiro Tola Claux
Gerente



Nuestra empresa garantiza únicamente que el proveedor ha sido evaluado y calificado de acuerdo a nuestros procedimientos.
La calificación consignada en el presente certificado es un reflejo de los hallazgos encontrados durante el proceso de evaluación.
Nuestra empresa no asume responsabilidad alguna en caso el proveedor evaluado falle o incumpla en algún producto o servicio que haya sido objeto de esta evaluación.

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 4: Áreas de impacto – Paso 1 de The BIA

Áreas de impacto

 <p>ÁREA DE IMPACTO Gobernanza</p> <p>PUNTAJE 0.0</p> <p>Descubra qué puede hacer su empresa para mejorar las políticas y prácticas relacionadas con su misión, su ética, su responsabilidad y su transparencia.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 1/23</p> <p>CONTINUAR</p>	 <p>ÁREA DE IMPACTO Trabajadores</p> <p>PUNTAJE 0.0</p> <p>Descubra qué puede hacer su empresa para contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 0/37</p> <p>EMPEZAR</p>	 <p>ÁREA DE IMPACTO Comunidad</p> <p>PUNTAJE 0.0</p> <p>Descubra qué puede hacer su empresa para contribuir al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 0/31</p> <p>EMPEZAR</p>
 <p>ÁREA DE IMPACTO Medio Ambiente</p> <p>PUNTAJE 0.0</p> <p>Descubra qué puede hacer su empresa para mejorar su gestión ambiental en general.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 0/52</p> <p>EMPEZAR</p>	 <p>ÁREA DE IMPACTO Clientes</p> <p>PUNTAJE 2.0</p> <p>Descubra qué puede hacer su empresa para mejorar el valor que aporta a los clientes y consumidores directos de sus productos y servicios.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 6/6</p> <p>VISTA</p>	 <p>ÁREA DE IMPACTO Cuestionario de Divulgación</p> <p>Identifique posibles industrias, prácticas o resultados indirectos sensibles o multas y sanciones que recibió la empresa que no se informaron de forma explícita en el resto de la Evaluación.</p> <p>PREGUNTAS CONTESTADAS 0/63</p> <p>EMPEZAR</p>

Fuente y elaboración: (B Impact Assessment, 2021)

Anexo 5: Estado de Resultados 2020 DJAN Tecnología

	Pérdidas y Ganancias 2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas netas	S/ 62,475.61	S/ 305,440.91	S/ 353,264.80	S/ 418,862.11	S/ 446,644.28	S/ 585,388.69	S/ 765,190.71	S/ 894,352.00	S/ 1,018,510.91	S/ 1,154,166.79	S/ 1,361,230.37	S/ 1,476,173.08
Ventas brutas	S/ 62,878.18	S/ 307,409.08	S/ 355,541.13	S/ 421,561.13	S/ 449,522.32	S/ 589,160.76	S/ 770,121.37	S/ 900,114.94	S/ 1,025,073.90	S/ 1,161,603.90	S/ 1,370,001.74	S/ 1,485,685.11
(devoluciones + descuentos)	S/ 402.57	S/ 1,968.17	S/ 2,276.34	S/ 2,699.02	S/ 2,878.05	S/ 3,772.07	S/ 4,930.67	S/ 5,762.94	S/ 6,562.99	S/ 7,437.11	S/ 8,771.37	S/ 9,512.03
(- Costo de ventas)	S/ 25,229.00	S/ 241,139.77	S/ 314,028.82	S/ 314,886.33	S/ 314,886.33	S/ 441,409.71	S/ 510,735.70	S/ 625,531.00	S/ 831,422.48	S/ 886,903.52	S/ 1,077,797.31	S/ 1,208,739.20
Utilidad Bruta	S/ 37,246.61	S/ 64,301.14	S/ 39,235.98	S/ 103,975.78	S/ 131,757.95	S/ 143,978.98	S/ 254,455.01	S/ 268,821.00	S/ 187,088.43	S/ 267,263.27	S/ 283,433.05	S/ 267,433.88
(-Gastos Administrativos)	S/ 10,907.50	S/ 18,830.29	S/ 11,490.08	S/ 30,448.83	S/ 38,584.71	S/ 42,163.59	S/ 74,515.98	S/ 78,723.00	S/ 54,787.99	S/ 78,266.83	S/ 83,002.07	S/ 78,316.79
Luz (70%)	S/ 385.00	S/ 350.00	S/ 420.00	S/ 343.00	S/ 245.00	S/ 283.50	S/ 357.00	S/ 381.50	S/ 343.00	S/ 371.00	S/ 364.00	S/ 357.00
Agua (70%)	S/ 140.00	S/ 154.00	S/ 147.00	S/ 105.00	S/ 126.00	S/ 101.50	S/ 91.00	S/ 140.00	S/ 147.00	S/ 154.00	S/ 133.00	S/ 136.50
Teléfono (70%)	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00
Otros gastos administrativos	S/ 9,962.50	S/ 17,906.29	S/ 10,503.08	S/ 29,580.83	S/ 37,793.71	S/ 41,358.59	S/ 73,647.98	S/ 77,781.50	S/ 53,877.99	S/ 77,321.83	S/ 82,085.07	S/ 77,403.29
(- Gastos de Ventas)	S/ 4,475.34	S/ 7,726.06	S/ 4,714.37	S/ 12,493.14	S/ 15,831.28	S/ 17,299.69	S/ 30,573.86	S/ 32,300.00	S/ 22,479.48	S/ 32,112.83	S/ 34,055.70	S/ 32,133.33
Luz (30%)	S/ 165.00	S/ 150.00	S/ 180.00	S/ 147.00	S/ 105.00	S/ 121.50	S/ 153.00	S/ 163.50	S/ 147.00	S/ 159.00	S/ 156.00	S/ 153.00
Agua (30%)	S/ 60.00	S/ 66.00	S/ 63.00	S/ 45.00	S/ 54.00	S/ 43.50	S/ 39.00	S/ 60.00	S/ 63.00	S/ 66.00	S/ 57.00	S/ 58.50
Teléfono (30%)	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00
Otros gastos ventas	S/ 4,070.34	S/ 7,330.06	S/ 4,291.37	S/ 12,121.14	S/ 15,492.28	S/ 16,954.69	S/ 30,201.86	S/ 31,896.50	S/ 22,089.48	S/ 31,707.83	S/ 33,662.70	S/ 31,741.83
(- Gastos Financieros)	S/ 4,829.76	S/ 8,337.92	S/ 5,087.73	S/ 13,482.53	S/ 17,085.04	S/ 18,669.74	S/ 32,995.16	S/ 34,858.00	S/ 24,259.74	S/ 34,656.01	S/ 36,752.74	S/ 34,678.13
Utilidad antes de	S/ 17,034.00	S/ 29,406.86	S/ 17,943.80	S/ 47,551.28	S/ 60,256.91	S/ 65,845.96	S/ 116,370.00	S/ 122,940.00	S/ 85,561.22	S/ 122,227.60	S/ 129,622.54	S/ 122,305.63
(- Impuesto a la Renta)	S/ 5,110.20	S/ 8,822.06	S/ 5,383.14	S/ 14,265.38	S/ 18,077.07	S/ 19,753.79	S/ 34,911.00	S/ 36,267.00	S/ 25,668.36	S/ 36,668.28	S/ 38,886.76	S/ 36,691.69
Utilidad Neta	S/ 11,923.80	S/ 20,584.80	S/ 12,560.66	S/ 33,285.89	S/ 42,179.83	S/ 46,092.17	S/ 81,459.00	S/ 86,673.00	S/ 59,892.85	S/ 85,559.32	S/ 90,735.78	S/ 85,613.94
Capacitaciones	S/ 1,500.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Luz (CIF)	S/ 137.50	S/ 125.00	S/ 150.00	S/ 122.50	S/ 87.50	S/ 101.25	S/ 127.50	S/ 136.25	S/ 122.50	S/ 132.50	S/ 130.00	S/ 127.50
Luz (Gastos admin+ Gastos	S/ 550.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 490.00	S/ 350.00	S/ 405.00	S/ 510.00	S/ 545.00	S/ 490.00	S/ 530.00	S/ 520.00	S/ 510.00
Total Luz	S/ 687.50	S/ 625.00	S/ 750.00	S/ 612.50	S/ 437.50	S/ 506.25	S/ 637.50	S/ 681.25	S/ 612.50	S/ 662.50	S/ 650.00	S/ 637.50

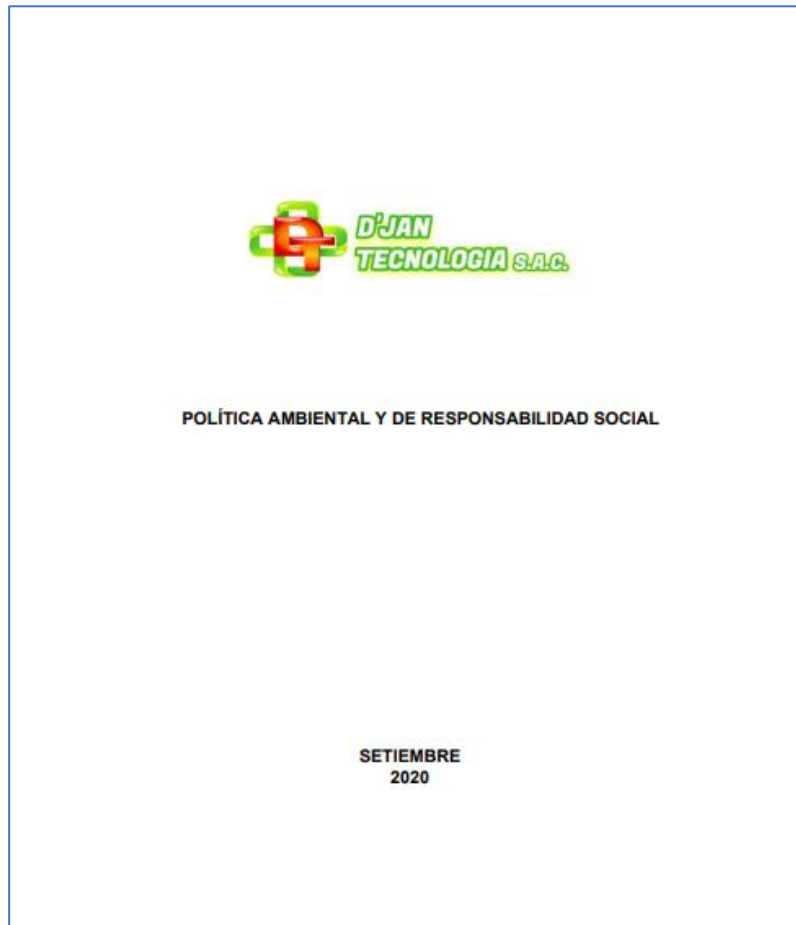
Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 6: Uso de implementos de seguridad SST y mapas de riesgos de los dos locales



Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 7: Política de Responsabilidad Social y Ambiental (extracto)

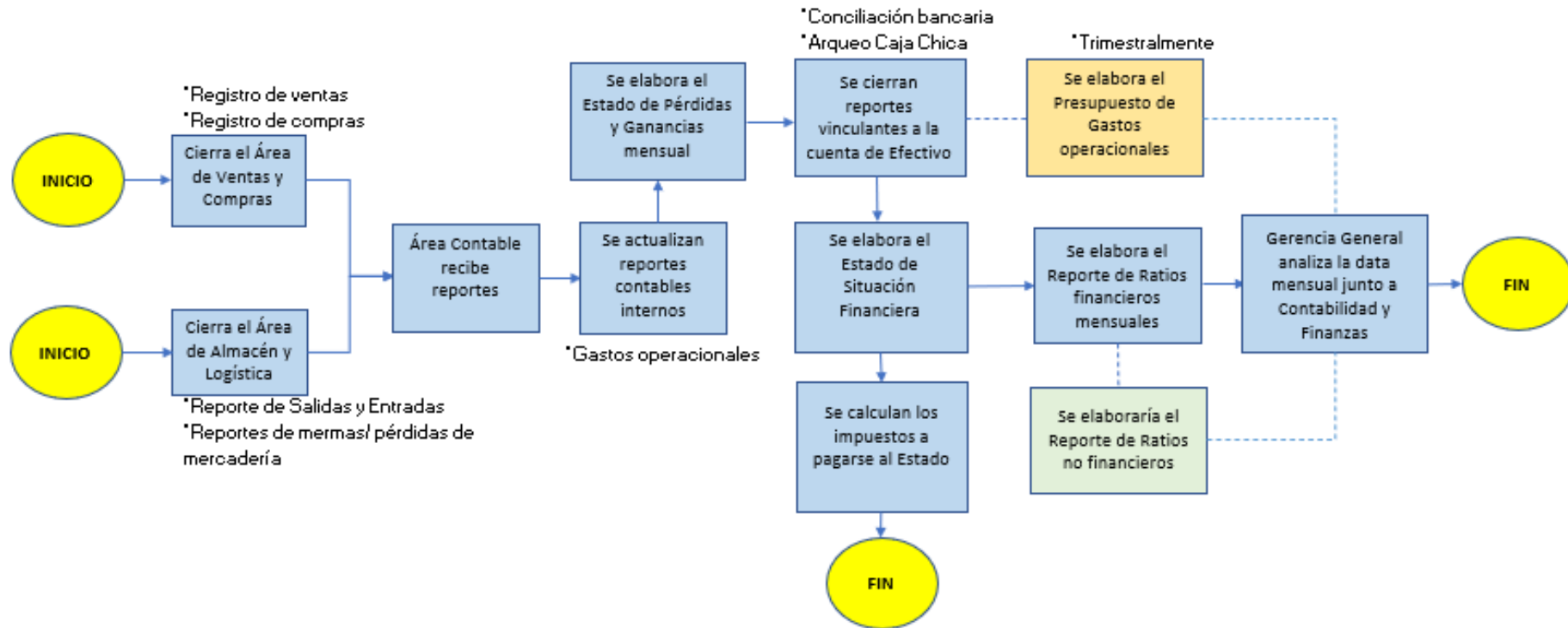


2. Con el fin de garantizar una gestión correcta en estas materias se prohíben las siguientes conductas en las siguientes áreas:

- **En la gestión humana interna**
 - El hostigamiento, el acoso, el *bullying*, y cualquier tipo de accionar que vulnere los derechos de los trabajadores a un trabajo digno por parte de cualquier empleado u externo de la empresa.
 - La transgresión de la ley fuera y dentro de las instalaciones por parte de cualquier empleado de la empresa.
 - El irrumper el crecimiento profesional de los miembros de la empresa
 - El incumplimiento de los valores empresariales que se fomentan a diario durante las operaciones de la empresa
- **Con la competencia de la empresa**
 - Fomentar las prácticas de sabotaje a los empleados en contra de la competencia
 - Inclusión en gremios ilegales, o negociaciones que transgredan las leyes de competencia leal
 - Promover la libre elección del cliente a generar una compra, sin trabas burocráticas empresariales
- **Con la energía eléctrica**
 - Restringir las iniciativas de los empleados al ahorro de energía: compras de focos ahorradores, uso de menos luz, etc.
 - Prohibir los mantenimientos recurrentes de los medidores de energías de las instalaciones.
 - Mal uso de los aparatos eléctricos que generan sobreconsumo o desgaste de los mismos.
- **Con el uso de agua**
 - Fomentar el desgaste innecesario de agua, o las prácticas de sobreuso del recurso
 - Prohibir los mantenimientos recurrentes de los medidores de agua de las instalaciones o las fugas/ goteos.
 - Restringir las iniciativas de los empleados al ahorro de agua: compras de aparatos que usen menos agua, uso de menos agua, etc.

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 8: Flujograma de información financiera (situación 2020 complementada con situación 2021)




Fuente y elaboración: propia

Anexo 9: Objetivos/ metas SST

Objetivo	Meta	Tiempo de plazo para ejecutarlo
Generar estructuras e implementar políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo al rubro, infraestructura y labores de la empresa.	Implementación de entre un 50% a 70% de las políticas de SST en la empresa.	Entre 9 a 12 meses partiendo desde el mes de Octubre 2020
Diseñar un plan de capacitación adecuado según los puestos laborales, y que cumplan con las políticas de SST.	Interiorización en los empleados de entre un 40% a 70% del total de las políticas de SST en la empresa.	Entre 3 a 6 meses partiendo desde el mes de Octubre 2020
Efectuar y garantizar las políticas de SST dentro y fuera de la empresa.	Cumplimiento efectivo de las políticas de SST entre en un 40% a 60% del total.	Entre 9 a 12 meses partiendo desde el mes de Octubre 2020
Mitigar los riesgos identificados en la matriz IPER para prevenir accidentes y hacer cumplir las políticas de SST.	Ejecutar las medidas de mitigación identificadas en la matriz SST entre un 40% a 60% de las mismas.	Entre 9 a 12 meses partiendo desde el mes de Octubre 2020
Diagnosticar, de acuerdo a los perfiles de trabajo, las deficiencias de salud del personal para acondicionar los puestos de trabajo de acuerdo a las políticas de SST.	Acondicionamiento del 50% de los puestos de trabajo y diagnóstico de salud del 100% de los trabajadores	Entre 6 a 12 meses partiendo desde el mes de Octubre 2020

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología S.A.C.

Anexo 10: Acta de nombramiento y aceptación de SST (modelo)



Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Acta de nombramiento de representante de SST

En cumplimiento de las disposiciones legales contempladas en la Ley 29783, Decreto Supremo N° 005-2013-TR donde se establecen las condiciones mínimas para operar dentro de la normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo, del 14 de marzo del 2013, se hace mención de lo siguiente:


Se ha designado un **Representante de SST de la Gerencia** de DJAN Tecnología S.A.C. para hacerse cargo de las funciones contempladas en el documento Funciones de Acuerdo a la SST de la empresa.

Los miembros de manera transparente han elegido, entre sus miembros, a la persona responsable de coordinar la seguridad. Es así que se le otorga el puesto de Representante de SST de la Gerencia al siguiente miembro de la organización:

_____ Roger Trujillo Castañeda con DNI: 40831640 _____

Así, se le concede las garantías para ejercer, facultativamente y con dirección profesional, este encargo del texto legal ya expuesto.


Acepto el nombramiento de este puesto de seguridad



_____ Rodolfo Trujillo Castañeda _____


Fuente y elaboración: DJAN Tecnología S.A.C.

Anexo 11: Funciones de acuerdo a SST




Funciones de acuerdo a SST


1. Gerencia General
 - Autorizar política de SST y actividades de Representante de SST
 - Realizar supervisión de todas las jerarquías en el organigrama en SST y verificar que se empleen las buenas prácticas de SST
 - Tomar acciones ante los incidentes/ accidentes, en coordinación con el Representante de SST para la reducción de accidentes en el trabajo
2. Representante de SST
 - Encargado de la supervisión de las labores del Asistente de Representante de SST y Encargado de SST de Logística en materia de SST
 - Designado como el responsable de formular las políticas de SST, actualizarlas, y que estas se cumplan en toda la empresa
 - Notifica los recursos faltantes para que la SST pueda cumplirse en todas las áreas, y centraliza los reportes/ notificaciones que indiquen los empleados bajo su tutela
3. Asistente de Representante de SST
 - Se encarga que el personal tercero reciba instrucciones de SST dentro del trabajo
 - Sucede al representante de SST en caso este se ausente en sus labores
 - Vela por que la SST se cumpla dentro de las oficinas administrativas
4. Encargado de SST de Logística
 - Se hace cargo de la SST de todo el personal de almacén y logística, y vela porque estos cumplan con las políticas de SST
 - Asegurarse de que los implementos para hacer cumplir el SST en su área no falten, y, en caso suceda, se repongan
 - Vela por que la SST se cumpla dentro del proceso de logística y almacenes
5. Personal supeditado a SST
 - Cumplir con las normas y políticas instruidas de SST de la empresa
 - Comunicar ante incidentes y/o avistamientos que puedan provocar accidentes dentro de su espacio de labores
 - Velar por la SST de las otras personas mediante comunicaciones al Representante de SST




6. Responsable de SST en almacén
 - Cumplir con las normas y políticas instruidas de SST de almacenes
 - Informar incidentes y/o avistamientos que puedan provocar accidentes dentro de sus labores o la de sus compañeros
 - Reportar deficiencias en las instalaciones para la reparación de las mismas
7. Responsable de SST en el exterior
 - Cumplir con las normas y políticas instruidas de SST en actividades laborales fuera del área de las instalaciones y de manejo de vehículos
 - Informar incidentes y/o avistamientos que puedan provocar accidentes dentro de sus labores o la de sus compañeros
 - Reportar deficiencias en los vehículos para la reparación de los mismos




Gerencia general
Rodolfo Trujillo Castañeda



Accionista 1
Diego Trujillo Mori



Accionista 2
Jean Paul Trujillo Mori



Accionista 3
Alexander Trujillo Mori

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología S.A.C.

Anexo 12: Estado de Resultados 2021 DJAN Tecnología

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas netas	S/ 70,835.81	S/ 232,155.91	S/ 402,645.91	S/ 545,862.11
Ventas brutas	S/ 72,358.48	S/ 234,124.08	S/ 405,214.36	S/ 551,561.13
(devoluciones + descuentos)	S/ 1,522.67	S/ 1,968.17	S/ 2,568.45	S/ 5,699.02
(- Costo de ventas)	S/ 46,229.00	S/ 155,451.77	S/ 273,009.81	S/ 369,601.55
Utilidad Bruta	S/ 24,606.81	S/ 76,704.14	S/ 129,636.10	S/ 176,260.56
(-Gastos Administrativos)	S/ 9,835.65	S/ 13,565.46	S/ 16,294.64	S/ 22,783.89
Luz (70%)	S/ 336.00	S/ 329.00	S/ 336.00	S/ 343.00
Agua (70%)	S/ 150.00	S/ 140.00	S/ 160.00	S/ 140.00
Teléfono (70%)	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 420.00
Otros gastos administrativos	S/ 8,929.65	S/ 12,676.46	S/ 15,378.64	S/ 21,880.89
(- Gastos de Ventas)	S/ 5,269.15	S/ 8,961.85	S/ 9,549.12	S/ 10,611.46
Luz (30%)	S/ 144.00	S/ 141.00	S/ 144.00	S/ 147.00
Agua (30%)	S/ 75.00	S/ 70.00	S/ 80.00	S/ 70.00
Teléfono (30%)	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00
Otros gastos ventas	S/ 4,870.15	S/ 8,570.85	S/ 9,145.12	S/ 10,214.46
(- Gastos Financieros)	S/ 5,629.21	S/ 5,745.62	S/ 6,172.82	S/ 8,423.59
Utilidad antes de impuestos	S/ 3,872.80	S/ 48,431.21	S/ 97,619.52	S/ 134,441.62
(- Impuesto a la Renta)	S/ 1,161.84	S/ 14,529.36	S/ 29,285.86	S/ 40,332.49
Utilidad Neta	S/ 2,710.96	S/ 33,901.85	S/ 68,333.66	S/ 94,109.13
Capacitaciones	S/ 2,500.00	S/ 2,000.00	S/ 2,500.00	S/ 2,000.00
Luz (CIF)	S/ 120.00	S/ 117.50	S/ 120.00	S/ 122.50
Luz (Gastos admin+ Gastos v	S/ 480.00	S/ 470.00	S/ 480.00	S/ 490.00
Total Luz	S/ 600.00	S/ 587.50	S/ 700.00	S/ 612.50

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 13: Estándares de electricidad 2021 – DJAN Tecnología

	Actividades que usan luz	KWh sugeridos por mes	Total
Oficinas	Uso de aparatos eléctricos	40	70
	Uso de luz de instalaciones	30	
Almacén 1	Uso de luz de instalaciones	60	110
	Uso de aparatos eléctricos	50	
Almacén 2	Uso de luz de instalaciones	80	170
	Uso de aparatos eléctricos	90	
			350

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 14: Facturas de ventas por empresa (2020 vs 2021)

Cobra Perú:

D'JANTEC
SOLUCIONES INTEGRADAS

D'JAN TECNOLOGIA S.A.C.
CAL. CABO BLANCO NRO. 113 URB. CAJA DE AGUA
SAN JUAN DE LURIGANCHO - LIMA - LIMA
RUC: 20538451691

RUC 20538451691
FACTURA
ELECTRÓNICA
FFF1-000761

D'JANTEC
SOLUCIONES INTEGRADAS

D'JAN TECNOLOGIA S.A.C.
CAL. CABO BLANCO NRO. 113 URB. CAJA DE AGUA
SAN JUAN DE LURIGANCHO - LIMA - LIMA
RUC: 20538451691

RUC 20538451691
FACTURA
ELECTRÓNICA
FFF1-000896

DATOS DEL CLIENTE		FECHA EMISIÓN		FECHA DE VENC.		MONEDA	
RUC	: 20253881438		: 11/12/2020		: 11/04/2020		
DENOMINACIÓN	: COBRA PERU S.A						
DIRECCIÓN	: CAL. AMADOR MERINO REYNA NRO. 267 INT. 902 - LIMA LIMA SAN ISIDRO						

CANT.	UM	CÓD.	DESCRIPCIÓN	V/U	PIU	IMPORTE
20	PZ	D00620	ALICATE DE CORTE	19.700	23.246	464.92
20	PZ	DJ01577	ALICATE DE PUNTA	19.700	23.246	464.92
20	PZ	D00619	ALICATE UNIVERSAL	24.000	28.320	566.40
24	PZ	D00609	BROCA PARA CONCRETO 3/8"	11.800	13.924	334.18
3355	MTS	DJ01858	CABLE UTP 4P 200MHZ	1.400	1.652	5.542.46
300	PZ	DJ01940	CINTA AISLANTE 1000 NEGRO 3M	1.580	2.336	700.92
5000	PZ	DJ01985	CINTILLO DE AMARRE 215MM COLOR NEGRO	0.058	0.068	342.20
3000	PZ	DJ01986	CINTILLO DE SEGURIDAD 25CM COLOR NEGRO	0.400	0.472	1.416.00
12000	PZ	DJ1418	PRECINTO DE SEGURIDAD 25CM COLOR AMARILLO	0.385	0.454	5.451.60
200	PZ	3463	CONECTOR RJ11 4 CONTACTOS	0.800	0.944	188.80
400	PZ	D00384	CONECTOR RJ45 8 CONTACTOS	0.820	0.968	387.04
10	PZ	DJ01859	DESARMADOR PERILLERO ESTRELLA 3 x 1/8"	7.400	8.732	87.32
23	PZ	DJ01912	DESARMADOR PLANO 4"	7.400	8.732	200.84
155000	PZ	DJ01807	GRAPA CABLE COAXIAL INTERIOR	0.040	0.047	7.316.00
20	PZ	DJ01913	PUNZON RUBICON	5.000	5.900	118.00
				GRAVADA	S/	19.984.40
				IGV 18.00 %	S/	3.587.19
				TOTAL	S/	23.581.59

DATOS DEL CLIENTE		FECHA EMISIÓN		FECHA DE VENC.		MONEDA	
RUC	: 20253881438		: 07/04/2021		: 07/08/2021		
DENOMINACIÓN	: COBRA PERU S.A						
DIRECCIÓN	: CAL. AMADOR MERINO REYNA NRO. 267 INT. 902 - LIMA LIMA SAN ISIDRO						

CANT.	UM	CÓD.	DESCRIPCIÓN	V/U	PIU	IMPORTE
51	PZ	D00620	ALICATE DE CORTE 6"	21.600	25.488	1.299.89
62	PZ	DJ01577	ALICATE DE PUNTA 6"	21.600	25.488	1.580.26
42	PZ	D00619	ALICATE UNIVERSAL	25.900	30.562	1.283.60
3	PZ	DJ01808	BATERIA DE 9 VOLTIOS	4.500	5.310	15.93
49	PZ	DJ0905	BROCA DE 3/8 PASAMURO	13.000	15.340	751.66
180	PZ	D00591	CINTA AISLANTE 3M COLOR NEGRO	3.000	3.540	637.20
49	PZ	DJ02162	DESARMADOR ESTRELLA DE 4"	8.100	9.558	468.34
44	PZ	DJ02163	DESARMADOR PLANO DE 4"	8.100	9.558	420.55
250000	PZ	DJ01807	GRAPA CABLE COAXIAL INTERIOR	0.040	0.047	11.800.00
46	PZ	DJ01924	JUEGO DE BROCAS	32.000	37.760	1.736.96
34	PZ	DJ1208	MULTIMETRO DIGITAL	53.000	62.540	2.126.36
56	PZ	DJ01913	PUNZON RUBICON	6.000	7.080	396.48
4000	PZ	DJ2248	CINTILLO NYLON NUMERADO AMARILLO	0.480	0.566	2.265.60
				GRAVADA	S/	21.002.40
				IGV 18.00 %	S/	3.780.43
				TOTAL	S/	24.782.83

GyM:

D'JANTEC
SOLUCIONES INTEGRADAS

D'JAN TECNOLOGIA S.A.C.
CAL. CABO BLANCO NRO. 113 URB. CAJA DE AGUA
SAN JUAN DE LURIGANCHO - LIMA - LIMA
RUC: 20538451691

RUC 20538451691
FACTURA
ELECTRÓNICA
FFF1-000775

D'JANTEC
SOLUCIONES INTEGRADAS

D'JAN TECNOLOGIA S.A.C.
CAL. CABO BLANCO NRO. 113 URB. CAJA DE AGUA
SAN JUAN DE LURIGANCHO - LIMA - LIMA
RUC: 20538451691

RUC 20538451691
FACTURA
ELECTRÓNICA
FFF1-000877

DATOS DEL CLIENTE		FECHA EMISIÓN		FECHA DE VENC.		MONEDA	
RUC	: 20100154057		: 15/12/2020		: 15/02/2021		
DENOMINACIÓN	: G Y M S.A						
DIRECCIÓN	: AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 4675 - LIMA LIMA SURQUILLO						

CANT.	UM	CÓD.	DESCRIPCIÓN	V/U	PIU	IMPORTE
18	PZ	DJ01944	CAJA CONDULET TIPO "T" DE 1 1/2" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	94.000	110.920	1.996.56
15	PZ	DJ01945	CAJA CONDULET TIPO "LB" DE 1 1/2" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	80.000	94.400	1.416.00
40	PZ	DJ0809	CAJA CONDULET TIPO "T" DE 1" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	52.000	61.360	2.454.40
5	CJ	DJ277	CAJA CONDULET LB 1" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	44.000	51.920	259.60
5	CJ	DJ279	CAJA CONDULET 1" TIPO "LR" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	46.000	54.280	271.40
5	PZ	DJ01926	CAJA CONDULET TIPO "LR" DE 3/4" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	34.000	40.120	200.60
140	PZ	D00345	CONECTOR RECTO HERMETICO LIQUID TIGHT 1/2" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	27.600	32.568	4.559.52
15	CJ	DJ111	CAJA CONDULET TIPO "T" DE 3/4" REVESTIMIENTO DE PVC - UL	46.500	54.870	823.05
50	PZ	DJ01947	TUBERIA CONDUIT METALICO FLEXIBLE LIQUID TIGHT CON REVESTIMIENTO DE PVC DE 1 1/2"	5.100	6.018	300.90
20	PZ	DJ01948	REDUCCION BUSHING TIPO "R" DE 1 1/2" A 3/4" RECUBIERTA DE URETANO	25.000	29.500	590.00
20	PZ	DJ01949	REDUCCION BUSHING TIPO "R" DE 1" A 3/4" RECUBIERTA DE URETANO	8.800	10.384	207.68
				GRAVADA	US\$	11.084.50
				IGV 18.00 %	US\$	1.995.21
				TOTAL	US\$	13.079.71

DATOS DEL CLIENTE		FECHA EMISIÓN		FECHA DE VENC.		MONEDA	
RUC	: 20100154057		: 06/03/2021		: 06/05/2021		
DENOMINACIÓN	: G Y M S.A						
DIRECCIÓN	: AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 4675 - LIMA LIMA SURQUILLO						

CANT.	UM	CÓD.	DESCRIPCIÓN	V/U	PIU	IMPORTE
10	PZ	DJ0781	CINTA SCOTCH 23 3M	12.000	14.160	141.60
10	PZ	DJ0782	CINTA 1700 3M COLOR NEGRO	1.650	1.947	19.47
6	PZ	DJ02	CINTA AISLANTE 3M SCOTCH SUPER 33 COLOR NEGRO	6.000	7.080	42.48
250	MTS	DJ02122	TUBERIA PVC P/ AGUA ROSCA CLASE 10 DE 1"	1.600	1.888	472.00
500	MTS	DJ02123	TUBERIA PVC P/ AGUA ROSCA CLASE 10 DE 3/4"	0.750	0.885	442.50
25	MTS	DJ02124	TUBO FLEXIBLE CORRUGADO DE PVC 3/4"	0.400	0.472	11.80
26	MTS	DJ02125	TUBO FLEXIBLE CORRUGADO DE PVC 1"	0.500	0.708	18.41
20	PZ	DJ02126	CANDADO TRADICIONAL BRONCE DE 40MM	11.000	12.980	259.60
10	PZ	DJ02127	CAJA DE DERIVACION DE PVC 155 x 110 x 70MM	5.400	6.372	63.72
16	PZ	DJ02128	CONECTOR TIERRA T/ AB P/ UNION DE CABLE	1.650	1.947	31.15
50	MTS	DJ02129	CABLE CONDUCTOR UNIPOLAR VULCANIZADO VIA DE 2/0 AWG	9.980	11.776	588.82
30	PZ	DJ01968	TERMINAL DE COBRE A COMPRESION PARA CABLE 6 AWG	0.500	0.590	17.70
2	PZ	DJ02130	PEGAMENTO LOCTITE 401	1.500	1.770	3.54
10	PZ	DJ01988	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2 x 20AMP	6.900	8.142	81.42
5	PZ	DJ1065	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO TRIFASICO 3X40AMP	12.000	14.160	70.80
5	PZ	DJ02131	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2 x 25AMP	6.900	8.142	40.71
30	PZ	DJ02133	TOMACORRIENTE INDUSTRIAL DE 16AMP 2P + T 200/250V	12.000	14.160	424.80
30	PZ	DJ02132	ENCHUFE INDUSTRIAL 16AMP 2P + T 200/250V	8.200	9.676	290.28
3	JG	DJ02148	BROCAS PARA METAL 1/2"	101.000	119.180	357.54
400	PZ	DJ02149	CINTILLO AMARRACABLE 400 x 6MM	0.060	0.071	28.32
400	PZ	DJ02150	CINTILLO AMARRACABLE 200 x 4.6MM	0.030	0.035	14.16
500	PZ	DJ01843	CINTILLO 300MM x 4.8MM	0.040	0.047	23.60
10	PZ	DJ1286	PRESNA ESTOPA PG-13.5	1.000	1.180	11.80
10	PZ	DJ01831	BORNERA BEIGE 35MM	3.350	3.953	39.53
10	PZ	DJ02134	BORNERA 16MM	1.860	2.195	21.95
50	PZ	DJ02135	PERNO HEXAGONAL 5/8" x 2" CON TUERCA Y ARANDELA	1.200	1.416	70.80
2	PZ	DJ02142	CIZALLA CORTACABLE CON RATCHET 400MM	168.000	198.240	396.48
2	JG	DJ02143	LLAVES MIXTAS	86.000	101.480	202.96
2	JG	DJ02144	LLAVES ALLEN	18.000	21.240	42.48
5	PZ	D00625	WINCHA DE MEDIR 5 METROS	8.000	9.440	47.20
1	PZ	DJ0783	WINCHA P/SA CABLE DE 20M	9.750	11.505	11.50
4	PZ	DJ01765	REFLECTOR LED DE 300 WATTS 100-220V	54.000	63.720	254.88
4	PZ	DJ01953	REFLECTOR LED DE 400 WATTS	83.000	97.940	391.76
4	PZ	DJ1420	REFLECTOR CON LAMPARA LED 600W	220.000	259.600	1.038.40
				GRAVADA	US\$	6.350.95
				IGV 18.00 %	US\$	1.143.17
				TOTAL	US\$	7.494.12

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 15: Cuadro de entrevistas- Contactos con áreas de Logística en DJAN

Contacto empresarial Preguntas	Luis Rojas Empresa: Cobra Perú Cargo: Gerente de Logística	Martín Rodríguez Empresa: Graña y Montero Cargo: Gerente de Logística
¿Cuál es el principal problema de seleccionar proveedores?	Seleccionamos anualmente proveedores nuevos que son PYMES. Estas a veces no cuentan con los productos necesarios ni los estándares que la empresa necesita.	Como estrategia de GyM, diversificamos nuestro abanico de proveedores entre grandes y PYMES. Procuramos que las empresas sean confiables.
¿Por qué no todos sus proveedores cuentan con una homologación correcta?	Muchas veces, las PYMES consideran que homologarse es caro, cuando no necesariamente es así. Nosotros las descartamos.	GyM tiene como requisito una homologación mínima. Si un proveedor no desea homologarse, nosotros insistimos hasta que suceda o no iniciamos relaciones.
¿Prefieren mantener relaciones con una empresa que no está dispuesta a cambiar sus prácticas empresariales?	Cuando la calificación de homologación es baja, pero los productos son buenos, nosotros les damos sugerencias para que mejoren en la calificación.	Nos resulta costoso a nivel de tiempos el estar cambiando de proveedores estratégicos constantemente. Por ello, esta práctica no es común, mas no es imposible.
¿Cuánto significa que una empresa proveedora se encuentre homologada con una buena calificación?	Que la relación con Cobra incremente, puesto que será considerada para más proyectos de construcción.	Que el volumen de ventas se incremente, puesto que no hay riesgo a una auditoría que cuestione esta elección
¿Qué se necesita para que la empresa en la que trabajas pueda detectar que su proveedor está invirtiendo en RSE?	Los comprobantes de pago son importantes; sin embargo, la visita presencial es prioritaria para cotejar estas prácticas.	Facturas, boletas de compra, y toda evidencia que demuestre que las prácticas no solo se han quedado en el papel.
¿Crees que las nuevas prácticas adoptadas por DJAN Tecnología son las suficientes para fortalecer la relación con su empresa?	Sí, puesto da seguridad que la homologación tendrá una calificación superior, y a la vez, se diferencian de entre los proveedores que tenemos en Cobra Perú.	Sí, puesto que siempre existe el riesgo que una auditoría interna cuestione por qué se ha elegido una empresa con baja calificación en homologación.
¿Consideras que las prácticas adoptadas generarán una mayor calificación en la Homologación 2021?	Sí, definitivamente. DJAN carecía de SST y prácticas escritas de corrupción. Mega homologa por esos campos, entonces sí subirán.	Sí, puesto que están considerando criterios que la homologación considera para otorgar calificaciones altas. La idea es mantener esto.

Fuente: Cobra Perú; GyM Elaboración: propia

Anexo 16: Mapeo de riesgos y contingencias – DJAN Tecnología

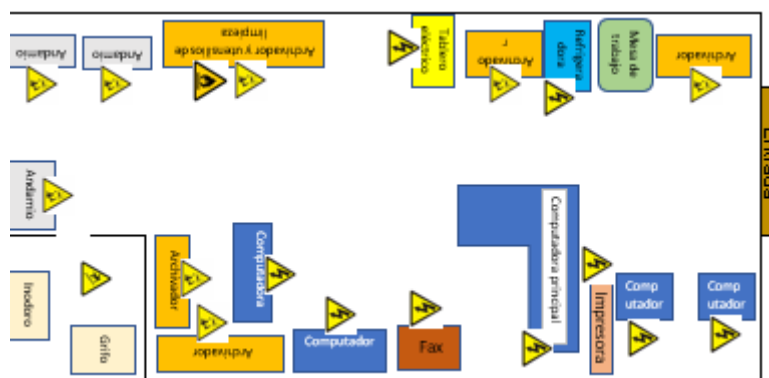
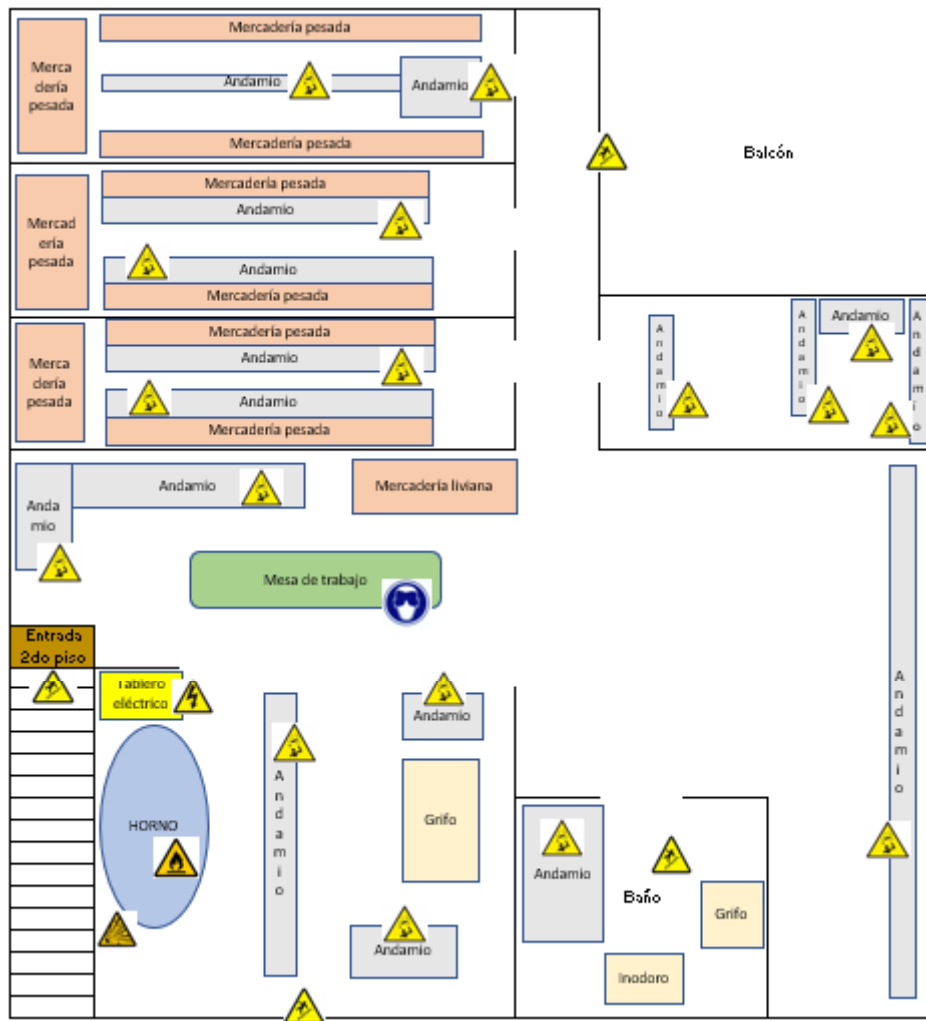
Plan de Contingencia 2020 – 2021



Macroproceso	Microproceso	Problemáticas	Medida de mitigación	Efectos esperados	
Preventa y operatividad	Captación de clientes	Incumplimiento con mínimos requerimientos para calificar como proveedor potencial hacia clientes de gran relevancia	Garantizar los certificados de operación mínimos, e invertir más recursos en la preservación de los mismos	Mayores posibilidades de que la empresa sea calificable para grandes clientes que así lo exigen	
		Error durante la elección y depuración de clientes a quienes se les entregará mercadería	Calificar según criterios de riesgo/ experiencia a cada cliente antiguo Realizar indagaciones policiales, financieras y de entorno con los potenciales nuevos clientes	Mayor posibilidad de ejecutar ventas exitosas y cobrables al 100% Reducir la cuenta de incobrables relacionada a nuevos clientes	
	Adquisición de capital/ activos	Adquisición de activos fijos de mala calidad	Calificar proveedores de estos activos según calidad/ marca de acuerdo a la importancia del activo	Disminución de incurrencia en renovación de activos fijos por caducidad programada	
		Incurrencia de préstamos no pagables conforme a la operación de la empresa	Realizar la evaluación en los contextos de corto, mediano y largo plazo sobre los costos/ beneficios de adquisición de Evaluar todas las posibilidades de refinanciamiento a la cual se puede recurrir	Mejorar el manejo de los presupuestos asignados para el financiamiento de deudas Incrementar los indicadores de rentabilidad u financieros relacionados	
		Registro erróneo de capital/ activo para fines tributarios / contables	Realizar cruces tributarios/ financieros de acuerdo a las compras/ salidas mensuales para aproximarse a las cifras reales de la empresa	Mejorar el cálculo de impuestos para obtener beneficios tributarios o disminuir contingencias con entidades del estado	
	Captación de empleados que cumplan los roles asignados	Captación de empleados que ejecuten robos	Realizar averiguaciones penales sobre los nuevos potenciales empleados	Reducir la cantidad de rotación/ despidos de empleados	
		Malas prácticas durante el desarrollo de la administración (improductividad, faltas constantes, etc)	Realizar muestreos aleatorios durante el desarrollo de las labores de la empresa/ horarios de entrada	Mejorar la productividad de los empleados	
	Búsqueda de puntos de compra de mercadería	Elección errónea de proveedores de mercadería (mala calidad, demoras en entregas, etc)	Realizar las averiguaciones penales/ financieras/ de calidad para determinar si un proveedor califica como apto Realizar un mapeo de riesgos según criterios internos de la gerencia para determinar potenciales proveedores de mercadería	Aumentar la cantidad de proveedores que califican con calidad mínima según criterios mínimos del cliente	
		Contingencias durante el apersonamiento del encargado de la búsqueda de proveedores (robos en los puntos de compra, perderse, etc)	Evitar el tránsito en zonas peligrosas, y en lo posible, enviar más de un encargado para el mapeo	Evitar pérdida de dinero/ desembolsos en salud	
	Almacenaje	Ingreso de compras de mercadería	Accidentes durante el movimiento de mercadería	Uso de equipos de protección para los operarios	Disminuir accidentes/ desembolsos de salud en los operarios
		Revisión y control de la cantidad de mercadería (reposición eventual)	Requisición de mercadería que no se necesita a la gerencia	Instrucción al encargado de almacén sobre las prioridades de stock que se	Disminuir el "sobrestock" de productos que no se necesitan
			Reubicación errónea de mercadería fuera de su lugar	Señalización correcta del almacén	Evitar realizar compras de mercadería que ya existe en el almacén
Retiro de mercadería por venta u otros motivos	Entrega de mercadería errónea para el despacho a cliente	El encargado de la movilización debe verificar que el producto es el requerido antes de trasladarse hacia el punto de	Evitar gestión de retorno de mercadería, y optimizar tiempos		
Compras	Cotización entre el abanico de proveedores potenciales	Contacto con proveedores que otorgan productos de calidad no deseada	Calificar a proveedores de acuerdo a criterios de calidad, para recién ser elegibles	Evitar migración de clientes por entrega de mercadería con calidad no deseada/ exigida	
	Compra en el punto de venta del proveedor elegido	Delincuencia, estafa o robo durante el despacho en el proveedor	Enviar a compradores de mercadería en horarios adecuados y, en lo posible, acompañados	Evitar pérdida de dinero/ desembolsos en salud	
	Traslado durante la gestión de compras	Accidentes de tránsito o tráfico durante la movilización	Capacitar a conductores sobre la manera de conducción durante el trayecto hacia el punto de venta	Evitar accidentes de tránsito/ desembolsos de salud	
	Gestión de cuentas por pagar de mercadería	Sobre adquisición de mercadería que genera cuentas impagables dentro de los plazos pactados	Realizar promociones/ descuentos mediante ofrecimientos sobre productos comprados en exceso	Recupero porcentual de la mercadería sobrecomprada	
Venta	Gestión de venta de mercadería (cotización, contacto con cliente, entre otras gestiones para	Problemas de comunicación (línea telefónica limitada o redes saturadas)	Tener contactos de los proveedores de redes/ telefonía a la mano para garantizar el correcto funcionamiento del servicio	Evitar corte de comunicaciones imprevistos	
	Comunicación de retiro de mercadería de almacén	Comunicación errónea hacia almacén sobre la mercadería a despacharse	Tomar notas sobre los productos que el cliente desea	Disminución de la gestión de reembolsos	
		Recepción por los encargados de almacén la mercadería incorrecta	La solicitud de despacho debe ser verificada por el encargado de almacén y por un almacenero adicional		
Traslado durante la gestión de venta	Accidentes durante el traslado del almacén hacia la venta	Personal debe conocer los peligros de cada mercadería, y usar equipo correcto	Disminución de accidentes de los empleados por desconocimiento de las características de la mercadería		
Post venta	Comunicación con cliente post venta (evaluación de calidad)	Entrega errónea de mercadería al cliente, detectada comunicación post entrega	Realizar la verificación respectiva de los almaceneros, y, en lo posible, de la gerencia (o gestor de la venta) donde se pueda identificar la salida errónea de un producto	Reducir los extornos en la contabilidad por mercadería errada, disminuir el tiempo que se invierte al tener que recoger la mercadería errada	
	Gestión de cuentas por cobrar	Generación de castigos de incobrables por la coyuntura (quiebra, estafa, etc).	Disminuir la venta hacia clientes morosos, y concentrar su cartera hacia clientes con mayor respaldo patrimonial	Incrementar la exigibilidad de los cobrables, disminuir los gastos en los EEFF por incobrables, y aumentar la cantidad de dinero por ventas	

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 17: Mapa de riesgos SST en instalaciones – DJAN Tecnología



Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 18: Encuestas de Satisfacción e indicadores de productividad – DJAN Tecnología

- Consolidado encuestas:

Empleado encuestado	Empleados 1 (Instalaciones: Oficinas Administrativas)	Empleados 2: (Instalaciones: Almacenes)
Preguntas		
¿Cómo te sientes con respecto a las nuevas políticas a favor del empleado en DJAN Tecnología?	Consideran que era algo que faltaba, pero que entendían de la falta ya que en la mayoría de empresas pequeñas estos derechos no son contemplados.	Consideran que es una buena práctica, puesto que había algunas actividades que eran peligrosas y que, ahora, hay menos riesgos de accidentes.
¿Consideras que el trabajo se ha vuelto más agradable en términos de ambiente laboral, respeto a los DDHH, y oportunidad de capacitaciones?	Sí, porque las políticas respaldan nuestros derechos y podemos apelar a ellos cuando sean vulnerados. Además, se nos consultó antes de redactarlos.	Sí, porque ahora hay lineamientos claros que se han explicado en las capacitaciones y podemos consultar por esos derechos.
¿Te sientes más motivado a hacer tu trabajo?	Sí, puesto que la incertidumbre laboral ha disminuido.	Sí, hacemos las actividades productivas más rápido que antes.
¿El <i>feedback</i> de tu desempeño es importante para ti?	Definitivamente. El trato siempre ha sido lineal, y ahora con esto ya sé por dónde trabajar.	Claro. Como recomendación se debería hacer más <i>feedbacks</i> revisando si hacemos bien la producción

- Indicadores de productividad: Diciembre 2020 vs (Enero – Febrero - Marzo) 2021:

	Productos metálicos				
	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Nivel de ventas	S/1,476,173.08	S/70,835.81	S/232,155.91	S/402,645.91	S/545,862.11
15% productos metálicos procesados	S/ 221,425.96	S/10,625.37	S/ 34,823.39	S/ 60,396.89	S/ 81,879.32
Costo de venta unitario promedio (ponderado)	S/ 42.50	S/ 41.40	S/ 41.30	S/ 42.00	S/ 42.80
Productos producidos en un día (promedio)	5210	257	843	1438	1913
Cantidad	3	3	3	3	3
Unidades producidas por empleado	1737	86	281	479	638
Unidades estándar por mes (base 2019)	1700	50	200	350	500
Productividad general	1.02	1.71	1.41	1.37	1.28

	Empleados que partieron de la empresa				
	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21
Cantidad de empleados (externos e internos)	12	11	11	10	10
Empleados que partieron de la empresa	2	0	1	0	0
Reemplazos o nuevos ingresos	1	0	0	0	0
Indicador de migración de empleados	16.67%	0.00%	9.09%	0.00%	0.00%

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 19: Estado de Situación Financiera 2021 (4 meses) – DJAN Tecnología

Estados de Situación Financiera 2021				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Activo:	S/ 1,226,772.47	S/ 1,220,802.94	S/ 1,265,052.75	S/ 1,343,690.33
Activo corriente:	S/ 1,066,336.76	S/ 1,082,932.76	S/ 1,127,544.27	S/ 1,191,848.53
Caja y Bancos	S/ 251,248.44	S/ 318,344.44	S/ 315,982.32	S/ 360,443.64
Clientes	S/ 306,344.42	S/ 286,344.42	S/ 296,693.50	S/ 322,660.98
Mercaderías	S/ 508,743.91	S/ 478,243.91	S/ 514,868.45	S/ 508,743.91
Activo no corriente:	S/ 160,435.71	S/ 137,870.18	S/ 137,508.48	S/ 151,841.80
Inmuebles, maquinarias y equipo neto	S/ 42,802.50	S/ 40,635.82	S/ 37,469.14	S/ 33,302.46
+ Activos fijos depreciables	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00	S/ 175,020.00
(- Depreciación)	S/ 137,217.50	S/ 142,384.18	S/ 147,550.86	S/ 152,717.54
Inmuebles (adiciones)	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00
Activos diferidos	S/ 113,220.86	S/ 93,220.86	S/ 93,220.86	S/ 113,220.86
Otros activos no corrientes	S/ 2,412.35	S/ 1,513.50	S/ 3,818.48	S/ 1,818.48
Equipos diversos	S/ 2,000.00	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,500.00
Pasivo:	S/ 238,075.63	S/ 198,204.25	S/ 174,120.39	S/ 158,648.84
Pasivo corriente:	S/ 36,070.97	S/ 17,270.97	S/ 11,916.16	S/ 17,644.18
Tributos por pagar	S/ 21,114.40	S/ 11,114.40	S/ 1,114.40	S/ 1,114.40
Proveedores	S/ 14,956.57	S/ 6,156.57	S/ 10,801.76	S/ 16,529.78
Pasivo no corriente:	S/ 202,004.66	S/ 180,933.28	S/ 162,204.23	S/ 141,004.66
Obligaciones financieros	S/ 200,500.00	S/ 180,500.00	S/ 160,500.00	S/ 140,500.00
Provisiones	S/ 1,504.66	S/ 433.28	S/ 1,704.23	S/ 504.66
Patrimonio:	S/ 988,696.85	S/ 1,022,598.69	S/ 1,090,932.36	S/ 1,185,041.49
Capital	S/ 27,700.00	S/ 27,700.00	S/ 27,700.00	S/ 27,700.00
Resultados Acumulados	S/ 958,285.89	S/ 960,996.85	S/ 994,898.69	S/ 1,063,232.36
Utilidad del Periodo	S/ 2,710.96	S/ 33,901.85	S/ 68,333.66	S/ 94,109.13
Pasivo + Patrimonio	S/ 1,226,772.47	S/ 1,220,802.94	S/ 1,265,052.75	S/ 1,343,690.33

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología

Anexo 20: Indicadores financieros 2021 (4 meses) de DJAN Tecnología

Indicadores Financieros	Indicadores financieros 2021			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Razón corriente	29.56	62.70	94.62	67.55
Prueba ácida	18.28	40.55	60.06	44.48
Capital neto de trabajo	S/1,030,265.80	S/1,065,661.80	S/1,115,628.11	S/1,174,204.35
Rotación de inventarios	0.11	0.41	0.66	0.91
Inventarios en existencias	3213.42	898.33	550.68	401.93
Rotación de cartera	2.04	1.91	1.98	2.15
Periodos de cobro	178.72	191.20	184.53	169.68
Rotación de proveedores	3.93	13.21	23.21	31.42
Margen Bruto de utilidad	0.35%	0.33%	0.32%	0.32%
Rentabilidad sobre ventas	0.04%	0.15%	0.17%	0.17%
Rentabilidad sobre activos	2.01%	6.28%	10.25%	13.12%
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.27%	3.32%	6.26%	7.94%
Crecimiento de ventas	5.55%	227.74%	73.44%	35.57%
Endeudamiento	17.56%	15.29%	13.54%	11.69%
EBITDA	S/ 148,224.17	S/ 196,994.29	S/ 253,047.43	S/ 296,087.41
Estructura Financiera	19.41%	16.24%	13.76%	11.81%

Fuente y elaboración: DJAN Tecnología