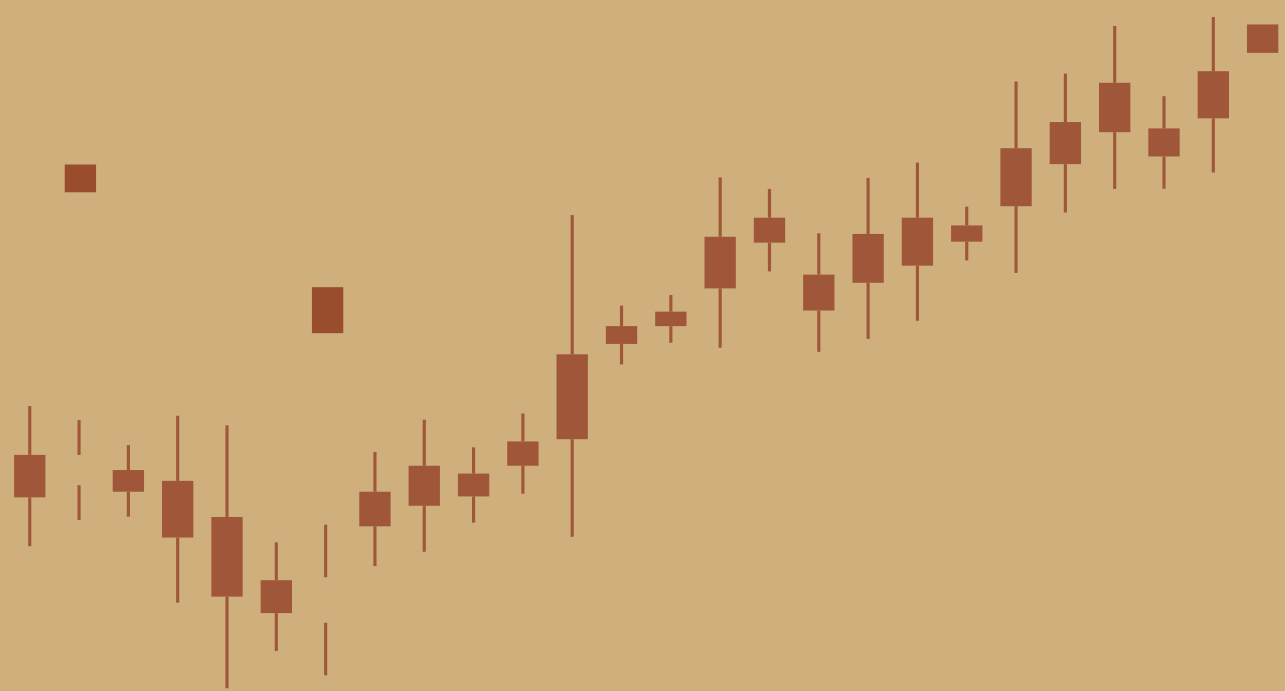
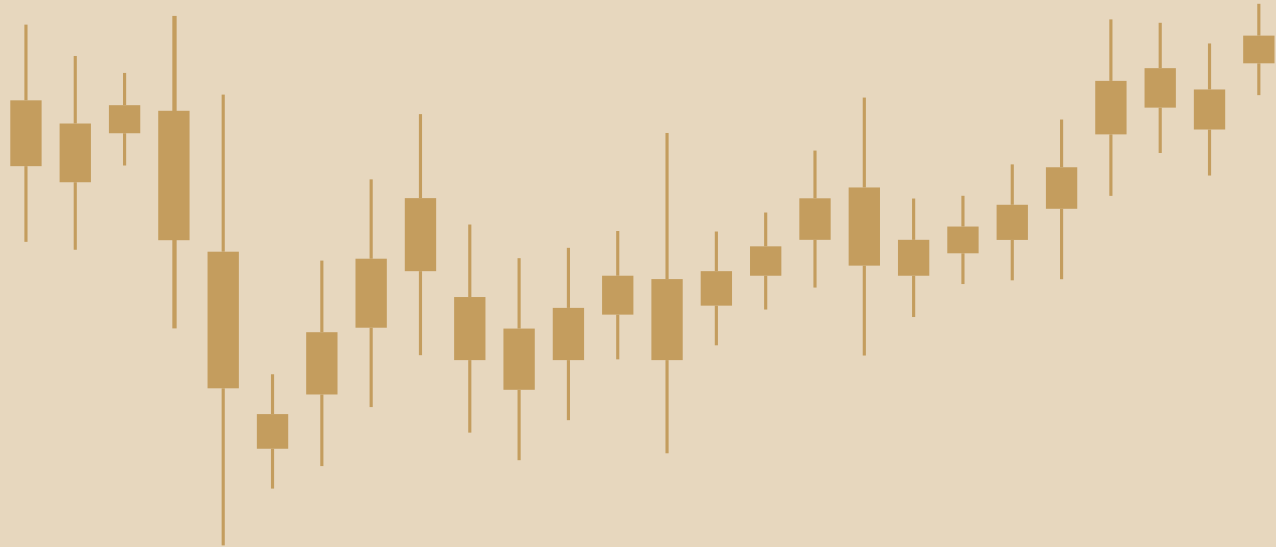


Sustainability Reports
as management tool
The peruvian case



Reportes de sostenibilidad
como herramienta de gestión:
El caso peruano



Luciano Barcellos de Paula

CENTRUM Católica Graduate Business School
y Pontificia Universidad Católica del Perú,
lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe

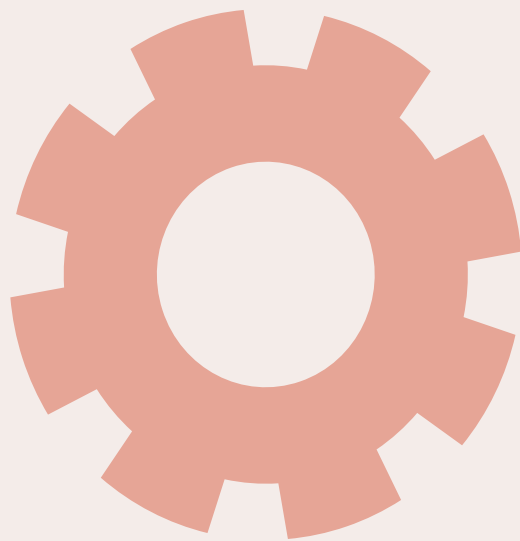
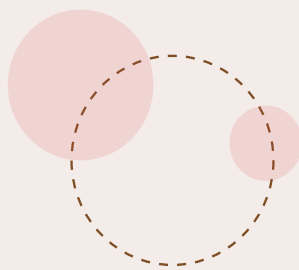
Iván de La Vega

CENTRUM Católica Graduate Business School
y Pontificia Universidad Católica del Perú,
idelavega@pucp.edu.pe

Abstract

The effects of climate change are a growing concern and identifying solutions is urgent for sustainable development. For these reasons, sustainability reports are key tools to manage SMEs, as these allow companies to identify and deal with the social, environmental and economic impact of their activities. In recent years, initiatives like the Competitive Business Program (Programa de Negocios Competitivos – PNC) have materialized. This program was implemented by the GRI and financed by the SECO Swiss Cooperation, with the aim of lowering the impact of supply chains and improving competitiveness of SMEs through sustainability reports.

This research is applied and exploratory, it follows a qualitative approach through a case study method. The document's objectives are: i) broadening the scientific debate on shared value by examining the progress of the PNC implemented by the GRI in Peru; ii) identifying the challenges and opportunities of SMEs participating in the program; and iii) verifying how sustainability reports may be a management tool that contribute to SDGs 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, and 17. In terms of results, the frontier of knowledge pertaining to sustainable development and shared value has expanded; and the way in which SMEs adopt sustainability reports as management tool in order to improve competitiveness has been revealed.



Resumen

Los efectos del cambio climático son una preocupación creciente, y la identificación de soluciones es una urgencia para el desarrollo sostenible. Por estas razones, los reportes de sostenibilidad (RS) son instrumentos clave para la gestión de las PYMES, debido a que permiten a las empresas identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades. En los últimos años se observan iniciativas como el Programa de Negocios Competitivos (PNC) implementado por GRI y financiado por la Cooperación Suiza SECO, que buscan reducir los impactos en la cadena de suministro, y aumentar la competitividad de las PYMES a través de los reportes de sostenibilidad.

La investigación realizada puede clasificarse como aplicada y exploratoria, con un enfoque cualitativo a través de un método de estudio de casos. El documento tiene como objetivos i) ampliar la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, ii) identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES que participan en el programa, y iii) verificar cómo los reportes de sostenibilidad pueden ser una herramienta de gestión y contribuir a los ODS 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 17. En cuanto a los resultados, se ha ampliado la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible y el valor compartido, y se han revelado cómo las PYMES adoptan los RS como herramienta de gestión para mejorar la competitividad.

Introducción

Las preocupaciones ambientales relacionadas con el calentamiento global y los efectos del cambio climático son crecientes, y pasa a ser urgente la identificación de soluciones para el desarrollo sostenible. Estudios científicos revelan que hasta el 80% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y más del 90% de impactos sobre los recursos naturales se encuentran dentro de la cadena de suministro, que normalmente comprende a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Bové & Swartz, 2016; Bunclark & Barcellos-Paula, 2021).

Por estas razones, herramientas como los reportes de sostenibilidad (RS) son instrumentos clave para la gestión de las PYMES, debido a que permite a las empresas identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de sus actividades, reducir el riesgo y aumentar la competitividad (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI). Además, el ejercicio del reporte le permite a la organización definir una estrategia competitiva basada en el valor compartido y la capacidad para la innovación (Yang & Yan, 2020), lo que contribuye al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Barcellos-Paula et al., 2021; Rosati & Faria, 2019).

En esta línea, se observan en los últimos años iniciativas como el Programa de Negocios Competitivos (PNC) implementado por el *Global Reporting Initiative* (GRI) y financiado por la Secretaría del Estado Suizo para temas Económicos (SECO), que busca reducir los impactos en la cadena de suministro, y al mismo tiempo, aumentar la competitividad de las PYMES a través de los RS.

El programa está presente en Colombia, Ghana, Indonesia, Perú, África de Sur y Vietnam. Los principales objetivos son aumentar la productividad y competitividad de las empresas participantes, generar empleos y contribuir a una mejor integración de las PYMES en las cadenas de valor mundiales mediante informes de sostenibilidad (*Global Reporting Initiative* (GRI), 2016).

El proceso se inicia cuando los socios implementadores y empresas ancla invitan a sus proveedores (PYMES), que pertenecen a un clúster local, a participar del programa. En 2018, el PNC empieza en Perú con 72 PYMES, y en 2020, ya son casi 1,000 PYMES y más de 30 empresas ancla. El programa se estructura a través de varias actividades de formación y capacitación como talleres, seminarios, consultorías y cursos online, entre otros. Por ejemplo, fueron desarrollados cursos online vinculados a los estándares GRI como: Estructura de Gobernanza (102-18), Anticorrupción (205), Recursos humanos (102-8-Informaciones sobre empleados y otros trabajadores, 401-Empleó, 404-Formación y enseñanza), Seguridad y salud en el trabajo (403), Gestión óptima de recursos (301-materiales, 302-energía, 306-Efuentes y Residuos) (*Global Reporting Initiative*, 2016). De esta manera, el PNC crea

productivity in the value chain, contribute to sustainable development, and report their progress through the GRI Guide.

In this context, this document seeks to: i) expand the scientific debate about shared value by examining the progress of the PNC implemented by the GRI in Peru; ii) identify the challenges and opportunities of SMEs participating in the program; and iii) verify how sustainable reports may be a management tool and contribute to the SDGs. This study is divided in five parts. The first explains the motive and objectives of the study. The second introduces the research methodology. The third presents the theoretical framework. The fourth shows the results of the case studies. And the last one recounts the debate and conclusions around the subject.

Methodology

Methodology is understood not only as the act of describing the organization of data and methods used in a survey, but particularly as the justification of the selected procedures, variables, and indicators (Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, 2018)no âmbito do desenvolvimento turístico territorial. As instâncias de governança, nos destinos turísticos, podem já estar instituídas ou ainda ser preciso esforço inicial para tal. Desta forma, esse estudo almeja ser um instrumento de suporte aos destinos que necessitem melhorar a efetividade das relações entre as partes interessadas (stakeholders. In this sense, it is relevant to highlight that there is no correct knowledge but knowledge accepted in certain period by a specific community (Koche, 2001).

This research is classified as applied and exploratory, and it followed a qualitative approach through the case study method (Will M. Bertrand & Fransoo, 2002). Convenience sampling, a type of non-probability sampling method, was used (Niño Rojas, 2011). This method seeks to minimize the difference between cases, with the purpose of bringing to light the basic properties of a particular category, and maximizing the differences between cases, and with the intention to increase the categories and limit the theory’s incidence (Glaser & Strauss, 1967). Case study allows for detailed observation and exploration of a phenomenon, in a real context (Yin, 2014). “The methodological process is structured in three stages: 1) Research design (type and approach, hypothesis, variables, samples, techniques); 2) Data collection; and 3) Process, analysis, and interpretation” (Niño Rojas, 2011, p.45). Each stage is explained below.

Research Design

The subject of study comprises ten SMEs that participated in the PNC implemented by the GRI. Table 1 describes the unit of analysis. The SMEs are in different sectors of the Peruvian economy and were selected after participating in a pilot project. The pilot project

valor compartido conforme lo indican Porter y Kramer (2011), pues permite el desarrollo y fortalecimiento de clústeres locales, mejora los productos, da acceso a nuevos mercados, y redefine la productividad en cadena de valor resolviendo problemas de sociedad tales como el impacto ambiental, uso de la energía, uso del agua, salud y seguridad de los empleados, acceso y viabilidad de los proveedores, y habilidades de los empleados.

Se trata principalmente de incluir el desarrollo sostenible en la gestión de las PYMES a través de los estándares GRI. Como resultado, las PYMES aplican los conocimientos en la gestión, incrementan la productividad en la cadena de valor, contribuyen al desarrollo sostenible, y reportan sus avances a través de la Guía GRI.

En este contexto, el presente documento tiene como objetivos: i) ampliar la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, ii) identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES al participar del programa, y iii) verificar cómo los RS pueden ser una herramienta de gestión y contribuir a los ODS. Este estudio se organiza en cinco partes. En primer lugar, se explican las motivaciones y objetivos del estudio. En segundo, se presenta la metodología de la investigación. En tercero, se presenta el marco teórico. En cuarto lugar se muestran los resultados del estudio de casos. Finalmente, se expone la discusión y conclusiones sobre el tema.

Metodología

La metodología se entiende no sólo como el acto de describir la organización de los datos y métodos utilizados en una encuesta, sino sobre todo como la justificación de los procedimientos, variables e indicadores elegidos (Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, 2018)no âmbito do desenvolvimento turístico territorial. As instâncias de governança, nos destinos turísticos, podem já estar instituídas ou ainda ser preciso esforço inicial para tal. Desta forma, esse estudo almeja ser um instrumento de suporte aos destinos que necessitem melhorar a efetividade das relações entre as partes interessadas (stakeholders. En este sentido, un aspecto relevante a destacar es que no existe el conocimiento correcto, sino un conocimiento aceptado en un determinado período por una comunidad específica (Koche, 2001).

La investigación realizada puede clasificarse como aplicada y exploratoria, con un enfoque cualitativo a través del método de estudio de casos (Will M. Bertrand & Fransoo, 2002). Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia (Niño Rojas, 2011), que busca minimizar las diferencias entre los casos con el fin de sacar a la luz propiedades básicas de una categoría particular y maximizar las diferencias entre los casos con la intención de incrementar categorías y acotar la incidencia de la teoría (Glaser & Strauss, 1967). El estudio de casos permite observar y explorar en detalle un fenómeno en un contexto real (Yin, 2014) y “El proceso metodológico está estructurado en tres etapas: 1) Diseño de la investigación (tipo y enfoque, hipótesis, variables, muestra, técnicas);

2) Recolección de datos y 3) Procesamiento, análisis e interpretación”(Niño Rojas, 2011, p.45). A continuación, se explica cada etapa.

Diseño de la investigación

El objeto de estudio contempla diez PYMES que participan del PNC implementado por el GRI. La tabla 1 describe la unidad de análisis. Las PYMES pertenecen a distintos sectores de la economía peruana, y fueron seleccionadas por participar en un proyecto piloto que contempla servicios de consultoría especializada en gestión, ejecutado por grupos de alumnos del Programa MBA 121, CENTRUM PUCP Business School, Perú.

Tabla 1. Unidad de análisis

Casos	Sectores	No. empleados	Ingresos
1	Construcción	58	S/ 16,027,809.50
2	Publicidad	165	ND
3	Productos de papel y forestales	11	S/ 1,450,000.00
4	Sin fines de lucro / Servicios	ND	S/ 425,601.30
5	Energía	168	S/ 8,681,857.00
6	Logística	15	S/ 2,757,280.00
7	Servicio de mantenimiento	10	S/ 6,771,286.00
8	Otros (activaciones)	141	S/ 10,000,000.00
9	Servicios y comercio	108	S/ 70,044,000.00
10	Energía	130	S/ 9,193,755.00

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Las consultorías se realizaron con supervisión académica de dos profesores durante 14 meses (entre los meses de octubre de 2018 y diciembre de 2019). Como indicador de calidad y confiabilidad de los datos analizados, las diez tesis fueron sustentadas y aprobadas por jurados (todos con doctorado) en los primeros meses de 2020. Por cuestiones de confidencialidad y protección de datos, los nombres de las empresas no serán revelados, y se asignarán números a las PYMES incluidas en el estudio.

Processing, Analysis and Interpretation

Research was based on the results of the literature review and the case study, it was followed by a debate on the findings and conclusions.

Theoretical Framework

The theoretical-conceptual approach to topics such as sustainable development, sustainability reports, shared value and SDGs has been integrated into a discussion which is increasingly relevant in this globalized, complex and interdependent world. Therefore, it is our interest to define and correlate the topics that are covered by this research, to have points of reference at the time of interpreting them. An examination of the macro longitudinal trajectory of the definition of sustainable development evinces its multiple meanings; since it has been adapting to different historical moments.

The World Commission on Environment and Development: Our Common Future (WCED) conceptualized sustainable development as a process that seeks to achieve “development that fulfills the needs of people without compromising the capacity of future generations to satisfy their own” (WCED, 1987 s/n). The concept has been used in different areas of knowledge, e.g., environment, green and sustainable science and technology, management, business and economy studies, among others; and its success has been directly linked to the stakeholders’ commitment and management (Freeman et al., 2010). Some authors have evolved the term, applying it to high-performance organizations that are capable of anticipating, and therefore invest, in the future. The leaders of those organizations adhere to responsible and sustainable business practices; they understand the need to balance these priorities, and that these business practices must provide tools to the main stakeholders and clients, fundamentally in terms of trust in the organizations’ sustainability (Cosma et al., 2020; Jankalová & Jankal, 2020). Recently, other authors have introduced the term *innovability*, understood as the capacity to innovate, in any of its variants, but always keeping in mind that each action should be devised with sustainability in mind (De la Vega, I. & Barcellos De Paula, 2020).

The starting point to talk about a company’s sustainable development is The Triple Bottom Line model. The author has suggested a responsible management model balancing three dimensions, combining economic development, social progress and environmental protection (Elkington, 1994). Subsequently, sustained population’s growth and a globalized economy based on the disruptive emerging technologies, have resulted in an increased use of renewable and non-renewable natural resources, causing irreversible alterations to the planet.

Recolección de datos

Se realiza una revisión de la literatura de los siguientes conceptos: Desarrollo Sostenible, RS y Valor Compartido. Se utilizan fuentes secundarias de información como artículos científicos indizados en la *Web of Science* (WoS), libros y reportes técnicos. Los resultados de la revisión se presentan en el marco teórico.

Se revisan las diez tesis sobre las PYMES; para ejecutar el estudio de casos se utilizan cuatro unidades de análisis: problemas identificados, soluciones propuestas, vínculos con los estándares del GRI y de los ODS. Se presentan los análisis en el apartado de resultados.

Procesamiento, análisis e interpretación

A partir de los resultados de la revisión de la literatura y de los estudios de caso, se procede a realizar una discusión sobre los hallazgos y conclusiones de la investigación.

Marco teórico

La aproximación teórico-conceptual a temas como Desarrollo Sostenible, Informes de Sostenibilidad, Valor Compartido y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha ido integrando en una discusión cada vez más relevante en este mundo globalizado, complejo e interdependiente. Por ello, nos interesa definir y correlacionar los temas que se tratan en este estudio para tener puntos de referencia a la hora de interpretar los tópicos tratados. Al examinar la trayectoria longitudinal macro de la definición de desarrollo sostenible podemos apreciar sus múltiples acepciones, debido a que ha sido un blanco móvil que se ha ido adecuando a los distintos momentos históricos.

La *World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (WCED) lo conceptualizó como un proceso que busca lograr un “desarrollo que satisfaga las necesidades de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (WCED, 1987 s/n). El concepto ha sido utilizado en diversas áreas de conocimiento, como estudios del ambiente, ciencia y tecnología verde y sostenible, gestión, negocios, economía, entre otros, y su éxito estuvo vinculado directamente al compromiso y gestión de los *stakeholders* (Freeman et al., 2010). Incluso, algunos autores han evolucionado el término y lo aplican a organizaciones de alto rendimiento capaces de anticipar y por ende de invertir en el futuro. Los líderes de esas organizaciones están comprometidos con prácticas comerciales responsables y sostenibles y comprenden la necesidad de un equilibrio de estas prioridades y que, además, proporcionen herramientas a los principales

Some specialists have defined sustainable development as the understanding of interactions between the following three systems: world economy, global society and physical environment of the earth (Sachs, 2018). Other authors have defined it as the policies and actions required to achieve economic development while maintaining harmony with the environment and pursuing social equality (Fernandez & Gutierrez, 2013). Sustainable development seeks growth but as a process, while keeping the balance in the long term (Gomez et al., 2015). Another important benchmark was the creation of sustainability reports:

“In 1997, the Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), based in the United States, had the idea of creating a universal framework in order to assess and report the organization’s economic, environmental and social performance. Later, CERES paired up with the United Nations Environment Program (UNEP) and initiated a series of dialogues between stakeholders and work groups to begin a process that led to the incorporation of the GRI as an independent institution. Since then, the GRI has grown to become an official collaborator of the UNEP, and it was transferred to Amsterdam. The first version of the GRI guidelines was published in 2000”. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 65-66).

The same author states that “formulating a sustainability memory comprises measurement, dissemination and accountability towards internal and external stakeholders regarding the organization’s performance as to the SDGs” (Barcellos de Paula, 2019, p. 67). In the last two decades, its center of gravity shifted towards sustainability with greater range, and it continues to rise, fundamentally in sectors which are historically more sensitive towards and with greater environmental impact, such as chemical, power, oil and mining companies (Valero, 2015).

Although reporting is still considered voluntary, compliance with this activity is more and more demanding for companies. But what is more relevant in the end, is incorporating it to the organization’s agenda with a clear strategy and applying indicators to assess and improve performance. The objective of reporting is to make sustainability reports a habitual practice that steers and supports organizations around the world, with the purpose of helping to understand and communicate its impact on climate change, human rights, governance and social wellbeing; its mission is to heighten decisions that drive social, environmental and economic benefits for all. The GRI standards represent the best world practices to communicate social, economic and environmental matters. By 2020, companies in 162 countries are onboard with reporting (Vargas, 2020).

The report’s structure is divided in six standardized modules, designated by numbers that integrate series. The first one is 101, called “Fundamentals”, which additionally

interesados y clientes, fundamentalmente en lo que tiene que ver con la confianza en la sostenibilidad de las organizaciones (Cosma et al., 2020; Jankalová & Jankal, 2020). Otros autores han introducido recientemente el término innovabilidad, entendido como la capacidad para innovar en cualquiera de sus variantes, pero siempre pensando en que cada acción debe estar pensada desde la sostenibilidad (De la Vega, I. & Barcellos De Paula, 2020).

Al hablar de desarrollo sostenible en la empresa partimos de la definición del modelo *The Triple Bottom Line*. El autor planteó un modelo de gestión responsable mediante un equilibrio entre tres dimensiones, combinando el desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental (Elkington, 1994). Posteriormente, el crecimiento sostenido de la población y de una economía globalizada basada en las tecnologías disruptivas emergentes ha producido un incremento en la cantidad de recursos naturales renovables y no renovables utilizados, y además ha ocasionado alteraciones irreversibles en el planeta.

Algunos especialistas han definido el desarrollo sostenible como la comprensión de las interacciones entre tres sistemas: la economía mundial, la sociedad global y el medio ambiente físico de la tierra (Sachs, 2018). Otros autores lo definieron como las políticas y acciones requeridas para lograr el desarrollo económico mientras se mantiene la armonía con el ambiente y se busca la equidad social (Fernández & Gutiérrez, 2013). El desarrollo sostenible busca el crecimiento, pero visto como un proceso, mientras mantiene el equilibrio a largo plazo (Gómez et al., 2015). Otro importante hito fue la creación de los reportes de sostenibilidad:

“En 1997, a la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (CERES) en Estados Unidos, se les ocurrió la idea de crear un marco universal para medir y reportar sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización. Posteriormente CERES se asoció con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y comenzó una serie de diálogos entre los grupos de interés y de trabajo para iniciar un proceso que ha conducido a la formación del GRI como institución independiente. Desde entonces, el GRI ha crecido, se ha convertido en un centro colaborador oficial del PNUMA, y se trasladó a Ámsterdam. La primera versión de las directrices GRI se publicó en el año 2000”. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 65-66).

El mismo autor indica que “la elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto a los ODS” (Barcellos de Paula, 2019, p. 67). En las últimas dos décadas, su centro de gravedad giró hacia el tema sostenible con un rango más amplio y su auge ha ido en aumento, fundamentalmente en los sectores que históricamente son de mayor sensibilidad e impacto medioambiental como las empresas químicas, eléctricas, petroleras y mineras (Valero, 2015).

details the principles and acts as a manual that describes how the GRI standards can be used; the second is 102, called “General Content”, used to indicate the organization’s contextual information and to build its profile; the third is 103, called “Management Approach”, and it is used to provide information on how an organization manages a topic. The following three modules are thematic, and they introduce information about an organization’s economic, environmental and social impacts, numbered 200, 300, and 400, respectively (Global Reporting Initiative, 2016). This report has evolved in terms of topics, content, quality and depth, which has allowed it to become a global reference point nowadays.

Shared value is an approach which has emerged strongly and it is connected with topics of sustainable development. Shared value is understood as “those policies and practices that strengthen companies’ competitiveness, while simultaneously improving economic and social conditions of the communities where they operate” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). For these authors, there are three ways of creating shared value: “the first one would be to rethink products and markets; the second one would be to redesign productivity in the value chain; and the third one would be to develop a local cluster” (Porter & Kramer, 2011, pp.7-15). This proposal was intended to face the challenges of the economic development of the 21st century, which demand greater commitment of companies and society in pursuing solutions towards a better and more sustainable world (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020).

In order to create shared value, the company has to evaluate its suppliers and integrate itself into this decision, complying with adequate sustainable development requirements, which exceed the legal requirements applicable. This way, the company encourages its suppliers to adopt common values and to begin a continuous improvement process towards sustainable development. Suppliers’ sustainable management, based on shared value, improves quality and competitiveness, lowers costs, technological progress, risk management in the supply chain and protects corporate reputation. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 41-42).

SDGs are related to a larger purpose, intended to generate more specific objectives with associated goals that allow understanding where to steer the initiatives towards, both socially, ecologically and economically. This is why countries met at the United Nations Conference on Sustainable Development, which took place in Rio de Janeiro in 2012, to create a list of objectives related to overcoming the world’s main environmental, economic and social challenges; and to design an agenda for 2030 (UNO, 2015). This means that each country may adjust the objectives and work on them from their different realities, to incorporate the 17 SDGs (Figure 1).

Aun cuando reportar sigue siendo un tema voluntario, cada día se hace más demandante para las empresas cumplir con esta actividad; pero lo que termina siendo relevante es incorporar este tema a la agenda de la organización con una estrategia clara, y utilizar los indicadores para medir y mejorar el rendimiento. Su objetivo es hacer que los reportes de sostenibilidad se conviertan en una práctica habitual y que proporcionen orientación y respaldo a las organizaciones de todo el mundo, con el fin de ayudar a la comprensión y comunicación sobre el impacto en el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social; por ello tiene como misión potenciar las decisiones que crean beneficios sociales, ambientales y económicos para todos. Los estándares del GRI representan las mejores prácticas mundiales para informar sobre temas sociales, económicos y ambientales, y para el año 2020 ya hay empresas de 162 países que reportan (Vargas, 2020).

La estructura del reporte se divide en seis módulos estandarizados con la denominación de números que conforman series; el primero es el 101 llamado “fundamentos” que, además de detallar los principios, es un manual que describe cómo se pueden usar los estándares GRI; el segundo es el 102 llamado “contenidos generales” y se utiliza para indicar la información contextual de la organización y construir su perfil, el tercero, es el 103 llamado “enfoque de gestión” y se utiliza para aportar información sobre cómo una organización gestiona un tema. Los siguientes tres módulos son denominados temáticos y se presentan para dar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización y son el 200, 300 y 400 respectivamente (Global Reporting Initiative, 2016). Este reporte ha ido evolucionando en cuanto a temas, contenidos, calidad y profundidad, lo que le ha permitido ser hoy en día referente global.

Un enfoque que ha emergido con fuerza, vinculado a los temas de desarrollo sostenible, es el del valor compartido, que se entiende como “aquellas políticas y prácticas que fortalecen la competitividad de la empresa, y simultáneamente mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades que operan” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Para estos autores hay tres maneras de crear valor compartido: “la primera sería repensar los productos y mercados, la segunda sería rediseñar la productividad en la cadena de valor, y la tercera sería permitir el desarrollo de un clúster local” (Porter & Kramer, 2011, pp.7-15). Fue una propuesta para afrontar los desafíos del desarrollo económico en el siglo XXI, que demanda un mayor compromiso de las empresas y sociedad en la búsqueda de soluciones hacia un mundo mejor y sostenible (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020).

Para crear valor compartido, la empresa debe evaluar a sus proveedores e integrarse en esta decisión, cumpliendo con los requisitos de desarrollo sostenible adecuados que exceden los requisitos legales aplicables. De esta forma, la empresa alienta a sus proveedores a adoptar valores comunes y a iniciar un proceso de mejora continua hacia el desarrollo sostenible. La gestión sostenible de los proveedores a partir del valor compartido permite mejorar

Figure 1. Sustainable Development Goals



Source: UN (2015)

To achieve these objectives, it is fundamental for the whole society to engage in the articulation of innovation initiatives, including public and private sectors, and non-governmental organizations. Stakeholders should commit to sustainable development. As a result, companies and organizations are increasingly incorporating SDGs in their strategies; and this may be verified through the sustainability reports (Barcellos de Paula, 2019). Every year, reports on the progress of SDGs throughout the world are produced, allowing to identify aspects in which progress has been made and aspects in which it is necessary to take more decisive measures.

In summary, an exploration of the trajectory of the concept of sustainable development evinced links between sustainable reports and shared value aimed at achieving the SDGs. The following are the results of the case studies of the SMEs in Peru, which reinforce the importance of these links towards a sustainable development.

Results

The main results of the consultancy diagnosis referred a lack of implementation of procedures and policies in different areas, as well as concentration of power in decision-making, low inclusion of sustainability in management, scarce capacity for innovation, need to diversify and increase the number of clients, need to improve personnel's training and education.

The diagnosis also indicates problems and possible solutions linked to the GRI standards. The actions proposed, once implemented, shall contribute to the fulfillment of

la calidad, la competitividad, la reducción de costos, los avances tecnológicos, gestionar riesgos en la cadena de suministro y proteger la reputación corporativa. (Barcellos de Paula, 2019, pp. 41-42).

Los ODS se pueden relacionar con un gran propósito referido a generar objetivos más específicos con metas asociadas que permitan entender hacia dónde se deben dirigir las iniciativas, tanto en temas sociales como ecológicos y económicos. Es por esto que los países se reunieron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, para crear una lista de objetivos relacionados con la superación de los principales desafíos ambientales, económicos y sociales en el mundo, diseñando una agenda para el año 2030 (UNO, 2015). Esto significa que cada país puede ajustar los objetivos y trabajarlos desde sus distintas realidades para incorporar los 17 ODS (Figura 1).

Figura 1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU (2015)

Para lograr los objetivos, es esencial que toda la sociedad participe en la articulación de iniciativas de innovación y eso incluye los sectores público y privado y organizaciones no gubernamentales. Todos los grupos de interés deben asumir un compromiso hacia el desarrollo sostenible. Como resultado, cada vez más empresas y organizaciones están incorporando los ODS en sus estrategias, y esto se puede verificar a través de los informes de sostenibilidad (Barcellos de Paula, 2019). Todos los años se realizan informes de avance de los ODS en el mundo que permiten conocer en qué se ha progresado y en qué es necesario tomar medidas más contundentes.

the SDGs (Figure 1). The most recommended GRI content is also presented. Consolidated results of each case study are presented below.

Case 1 refers to a company in the construction sector and the main problem identified was the lack of corporate governance (Table 2). Solutions proposed are linked to the GRI 102-18 and contribute to the SDG number 8.

Table 2. Case Study 1

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Lack of Corporate Governance	Define owners. Establish corporate principles, policies, procedures and risk management. Formulate a CSR policy.	102-18	8
High concentration in clients' portfolio	Create a commercial and marketing area. Participate in events of the sector. Pursue joint ventures with current suppliers or other companies.	102-7	8
Low level of diversification in services	Promote new services adapted to the sector.	102-7 201-1	8, 9 and 12
Inadequate project valuations	Promote financial and operational autonomy. Implement ABC costing per project in order to reduce administrative expenses.	102-19 102-20	8 and 9
Unstructured finances	Open credit lines for funding.	102-18 201-1	8 and 9
Corporate structure is not well defined	Modify the corporate structure.	102-18	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 2 refers to a company in the advertisement sector, its main shortcoming is the absence of occupational health and safety procedures (Table 3). Solutions are linked to GRI 403 and contribute to the SDGs number 8 and 3.



En resumen, al explorar la trayectoria del concepto de desarrollo sostenible, se observaron los vínculos existentes entre los RS y el valor compartido para lograr los ODS. A continuación, se presentan los resultados del estudio de casos de las PYMES en Perú, lo que refuerza la importancia de estos vínculos hacia un desarrollo sostenible.

Resultados

Como principales resultados de los diagnósticos de consultoría, se observa la ausencia de implementación de procedimientos y políticas en diversas áreas, concentración de poder en la toma de decisiones, baja inclusión de la sostenibilidad en la gestión, baja capacidad para innovar, necesidad de diversificar y aumentar el número de clientes, mejorar la formación y la capacitación del personal.

Los diagnósticos también indican problemas y posibles soluciones vinculadas a los estándares GRI. Las acciones propuestas, una vez implementadas, contribuirán al alcance de los ODS (Figura 1). Se exponen también los contenidos GRI más recomendados. A continuación, se presenta el resultado consolidado de cada estudio de caso.

El caso 1 se refiere a una empresa del sector de construcción y el principal problema identificado fue la falta de gobierno corporativo (Tabla 2). Las soluciones propuestas están vinculadas al GRI 102-18 y contribuyen al ODS 8.

Tabla 2. Caso de estudio 1

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta Gobierno Corporativo.	Definir los responsables. Establecer los principios empresariales, políticas, procedimientos y gestión de riesgos. Elaborar una política de RSE.	102-18	8
Alta concentración en el portafolio de clientes.	Crear área comercial y de marketing. Participar en eventos del sector. Generar aventura conjunta con proveedores actuales u otras empresas.	102-7	8
Poca diversificación en servicios.	Promover nuevos servicios adecuadas al sector.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Valorizaciones inadecuadas de los proyectos.	Promover la autonomía de finanzas y operaciones. Implementar un costeo ABC por proyecto para reducir los gastos administrativos.	102-19 102-20	8 y 9
Finanzas no está estructurada.	Apertura de líneas de crédito para financiamientos.	102-18 201-1	8 y 9
Estructura organizacional no está bien definida.	Modificación de estructura organizacional.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)



El caso 2 se refiere a una empresa del sector de publicidad y el principal problema está en la ausencia de procedimientos en salud y seguridad en el trabajo (Tabla 3). Las soluciones están vinculadas al conjunto GRI 403, y contribuyen a los ODS 8 y 3.

Tabla 3. Caso de estudio 2

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta procedimiento en salud y seguridad en el trabajo.	Implementar sistemas de procedimientos en el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. Contratar profesional para ejecutar.	403-1 403-2 403-3 403-4	8 y 3
No existe procedimiento en capacitación y formación.	Determinar un procedimiento para establecer la inversión en capacitación y formación de los empleados. Crear un programa de capacitación.	404-1 404-2	8 y 4
Falta procedimiento en gestión profesional.	Establecer un procedimiento para la evaluación de la gestión de desempeño y desarrollo profesional.	404-3	5, 8 y 10
Falta procedimiento en remuneración.	Establecer procedimiento para definir las bandas salariales de los puestos.	102-35 102-36 405-2	8 y 10
Inexistencia de gestión y control legal.	Determinar un procedimiento de gestión y control de leyes y normativas en los ámbitos social y económico.	419-1	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 3 se refiere a una empresa del sector de productos de papel y forestales, y el principal problema está en la falta de innovación (Tabla 4). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 12.

Tabla 4. Caso de estudio 3

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta de innovación.	Invertir en innovación y diversificación de productos o servicios distintos al papel.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Falta de integración del sistema de contabilidad y finanzas.	Integrar el sistema de contabilidad y finanzas con el ERP.	102-18 201-1	8 y 9
Ineficiencia en la gestión de procesos.	Establecer, estandarizar y formalizar todos sus procesos. Capacitar a la gerencia, elaborar un plan de implementación, comunicar e involucrar al personal.	102-30	8 y 9
Ausencia de indicadores.	Establecer indicadores de procesos, identificar herramienta de medición, ejecutar medición de indicadores, ajustar indicadores y mejorar procesos.	102-28 102-30	8 y 9
Escasez de personal en el área comercial.	Contratar profesional para el área comercial.	401-1	8 y 10
Poca transparencia de información en políticas y reglas.	Establecer un gobierno corporativo. Definir políticas, reglas y procesos. Comunicar y capacitar al personal.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)



Case 4 refers to an organization in the service sector. The main problem is the absence of a strategic plan (Table 5). Solutions are linked to GRI 102-15 and 102-18, and they contribute to the SDGs number 8, 9 and 10.

Table 5. Case Study 4

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Absence of a strategic plan	Draft and produce an institutional strategic plan.	102-15 102-18	8, 9 and 10
Low inclusion of sustainability in management	Improve and broaden the use of sustainability reports.	101,102, 103,200, 300, 400	3, 8, 9, 10 and 12
Dependence on a single client	Diversify and increase the number of clients.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Lack of strategic alliances	Cooperate with health entities and universities through strategic alliances.	102-13	8 and 17
Absence of technology	Use technology for foundations.	102-18 201-1	8 and 9
Lack of a management system	Implement a management control system.	102-28 102-30	8 and 9

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 5 refers to a company in the power sector. Its main problem is incorporating sustainability in the management (Table 6). Solutions proposed are linked to GRI 101, 102, 103, 200, 300 and 400; and they contribute to the SDGs number 3, 8, 9, 10 and 12.

Table 6. Case Study 5

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Including sustainability in the management	Apply the GRI standards on sustainability reporting.	101,102, 103,200, 300 and 400	3, 8, 9, 10 and 12
Lack of marketing actions	Draft and implement a marketing plan.	102-6 201-1	8 and 12
Lack of sustainable policies	Design and implement sustainable policies in the social, economic and environmental fields.	102-16 200, 300 and 400	5,10,11, 12,13, 14 and 15
Lack of occupational health and safety procedure	Implement procedure systems in the occupational health and safety management system.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 and 8
Lack of environmental management	Implement an environmental management system.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15
High staff turnover	Implement a staff development and retention policy.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5, and 10

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 4 se refiere a una organización del sector de servicios, y el principal problema encontrado fue la ausencia de plan estratégico (Tabla 5). Las soluciones están vinculadas a los GRI 102-15 y 102-18, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 10.

Tabla 5. Caso de estudio 4

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Ausencia de plan estratégico.	Diseño y elaboración de un plan estratégico institucional.	102-15 102-18	8, 9 y 10
Baja inclusión de la sostenibilidad en la gestión.	Mejorar elaboración y ampliar la utilización del Reporte de Sostenibilidad.	101,102, 103,200, 300,400	3, 8, 9, 10 y 12
Dependencia de un único cliente.	Diversificar y aumentar número de clientes.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Falta de alianzas estratégicas.	Colaborar a través de alianzas estratégicas con entidades de salud y universidades.	102-13	8 y 17
Ausencia de tecnología.	Utilización de tecnología para fundaciones.	102-18 201-1	8 y 9
Falta de sistema de gestión.	Implementar un sistema de control de gestión.	102-28 102-30	8 y 9

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 5 se refiere a una empresa del sector de energía y el principal problema está en incluir la sostenibilidad en la gestión (Tabla 6). Las soluciones propuestas están vinculadas a los GRI 101, 102, 103, 200, 300 y 400, y contribuyen a los ODS 3, 8, 9, 10 y 12.

Tabla 6. Caso de estudio 5

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Falta incluir la sostenibilidad en la gestión.	Aplicar los estándares GRI de Reporte de Sostenibilidad.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10 y 12
Ausencia de acciones de marketing.	Elaborar e implementar un plan de marketing.	102-6 201-1	8 y 12
Falta de políticas sostenibles.	Diseñar e implementar políticas sostenibles en los ámbitos social, económico y ambiental.	102-16 200, 300 y 400	5,10,11, 12,13, 14 y 15
Falta procedimiento en salud y seguridad en el trabajo.	Implementar sistemas de procedimientos en el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Ausencia de gestión ambiental.	Implementar un sistema de gestión ambiental.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15
Alta rotación de personal.	Implementar política de desarrollo y retención del personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 6 se refiere a una empresa del sector de logística y el principal problema identificado fue la ausencia de plan estratégico (Tabla 7). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-15 y 102-18, y contribuyen a los ODS 8, 9 y 10.

Tabla 7. Caso de estudio 6

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Ausencia de un plan estratégico.	Implementar un plan estratégico que incorpore al reporte GRI como herramienta de gestión.	102-15 102-18	8, 9 y 10
La empresa no cuenta con una unidad comercial.	Crear una unidad comercial con un plan para implementar estrategias de mercadeo.	102-6 201-1	8 y 12
Alta concentración de clientes.	Estrategia de diversificación de clientes y de productos buscando implementar estrategia en precios.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Alta concentración de funciones en la alta gerencia.	Rediseñar la estructura organizacional y simplificar funciones.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Fuerte competencia en el sector.	Modernizar y ampliar la flota de vehículos de transporte.	300	8, 9 y 11
Inadecuada gestión del personal.	Implementar una estrategia de gestión de personal con bandas salariales competitivas e incentivos claros.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 7 se refiere a una empresa del sector de servicios de mantenimiento y el principal problema está en la alta rivalidad de los competidores (Tabla 8). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9, 10 y 12.

Tabla 8. Caso de estudio 7

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Alto poder de negociación de sus clientes en el sector energía y alta rivalidad de los competidores.	Implementar estrategias de diferenciación.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Baja incorporación de tecnologías limpias al portafolio de la empresa.	Implementar estrategias de adaptación a la nueva matriz energética.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Falta de políticas claras en el tema de los recursos humanos.	Implementar una estrategia dirigida a minimizar los costos de la mano de obra calificada en este sector y preparar al personal para la nueva matriz energética.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Ausencia de políticas socialmente responsables.	Implementar políticas y estrategias dirigidas a impactar en los planos socioeconómicos y ambientales pensando en la nueva matriz energía.	102-16 200 300 400	5,10,11, 12,13, 14 y 15
Alto poder de negociación de los proveedores.	Implementar estrategias para diversificar la cartera de proveedores.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Falta de un plan estratégico.	Diseñar e implementar un plan estratégico.	102-15 102-18	8, 9 y 10

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Case 8 refers to a company in the service sector, and the main problem lies in staff management (Table 9). Solutions are related to GRI 401-1 y 404, and contribute to the SDGs number 5, 8 and 10.

Table 9. Case Study 8

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Improve staff management	Implement staff development and retention policies.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10
High concentration of customers	Implement strategies to capture new customers, diversifying the offer.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Need to develop tools which allow the company to have detailed costing of its value offer	Design innovative strategies to know the value offer, and diversify the offer based on new technologies.	102-7 201-1	8, 9 and 12
Lack of corporate governance	Incorporate the roles of responsibilities within the organization aimed at adequate governance.	102-18	8
Absence of comprehensive management of environmental risks	Design and implement risk management policies, strategies and procedures.	102-18	8

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

Case 9 refers to a company in the service sector, and the main problem is its policy framework (Table 10). Solutions are related to GRI 102-18 and contribute to the SDG 8.

Table 10. Case Study 9

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Corporate policy framework misaligned with the Peruvian market	Incorporate the roles of responsibilities in the organization aimed at an adequate governance.	102-18	8
Absence of an operation and functions manual. Lack of career and training of the human capital	Implement strategies to improve staff management.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 and 10
Deficiencies in logistics and sales management.	Standardize processes.	102-30	8 and 9
Absence of information analysis or customer intelligence tools.	Incorporate innovation capacities which allow undertaking competitive intelligence.	102-7 201-1	8, 9, and 12
Absence of comprehensive policies	Implement a comprehensive management system that considers the environment.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 8 se refiere a una empresa del sector servicios y el principal problema está en la gestión de personal (Tabla 9). Las soluciones están vinculadas a los GRI 401-1 y 404, y contribuyen a los ODS 8, 5 y 10.

WW

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Mejorar la gestión de personal.	Implementar políticas de desarrollo y retención del personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Alta concentración de clientes.	Implementar estrategias para captar nuevos clientes diversificando la oferta.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Necesidad de desarrollar herramientas que le permita hacer un costeo detallado de su oferta de valor.	Diseñar estrategias innovadoras para conocer la oferta de valor y diversificar la oferta basada en nuevas tecnologías.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Falta de gobierno corporativo.	Incorporar los roles de las responsabilidades en la organización para una adecuada gobernanza.	102-18	8
Ausencia de gestión integral de riesgos ambientales.	Diseñar e implementar políticas, estrategias y procedimientos para la gestión de riesgos.	102-18	8

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

El caso 9 se refiere a una empresa del sector de servicios y el principal problema está en el marco normativo (Tabla 10). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-18, y contribuyen al ODS 8.

Tabla 10. Caso de estudio 9

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Marco normativo corporativo no alineado al mercado peruano.	Incorporar los roles de las responsabilidades en la organización para una adecuada gobernanza.	102-18	8
Ausencia de un manual de operación y funciones. Ausencia de línea de carrera y capacitación del capital humano.	Implementar estrategias para mejorar la gestión de personal.	401-1 404-1 404-2 404-3	8, 5 y 10
Deficiencias en la gestión logística y ventas.	Estandarizar los procesos.	102-30	8 y 9
Ausencia de herramientas de análisis de información o inteligencia de cliente.	Incorporar capacidades de innovación que permitan realizar inteligencia competitiva.	102-7 201-1	8, 9 y 12
Ausencia de políticas integrales.	Implementar un sistema de gestión integral que incluya el medio ambiente.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

Case 10 refers to a company in the energy sector, and the main problem is income concentration (Table 11). Solutions are related to GRI 102-7 and 201-1, and contribute to the SDGs number 8, 9, 10 and 12.

Table 11. Case Study 10

Units of Analysis			
Problems	Proposed Solutions	GRI	SDG
Concentration of sales income	Design a plan to look for differentiation strategies.	102-7 201-1	8, 9, 10 and 12
Concentration of management duties	Redesign the organizational structure with defined duties.	403-1 403-2 403-3 403-4	3, and 8
Lack of continuity in the elaboration of sustainability reports.	Implement a strategy to incorporate the sustainability culture using the GRI reports.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10, and 12
Weakness in the change of the power matrix	Incorporate programs and instruments to adapt to the new power matrix.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13, and 15
Diversification, so as not to be dependent on a single client	Customers' diversification strategy.	102-7 201-1	8, 9, 10, and 12
Lack of sustainability indicator management and monitoring system.	Implement a comprehensive management system which contemplates indicators.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14, and 15

Source: Compiled by the authors based on dissertations for the MBA 121 (CENTRUM PUCP, 2020)

In summary, the solutions that were proposed more frequently were GRI 201-1, 102-18, 300 and 102-7. Likewise, in terms of the social dimension, content GRI 404 pertaining to training and learning was suggested more often.

Concerning opportunities and challenges, it is worth mentioning that SMEs are receiving support and training to make their management more robust and to respond to the identified problems. On the other hand, sustainable reports are a key management tool since they identify and manage social, environmental and economic impacts of the activities while reducing risk and increasing competitiveness. Furthermore, the exercise of drafting a report allows the organization to define a competitive strategy based on shared value and innovation capacity, which contributes to the fulfillment of the SDGs.

Conclusions

The research conducted helped broaden the scientific discussion on shared value by examining the progress of the Competitive Business Program implemented by the GRI in Peru. Likewise, a series of challenges and opportunities in SMEs in the program were identified and connected to solutions for each problem that was identified in each research.

El caso 10 se refiere a una empresa del sector de energía y el principal problema está en la concentración de ingresos (Tabla 11). Las soluciones están vinculadas al GRI 102-7 y 201-1, y contribuyen a los ODS 8, 9, 10 y 12.

Tabla 11. Caso de estudio 10

Unidades de análisis			
Problemas	Soluciones propuestas	GRI	ODS
Concentración de ingresos por venta.	Diseñar un plan para la búsqueda de estrategias de diferenciación.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Concentración de las funciones de gestión.	Rediseñar la estructura organizacional con funciones definidas.	403-1 403-2 403-3 403-4	3 y 8
Ausencia de continuidad en la elaboración de reportes de sostenibilidad.	Implementar una estrategia para incorporar la cultura de la sostenibilidad utilizando los reportes del GRI.	101,102, 103,200, 300 y 400	3, 8, 9, 10 y 12
Debilidad en el cambio de matriz energética.	Incorporar programas e instrumentos para adaptarse a la nueva matriz energética.	300	4, 7, 9, 11, 12, 13 y 15
Diversificación para no depender de un solo cliente.	Estrategia de diversificación de clientes.	102-7 201-1	8, 9, 10 y 12
Falta de un sistema de gestión y monitoreo de indicadores de sostenibilidad.	Implementar un sistema de gestión integral que contemple indicadores.	300	6, 7, 8, 11, 13, 14 y 15

Fuente: elaboración propia a partir de las Tesis MBA 121(CENTRUM PUCP, 2020)

En resumen, los contenidos más recomendados fueron los GRI 201-1, 102-18, 300, y 102-7. La dimensión social también ha sido recomendada, siendo los contenidos GRI 404 que tratan de formación y enseñanza los más utilizados.

Como oportunidades y desafíos, se puede destacar que las PYMES están recibiendo apoyo y capacitación para fortalecer la gestión, y responder a los problemas identificados. Por otra parte, el RS sirve como una herramienta clave en la gestión, pues permite identificar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de las actividades, reducir el riesgo y aumentar la competitividad. Además, el ejercicio de elaborar un informe permite a la organización definir una estrategia competitiva basada en el valor compartido y la capacidad para innovar, lo que contribuye al alcance de los ODS.

Conclusiones

La investigación realizada amplió la discusión científica sobre el valor compartido, al examinar el avance del Programa de Negocios Competitivos implementado por el GRI en Perú. Por otro lado, se identificó una serie de desafíos y oportunidades en las PYMES

The study revealed how sustainability reports may act as a management tool and, at the same time, contribute to the SDGs. To improve this type of studies, further work should focus on incorporating the novel concept of *innovability* suggested by the authors, since it encompasses the relationship between innovation and sustainability, where shared value and the SDGs play a central role.

Finally, results indicated that the research expanded the knowledge on sustainable development and shared value, revealing how SMEs adopt sustainability reports as a management tool to improve competitiveness.

Discussion

In summary, several results of the case study are noteworthy. At academic level, knowledge on sustainable development, sustainability reports and shared value has expanded through literature reviews focusing on the topics, and on how shared value is an efficient strategy to achieve sustainable development (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020). Progress of the PNC implemented by the GRI in Peru has been examined, corroborating that the program is rooted on the concept of shared value (Porter & Kramer, 2011), proving that anchor companies seek to strengthen competitiveness through policies and practices (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI) supporting SMEs which are part of their supply chain, and, simultaneously, helping to improve the economic and social conditions of communities located in their environments (Barcellos de Paula, 2019; Saitua-Iribar et al., 2020).

On a practical level, the PNC enables developing and strengthening of local clusters, improving products, accessing to new markets and redefining productivity in the value chain (Porter & Kramer, 2011). The diagnostic's result has helped identify SMEs' challenges and opportunities, connecting each solution to the GRI standards and the SDGs. In this sense, the case study confirms that the content of the GRI successfully elevates companies' management; while contributing to the SDGs, thus, benefiting society (Bové & Swartz, 2016).

The main contribution of this study may be the reflection on the generation of shared value and its relationship with the SDGs. The most important limitation refers to the number of SMEs participating in the analysis, which is why results are not to be generalized. There is extensive potential for future lines of research about shared value, sustainability reports and SDGs.

que participaron del programa, y esto se vincula con las soluciones para cada problema detectado en cada trabajo de investigación.

El estudio también mostró cómo los reportes de sostenibilidad pueden ser una herramienta de gestión, y al mismo tiempo, contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para futuros trabajos se propone incluir como margen de mejora a este tipo de estudios el nuevo concepto de innovabilidad propuesto por los autores, debido a que está en la línea de englobar la relación entre innovación y sostenibilidad, donde el valor compartido y los ODS juegan un papel central.

Finalmente, los resultados indicaron que la investigación amplió la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible y el valor compartido, y revelaron cómo las PYMES adoptan los reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión para mejorar la competitividad.

Discusión

En resumen, se pueden destacar varios resultados del estudio de casos. A nivel académico se ha ampliado la frontera del conocimiento sobre desarrollo sostenible, RS y valor compartido, a través de la revisión de literatura sobre los temas, y cómo el valor compartido es una estrategia eficiente para lograr el desarrollo sostenible (Rosati & Faria, 2019; Yang & Yan, 2020). Se ha examinado el avance del PNC implementado por el GRI en Perú, y se ha verificado que el programa está basado en el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), al demostrar que las empresas ancla buscan a través de políticas y prácticas, fortalecer la competitividad de la empresa (Calabrese et al., 2019) meaning that both parties contribute to identifying the present and emerging social and environmental risks and opportunities. The current study proposes a practical and structured approach for performing materiality analysis, integrating the well-known Global Reporting Initiative (GRI, al apoyar a las PYMES que hacen parte de su cadena de suministro y, simultáneamente, por esa vía, ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades que operan en esos entornos (Barcellos de Paula, 2019; Saitua-Iribar et al., 2020).

A nivel práctico, el PNC permite el desarrollo y fortalecimiento de clústeres locales, mejora de productos, acceso a nuevos mercados, y redefine la productividad en cadena de valor (Porter & Kramer, 2011). El resultado del diagnóstico ha permitido identificar los desafíos y oportunidades de las PYMES, al vincular cada una de las soluciones con los estándares del GRI y de los ODS. De esta manera, el estudio de casos confirma que los contenidos del GRI son útiles para mejorar la gestión de las empresas, y al mismo tiempo, contribuyen a los ODS, beneficiando también a la sociedad (Bové & Swartz, 2016).

La principal contribución del estudio puede ser la reflexión sobre la generación valor compartido y su relación con los ODS. La limitación más importante se refiere al número de PYMES que participaron en el análisis, y por esta razón, no se recomienda generalizar los resultados. Hay un enorme potencial para futuras líneas de investigación sobre valor compartido, informes de sostenibilidad y ODS.

Referencias

- Barcellos-Paula, L., De la Vega, I., & Gil-Lafuente, A. M. (2021). The Quintuple Helix of Innovation Model and the SDGs: Latin-American Countries' Case and Its Forgotten Effects. *Mathematics*, 9(4), 416. <https://doi.org/10.3390/math9040416>
- Barcellos de Paula, L.; De Castro, A.; & Fantoni, D. (2018). Planejamento e gestão de destinos turísticos a partir do fortalecimento e engajamento das partes interessadas. *CULTUR Revista de Cultura e Turismo*, 12(1), 31–58.
- Barcellos de Paula, L. (2019). *Análisis de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de las empresas en España. Un Estudio Comparativo en Iberoamérica*. Juruá.
- Bové, A.-T., & Swartz, S. (2016). *Starting at the source: Sustainability in supply chains*.
- Bunclark, L., & Barcellos-Paula, L. (2021). "Sustainability reporting for sustainable supply chain management in Peru." *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1458–1472. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.013>
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi Ghiron, N., & Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 1016–1038. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10550>
- CENTRUM PUCP. (2020). *Tesis MBA 121*. CENTRUM PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/780>
- Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). Sustainable Development and European Banks: A Non-Financial Disclosure Analysis. *Sustainability*, 12(15), 6146. <https://doi.org/10.3390/su12156146>
- De la Vega, I. & Barcellos De Paula, L. (2020). Scientific mapping on the convergence of innovation and sustainability (innovability). 1990-2018. *Kybernetes*, Artículo aceptado el 11-08-2020.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>

- Fernández, L., & Gutiérrez, M. (2013). Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. *Información Tecnológica*, 24(2), 121–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000200013>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman, R. E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Applying Grounded Theory. The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research. *The Grounded Theory Review*, 13(1).
- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Standards*. GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI and Switzerland partner to foster job opportunities in the developing world*.
- Gómez, L., Ríos-Osorio, L., & Eschenhagen, M. L. (2015). El Concepto De Sostenibilidad En Agroecología the Concept of Sustainability in Agroecology. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198. <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Koche, J. C. (2001). *Fundamentos de metodologia científica: : teoria da ciência e iniciação à pesquisa* (19aed). Vozes.
- Niño Rojas, V. Mi. (2011). *Metodología de la investigación* (1st ed.). Ediciones de la U.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588–597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Sachs, J. (2018). La era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro está en juego. Incorporaremos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial. Lumen Gentium.
- Saitua-Iribar, A., Corral-Lage, J., & Peña-Miguel, N. (2020). Improving Knowledge about the Sustainable Development Goals through a Collaborative Learning Methodology and Serious Game. *Sustainability*, 12(15), 6169. <https://doi.org/10.3390/su12156169>
- UNO. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Objetivos de Desarrollo Sostenible 17 Objetivos Para Transformar Nuestro Mundo. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Valero, G. (2015). Evolución y tendencias de las memorias de sostenibilidad desde la perspectiva contable, a partir de la revisión del contexto colombiano.

- Vargas, D. (2020). Presentación del Country Manager del GRI para el Perú.
- Will M. Bertrand, J., & Fransoo, J. C. (2002). Operations management research methodologies using quantitative modeling. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/01443570210414338>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Yang, T.-K., & Yan, M.-R. (2020). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348. <https://doi.org/10.3390/su12062348>
- Yin, R. (2014). *Case study research, Design methods (Fifth)*. SAGE Publications Ltd.

