

Ventajas competitivas de incorporar ingenieros a los órganos de alta dirección empresarial: un estudio empírico desde el punto de vista de la sostenibilidad

Competitive advantages of incorporating engineers to top management positions: a sustainability point of view

Lloren Bagur-Femenias^{1,3}, Alfredo Rocafort-Nicolau² y Oriol Amat-i-Salas¹

¹ Universidad Pompeu Fabra (España)

² Universidad de Barcelona (España)

³ Barcelona School of Management (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8084>

1. INTRODUCCIÓN

Las consecuencias de la reciente crisis económica han puesto de manifiesto que el cortoplacismo nunca debería formar parte del "abc" de los gestores empresariales. Un simple vistazo a los medios de comunicación hace evidente la necesidad de nuevos liderazgos y estilos de gobernanza para evitar que en el futuro se repitan los errores del pasado [1,2,3,4]. Casos cercanos y recientes como los de Bankia o Volkswagen sugieren que en la actualidad la ética empresarial y los valores que representa la responsabilidad social corporativa (RSC) han pasado a un preocupante segundo plano.

En este contexto, los altos directivos deberían jugar un papel clave en el cambio del actual modelo de negocio donde prima una perspectiva puramente financiera y de maximización del beneficio a corto plazo [5], hacia modelos híbridos en los que no se deje de lado la rentabilidad pero donde aspectos sociales o medioambientales tengan un papel más relevante [6].

Algunos estudios recientes han analizado precisamente cómo afecta el perfil individual de los directivos a cómo se gestiona una empresa desde una perspectiva más sostenible [7,8,9,10]. Aspectos como la edad, el género, la experiencia profesional o nivel de educación han resultado factores relevantes que influyen en la percepción y sensibilidad que tiene un gestor con respecto a los diferentes aspectos que componen la RSC, entendiendo ésta como

el compromiso con la sociedad y con el medio ambiente [11,12,13,14,15,16,17,18,19,20].

En otro orden de cosas, la literatura es extensa en estudios que abordan el tema de la composición ideal de los órganos de dirección pero tratándolo desde una perspectiva de género, siendo la conclusión mayoritaria que la presencia de mujeres en posiciones directivas tiene un efecto directo positivo en la sensibilidad de una organización hacia aspectos sociales, éticos y medioambientales [21,22]. Este enfoque ha tenido una relevancia tal que ha trascendido lo académico, creando un amplio debate político, social y derivando, en algunos ámbitos, en leyes que promueven la igualdad de género.

No es, sin embargo, este aspecto el analizado en el presente estudio, sino que el objetivo del presente artículo es más bien avanzar en cuál debería ser la composición óptima de los órganos de dirección de una organización para que ésta tenga un enfoque sostenible sin renunciar a la obtención de los necesarios beneficios. Más concretamente, el objetivo final de este artículo es aportar en un campo que, hasta donde los autores conocen, permanece inexplorado hasta el momento: la composición ideal de los órganos de dirección por perfil académico.

A pesar de que tanto nacional como internacionalmente el ingeniero está cada vez más valorado y cada vez tiene más presencia en los órganos directivos de las empresas [23], destacar que sigue predominando el perfil economista en los puestos directivos y en mayor porcentaje cuanto más grande es la empresa [24,25]. Resulta en este sentido chocante, a priori, que perfiles como el economista y el ingeniero que poseen competencias directivas complementarias, en términos de sensibilidad por aspectos sostenibles y orientación a resultados [26], presenten tal desequilibrio si hablamos en términos cuantitativos de composición de órganos de dirección. En este sentido, el presente estudio empírico se plantea el objetivo de analizar si no sería más óptimo no solo plantear la equidad de género sino también la equidad de perfil en los órganos de dirección empresarial para orientar mejor a las empresas hacia la sostenibilidad a largo plazo.

Variable	INGENIEROS (49.25%) N=99	PERFIL ECONÓMICO (50.75%) N=102
Edad: media	37	39
Nivel de estudios:		
- Grado universitario /licenciatura	82.83%	75.49%
- Máster o Doctorado	17.17%	18.63%
- Otro	0%	5.88%
Experiencia laboral:		
- < 1 año	8.08%	11.76%
- Entre 1 y 5 años	51.52%	50.00%
- Entre 5 y 10 años	17.17%	19.61%
- > 10 años	23.23%	18.63%
Empleo actual:		
- Equipo directivo	74.75%	60.78%
- Emprendedores/otros	25.25%	39.22%
Sector:		
- Público	10.10%	23.53%
- Servicios	16.16%	36.27%
- Industria	73.74%	40.20%

Tabla 1: Perfil de los encuestados

METODOLOGÍA

Para responder a la citada pregunta de investigación se sometió a 201 jóvenes directivos de 196 organizaciones diferentes, menores de 40 años, (y que, por tanto, se prevé sean los líderes de la empresa del futuro), a una encuesta dividida en 4 grandes campos: competencias directivas, sensibilidad medioambiental, sensibilidad social y enfoque a resultados financieros. En la Tabla 1 resume el perfil de los encuestados características de los jóvenes directivos.

En lo que se refiere a la composición de la muestra destacar que un 49,25% eran directivos con estudios previos en ingeniería mientras que el 50,75% tenían un perfil académico claramente economista. La edad media de los directivos era de 38 años no mostrándose diferencias significativas entre submuestras. Tampoco existían diferencias importantes entre perfiles en lo que se refiere a años de ex-

periencia en el cargo directivo, quedando la media entorno a los 6 años. En ambas submuestras se observaba presencia de directivos con experiencia en todos los sectores (industrial, comercial y servicios). En base a estos estadísticos se podía concluir pues, que nos encontramos ante una muestra equilibrada entre perfiles de la que se podían obtener resultados no sesgados.

Cada una de las variables que componían el cuestionario debía ser valorada por los encuestados en base a una escala Likert 7, significando 7 el grado de identificación más alto con la pregunta planteada y el 1 el más bajo. La utilización de la escala Likert permite asimilar una variable discontinua a una variable continua a la vez que dar diferentes grados de intensidad a las preferencias mostradas por los encuestados. La Tabla 2 muestra los valores medios para las diferentes preguntas que permiten definir las competencias

directivas objeto de estudio así como su compromiso social y medioambiental y su orientación a resultados.

Los valores medios para las preguntas que forman el cuestionario muestran valores por encima de 4, para una escala de Likert de 1 a 7, en todos los casos. Analizando los datos por colectivos se observa que el colectivo con perfil técnico muestra valores superiores al colectivo con perfil económico en todos los ítems relacionados con las competencias directivas, así como en su compromiso social y medioambiental. En cambio ocurre lo contrario en cuanto a la orientación a resultados, siendo el colectivo con perfil económico el que tiene puntuaciones superiores respecto al colectivo de perfil técnico.

Las variables que forman parte del estudio fueron seleccionadas mediante la realización de un análisis factorial exploratorio (EFA) clasificándose la varia-

Dimensión	Código	Definición	MEDIA	INGENIEROS	PERFIL ECONÓMICO
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	CDI1	Frecuentes interacciones con terceros para adquirir nueva información	4,39	4,83	4,12
	CDI2	Estoy atento a nuevas oportunidades de negocio	4,54	5,16	4,16
	CDI3	Busco nueva información de forma activa	4,85	5,02	4,75
	CDI4	Veo vínculos entre partes aparentemente sin relación	4,49	4,71	4,36
	CDI5	Puedo distinguir entre oportunidades rentables y no tan rentables	4,49	4,65	4,40
SENSIBILIDAD SOCIAL	SOC COM1	Creo firmemente en el mantenimiento del empleo y el efecto positivo de un buen clima laboral	5,78	6,02	5,63
	SOC COM2	Creo que cualquier compañía debería pagar lo mismo a personas que realizan la misma tarea	5,40	5,62	5,26
	SOC COM3	Cualquier empresa debería estar comprometida con la comunidad en la que opera	4,85	4,92	4,81
SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	ENV COM1	No entiendo un negocio si no tiene un enfoque medioambiental sostenible	5,14	5,16	5,13
	ENV COM2	Se debe formar y incentivar a empleados para fomentar iniciativas medioambientales positivas	4,68	4,88	4,56
	ENV COM3	Creo en el marketing medioambiental	4,54	4,60	4,51
	ENV COM4	Cualquier compañía debería cuantificar ahorros y costes medioambientales	5,38	5,39	5,37
ENFOQUE A RESULTADOS	PROF1	La reducción de costes es básica para ser competitivo	5,60	5,18	5,85
	PROF2	La variable clave de gestión es el beneficio y su incremento	6,10	6,03	6,14
	PROF3	Incrementar la cuota de mercado y las ventas debe estar en el ABC de cualquier buen gestor	5,73	5,48	5,89

Tabla 2: Medias de las variables que forman parte del modelo

Dimensión	Variable	CFA	Estadísticos
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	CDI1	0,811	Cronbach's alpha: .801
	CDI2	0,814	
	CDI3	0,822	Composite reliability: .907
	CDI4	0,791	
	CDI5	0,825	AVE: .661
SENSIBILIDAD SOCIAL	SC1	0,763	Cronbach's alpha: .821
			Composite reliability: .837
	SC2	0,808	
SC3	0,812	AVE: .631	
SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	EC1	0,796	Cronbach's alpha: .808
	EC2	0,777	Composite reliability: .867
	EC3	0,785	
	EC4	0,791	AVE: .620
ENFOQUE A RESULTADOS	PROF1	0,814	Cronbach's alpha: .832
	PROF2	0,825	Composite reliability: .863
	PROF3	0,831	AVE: .678

Tabla 3: Análisis factoriales de las dimensiones

bles estadísticamente relevantes [27] en 4 dimensiones. Con las dimensiones ya definidas se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio (CFA) para depurar las dimensiones siguiendo los parámetros marcados por la literatura y eliminando aquellos factores cuya carga fuese inferior a 0.7. Posteriormente, las 4 dimensiones depuradas se sometidos a análisis de consistencia, fiabilidad y validez convergente superándose en todos los casos los tests. En este sentido, la *Alpha de Crombach* supera en todos los casos el valor mínimo de 0.7 exigido [28], la fiabilidad compuesta no es inferior a 0.6 de acuerdo con lo marcado por [29] y la varianza media extraída (AVE) supera en todos los casos el 0.5 establecido por [30]. Los resultados y principales estadísticos de esta primera parte pueden observarse en la Tabla 3.

Finalmente, una vez definidas y testadas las dimensiones se procedió a un análisis final de validez discriminante, demostrándose en todos los casos que cada constructo estaba más relacionado con sus propias dimensiones que con las dimensiones de otros constructos.

Una vez definidas las dimensiones que componen el modelo se procedió, mediante el software EQS 6.1, y utilizando el modelo robusto de ecuaciones estructurales, al testeo de las relaciones planteadas en la Figura 1, quedando clara la bondad de

las hipótesis planteadas. El modelo pretende, para cada individuo, determinar si en el caso de que se posean competencias directivas sólidas (no por el hecho de ser

directivo se poseen), analizar si éstas facilitan el enfoque a resultados, si implican una mayor sensibilidad con el medio ambiente y/o si se es más sensible en aspectos sociales.

De acuerdo con las pautas que [31] establecieron y teniendo en cuenta los estadísticos obtenidos, observar que se cumplen con creces los mínimos requeridos que certifican la bondad de un modelo. Según los citados autores, es suficiente con disponer de 3 estadísticos en sus valores recomendados para probar la capacidad explicativa de los modelos definidos conforme a esta metodología. En la Tabla 4 se pueden observar los valores para los principales estadísticos así como su valor ideal de acuerdo con la literatura.

Para finalizar con el estudio estadístico, se segmentó la muestra para cada una de los dos perfiles académicos con la finalidad de observar si existían diferencias significativas entre perfiles. Los resultados para cada uno de los colectivos se muestran en las Tablas 5 y 6.

RESULTADOS

Como primer resultado relevante destacar que se observa que, independientemente de la submuestra analizada (ingenieros o economistas), ambos perfiles muestran poseer enfoque a resultados,

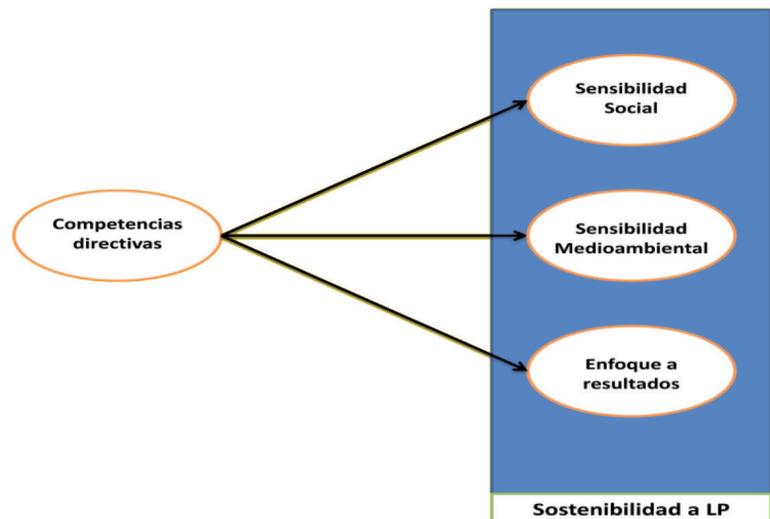


Figura 1: Resumen de las relaciones analizadas

Estadístico	Resultado	Valor ideal
x2/degrees of freedom	2.089	<3
BB-NFI (Bentler – Bonnet normed fit index)	0.803	>0.8
BB-NNFI (Bentler – Bonnet non-normed fit index)	0.919	>0.9
CFI (comparative fit index)	0.905	>0.9
RMSEA (root mean square error of approximation)	0.074	<0.06

Tabla 4: Principales estadísticos (EQS).
*Satorra-Bentler scaled chi-square

		CDI → SOCCOM	CDI → MED COM	CDI → RESULT
INGENIERO	β	0.235	0.240	0.284
	Estadístico ¹	7.964**	5.014**	6.014**
ECON	β	0.223	0.221	0.312
	Estadístico ¹	6.566**	4.332**	8.437**

Tabla 5: Valores para las submuestras

¹ Método Robusto

** Estadísticamente significativo (0.05)

	CDI → SOCCOM	CDI → MED COM	CDI → RESULT
Δx^2	4.148	3.055	5.289
$\Delta d.f.$	1	1	1
p-value	0.029**	0.024**	0.023**

Tabla 6: Análisis de diferencias entre subgrupos.

** Estadísticamente significativo (0.05)

pero sin perder la conciencia social ni medioambiental, siendo las tres relaciones analizadas significativas y relevantes. Lo cual significa que tanto ingenieros como economistas presentan no solo enfoque a resultados financieros, como era de esperar, sino también una clara sensibilidad social y medioambiental. En este sentido, parece que la constante exposición a noticias negativas ha surgido efecto en los altos directivos del futuro en términos de conciencia social y medioambiental.

En segundo lugar, y como aportación más relevante del presente estudio, comentar que se observan diferencias significativas entre economistas y ingenieros. Un buen directivo ingeniero, sin descartar el necesario enfoque a resultados, presenta más sensibilidad hacia el medioam-

biente (0,240) y aspectos sociales (0,235) frente a los resultados de un economista con valores de 0,221 para la sensibilidad medioambiental y de 0.223 para la sensibilidad social. El caso del economista es inverso. Sin olvidar aspectos sociales ni medioambientales, presenta una mayor orientación a resultados con un valor de 0,312 frente al 0,284 de los ingenieros. Los resultados del estudio estadístico se resumen en la Tabla 7.

DISCUSIÓN

Parece obvio que en tiempos de crisis como los vividos, la mayoría de empresas se marca como principal prioridad para sobrevivir reducir costes sin diferenciar ámbitos o departamentos, resultando

muchas veces peor el remedio que la enfermedad. Sacrificar empleados, reducir sueldos o discriminar en términos laborales a dos iguales, puede tener un efecto positivo inmediato en la cuenta de pérdidas y ganancias pero consecuencias catastróficas a largo plazo. Siguiendo el mismo hilo argumental, renunciar a aspectos medioambientales puede parecer una buena medida de supervivencia a corto plazo, pero colocarse en una compleja situación a medio-largo plazo. De hecho, muchos son los estudios que concluyen que no deben considerarse los aspectos sociales y medioambientales como costes, sino más bien como inversiones estratégicas que posicionan a la organización en la senda del beneficio a largo plazo [18,32]. La reducción de costes debe ser efectivamente una prioridad en tiempos de crisis pero nunca debería afectar a factores clave como trabajadores o medioambiente ya que éstos permiten a una organización diferenciarse y competir mejor. La combinación de estas dos prácticas de sostenibilidad tiene un impacto positivo en el rendimiento del negocio: uno interno y otro externo.

Desde el punto de vista interno, la sensibilidad social con los trabajadores mejora su rendimiento en dos aspectos: primero, el trabajador se siente valorado y rinde mejor y segundo, el trabajador se siente parte de una organización con conciencia social y mejora su sentimiento de pertenencia. Externamente, la sensibilidad con el medioambiente mejora la percepción del cliente con respecto al negocio y su imagen [33]. Cada vez existe más gente que valora aspectos medioambientales y está dispuesto a pagar por ellos. Invertir en medioambiente, no solo mejora el entorno en el que vivimos sino también te da la posibilidad de promocionarte. Es lo que se llama *Green Marketing* [34,35,36].

Por todo lo comentado, la conciencia social y medioambiental de los directivos de una empresa es obvio que juega y jugará un papel vital en todas organizaciones y debería estar presente en cualquier estrategia empresarial que apueste por la supervivencia a largo plazo ya que responden a las demandas de los *stakeholders* y garantizan beneficios no solo para ellos y para la sociedad en general [37,38,39].

En base al análisis realizado se concluye que una de las posibilidades existentes para enfocar mejor una organización hacia la sostenibilidad implicaría sobreponderar el papel actual del ingeniero en los órganos de alta dirección al poseer estos directivos un enfoque más social y medioambiental que los directivos eco-

	DIRECTIVOS INGENIEROS	DIRECTIVOS ECONOMISTAS
ENFOQUE A RESULTADOS	0.284	0.312
SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0.240	0.221
SENSIBILIDAD SOCIAL	0.235	0.223

Figura 2: Resumen de diferencias significativas entre ingenieros y economistas

nomicistas. Según se deriva del presente estudio los ingenieros podrían tener un papel relevante y aportar equilibrio entre la búsqueda del beneficio y la necesaria sostenibilidad a largo.

En esta línea se recomiendan como futuras líneas de investigación, seguir avanzando en reforzar el interés hacia la sostenibilidad de los ingenieros a través de otras herramientas estadísticas y matemáticas para la toma de decisiones, por un lado y por otro lado, analizar la relación entre la sostenibilidad de la empresa respecto al número de ingenieros en órganos de dirección.

PARA SABER MÁS

- [1] Eurobarometer, F. 2010. "Monitoring the social impact of the crisis: public perceptions in the European Union" (wave 6). June). Available at: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_289_en.pdf.
- [2] Vaughan-Whitehead, D. "The Effects of the Crisis on Work Inequalities in Europe". Research Conference on Key Lessons from the Crisis and Way Forward". Available online:http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/rc_confdownload/daniel.pdf (accessed on 11 April 2012), 2011.
- [3] Frazer H., Marlier E. (2011) "Social impact of the crisis and developments in the light of fiscal consolidation measures" Independent Experts on Social Inclusion. Social Inclusion Policy and Practice, CEPS/INSTEAD, [http://www.peer-review-social-inclusion.eu\[15/05/2012\]](http://www.peer-review-social-inclusion.eu[15/05/2012]).
- [4] Emmenegger P., S. Häusermann B. Palier, M. Seeleib-Kaiser (2012) "The age of dualization. The changing face of inequality in deindustrializing societies" Oxford/Nueva York: Oxford University Press.
- [5] Davies, R.; Haldane, A.G; Nielsen, M.; Pezzini, S. (2014) Measuring the costs of short-termism. *Journal of Financial Stability* 12, 16-25.
- [6] Verissimo J., Lacerda T. (2015). "Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership". *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34-51
- [7] Augier M., Teece D. J. "Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system." *Organization Studies*, 2008. 29(8-9): 1187-1208.
- [8] McKelvie A., Davidsson P. "From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms." *British Journal of Management*, 2009. 20(s1): S63-S80.
- [9] Schaltegger, S., & Wagner, M. "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions." *Business strategy and the environment*, 2011. 20(4): 222-237.
- [10] Teece D. J. "Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action." *Journal of Management Studies*, 2012. 49(8): 1395-1401.
- [11] Larson AL. (2000) "Sustainable innovation through an entrepreneurship lens". *Business Strategy and the Environment* 9: 304-317.
- [12] Kyrö P. (2001). "To grow or not to grow? Entrepreneurship and sustainable development". *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 8(1): 15-28.
- [13] Strothotte TG, Wüstenhagen R. (2005) "Structure of sustainable economic value in social entrepreneurial enterprises". *Research on Technological Innovation Management and Policy* Vol. 9, Vinig, GT, Van der Voort RCW (eds). Elsevier: Oxford; 129-140.
- [14] Cohen B, Winn M. "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship". *Journal of Business Venturing* 2007. Vol. 22. p.29-49.
- [15] Cohen B, Smith B, Mitchell R. (2008) "Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research". *Business Strategy and the Environment*. Vol. 17(2) p.107-119.
- [16] Van Passel S., Van Huylenbroeck G., Lauwers L, Mathijs, E. (2009). "Sustainable value assessment of farms using frontier efficiency benchmarks". *Journal of Environmental Management*, 90, 3057-3069.
- [17] De Grosbois, (2012) D. "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.
- [18] Bagur-Femenias L, Llach J., del Mar Alonso-Almeida, M. (2013)." Is the adoption of environmental practices a strategic decision for small service companies? An empirical approach". *Management Decision*, 51(1), 41-62.
- [19] Alonso-Almeida M. M., Bagur-Femenias L, Llach, J., & Perramon, J. (2015b). "Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance". *Current Issues in Tourism*, 1-20.
- [20] Buil, M., Aznar, J. P., Galiana, J., & Rocafort-Marco, A. (2016b). An Explanatory Study of MBA Students with Regards to Sustainability and Ethics Commitment. *Sustainability*, 8(3), 280.
- [21] Alonso-Almeida, M.M., Perramon, J., Bagur, L. (2015). "Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain: Perceptions and drivers". *Women's Studies International Forum*, 50, 47-56.
- [22] Alonso-Almeida M.M., Bremser K. (2014). "Strategic Management Decisions in Power Positions to Achieve Business Excellence in Small Service Businesses: Does Gender Matter?". *European Accounting and Management Review*, 1(1), 1-24.
- [23] Jiménez, C. (2013, 27 de Mayo). Los ingenieros ocupan ya uno de cada cinco puestos de directivos en las empresas. La Nueva España. Recuperado de <http://www.lne.es>
- [24] Sánchez-Silva, C. (2016, 23 de Septiembre). Estas son las carreras que estudiaron los directivos del Ibex 35. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com>
- [25] Martínez, L. S., & García, F. P. (2013). Capital humano y formación de directivos: situación española y estrategias de mejora. *Economía industrial*, (387), 87-108.
- [26] Buil Fabregá M., Pedro Aznar-Alarcon, J., Galiana, J. (2016a)." Entrepreneurial skills and its relationship with the academic profile: do the students of engineering have more entrepreneurial skills than those who come from the social sciences?" *Dyna*, 91(2). 134-135.
- [27] Loiacono Eleanor T., Watson Richard T, Goodhue Dale L. (2002). "WEBQUAL: A measure of website quality." In K. Evans & L. Scheer (Eds.), 2002 Marketing educators conference: Marketing theory and applications 13: 432-437.
- [28] Carmines E. G, Zeller R.A. (1979). "Reliability and Validity Assessment". Sage, Beverly Hills, CA.
- [29] Bagozzi R.P. , Yi Y. (1988). "On the evaluation of structural equations models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 76-94.
- [30] Fornell C., Larcker D. F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 39-50.
- [31] Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H., Müller H., (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive Goodness-of-Fit measures". *Psychological Research* 8 (2), 23-74.
- [32] Bagur-Femenias L, Perramon J, Amat, O. (2015)." Impact of quality and environmental investment on business competitiveness and profitability in small service business: the case of travel agencies". *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7-8), 840-853.
- [33] Llach J., Alonso Almeida M. D. M., García Castellví A., Bagur Femenias, L. (2015). "A fresh approach to context influence, development and performance in environmental management". *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 855-872.
- [34] Ottman, J., & Books, N. B. (1998). Green marketing: opportunity for innovation. *The Journal of Sustainable Product Design*, 60.
- [35] Kalafatis S. P., Pollard M., East R., Tsogas, M. H. (1999). "Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination". *Journal of consumer marketing*, 16(5), 441-460.
- [36] Boztepe, A. (2016). "Green marketing and its impact on consumer buying behavior". *European Journal of Economic and Political Studies*, 5(1), 5-21.
- [37] Carroll, A., Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
- [38] D'heur, M. (Ed.). (2015). *Sustainable Value Chain Management: Delivering Sustainability Through the Core Business*. Springer.
- [39] Bremser, K., & Alonso Almeida, M. D. M. (2015). *Dynamic Capabilities and SME: The Example Of Chinese Tourism Companies in Spain*. *European Accounting and Management Review*, 2(1), 126-138.