

## **SOSTENIBILIDAD EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES EN ECUADOR**

### ***SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF SMES IN ECUADOR***

**Paúl Sarango-Lalangui<sup>1</sup>, José Álvarez García<sup>2</sup>, Sandra Ramón Jaramillo<sup>3</sup>,  
Jane Lucia Silva Santos<sup>4</sup>**

**Resumen.** *Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) generan impactos económicos, sociales y medioambientales, y la acumulación de estos impactos son significativos en el entorno donde ofertan sus productos y servicios. Una de las cuestiones fundamentales es entender de qué manera las PyMES están involucradas en la adopción de prácticas de sostenibilidad, este argumento es particularmente pertinente en el Ecuador, donde el 99% del tejido empresarial son PyMES. En esta investigación fue realizado un estudio exploratorio-descriptivo y se aplicó una encuesta a 203 directivos ejecutivos de PyMES enfocada en los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, con el propósito de analizar las prácticas de sostenibilidad en las PyMES recién creadas y otras ya establecidas.*

**Palabras Clave:** *Sostenibilidad; Indicadores Ethos; PyMES.*

**Abstract.** *Small and medium-sized enterprises generate economic, social and environmental impact, and the accumulation of these impacts is very significant in the environment where they offer their products and services. One of the key issues is to understand how SMEs are involved in adopting sustainability practices. This argument is particularly appropriate in Ecuador, where 99% of the business tissue is SMEs. In the research, a survey was applied to 203 managers of SMEs focused on the indicators of the Ethos Institute of Brazil, with the purpose of analyzing sustainability practices in new and established SMEs.*

**Keywords:** *Sustainability; Ethos indicators; SMEs.*

---

<sup>1</sup> Departamento Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Email: posarango@utpl.edu.ec

<sup>2</sup> Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo (Ourense, España). Email: delrio@uvigo.es

<sup>3</sup> Departamento Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Email: seramon@utpl.edu.ec

<sup>4</sup> Science and Technology Park – TECNOPUC, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Brazil. Email: janejlss@gmail.com

## **1 INTRODUCCIÓN**

El emprendimiento sostenible en el transcurso del tiempo, se ha establecido como base de los estudios conceptuales y empíricos. La triple cuenta de resultados (TBL) desarrollada por Elkington (1994) tuvo éxito en la explicación de los principales componentes de la evaluación de la sostenibilidad, es decir, personas, planeta y los beneficios. Teniendo en cuenta estos tres elementos de un modelo integrador, la TBL ha avanzado en una nueva perspectiva sobre las correlaciones entre la prosperidad económica, la justicia social, la protección del medio ambiente y la importancia de los objetivos a largo plazo (Lekmat, & Chelliah, 2014; Hapenciuc, Pînzaru, Vatamanescu, & Stanciu, 2015).

La necesidad de un enfoque global en aspectos sociales, ecológicos y económicos, han catalizado la tendencia hacia un cambio de paradigma en el mundo de los negocios. También la búsqueda de soluciones viables para desarrollar sus organizaciones, los directivos ejecutivos se encuentran más abiertos a los problemas sociales y ambientales. No cabe duda que empezaron a prestar más atención al crecimiento de la comunidad, derechos humanos y las condiciones de la fuerza laboral (Schaltegger & Wagner, 2011; Muñoz, 2013).

La literatura sobre prácticas empresariales sostenibles se ha concentrado en las grandes empresas, como multinacionales cuyos impactos individuales son significativos. Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) tienen relativamente poca importancia individual, pero asociativamente sus impactos pueden ser grandes en las regiones donde se encuentran operando y el emprendimiento sostenible en estas empresas es uno de los temas clave (Johnson, & Schaltegger, 2016; Lawal, Worlu, & Ayoade, 2016; Garrigós Simón, González-Cruz, & Contreras-Pacheco, 2017). Esta particularidad es cierta, ya que en América Latina el 95% y en Ecuador el 99% su tejido empresarial son PyMES, el concepto de la práctica empresarial sostenible en la pequeña y mediana empresa es difícil alcanzar y la definición de sostenibilidad en términos generales no se traduce fácilmente en la responsabilidad individual o acciones apropiadas.

La definición de emprendimiento sostenible tiene bastante relevancia en Ecuador a nivel de Gobierno, Universidad y Empresa, entidades que buscan involucrar, sensibilizar y apoyar a las empresas a administrar sus negocios de manera socialmente responsable y se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible. Los países Latinoamericanos y del Caribe enfrentan problemas y desafíos de sostenibilidad inmensos. Cada vez, es más evidente la necesidad de construir y monitorear políticas públicas basado en

evidencias, como el diseño de un conjunto de indicadores para mostrar los signos vitales de una determinada dinámica ambiental, y sus interrelaciones con las dinámicas sociales y productivas (Quiroga Martínez, 2009; Garrigós Simón, González-Cruz, & Contreras-Pacheco, 2017).

Desde que las actividades empresariales fueron consideradas como una de las causas principales de degradación medioambiental, ha cobrado importancia analizar el papel que juegan los empresarios y sus organizaciones en la sostenibilidad de los territorios (O'Neill, Hershauer, & Golden, 2009; Tilley, & Young, 2009; Hockerts, & Wüstenhagen, 2010; Parrish, 2010).

Por el esfuerzo de vincular la iniciativa empresarial a la gestión de la sostenibilidad se ha desarrollado una nueva disciplina llamada “iniciativa empresarial sostenible” (Dean, & McMullen, 2007). Aunque se popularizó desde hace algunos años, todavía recibe poca aceptación de las PyMES.

La sostenibilidad contribuye en gran medida al desarrollo económico y no económico de un país, porque crea fuentes de empleo, mejora los productos y procesos, establece nuevas empresas, cambia la vida de las personas. Sin embargo, las actividades empresariales también han causado las fallas del mercado, lo que ha reducido en consecuencia la calidad, por ejemplo, del medio ambiente (Cohen, & Winn, 2007). En general, la sostenibilidad conduce a una política de inversión audaz, tanto en tecnología y personal que dará resultados en el largo plazo. Una ganancia directa y evidente se acumula a aquellas PyMES que suministran sus productos a grandes empresas, que sí son empresas sostenibles, exigen a sus proveedores a ser lo mismo, con el fin de estar en el negocio (Young, 2006).

Considerando que las PyMES generan impactos económicos, sociales y medioambientales, y que la acumulación de estos impactos son significativos en el entorno donde ofertan sus productos y servicios, una de las cuestiones fundamentales es entender de qué manera las PyMES están involucradas en la adopción de prácticas de sostenibilidad. Este artículo tiene el propósito de analizar las prácticas de sostenibilidad en las PyMES ecuatorianas.

El artículo está organizado en cinco partes. La primera parte se refiere a esta introducción; la segunda parte presenta la revisión de literatura sobre los principales conceptos teóricos de esto trabajo; la tercera parte describe la metodología del estudio; la cuarta parte presenta y discute los principales resultados; y la quinta parte presenta las conclusiones del trabajo.

## **2 REVISIÓN DE LITERATURA**

Históricamente, el éxito de una empresa se asociaba al rendimiento económico. La gran mayoría de investigaciones en la empresa convencional hacia énfasis en la generación de beneficios económicos y los puestos de trabajo, como los factores determinantes (Amit, MacCrimmon, Zietsma, & Oesch, 2001; Davidsson, & Wiklund, 2001). La creación de valor se medía tradicionalmente en términos económicos-financieros como ventas, beneficio o el retorno sobre la inversión (ROI), entendido siempre como la maximización de la utilidad individual (Schlange, 2006).

La preocupación y la crítica hacia la degradación ambiental y la injusticia social no es nueva, porque implica una gran parte de la actividad empresarial (Pigou, 1932). En la última década ha crecido de manera exponencial la preocupación por entender cuál es el impacto real de las empresas en la sociedad. Llegando algunos autores incluso a hablar de un cambio de paradigma en la economía. La comprensión tradicional de la creación de valor simplemente en términos de ganancias económicas se ha ampliado para incluir las ganancias no económicas (Dorfman, 1993).

La sostenibilidad es una corriente que tiene sus orígenes entre la gestión sostenible y la iniciativa empresarial (Binder, 2014; Thompson, Kiefer, & York, 2011). En términos generales, existen dos perspectivas fundamentales en sostenibilidad. Por un lado, se encuentra los académicos que consideran que cualquier actividad empresarial debe estar subordinada a la relación entre el desarrollo sostenible y la triple cuenta de resultados. Estas investigaciones se publican principalmente en revistas de gestión sostenible (Parrish, & Foxon, 2009; Schlange, 2009; Young, 2006).

Por otra parte, se encuentra los académicos alineados al concepto de la triple cuenta de resultados con perspectiva en los procesos de emprendimiento (Cohen & Winn, 2007; Dean, & McMullen, 2007; Shepherd & Patzelt, 2011), enfatizan en el nexo que debe existir entre los individuos y las oportunidades. Acorde con este último, se define a la sostenibilidad como “el reconocimiento, desarrollo y explotación de oportunidades de los individuos para traer a la existencia de productos y servicios en el futuro, con beneficios económicos, sociales y ecológicos” (Cohen & Winn, 2007). Estas investigaciones se publican principalmente en revistas de emprendimiento.

La medida común para la sostenibilidad es la triple cuenta de resultados, manifiesta una combinación de los resultados en beneficios económicos, sociales y ecológicos enfocado en una situación de ganar-ganar-ganar para los negocios, la sociedad y el medio ambiente (Elkington, 1994). Casi todas las fuentes bibliográficas identificadas en la revisión sistemática se refieren a la triple cuenta de resultados como el principio subyacente de sostenibilidad (Milne & Gray, 2013). Los opositores de la triple cuenta critican que las prácticas contables convencionales no pueden captar las nociones de la sociedad y el medio ambiente (Dillard, Brown, & Marshall, 2005), lo que hace difícil para medir el rendimiento empresarial de empresas sostenibles (Tilley & Young, 2009). Además, las oportunidades sostenibles para la creación de valor han sido clasificados como “problemas perversos”, ya que se caracterizan por una alta complejidad, una incertidumbre fuerte asociado a la causa y el efecto del problema, y las dificultades en el suministro de una solución definitiva (Lans, Blok, & Wesselink, 2014).

La sostenibilidad incorpora las nociones de economía, el medio ambiente y la sociedad, no sorprende que la creación de valor desde una perspectiva de la empresa, muestre solapamientos con los conceptos de la empresa convencional, social y ambiental. Si bien cada uno de los conceptos enfatiza uno o dos aspectos del desarrollo sostenible que exige una perspectiva holística en la creación de valor empresarial (Cohen, Smith, & Mitchell, 2008). En consecuencia, las empresas sostenibles necesitan equilibrar los objetivos de la competencia de la creación de valor económico, social y ecológico (Schlange, 2006). Esto conduce a un aumento de la complejidad de la sostenibilidad en comparación con otras formas de iniciativa empresarial, que podrían ser unidimensional o bidimensional en la naturaleza (Parrish, 2010).

La sostenibilidad reconoce que las empresas son plenamente conscientes del impacto de su comportamiento en la situación material y lo inmaterial de su entorno directo e indirecto (Anggadwita, & Mustafid, 2014). Se trata no sólo de la exploración de las oportunidades y amenazas en el mercado, sino también de analizar de manera consciente el impacto social, medioambiental y económico que la actividad empresarial desarrollada está teniendo sobre el territorio. Contribuye en gran medida al desarrollo económico y no económico de un país, porque crea fuentes de empleo, mejora los productos y procesos, establece nuevas empresas, cambia la vida de las personas (Cohen & Winn, 2007).

Desde un principio, las PyMES siempre han tenido una naturaleza distinta de las grandes empresas por el desarrollo de las economías emergentes. La PyMES en virtud de su estructura no suponen el desarrollo de la tecnología a gran escala que a menudo se asocian

con el entorno, la degradación, la concentración de la riqueza, el agotamiento de los recursos energéticos no renovables y la eliminación de los mismos. Además, las PyMES son un papel decisivo en la distribución del crecimiento económico en un sistema descentralizado y más equitativo. En la mayoría de PyMES se han registrado indicios de un rápido crecimiento en varios campos de la actividad industrial. Varios investigadores discuten el papel de las PyMES en diversos sectores y subsectores de la tecnología, la difusión y el desarrollo económico en las economías emergentes (Alter, 2003; Hambrick, 2007).

Los indicadores Ethos presentan un nuevo enfoque en la gestión de las empresas, pretende integrar principios y comportamientos de las prácticas de Responsabilidad Social, con los objetivos para la sostenibilidad, basándose en un concepto de negocio sostenible y responsable. Estos indicadores tienen como foco evaluar, cuánto de sustentabilidad y de responsabilidad social, ha sido incorporado en los negocios, apoyando a definir estrategias, políticas y procesos. También incorporan la medición de la eficiencia y desempeño en sustentabilidad, con una total flexibilidad, en la aplicación por parte de las empresas; generación de informes próximos a la realidad empresarial, con datos orientados a las áreas funcionales, los cuales apoyarán efectivamente a la gestión; y mecanismos para planeamiento, posibilidad de compartir datos con las partes interesadas, monitoreo de compromisos y desarrollo de la sustentabilidad en la cadena de valor.

### **3 METODOLOGIA**

En Ecuador, con el afán de iniciar procesos de desconcentración y descentralización, el Gobierno publicó mediante decreto el Registro Oficial Nro. 205 del 2 de junio de 2010 que el país cuenta con nueve zonas de planificación compuestas por 140 distritos y 1134 circuitos.

Las PyMES en el contexto ecuatoriano son un conjunto de pequeñas y medianas empresas, que por su volumen de ventas, capital social, número de trabajadores, nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general, las pequeñas y medianas empresas realizan diferentes tipos de actividades económicas como: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura, pesca, industrias, manufactura, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones.

La presente investigación se basa en un estudio exploratorio-descriptivo, con el objeto de analizar las prácticas de sostenibilidad en las PyMES de nueva de creación y las establecidas. Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador con cohorte noviembre

2016, en el país existen 233.809 PyMES activas en las nueve zonas de planificación, y el 25% son microempresas, 31% empresas pequeñas y 44% empresas medianas.

El cuestionario utilizado fue diseñado utilizando como referencia los indicadores del Instituto Ethos que es una organización no gubernamental de Brasil fundada en 1998, con el propósito de movilizar, sensibilizar y apoyar a las empresas en la incorporación de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en sus estrategias de negocio. Esta herramienta de gestión es de uso gratuito y el contenido está disponible para todas las empresas, independientemente de su tamaño. El cuestionario que se utilizó para la presente investigación se encuentra estructurado así:

- La parte A se refiere a datos generales sobre las PyMES.
- La parte B, está compuesto por 13 indicadores de sostenibilidad económica, 21 de sostenibilidad social, y 6 de sostenibilidad medioambiental.

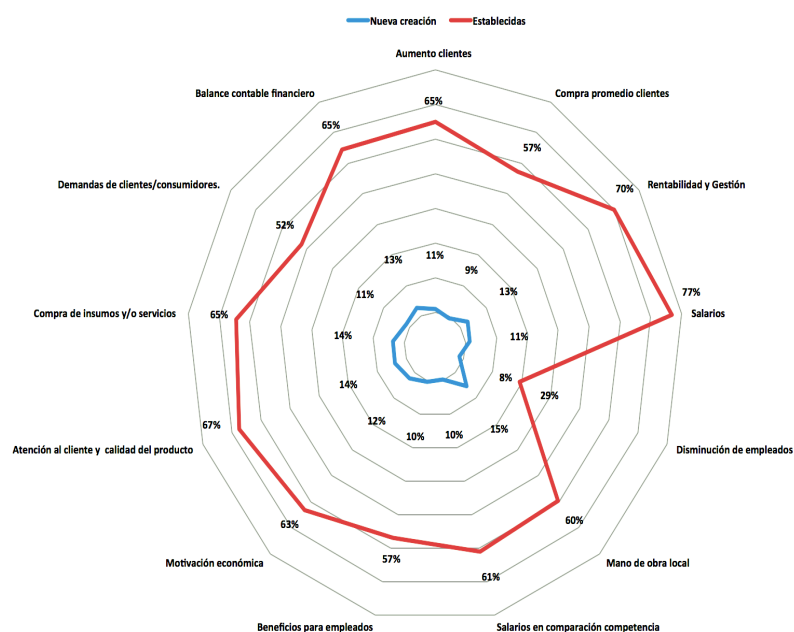
Primero se hizo un pre-muestreo con los Directores ejecutivos de las PyMES y los expertos en sostenibilidad para la validación del cuestionario, luego se realizó una planificación para la logística y levantamiento de la información en las 3 provincias de la zona 7 del Ecuador, se envió 250 cuestionarios, de los cuales 203 fueron resueltas. Finalmente, se clasificó en 33 empresas de nueva creación (menos de 42 meses) y 170 empresas establecidas (4 años o más).

## **4 RESULTADOS**

En la investigación, se encontró que las prácticas de sostenibilidad económica son más significativas, en las empresas establecidas (4 años o más) por su experiencia en el mercado, que en las empresas de nueva creación (menos de 3 años) que están atravesando un período de consolidación y de alta tasa de mortalidad. Una de las preguntas es determinar si la empresa ha tenido un aumento en el número de clientes, se observa que el 65% empresas establecidas desarrollan más esta buena práctica frente a las empresas de nueva creación que es de 11%. Los resultados son homogéneos con el resto de variables como: demandas de los clientes, disminución de empleados, compra de insumos, mano de obra local, motivación económica, obligaciones legales laborales como el pago de salarios y beneficios de ley, el aumentó en la compra promedio de los clientes, la provisión de beneficios para empleados, rentabilidad y gestión, salarios en comparación a la competencia, balance contable financiero, atención al cliente y calidad de sus productos y servicios. Ver figura 1.



Figura 1- Resultados de las prácticas de sostenibilidad económica

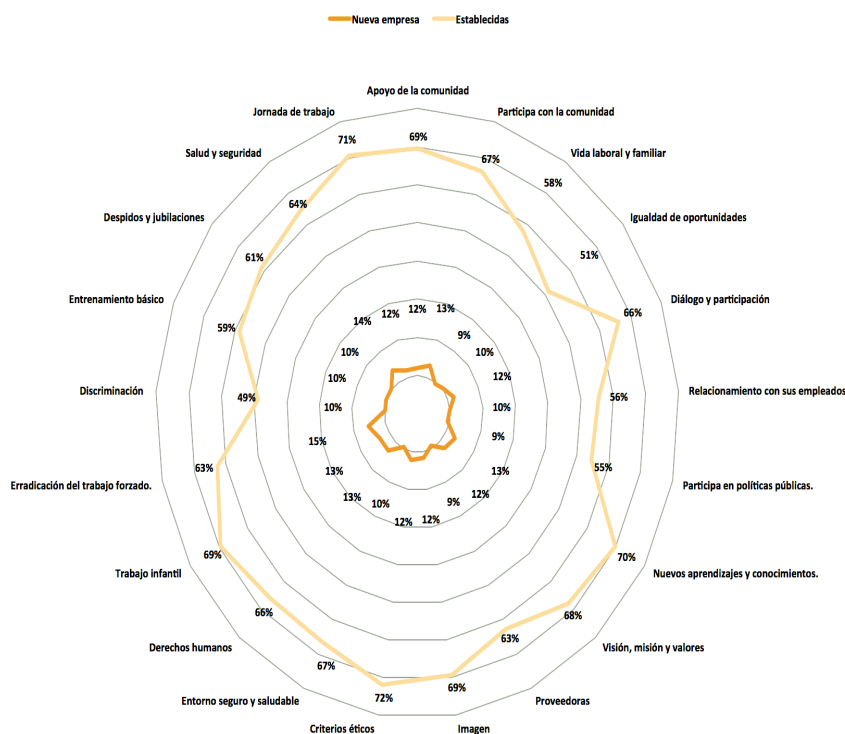


Las PyMES, en lo que respecta a la generación de prácticas de sostenibilidad social, se observa que el 69% empresas establecidas, se encuentran apoyando a la comunidad y en menos porcentaje con un 12% están las empresas de nueva creación. Como era de esperar las empresas establecidas tienen prácticas sociales más significativas que las empresas de nueva creación, eso se da principalmente a los años de experiencia en el mercado y el sector donde operan. Las variables que se muestran en la gráfica tienen similar comportamiento, entre las variables más relevantes como: las prácticas formales de relacionamiento con los empleados, para escuchar, evaluar, y acompañar a fin de incorporar nuevos aprendizajes y conocimientos, los criterios éticos, las políticas específicas para tratar cuestiones relacionadas a derechos humanos, la legislación para despidos y los procesos de jubilación.

Por otro lado, la participación de las empresas en el desarrollo de políticas públicas, el repudio a la explotación del trabajo infantil, el diálogo y participación del público interno y externo en temas que deben ser abordados en su visión de sostenibilidad, problemas de discriminación, seguridad, salud, entrenamiento, capacitación, el respeto por las horas de la jornada de trabajo, la igualdad de oportunidades en los empleados, la imagen frente al grupo de interés y el esfuerzo por erradicar el trabajo forzado. Ver figura 2.

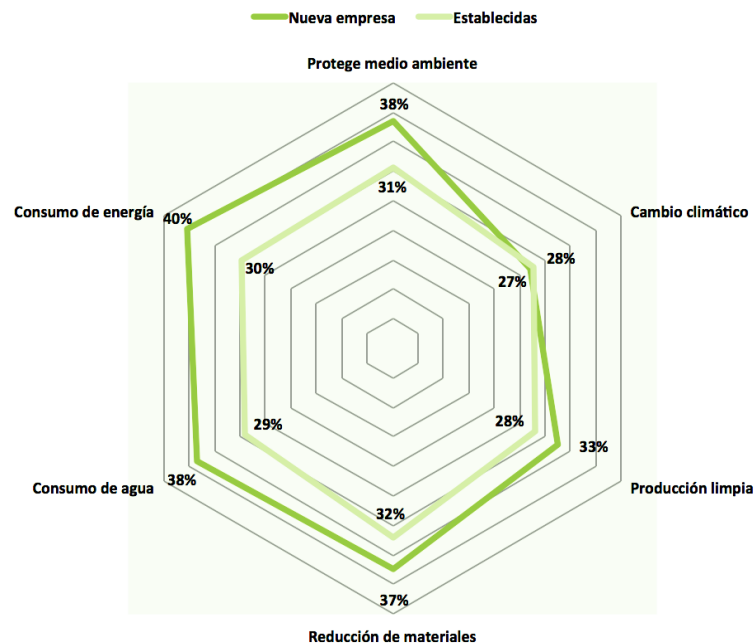


Figura 2- Resultados de las prácticas de sostenibilidad social



Las PyMES en el ámbito medio ambiental han desarrollado buenas prácticas de sostenibilidad y que se encuentran activas. Se observa que el 38% de las empresas establecidas buscan cuidar y proteger el medio ambiente que rodea a su negocio, en menor cantidad el 31% de empresas de nueva creación. Esta práctica de sostenibilidad, específicamente se da por la trayectoria de las empresas y el sector geográfico donde operan con sus productos y servicios. Los resultados con las demás variables para empresas establecidas y de nueva creación, son muy similares, como por ejemplo: el cambio climático. Entre las prácticas más significativas de sostenibilidad observamos que las PyMES tienen interés por una producción más limpia y en la gestión de la prevención de la contaminación, realizan iniciativas puntuales para reducción de materiales, reducción del consumo de agua y energía. Ver figura 3.

Figura 3- Resultados de las prácticas de sostenibilidad medioambiental

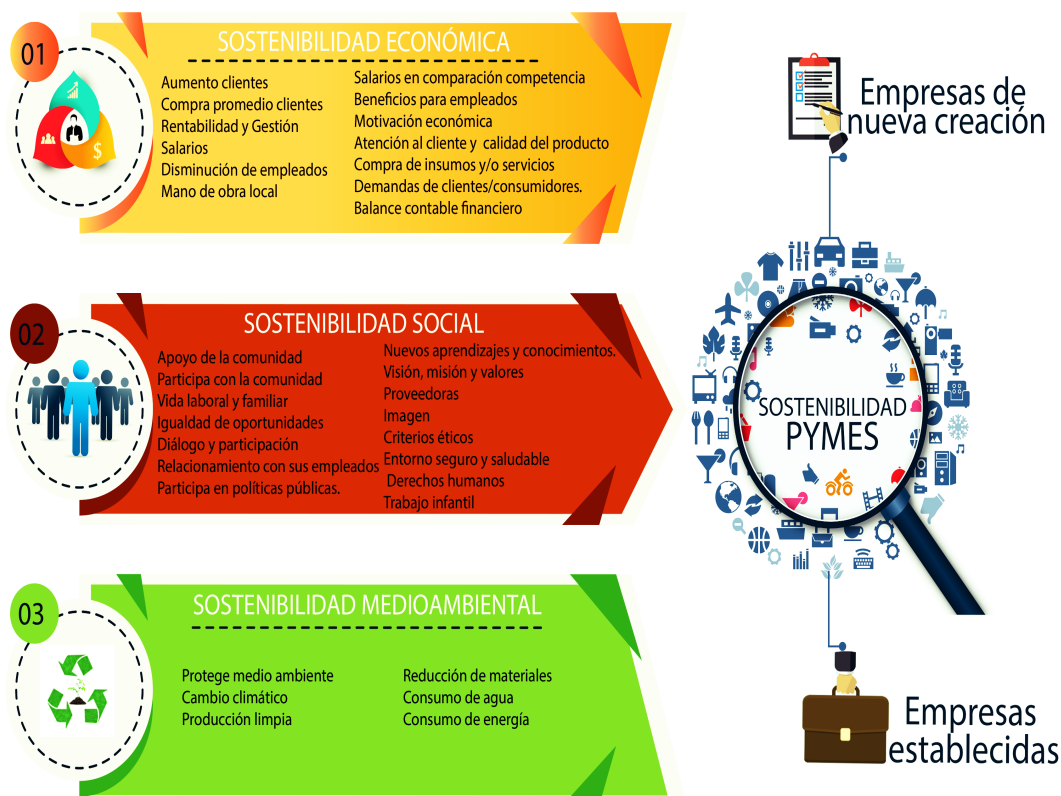


La literatura sobre prácticas de sostenibilidad, rara vez, presenta algún debate abierto sobre la metodología utilizada en la elaboración, ya sea para la política social o el desarrollo sostenible. Los indicadores constituyen un repositorio de información disponible para el ámbito académico y organizacional, la información generada toma en cuenta los lineamientos planteados por el Estado Ecuatoriano para fortalecer los sectores productivos y estratégicos. El objetivo de las prácticas de sostenibilidad en este estudio, se desarrollaron en base a lo siguiente:

- La utilidad y capacidad de evaluar la contribución que las empresas establecidas y de nueva creación hacen a la sostenibilidad del entorno empresarial.
- La capacidad para ser entendido por los directores ejecutivos que son los que administran las PyMES.
- La pertinencia en relación con las teorías y los temas de sostenibilidad.

Finalmente se diseñó un modelo con las principales prácticas de sostenibilidad en el ámbito económico, social y medioambiental que se ajustan a la realidad de la PyME del Ecuador. Ver figura 4.

Figura 4- Práticas de sostenibilidad en las PyMES ecuatorianas.



## 5 CONCLUSIONES

La sostenibilidad es significativa en las medianas empresas, en esta investigación se plantea la cuestión de si las PyMES podrían permitirse el lujo de hacer negocios de una manera sostenible, es decir generando en forma asociativa prácticas sociales, económicas y medioambientales, permitiendo mejorar las relaciones comerciales con otras empresas que requieren socios sostenibles, una reputación positiva que atraiga y motive a los empleados a alcanzar una eficiencia en el largo plazo.

El 99% del tejido empresarial del Ecuador son PyMES, el concepto de la práctica empresarial sostenible en la pequeña y mediana empresa, es difícil de alcanzar y la definición de sostenibilidad en términos generales no se traduce fácilmente en la responsabilidad individual o acciones apropiadas. Sin embargo la definición de sostenibilidad tiene bastante relevancia a nivel de Gobierno, Universidad y Empresa que son las entidades que buscan involucrar, sensibilizar y apoyar a las empresas a administrar sus negocios con una sociedad más justa y sostenible.

Los países subdesarrollados como es el caso de Ecuador enfrentan problemas y desafíos de sostenibilidad muy frecuentes. Cada vez es más evidente la necesidad de construir y monitorear políticas públicas basándose en evidencias, como un conjunto de indicadores diseñados para mostrar los signos vitales de una determinada dinámica ambiental, y sus interrelaciones con las dinámicas sociales y económicas.

Los Directores Ejecutivos de las PyMES poseen una actitud sostenibilidad positiva o favorable, preocupados por las presiones sociales sobre la sostenibilidad, entendieron que la iniciativa empresarial sostenible es atractiva y perciben capacidad suficiente para generar empresas sostenibles. También mostraron cierto nivel de propensión a la iniciativa empresarial sostenible, lo que demostró que son favorables o positivos acerca de convertirse en emprendedores sostenibles.

La muestra se limitó a prácticas sociales, económicas y medioambientales, puede existir ciertos factores políticos, psicológicos que son exclusivos de los países y por lo tanto, influyen en la sostenibilidad, de una manera que no puede aplicarse en las PyMES.

La base de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, no es del todo completa, se necesita una actualización de la información más relevante de las PyMES. La contribución de esa investigación es el un punto de partida para un análisis detallado de prácticas de sostenibilidad sociales, económicas y medioambientales, mediante un análisis factorial.

Como futura línea investigación se debe replicar a nivel nacional los instrumentos de levantamiento de información y clasificar por sectores las PyMES para tener resultados más representativos de las prácticas de sostenibilidad social, económicas y medioambientales.

## REFERENCIAS

- Alter, S. (2003). Sidestepping the IT artifact, scrapping is silo, and laying claim to systems in organizations. *Communications of the AIS*, vol.12, pp.494-526.
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). Does money matter. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 119–143.
- Anggadwita, G., & Mustafid, Q. Y. (2014). Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 415–423.
- Binder, J. B. F. (2014). Sustainable entrepreneurship: what it is. In: *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development*. Elgar: Cheltenham.

- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107–119.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81–100.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76.
- Dillard, J., Brown, D., & Marshall, R. S. (2005). An environmentally enlightened accounting. In: *Accounting Forum* (vol. 29, pp. 77–101).
- Dorfman, R. (1993). Some concepts from welfare economics. In N. S. Dorfman & R. Dorfman (Eds.), *Economics of the Environment: Selected Readings* (p. x, 517 p.). Norton.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36, 90–100.
- Garrigós Simón, F. J., González-Cruz, T., & Contreras-Pacheco, O. (2017). Policies to enhance social development through the promotion of SME and social entrepreneurship: a study in the Colombian construction industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 51-70.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32: 334–343.
- Hapenciuc, C.V.; Pînzaru, F.; Vatamanescu, E.-M.; Stanciu, P. (2015). Converging sustainable entrepreneurship and the contemporary marketing practices. An insight into romanian start-ups. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 938.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47.
- Lawal, F. A., Worlu, R. E., & Ayoade, O. E. (2016). Critical success factors for sustainable entrepreneurship in SMEs: Nigerian perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S1), 338.
- Lekmat, L., & Chelliah, J. (2014). What are the antecedents to creating sustainable corporate entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3), 181–201.

- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? the triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29.
- Muñoz, P. (2013). The distinctive importance of sustainable entrepreneurship. *Current Opinion in Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1–6.
- O'Neill Jr, G. D., Hershauer, J. C., & Golden, J. S. (2009). The cultural context of sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, (55).
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510–523.
- Parrish, B. D., & Foxon, T. J. (2009). Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. *Greener Management International*, (55), 47–63.
- Pigou, A. C. (1932). The economics of welfare (Fourth edi.). London : Macmillan and Co.
- Quiroga Martínez, R. (2009). Methodological guide for developing environmental and sustainable development indicators in Latin American and Caribbean countries.. ECLAC Manuals Series (vol. 61).
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Schlange, L. E. (2009). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, (55), 13–32.
- Schlange, S. E. (2006). What drives Sustainable Entrepreneurs? *Applied Sciences*, ABEAI 2006 1–11.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 137–163.
- Thompson, N., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. In *Social and sustainable entrepreneurship* (pp. 201-229). Emerald Group Publishing Limited.
- Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainable entrepreneurs: are they the true wealth generators of the future. *Greener Management International*, 79–92.
- Young, W. T. F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415.