

# Programas gubernamentales para la internacionalización de las empresas: una reflexión desde el caso del sector de cosméticos y productos de aseo en Bogotá\*

GOVERNMENT PROGRAMS FOR BUSINESS INTERNATIONALIZATION: A REFLECTION UPON THE CASE OF THE COSMETICS AND TOILETRIES SECTOR IN BOGOTÁ

**ABSTRACT:** Accessing the international markets is becoming more and more critical for companies as this allows them to expand and grow more competitive. The use of green strategies within the organization has been proposed as a product differentiator that will allow companies to access international markets more rapidly; particularly North American and European markets. Considering two programs of the Colombian Government aimed at corporate strengthening –Productive Transformation Program (PTP)- and the implementation of green strategies within businesses –National Green Business Plan (NGBP)-, the purpose of this study is to account for the opinions of entrepreneurs in a particular sector on the development of such programs and reflect on the importance of using green strategies in the internationalization of companies, specifically for the cosmetics and toiletries sector in Bogotá.

**KEYWORDS:** Trade and environment, green economy, internationalization.

PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UMA REFLEXÃO A PARTIR DO CASO DO SETOR DE COSMÉTICOS E PRODUTOS DE LIMPEZA EM BOGOTÁ

**RESUMO:** Para as empresas é cada vez mais importante acessar os mercados internacionais a fim de que se expandam e se tornem mais competitivas. O uso de estratégias verdes na organização foi apresentado como um diferenciador do produto que permitirá que a empresa ingresse mais rapidamente nos mercados estrangeiros, particularmente norte-americanos e europeus. Dados os dois programas do Governo colombiano que estão orientados tanto ao fortalecimento empresarial – Programa de Transformação Produtiva (PTP) – quanto à implementação de estratégias verdes nas empresas – Plano Nacional de Negócios Verdes (PNNV) –, o objetivo deste trabalho é abarcar as percepções dos empresários de um setor particular sobre o desenvolvimento de tais programas e refletir sobre a importância que o uso das estratégias verdes tem na internacionalização das empresas, de maneira específica para o setor de cosméticos e produtos de limpeza em Bogotá.

**PALAVRAS-CHAVE:** comércio e meio ambiente; economia verde; internacionalização.

LES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX POUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : UNE RÉFLEXION DU CAS DU SECTEUR DES COSMÉTIQUES ET DES ARTICLES DE TOILETTE À BOGOTÁ

**RÉSUMÉ:** Pour les entreprises, il est de plus en plus important d'avoir accès aux marchés internationaux, pour se développer et devenir plus compétitif. L'utilisation de stratégies vertes au sein de l'organisation a été proposée en tant que différenciateur de produits, ce qui permettra à la société d'accéder plus rapidement aux marchés étrangers, en particulier aux marchés nord-américain et européen. Compte tenu des deux programmes du gouvernement colombien qui visent à la fois le renforcement des activités - Programme de transformation productive (PTP) - et la mise en œuvre de stratégies vertes dans les entreprises - Plan national d'entreprise écologique (PNNV) -, le but de ce travail est de rendre compte des perceptions des entrepreneurs d'un secteur particulier sur le développement de tels programmes, et de réfléchir sur l'importance de l'utilisation de stratégies vertes dans l'internationalisation des entreprises, en particulier dans le secteur des cosmétiques et des produits de toilette à Bogotá.

**MOTS-CLÉ:** commerce et environnement, économie verte, internationalisation.

**Citación:** Díaz-Ariza, D. M., García-Castiblanco, C. P., & Pinzón Muñoz, C. A. (2019). Programas gubernamentales para la internacionalización de las empresas: una reflexión desde el caso del sector cosméticos y productos de aseo de Bogotá. *Innovar*, 29(71), 69-78. doi:10.15446/innovar.v29n71.76396

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76396>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** Q56, F10, M16.

**RECIBIDO:** marzo 2017. **APROBADO:** julio 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Diana Marcela Díaz. Calle 21a n.º 96c-30. Fontibón, Bogotá.

*Diana Marcela Díaz-Ariza*

Magíster en Investigación de Problemas Sociales Contemporáneos  
Docente e investigadora de tiempo completo, Universitaria Agustiniiana  
Bogotá, Colombia  
Grupo de investigación interdisciplinar en negocios internacionales  
diana.diaza@uniagustiniana.edu.co  
<http://orcid.org/0000-0002-8606-3234>

*Claudia Paola García-Castiblanco*

Magíster en Asuntos Internacionales  
Docente e investigadora de tiempo completo, Universitaria Agustiniiana  
Bogotá, Colombia  
Grupo de investigación interdisciplinar en negocios internacionales  
claudia.garcia@uniagustiniana.edu.co  
[orcid.org/0000-0002-3882-5556](http://orcid.org/0000-0002-3882-5556)

*Carlos Andrés Pinzón Muñoz*

Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente  
Docente e investigador de tiempo completo, Universitaria Agustiniiana  
Bogotá, Colombia  
Grupo de investigación interdisciplinar en negocios internacionales  
carlos.pinzonm@uniagustiniana.edu.co  
<http://orcid.org/0000-0001-8376-0504>

**RESUMEN:** Para las empresas es cada vez más importante acceder a los mercados internacionales, a fin de expandirse y hacerse más competitivas. El uso de estrategias verdes en la organización ha sido planteado como un diferenciador del producto que le permitirá a la empresa ingresar más rápidamente a mercados extranjeros, en particular norteamericanos y europeos. Dados los dos programas del Gobierno colombiano que van orientados tanto al fortalecimiento empresarial – Programa de Transformación Productiva (PTP) – como a la implementación de estrategias verdes en las firmas – Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV) –, el objetivo de este trabajo es dar cuenta de las percepciones de los empresarios de un sector particular sobre el desarrollo de dichos programas, y reflexionar sobre la importancia que tiene el uso de las estrategias verdes en la internacionalización de las empresas, de manera específica para el sector de cosméticos y productos de aseo en Bogotá.

**PALABRAS CLAVE:** comercio y medio ambiente, economía verde, internacionalización.

\* Se basa en el desarrollo del proyecto titulado "Los mercados verdes como estrategia de internacionalización del sector cosmético y aseo en Bogotá -región, en el marco del Plan Nacional de Negocios Verdes y el Programa de Transformación Productiva", con código INV-2016I-017.

### Introducción

En 1996, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) lanzó la Iniciativa BioTrade, con el ánimo de promover el comercio de productos y servicios que se deriven de la biodiversidad. De acuerdo con la *III Conferencia sobre biodiversidad ecológica*, el biocomercio se entiende como “el conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (Santamaría-Bueno, 2012, p. 3).

La literatura muestra que, desde la perspectiva del desarrollo sostenible, la necesidad de generar alternativas de desarrollo que permitan hacer la transición entre lo que se ha denominado como “economías tradicionales” a “economías verdes” (que debe ser iniciativa tanto de empresas como gobiernos), es un tema que viene debatiéndose aproximadamente desde la década de los años setenta, pero que ha tomado relevancia desde la Cumbre de Río+20 del 2012 (Bassi, 2015; Facer, Nahman, & Audouin, 2014; Musvoto, Nortje, Wet, Mahumani, & Nahman, 2014; Capotri & Bailey, 2014).

Lo ambiental en las empresas ha sido trabajado en diferentes perspectivas, desde las razones que llevan a que una firma incorpore estrategias ambientales (Ki-Hoon, 2009), hasta los efectos que las decisiones, en torno a lo ambiental, tienen en los consumidores (Ritter, Borchardt, Vaccaro, Pereira, & Almeida, 2015). Entre las diferentes maneras de abordar este tema, algunos trabajos han identificado el uso de estrategias verdes como un elemento diferenciador y generador de competitividad para la organización (Worthington & Patton, 2005; Rao & Holt, 2005; Laugen, Acur, Boer, & Frick, 2005).

La competitividad, la innovación y la diferenciación del producto han sido variables reveladas como determinantes para la internacionalización de las empresas (Jiménez-Martínez, 2007; Escandón, Murillo-Vargas, & González-Campo, 2013). Es en este sentido que se entiende la incorporación de lo verde en las organizaciones, como parte de las estrategias para lograr esos objetivos. Si bien la tarea de encontrar esas estrategias corresponde a las mismas organizaciones, los gobiernos son actores clave del desarrollo empresarial y, a través de políticas públicas o programas de apoyo, pueden tener incidencia en el logro de los factores mencionados (Fayos-Gardó, Calderón-García, & Mollá-Descals, 2015; Marano, Arregle, Hitt, Spadafora, & Essen, 2016; Langseth, O'Dwyer, & Arpa, 2016).

Pese a que los trabajos sobre la incorporación de lo ambiental en las empresas son muchos, no se hallaron estudios

que reflexionen sobre el papel que juegan los gobiernos tanto en el fomento de la internacionalización de las empresas como en la internacionalización a través de estrategias que lleven a una producción sustentable. Colombia es una economía emergente, en la que el Gobierno ha implementado el Programa de Transformación Productiva (PTP), que busca identificar los sectores de mayor crecimiento y con mayores posibilidades de internacionalización, a la vez que ha implementado el Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV), que busca estimular la producción ambientalmente amigable, relacionando así los determinantes de internacionalización mencionados.

En este contexto, el propósito de este trabajo es identificar la percepción de los empresarios sobre estas propuestas gubernamentales y explorar, a partir de tales apreciaciones, caminos para fortalecer los programas que coadyuven en el desarrollo de las organizaciones involucradas. Para tal efecto, este trabajo presenta, en primer lugar, la revisión de trabajos sobre la relación mercados verdes-internacionalización, y los relacionados con internacionalización de empresas y apoyos de Gobierno; en segunda instancia, se explican los programas de transformación productiva y plan nacional de negocios verdes de Colombia, y los apoyos al sector de cosméticos y productos de aseo; en tercer lugar, se plantea la discusión sobre la percepción de los empresarios del sector en mención sobre la aplicación de las estrategias de los programas descritos; por último, se presentan las conclusiones.

### Mercados verdes e internacionalización

Si bien la literatura sobre economía verde, y en particular sobre mercados verdes, es prolifera, pocos estudios han relacionado este tema con la internacionalización de la empresa y, de hecho, se pueden dividir en dos ópticas: por una parte, algunos estudios muestran que si una empresa exporta las regulaciones de otros países pueden obligarla a tener unas prácticas ambientalmente sostenibles, es decir, esta última sería una decisión presionada por el entorno externo (Kolk & Fortanier, 2016); por otra, las empresas que han incorporado estrategias verdes en sus procesos pueden tener una mayor probabilidad de éxito en su proceso de internacionalización (Martín-Tapia, Aragón-Correa, & Senise-Barrio, 2008).

En la primera línea de los estudios sobre la relación entre mercados verdes e internacionalización, Kolk y Fortanier (2016) tomaron 246 firmas de la lista de Fortune Global 500, que proporcionaron datos sobre las actividades ambientales de la organización, indicadores cuantitativos de desempeño ambiental y si estos indicadores son verificados



por alguna entidad auditora externa. Los autores también mostraron el grado de internacionalización de la empresa como la relación entre ventas totales y exportaciones, y mediante un análisis de regresión logística exponen que, aunque teóricamente se ha sugerido que la internacionalización lleva a revelar un comportamiento ambiental de las organizaciones, en realidad no hay una relación precisa entre estas dos variables; es decir, la internacionalización de la empresa no necesariamente conduce a que la firma revele un comportamiento ambiental. De hecho, los resultados del estudio revelan que son más las presiones institucionales las que conducen a que las firmas divulguen información concreta de sus prácticas ambientales, sobre todo si se trata de sectores ambientalmente sensibles.

Lo anterior es ratificado por Zhu, Sarkis y Lai (2012) a través de un estudio en empresas manufactureras chinas, en el que se evidenció que dichas empresas aplican la certificación ISO 9000 solo cuando los productos son exportados. Los resultados indican que tanto los clientes en el extranjero como los competidores que operan en China presionan a los fabricantes chinos para que implementen

medidas proactivas, lo que implica la adopción de prácticas aprendidas de empresas foráneas. La exportación es el principal estímulo para que las empresas chinas adquieran la certificación ISO 14001. Los resultados también indican que los consumidores chinos han aumentado su conciencia ambiental gracias a la internacionalización. En ese estudio, se concluye que la internacionalización sí ha contribuido a la aplicación de tecnologías limpias y estándares ambientales en países en desarrollo, bien sea por presiones o por aprendizaje.

En la misma línea, Aguilera-Caracuel, Hurtado-Torres y Aragón-Correa (2012) encontraron una relación positiva entre la internacionalización de la empresa y la incorporación de estrategias verdes. El estudio se realizó en 106 empresas de la industria de alimentos de España, dado que este sector tiene un impacto fuerte en el medio ambiente, consultando inicialmente en bases de datos aspectos básicos como tamaño, años de experiencia internacional y rentabilidad. En este trabajo se usó el índice de sostenibilidad ambiental para describir la situación ambiental de la empresa en los mercados internacionales y se realizaron

entrevistas con los gerentes para obtener información de capacidad de aprendizaje, estrategias de las empresas y porcentajes de ventas por región. Los resultados de dicha investigación evidencian relaciones positivas y significativas entre el tamaño de la empresa y la adopción de estrategias ambientales; la experiencia exportadora medida en cantidad de años y la incorporación de prácticas ambientales, y la diversificación de regiones a las cuales se exporta y la adopción de estrategias ambientales de tipo proactivo.

Luan, Tien y Chen (2016) parten de la idea de que la internacionalización de las firmas de hecho implica asumir retos en la incorporación de aspectos ambientales a la producción. En empresas del sector eléctrico de Taiwán, estos autores encontraron que, cuanto mayor grado de internacionalización, mayores inversiones en estrategias verdes. De esta manera, los modelos de regresión lineal usados demostraron que las firmas con mayor grado de internacionalización prefieren buscar certificaciones verdes, procesos que son costosos porque se requiere de una organización internacional que emita la certificación, y las menos internacionalizadas aplican en mayor medida reductores de contaminación, una estrategia que, aunque cuesta, requiere menos inversión que la certificación.

Por su parte, Chakrabarty y Wang (2012) afirman que, para las empresas multinacionales, asumir prácticas de sostenibilidad y divulgarlo en su mercado implica una relación significativa con el desempeño de la organización y con los niveles de inversión en I+D, lo que redundaría en que las estrategias ambientales se puedan sostener en el tiempo. Estos resultados se obtuvieron luego de revisar, mediante un análisis longitudinal de datos de panel, variables como uso de estrategias verdes, inversión en I+D y grado de internacionalización en firmas multinacionales.

Por otra parte, están los estudios que muestran que, si una empresa ha incorporado estrategias verdes en su proceso de producción, le será más fácil internacionalizarse. Así, el trabajo de Martín-Tapia et al. (2008) encontró en la industria de alimentos de España, a través de un análisis moderado mediante regresión jerárquica, que una actitud proactiva en términos ambientales tiene una relación positiva con el desempeño exportador de las organizaciones, ya que se desarrollan ventajas intangibles como la reputación y la integración con los *stakeholders*.

En el trabajo de Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma y García-Morales (2008), si bien no se indaga la relación directa entre uso de estrategias ambientales e internacionalización, se explora el efecto que estas tienen sobre los rendimientos financieros, lo que es una premisa importante para asumir un proceso de internacionalización.

La investigación se desarrolló con pequeñas empresas de talleres automotrices —debido a su alto impacto en el ambiente— del sur de España; mediante un estudio descriptivo, se llega a la conclusión de que la implementación de estrategias ambientales en las pequeñas empresas tiene efectos positivos en la rentabilidad financiera y en su competitividad.

Por su parte, Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas (2015) indagaron sobre el papel que tiene el uso de estrategias verdes en el desempeño de la organización, para lo cual se analizaron 233 grandes empresas de Grecia en el sector industrial. A través de un modelo de ecuaciones estructurales, se llegó a concluir que la incorporación de una estrategia sostenible en el proceso de producción permite una ventaja de diferenciación del producto en el mercado local; sin embargo, no es clara la relación entre la diferenciación que obtiene el producto y un mejor desempeño en las exportaciones.

### Internacionalización de empresas y apoyos de Gobierno

Las recientes teorías sobre la competitividad afirman que esta es resultado de la combinación de varios factores, internos y externos a la industria, entre los que cabe resaltar el papel del gobierno como un “organizador” de las condiciones para que las industrias potencien su desarrollo (Porter, 2007), propiciador de la inversión en innovación y tecnología (Castellacci, 2008), o facilitador para atraer inversión extranjera a la industria (Rocha, 2014). En este sentido, se ha encontrado que parte del éxito de la internacionalización de las empresas radica en la aplicación de políticas y apoyos gubernamentales específicos a la industria (Calle-Fernández & Tamayo-Bustamante, 2005).

De acuerdo con Levy (citado por Helmsing, 1999), los apoyos generados por el gobierno como políticas de desarrollo industrial, si bien son recursos en ocasiones poco aprovechados por las organizaciones, son importantes en particular en los inicios de la empresa y cuando estas comienzan los procesos de internacionalización. Así, son varios los trabajos que han estudiado la relación entre las políticas o programas de gobierno y la internacionalización de las empresas, entre los que resaltan aquellos que ponen de manifiesto el efecto de tales apoyos en el desarrollo exportador de la empresa.

Para Ayob y Freixanet (2014), los objetivos de un programa de apoyo a la internacionalización de las organizaciones deben orientarse a motivación a los empresarios, disminuir las barreras para la exportación, planear el proceso y generar los apoyos financieros y no financieros; sin embargo,

son estos últimos —los apoyos no financieros— los que mejor recepción tienen, pues la empresa puede contar con los recursos económicos para internacionalizarse, pero requerir un mayor acompañamiento en plantear la estrategia para una buena internacionalización.

Kanda, Mejiá-Dugand y Hjelm (2015) buscaron evaluar la participación y percepción de eficacia de un programa de apoyo a la exportación para compañías de tecnología ambiental en Suiza. Los empresarios encuestados mostraron que, aunque exportaban en altos niveles, los programas gubernamentales no satisfacen sus necesidades específicas, considerando que los apoyos son generalizados y no tienen en cuenta las particularidades de las industrias.

De manera semejante, Fayos-Gardó et al. (2015) muestran que es un imperativo que los gobiernos estudien de manera más profunda los sectores que pretenden fortalecer a través de programas de promoción a las exportaciones, pues se requiere que las ayudas se focalicen a aquellas organizaciones con mayor potencial exportador y que puedan atender sus necesidades específicas. Estos autores llegan a esta conclusión luego de entrevistar a cerca de diez empresarios del sector de *retail* en España.

Por su parte, Durmuşoğlu, Apfelthaler, Nayir, Alvarez y Mughan (2012) encontraron que, en Turquía —una economía emergente— los programas de apoyo a las exportaciones tienen un efecto positivo en el desempeño exportador; sin embargo, no es una relación tan fuerte como era de esperarse, pues solo un 7% de las exportaciones de las empresas manufactureras y de textiles eran explicadas por cuenta de las acciones del gobierno para promover la exportación.

Freixanet (2012), a través de un cuestionario enviado a 1.874 empresas de la región de Cataluña en España, buscó medir el impacto de diferentes programas de apoyo a la exportación generados por el gobierno, independiente del grado de internacionalización de la firma, encontrando que los apoyos gubernamentales aportan de manera significativa a la diversificación de las exportaciones más que a los resultados económicos de esta, pues las exportaciones son afectadas por variables que no pueden ser controladas por los programas de Gobierno. Por otra parte, en el mismo estudio se señala que las empresas, en las primeras fases de internacionalización, requieren más apoyo en la capacitación e información para hacer contactos en el exterior, es decir, en la búsqueda del mercado.

Boermans y Roelfsema (2016) encontraron que los programas de promoción a las exportaciones no solo tienen influencia en la internacionalización de la empresa, sino que también afectan su grado de innovación y crecimiento;

los resultados fueron obtenidos de un estudio con 150 empresas holandesas que fueron beneficiarias de un programa particular.

### **El Programa de Transformación Productiva: apoyo gubernamental a la empresa y su internacionalización en el de sector cosméticos y productos de aseo de Bogotá**

El PTP es un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, diseñado para promover la productividad y competitividad de la industria en Colombia y puesto en marcha desde el 2009 (PTP, 2016a). El programa promueve varios sectores que se ha considerado pueden ser reconocidos como “de clase mundial”, es decir, están internacionalizados o potencialmente pueden estarlo. Como caso particular, este trabajo de reflexión tomó el sector de cosméticos y productos de aseo, ya que fue incluido en el programa desde el inicio y, según el diagnóstico realizado en el 2009, en los años previos había presentado cifras de crecimiento en ventas cercanas al 10% para todo el país; asimismo, contaba con cifras significativas de exportación (16% de la producción total) y sus principales destinos eran países cercanos como Venezuela y Ecuador.

El plan de negocios, elaborado por el equipo del PTP para dicho sector, evidencia que este tiene potencialidad de internacionalización debido al aumento de la esperanza de vida y la generación de *baby boomers*, crecimiento en el segmento de hombres dispuestos a comprar productos cosméticos diseñados para ellos, incremento de los ingresos en las economías emergentes y creciente interés por los *looks* naturales con base en productos orgánicos que preserven el medio ambiente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). El sector está compuesto por tres subsectores: cosméticos, productos de aseo y absorbentes, y para el 2009 Colombia era el quinto exportador de dichos productos en América Latina y el Caribe; para el 2014, el país pasó al segundo puesto con una participación de 0,59% del total exportado en el mundo, detrás de México (2,5%). Sin embargo, aún está lejos de los grandes exportadores de este tipo de productos (Francia, con 12,3%; Alemania, con 12,1%; Estados Unidos, con 10,2%, y China, con 6,1%) (PTP, 2016b).

El programa para el sector se trazó como horizonte de desarrollo para el 2032 “posicionar a Colombia como un líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales” (PTP, 2009, p. 10), para lo cual se diseñaron 19 estrategias agrupadas en cuatro ejes temáticos: recursos humanos, marco

normativo, fortalecimiento de la industria y promoción. Específicamente en el eje de marco normativo se menciona la gestión para fomentar la inversión en I+D que permita encontrar materias primas, modificaciones del proceso de producción, entre otras estrategias, a fin de lograr una diferenciación del producto desde los ingredientes naturales. En la revisión del plan llevada a cabo en el 2016, se plantea desarrollar productos con ingredientes para biocomercio; generar materias primas para productos naturales y empaques biodegradables, y crear productos con ingredientes autóctonos de la flora del país (PTP, 2016b).

En aras de enriquecer el presente trabajo, se indagó con los empresarios del sector de cosméticos y productos de aseo de Bogotá acerca de su percepción sobre la aplicación de las estrategias propuestas por el PTP. Para ello, se aplicó un instrumento tipo encuesta, que fue enviado vía correo electrónico a la totalidad de empresarios encontrados en la base de datos dada por la Cámara de Comercio de Bogotá (562 organizaciones); sin embargo, solo 38 fueron devueltos. Con el apoyo de una firma encuestadora, se logró la información de 77 adicionales, para un total de 115 empresas encuestadas, lo que representa el 20,4% de organizaciones del sector en la ciudad.

Inicialmente, se indagó sobre el conocimiento, en general, del PTP. El 21,4% del total indicó conocer acerca de esta iniciativa de Gobierno. Los datos evidencian que, si se discrimina por tipo de empresa, se tiene que de las medianas empresas el 50% conoce sobre dicho programa, mientras que en las pequeñas esta proporción disminuye al 41,2%, y en las micro solo el 10,4% tiene conocimiento del tema.

En términos del conocimiento particular del plan correspondiente a su sector, se encontró que de la totalidad de empresarios que afirmaron conocer el programa, el 76% indicó que conoce el PTP de cosméticos y productos de aseo y, de acuerdo con la clasificación de empresas, solo un 33% de las medianas empresas conocía de la particularidad del PTP para el sector; 62,5% de las pequeñas afirmaron conocer el PTP general, al igual que el 92,8% de las microempresas que aseveraron conocer este programa.

Acerca de la aplicación de acciones en el marco del PTP para cosméticos y productos de aseo, se encontró que ninguna de las medianas empresas ha participado de dichas acciones. De las pequeñas empresas que afirmaron conocer el PTP de cosméticos y productos de aseo, el 64,3% indicó ser beneficiario de alguna de las líneas de acción. La mayor participación se ha dado en el programa de capacitación para empleados o gerentes (21,4%), seguido por apoyo al desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial, establecimiento de redes y alianzas del sector y participación en el clúster regional, cada una de

estas con una proporción del 14,3%. Las microempresas que conocen sobre el PTP de cosméticos y productos de aseo mostraron poca participación en las acciones de este; así, el 37,5% ha participado en programas de capacitación para empleados o gerentes, y el 12,5% participa del clúster regional.

Así se revela que, de la totalidad de empresas del sector que conocen sobre el PTP específico, solo el 52% ha participado de alguna de sus líneas de acción, siendo los programas de capacitación a empleados o gerentes lo que ha generado mayor acogida con un 24%, así como el clúster regional del sector, con una proporción del 12%, seguido de establecimiento de alianzas en el sector y apoyo al desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con un 8% cada una, lo que evidencia una relación no tan clara entre el tamaño de la empresa y la participación de los programas de apoyo gubernamental, pues se esperaría que las empresas más grandes tuvieran no solo mayor conocimiento, sino también mayores índices de vinculación, lo que parece no ser cierto.

Respecto a los efectos que los empresarios perciben como derivados de la participación en las líneas de acción del PTP para el sector, se tiene que el 18,2% considera que ha fortalecido productos que ya tenía en el mercado. Cabe destacar que la totalidad de estas empresas son pequeñas. Solo un 9% refiere haber generado nuevos productos como consecuencia de aplicar a programas del PTP. Igualmente, de la totalidad de empresas pequeñas, el 36,4% afirma haber incrementado sus ventas y, en la misma proporción, ganar en posicionamiento de marca, lo que demuestra que los apoyos gubernamentales pueden tener un impacto positivo en el desarrollo de la organización.

Al aplicar una escala Likert con las categorías "no se trabaja", "se trabaja débilmente", "se trabaja moderadamente" y "se trabaja fuertemente", se consultó la percepción de los empresarios sobre el trabajo en las líneas de acción del PTP que se presentan en particular para el sector de cosméticos y productos de aseo. En este sentido, se tiene que la tendencia de percepción está orientada a "no se trabaja" o "se trabaja débilmente", siendo las acciones "creación de programas educativos pertinentes al sector", "cursos de actualización para empleados o gerentes" y "facilidad de acceso a materias primas" las que tienen menor indicador de percepciones positivas. Por otra parte, "apoyo a la exploración de mercado", "potencializar alianzas del sector" y "desarrollo del clúster regional" son acciones que los empresarios identifican con algún grado de desarrollo, calificándolas con "se trabaja moderadamente" y "se trabaja fuertemente". La tabla 1 presenta los resultados de estas percepciones, discriminados por tamaño de empresa.

**Tabla 1.**  
*Percepción de empresarios sobre trabajo de estrategias PTP.*

	Microempresas		Pequeñas		Medianas	
	No se trabaja o débilmente	Trabaja moderada o fuertemente	No se trabaja o débilmente	Trabaja moderada o fuertemente	No se trabaja o débilmente	Trabaja moderada o fuertemente
Creación de programas educativos pertinentes al sector	37,50%	0%	28,60%	7,10%	33%	0%
Cursos de actualización para empleados y gerentes	62,50%	0%	57,10%	7%	66%	0%
Facilidad de acceso a materias primas	37,50%	25%	42,90%	14,30%	0%	33%
Apoyo en la exploración de mercados	25%	12,50%	0%	21,40%	0%	0%
Fortalecimiento de normas de protección de la propiedad intelectual	25%	25%	14,30%	28,50%	33%	0%
Potencializar alianzas del sector	25%	12,50%	21,40%	7,10%	33%	0%
Desarrollo del clúster regional	12,50%	0%	7,10%	28,57%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo evidenciado en la tabla 1, las pequeñas empresas tienen mejores indicadores de percepción que las micro o las medianas empresas, siendo consecuente con el hecho de que son las que evidencian mayores índices de participación en el programa.

En consideración con estas percepciones, se les consultó a los empresarios sobre aspectos que les interesaría que el equipo de PTP desarrollara con el ánimo de fortalecer sus negocios. En las microempresas se evidencia una marcada tendencia a programas de capacitación (62,5%) y facilitar acceso a materias primas (37,5%). Igualmente, las pequeñas empresas consideran que para promover su negocio requerirían de un mayor apoyo en capacitación (64,3%), acompañamiento en internacionalización (14,3%), establecimiento de alianzas en el sector (7,15%), acceso a materias primas (7,15%) y gestión de recursos para I+D (7,15%). Las empresas medianas proponen capacitación (66%) y acompañamiento en la internacionalización (33%).

### **Plan nacional de negocios verdes: aplicación de estrategias verdes en el sector cosméticos y productos de aseo de Bogotá**

El Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV) es una iniciativa de Gobierno que se consolida en el 2012, en aras de promover el mejoramiento ambiental desde el punto de vista de la competitividad empresarial y la transformación productiva (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014). En el marco de dicho plan, se han promovido diversas estrategias para que las empresas incluyan

procesos de producción limpia y obtengan unos productos más amigables con el ambiente.

Si bien el PNNV no está focalizado en sectores en particular, dado que el PTP para el sector cosméticos y productos de aseo planteó como una de las estrategias de fortalecimiento del sector buscar elementos diferenciadores de los productos como el garantizar una producción sostenible, se consultó a los empresarios por el conocimiento y aplicación de estrategias verdes en sus organizaciones y sobre el PNNV.

Sobre el conocimiento del PNNV, solo un 9,4% afirmó conocer sobre dicho plan, y de estos solo el 30% indica haber implementado alguna de las estrategias planteadas en el marco del plan. Un 10% ha llevado a cabo circuitos de comercialización de productos verdes; otro 10% ha participado de convenios de comercialización de productos verdes, y 10% ha estado en ferias verdes desarrolladas por el PNNV. Cabe destacar que las únicas que han participado en estas acciones son, en su totalidad, empresas pequeñas.

Con el ánimo de identificar la tendencia de estos negocios para vincularse a mercados verdes, se preguntó qué tan importante consideran el uso de estrategias verdes para el desarrollo de la empresa, a lo que la mayoría respondió "importante" o "muy importante" (97,4%). Sobre los tipos de estrategias que quisieran usar, un 47% se inclina hacia los sellos verdes, lo que les facilitaría el acceso a mercados internacionales; un 20,4% buscaría incorporar programas de producción limpia; el 10,2% implementarían planes de gestión ambiental, y un 6% incorporaría una política ambiental a la empresa. Si el análisis se hace

por tipo de empresa, las medianas buscan en su mayoría (66%) certificaciones o sellos verdes, lo que da cuenta de la importancia que estas le dan a la internacionalización pues, como se mencionó, este tipo de estrategias se asocian al acceso a mercados internacionales. Las microempresas si bien buscan certificaciones ambientales (42%), en un porcentaje alto también pretenden incorporar procesos de producción limpia (28%) que, aunque implique un alto costo, permitiría obtener un producto que se pueda mostrar como verde. Las pequeñas empresas buscan los sellos verdes (54%) y planes de gestión ambiental (18%), que podría tener un impacto en términos de RSE.

Entre la totalidad de empresas que indica usar algún tipo de estrategia verde, se destaca que el 50% tiene entre 5 y 10 años de funcionamiento; 30%, entre 2 y 5 años; 10%, entre 0 y 2 años, y otro 10%, más de 10 años, lo que podría indicar alguna relación entre maduración de la empresa y aplicación de estrategias verdes, pero este sería un asunto en el que se debe profundizar.

### Discusión

Como se ha mencionado, la internacionalización de las empresas se considera como una estrategia que aporta a su desarrollo y fortalecimiento (Vila-López & Küster-Boluda, 2015), ya que la experiencia de enfrentarse a los mercados internacionales les puede generar una ampliación de la red de contactos que les permita finalmente obtener resultados de crecimiento (Hessels & Parker, 2013).

Aunque los procesos de internacionalización se llevan a cabo desde las empresas y es una decisión que le compete a la organización, los gobiernos normalmente implementan estrategias, programas y apoyos para incentivar esta vocación internacional en las industrias. En Colombia, el PTP es considerado un programa para fortalecer algunos sectores de la economía con el ánimo de transformarlos en "sectores de clase mundial", que se está implementando desde el 2009.

Al encontrar que pocas empresas del sector cosméticos y artículos de aseo conocen sobre el PTP y, más aún, aplican acciones derivadas de este, se ratifica lo encontrado por Toledo, De la Paz y Griffin (2010), en el sentido de que las pymes usan poco los apoyos de Gobierno, explicado por el nivel de desconfianza en este, debido a que lo perciben como oportunismo político y orientado por intereses particulares. Si bien en la aplicación del instrumento al sector cosméticos y productos de aseo de Bogotá no se indagó específicamente por la confianza en las instituciones y el gobierno, los resultados evidencian poca credibilidad ante el trabajo del PTP en el sector, como lo mostraron las

percepciones de empresarios sobre las líneas de acción del programa.

Según Kanda *et al.* (2015) y Fayos-Gardó *et al.* (2015), aunque se denote interés por parte del gobierno en promover la internacionalización, en muchas oportunidades los programas de apoyo son genéricos y no atienden los requerimientos específicos del sector, lo que explica por qué dichas ayudas no son usadas con mayor frecuencia por parte de las empresas. En este sentido, se esperaba que este sector, al tener un programa de apoyo específico, tuviera mayores índices de participación. La revelación de que son pocas las empresas que usan estas ayudas lleva a considerar que falta una mayor difusión del programa, pues se denota una coincidencia entre las líneas de acción planteadas por el programa y la solicitud de apoyos por parte de los empresarios.

Si bien el PTP ha logrado fortalecer las empresas atendidas en cuanto a crecimiento en ventas y número de empleos creados (PTP, 2016b), no pasa lo mismo con el objetivo de incrementar las exportaciones del sector, por lo que en la reformulación de las metas del plan el PTP ajustó lo correspondiente a exportaciones en el mediano plazo (2020), reduciendo la meta de 1.600 millones de dólares a 920 millones de dólares, mientras que en el largo plazo (2032) pasó de 3.900 millones de dólares a 1.800 millones de dólares. Aún con las metas ajustadas, al 2032 Colombia estaría muy lejos de convertirse, según lo propone la visión establecida, en un líder mundial en la producción y exportación de este tipo de productos, pues los 3.900 millones de dólares considerados como meta al 2032 está distante de los 18.000 millones de dólares que para el 2014 exportaba Francia, primer productor y exportador del sector en dicho año.

El PTP ha puesto sobre la mesa las dificultades en las que radica el acceder a una mayor porción del mercado internacional: uso comercial de ingredientes naturales de la biodiversidad, elevar los estándares de calidad, contar con materias primas de origen natural, desarrollar la capacidad de gestionar los pasivos ambientales de las organizaciones (PTP, 2016a). El PTP ha planteado reformular el plan e incorporar la estrategia de especialización de Bogotá Región llamada "Biopolo", proponiendo desarrollar un nicho especializado en biocosméticos. En este sentido, el PTP muestra concordancia con lo hallado en la exploración teórica, particularmente con el hecho de que acceder a los mercados internacionales implica mayores exigencias para la organización en lo que refiere a calidad y, en este sector en particular, el mostrar un proceso productivo sustentable.

La reflexión en torno a los desarrollos del sector de cosméticos y productos de aseo de Bogotá lleva a considerar



que se requiere de una mayor relación y conexión entre las estrategias de diferentes programas de gobierno, como el PTP y el PNNV, pues este último propone las estrategias que viabilizarían el logro de varios objetivos propuestos por el PTP, pero en la indagación a los empresarios se muestra una desconexión de los dos.

### Conclusiones

La internacionalización de las firmas es un proceso importante para las organizaciones, en tanto les permite no solo ampliar sus mercados, sino adquirir experiencia que les posibilitará fortalecerse como organización. Para llevar a cabo dicha internacionalización, se precisa de un elemento clave en la organización y el producto o servicio a ofrecer: la innovación (Escandón *et al.*, 2013). Si bien los productos verdes ya llevan un buen tiempo en el mercado, es decir, no son propiamente una innovación, el incorporar estrategias verdes en la producción se considera un elemento diferenciador y novedoso (Luan *et al.*, 2016).

Por otra parte, para el desarrollo de una estrategia exportadora es importante contar con apoyo gubernamental (Rezende & Serpa, 2009). El Gobierno colombiano, considerando estas situaciones, ha generado propuestas de apoyo importantes; en particular para el sector de cosméticos y productos de aseo, ha propiciado una serie de apoyos que redundan en el fortalecimiento de la empresa, pero se quedan cortos en el incremento de la capacidad exportadora de estas. Este programa ha identificado que incorporar estrategias verdes en las organizaciones puede rendir mejores resultados en ese objetivo. Asimismo, el Gobierno de Colombia también ha planteado un programa para apoyar a las empresas en la implementación de estrategias verdes, de tal manera que los productos generados sean sustentables.

La percepción de los empresarios del sector estudiado evidencia que falta difusión tanto del PTP como del PNNV, y aunque existe acuerdo entre la teoría, el Gobierno y la empresa sobre la importancia de que este tipo de productos se encaminen hacia los mercados verdes, la materialización de esto no será efectiva en la medida que se siga dando la desconexión entre las propuestas del Gobierno.

### Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does International Experience Help Firms to be Green? A Knowledge-Based View of How International Experience and Organizational Learning Influence Proactive Environmental Strategies. *International Business Review*, 21(5), 847-861. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.09.009
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. doi:10.1016/j.jenvman.2006.11.022
- Ayob, A. H., & Freixanet, J. (2014). Insights into Public Export Promotion Programs in an Emerging Economy: The Case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38-46. doi:10.1016/j.evalprogplan.2014.05.005
- Bassi, A. (2015). Moving Towards Integrated Policy Formulation and Evaluation: The Green Economy Model. *Environmental and Climate Technologies*, 16(1), 5-19. doi:10.1515/rtuect-2015-0009
- Boermans, M., & Roelfsema, H. (2016). Small Firm Internationalization, Innovation, and Growth. *International Economics and Economic Policy*, 13(2), 283-296. doi:10.1007/s10368-014-0310-y
- Calle-Fernández, A. M., & Tamayo-Bustamante, V. M. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503006.pdf>
- Capotri, F., & Bailey, I. (2014). Making sense of the green economy. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 96(3), 195-202. doi:10.1111/geob.12045
- Castellacci, F. (2008). Innovation and the Competitiveness of Industries: Comparing the Mainstream and the Evolutionary Approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(7), 984-1006. doi:10.1016/j.techfore.2007.09.002
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2012). The Long-Term Sustainment of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 205-217. doi:10.1007/s10551-012-1422-3
- Durmuşoğlu, S., Apfelthaler, G., Nayir, D., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The Effect of Government-Designed Export Promotion Service Use on Small and Medium-Sized Enterprise Goal Achievement: A Multidimensional View of Export Performance. *Industrial Marketing Management*, 41(4), p. 680-691. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.016
- Escandón, D., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las pymes de reciente creación en Colombia 2011. *Innovar*, 23(49), 17-29. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40499/42340>
- Faccar, K., Nahman, A., & Audouin, M. (2014). Interpreting the Green Economy: Emerging Discourses and their Considerations for the Global South. *Development Southern Africa*. 31(5), 642-657. doi:10.1080/0376835X.2014.933700
- Fayos-Gardó, T., Calderón-García, H., & Mollá-Descals, A. (2015). Internationalization of SME Retailer: Barriers and the Role of Public Sector Support Organizations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(2), 183-200. doi:10.1108/IJRDM-07-2013-0146
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their Impact on Companies' Internationalization Performance and Competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065-1086. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.12.003

- Helmsing, A. H. J. (1999). Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *EURE (Santiago)*, 25(75), 5-39. doi:10.4067/S0250-71611999007500001.
- Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, Internationalization and Growth: A Cross-Country Analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137-148. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.014
- Jiménez-Martínez, J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las pymes mexicanas. *Análisis Económico*, 22(49), 111-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304906>
- Kanda, W, Mejiá-Dugand, S., & Hjelm, O. (2015). Governmental Export Promotion Initiatives: Awareness, Participation, and Perceived Effectiveness Among Swedish Environmental Technology Firms. *Journal of Cleaner Production*, 98, 222-228. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.013
- Ki-Hoon, L. (2009). Why and How to Adopt Green Management into Business Organizations? *Management Decision*, 47(7), 1101-1121. doi:10.1108/00251740910978322
- Kolk, A., & Fortanier, F. (2016). Internationalization and Environmental Disclosure: The Role of Home and Host Institutions. *Multinational Business Review*, 2(1), 27-114. doi:10.1108/15253831311309500
- Langseth, H., O'Dwyer, M., & Arpa, C. (2016). Forces Influencing the Speed of Internationalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 122-148. doi:10.1108/JSBED-10-2013-0155
- Laugen, T. B., Acur, N., Boer, H., & Frick, J. (2005). Best Manufacturing Practices: What Do the Best Performing Companies Do? *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 131-150. doi:10.1108/01443570510577001
- Leonidou, L., Fotiadis, T., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. (2015). Environmentally Friendly Export Business Strategy: Its Determinants and Effects on Competitive Advantage and Performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.02.001
- Luan, C., Tien, C., & Chen, W. (2016). Which "Green" is Better? An Empirical Study of the Impact of Green Activities on Firm Performance. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 102-110. doi:10.1016/j.apmr.2015.12.001
- Marano, V., Arregle, J., Hitt, M., Spadafora, E., & Essen, M. (2016). Home Country Institutions and the Internationalization-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 42(5), 1075-1110. doi:10.1177/0149206315624963
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Senise-Barrio, M. E. (2008). Being Green and Export Intensity of SMEs: The Moderating Influence of Perceived Uncertainty. *Ecological Economics*, 68(1-2), 56-67. doi:10.1016/j.ecolecon.2008.01.032
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Bogotá: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: sector cosméticos y productos de aseo*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Cosmeticos%20y%20Aseo.pdf>
- Musvoto, C., Nortje, K., Wet, B., Mahumani, B., & Nahman, A. (2014). Imperatives for an Agricultural Green Economy in South Africa. *South Africa Journal of Science*, 111(1/2), 1-8. doi: 10.17159/sajs.2015/20140026
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Programa de Transformación Productiva (PTP). (2016a). ¿Cuándo se creó y en qué consiste el Programa de Transformación Productiva? Recuperado de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Programa de Transformación Productiva (PTP). (2016b). *Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector de Cosméticos y Aseo*. Bogotá: PTP. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/PlandeNegociosCosmeticos2016.pdf>
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916. doi:10.1108/01443570510613956
- Rezende, O., & Serpa, C. A. (2009). Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do grupo Minas Beauty. *Revista Eletrônica De Negócios internacionais*, 4(1), 79-99. doi:10.18568/1980-4865.4179-99
- Ritter, Á. M., Borchardt, M., Vaccaro, G. L., Pereira, G. M., & Almeida, F. (2015). Motivations for Promoting the Consumption of Green Products in an Emerging Country: Exploring Attitudes of Brazilian Consumers. *Journal Of Cleaner Production*, 106, 507-520. doi:10.1016/j.jclepro.2014.11.066
- Rocha, D. (2014). Estado, empresariado e variedades de capitalismo no Brasil: política de internacionalização de empresas privadas no governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, 22(51), 77-96. doi:10.1590/1678-987314225105
- Santamaría-Bueno, A. (2012). *Los mercados verdes y el biocomercio sostenible*. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de [ead.uis.edu.co/agroindustrial/images/stories/Docs/Guias\\_Agroindustrial/semestre\\_10/10%2520Guia\\_Biocomercio.pdf%2B%26cd=1%26hl=es%26ct=clnk%26gl=co](http://ead.uis.edu.co/agroindustrial/images/stories/Docs/Guias_Agroindustrial/semestre_10/10%2520Guia_Biocomercio.pdf%2B%26cd=1%26hl=es%26ct=clnk%26gl=co)
- Toledo, A., De la Paz, J., & Griffin, D. (2010). Incentives and the Growth of Oaxanca Subsistence Business. *Journal of Business Research*, 63(6), 630-638. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.021
- Vila-López, N., & Küster-Boluda, I. (2015). ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: Aplicación al sector textil. *Innovar*, 25(56), 43-52. doi:10.15446/innovar.v25n56.48988
- Worthington, I., & Patton, D. (2005). Strategic Intent in the Management of the Green Environment within SMEs: An Analysis of the UK Screen-Printing Sector. *Long Range Planning*, 38, 197-212. doi:10.1016/j.lrp.2005.01.001
- Zhu, Q, Sarkis, J., & Lai, K. (2012). Internationalization and Environmentally-related Organizational Learning among Chinese Manufacturers. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(1), 142-154. doi:10.1016/j.techfore.2011.08.018