



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 85, Diciembre 2015, pp. 287-304**

La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas

Dolores Queiruga
Idana Salazar
Pilar Vargas
Universidad de La Rioja

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2015 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas

Dolores Queiruga
Idana Salazar
Pilar Vargas

RESUMEN

El estudio de la estrategia de internacionalización de las empresas ha recibido mucha atención en el ámbito de la dirección de empresas. Sin embargo, el análisis de esta decisión en el ámbito de las Organizaciones No Lucrativas apenas ha sido investigado. El objetivo de nuestro trabajo es analizar la relación que existe entre la estrategia de internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas en España. Para este fin, hemos construido una base de datos a partir de la información suministrada por la Fundación Lealtad. Los resultados indican que la internacionalización se relaciona con la eficiencia en forma de U.

PALABRAS CLAVE: ONL, organización no lucrativa, internacionalización y eficiencia.

CLAVES ECONLIT: L310, M160, L250.

Cómo citar este artículo: QUEIRUGA, D., SALAZAR, I. & VARGAS, P. (2015): "La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 287-304.

Correspondencia: Dolores Queiruga, Idana Salazar y Pilar Vargas, Universidad de La Rioja, Departamento de Economía y Empresa, Cigüeña 60, 26004 Logroño (La Rioja), España. E-mails: dolores.queiruga@unirioja.es, idana.salazar@unirioja.es, pilar.vargas@unirioja.es.

La relation entre l'internationalisation et l'efficacité au sein des organisations à but non lucratif

RÉSUMÉ : L'étude de la stratégie d'internationalisation des entreprises est considérée comme un point de mire dans le domaine de la gestion des entreprises. Toutefois, l'analyse de cette décision dans le domaine des organisations à but non lucratif a jusqu'ici été peu étudiée. Ce travail a pour objectif d'analyser la relation existante entre la stratégie d'internationalisation et l'efficacité dans les organisations à but non lucratif en Espagne. À cette fin, nous avons construit une base de données à partir des informations fournies par la Fundación Lealtad. Les résultats indiquent que la relation entre internationalisation et efficacité se profile en forme de U.

MOTS CLÉ : OBNL, organisation à but non lucratif, internationalisation et efficacité.

The relationship between internationalisation and efficiency in non-profit organisations

ABSTRACT: The study of company internationalisation strategies has received much attention in the field of management. However, this decision has barely been investigated and analysed in non-profit organizations. The aim of this study is to analyse the relationship between the internationalisation strategy and efficiency of non-profit organizations in Spain. To this end, a database was constructed from information provided by the Lealtad Foundation. The results indicate that the relationship between internationalisation and efficiency is U-shaped.

KEY WORDS: NPO, non-profit organisation, internationalisation, efficiency.

1.- Introducción

La internacionalización es una de las estrategias más complejas a las que se puede enfrentar cualquier tipo de empresa (Fernández y Nieto, 2005). Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) no son ajenas a esta complicada realidad ya que teniendo en cuenta sus fines, relacionados con la solidaridad y la cooperación internacional, se trata de entidades muy proclives a crecer en los mercados internacionales. Este crecimiento encuentra su origen en la elevada demanda de sus servicios fundamentalmente en los países menos desarrollados.

En las últimas décadas la importancia de las ONL ha sido creciente (Monzón, 2010) pero, en muchos casos, su desarrollo ha estado basado en criterios sociales. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la presión a la que se ven sometidas estas entidades por parte de sus financiadores que exigen tanto un aprovechamiento más eficiente de los recursos de que disponen así como un incremento de la transparencia en la gestión de sus fondos (Kistruck, Quereshi y Beamish, 2013; Balas, 2008; McGann y Johnstone, 2006; Sanz y Koc, 2006; Vernis, 2005). Tal y como señalan De Andrés Alonso, Martín y Romero (2004: 44) “se han superado los tiempos en los que se pensaba que la realización de una actividad con un importante componente altruista garantizaba que dicha actividad fuese realizada eficientemente”. En este sentido, algunos estudios recientes muestran que aquellas organizaciones que no realizan una gestión adecuada de sus fondos y, en consecuencia, son percibidas como ineficientes tienden a experimentar una reducción de su capacidad para capturar recursos de los donantes (Thornton, 2006). La reciente crisis económica no ha hecho más que agudizar los problemas financieros de estas entidades. Un estudio de la Fundación Lealtad (2013) muestra una caída de sus ingresos del 5%. Adicionalmente, la crisis ha subrayado la debilidad de un sector que depende en exceso de la financiación pública. De acuerdo con los datos de la Fundación Lealtad (2013) los ingresos de las organizaciones analizadas proceden mayoritariamente (el valor medio alcanza el 52,8%) de la financiación pública.

La creciente presión para capturar fondos está alejando a las ONL del crecimiento descontrolado de sus actividades y está incrementando su preocupación por mantener un alcance geográfico y una cartera de productos que refleje una asignación eficiente de los recursos (Kistruck, Quereshi y Beamish, 2013) y que facilite la captación de fondos tanto públicos como privados. Desafortunadamente, salvo algunas excepciones destacables, (ver, por ejemplo el trabajo de Kistruck, Quereshi y Beamish, 2013) se han realizado muy pocos estudios para explorar cómo la estrategia de internacionalización de las ONL afecta a sus nivel de eficiencia. El propósito de nuestro trabajo es precisamente analizar esta relación en el ámbito español. Desde el punto de vista académico interesa conocer si el carácter no lucrativo de las organizaciones afecta a la relación entre internacionalización

y eficiencia. Adicionalmente, conocer la relación que existe entre eficiencia e internacionalización podría ser muy útil para la gestión de este tipo de organizaciones.

Para alcanzar nuestro objetivo, hemos construido una base de datos a partir de la información suministrada por la Fundación Lealtad. Concretamente, se han utilizado 80 informes de los 131 a partir de los que la Fundación Lealtad elaboró la Guía 2009 de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONL¹. Los resultados indican que la internacionalización se relaciona con la eficiencia en forma de U, de forma que la presencia internacional reduce la eficiencia hasta un punto en el que aumenta como consecuencia del aprendizaje y la experiencia acumulada.

El trabajo se estructurará de la siguiente forma. En el siguiente apartado, se presentan los argumentos teóricos que nos llevan a relacionar la internacionalización con la eficiencia. El tercer apartado incluye el análisis empírico en el que se describe la muestra utilizada, la medición de las variables y la metodología utilizada. Los resultados son presentados en el cuarto apartado. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

2.- Las Organizaciones No Lucrativas

El sector no lucrativo, formado por entidades muy diversas en tamaño, misión y actividad, ha despertado el interés de numerosos académicos, que han realizado grandes avances para describir y delimitar los grupos de diferentes entidades que lo configuran. Estas organizaciones producen bienes y servicios muy heterogéneos que satisfacen las necesidades de sus asociados, sus beneficiarios y de la sociedad en general. Habitualmente, están financiadas a través de donaciones públicas o privadas, subvenciones y aportaciones realizadas por sus asociados y su forma jurídica dominante son Fundaciones y Asociaciones (Monzón, 2006).

Desde el punto de vista del análisis económico su característica más relevante es que se trata de entidades privadas que no tienen permitido distribuir sus beneficios netos entre los individuos que ejercen control sobre ella (Rodríguez y Saz, 2011; Marcuello, 1999). En consecuencia, en caso de obtener resultados positivos derivados de su actividad estarán obligadas a reinvertirlos en las actividades propias de la organización.

1.- El acceso a las memorias a través de la página oficial se efectuó en diciembre de 2010. El proceso de construcción de la muestra final se encuentra detallado en el apartado de análisis empírico.

Una de las teorías que justifican la existencia y el desarrollo de las ONL tiene que ver con la existencia de fallos del sector público o fallos del mercado (Weisbrod, 1975; Hansman, 1987). En este contexto, las ONL actuarían para atender una demanda residual, no atendida por el Estado o el mercado. Algunos académicos incluso argumentan que las ONL pueden actuar como “tercera parte” localizada entre el Estado y el mercado, cuya función es contrarrestar el poder entre estas instituciones (O’Neill, 1989). Adicionalmente, se ha justificado su existencia como consecuencia de que los ciudadanos perciben que son capaces de realizar proyectos con especial interés para ellos y para la comunidad (Rose-Ackerman, 1996). Para un resumen de las teorías, se puede consultar por ejemplo, Sajardo Moreno y Chaves (2006).

Desde su origen las organizaciones no lucrativas realizan actividades muy diversas de indudable importancia relacionadas, por ejemplo, con la implementación de un desarrollo sostenible, la defensa de minorías, la protesta contra la degradación medioambiental o la promoción de los derechos humanos. En el ejercicio de su actividad, estas organizaciones en ocasiones traspasan fronteras actuando en varios países. A continuación se describe cómo la estrategia de internacionalización puede influir sobre el nivel de eficiencia alcanzado.

2.1. La internacionalización y el desempeño de las ONL

La internacionalización puede definirse como “la expansión de la empresa más allá de sus fronteras hacia distintos mercados o áreas geográficas” (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997). El estudio de la internacionalización ha suscitado gran interés entre los investigadores durante los últimos años (Hitt, Hoskisson, y Kim, 1997; Capar y Kotabe, 2003; Contractor Kundu y Hsu, 2003; Lu y Beamish, 2004; Shyam Kumar, 2009). Diversos trabajos han analizado la relación entre internacionalización y el desempeño empresarial y los resultados obtenidos han sido muy variados (para una revisión amplia de la literatura ver, entre otros, Hitt, Tihanyi, Miller y Conelly, 2006). Sin embargo, los trabajos realizados sobre esta cuestión en el ámbito de las ONL han sido, salvo algunas excepciones (ver Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013), prácticamente inexistentes. Así, y a pesar de que algunos de los elementos que impulsan a estas organizaciones a participar en mercados internacionales coinciden con los que estimulan a las empresas con fines de lucro, otros no lo hacen o, al menos, no de forma completa (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013).

En primer lugar, desde la teoría de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) se argumenta que la existencia de recursos escasos, valiosos e imperfectamente imitables con capacidad ociosa provoca que las empresas dispongan de capacidad sobrante, lo que generaría un estímulo interno al crecimiento internacional de la empresa (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997). Ahora bien, las ONL difieren de las organizaciones con fines de lucro en este aspecto ya que su capacidad de crecimiento y el alcance de su diversificación no está tan constreñido por la disponibilidad de recursos internos sino más bien por la disponibilidad de una red interinstitucional centralizada y con fuertes vínculos a partir de la que incrementar su capacidad para obtener aportaciones de nuevos donantes

(Galaskiewicz et al., 2006; Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013). Como consecuencia de esta especificidad, las ONL que buscan expandirse en nuevas áreas geográficas deben incurrir en elevados costes de transacción *ex-ante* relacionados con la búsqueda y captación de nueva financiación. Esta obtención de nuevos fondos requerirá el aprendizaje de nuevos formatos de rendición de cuentas, diseño de programas, así como nuevos esfuerzos de gestión añadidos (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013; Grønbjerg, 1993; Rodríguez y Velasco, 2002). Del mismo modo, aumentarán los costes *ex post* de supervisión que surgen como consecuencia de realizar transacciones con nuevos donantes (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013). Ahora bien, a pesar de que la diversificación hacia nuevas áreas geográficas requerirá de nuevos recursos, aquellas ONL que alcancen un determinado nivel de internacionalización habrán formado una amplia red de vínculos con donantes que puede reducir los costes de búsqueda y negociación (Tsai, 2000). Del mismo modo, la experiencia previa en la elaboración de informes para responder a las necesidades de información que éstos demandan puede reducir los costes de supervisión *ex post* (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013).

En segundo lugar, el modelo de Uppsala propone que dada la elevada complejidad asociada a la entrada en mercados internacionales, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con formas de entrada que implican un menor compromiso para, posteriormente, incorporar paulatinamente formas que suponen mayores niveles de compromiso tales como las empresas conjuntas o las filiales (Johanson y Valhne, 1977). Sin embargo, y a diferencia de las empresas con ánimo de lucro, las ONL debido a su deseo de prestar servicios sociales de elevada calidad a los habitantes locales y construir nueva capacidad como parte de su misión social a menudo renuncian a la internacionalización gradual y optan por realizar inversiones directas en los países hacia los que dirigen sus actividades (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013). El uso de este método de desarrollo para penetrar en nuevos mercados geográficos requiere de nuevas y costosas estructuras administrativas que faciliten la prestación de los servicios sociales.

En tercer lugar, las ONL se sienten atraídas por una gran diversidad de regiones entre las que se encuentran incluidas las menos desarrolladas y con instituciones formales más débiles (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Webb, Kistruck, Ireland y Ketchen, 2010). Según Brass (2012) las ONL eligen una localización determinada según el nivel de necesidad del área y la conveniencia de ese emplazamiento para los beneficiarios, donantes y obtención de aprovisionamiento. Por lo tanto, es muy habitual que se dirijan a regiones distantes que demandan una profunda reforma social y que presentan un contexto institucional más débil. Operar en estos contextos hace más compleja e incierta la actividad de la organización, lo que provoca el incremento de los costes administrativos para crear o mantener sustitutos internos de instituciones fuertes (Hoskisson, Eden, Lau, y Wright, 2000) así como para eludir las barreras burocráticas redundantes a los extranjeros (Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013). Ahora bien, este incremento en los costes no será lineal puesto que la teoría de la organización sugiere que las entidades pueden llegar a aprender a operar en estos ambientes (Hitt, Tihanyi, Miller y Connelly, 2006), en consecuencia, aquellas organizaciones que repitan el proceso de expansión hacia nuevas regiones podrán obtener sinergias como consecuencia del aprendizaje acumulado en los procesos previos (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Kistruck, Qureshi y Beamish, 2013).

Por tanto, dados los argumentos anteriores esperamos que durante las primeras fases de internacionalización de las ONL se establezca una relación negativa entre eficiencia e internacionalización como consecuencia, fundamentalmente, de los elevados costes administrativos vinculados a operar en contextos con un débil marco institucional, de la elevada inversión necesaria para operar en los países de destino y de los crecientes costes de transacción asociados con el incremento en el número de donantes. Sin embargo, a medida que el grado de internacionalización aumente esperamos que esta relación se torne positiva como consecuencia de la experiencia y el aprendizaje desarrollado por estas entidades.

3.- Análisis empírico

Para realizar el trabajo empírico hemos partido de los informes de 131 ONL utilizados por la Fundación Lealtad para emitir la Guía 2009 de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONL. La Fundación Lealtad es una institución sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es ofrecer a terceros información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONL. Esta Fundación elabora periódicamente una guía en la que se analiza la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONL en función de 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas². La Guía 2009 se elaboró a partir de los informes de 131 ONL cuyo ámbito temporal hace referencia al periodo 2006-2009. Las entidades analizadas cuentan con más de 1.200.000 socios, 40.000 voluntarios y 20.000 empleados, y poseen un presupuesto agregado que supera los 957 millones de euros. Las actividades y programas de estas organizaciones benefician a 95,4 millones de personas tanto en España como en los países en los que actúa (Fundación Lealtad, 2009).

Dado que el objetivo del estudio es analizar los efectos sobre la eficiencia del grado de internacionalización en las ONL, se decidió no considerar a aquellas ONL cuya internacionalización es debida a su objeto social.³ Por ello, se procedió a eliminar de las organizaciones incluidas en el informe de la Fundación Lealtad aquellas con registro en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Como resultado, se obtuvo una muestra de 80 ONL con las cuales se ha realizado el análisis empírico.

2.- Los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONL son recomendaciones de la Fundación Lealtad en materia de transparencia y gestión.

3.- Agradecemos al evaluador 1 los comentarios realizados a este respecto.

Las acciones que desarrollan estas organizaciones son muy diversas entre las que se encuentran: investigación, promoción de derechos, sensibilización, asesoramiento, ayuda a domicilio o educación. Los beneficiarios de estas actividades también varían enormemente y entre ellos figuran: familias, niños, jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, personas con drogodependencia, inmigrantes, reclusas, personas sin hogar, personas en situación de pobreza o emergencia.

3.1 Medición de las variables

3.1.1 Variable independiente

Eficiencia. En el ámbito de las ONL, Parsons (2003) define la eficiencia como el grado en el que la organización destina sus recursos disponibles a la misión. Para aproximarse a esta medida, la literatura ha utilizado tres ratios conocidos como precio, ratio de proyectos y eficiencia técnica o ratio de costes de administración (Trussel y Parsons, 2008). El precio se define como el coste que supone adquirir una unidad monetaria destinada para los beneficiarios. El ratio de proyectos es una medida del porcentaje que los gastos de los proyectos representan sobre los gastos totales. Por su parte, la eficiencia técnica se define como el cociente entre los gastos de administración y los gastos totales.

En nuestro análisis, para aproximar la eficiencia de cada una de las ONL analizadas se utilizó el ratio de proyectos. Entre los estudios que han utilizado esta medida para aproximar la eficiencia se encuentran los de Kistruck, Quereshi y Beamish (2013) o Jobome (2006). De acuerdo a su definición, se ha extraído de cada una de las memorias el porcentaje que los gastos destinados a la misión suponen sobre los gastos totales. Altas medidas de este ratio, indican que la ONL ha sido altamente eficiente en canalizar los fondos recibidos a sus beneficiarios, disminuyendo de esta forma los gastos de obtención de fondos y de administración.

3.1.2 Variable dependiente

Internacionalización. Como medida de la internacionalización se utilizaron dos indicadores que hacen referencia por un lado a la decisión de estar presente en más de un lugar y por otro al número de países en los que está presente la organización. De forma similar a Schmid (2012) se construyó una variable dummy (*Internacionalizada*) que toma el valor uno si la empresa está presente en más de un país y 0 en caso contrario. Para medir la profundidad de esta decisión, se utilizó como indicador el número de países en los que cada una de las ONL analizadas está presente (*Internacionalización*). Con el objetivo de comprobar si existe una relación curvilínea de esta variable con nuestra medida de eficiencia incluimos en el modelo el número de países en los que la organización está presente y su cuadrado.

3.1.3 Variables de control

Edad. Los argumentos que favorecen la inclusión de esta variable de control en el modelo no permiten establecer una relación única. Por un lado, siguiendo a Feigenbaum (1987), la edad de la organización a través del efecto reputación podría influir de forma negativa en la eficiencia. En este sentido, las organizaciones más antiguas serían vistas como organizaciones más confiables y se verían sometidas a un menor control externo. Por otro lado, también la reputación podría influir de forma positiva a los niveles de eficiencia obtenidos. En este sentido, las organizaciones más antiguas podrían atraer al capital humano y de infraestructuras necesario para la mejora de los niveles de eficiencia (Jobome, 2006). Para controlar por este posible efecto, se ha introducido una variable que mide la edad de la organización calculada por diferencia entre el momento actual y el momento de fundación.

Tamaño. Los argumentos que sostienen la relación entre tamaño y eficiencia establecen que, por un lado, la existencia de economías de escala en el desarrollo de la actividad llevaría a establecer una relación positiva entre el tamaño de la organización y la eficiencia. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que organizaciones más grandes podrían presentar mayores costes de agencia que podrían conducir a una menor eficiencia (Marcuello, 1999). En el ámbito concreto de las ONL, los trabajos de Kähler y Sargeant (2002), Wise (1997) y Hyndman y Mckillop (1999) muestran que el estudio de la eficiencia de estas organizaciones está influido fundamentalmente por el tamaño. Con el objetivo de controlar el efecto del tamaño sobre la eficiencia y de forma similar a Calderón (2004), como medida del tamaño se utilizó el empleo total como suma del empleo del personal remunerado y de los voluntarios (en miles), dada la importancia de estos últimos en este tipo de organizaciones.

Financiación. Las fuentes de ingresos pueden clasificarse en fuentes públicas y privadas. Para evitar la alta dependencia que estas organizaciones mantienen de las fuentes públicas, la Fundación Lealtad enuncia el principio de pluralidad en la financiación según el cual, la organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados y en ningún caso el porcentaje de ingresos privados será inferior al 10% de los ingresos totales. La alta dependencia de la financiación pública puede traducirse en efectos positivos dado que estos donantes pueden tener fuertes incentivos para garantizar que los fondos donados se destinen a los fines para los cuales fueron asignados (de Andrés Alonso, Martín y Romero, 2004; O'Regan y Oster, 2002). Con el objetivo de controlar el posible efecto positivo del mayor control público incluimos el porcentaje de financiación pública en el modelo.

Efecto Temporal. Dado que la información utilizada abarca el periodo comprendido entre los años 2006 y 2009, se han introducido tres variables dummy con el objetivo de controlar la posible influencia del efecto temporal sobre la eficiencia. Se ha utilizado como año base el 2009.

3.2. Metodología

Dado el carácter censurado de nuestra variable dependiente de interés, el modelo planteado ha sido estimado mediante la estimación de un Tobit (Greene, 2008). Las estimaciones han sido efectuadas mediante la obtención de varianzas robustas y con la variable internacionalización centrada en sus valores medios.

4.- Resultados

Una aproximación a la relación existente entre las variables incluidas en el modelo así como los principales descriptivos de las mismas se incluye en la Tabla 1. De su lectura puede observarse que la eficiencia media de las ONL analizadas es de 0,851. Este valor nos indica que por término medio los gastos de la misión representan aproximadamente el 85% de los costes totales. Por término medio, estas entidades están presentes en 1,5 países, actúan como mínimo en 1 país y el mayor ámbito de actuación es de 25 países. La edad media de estas organizaciones es de 25 años. El número de empleados y voluntarios presentan rangos de variación muy amplios puesto que toman valores comprendidos entre 0 de mínimo para ambas variables y valores máximos de 4.212 trabajadores y 14.816 voluntarios. Sus valores medios son de 177 y 263 personas respectivamente. El porcentaje de financiación pública media es del 52,7%, y sus valores también presentan grandes rangos de variación entre un valor mínimo del 0% en el que no existe financiación pública y un valor máximo del 97,7%⁴.

Tabla 1. Descriptivos de las variables (N=80)

	Media	D.T	Min	Máx	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eficiencia	0,851	0,080	0,633	0,966	1				
Internacionalización	1,488	2,868	1	25	0,002	1			
Edad	24,913	15,375	9	108	0,154	-0,077	1		
Empleados	0,177	0,516	0	4,212	0,153	-0,037	0,190	1	
Voluntarios	0,263	1,654	0	14,816	-0,289	-0,025	0,264	0,127	1
Financ. Pública	0,527	0,315	0	0,977	0,407	0,005	0,238	0,212	-0,085

FUENTE: Elaboración propia.

4.- Valores superiores al 90% en esta última variable nos indican que alguna de ellas no cumple con el principio de pluralidad en la financiación.

Los resultados de la estimación del modelo Tobit se muestran en la Tabla 2. La primera columna hace referencia a las estimaciones del modelo en el que solamente se han incluido las variables de control, la segunda columna contiene las estimaciones del modelo que incluye la decisión de internacionalizar, y por último, la tercera columna presenta el modelo más completo en el que se han incluido el número de países en los que la organización está presente y su cuadrado.

El valor del estadístico de la Chi cuadrado del modelo en el que únicamente se incluyen las variables de control (véase la columna 1) muestra que, en su conjunto, las variables utilizadas son estadísticamente significativas en la explicación de la eficiencia. Respecto a la significatividad individual y signo de estas variables, los resultados muestran que el efecto de la edad, del tamaño y el porcentaje de financiación pública sobre la financiación total tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo. Sin embargo, la mayor presencia de voluntarios en la organización se asocia con niveles inferiores de eficiencia. Las variables incluidas para recoger el efecto temporal no resultan ser estadísticamente significativas.

El valor del estadístico de la Chi cuadrado del modelo que incluye la variable dummy para aquellas empresas que actúan en más de un país (véase la columna 2) no resulta ser estadísticamente significativa. El test de comparación con el modelo uno muestra que este segundo modelo, en el que se incluye la decisión de internacionalización, no es preferido al modelo que contiene únicamente las variables de control.

Los resultados del modelo que incluye la intensidad de la internacionalización (columna 3) muestran que los coeficientes de la variable internacionalización y su cuadrado son estadísticamente significativos, resultando su signo positivo y negativo respectivamente. Estos resultados muestran que la forma del efecto de la internacionalización sobre la eficiencia es de U. El valor del estadístico de la Chi cuadrado del modelo también resulta ser estadísticamente significativo, indicando que conjuntamente todas las variables utilizadas son explicativas de la variable eficiencia. Por su parte, el test de comparación entre los modelos 3 y 1 nos indica que el modelo ampliado es preferido frente al modelo que incluye únicamente las variables de control⁵.

5.- Con el objetivo de comprobar la robustez de los resultados, el modelo fue estimado considerando únicamente las observaciones disponibles en los tres años en los que se posee un mayor número de observaciones. Concretamente, los resultados fueron estimados para los años 2007, 2008 y 2009, obteniendo resultados muy similares en cuanto a significatividad y signo de las variables incluidas en el modelo.

Tabla 2. Estimaciones del efecto de la internacionalización sobre la eficiencia (Tobit, N=80)

	(1) Eficiencia	(2) Eficiencia	(3) Eficiencia
Internacionalizada		-0.00533 (-0.23)	
Internacionalización			-0.0151* (-1.82)
Internacionalización ²			0.000730** (2.00)
Edad	0.000836* (1.68)	0.000831* (1.67)	0.000845 (1.66)
Tamaño	0.0157*** (3.12)	0.0159*** (3.14)	0.0173*** (3.14)
Voluntarios	-0.0151*** (-7.46)	-0.0151*** (-7.44)	-0.0154*** (-7.41)
Financiación	0.0910*** (3.52)	0.0908*** (3.51)	0.0843*** (3.16)
d06	0.0453 (1.11)	0.0444 (1.12)	0.0317 (0.89)
d07	-0.0283 (-1.05)	-0.0286 (-1.11)	-0.0407* (-1.98)
d08	-0.0205 (-0.76)	-0.0211 (-0.83)	-0.0312 (-1.53)
Constante	0.804*** (29.38)	0.805*** (31.92)	0.812*** (44.17)
N. Observac.	80	80	80
LR	51,99***	44,50***	44,28***
Test comparación (2,3 vs.1)		0,05	4,05**

*, **, *** Nivel de significatividad 10%, 5% y 1%. Ratio Z entre paréntesis.

FUENTE: Elaboración propia.

5.- Conclusiones

El presente trabajo ha analizado la relación entre la internacionalización y la eficiencia en las ONL. Los factores determinantes de esta decisión en este tipo de entidades difieren, al menos en parte, de los utilizados por las empresas con fines de lucro. Un aspecto destacable dentro de esta especificidad hace referencia a la capacidad de captar recursos. La escasez de fondos a la que se están enfrentando estas entidades en los últimos años hace más necesario que nunca que éstas sean eficientes en el empleo de sus recursos. De ahí la necesidad de desarrollar trabajos en los que se analice qué factores afectan a la eficiencia de estas organizaciones.

Los argumentos teóricos analizados nos llevan a proponer una relación no lineal entre la internacionalización y la eficiencia. Dicha relación surge como consecuencia de una primera reducción de los niveles de eficiencia como consecuencia de los costes incurridos en la obtención de la financiación necesaria para emprender la internacionalización; los mayores costes derivados de su particular proceso de internacionalización y, por último, del incremento de los costes de gestión que surgen como consecuencia de operar en contextos institucionales débiles. Tras esta primera reducción, el efecto experiencia y el efecto aprendizaje provocarían aumentos en los niveles de eficiencia al aumentar el nivel de exposición internacional de estas entidades.

Para realizar el ejercicio empírico se ha empleado la información incluida en 80 de los 131 informes utilizados por la Fundación Lealtad para emitir su conocida Guía de Transparencia y Buenas Prácticas. Los resultados obtenidos confirman la existencia de una relación en forma de U entre internacionalización y eficiencia. Estos resultados son consistentes con los que previamente habían obtenido Kistruck, Qureshi y Beamish (2013) en el ámbito de las organizaciones caritativas en Canadá.

La consideración de ciertas variables de control también ofrece resultados importantes sobre las características de estas organizaciones y que deben ser consideradas por los diversos agentes que interactúan con estas organizaciones. En primer lugar, la edad de las organizaciones parece ser una característica que influye de forma positiva sobre la eficiencia. En este sentido, podría entenderse que la reputación de las organizaciones más antiguas favorece la atracción de los recursos necesarios que permiten obtener mejores tasas de eficiencia.

En cuanto al tamaño de estas organizaciones, la separación de todo el personal vinculado a la organización entre trabajadores y voluntarios, también ofrece resultados reveladores. En este sentido, parece existir una relación positiva entre el personal remunerado y la eficiencia. Sin embargo, la relación es negativa si se toma en consideración el personal voluntario de la organización. Entre los factores que pueden justificar esta relación podría estar el crecimiento del voluntariado en España con

una dedicación de carácter temporal. Concretamente, el 34,2% de esta fuerza de trabajo es voluntario ocasional, es decir, no tiene una pauta de dedicación estable. La mayoría de personas voluntarias (67,3%) colabora menos de 5 horas semanales con la entidad; el 19,5% dedican a la organización entre 5 y 10 horas y el 7,4% entre 10 y 20 horas. Solo un 5,6% dedica más de 20 horas semanales (Fundación Luis Vives, 2010). Por otro lado, la media de permanencia de las personas voluntarias se sitúa en torno al año y medio (PVE, 2013). En este sentido, el informe elaborado por GHK Consulting (2010) describe a los nuevos voluntarios como personas que desean vincularse durante menos tiempo, a proyectos concretos y, además, con una menor disposición que antes a asumir responsabilidades en la toma de decisiones. En contraste con estas características, el 60,4% del personal asalariado de estas organizaciones cuenta con una vinculación permanente en la organización al estar contratadas bajo la modalidad de contrato indefinido (F. Luis Vives, 2010).

Por último, la mayor participación pública en la financiación parece influir de forma positiva en la eficiencia obtenida por las organizaciones, confirmando de este modo anteriores estudios como el de De Andrés Alonso, Martín y Romero, (2004). En este sentido, parece que existe un gran incentivo por parte de las organizaciones públicas a vigilar el buen fin de los fondos entregados a estas organizaciones, redundando esta actuación en efectos positivos sobre su eficiencia.

De los resultados del trabajo se derivan importantes implicaciones tanto a nivel de gestión de la ONL como de políticas públicas. El estudio realizado ofrece a los órganos de gestión información relevante sobre las consecuencias de la decisión de internacionalización. En este sentido, los responsables de la toma de decisiones tienen que tener en cuenta que los efectos negativos sobre la eficiencia derivados de su actuación en varios países pueden verse compensados por la reducción de los costes de gestión y administración fruto de la experiencia y el aprendizaje que acumula si su nivel de internacionalización es elevado.

Por último, estos resultados suponen una primera aproximación a la relación entre internacionalización y eficiencia, a pesar de ello el trabajo no está exento de limitaciones que pueden convertirse en líneas futuras de investigación. En primer lugar, se puede señalar el ámbito de aplicación del trabajo empírico, si bien, como se ha indicado anteriormente, las información suministrada por la Fundación Lealtad aglutina a más de 1.200.000 socios, 40.000 voluntarios y 20.000 empleados, y poseen un presupuesto agregado que supera los 957 millones de euros. A pesar de ello, sería deseable replicar el estudio utilizando una base de datos más amplia integrada no sólo por ONL españolas para poder generalizar los resultados anteriores. En segundo lugar, el diseño transversal del estudio limita las conclusiones e implicaciones que pueden extraerse del trabajo. En este sentido, sería deseable disponer de la misma información en distintos momentos del tiempo para las mismas organizaciones. Para finalizar, la utilización de información secundaria nos ha impedido contar con un cuestionario específicamente diseñado para analizar la relación entre internacionalización y eficiencia en las ONL españolas lo que hubiese permitido superar algunas limitaciones relacionadas con la forma de medir algunas variables.

Referencias

- AUSTIN, J.E., STEVENSON, H.H. & WEI-SKILLERN, J. (2006): "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- BALAS, M. (2008): "El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo", *Revista Española del Tercer Sector*, 8, 17-37.
- BRASS, J.N. (2012): "Why do NGOs go where they go? Evidence from Kenya", *World Development*, 40 (2), 387-401.
- CALDERÓN, B. (2004): "Fundaciones y asociaciones en España: Realidad institucional, dimensión económica y factores determinantes de su tamaño". En: Juliá Igual (ed). *Economía social. La actividad económica al servicio de las personas*, Mediterráneo Económico, Fundación Cajamar.
- CAPAR, N. & KOTABE, M. (2003): "The relationship between international diversification and performance in service firms", *Journal of International Business Studies*, 34 (4), 345-355.
- CONTRACTOR, F.J., KUNDU, S.K. & HSU, C-C.A. (2003): "A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 5-18.
- DE ANDRÉS ALONSO, P., MARTÍN, N. & ROMERO, E. (2004): "El gobierno de las sin gobierno", *Universia Business Review*, 4, 42-51.
- FEIGENBAUM, S. (1987): "Competition and performance in the Nonprofit sector: the case of US medical research charities", *The Journal of Industrial Economics*, 35 (3), 241-253.
- FERNÁNDEZ, Z. & NIETO, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107-125.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2009): *Guía 2009 de la Transparencia y las buenas prácticas de las ONG*.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2013): *Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013). Análisis de la evolución de las ONG de la guía de transparencia*.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2010): *Anuario del Tercer Sector de acción social en España*. Fundación Luis Vives. Disponible en:
http://www.luisvivesces.org/upload/31/64/ANUARIO_FLV_PDF_NAVEGABLE.pdf
- GALASKIEWICZ, J., BIELEFELD, W. & DOWELL, M. (2006): "Networks and organizational growth: A study of community based nonprofits", *Administrative Science Quarterly*, 51, 337-380.

- GHK CONSULTING (2010): *Study on Volunteering in the European Union*. Brussels: Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA), European Commission, Disponible en: http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf
- GREENE, W. (2008): *Econometric Analysis*, Pearson, sixth edition, New Jersey.
- GRONBJERG, K.A. (1993): *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- HANSMAN, H. (1987): *Economic Theories of Nonprofit Organizations*. En AA.VV (1987): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Ed. Powell, Yale University Press, New Haven and London, 27-45.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. & KIM, H. (1997): "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.
- HITT, M.A., TIHANYI, L., MILLER T. & CONNELLY, B. (2006): "International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 32 (6), 831-867.
- HOSKISSON, R.E., EDEN, L., LAU, CH.M. & WRIGHT, M. (2000): "Strategy in Emerging Economies", *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249-267.
- HYNDMAN, N. & MCKILLOP, D. (1999): "Conversion ratios in charities in England and Wales: An investigation of economies of scale", *Financial Accountability & Management*, 15 (2), 135-153.
- JOBOME, G. (2006): "Public Funding, Governance and pass through efficiency in large UK charities", *Journal Compilation*, 14 (1), 43-59.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.-E. (1977): "The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business*, 8 (1), 23-32.
- KÄHLER, J. & SARGEANT, A. (2002): "The size effect in the administration costs of charities", *The European Accounting Review*, 11 (2), 215-243.
- KISTRUCK, G.M., QURESHI, I. & BEAMISH, P.W. (2013): "Geographic and Product Diversification in Charitable Organizations", *Journal of Management*, 39 (2), 496-530.
- LU, J.W. & BEAMISH, P.W. (2004): "International diversification and firm performance: the s-curve hypothesis", *Academic Management Journal*, 47 (4), 598-609.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (1999): "Análisis de la conducta y eficiencia de las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo", *Economía y Cooperación al Desarrollo*, 778, 181-196.
- MCGANN, J. & JOHNSTONE, M. (2006): "The power shift and the NGO credibility crisis", *The International Journal of Not for Profit Law*, 8 (2), 65-77.

- MONZÓN, J.L. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24.
- MONZÓN, J.L. (2010): *Las grandes cifras de la Economía Social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, CIRIEC-España editorial. Disponible en: http://www.ciriec.es/CIRIEC_Grandes_Cifras_Economia_Social.pdf
- O'NEILL, M. (1989): *The Third America*, Ed. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- O'REGAN, K. & OSTER, S. (2002): "Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors", *Journal of Public Policy and Management*, 21 (3), 359-379.
- PARSONS, L.M. (2003): "Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance", *Journal of Accounting Literature*, 22, 104-129.
- PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.
- PVE (Plataforma del Voluntariado de España) (2013): *Así somos: El perfil del voluntariado social en España*, Observatorio del Voluntariado.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. & SAZ GIL, M.I. (2011): "Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 71, 229-251.
- RODRÍGUEZ, A. & VELASCO, C. (2004): "Las ONG como agentes de desarrollo: La cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de Care Bolivia en Villa Serrano". Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. Disponible en: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26117.pdf>
- ROSE-ACKERMAN, S. (1996): "Altruism, nonprofits, and economic theory", *Journal of Economic Literature*, 34, 701-728.
- SAJARDO MORENO, A. & CHAVES, R. (2006): "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 87-116.
- SANZ, C.J. & KOC, A.C. (2006): "Transparencia de la información en Internet del sector no lucrativo en España", *Partida Doble*, 183, 96-105.
- SCHMID, M.M. & WALTER, I. (2012): "Geographic diversification and firm value in the financial services industry", *Journal of Empirical Finance*, 19, 109-122.
- SHYAM KUMAR, M.V. (2009): "The relationship between product and international diversification: the effects of short-run constraints and endogeneity", *Strategic Management Journal*, 30, 99-116.

- THORNTON, J. (2006): "Nonprofit Fund-Raising in Competitive Donor Markets", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (2), 204-224.
- TRUSSEL, J.M. & PARSONS, L.M. (2008): "Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations", *Advances in Accounting*, 23, 263-285.
- TSAI, W. (2000): "Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages", *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
- VERNIS, A. (2005): "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas", *Revista española del Tercer Sector*, 1, 37-62.
- WEBB, J.W., KISTRUCK, G.M., DUANE IRELAND, R. & KETCHEN, D.J. (2010): "The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (3), 555-581.
- WEISBROD, B. (1975): "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy". En: Phelps, S., *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Ed. Russell Sage Foundation, New York.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WISE, D.E. (1997): "Size and administration costs in the voluntary sector: a note", *Financial Accountability & Management*, 13(1), 81-88.