

La estrategia de las ONGD españolas. Un análisis de sus determinantes

Autores: Natalia Martín Cruz

Profesora Titular del Departamento de Organización de Empresas y CIM.

Universidad de Valladolid

Víctor Martín Pérez

Profesor Asociado del Departamento de Organización de Empresas y CIM.

Universidad de Valladolid

Elena Romero Merino

Becaria FPU del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Universidad de Valladolid

Resumen

La estrategia de las entidades no lucrativas (ENL) ha recibido una escasa atención por parte de la literatura estratégica. Esta carencia puede estar justificada si se considera que la mayoría de estas organizaciones no diseñan planes estratégicos. Sin embargo y, tal como señalan numerosos autores, las estrategias de las organizaciones pueden ser, no sólo deliberadas sino emergentes, y por tanto, no estar explícitamente formuladas. Con este argumento, es lógico pensar que los factores del entorno van a influir en el desarrollo de las estrategias de las ENL. El objetivo de este trabajo es valorar el efecto de los factores externos en la estrategia de una muestra representa-

tiva de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo españolas (ONGD). Se emplea el método de estimación de mínimos cuadrados ordinarios para analizar la relación entre los principales factores externos (institucionales y de competencia) y la estrategia de las ONGD (índice de Herfindahl y ratio de especialización). Los resultados ponen de manifiesto la existencia de una lógica estratégica en la entrada de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo en los países en los que operan y en las actividades que desarrollan.

Palabras clave: Estrategia, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, marco institucional, sector.

Abstract

In the literature, non-profit's strategies have not been considered in depth. The reason underneath is related to the thought that nonprofits do not have any strategy at all. However, strategies could be deliberate and emergent and, then, not explicitly formulated. In this paper, we try to evaluate the factors that affect non-profit strategies –deliberate or emergent- for a sample of non-governmental organizations for development aid. We analyse the relation between the main external factor of the environment (institutional and sector variables) and strategy (Herfindahl index and specialization ratio). Results show that there exist a strategic logic in the way those organizations choose countries and activities in which to operate.

Key words: Strategy, non-governmental organizations for development aid, institutional endowment, industry.

Recibido: 29.03.2006

Aceptado: 31.05.2006

I. Introducción

Durante años se ha cuestionado la capacidad de las entidades sin ánimo de lucro (ENL) para elaborar una estrategia y utilizarla de forma similar a las empresas. Las ENL han sido definidas por su especialización en mercados pequeños o sin medios, no atractivos para las empresas (Ben-Ner y Van Hoomissen, 1993) y por una infraestructura limitada y un equipo directivo más ocupado en la búsqueda de fondos que en la elaboración de una estrategia o en el incremento de la eficiencia organizativa (Lowell, Silverman y Taliento, 2001).

Sin embargo, algunos estudios más recientes reconocen la superioridad de las ENL en el desarrollo de ciertas actividades en las que también participan las empre-

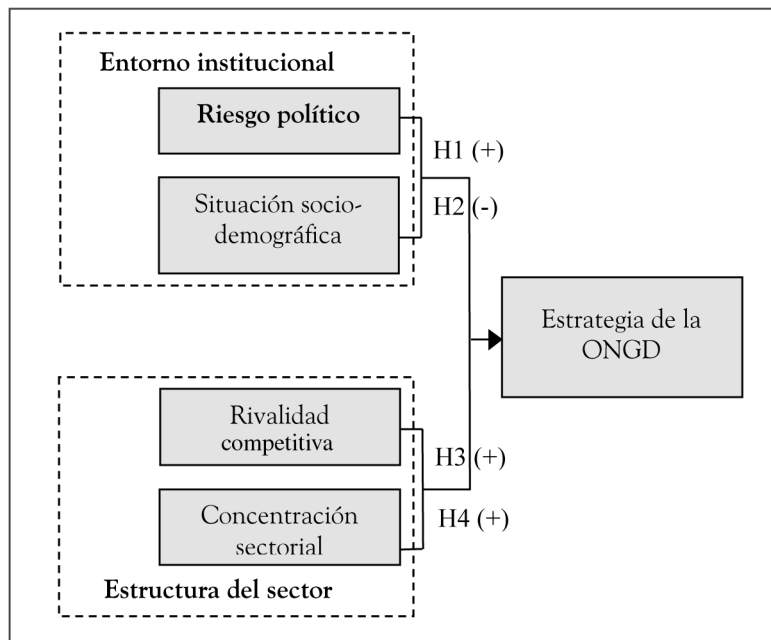
sas (Kuan y Gertler, 2002; Herrmann y Franke, 2002; Cleveland y Krashinsky, 2005). Esta realidad pone de manifiesto que, aunque los objetivos de la filantropía sean diferentes a los empresariales, existe una lógica estratégica. Si bien en el sector no lucrativo algunas organizaciones carecen de estrategias deliberadas, esto no supone la inexistencia de estrategia sino más bien el empleo de estrategias emergentes consecuencia de un proceso político y cultural basado en la experiencia y actividad política de los diferentes partícipes de la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). En todo caso, la estrategia de las ENL se reconoce una pieza clave en la consecución de sus objetivos y en su superioridad frente a las empresas (Guerras, 1995).

El presente trabajo tiene por objeto analizar la estrategia de un grupo homogéneo de ENL cuya actividad básica se centra en el desarrollo de proyectos en países en vías de desarrollo: las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD). En concreto, valoramos la influencia de las fuerzas externas sobre la estrategia desarrollada por las ONGD españolas. Para ello, estructuramos el trabajo de la siguiente manera. En el segundo apartado evaluamos la influencia del entorno general y sectorial sobre las decisiones estratégicas de las ONGD. En la tercera sección describimos la metodología del análisis empírico para continuar, en la cuarta, con la presentación de los resultados obtenidos y, finalmente, las principales conclusiones extraídas del estudio.

II. Los factores determinantes de la estrategia de las ONG de cooperación al desarrollo

La estrategia empresarial es el resultado de numerosas influencias. Con esta sencilla afirmación se resume el estado actual de la literatura en estrategia, donde se desarrollan múltiples modelos a partir de numerosas teorías que con cierto éxito son capaces de añadir conocimiento sobre los determinantes del comportamiento estratégico de las organizaciones. La necesidad reconocida de reunir estas aportaciones en un modelo holístico para conducir la investigación en estrategia (Hoskisson y Hitt, 1990; Johnson y Scholes, 2002; Henisz y Delios, 2002) es recogida en el presente estudio.

Gráfico 1



Fuente: Adaptado de Hoskisson y Hitt (1990) y Henisz y Delios (2002).

El modelo que proponemos justifica la elección estratégica como el resultado de un juego de influencias mutuas entre recursos y capacidades de la organización y las características del entorno en el que desea desarrollar su actividad. En el presente trabajo, el análisis se centra en determinar la influencia de las variables del entorno en la estrategia de las ONGD bajo diferentes enfoques teóricos tal como se presenta en el gráfico 1. Asumiendo la existencia de heterogeneidad organizacional, se reconoce que las peculiaridades del entorno institucional y sectorial, en cada momento temporal, influyen sobre la forma en que la organización organiza sus recursos y viceversa, todo lo cual se traduce en el diseño de su estrategia. Las relaciones que se plantean en el modelo se concretan en una serie de hipótesis de trabajo sobre la estrategia de las ONGD (H1, H2, H3, H4).

El entorno institucional en el que desarrollan su actividad las organizaciones es dinámico, en constante cambio, influye en el rumbo que toman sus estrategias y en el éxito de las mismas (Henisz y Delios, 2002; Harrington, Leemak, Reed y Kendall, 2004; Rhodes y Keogan, 2005). Tradicionalmente, los análisis llevados a cabo sobre la forma de entrada en un mercado ponen de manifiesto que la probabilidad de expropiación –riesgo político– que tiene el país es determinante en la elección del método estratégico elegido por las organizaciones (Pan y Li, 1998; Park y Kim, 1999;

Henisz y Zelner, 2005). Además, cuando las organizaciones extienden sus actividades internacionalmente, tendrán en cuenta la incertidumbre política para comprometer sus recursos minimizando los costes de transacción, manteniendo al mismo tiempo sus opciones de crecimiento. La estrategia elegida será, por tanto, función de los recursos y capacidades de la organización y, el conocimiento y experiencia que tenga en cada país le permitirá reconocer el nivel óptimo de compromiso –número de actividades, volumen de inversiones- con aquél. Desde una perspectiva teórica se recomienda ampliar el campo de actuación de una organización cuanto mayor sea la incertidumbre política (Bowman y Hurry, 1993; Smith y Triantis, 2001; Kogut y Kulatilaka, 2001). En consecuencia, es posible plantear que:

H1: Cuanto mayor sea la incertidumbre política de los países en los que desarrolla su actividad una ONGD, su estrategia se extenderá a un mayor número de países.

De la misma manera que el riesgo político, la situación socio-demográfica de los mercados en los que una ONGD puede desarrollar nuevas actividades puede ser valorada a través de diferentes índices relacionados con el desarrollo industrial, la salud, las infraestructuras, la educación, entre otros. La calificación de estos índices proporciona información acerca de las carencias existentes en cada uno de ellos, de modo que, cuanto mayores sean las necesidades mayor será el número de proyectos e inversiones que las ONGD puedan acometer y, por ende, sus oportunidades de crecimiento. El enfoque de recursos y capacidades sugiere que, ante esta situación, la organización tratará de utilizar sus recursos y capacidades en actividades complementarias a las ya desarrolladas para poder beneficiarse de las sinergias potenciales (Hamel y Prahalad, 1994; Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Igualmente, se reconoce que las organizaciones que pretendan mantener abiertas sus posibilidades de crecimiento, se expandirán agresivamente en los mercados con mayor potencial de desarrollo (Bowman y Hurry, 1993). Estos argumentos nos llevan a plantear la segunda hipótesis:

H2: Cuanto menor sea el índice de desarrollo de los mercados (países) en los que desarrolla su actividad una ONGD, su estrategia se extenderá a un mayor número de países.

Las características del sector no lucrativo en el que participan las ONGD también determinan su estrategia (Porter y Kramer, 1999); en concreto, el nivel de rivalidad¹ en los mercados en los que desarrollan su actividad condicionará su estrategia. Cuanta mayor sea la rivalidad existente en el sector, Porter (1982) afirma que las

¹ La rivalidad se define como la lucha entre varias organizaciones por alcanzar posiciones competitivas incompatibles en un determinado mercado.

organizaciones tratarán de especializarse extendiendo sus actividades especializadas a los clientes/consumidores del mayor número de áreas geográficas posible. Además, el enfoque de recursos y capacidades postula que, ante la existencia de recursos infrautilizados por la dificultad de operar en un sector con una elevada rivalidad, la organización buscará nuevos mercados para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos (Teece, 1980; Chatterjee y Wernerfelt, 1991; Dosi, Teece y Winter, 1992; Peteraf, 1993; Lindström, 2005). En consecuencia, se plantea que:

H3: Cuanto mayor sea la rivalidad existente en los países en los que desarrolla su actividad una ONGD, su estrategia se extenderá a un mayor número de países.

Otra característica sectorial que influye en la estrategia de una organización es el grado de concentración del mercado². El comportamiento estratégico de la organización líder del sector -aquella organización que tiene los recursos y capacidades necesarias como para cubrir todas las actividades en un determinado mercado- determinará las oportunidades del resto de competidores y condicionará sus actuaciones estratégicas. Cuando el líder abre nuevos mercados/áreas geográficas, éste es seguido por el resto de competidores con la idea de maximizar sus ingresos y minimizar los costes de transacción derivados de entrar en un nuevo mercado (Henisz y Delios, 2002). Desde el enfoque de recursos, se apoya este argumento cuando la cartera de recursos y capacidades de una organización tiene una mínima utilización, ya que haría recomendable buscar nuevos mercados donde se puedan emplear dichos recursos (Teece, 1980; Chatterjee y Wernerfelt, 1991; Dosi, Teece y Winter, 1992; Peteraf, 1993; Lindström, 2005). Por tanto, la relación pronosticada es la siguiente:

H4: Cuanto mayor sea la cuota de mercado de la ONGD líder en los países en los que desarrolla su actividad una ONGD, su estrategia se extenderá a un mayor número de países.

III. Metodología

Para verificar las hipótesis planteadas, seleccionamos una muestra de ONGD que pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (CONGDE) debido a que todas ellas auditan sus cuentas y ofrecen voluntariamente sus datos a la Coordinadora quien los publica desde 1995 a través de los Directorios de ONGD. Estas organizaciones forman uno de los grupos más dinámicos entre el total de ENL en España y gestionan unos recursos que superan los 500 millones de euros. La muestra recoge 92 de las 520 organizaciones operativas en

² El grado de concentración se define como el número de actividades o cuota de mercado concentrada en una o pocas organizaciones.

1999 que diversifican sus actividades en numerosos países en vías de desarrollo y en diversos sectores de actividad³ (tabla 1).

Se caracterizan esencialmente por ser organizaciones estables que disponen de un grado mínimo de estructura, no tienen ánimo de lucro, tienen una voluntad de cambio o transformación social, poseen respaldo y presencia social, tienen independencia y recursos, tanto humanos como económicos, actúan con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, son transparentes, trabajan activamente en el campo de la cooperación y la solidaridad internacional y están basadas y articuladas en torno a los fines de la solidaridad internacional y cooperación (Mataix, 2002).

El propósito principal de estas organizaciones es canalizar los recursos públicos y privados con el objetivo de llevar a cabo proyectos de desarrollo en países en vías de desarrollo que sean complementarios a los realizados por Gobiernos y organizaciones internacionales. En concreto, la misión que caracteriza a estas organizaciones puede ser la erradicación de la pobreza en las poblaciones más desfavorecidas en el tercer mundo, la cooperación al desarrollo y la solidaridad entre los pueblos, la promoción y canalización de esfuerzos para la comprensión, el acercamiento, las buenas relaciones y la cooperación con el tercer mundo, entre otras (Martínez Sánchez, 1998).

La escasez de estudios empíricos del tipo que se presenta, a excepción de los realizados por Marcuello y Salas (2000, 2001), hace que uno de los propósitos de la presente investigación sea proporcionar nueva evidencia empírica sobre la relación entre los factores externos y la estrategia de este grupo de organizaciones homogéneas desde una perspectiva sectorial.

Tabla 1

Universo	520 ONGD registradas en la AECI
Muestreo	Muestreo de conveniencia. ONGD federadas en una Coordinadora Nacional.
Tamaño de la muestra	92 ONGD
Error muestral	1,97% (para un nivel de confianza del 99% con P = Q = 50%)
Fuentes de información	Directorio de ONGD 2000

En la tabla 2 se presentan las variables utilizadas para la verificación de las hipótesis anteriormente planteadas. Las variables implicadas en el análisis son: la estrategia de la ONGD (*EST*, -variable dependiente-), y las variables independientes: la situación socio-demográfica (*DEM*) -índice de *EVAD*- y el riesgo político del país/países (*POL*) -índice de Henisz (*HEN*)- en los que desarrolla su actividad la ONGD, la rivalidad (*RIV*) entre las ONGD competidoras en cada país de destino y

³ La clasificación de sectores cubiertos por las ONGD es propuesta por la Coordinadora de ONGD y se refiere a: Agricultura, alimentación, capacitación, derechos humanos, desarrollo integral, desarrollo urbano, educación, emergencia, infraestructura, salud y vivienda.

el nivel de concentración (*CON*) de las actividades de la ONGD líder en cada país de destino. Se incluye, además, como variable de control, una *proxy* del tamaño de la ONGD, el total de donaciones recibidas por la ONGD (*DON*).

La valoración de la estrategia de cada ONGD española (*EST*) se realiza a partir de la elección del número de mercados (países) y sectores (agricultura, alimentación, capacitación, derechos humanos, desarrollo integral, desarrollo urbano, educación, emergencia, infraestructura, salud y vivienda) que realiza. Así definida, la estrategia es medida a través de dos índices tradicionalmente utilizados en la literatura estratégica: el índice de Herfindahl y la ratio de especialización. Se trata de evaluar la robustez de los resultados utilizando ambas medidas: el índice de Herfindahl –*HERF*– y la ratio de especialización –*ESP*– (Rumelt, 1974) –*ESP*– (tabla 2). Estos índices se calculan utilizando el número de proyectos que la ONGD tiene en cada uno de los países en los que desarrolla sus actividades y se pondera por el número de sectores en los que participa la ONGD en cada país –*HERFSEC* y *ESPSEC*–. Los valores del primer índice próximos a la unidad reflejan que la ONGD opera en un mayor número de países y viceversa; por lo que se refiere al segundo, indica en qué medida las organizaciones tienen concentrada su actividad en un número reducido de países. Estos dos índices se han elaborado con el objetivo de valorar el tipo de estrategia llevada a cabo por cada ONGD, añadiendo a la información del número de proyectos de las ONGD en cada país, el número de sectores en los participa.

La situación socio-demográfica (*DEM*) es valorada a través de un indicador utilizado por la Organización Mundial de la Salud para valorar el nivel de desarrollo de los países –índice de *EVAD*– (tabla 2). Esta medida refleja la esperanza de vida ajustada en función de la discapacidad. Para evaluar la salud general de la población y poder así juzgar qué tanto se está logrando el objetivo de una buena salud, la OMS ha escogido la medida de la esperanza de vida ajustada por discapacidad (*EVAD*, o *DALE* por siglas en inglés). Ésta tiene la ventaja de ser directamente comparable con la esperanza de vida y puede compararse fácilmente entre las poblaciones. En nuestro análisis, esta variable ha sido utilizada para cada ONGD como una media ponderada del índice *EVAD* en los países en los que opera la ONGD. En concreto, la variable es la media ponderada del índice –*EVAD*– en el país en el que desarrolla su actividad ponderado por el peso que tienen los proyectos de la ONGD en ese país (n° proyectos ONGD país/ n° total del proyectos de la ONGD).

El riesgo político de los países (*POL*) ha sido medido con el índice de Henisz (*HEN*) por ser uno de los mejores indicadores de la probabilidad de expropiación de las inversiones realizadas por la ONGD en los países en los que desarrolla sus actividades. El índice propuesto por Henisz permite cuantificar de forma objetiva, consistente y comparable a escala internacional la variación de riesgos en diferentes países. De forma específica, se valora la facilidad o dificultad para efectuar cambios en las políticas de un país y los beneficios o perjuicios que reportan estos cambios a dicho país. Al igual que la medida de la situación socio-demográfica, esta variable ha sido medida para cada ONGD como media ponderada del índice Henisz en los países en

los que opera la ONGD. De forma específica, esta variable se ha calculado como la media ponderada del riesgo político del país en el que desarrolla su actividad por el peso que tienen los proyectos de la ONGD de ese país (n^o proyectos ONGD país/ n^o total del proyectos de la ONGD).

Con el fin de medir la rivalidad (RIV) entre las ONGD competidoras en cada país se elabora una medida para cada ONGD, como una media ponderada de la rivalidad a la que se enfrenta una ONGD en todos los países en que opera. En concreto, se calcula como la media ponderada del cociente entre el número total de proyectos de todas las ONGD participantes en cada país y el número total de ONGD en ese país, por el peso que tienen el número de proyectos de la ONGD en ese país (tabla 2).

Tabla 2

Estrategia (EST)	<p>Índice Herfindahl = $HERF = 1 - \left(\sum_{i=1}^n P_i^2 / \left(\sum_{i=1}^n P_i \right)^2 \right)$, donde P es el número de proyectos que la ONGD tiene en cada país.</p> <p>Índice Herfin l corregido = $HERFSEC = 1 - \left(\sum_{i=1}^n PS_i^2 / \left(\sum_{i=1}^n PS_i \right)^2 \right)$, donde PS es el número de proyectos ponderado por el número de sectores en los que la ONGD actúa en cada país.</p> <p>Ratio de especialización = $ESP = \frac{\max(P_i)}{\sum_{i=1}^n P_i}$, donde P es el número de proyectos que la ONGD tiene en cada país.</p> <p>Ratio de especialización corregido = $ESPSEC = \frac{\max(PS_i)}{\sum_{i=1}^n PS_i}$, donde PS es el número de proyectos ponderado por el número de sectores en los que la ONGD actúa en cada país.</p>
Situación socio-demográfica (DEM)	<p>$EVAD = \sum_{ij} EVAD$ en el país x (proyectos de la ONGDj en el paísi/total proyectos ONGDi) [Índice EVAD = esperanza de vida ajustada en función de la discapacidad. Para evaluar la salud general de la población y poder así juzgar qué tanto se está logrando el objetivo de una buena salud, la OMS ha escogido la medida de la esperanza de vida ajustada por discapacidad (EVAD, o DALE por siglas en inglés). Ésta tiene la ventaja de ser directamente comparable con la esperanza de vida y puede compararse fácilmente entre las poblaciones]</p>
Riesgo político (POL)	<p>$HEN = \sum_{ij} HEN$ en el país x (proyectos de la ONGDj en el paísi/total proyectos ONGDi) (Índice Henisz = the political constraint index (polcon). El índice propuesto por Henisz permite cuantificar de forma objetiva, consistente y comparable a escala internacional la variación de riesgos en diferentes países. De forma específica, se valora la facilidad o dificultad para efectuar cambios en las políticas de un país y los beneficios o perjuicios que reportan estos cambios a dicho país)</p>
Rivalidad (RIV)	<p>$RIV = \sum_{ij}$ (número total de proyectos de todas las ONGD en el paísi / número total de ONGD en el paísi) x (proyectos de la ONGDj en el paísi/total proyectos ONGDi)</p>
Concentración (CON)	<p>$CON = \sum_{ij}$ cuota de mercado de la ONGD líder en el paísi x (proyectos de la ONGDj en el paísi/total proyectos ONGDi)</p>
Variable de control	<p>Total de donaciones recibidas por la ONGDj (DON)</p>

El nivel de concentración (CON) de las actividades de la ONGD líder en cada país también ha sido medido para cada ONGD como una media ponderada de la 'cuota de mercado' (n° proyectos de la ONGD líder en el país / n° proyectos de todas ONGD en el país) que tiene la ONGD líder en los países en que opera la primera, por el peso que tienen el número de proyectos de la ONGD en ese país (tabla 2).

Por último, se plantea que la estrategia de una ONGD estará asociada a su tamaño (cuantía de las donaciones). Con el objetivo de obtener fondos para la ONGD, su estrategia puede estar confrontada a su filantropía y, en consecuencia, se observarán estrategias de crecimiento (operar en nuevos o los mismos países con más proyectos y en más sectores) en estas organizaciones con independencia de cual sea su misión y objetivos. Pronosticamos que *el incremento de las donaciones y, por tanto, del tamaño de la ONGD (DON), estará asociado a la implicación de la ONGD en un mayor número de países (EST)*.

Las ONGD objeto de análisis se caracterizan por tener índices de desarrollo de mercados (países) bastante elevados, desarrollan sus actividades en países con un riesgo político no muy elevado, aunque existen organizaciones que operan con riesgo político máximo ($HEN=1$) y la esperanza de vida ajustada media de los países en los que intervienen es próximo a los 90, lo cual quiere decir que están lejos de alcanzar a países como Japón cuyo $EVAD$ es igual a 1 (tabla 3). Por lo que se refiere a la industria en la que participan las ONGD españolas, se caracteriza por estar formada por organizaciones poco concentradas y enfrentadas a altos niveles de rivalidad en término medio. Por último, señalar que el tamaño de las ONGD medido por las donaciones recibidas permite diferenciar claramente organizaciones de gran tamaño ($max =$ aprox. 21 mil millones de pesetas) de otras que prácticamente podría decirse que existen sin tener ninguna actividad ($min = 0$).

Tabla 3

VARIABLES	Media	Des. típica	Mínimo	Máximo
HERF	0.75	0.23	0.00	0.96
ESP	11.02	54.76	0.00	487.57
HERFSECT	0.75	0.23	0.00	0.96
ESPSECT	0.35	0.23	0.06	1.00
EVAD	89.82	39.51	0.00	160.81
HEN	0.36	0.08	0.00	1.00
RIV	0.54	1.65	0.00	13.40
CON	3.19	3.20	0.00	24.00
DON	962347243.55	2630120768.18	0.00	21580358000.00

La metodología empleada responde a la naturaleza de las observaciones obtenidas para la muestra de organizaciones, en concreto, corresponden a la estrategia, características institucionales y sectoriales de 1999. En consecuencia se procede al análisis transversal de los datos a partir de la regresión de mínimos cuadrados ordinarios. El modelo de regresión que es objeto de estimación incluye como regresores los indicadores del entorno institucional, de la industria y la variable de control anteriormente definida. El modelo es estimado para las dos medidas de valoración de la estrategia (*HERFSEC* y *ESPSEC*). Analíticamente, el modelo a contrastar responde a la siguiente expresión:

$$EST_i = \alpha_i + \beta_1 DEM_i + \beta_2 POL_i + \beta_3 RIV_i + \beta_4 CON_i + \beta_5 LnDON_i + \varepsilon_i \quad [1]$$

donde el subíndice *i* se refiere a cada una de las ONGD de la muestra (*i*=1, 92), α y β representan los coeficientes a estimar y ε simboliza las perturbaciones aleatorias. Con el fin de comprobar la robustez de los resultados, el modelo es reestimado para las dos especificaciones de la variable dependiente.

IV. Resultados

En el presente epígrafe se describen los resultados referidos al poder explicativo de los factores del entorno institucional y del sector sobre la estrategia de las ONGD.

Tabla 4

VARIABLES DEPENDIENTES	HERFSECT	ESPSECT
C	-1.469 (.146)	5.399*** (.000)
HEN	-.777 (.440)	1.308 (.195)
EVAD	1.748* (.085)	-1.816* (.074)
RIV1	-1.677* (.098)	2.778** (.007)
CON1	-1.755* (.084)	.917 (.362)
lnDON	4.368*** (.000)	-4.253*** (.000)
R-cuadrado	.298	.302
F	6.106	6.224
Sig.	.000	.000

*** significativo al 99%. ** significativo al 95%. * significativo al 90%

La tabla 4 presenta los resultados de la estimación de la ecuación [1] utilizando como variables dependientes: *HERFSECT* y *ESPSECT*. Los resultados de estimación del modelo constituyen una prueba empírica a favor de la significación de los factores institucionales y sectoriales como determinantes de la estrategia de las ONGD. Aunque no se han podido confirmar todos los signos pronosticados en las hipótesis, los resultados son de sumo interés para la comprensión de la estrategia de este tipo de organizaciones sin fines de lucro.

Describimos, a continuación, los resultados obtenidos con las variables pertenecientes al entorno institucional: la incertidumbre política (*POL*) y la situación socio-demográfica (*EVAD*).

La *incertidumbre política (POL)*, medida a través del riesgo político de expropiación de las inversiones en los países destinatarios de la ayuda, presenta el signo contrario al que se planteaba en la primera hipótesis (*H1*) para los dos modelos analizados –tanto utilizando el índice de Herfindahl como la ratio de especialización-. La coincidencia en el signo de la variable *POL* en los dos modelos –hay que tener en cuenta que el significado de estas dos variables se debe interpretar, una, en sentido contrario de la otra- nos permite afirmar la robustez de los resultados del análisis.

En cuanto a la relación empírica obtenida, parece confirmar –aunque no resulta significativa- que las ONGD apuestan por centrarse en los países en los que el riesgo político es elevado. En concreto, varias de las organizaciones que forman parte de la muestra tienen como misión desarrollar su actividad en países donde las instituciones no permiten proteger los derechos de sus ciudadanos. Las ONGD no tienen, por tanto, una aversión al riesgo en el desarrollo de sus actividades, sino todo lo contrario, éstas se especializan y, es precisamente, en aquellos países con mayor riesgo político.

La situación socio-demográfica del país de destino, medida a partir del índice *EVAD* y recogiendo las *oportunidades de crecimiento* de la ONGD arroja información que permite confirmar el sentido de la relación pronosticada en la segunda hipótesis (*H2*) en ambos modelos –tanto utilizando el índice de Herfindahl como la ratio de especialización-. Así, la variable *EVAD* influye de forma significativa y con signo positivo sobre el índice de Herfindahl e influye también de manera significativa y con signo negativo en la ratio de especialización –confirmando, de nuevo, la robustez del modelo.

Una menor calidad de vida y de salud (menor *EVAD*) se relaciona con mayores oportunidades de crecimiento de un país ya que existen muchos más aspectos de la calidad de vida de la población que pueden ser mejorados y, por tanto, se pueden poner en marcha un mayor número de proyectos en muy diversas áreas. Esta situación influye, a partir de los resultados obtenidos en nuestro análisis, en que las ONGD opten por estrategias de entrada en un gran número de países y de sectores con objeto de poder utilizar sus conocimientos y sus recursos.

Pasamos a describir los resultados obtenidos para las variables que describen la estructura del sector de cooperación para el desarrollo en los países receptores de la

ayuda de las ONGD, por una parte, a través de la rivalidad entre las ONGD que operan en un país (*RIV*) y, por otra, a través de la concentración del sector en los países destinatarios de la ayuda (*CON*).

El signo de la variable *RIV* indica que mayores niveles de rivalidad –*mayor competencia entre las ONGD por los proyectos y sectores en un país*- provoca una reducción del número de países en los que las ONGD intervienen (menor valor de la variable *HERFSECT* y mayor valor de la variable *ESPSECT*). Este resultado, contrario al planteado en nuestra hipótesis (*H3*), se puede interpretar como que las ONGD prefieren centrarse en países donde ya están el resto de ONGD operando y, por tanto, no necesitan buscar nuevos países donde utilizar sus conocimientos y recursos. Esta situación se puede justificar por la naturaleza de la financiación pública que reciben este tipo de entidades, ya que las autoridades nacionales españolas deciden en sus Planes Directores y Planes Anuales las prioridades geográficas de la ayuda. De este modo, el destino de la ayuda puede estar parcialmente dirigido por los gobiernos hacia ciertos países y en determinadas actividades.

Por último, la relación entre el nivel de concentración del sector de cooperación para el desarrollo en cada país (*CON*) y la estrategia de las ONGD (*HERFSECT* y *ESPSECT*) confirma la cuarta hipótesis (*H4*). En efecto, el signo obtenido con la variable *CON* –*cuota de mercado en manos del líder*- coincide con el planteado en nuestra última hipótesis (para las dos variables con las que medimos la estrategia de las ONGD, confirmando, nuevamente, la robustez del análisis). En concreto, las ONGD que intervienen en países en los que el número de proyectos está altamente concentrado en manos de una sola ONGD, se caracterizan por estar operando en un elevado número de países, además de éste. De forma contraria, las ONGD que se concentran en un número reducido de países son aquellas que no imitan la estrategia de cooperación para el desarrollo de países impuesto por las ONGD líder. Al igual que para la variable anterior, rivalidad del sector, esta relación puede estar justificada por la dependencia de la financiación pública que tienen este tipo de organizaciones.

Por último, la variable de control, el tamaño de la ONGD (*DON*), pone de manifiesto que las organizaciones de mayor tamaño (medido por el número de donaciones) son las que intervienen en un mayor número de países. De este modo, el signo de la variable de control (*lnDON*) es coherente con las predicciones de la teoría de la agencia. En este sentido, las ONGD de mayor tamaño son las que realizan una estrategia dirigida a un mayor número de sectores de actividad y de países. Se pone de manifiesto la mayor capacidad de estas organizaciones para crear sinergias en proyectos integrales en los que participan distintas ONGD de los países receptores de la ayuda.

V. Conclusiones

La teoría indica que la estrategia de las organizaciones está condicionada por el entorno institucional y, en gran medida, por las características de sus competidores

más directos. En el presente trabajo, esta relación es trasladada y adaptada a las organizaciones que operan en el tercer sector y, en concreto, a las ONGD. Esta traslación presenta ciertos problemas y peculiaridades debido al fin que persiguen las entidades sin fines de lucro y que se ponen de manifiesto en esta investigación. Las relaciones planteadas a partir de la literatura y análisis previos se contrastan en una muestra de ONGD permitiéndonos desvelar las particularidades de estas organizaciones.

En primer lugar, se desvela que el entorno institucional de los países destino de la intervención de las ONGD influye en su decisión de elegir donde van a desarrollar su estrategia. Se observa que las ONGD que tienen una estrategia más extensa (mayor número de países y en mayor número de sectores) son aquellas que intervienen en países con mayor riesgo político y mayores índices de pobreza. Se puede afirmar, en consecuencia, que las ONGD tienden a desarrollar su actividad en más países y más sectores cuanto mayores son las necesidades que observan en los países destinatarios de la ayuda.

Por su parte, la rivalidad y el grado de concentración son variables que condicionan la estrategia de las ONGD. Este grupo de organizaciones se caracteriza por tener una gran inercia hacia los países en los que ya hay más ONGD operando y, sobre todo, centrar sus actividades en países donde operan las grandes ONGD con muchos proyectos en marcha.

En suma, la estrategia de las ONGD puede empezar a ser comprendida con los argumentos de las teorías tradicionales de la empresa. En el futuro, el comportamiento estratégico de las ONGD puede seguir siendo examinado con detalle, adaptando los planteamientos de las teorías de la organización a las características idiosincrásicas de las ONGD.

A la luz de los resultados obtenidos, es posible esbozar algunas recomendaciones en relación al diseño de la estrategia de las ONGD. En concreto, la relación entre las variables sectoriales -rivalidad y concentración- y la estrategia, deja entrever la posible influencia de la forma de financiación en la elección de la estrategia. Teniendo en cuenta que el financiador, sobre todo cuando es público, elige de antemano los países y sectores en los que va a dirigir la ayuda, esto pone en peligro la independencia de la ONGD a la hora de definir su estrategia. Las ONGD deberían buscar una mayor pluralidad en sus fuentes de financiación para poder definir sus estrategias de manera más coherente y sostenible en el tiempo. De este modo, una futura extensión del trabajo podría ser la valoración de la influencia de los donantes -particularmente cuando sean públicos- sobre las estrategias de las ONGD.

Igualmente, se podría mejorar este trabajo superando alguna de las limitaciones del mismo, en concreto, obteniendo otras medidas de la estrategia de las ONGD. La valoración del tipo de estrategia elegida por cada ONGD sería más correcta si contáramos con información sobre la cuantía y características de los proyectos realizados, así como sobre el tipo de acuerdos de colaboración con las ONGD locales de los paí-

ses donde intervienen. La valoración longitudinal de las estrategias de las ONGD que operan en un país también permitiría un análisis en profundidad de los elementos del entorno que influyen en los cambios estratégicos experimentados por las ONGD. Asimismo, nos gustaría poder determinar la influencia de las características internas de la ONGD sobre la estrategia, ampliando, de esta manera, la comprensión de la dirección estratégica seguida por este tipo de entidades sin fines de lucro.

Bibliografía

- BEN-NER, A. Y VAN HOOMISSEN, TH. (1993). "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis". En: Ben-Ner, A. y Gui, B. eds. *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, pp. 27-58.
- BOWMAN, E.H. Y HURRY, D. (1993). "Strategy through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process". *Academy of Management Review*, 18 (4): 760-782.
- CHATTERJEE, S. Y WERNERFELT, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: theory and evidence". *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- CLEVELAND, G. Y KRASHINSKY, M. (2005). "The nonprofit advantage: Producing quality in thick and thin child care markets". *University of Toronto at Scarborough, Division of Management*. Documento de Trabajo.
- Directorio de ONGD. (2000). Coordinadora de Organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo. Madrid.
- DOSI, G.; TEECE, D. Y WINTER, S. (1992). "Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks". En Dosi, G.; Giannetti, R. y Toninelli, P.A. *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford University Press. New York, pp. 185-211.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C.J. (1997). "La teoría de la ventaja Competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3): 11-32.
- FRUMKIN, P. Y KEATING, E. K. (2001). "The Price of Doing Good: Executive Compensation in Nonprofit Organizations". *The Hauser Center for Nonprofit Organizations*. Documento de trabajo n. 8, pp. 1-38.
- GUERRAS, L.A. (1995). "La Dirección Estratégica en las Organizaciones no Lucrativas". En: *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, pp. 457-471.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- HARRINGTON, R.J., LEMAK, D.J., REED, R. Y KENDALL, K.W. (2004). "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance". *Journal of Business and Management*, 10 (1): 15-38.

- HENISZ, W.J. Y DELIOS A. (2002). "Learning about the institutional environment". En Ingram, P y Silverman, B. (eds.) *The New Institutionalism in Strategic Management*, 19: 337-370.
- HENISZ, W.J. Y ZELNER, B.A. (2005). "Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments". *The Academy of Management Review*, 30 (2): 361-382.
- HERRMANN, M. Y FRANKE, G. (2002). "Performance and Policy of Foundation-owned Firms in Germany". *European Financial Management*, 8 (3): 261-279.
- HOSKISSON, R.E. Y HITT, M.A. (1990). "Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives". *Journal of Management*, 16: 461-509.
- JOHNSON, G. Y SHOLES, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall Europe, Italia.
- KOGUT, B. Y KULATILAKA, N. (2001). "Capabilities as Real Options". *Organizational Science*, 12 (6): 744-758.
- KUAN, J. Y GERTLER, P. (2002). "Using Hospital Sales Prices to Test Nonprofit Efficiency". *Annual Health Economics Conference*, Carnegie Mellon, USA.
- LINDSTRÖM, T. (2005). "Resource-Based View of Diversification: Main Concepts and Comparison with Other Views". *Helsinki University of Technology*. Documento de trabajo.
- LOWELL, S.; SILVERMAN, L Y TALIENTO, L. (2001). "Not-for-profit management: The gift that keeps on giving". *McKinsey & Company*, 1: 147-155.
- MARCUELLO, C. Y SALAS, V. (2000). "Money and Time Donations to Spanish Non Government Organizations for Development Aid". *Investigaciones Económicas*, 24 (3): 351-392.
- MARCUELLO, C. Y SALAS, V. (2001). "Non-for-Profit Organizations, Monopolistic Competition and Private Donations: Evidence from Spain". *Public Finance Review*, 29 (3): 183-207.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo*, IEPALA, Madrid.
- MATAIX, C. (2002). "El plan estratégico". *Programa de entidades sin ánimo de lucro*, Fundación Luis Vives.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.
- PAN, Y. Y LI, X. (1998). "Alliance of foreign firms in equity joint ventures in China". *International Business Review*, 7: 329-350.
- PARK, J. H. Y KIM, K. (1999). "International alliance formation and stock market responses: industry globalization as an environmental contingency". *Journal of International Management*, 5: 267-284.

- PETERAF, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14: 174-191.
- PORTER, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A., México.
- PORTER M.E. Y KRAMER M. R. (1999). "Philanthropy's New Agenda: Creating Value". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre: 121-130.
- RHODES, M.L. Y KEOGAN, J.F. (2005). "Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy". *Irish Journal of Management*, 26 (1): 122-135.
- RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Cambridge. Massachusetts.
- SMITH, K.W. Y TRIANTIS, A.J. (1995). "The Value of Options in Strategic Acquisitions". En Trigeorgis, L. (ed.). *Real Options in Capital Investment*. Westport: Greenwood Publishing Group, pp. 135-149.
- TEECE, D. J. (1980). "Economies of scope and the scope of the enterprise". *Journal of economic behavior and organization*, 1: 223-247.

