



## ARTÍCULO ORIGINAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2020.ene-jun.1>

# Análisis comparativo de las declaraciones de misión de los Bancos que operan en el Paraguay

Comparative analysis of mission statements of Banks that operates in Paraguay

Walter Daniel Ovelar Fernández<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-2414-5154>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay.

E-mail: [wovelar@hotmail.com](mailto:wovelar@hotmail.com)

## Resumen

Este artículo tiene como propósito principal evaluar los componentes presentes en las declaraciones de misión de los bancos paraguayos. Con este propósito, fueron visitadas las 17 páginas web de bancos nacionales. Para analizar la efectividad de las declaraciones de misión, se eligió el modelo de Pearce & David (1987), aplicándose el análisis de contenido para evaluar la efectividad de las declaraciones de misión identificadas. Según estos autores, para ser efectiva, una declaración de misión debe incorporar nueve elementos básicos, los que servirán de guía para el planeamiento estratégico. De acuerdo con los resultados obtenidos, los principales componentes presentes en las declaraciones de misión de los bancos paraguayos son los siguientes: clientes, servicios, filosofía y autoconcepto. En relación a la efectividad, la mayoría de los bancos analizados (11) presentan el 53% de los nueve componentes propuestos por Pearce & David (1987). Se concluye que las declaraciones de misión de los bancos estudiados aún no se adecuan totalmente al modelo de Pearce & David (1987), de tal manera a que cumplan con un papel efectivo dentro de sus procesos de estrategia empresarial.

**Palabras clave:** Bancos; estrategia empresarial; declaración de misión, Paraguay.

Clasificación JEL: G21; L21; M14.

## Abstract

This article has as its main purpose to evaluate the components present in the mission statements of the Paraguayan banks. For this purpose, the 17 websites of national banks were visited. To analyze the effectiveness of the mission statements, the model of Pearce & David (1987) was chosen, applying the content analysis to evaluate the effectiveness of the mission statements identified. According to these authors, to be effective, a mission statement must incorporate nine basic elements, which will serve as a guide for strategic planning. According to the results obtained, the main components present in the mission statements of the Paraguayan banks are the following: clients, services, philosophy and self-concept. In relation to effectiveness, most of the banks analyzed (11) presented 53% of the nine components proposed by Pearce & David (1987). It is concluded that the mission statements of the studied banks are still not fully adapted to the model of Pearce & David (1987), in such a way that they fulfill an effective role within their business strategy processes.

**Keywords:** Banks; corporate strategy; mission statement; Paraguay.

JEL Classification: G21; L21; M14

<sup>1</sup> Correspondencia: [wovelar@hotmail.com](mailto:wovelar@hotmail.com)

Artículo recibido: 22 ene. 2019; aceptado para publicación: 02 set. 2019.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar.

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Ovelar Fernández, W. D. (2020). Análisis comparativo de las declaraciones de misión de los Bancos que operan en el Paraguay. ACADEMO (Asunción), 7(1):1-10. <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2020.ene-jun.1>

## Introducción

La declaración de misión como fuente motora e inspiradora de la empresa hacia el logro de objetivos elevados es un tema ya establecido en la literatura académica en ciencias empresariales desde hace tres décadas (Power, 2012; David et al., 2014).

En el país, según el Artículo 1° de la Ley N° 861 General de Bancos, Financieras y Otras Entidades de Crédito, el sistema financiero está compuesto por los bancos, financieras, otras entidades dedicadas a la intermediación financiera y las filiales de todas estas entidades indicadas, que cuenten con autorización previa del Banco Central del Paraguay. El sistema financiero se rige por las disposiciones de la presente ley, de la Ley Orgánica del Banco Central del Paraguay, las del Código Civil y demás disposiciones legales vigentes, en el orden de prelación enunciado.

El sector bancario paraguayo es muy importante para la economía paraguaya, además de ser el sector más regulado. El mismo está compuesto de un banco central y de 17 bancos de capital nacional y extranjero. Según el Boletín Estadístico y Financiero del Banco Central del Paraguay al 31 de diciembre de 2017, el sector bancario poseía activos totales por 116.548.753 millones de Guaraníes o aproximadamente 20.848 millones de Dólares Americanos. Para el Consultor Jorge Luis Schreiner a partir del año 2003 el país ha iniciado un proceso de estabilización, ordenamiento fiscal y la profundización de cambios para el fortalecimiento del sistema financiero. Asimismo, según 5Dias (2015) el sector financiero paraguayo está en franca expansión registrándose un incremento importante en las captaciones y colocaciones bancarias y además, la rentabilidad de los bancos y financieras paraguayas es considerada una de las más altas de América Latina. La tasa promedio de rentabilidad de los bancos paraguayos asciende a 24,25% (BCP, 2017).

Para el padre de la administración moderna Peter Drucker (1986) una institución existe para un propósito y misión específica, que consiste en cumplir una función social específica. En los negocios esto significa obtener desempeño económico. Mientras

que para Amran (2012), las declaraciones de misión se han convertido en una herramienta muy popular en los negocios para explicar sus respectivas misiones de negocios y propósitos de manera clara, siendo esta popularidad una consecuencia de las necesidades del negocio de desarrollar objetivos de negocios realistas que puedan ser alcanzados con sus capacidades.

Al respecto, Bart & Hupfer (2004) se preguntan: ¿Debemos tener una declaración de misión? Para David (2013) es muy importante que una organización posea una declaración de misión y mejor aún si la misma ha sido desarrollada conforme a lo estipulado por los grandes autores de estrategia empresarial. David (2013) incorpora en su modelo integral del proceso de administración estratégica desarrollar las declaraciones de visión y misión de la empresa, con lo cual se refuerza la importancia de este elemento estratégico clave. En la tabla 1 se listan algunas de las definiciones de declaración de misión más aceptadas a nivel internacional.

**Tabla 1.** Definiciones de declaración de misión.

N°	Autor/es	Año	Definición
1	Fred R. David	2013	La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la "razón de ser" de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: "¿cuál es nuestro negocio?". Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.
2	Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones	2009	El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias.
3	D'Alessio Ipinza Fernando A.	2008	La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización.
4	Peter Drucker	1986	Una institución existe para un propósito y misión específica, que consiste en cumplir una función social específica. En los negocios esto significa obtener desempeño económico.

Para David (2013), una declaración de misión se caracteriza por contar con los siguientes nueve ítems:

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, auto-concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.

Las teorías de la señalización y de los *stakeholders* son las bases subyacentes de porque una organización publica sus declaraciones de misión. La teoría de la señalización en el área de los informes corporativos para propósitos externos sugiere que las empresas que creen estar en mejor forma que las demás empresas, divulgarán más información para atraer inversores y mejorar su imagen corporativa (Amran, 2012). Klemm, Sanderson & Luffman (1991) citados por Amran (2012), establecen que los dos propósitos de una declaración de misión son aumentar la imagen externa de la empresa y motivar a los empleados. Por lo tanto, se espera que una empresa con desempeño elevado va a poseer una declaración de misión más elaborada y que la divulgara en su Memoria Anual (Amran, 2012). En la actualidad, se espera que la divulgación se realice en su página web.

En cuanto a la teoría de los *stakeholders*, “*stakeholders*” es un término en inglés que se refiere a las personas, grupos u organizaciones que impactan en las actividades de la empresa y los que a su vez son impactadas por ella (Borlea & Achim, 2013). Estas partes interesadas, que pueden ser internas y externas, presionan a la empresa para obtener beneficios que les favorezcan. Para Freeman & McVea (2001), de acuerdo con estudios realizados en el Stanford Research Institute (SRI) los gerentes necesitan entender las necesidades de los accionistas (*shareholders*), empleados, clientes, proveedores, financistas y de la sociedad para desarrollar objetivos que estos *stakeholders* puedan

apoyar. Esto es necesario para asegurar el éxito en el largo plazo. Por lo tanto, concluyen que los gerentes deben explorar las relaciones existentes entre todos los *stakeholders* para desarrollar estrategias de negocios (Freeman & McVea, 2001).

El objetivo de este estudio es identificar si las declaraciones de misión de los bancos paraguayos incluyen a los nueve componentes del modelo de Pearce & David (1987).

## Metodología

Se realizó un estudio descriptivo con abordaje cualitativo utilizándose datos obtenidos directamente de las páginas web de los bancos paraguayos. La población seleccionada consistió en los 17 bancos que operan en el Paraguay (Tabla 2). Los datos se colectaron en la semana del 19 al 24 de agosto del 2018. Luego se procedió a leer y analizar cada una de las declaraciones de misión de los bancos paraguayos. García-Meca & Martínez (2004) citados por Alonso-Cañadas et. al. (2018), afirman que este mecanismo de agregación de datos obtenidos a partir de la metodología del análisis del contenido, es una herramienta objetiva y uno de los métodos más aceptados en estudios sobre divulgación de información. Para López-Nogero (2002) esta metodología de análisis también se ubica en el ámbito de lo descriptivo, pretendiendo descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado.

El análisis de contenido es ampliamente utilizado en la literatura científica para evaluar la eficacia de las declaraciones de misión (Kemp & Dwyer, 2003; Akbulut & Bayram, 2011; Azizi & Hosseinabadi, 2014; López et al., 2016). También para Aureli (2017), el análisis de contenido es ampliamente utilizado en las ciencias empresariales y contables.

En este trabajo se empleó el modelo de Pearce & David (1987), más conocido con el modelo P&D, que utiliza nueve componentes para evaluar cómo ha sido elaborada una declaración de misión. Esta metodología es la más utilizada a nivel mundial. Autores como Kemp & Dwyer (2003), Hocayen-da-

Silva et al., (2006), Garg (2014), Albers et. al., (2014), Azizi & Hosseinabadi (2014) y Alawneh (2015) han utilizado este modelo para analizar las declaraciones de misión de diferentes tipos de empresas a nivel mundial. Además, para Pearce II (1982), citado por

Albers et al., (2014), una declaración de misión debe contener los ocho elementos básicos, para convertirse en una herramienta eficiente de planeamiento estratégico.

**Tabla 2.** Población de bancos seleccionada.

N°	Bancos	Páginas web	Declaración de misión	Cantidad de variables utilizadas
<b>Sucursales directas extranjeras</b>				
1	Citibank N.A.	<a href="https://www.citibank.com/icg/sa/latam/paraguay/">https://www.citibank.com/icg/sa/latam/paraguay/</a>	No	0
2	Banco Do Brasil S.A.	<a href="http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/atendimento/bb-no-mundo/banco-do-brasil-en-paraguay#/">http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/atendimento/bb-no-mundo/banco-do-brasil-en-paraguay#/</a>	No	0
3	Banco de la Nación Argentina	<a href="https://www.bna.com.py/">https://www.bna.com.py/</a>	No	0
<b>Propiedad extranjera mayoritarias</b>				
4	Banco Itaú Paraguay S.A.	<a href="https://www.itaui.com.py/">https://www.itaui.com.py/</a>	No	0
5	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	<a href="http://www.sudamerisbank.com.py/index.php">http://www.sudamerisbank.com.py/index.php</a>	Si	25
6	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Paraguay S.A.	<a href="https://www.bbva.com.py/public/">https://www.bbva.com.py/public/</a>	No	0
7	Banco GNB Paraguay S.A.	<a href="http://www.bancognb.com.py/">http://www.bancognb.com.py/</a>	No	0
<b>Propiedad local mayoritaria</b>				
8	Banco Regional S.A.E.C.A.	<a href="https://www.regional.com.py/">https://www.regional.com.py/</a>	Si	8
9	Banco Amambay S.A.	<a href="https://www.bancoamambay.com.py/">https://www.bancoamambay.com.py/</a>	Si	17
10	Banco Continental S.A.E.C.A.	<a href="http://www.bancontinental.com.py/">http://www.bancontinental.com.py/</a>	Si	49
11	Visión Banco S.A.E.C.A.	<a href="https://www.visionbanco.com/">https://www.visionbanco.com/</a>	Si	11
12	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	<a href="http://www.bancoitapua.com.py/">http://www.bancoitapua.com.py/</a>	Si	28
13	Banco Familiar S.A.E.C.A.	<a href="https://www.familiar.com.py/">https://www.familiar.com.py/</a>	Si	34
14	Banco Atlas S.A.	<a href="https://www.bancoatlas.com.py/">https://www.bancoatlas.com.py/</a>	Si	19
15	Banco para la Comercialización y Producción S.A. - Bancop S.A.	<a href="http://www.bancop.com.py/">http://www.bancop.com.py/</a>	Si	9
16	Grupo Internacional de Finanzas S.A.E.C.A. - Interfisa Banco	<a href="https://www.interfisa.com.py/index.php">https://www.interfisa.com.py/index.php</a>	Si	29
<b>Participación estatal</b>				
17	Banco Nacional de Fomento	<a href="http://www.bnf.gov.py/">http://www.bnf.gov.py/</a>	Si	24
<b>Total de variables utilizadas</b>				<b>253</b>
<b>Promedio de variables utilizadas</b>				<b>23</b>

En la tabla 3 se exponen los nueve componentes del modelo P&D y las variables y/o palabras que se buscaran (Garg, 2014) en las declaraciones de misión para analizarlas.

Posteriormente, se le asignara a cada una de las declaraciones de misión la calificación de 1 (uno) si

incluye el componente y 0 (cero) si no lo incluye. Asimismo, los resultados obtenidos serán comparados contra resultados de estudios similares.

Adicionalmente se realizarán los siguientes estudios: a) frecuencia de variables utilizadas, b) promedio de variables utilizadas y comparación con

los resultados obtenidos en otros estudios, c) nube de palabras y d) cantidad de *stakeholders* identificados.

**Tabla 3.** Componentes de una declaración de misión efectiva y variables buscadas.

Componentes de una declaración de misión (Modelo P&D)	Variables y/o palabras buscadas (Garg, 2014)
1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Clientes, consumidores, benefactores.
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Bancario, banca, financiero, finanzas.
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?	País, nación, región, Paraguay, sector.
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	Tecnología, digital, home banking, seguridad informática.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Creación de valor, crecimiento, utilidad, ganancias, retornos, solides financiera, desempeño financiero, resultados financieros, valor económico añadido.
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	Principios, integridad, ética, valores, honestidad, responsabilidad, armonía, inspiración, motivación, confianza, cultura corporativa.
7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	Innovación, bajo costo, buenos servicios, calidad elevada, eficiencia, eficacia, recursos humanos capacitados y motivados, satisfacción de los clientes, modernidad, adaptación al cambio, disponibilidad, agilidad, flexibilidad, liderazgo, compromiso.
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Responsabilidad social, responsabilidad ambiental, comunidad, sociedad, retorno a la sociedad, objetivos sociales, objetivos de desarrollo sostenible, sostenibilidad, sustentabilidad, inclusividad, diversidad.
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	Empleados, colaboradores, asociados, staff.

Fuente: David (2013) y Garg (2014).

## Resultados y Discusión

De los 17 bancos que operan en el Paraguay, 11 (65%) bancos exponen sus declaraciones de misión en sus páginas web mientras que seis (35%) bancos no las explicitan. De estos seis bancos sin declaraciones de misión, tres son sucursales directas extranjeras y tres de propiedad extranjera mayoritaria.

### Componentes de las declaraciones de misión de los Bancos que operan en el Paraguay

El análisis de las declaraciones de misión de los 11 bancos paraguayos se detalla en la tabla 4.

#### a- Clientes

Sin clientes cualquier emprendimiento con fines y sin fines de lucro perecería. Son varios los estudios que indican que la preocupación por los clientes es crucial para formular estrategias, implementarlas y finalmente evaluarlas (Kemp & Dwyer, 2003; Albers et al, 2014). En línea con lo afirmado previamente, la variable Clientes está presente en 73% de los bancos paraguayos (Tabla 4), este resultado es cercano al 72% obtenido por Kemp & Dwyer (2003).

#### b- Servicios

Es sabido que los servicios que una empresa provee la debe distinguir de sus competidores y que clarificar este aspecto es de suma importancia estratégica (Kemp & Dwyer, 2003). Se ha identificado que el 82% de los bancos paraguayos incorpora la

variable Servicios en sus declaraciones de misión (Tabla 4) mientras que Albers et al., (2014) obtuvo un resultado similar para las universidades públicas brasileras.

#### c- Mercados

Para David (2013) la palabra mercados debe responder a la pregunta: ¿En dónde compite la empresa? Esto implica precisar la ubicación geográfica en la cual se desempeña la empresa. Sin embargo, con Internet y las redes sociales y sobre todo si la empresa vende servicios, la ubicación geográfica ya no es tan relevante como solía serlo en épocas pasadas. Solamente el 45% de los bancos paraguayos analizados han incorporado la variable Mercados a sus declaraciones de misión (Tabla 4), este resultado es cercano a los obtenidos por Mussoi et al., (2011) del 33% y Kemp & Dwyer (2003) del 42%.

#### d- Tecnología

Un banco sin tecnología de punta no sería competitivo. La tecnología es un requisito sine qua non para cualquier entidad bancaria moderna, además de ser una parte crucial en una estrategia empresarial. Las últimas revoluciones tecnológicas, que tienen a Internet y las redes sociales como plataforma, han modificado sustancialmente la manera en que un banco compite. Por ejemplo, ya no se estila que un banco no posea su Home Banking. La variable Tecnología es una de las más omitidas por los bancos paraguayos, a pesar de ser un sector económico tecnológico dependiente. El resultado del 27% es más elevado que el 3% y el 7% obtenidos por Maragno et al. (2013) y Mussoi et al., (2011) respectivamente.

#### e- Preocupación por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad

Si bien todos los *stakeholders* desean que la organización en la cual participan e influyen crezca y obtenga una rentabilidad razonable, tan solo el 27% de los bancos paraguayos mencionan las variables claves identificadas en la tabla 5. Este resultado está muy por debajo de los 58% y 48% obtenidos en los

estudios de Mussoi et al., (2011) y Kemp & Dwyer (2003) respectivamente.

#### f- Filosofía

Kemp & Dwyer (2003) citan a Gellerman (1989), quien afirma que una cultura corporativa debe estar fundada en principios morales porque es una fuerza vital para seguir teniendo éxito estratégico. Asimismo, si la cultura corporativa se basa en valores, se convertirá en una piedra angular (*touchstone*) para el comportamiento organizacional y la toma de decisiones (Kemp & Dwyer, 2003). En este aspecto, el 73% de los bancos paraguayos incorporan en sus declaraciones de misión variables relacionadas con la Filosofía. Por otra parte, los resultados del 31% (Albers et al., 2014) y 24% (Maragno et al., 2013) se sitúan por debajo de este resultado.

#### g- Autoconcepto

Se identificó que el 91% de los bancos paraguayos mencionan en sus declaraciones de misión variables relacionadas con el Autoconcepto. Esta variable es la más prevalecte en este estudio. La tarea de los directivos bancarios debe ser la obtención de ventajas competitivas perdurables ante su competencia. Este 91% es muy cercano al 88% obtenido por Kemp & Dwyer (2003) para las aerolíneas internacionales.

#### h- Preocupación por la Imagen Pública

Cuidar a la sociedad y al ambiente es un imperativo para cualquier organización moderna. En línea con la teoría de la señalización y en este sentido, los bancos Itaú S.A., Visión S.A. y GNB emiten Memorias de Sustentabilidad conforme a los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) por lo que demuestran preocupación por su imagen. También el banco Sudameris S.A. demuestra preocupación por su imagen pública al utilizar una Guía Ambiental y Social para el Financiamiento de la Actividad Ganadera. El 27% obtenido en este estudio está en línea con los resultados del 23% de Albers et al. (2014), el 8% de Maragno et al. (2013) y el 30% de Kemp & Dwyer (2003).

#### i- Preocupación por los Empleados

Una frase fantástica de Richard Branson dice: “Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados. Si cuidas a tus empleados ellos cuidaran de tus clientes.” La preocupación por el principal activo de la empresa es vital para lograr el éxito estratégico. ¿Pero qué tanta importancia le da los bancos a esta variable en sus declaraciones de misión? La respuesta es baja importancia porque tan solo el 27% de los bancos tiene incorporado en sus

declaraciones de misión esta variable. No obstante, este resultado no es sorprendente porque el estudio de Kemp & Dwyer (2003) obtuvo el 22% para las aerolíneas internacionales.

En la tabla 5 se presentan los resultados de este estudio comparados con los obtenidos por tres estudios realizados en el Brasil y uno en Australia.

**Tabla 4.** Componentes de las declaraciones de misión de bancos paraguayos.

N°	Bancos	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Totales
1	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	1	1	0	0	0	0	1	1	1	5
2	Banco Regional S.A.E.C.A.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Banco Amambay S.A.	1	1	0	0	1	1	1	0	0	5
4	Banco Continental S.A.E.C.A.	1	1	0	1	0	1	1	0	1	6
5	Visión Banco S.A.E.C.A.	0	1	0	1	0	1	1	1	0	5
6	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	1	1	1	1	0	1	1	0	0	6
7	Banco Familiar S.A.E.C.A.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7
8	Banco Atlas S.A.	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
9	Banco para la Comercialización y Producción S.A. - Bancop S.A.	0	0	1	0	1	1	1	0	0	4
10	Grupo Internacional de Finanzas S.A.E.C.A. - Interfisa Banco	1	1	1	0	0	1	1	0	0	5
11	Banco Nacional de Fomento	0	1	1	0	0	1	1	1	0	5
<b>Totales</b>		8	9	5	3	3	8	10	3	3	52
<b>Porcentajes</b>		73%	82%	45%	27%	27%	73%	91%	27%	27%	53%

**NOTA:** a- Clientes; b- Servicios; c- Mercados; d- Tecnología; e- Preocupación por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad; f- Filosofía; g- Autoconcepto; h- Preocupación por la Imagen Pública; i- Preocupación por los Empleados.

**Tabla 5.** Comparación de los resultados de este estudio con resultados de estudios utilizados.

Autores	Ovelar Fernández*	Mussoi et. al.	Maragno et. al.	Kemp & Dwyer
Año	2019	2011	2013	2003
País/Muestra	Paraguay/11 Bancos	Brasil/140 Empresas BOVESPA	Brasil/20 Hoteles	Australia/50 Aerolíneas Internacionales
<b>Frecuencia de componentes encontrados</b>				
Clientes	73%	96%	8%	72%
Servicios	82%	44%	22%	32%
Mercados	45%	15%	5%	42%
Tecnología	27%	7%	3%	22%
Preocupación por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad	27%	58%	11%	48%
Filosofía	73%	56%	24%	80%
Autoconcepto	91%	30%	11%	88%
Preocupación por la Imagen Pública	27%	94%	8%	30%
Preocupación por los Empleados	27%	0%	0	22%

Nota: \*estudio actual.

### Frecuencia de variables utilizadas

En este estudio y según la tabla 6, de las 11 declaraciones de misión analizadas, los bancos han utilizado en total 253 variables o palabras, siendo la variable prevaleciente Clientes, con ocho ocurrencias. Asimismo, en el estudio De Quadros et. al., (2016), la variable Clientes, es la prevaleciente con 159 ocurrencias en las declaraciones de misión de 364 empresas de Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

### Promedio de variables utilizadas y comparación con resultados obtenidos en otros estudios

Según la tabla 7, el promedio de las variables o palabras utilizadas en las declaraciones de misión de los bancos paraguayos es 23, que se obtiene dividiendo el total de las variables de 253 por 11. Se procedió a comparar este resultado contra los obtenidos en los estudios de Alawneh (2015), De Araujo & Nobrega (2015) y Ossanes et. al., (2015). El resultado del presente estudio está en línea con los resultados obtenidos en dos estudios a excepción al de Alawneh (2015).

### Nube de palabras

Se utilizó la versión demo del software de análisis de contenido Atlas.ti (<http://www.atlas.ti>) para elaborar la figura 1, en la cual prevalece la variable Clientes.



Figura 1. Nube de palabras.

### Cantidad de Stakeholders indentificados

Conforme a la teoría de los stakeholders es importante que una declaración de misión incorpore a los mismos. En este sentido, se ha elaborado la tabla 8 con la cantidad de stakeholders presentes en las 11 declaraciones de misión de los bancos paraguayos. El stakeholder Clientes es el prevaleciente con 8/11 en este estudio, con 17/58 en Garg (2014) y con 232/451 en Lugoboni & Goto (2016) respectivamente.

Tabla 6. Frecuencia de variables utilizadas en las declaraciones de misión.

Palabras	Total	Palabras	Total	Palabras	Total	Palabras	Total
Cliente/s	8	nación	3	líder	2	otras	227
Banco/bancario	7	agilidad	2	ofrecer	2		
Servicio	6	atención	2	productivo	2		
Necesidad	5	calidad	2	desarrollo	2		
Producto	4	colaborador	2	sector	2		
Satisfacción	4	financiera	2	solución	2		
<b>Total</b>							<b>253</b>

Tabla 7. Promedio de variables utilizadas en declaraciones de misión.

	Ovelar Fernández (2019)*	Alawneh (2015)	De Araujo & Nobrega (2015)	Ossanes et al (2015)
Promedio de palabras	23	63	24,9	22

Nota: \*estudio actual.



**Tabla 8.** Cantidad de *stakeholders* identificados en las declaraciones de misión.

N°	Bancos	Clientes	Empleados	Accionistas/			Totales
				Inversores	Proveedores	Comunidad	
1	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	1	1	1	0	0	3
2	Banco Regional S.A.E.C.A.	1	0	0	0	0	1
3	Banco Amambay S.A.	1	0	0	0	0	1
4	Banco Continental S.A.E.C.A.	1	1	0	0	0	2
5	Visión Banco S.A.E.C.A.	0	0	0	0	0	0
6	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	1	0	0	0	1	2
7	Banco Familiar S.A.E.C.A.	1	1	1	1	0	4
8	Banco Atlas S.A.	1	0	0	0	0	1
9	Banco para la Comercialización y Producción S.A. - Bancop S.A.	0	0	0	0	1	1
10	Grupo Internacional de Finanzas S.A.E.C.A. - Interfisa Banco	1	0	0	0	1	2
11	Banco Nacional de Fomento	0	0	0	0	1	1
<b>Totales</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

### Limitaciones y líneas futuras de investigación

Se coincide con Maragno et. al., (2013) en que las limitaciones de este estudio se encuentran en la extensión de la muestra, que es pequeña y porque no todos los bancos disponen de sus declaraciones de misión en sus páginas web y en el aspecto subjetivo de la clasificación de los textos en datos cuantitativos.

Por otra parte, estudios posteriores podrían analizar las relaciones de causa y efecto existentes entre los componentes de una declaración de misión efectiva y el desempeño financiero de los bancos como así mismo encuestar a determinados *stakeholders* para saber cuáles son sus opiniones sobre las declaraciones de misión de sus bancos. Finalmente, Gharleghi et al. (2011) insta a superar las limitaciones propias de una investigación aplicada como la realizada, recomendando realizar los siguientes estudios:

- Una encuesta sobre las razones por las cuales algunos bancos no poseen declaraciones de misión.
- Una encuesta sobre las razones por las cuales algunos bancos no exponen sus declaraciones de misión en sus páginas web.
- Una encuesta en diferentes sectores económicos y compararlas contra los resultados de este estudio.

### Conclusión

De los 17 bancos que componen el sector bancario paraguayo, solamente 11 explicitan sus declaraciones de misión en sus páginas web. En cuanto al porcentaje de los componentes existentes en las declaraciones de misión, los resultados obtenidos por este estudio no están alejados de los resultados obtenidos en estudios similares realizados a nivel mundial.

La variable con mayor frecuencia, así como en los estudios similares utilizados, es Cliente. Dado que el porcentaje total de los componentes obtenidos es del 53%, se concluye que las declaraciones de misión de los bancos paraguayos no están elaboradas conforme a los lineamientos de modelo de Pearce & David (1987).

Los resultados de este estudio pueden servir para que todos los bancos que operan en el Paraguay divulguen en sus páginas web sus declaraciones de misión y para que las adecuen al modelo más utilizado a nivel mundial, el de Pearce & David (1987).

### Referencias bibliográficas

- Alawneh, A. (2015). The impact of mission statement on performance: An exploratory study in the Jordanian Banking Industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4).
- Albers Araújo, M., de Souza, P., & Lunkes, R. (2014). Análise dos principais elementos de Pearce II (1982) presentes nas missões organizacionais das

- Universidades Públicas do Brasil. XIV Coloquio Internacional de Gestao Universitaria - CIGU. Florianopolis, Santa Catarina, Brasil.
- Akbulut, E., & Bayram, Y. (2011). A comparative analysis of web-based corporate mission statements. *African Journal of Business Management*, 5(23), 10014-10022.
- Alonso-Cañadas, J., Saraite-Sariene, L., Haro-de-Rosario, A., & Caba-Pérez, M. (2018). Análisis de las Memorias de Sostenibilidad de la Banca Internacional. *REICE - Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas Abriendo Camino al Conocimiento*, 6(11), 49. doi: <http://dx.doi.org/10.5377/reice.v6i11.6148>
- Amran, N. (2012). Mission Statement and Company Performance: Evidence from Malaysia. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(4).
- Aureli, S. (2017). A comparison of content analysis usage and text mining in CSR corporate disclosure. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 17, 1-32. doi: 10.4192/1577-8517-v17\_1.
- Azizi, S., & Hosseinabadi, V. (2014). A Content Analysis of the Mission Statements of Iran, Turkey, India and United States Pharmaceutical Companies. *Management & Marketing*, XII(1).
- Banco Central del Paraguay. (2017). *Boletín Estadístico y Financiero*. Recuperado de <https://www.bcp.gov.py/boletines-estadisticos-i62>
- Bart, C., & Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 18(2).
- Borlea, S., & Achim, M. (2012). Theories of Corporate Governance. *Studia Universitatis "Vasile Goldiş" Arad Economics Series*, 23(1).
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México.
- David Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.) México: Pearson Educación de México.
- David, M., David, F., & David, F. (2014). Misión Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1).
- De Quadros Martins, V., Diehl, C., & Brunozi Júnior, A. (2016). Análise da efetividade das missões empresarias e sua relação com fatores contingenciais em países do GLENIF. XXIII Congresso Brasileiro de Custos – Porto de Galinhas, PE.
- Drucker, P. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton.
- Fabris Lugoboni, L., & Midori Martinho Goto, M. (2016). Stakeholders Present in Organizational Mission: an Analysis by Sector and Source of Shareholder Control. *Rev Adm UFSM*, 11(3), 615-636. doi: 10.5902/19834659.16171.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration*. Working Paper No. 01-02. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Garg, A. K. (2014). Content analysis of mission statement of mining companies in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4).
- Gharleghi, E., Nikbakht F., & Bahar, G. (2011). A Survey of Relationship Between the Characteristics of Mission Statement and Organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 5, 117-124. doi: 10.3923/rjbm.2011.117.124
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8 ed). México: Mc Graw Hill.
- Hocayen-da-Silva, A., Ferreria, J., & de Castro, M. (2006). Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. *Revista de Economia e Administração*, 5(2), 221-242.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*, 24(6), 635-653. doi: 10.1016/S0261-5177(03)00049-9
- Ley N° 861. (1996). General de Bancos, Financieras y otras Entidades de Crédito. Asunción, Paraguay.
- López Morales, J., & Ortega Riadura, I. (2016). International strategy of the 500 largest firms in Latin America: an analysis from its mission and vision. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3).
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167-179.
- Maragno, C., de Souza, P., & Lunkes, R. (2013). Missao Institucional: Analise dos Principais Elementos Presentes nas Missoes dos Hoteis de Santa Catarina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 467-483.
- Mussoi, A., Lunkes, R., & Valverde da Silva, R. (2011). Missao Institucional: uma Analise da Efetividade e dos Elementos Presentes nas Missoes de Empresas Brsileiras de Capital Aberto. *REGE*, 18(3), 361-384.
- Ossanes, B., de Souza Michelon P., & Lunkes, R. (2017). Análise dos principais elementos presentes nas missões de hospitais brasileiros de excelencia. *Rev Salud Pública*, 19(4), 542-548.
- Pearce, J., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of management Executive*, 1, 2, 109-116.
- Powers Edward, L. (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. *International Journal of Management & Information System*, 16(4).
- Schreiner Marengo, J. (s. f.). La regulación del Sistema Financiero Nacional. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/about-deloitte/articles/la-regulacion-del-sistema-financiero-de-la-nacion.html>
- 5Dias. (13 may. 2015). Sistema financiero paraguay. Recuperado de <https://www.5dias.com.py/2015/05/sistema-financiero-paraguay/>