

## MISIÓN INSTITUCIONAL

### Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil

Samára Maragno Coral<sup>†</sup>

Paula de Souza<sup>\*\*</sup>

Rogério João Lunkes<sup>\*\*\*</sup>

Universidad Federal de Santa Catarina

Florianópolis, Brasil

**Resumen:** La misión institucional es uno de los principales documentos de la filosofía y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización. Así, el objetivo de este artículo es identificar y analizar los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de las empresas hoteleras de Santa Catarina asociadas a la ABIH-SC (Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles de Santa Catarina). Para alcanzar dicho objetivo se realizó un estudio descriptivo con abordaje cuantitativo y un análisis de contenido. La información de los hoteles evaluados se tomó del sitio web de la ABIH-SC, totalizando 217 empresas hoteleras. La muestra se compuso con 20 hoteles que difunden en su sitio web su misión. Se definió el modelo de Pearce II (1982) como indexador de la misión efectiva y se seleccionaron los elementos presentes en las misiones recolectadas. Los resultados sugieren que ninguna empresa de la muestra posee una misión efectiva, es decir que los hoteles catarinenses establecen la misión para adecuarse a la estructura o por influencia del sector. Las empresas utilizan la misión institucional más como instrumento de marketing que como herramienta de gestión estratégica.

**PALABRAS CLAVE:** misión institucional, elementos, hoteles, Santa Catarina.

**Abstract:** Mission Statement: Analysis of the Main Elements Proposed by Pearce II (1982) Present in the Missions of Santa Catarina (Brazil) Hotels. The mission statement is one of the main documents of philosophy and its fundamental definition to guide, stimulate and guide the search for opportunities, with the objective of strengthening the commitment and track record of the organization. Thus, this paper aims to identify and analyze the elements proposed by Pearce II (1982) present in the missions of Santa Catarina hotel companies linked to the SC-ABIH (Brazilian Association of Hotels of Santa Catarina). To achieve this goal, we carried out a descriptive research with quantitative approach and content analysis. The list of hotels evaluated was removed from the website ABIH-SC, totaling 217 hotel companies. Most have address electronic, but the sample was composed of 20 hotels that have reported in it its mission. Set up the model of Pearce II (1982) as an index of effective mission and subsequently were selected elements in missions collected. The results suggest that no

<sup>†</sup> Bachiller en Ciencias Contables por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Es académica de la carrera de Ciencias Contables de la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. E-mail: samaramcoral@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Bachiller en Ciencias Contables por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Maestranda del posgrado en Contabilidad de la Universidad Federal de Santa Catarina. E-mail: pauladesouza1604@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Posdoctor en Contabilidad por la Universidad de Valencia, Valencia, España. Docente del posgrado en Contabilidad de la Universidad Federal de Santa Catarina. E-mail: lunkes@cse.ufsc.br

*sample company has a mission effective, in other words, hotels catarinenses do the mission by matching its structure or influence the sector in which they are inserted. The indications show that the surveyed companies use mission statement more as a marketing tool than as a strategic management tool.*

**KEY WORDS:** *mission statement, elements, hotels, Santa Catarina.*

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo es un sector influyente en la economía brasileña. De acuerdo con el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) el sector participó en un 3,7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país en 2009. La Región Sur figura en el segundo lugar en la relación consumo turístico/PIB más alta de Brasil, debido a la cantidad de brasileños que viajan por el país (Brasil, 2012).

Además, Brasil espera recibir cerca de 500 mil turistas durante el Campeonato Mundial de Fútbol de 2014 (Ministério do Turismo, 2013). Se calcula que la mayoría llegará desde América Latina, especialmente por la proximidad geográfica. Santa Catarina durante el verano ya recibe gran cantidad de turistas latinoamericanos y durante el evento deportivo no será diferente.

En relación a la demanda esperada para el rubro hotelero se infiere que el sector precisa estar preparado para recibir a los turistas y que las ciudades deben ofrecer hospedaje de calidad con servicios de valor agregado. Esto exige una gestión interna eficiente del sector hotelero.

La complejidad del mercado sumada a los avances tecnológicos y a la fuerte competencia hace que las empresas hoteleras necesiten una mejor gerencia y control de sus actividades. Por eso deben procurar especializarse y perfeccionar la gestión buscando destacarse en ese ambiente competitivo que las rodea.

La adopción de una planificación estratégica intenta ayudar a la gestión empresarial. Según Kotler (1992: 63) *“la planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una adecuación razonable entre los objetivos y los recursos de la empresa y los cambios y oportunidades de mercado”*.

El proceso de planificación estratégica requiere el desarrollo de una misión para la organización (Green & Medlin, 2003). Para Ribeiro et al. (2008) la misión es el primer paso en el proceso de planificación y junto con los valores de la visión sirve para dirigir el establecimiento de las metas y prioridades de una empresa. La definición de la misión resulta importante en el ámbito estratégico al establecer los clientes potenciales, los productos y los servicios a ser ofrecidos, así como fijar claramente su negocio y valores (Thompson Jr., Strickland III & Gamble, 2008).

Así, la misión representa la “razón de ser” del negocio de una organización. O sea que es una declaración esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias, metas y políticas, concibiendo la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008). Case, King & Premo (2012) afirman que las misiones institucionales continúan siendo el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es importante para la empresa. La mayoría de las empresas tienen una misión y las organizaciones crean, confían y defienden lo que ella representa (Mullane, 2002).

Pearce II (1982) propone una estructura de 8 elementos que deben estar contenidos en la frase de la misión institucional convirtiéndola en un instrumento eficiente de planificación estratégica. Así, surge la pregunta de investigación que dirige este artículo: ¿Cuáles son los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de las empresas hoteleras catarinenses? Para responder este problema el objetivo de este estudio es identificar y analizar los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina.

Se utiliza el modelo propuesto por Pearce II (1982) considerando que es el más usado internacionalmente y el más referenciado. Además, es frecuentemente aceptado como base para estudios posteriores sobre las misiones institucionales. La realización de este estudio se justifica por la relevancia de investigar la misión institucional y la importancia que ésta representa para las empresas como parte integrante de la planificación estratégica. Este estudio puede contribuir al desarrollo de las misiones institucionales en empresas hoteleras, ya que son fundamentales para la supervivencia, el crecimiento y el éxito de cualquier negocio (Churchill & Lewis, 1983; Smith & Fleck, 1987; Analoui & Karami, 2002; Bartkus, Glassman & McAfee, 2006; Williams, 2008).

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **Concepto de misión**

Las empresas cada vez perciben más la importancia de una misión institucional sucinta y clara para apoyar las acciones exitosas. Las misiones sirven para comunicar información vital a todas las partes interesadas de una organización empresarial (King, Case & Premo, 2011).

Para Baetz & Bart (1996) las misiones varían en tamaño y contenido, lo que indica que hay poco consenso sobre lo que una misión realmente debe contener. Así, las misiones están siendo utilizadas para una gran variedad de propósitos generando “confusión” respecto de su principal objetivo.

Diversos estudios afirman que la misión representa la “razón de ser” de las empresas (Drucker, 1974; Takeski & Rezende, 2000; Almeida, 2003; Rafaeli, Campagnolo & Müller, 2007; Cochran, David & Gibson, 2008; Williams, 2008; David, 2009; Lobato, 2009; Mckee, 2012). Para David (2009) la

razón de existir de la empresa debe ser claramente indicada en la misión institucional de una organización brindando información importante como los productos y servicios ofrecidos, los principales mercados a los que apunta y la preocupación de la empresa por el crecimiento, la eficiencia, los empleados, los accionistas, el medio ambiente y la rentabilidad a largo plazo.

De acuerdo con Drucker (1974) la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa. Una misión es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David & Gibson, 2008). Como cualquier herramienta puede ser mal utilizada o resultar obsoleta o ineficaz. Pero cuando es empleada por alguien que entiende su uso puede unificar una organización e iluminar la finalidad y dirección de la empresa (Mulane, 2002). Las misiones incluyen todas las características centrales del negocio comprendiendo su propósito, cualidades únicas, valores, intereses y metas-objetivos básicos (Case, King & Premo, 2012). Poseen aspectos de cómo se ven las organizaciones y cómo quieren ser vistas (Palmer & Short, 2008).

Lobato (2009: 68) afirma que *“la misión es la expresión de la razón de existencia de la organización, es la función que desempeña en el mercado de modo de tornar útil su acción y justificar su lucro desde el punto de vista de los accionistas y de la sociedad en la que actúa”*. La misión es la principal propuesta de la empresa, para qué sirve, cuál es la justificación de su existencia para la sociedad y cuál es su función social (Takeski & Rezende, 2000). Además, cada unidad organizacional debe estar en sintonía con la misión global de la empresa de la cual forma parte y con la actuación de sus profesionales (Oliveira, 1991; Almeida, 2003).

En ese sentido, la clave para crear una misión eficaz debe centrarse en describir lo que la empresa ofrece y no sólo lo que hace. Hay que intentar ver las cosas desde el punto de vista del cliente en vez de partir de una visión interna (Larson, 1998). Siendo la misión la razón de la existencia de una organización es necesario que las empresas que desean permanecer competitivas en el mercado actúen estratégicamente y tengan la misión como guía de sus actividades.

### **Finalidades y beneficios de la misión**

La empresa que desea tener continuidad debe saber exactamente quién es, dónde está y a dónde quiere llegar. La definición de la misión responde a esas preguntas además de aportar diversos beneficios para la organización.

Bart & Hupfer (2004) dicen que es raro que una organización no tenga una misión institucional. Incluso, es difícil encontrar un libro de administración general o de estrategia que no contenga al menos varios párrafos o capítulos enteros sobre su importancia. Certo & Peter (1993) y Lobato (2009) señalan que la misión debe ser sintética y de fácil comprensión considerando aspectos básicos que

deben dar base a las definiciones estratégicas en la organización: cuál es el negocio; quién es el cliente; cuál es el alcance; cuál es su ventaja competitiva; cuál es su contribución social; y cuáles son sus valores.

La misión revela la visión a largo plazo acerca de la imagen que la organización desea proyectar, lo que quiere ser y a quien servir (David, 1989), así como sus valores, creencias y principios unidos a sus actividades organizacionales (Certo & Peter, 1993; Wright et al., 2000). Vasconcellos & Pagnoncelli (2001) afirman que la misión genera algunos beneficios esenciales para el éxito de una empresa: orienta la partida, evita la trampa del éxito, funciona como un farol alto, atrae, motiva y retiene talentos, orienta los objetivos y ayuda a aumentar la productividad.

En el ámbito interno la definición adecuada de la misión ayuda en el proceso de motivación entre la organización y sus empleados (Collins & Porras, 1996), dirigiendo los esfuerzos de la institución en pro de la conquista de los objetivos organizacionales y de la satisfacción de las necesidades de los clientes (Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006). Pearce II (1982) creó un modelo con 8 elementos imperativos para componer una misión institucional: principales clientes y mercados; preocupación por la imagen pública; supervivencia, crecimiento y lucro; valores y filosofía corporativa; productos o servicios; competencia propia/distintiva; dominio geográfico; y tecnología.

Posteriormente, David (2005) identificó 9 componentes esenciales de la misión institucional: mención de clientes; productos o servicios; mercados; tecnología; preocupación por la supervivencia; crecimiento y rentabilidad; filosofía; autoconcepto; preocupación por la imagen pública; y preocupación por los empleados. Las empresas deben ser sensibles a sus múltiples componentes a fin de atender las demandas de los ámbitos de actividad e institucional (Peyrefitte & David, 2006).

### **Estudios anteriores**

Se han realizado diversos estudios abordando la temática de las misiones institucionales. Antes de Pearce II (1982), Drucker (1974) ya sostenía que las misiones deberían contener al menos tres elementos básicos definidos: productos o negocio, mercados o sus consumidores y postura estratégica adoptada. Posteriormente, Want (1986) estableció cinco elementos: razón de la existencia, metas del negocio, identidad de la organización, políticas y valores y filosofías.

En la década de 1990 el estudio de Rarick & Vitton (1995) evaluó los elementos contenidos en las misiones de grandes empresas consideradas de éxito en Estados Unidos. Los componentes predominantes fueron: preocupación por la imagen pública y la calidad; compromiso con la supervivencia, el crecimiento y el lucro; identificación de los consumidores de los mercados, los productos y los servicios; filosofía de la empresa; y diferenciación de los demás competidores.

Bart & Baetz (1998) analizaron la relación entre las misiones institucionales y el desempeño de 136 grandes empresas canadienses. Como resultados identificaron los siguientes contenidos en las misiones de esas empresas: sólo un objetivo financiero, uno o dos objetivos no financieros, declaración de valor/creencia/filosofía, definición de éxito de la organización, la prioridad número 1 de la organización, la definición de la estrategia organizacional y la referencia a un *stakeholder*.

O’Gorman & Doran (1999) investigaron si existía una relación entre las misiones institucionales y el alto crecimiento de las pequeñas y medianas empresas de Irlanda. Concluyeron que la inclusión de conceptos como filosofía de la empresa, autoconcepto o imagen pública de misiones institucionales no mejora el desempeño de una empresa. Smith et al. (2001) analizaron la relación entre los contenidos presentes en las misiones y la longevidad organizacional. Los resultados mostraron una relación significativa sólo entre los aspectos referentes a la responsabilidad social. Omran, Atrill & Pointon (2002) intentaron descubrir si las empresas que adoptan un abordaje de partes interesadas y demuestran una competencia más amplia de responsabilidad corporativa, proporcionan retornos inferiores a los que adoptan el abordaje de valor para los accionistas. El estudio analizó una muestra final de 32 empresas orientadas a accionistas y 48 orientadas a las partes interesadas. Se concluye que la orientación de la misión no afectó el desempeño en términos de retornos o retornos excedentes.

Por otro lado, Anloui & Karami (2002) exploraron las percepciones de los CEOs en relación a las misiones institucionales de 508 pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico y electrónico del Reino Unido. La investigación reveló que el desempeño de las empresas cada vez se relaciona más positivamente con el desarrollo de las misiones institucionales.

Biloslavo (2004) analizó las misiones institucionales difundidas en los sitios de las 50 mayores empresas eslovenas. El estudio mostró algunas diferencias significativas entre las declaraciones de la misión eslovena y las de otras empresas europeas y americanas, como diferencias culturales, institucionales e históricas. El autor asegura que incluso con la globalización y la regionalización la convergencia de contenidos de las misiones institucionales es cuestionable.

Toftoy & Chatterjee (2004) investigaron las misiones de pequeñas empresas y establecieron que escribir una misión institucional debe ser la primera decisión estratégica que una pequeña empresa precisa tomar para tener un desempeño institucional adecuado. Bartkus, Glassman & McAfee (2006) estudiaron la relación entre la calidad de las misiones institucionales y el desempeño financiero de 30 empresas japonesas, europeas y estadounidenses. Se verificó que las misiones que incluyen frases relacionadas con las reglas fundamentales del negocio son significativas y positivas con el desempeño financiero: preocupación por sus colaboradores, responsabilidad ante la sociedad en la que actúa y énfasis y comunicación de su valor.

Van Nimwegen et al. (2008) intentaron encontrar pruebas de la relación teórica entre la importancia de los *stakeholders* para la empresa y la inclusión de los grupos de interesados en las misiones de las empresas, utilizando un conjunto de 490 observaciones. Los autores constataron que la clasificación referente a la dependencia busca justificar la inclusión de los grupos y que los grupos interesados son más dependientes y abordados con mayor frecuencia en las misiones institucionales.

Bartkus & Glassmann (2008) estudiaron la relación entre el tenor de las misiones y las acciones de gerencia de las partes interesadas. Es decir, si las organizaciones de hecho hacen lo que está escrito en sus misiones. Los resultados indicaron que la inclusión de grupos de interés específico en las misiones es el resultado de intereses institucionales y que las cuestiones sociales están más relacionadas con las decisiones políticas.

A pesar de que los trabajos internacionales acerca de las misiones han alcanzado objetivos distintos, existen algunos estudios que utilizaron el modelo de la misión efectiva de Pearce II (1982) en diferentes organizaciones (Pearce & David, 1987; David, 1989; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008). En Brasil se hicieron cuatro estudios que emplean los elementos propuestos por Pearce II (1982) (Aquino, 2003; Silva, Ferreira Jr & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011). Aquino (2003) verificó el proceso de creación y difusión de la misión en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ceará y evaluó la frase que representa la declaración de la misión corporativa siguiendo un modelo teórico adaptado por algunos autores (incluso Pearce II). Se realizaron entrevistas semi-estructuradas en 17 IES y se aplicaron cuestionarios a los alumnos, profesores y empleados. Se verificó poco uso de la misión como base para las decisiones estratégicas y rara difusión entre los involucrados en las organizaciones. Además, se constató que el 88% de las instituciones presentaron en sus misiones los elementos clientes y negocio.

Silva, Ferreira Jr. & Castro (2006) analizaron la misión organizacional de 9 instituciones financieras (1 pública, 1 estatal y 7 privadas). Los resultados mostraron que 3 instituciones describieron en su misión cuáles son los productos/servicios ofrecidos a los clientes; 4 definieron el mercado de actuación (sólo 1 describió los productos/servicios); 7 describieron su público objetivo; 6 declararon algo en relación a la responsabilidad social; mientras que en relación al factor tecnología se observó la ausencia de referencia a este punto.

Mussoi, Lunkes & Silva (2011) realizaron un estudio en compañías de capital abierto en Brasil, restringiéndose a 140 organizaciones. Los resultados mostraron que los principales elementos presentes en las misiones de las empresas brasileñas fueron clientes, productos o servicios y contexto o mercado de actuación. En cuanto a la efectividad, la mayoría de las empresas analizadas (50) presentó sólo 3 de los 8 elementos propuestos por Pearce II (1982).

Teles & Lunkes (2011) analizaron las 100 mayores compañías de capital abierto de Brasil utilizando el ranking de las Mejores y Mayores de 2009 divulgado por la Revista Exame. La muestra analizada fue de 71 empresas. Se constató como elemento más contemplado la referencia a los productos o servicios con 71 apariciones. Las empresas investigadas no alcanzaron el total de los elementos propuestos por Pearce II (1982), de modo que la gran mayoría alcanzó de 4 a 5. El elemento efectivo más citado fue “la imagen que la empresa muestra al público”.

La Tabla 1 muestra en orden cronológico los resultados encontrados en los trabajos internacionales y nacionales que utilizaron los elementos propuestos por Pearce II (1982).

Tabla 1: Resultados de los trabajos que utilizaron los elementos de Pearce II (1982)

Autores Año País/Muestra	Pearce & David 1987 EUA/500	David 1989 EUA/500	Morris 1996 EUA/500	Kemp & Dwyer 2003 Mundial/ Cías
<b>Frecuencia de elementos encontrados</b>	Fortune	Fortune	Fortune	Aéreas
Principales clientes y mercados	54%	83%	42%	72%
Productos o servicios	72%	80%	56%	32%
Dominio geográfico	38%	0%	54%	42%
Tecnología	11%	30%	15%	22%
Supervivencia, crecimiento o lucro	91%	86%	48%	48%
Valores y filosofía corporativa	65%	25%	44%	80%
Competencia propia/distintiva	71%	18%	67%	88%
Preocupación por la imagen pública	87%	75%	24%	30%
Autores Año País/Muestra	Peyrefitte & David 2006 EUA/Mayores	Rarick & Nickerson 2006 EUA/1000 BW	Palmer & Short 2008 EUA/ Escuelas	Williams 2008 EUA/1000 Fortune
<b>Frecuencia de elementos encontrados</b>				
Principales clientes y mercados	74%	40%	49%	86%
Productos o servicios	86%	96%	94%	70%
Dominio geográfico	24%	13%	50%	71%
Tecnología	35%	24%	10%	26%
Supervivencia, crecimiento o lucro	60%	51%	33%	58%
Valores y filosofía corporativa	37%	47%	36%	53%
Competencia propia/distintiva	70%	60%	72%	63%
Preocupación por la imagen pública	33%	47%	62%	60%
Autores Año País/Amostra	Aquino 2003 Brasil/ 17 IES	Silva <i>et. al</i> 2006 Brasil/9 Instit. Financieras	Mussoi <i>et al</i> 2011 Brasil/140 Bovespa	Teles & Lunkes 2011 Brasil/ Mayores Exame 2009
<b>Frecuencia de elementos encontrados</b>				
Principales clientes y mercados	88%	44%	96%	83%
Productos o servicios	-	33%	44%	52%
Dominio geográfico	29%	-	15%	28%
Tecnología	41%	0%	7%	5%
Supervivencia, crecimiento o lucro	-	-	58%	45%
Valores y filosofía corporativa	53%	-	56%	37%
Competencia propia/distintiva	-	-	30%	87%
Preocupación por la imagen pública	-	-	94%	90%

Fuente: Adaptado de Mussoi, Lunkes & Silva (2011)

Conforme la Tabla 1 se verifica que los elementos más citados en las misiones fueron “principales clientes y mercados” y “productos o servicios” y el elemento menos citado fue “tecnología”. Esta escasez de estudios anteriores que incluyan los elementos de Pearce II denota la importancia de realizar investigaciones sobre las misiones institucionales en empresas del sector hotelero.

## PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS



## Encuadre metodológico

En cuanto a los objetivos esta investigación es considerada descriptiva pues analiza los elementos de las misiones institucionales de los hoteles de Santa Catarina. Según Gil (2010) dichas investigaciones buscan describir las características de determinada población o fenómeno, o el establecimiento de relaciones entre variables.

En lo que respecta a los procedimientos la técnica empleada en este estudio es el análisis de contenido, ya que emplea métodos sistemáticos y objetivos de descripción de los elementos de Pearce II admitiendo inferir información y conocimientos referentes a las misiones institucionales. En relación al abordaje del problema se caracteriza como cuantitativo. Para Diehl & Tatim (2004) la investigación cuantitativa es definida por el uso de la calificación tanto en la recolección como en el tratamiento de los datos por medio de técnicas estadísticas desde las más simples hasta las más complejas, con el objetivo de garantizar resultados y evitar distorsiones de análisis e interpretación. En lo que hace a la lógica que conduce este estudio el abordaje es deductivo. Para Gray (2012) la deducción comienza con una visión global de una situación y retorna a sus aspectos particulares.

## Población y Muestra

La población de este estudio está compuesta exclusivamente por hoteles y posadas de Santa Catarina asociadas a la ABIH-SC (Asociación Brasileña de la Industria Hotelera de Santa Catarina), que figuraban en el sitio web de la asociación el día 15 de junio de 2013. Se optó por investigar sólo hoteles y posadas de Santa Catarina debido a la facilidad de acceso a sus sitios web (todos disponibles en el sitio web de la ABIH-SC). La recolección de las misiones se hizo a través de los sitios de las propias empresas hoteleras. Primero se seleccionaron 217 empresas. De éstas, 9 no poseían sitios web y 14 hoteles pertenecían a 6 redes por lo tanto tenían la misma misión. Así, la población se limitó a 200 hoteles. De ellos 20 poseían una misión definida y disponible en el sitio, por lo tanto fueron los elegidos para la muestra.

## Procedimientos para el análisis de los datos

Para alcanzar el objetivo de este estudio el análisis fue dividido en dos partes. En la primera parte se leyeron e identificaron en las misiones en base a estudios anteriores algunos de los elementos presentes en ellas. Se clasificaron 16 ítems presentes en las misiones analizadas. En la segunda parte, los elementos encontrados fueron confrontados con la clasificación de la propuesta dada por Pearce II (1982). Según este autor para colaborar en el proceso de planificación estratégica y ser eficaz, una misión debe incluir algunos elementos básicos que faciliten la medición y evaluación de la estrategia seguida por la empresa. Se eligió la forma de *checklist* para la indexación de la información (Tabla 1).

De esta manera sólo se observó la existencia o no de cada elemento en análisis, independientemente de la frecuencia con que él fue mencionado por el enunciado de la misión. Las limitaciones del estudio se encuentran en la extensión de la muestra pues no todas las empresas disponen las misiones en sus sitios web y en el aspecto subjetivo de la clasificación de los textos en datos cuantitativos.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El Estado de Santa Catarina se ubica en el centro geográfico de las regiones del Sur y el Sudeste de Brasil, en una posición estratégica en el Mercosur. El Estado limita al norte con Paraná, al sur con Rio Grande do Sul, al este con el Océano Atlántico y al oeste con Argentina (IBGE, 2013) (Figura 1).

Figura 1: Localización del Estado de Santa Catarina en Brasil



Fuente: IBGE (2013)

El clima predominante subtropical húmedo proporciona temperaturas agradables con lluvias distribuidas durante todo el año. En verano las playas rodeadas de lagunas y de la mata atlántica reciben visitantes de todo el mundo. En invierno la sierra es el destino para disfrutar del frío. Estas opciones hacen que el turismo catarinense sea reconocido nacional e internacionalmente. En 2012 Santa Catarina fue elegido por sexta vez consecutiva como el mejor Estado de Brasil para hacer turismo en el concurso "El mejor viaje 2012/2013", promovido por los lectores de la revista Viagem & Turismo de Editorial Abril (Governo de Santa Catarina, 2013).

En este contexto para analizar la efectividad de la misión de los hoteles y posadas de Santa Catarina de acuerdo con el modelo propuesto por Pearce II (1982) hay que identificar qué elementos

las componen. La Tabla 2 presenta los principales elementos identificados conforme al estudio de Ribeiro et al. (2008).

Tabla 2: Frecuencia de los elementos encontrados en las misiones de los hoteles de Santa Catarina

ELEMENTOS ENCONTRADOS EN LAS MISIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. Énfasis en los clientes	11	55%
2. Productos y Servicios	12	60%
3. Contexto, sector económico o mercado de actuación	5	25%
4. Preocupación por la calidad	12	60%
5. Retorno al accionista	1	5%
6. Filosofía y valores corporativos	7	35%
7. Mención a los colaboradores	3	15%
8. Responsabilidad Social	9	45%
9. Concepto propio/distintivo de la empresa	4	20%
10. Rentabilidad/Crecimiento/Supervivencia	3	15%
11. Compromiso con el desarrollo (Sustentable/Económico/Social)	1	5%
12. Responsabilidad Ambiental	3	15%
13. Lugar de actuación	0	0%
14. Mención de los proveedores	0	0%
15. Tecnología utilizada	1	5%
16. Cumplimiento de normas y leyes	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>-</b>

Fuente: Adaptado de Ribeiro *et al.* (2008)

En las 20 empresas analizadas se identificaron 72 elementos presentes en las misiones. La mención de los productos y servicios, la preocupación por la calidad y el énfasis en los clientes fueron el foco de la mayoría de las empresas, representando respectivamente 60%, 60% y 55% del total de hoteles. Entre los elementos menos citados se encuentran el lugar de actuación, la mención a los proveedores y el cumplimiento de normas y leyes, los cuales no fueron citados por ninguna de las empresas.

En investigaciones similares realizadas en Estados Unidos (Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Palmer & Short, 2008) el elemento más presente en las misiones fue productos y servicios. En los estudios realizados en Brasil por Aquino (2003), Silva, Ferreira Jr. & Castro (2006) Mussoi, Lunkes & Silva (2011) y Teles & Lunkes (2011) predomina el énfasis en los mercados y clientes.

Este resultado evidencia la preocupación que las empresas hoteleras poseen en relación a sus productos y servicios. Unida a esta preocupación por los servicios prestados los hoteles destacan la importancia de brindarlos con calidad.

Por otro lado se observa la escasa atención dada por el sector hotelero catarinense al compromiso sustentable/económico/social y la responsabilidad ambiental. Esto significa que a pesar de que los hoteles atienden la calidad de los servicios no la relacionan con un compromiso sustentable y con la responsabilidad social, a diferencia de lo que sugieren Smith et al. (2001).

Otro aspecto representativo en los estudios internacionales es la rentabilidad/crecimiento/lucro. Mientras que sólo el 15% de las empresas hoteleras de Santa Catarina consideran este aspecto, lo

que evidencia que las misiones están dirigidas más al público externo ya que la preocupación por la supervivencia afecta sobre todo a los accionistas, empleados y administradores.

La etapa siguiente del trabajo clasifica los elementos constantes en las misiones de acuerdo con la propuesta de Pearce II (1982). La Tabla 3 presenta la cantidad y porcentaje de los ítems observados.

Tabla 3: Elementos presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina de acuerdo con Pearce II (1982)

ELEMENTOS PARA UNA MISIÓN EFECTIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. Principales clientes y mercados	3	8%
2. Preocupación por la imagen pública	3	8%
3. Supervivencia, crecimiento o lucro	4	11%
4. Valores y filosofía corporativa	9	24%
5. Productos o servicios	12	32%
6. Competencia propia/distintiva	4	11%
7. Dominio geográfico	2	5%
8. Tecnología	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>-</b>

Fuente: Datos de la investigación

En la Tabla 3 se observa la existencia de 38 elementos de Pearce II, en contraposición al total de 78 de la Tabla 2, presentes en las misiones de las 20 empresas analizadas. Dicha discrepancia se debe a las diferentes estructuras y metodologías utilizadas por las organizaciones que resultaron en la ausencia de algunos ítems considerados necesarios para una misión efectiva (Pearce II, 1982).

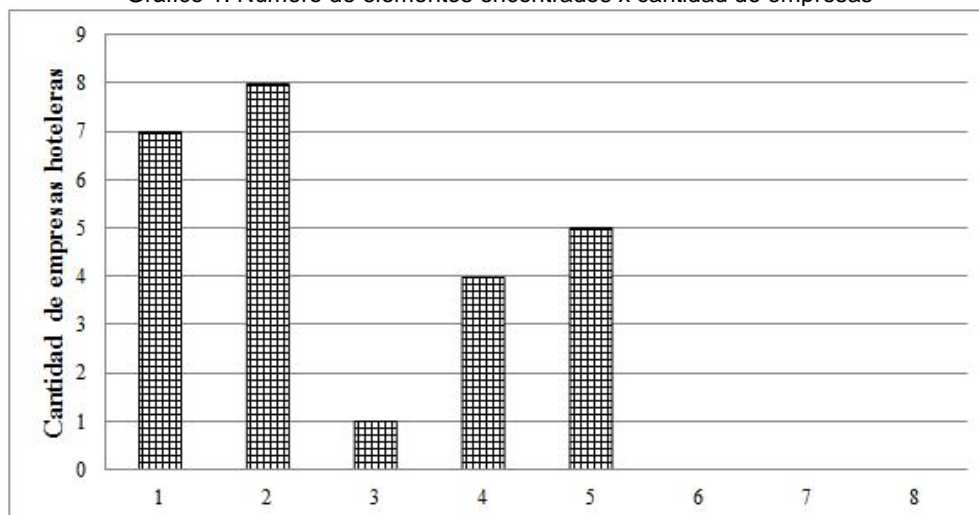
El elemento predominante también fue productos o servicios con 12 (32%) de las apariciones. En segundo lugar están los valores y filosofía corporativa que fue el foco del 24% del total de las empresas. Entre los elementos menos citados se encuentran la tecnología (3%) y el dominio geográfico (5%).

Los estudios realizados en empresas internacionales (Pearce & David, 1987; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008) y brasileñas (Silva, Ferreira Jr & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011), también indican a la tecnología como el elemento menos citado en las frases de las misiones institucionales. En contrapartida, los estudios realizados por Want (1986), Rarick & Vitton (1995) y Bart & Baetz (1998) indicaban la predominancia de valores, creencias y filosofía en las misiones institucionales de las empresas.

En relación a la efectividad de la misión, el Gráfico 1 muestra los resultados de la realización del relevamiento del número de elementos verificados en la misión de cada empresa hotelera.

En el Gráfico 1 se ve que la mayoría de las empresas presentó entre 1 y 2 elementos. Sólo 1 presentó el mayor número de elementos (5). Ninguna empresa obtuvo 6, 7 u 8 elementos, por lo tanto ningún hotel contempló en su misión los 8 elementos propuestos por Pearce II (1982).

Gráfico 1: Número de elementos encontrados x cantidad de empresas



Fuente: Datos de la investigación

El número reducido de elementos compromete la eficiencia de la misión institucional en la planificación estratégica ya que las misiones de las empresas hoteleras se centran en pocos aspectos, perjudicando muchas veces otros elementos de interés de los accionistas (rentabilidad y lucro), de los clientes (prestación de servicios y productos), de la sociedad (responsabilidad social y ambiental), etc. En los estudios de Mussoi, Lunkes & Silva (2011) y Teles & Lunkes (2011) las empresas tampoco emplean la estructura de los 8 elementos de Pearce (II), pero algunas alcanzan 7.

Los resultados sugieren que ninguna empresa de la muestra posee una misión efectiva, considerando la propuesta de Pearce II. Eso indica que los hoteles catarinenses crean la misión por adecuación a su estructura o influencia del sector en el que están insertos. De esa manera, se observa que no se analizan los elementos que componen las misiones de modo de generar beneficios y convertirlas en una herramienta de planificación estratégica.

Los hoteles de la muestra utilizan la misión institucional más como un instrumento de marketing de sus productos y servicios que como una herramienta capaz de mejorar la gestión estratégica. Para revertir la situación se sugiere la concientización de los gestores sobre la relevancia de una misión efectiva para la planificación estratégica de la empresa hotelera. Dicha iniciativa ayudará a los gestores a identificar cómo establecer una misión efectiva, además de concientizarlos sobre el impacto positivo que eso puede proporcionar al hotel.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este artículo fue analizar los elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de las empresas hoteleras de Santa Catarina. Para alcanzar dicho objetivo se identificaron y analizaron las misiones de 20 hoteles asociados a la ABIH-SC (Asociación Brasileña de la Industria Hotelera de Santa Catarina) que difundían las misiones en sus sitios web.

En relación a los elementos observados en las empresas hoteleras se verificó que el foco está en los productos y servicios, la preocupación por la calidad y el énfasis en los clientes. Dichos resultados convergen con los estudios anteriores (Aquino, 2003; Peyrefitte & David, 2006; Rarick & Nickerson, 2006; Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006; Palmer & Short, 2008; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011).

Se observó que los hoteles catarinenses se preocupan por prestar servicios de calidad. Pero prestan poca atención al compromiso sustentable/económico/social y con responsabilidad ambiental, a diferencia de lo que sugieren Smith et al. (2001).

En cuanto a los ocho elementos de Pearce II se destacan productos o servicios y valores y filosofía corporativa. Want (1986), Rarick & Vitton (1995), Bart & Baetz (1998) también indicaron la predominancia de los valores, creencias y filosofía en las misiones institucionales de las empresas. El elemento menos citado fue la tecnología, igual que en estudios internacionales anteriores (Pearce & David, 1987; Morris, 1996; Kemp & Dwyer, 2003; Palmer & Short, 2008; Williams, 2008) y brasileños (Silva, Ferreira Jr. & Castro, 2006; Mussoi, Lunkes & Silva, 2011; Teles & Lunkes, 2011).

Los resultados sugieren que ninguna empresa de la muestra posee una misión efectiva de Pearce II. Es decir que los hoteles catarinenses establecen la misión por adecuación a la estructura o por influencia del sector que los rodea. Mussoi, Lunkes & Silva (2011) y Teles & Lunkes (2011) también concluyeron en que las empresas no emplean la misión efectiva.

Así, se recomienda la concientización de los gestores sobre la relevancia de una misión efectiva para la planificación estratégica de la organización. Se sugiere la aplicación de este estudio en otros hoteles de determinadas regiones y en otros países, en otras áreas del sector como bares y restaurantes, además de otros sectores económicos. También se sugiere el estudio del impacto de las misiones en el desempeño de las empresas y la percepción de los gestores en cuanto a la importancia de esta herramienta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Almeida, M. I. R.** (2003) "Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais". In: SEMEAD, 5., São Paulo. Anais... São Paulo, pp. 1-12

**Anloui, F. & Karami, A.** (2002) "CEOs and development of the meaningful mission statement". *Corporate Governance* 2(3): 13-20

**Aquino, P. M.** (2003) "A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27., Atibaia. Anais... Atibaia, pp. 1-16

**Baetz, M. C. & Bar, C. K.** (1996) "Developing mission statements which work". *Long Range Planning* 29(4): 526-533

- Bart, C. K. & Baetz, M. C.** (1998) "The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study". *Journal of Management Studies* 35(6): 823-853
- Bart, C. K. & Hupfer, M.** (2004) "Mission statements in Canadian hospitals". *Journal of Health Organization and Management* 18(2): 92-110
- Bartkus, B. R. & Glassman, M.** (2008) "Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management". *Journal of Business Ethics* 83(2): 207-216
- Bartkus, B. R.; Glassman, M. & McAfee, B. R.** (2006) "Mission statement quality and financial performance". *European Management Journal* 24(1): 86-94
- Biloslavo, R.** (2004) "Web-based mission statements in Slovenian enterprises". *Journal for East European Management* 9(3): 265-278
- Brasil** (2012) "Setor de turismo no Brasil já representa 3,7% do Produto Interno Bruto". 11 de outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/11/setor-de-turismo-no-brasil-ja-representa-3-7-do-pib>>. Acesso em 23 jul. 2013
- Case, C. J.; King, D. L. & Premo, K. M.** (2012) "An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China". *Academy of Strategic Management Journal* 11(2): 93-119
- Certo, S. C. & Peter, J. P.** (1993) "Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia". Makron Books, São Paulo
- Churchill, N. & Lewis, V.** (1983) "The five stages of small business growth". *Harvard Business Review* 61: 30-50
- Cochran, D. S.; David, F. R. & Gibson, C. K.** (2008) "A framework for developing an effective mission statement". *Journal of Business Strategies* 25(2): 27-39
- Collins, J. C. & Porras, J. I.** (1996) "Building your company's vision". *Harvard Business Review* 74: 65-77
- David, F. R.** (1989) "How companies define their mission". *Long Range Planning* 22(1): 90-97
- David, F. R.** (2005) "Strategic management: concepts and cases". Pearson Prentice Hall, New York
- David, F. R.** (2009) "Strategic management: concepts and cases". Pearson Prentice Hall, New York
- Diehl, A. A. & Tatim, D. C.** (2004) "Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas". Prentice Hall, São Paulo
- Drucker, P.** (1974) "Management: tasks, responsibilities and practices". Harper & Row, New York
- Gil, A. C.** (2010) "Como elaborar projetos de pesquisa". Atlas, São Paulo
- Governo do Estado de Santa Catarina** (2013) "Geografia". Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/index.php/geografia>>. Acesso em: 10 set 2013
- Gray, D. E.** (2012) "Pesquisa no mundo real". Penso, Porto Alegre
- Green, K. W. & Medlin, B.** (2003) "The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance". *Academy of Strategic Management Journal* 2: 23-32
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.** (2013) "Brasil grandes regiões". Disponível em: <[http://7a12.ibge.gov.br/images/7a12/mapas/Brasil/brasil\\_grandes\\_regioes.pdf](http://7a12.ibge.gov.br/images/7a12/mapas/Brasil/brasil_grandes_regioes.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2013

- Kemp, S. & Dwyer, L.** (2003) "Mission statements of international airlines: a content analysis". *Tourism Management* 24: 635-653
- King, D. L.; Case, C. J. & Premo, K. M.** (2011) "A mission statement analysis comparing the United States and three other English speaking countries". *Academy of Strategy Management Journal* 10: 21-45
- Kötler, P.** (1992) "Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle". Atlas, São Paulo
- Larson, P.** (1998) "Strategic planning and the mission statement: long-term planning critical for Montana companies". *Montana Business Quarterly* 36(3): 22-25
- Lobato, D. M.** (2009) "Estratégia de empresas". FGV, Rio de Janeiro
- Mckee, A.** (2012) "Management: a focus on leaders". Pearson Prentice Hall, New York
- Ministério do Turismo** (2013) "Sul apresenta a segunda maior participação do turismo no PIB regional". Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/29/regiao-sul-apresenta-a-segunda-maior-participacao-do-turismo-no-pib>>. Acesso em: 05 jul. 2013
- Morris, R. J.** (1996) "Developing a mission for a diversified company". *Long Range Planning* 29(1): 103-115
- Mullane, J. V.** (2002) "The mission statements is a strategic tool: when used properly". *Management Decision* 40(5): 448-455
- Mussoi, A.; Lunkes, R. J. & Silva, R. V.** (2011) "Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto". *Revista de Gestão* 18(3): 361-384
- O’Gorman, C. & Doran, R.** (1999) "Mission statements in small and medium sized businesses". *Journal of Small Business Management* 37(4): 59-66
- Oliveira, D. P. R.** (1991) "Planejamento estratégico. A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial". Harbra, São Paulo
- Omran, M.; Atrill, P. & Pointon J.** (2002) "Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns". *Business Ethics: A European Review* 11(34): 318–327
- Palmer, T. B. & Short, J. C.** (2008) "Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical examination of their content with linkages to configurations and performance". *Academy of Management Learning and Education* 7(4): 454-470
- Pearce II, J. A.** (1982) "The company mission as strategic tool". *Sloan Management Review*, spring: 15-24
- Pearce II, J. A. & David, F.** (1987) "Corporate mission statement: the bottom line". *The Academy of management Executive* 1(2): 109-116
- Peyrefitte, J. & David, F. R.** (2006) "A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries". *International Journal of Management* 23(2): 296-301
- Rafaeli, L.; Campagnolo, R. R. & Müller, C. J.** (2007) "Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico". In: *Simpósio de Engenharia de Produção*. 14., Bauru. Anais... Bauru, pp. 1-16



- Rarick, C. A. & Nickerson, I.** (2006) "An empirical analysis of web-based corporate mission statements". *Journal of Strategic E-commerce* 4(1-2): 1-18
- Rarick, C. A. & Vitton, J.** (1995) "Mission statement make cents". *The Journal of Business Strategy* 16(1): 11-12
- Takeski, T. & Rezende, W.** (2000) "Estratégia empresarial: endências e desafios – um enfoque na realidade brasileira". Makron Books, São Paulo
- Ribeiro, A. M.; Silva, R. V.; Lunkes, R. J. & Alberton, L.** (2008) "Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro
- Silva, A. J. H; Ferreira JR, I. & 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): 1-20
- Smith, J. G. & Fleck, V.** (1987) *Business strategies in small high technology companies*. *Long Range Planning* 20(2): 61-68
- Smith, M.; Heady, R. B.; Carson, P. P. & Carson, K. D.** (2001) "Do mission statements accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and organizational longevity". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 25(6): 75-96
- Teles, J. & Lunkes, R. J.** (2011) "Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil". In: ANPCONT, 5., Vitória. Anais... Vitória, pp. 1-15
- Thompson Jr., A. A.; Strickland III, A. J. & Gamble, J. E.** (2008) "Administração estratégica". McGraw-Hill, São Paulo
- Toftoy, C. N. & Chatterjee, J.** (2004) "Mission statements and the small business". *Business Strategy Review* 15: 41-44
- Van Nimwegen, G.; Bollen, L.; Hassink, H. & Thijssens, T.** (2008) "A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study". *International Journal of Organizational Analysis* 16(1/2): 61-82
- Vasconcelos Filho, P. & Pagnoncelli, D.** (2001) "Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa". Campus, Rio de Janeiro
- Want, J. H.** (1986) "Corporate mission". *Management Review* 75: 46-50
- Williams, L. S.** (2008) "The mission statement: a corporate reporting tool with a past, present and future". *Journal of Business Communication* 45(2): 94-119
- Wright, P. L., Kroll, M. J. & Parnell, J.** (2000) "Administração estratégica: conceitos". Atlas, São Paulo

Recibido el 29 de Julio de 2013

Reenviado el 11 de septiembre de 2013

Aceptado el 21 de septiembre de 2013

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués