

**“Viajes, Decisiones y Control: Profesionalización del Área Work & Travel  
en World Connect”**



**Matías Jesús Cobos - Ana Lucía Kargachin Ramírez - Leandro Gabriel Rojas Arraya -**

**Vicente Antonio Stagnitta - Delfina Toledo - Jerónimo Lautaro Wagner Teran**



## Índice

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen.....</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>Introducción.....</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>Situación Problemática.....</b>                | <b>4</b>  |
| <b>Preguntas de Investigación.....</b>            | <b>5</b>  |
| <b>Objetivo General.....</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>Objetivos Específicos.....</b>                 | <b>5</b>  |
| <b>Marco Metodológico.....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>Marco Teórico.....</b>                         | <b>6</b>  |
| Estructuras organizacionales según Mintzberg..... | 7         |
| Control de gestión.....                           | 10        |
| Las Palancas de Control de Robert Simons.....     | 11        |
| Workflow.....                                     | 13        |
| Cuadro de Mando Integral.....                     | 13        |
| Metodología OKR.....                              | 16        |
| VRIO.....                                         | 17        |
| Work&Travel.....                                  | 18        |
| <b>Inmersión Inicial.....</b>                     | <b>20</b> |
| Cursograma.....                                   | 22        |
| Palancas de Control.....                          | 22        |
| Situación Actual vs. Situación Deseada.....       | 23        |
| <b>Recomendaciones.....</b>                       | <b>23</b> |
| Sistema de creencias.....                         | 23        |
| Sistema de límites.....                           | 24        |
| Sistema de control y diagnóstico.....             | 24        |
| Mapa Estratégico.....                             | 26        |
| Cuadro de Mando Integral.....                     | 28        |
| Matriz de Impacto.....                            | 30        |
| Sistema de Control Interactivo.....               | 32        |
| VRIO.....                                         | 32        |
| <b>Conclusiones.....</b>                          | <b>35</b> |
| <b>Referencias.....</b>                           | <b>36</b> |
| <b>Apéndice.....</b>                              | <b>36</b> |



---

## Resumen

El presente trabajo de campo analiza el sistema de **control de gestión** implementado en la empresa **WorldConnect**, dedicada a la organización y asesoramiento de viajes de estudio y trabajo en el exterior. El estudio se focaliza en la sede Tucumán y en el programa Work & Travel, con el objetivo de comprender cómo se gestionan los procesos de planificación, control y evaluación del desempeño, e identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la eficiencia operativa y la alineación estratégica. Mediante un **diseño secuencial exploratorio** (DEXPLOS), se aplicaron técnicas cualitativas (entrevistas semiestructuradas y observación directa) que permitieron relevar flujos de trabajo y prácticas administrativas del área. Los resultados muestran que la gestión actual se apoya en la experiencia y memoria del personal, junto con el uso de planillas colaborativas, pero carece de herramientas formales de control que integren los objetivos estratégicos con las tareas operativas.

El análisis se estructura en torno a las Palancas de Control de Simons (1995), complementadas con: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996), la metodología OKR (Doerr, 2019) y el modelo VRIO (Barney, 1995). Se detecta la falta de formalización de la misión, visión y valores, la ausencia de organigrama y planificación estructurada, la inexistencia de indicadores y tableros de seguimiento y la escasa gestión de incertidumbres estratégicas. En función de ello, se proponen acciones concretas orientadas a profesionalizar la gestión y optimizar la eficiencia interna.

El trabajo concluye que la implementación de un sistema integral de control de gestión permitirá a WorldConnect alinear su estrategia con la operación, mejorar la toma de decisiones y consolidar su posición competitiva en el mercado de programas internacionales.

**Palabras clave:** Control de gestión – Empresa de servicios – Palancas de control – Cuadro de Mando Integral – Eficiencia operativa.



---

## Introducción

WorldConnect es una empresa con una sólida trayectoria en el mercado, dedicada a la organización y asesoramiento de viajes de estudio y trabajo en el exterior. Su modelo de negocio se basa en la intermediación y la prestación de un servicio integral que acompaña al cliente durante todo el proceso. Su estructura jurídica como **Sociedad Anónima** le permite operar de forma estable y expandir sus servicios geográficamente, con presencia en varias provincias de Argentina.

Este trabajo de campo busca analizar y comprender el sistema de control de gestión implementado en WorldConnect. La investigación se focaliza en la sede de Tucumán y en el área de **Work & Travel**, uno de sus programas insignia. Para ello, se utilizará un marco teórico basado en la bibliografía de la materia "Control de Gestión", y otras bibliografías que consideremos de interés, como marco metodológico realizaremos visitas, entrevistas con los empleados y el análisis de la documentación y de su plataforma digital.

## Situación Problemática

En el área *Work&Travel* de la empresa World Connect, los procesos de planificación, control y evaluación del desempeño se desarrollan de manera descentralizada. Actualmente, la gestión se apoya principalmente en la experiencia y memoria del personal, además también se basan en planillas colaborativas diseñadas por los mismos miembros de la empresa para autogestionar su trabajo, pero no tienen herramientas de control formalmente establecidas que permitan medir y alinear los resultados operativos con los objetivos estratégicos de la organización.

## Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se gestionan actualmente los procesos de planificación, control y evaluación del desempeño en el área Work & Travel?



- ¿Qué indicadores y variables clave deberían incorporarse para medir el desempeño operativo y estratégico de cada área?
- ¿De qué manera la implementación de un sistema de control de gestión podría fortalecer la eficiencia administrativa y la alineación de objetivos del área?

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de control para el área de Work & Travel de World Connect que ayude a la gestión del trabajo realizado en el día a día orientado a mejorar la eficiencia operativa, mediante la posible implementación de herramientas en los procesos buscando lograr que la toma de decisiones se haga en base a información confiable y así alinear los objetivos de la organización .

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso actual de registro , control y administración de la información dentro del área de work travel.
- Determinar los principales indicadores y variables clave que permitan medir el desempeño de manera objetiva.
- Evaluar los beneficios potenciales de la propuesta en términos de eficiencia, reducción de errores y satisfacción del cliente.

### **Marco Metodológico**

La presente investigación adopta un **método mixto**, dado que busca comprender y accionar sobre los procesos administrativos que se desarrollan actualmente en el área de *Work & Travel*. El interés se centra en explorar percepciones, prácticas y flujos de trabajo desde la perspectiva de los actores que participan en dichos procesos. Asimismo, el estudio se desarrolla bajo un **diseño Dexplos** (de enfoque cualitativo-cuantitativo), ya que se analiza una unidad específica en su contexto natural con el propósito de comprender el funcionamiento del



proceso administrativo vinculado con el manejo de la información, y posteriormente medir y profundizar los conceptos mediante acciones aplicadas.

Debido a la ausencia de documentación sistemática previa sobre la prestación de este servicio, la investigación no pretende generalizar los resultados, sino **construir una comprensión situada** que sirva como base para futuras mejoras o estudios relacionados.

Para la recolección de datos se emplean las siguientes técnicas:

- **Entrevista semiestructurada (de experto):** se realiza a la coordinadora de las actividades de *Work & Travel*, con el fin de captar percepciones, experiencias y desafíos vinculados con la gestión de los procesos administrativos, y comprender el funcionamiento general del servicio.
- **Observación directa participante:** se lleva a cabo sobre el funcionamiento cotidiano de la empresa y sus procesos, desde el momento en que el participante decide inscribirse en el programa hasta su regreso del mismo.

### **Marco Teórico**

**Para dar inicio a toda investigación es necesario establecer un marco teórico el cual nos dará las bases necesarias para el trabajo. Como primer concepto debemos entender cuáles son los tipos de organizaciones con las cuales nos podemos encontrar.**

#### **Estructuras organizacionales según Mintzberg**

Mintzberg (2003), en su teoría sobre las configuraciones estructurales organizacionales, propone que no existe una única forma ideal de organización, sino que cada estructura responde a la combinación de varios elementos: la división del trabajo, la distribución del poder, los mecanismos de coordinación y el entorno en el que opera la organización. En este marco, el autor identifica cinco configuraciones estructurales fundamentales: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.



Cada una de ellas presenta características particulares y responde a diferentes contextos operativos, culturales y estratégicos.

- **Estructura simple:** se caracteriza por su bajo nivel de formalización, escasa especialización del trabajo y centralización de la autoridad en una sola figura dominante, que suele ser el fundador, propietario o gerente general de la organización. La coordinación se logra principalmente a través de la supervisión directa y las comunicaciones informales. En este tipo de estructura, las decisiones se toman de manera rápida, ya que no existen múltiples niveles jerárquicos ni procedimientos burocráticos que retrasen la acción. Este modelo organizacional es común en pequeñas empresas, emprendimientos o startups, donde las actividades son pocas, las relaciones laborales son estrechas y el entorno de trabajo suele ser informal y adaptable. Aunque esta estructura puede ofrecer una gran flexibilidad y agilidad, también presenta debilidades importantes como la dependencia excesiva del líder central, la falta de procedimientos estandarizados y la escasa capacidad para manejar la complejidad a medida que la organización crece.

- **Burocracia mecánica:** representa una configuración estructural altamente formalizada y especializada, en la que los procesos, tareas y funciones están definidos mediante reglas claras, procedimientos estandarizados y una jerarquía estricta. En este sistema, cada empleado ocupa un puesto específico con funciones delimitadas, y el poder de decisión está fuertemente centralizado en la cima de la organización. La coordinación se logra principalmente a través de la estandarización de los procesos de trabajo, lo que facilita el control, la previsibilidad y la eficiencia operativa. Este tipo de estructura es adecuado para organizaciones grandes, estables y con tareas rutinarias, como las agencias gubernamentales, oficinas postales, industrias manufactureras o empresas del sector público. Su fortaleza radica en la capacidad para producir en masa, mantener la consistencia operativa y minimizar errores. Sin embargo, esta



rigidez estructural puede limitar la capacidad de adaptación al cambio, generar desmotivación en los empleados por la repetitividad de las tareas y obstaculizar la innovación.

- **Burocracia profesional:** se distingue por una descentralización de la autoridad basada en la especialización del conocimiento. En lugar de centralizar el control en la cúspide jerárquica, el poder se distribuye entre profesionales altamente capacitados que toman decisiones de manera autónoma en función de su experiencia y formación técnica. La coordinación se logra a través de la estandarización de habilidades, adquiridas mediante años de estudio, certificaciones y formación profesional. Es decir, se confía en que los individuos sabrán actuar adecuadamente sin necesidad de supervisión directa, gracias a su preparación. Esta estructura es predominante en hospitales, universidades, sistemas escolares, estudios de abogados o firmas de contabilidad, donde el conocimiento especializado es el activo central de la organización. Una de sus ventajas es la alta calidad técnica en la prestación de servicios; sin embargo, puede presentar dificultades para la gestión interna, dado que los profesionales suelen resistirse a controles jerárquicos o normas impuestas, lo que puede generar conflictos entre la autonomía individual y las necesidades organizacionales.

- **Forma divisional:** no constituye en sí una estructura organizativa completa desde la cúpula hasta las operaciones, sino que actúa como una estructura superpuesta sobre otras. En este modelo, la organización se divide en unidades o divisiones autónomas, cada una con su propia estructura interna (que puede ser simple o burocrática), mientras que la sede central o cuartel general se encarga de coordinar y controlar los resultados generales mediante indicadores financieros u operativos. Este tipo de estructura es común en grandes corporaciones multinacionales, que agrupan sus actividades por producto, región o mercado. Cada división actúa como una "empresa dentro de la empresa", con cierto grado de autonomía en sus decisiones operativas, pero sujeta a la supervisión estratégica de la alta dirección. Esta



configuración permite flexibilidad y eficiencia en contextos complejos y diversificados, aunque puede generar duplicación de funciones, conflictos de intereses y una posible pérdida de coherencia institucional si no existe una visión común sólida desde la cúpula.

- **Adhocracia:** es una estructura organizacional dinámica, flexible y orientada a la innovación, caracterizada por una baja formalización, mínima jerarquía y una alta capacidad de adaptación. En este modelo, la coordinación se basa en la comunicación directa, el trabajo en equipo interdisciplinario y la asignación temporal de roles en función de los proyectos o desafíos específicos. Los puestos no están rígidamente definidos, y los individuos suelen participar en múltiples tareas según sus competencias y el contexto. Este tipo de estructura es frecuente en organizaciones que operan en entornos cambiantes y complejos, como las empresas de tecnología, consultoras estratégicas, agencias de diseño o centros de investigación. La adhocracia favorece la creatividad, la colaboración y la rápida respuesta ante nuevas oportunidades o amenazas. Sin embargo, su informalidad también puede derivar en ambigüedad de roles, dificultades de control, y una dependencia excesiva del compromiso individual para mantener la eficacia organizacional.

**Una vez que comprendimos las estructuras, podemos pasar a definir qué es el control de gestión así también como su importancia para las empresas.**

### **Control de gestión**

El **control de gestión** es un proceso fundamental dentro de las organizaciones, ya que busca garantizar que las acciones que se realizan estén alineadas con los objetivos y estrategias definidos por la dirección. En términos simples, se trata de un conjunto de herramientas, métodos e información que permiten planificar, ejecutar, evaluar y corregir las actividades de la empresa para lograr los resultados esperados de la forma más eficiente y efectiva posible.



Según Anthony y Govindarajan (2007), el control de gestión es “el proceso mediante el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias”. Esto significa que el control no se limita a revisar resultados financieros, sino que también implica coordinar, motivar y orientar a las personas para que trabajen de manera coherente con los objetivos estratégicos.

La importancia del control de gestión en la toma de decisiones radica en su capacidad de proporcionar información confiable, clara y oportuna. Gracias a los sistemas de control, los responsables pueden comparar lo planificado con lo obtenido, detectar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo. Además, permite evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones, así como anticipar posibles problemas futuros.

En la práctica, el control de gestión favorece la toma de decisiones basadas en datos. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) o los presupuestos integrados ayudan a obtener una visión más completa de la organización, al combinar indicadores financieros y no financieros, y al equilibrar los resultados de corto y largo plazo.

En contextos empresariales como el de WorldConnect, aplicar un sistema de control de gestión permite coordinar mejor los procesos, monitorear resultados y mejorar la eficiencia general. Contar con información precisa y actualizada ayuda a la dirección a decidir con mayor seguridad, reducir errores y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En definitiva, el control de gestión no se trata solamente de “controlar” en el sentido tradicional, sino de guiar, alinear y mejorar continuamente la gestión. Es una herramienta esencial para que las organizaciones sean más eficientes, mantengan la coherencia entre su estrategia y su operación, y puedan tomar decisiones informadas que impulsen su crecimiento sostenido.



---

**A su vez el control de gestión está formado por una serie de herramientas que ayudan a su implementación y accionar las cuales se definen a continuación.**

#### **Las Palancas de Control de Robert Simons**

En 1995, Robert Simons, profesor de la Harvard Business School, presentó el marco de las **Palancas de Control** (Levers of Control) como resultado de una investigación de más de diez años en empresas estadounidenses. Este modelo surgió de la necesidad de comprender cómo los gerentes pueden implementar estrategias efectivas sin coartar la innovación organizacional. Simons (1995) define los sistemas de control gerencial como "rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización" (p. 20).

La propuesta del autor se basa en que para lograr una implementación estratégica efectiva es necesario equilibrar simultáneamente cuatro sistemas de control diferentes.

#### **Los Cuatro Sistemas de Control**

- **Sistemas de creencias.** Representan el conjunto de definiciones organizacionales que los directivos comunican formalmente para proporcionar valores, propósito y dirección. Se plasman en declaraciones de misión, visión y valores centrales. Según Simons (1995), su propósito es inspirar y orientar la búsqueda de nuevas oportunidades, expandiendo el espacio de acción y motivando a los empleados a explorar formas innovadoras de generar valor.

- **Sistemas de Límites.** Son mecanismos formales que establecen los márgenes de actuación, señalando qué conductas o decisiones no son aceptables (Simons, 1995). Se manifiestan mediante códigos de ética, políticas y normas internas que delimitan el campo estratégico. Su función principal es evitar riesgos innecesarios y orientar la toma de decisiones hacia zonas seguras. Junto con los sistemas de creencias, definen el espacio donde las personas pueden ejercer creatividad sin comprometer la integridad organizacional.



- **Sistemas de Control Diagnóstico.** Son herramientas que permiten supervisar el cumplimiento de objetivos mediante la comparación entre resultados obtenidos y estándares establecidos (Simons, 1995). Se basan en la medición de variables clave de desempeño y corrección de desviaciones. Incluyen presupuestos, sistemas de costeo y tableros de control. Promueven la eficiencia y posibilitan la gestión por excepción, donde los directivos intervienen solo ante desviaciones significativas.

- **Sistemas de Control Interactivo.** Son mecanismos que fomentan la participación continua de los gerentes en la toma de decisiones (Simons, 1995). A diferencia de los diagnósticos, se centran en el aprendizaje organizacional y la identificación de oportunidades o amenazas derivadas de incertidumbres estratégicas. Su eficacia depende de la comunicación constante y el intercambio de ideas entre niveles jerárquicos, favoreciendo la adaptación e innovación.

#### **Dinámica entre las Palancas**

La efectividad del modelo reside en el funcionamiento simultáneo y complementario de los cuatro sistemas. Simons (1995) explica que los sistemas de creencias y control interactivo generan fuerzas positivas (yang) que amplían el espacio de oportunidad y motivan la innovación. Por otra parte, los sistemas de límites y control diagnóstico generan fuerzas restrictivas (yin) que aseguran conformidad y establecen restricciones necesarias.

Esta tensión dinámica entre expansión y restricción permite a las organizaciones mantener la flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes al tiempo que conservan la disciplina requerida para una ejecución estratégica consistente. El equilibrio adecuado entre estas cuatro palancas constituye el fundamento de un sistema de control gerencial efectivo que reconcilia la necesidad de control con el imperativo de innovación.



---

### **Workflow**

Se refiere a la secuencia estructurada de tareas, actividades y procesos que deben realizarse para completar un determinado procedimiento dentro de una organización. De manera más precisa, Laudon y Laudon (2020) definen un *workflow* como “la automatización de un proceso de negocio, en su totalidad o en parte, durante la cual los documentos, la información o las tareas se transfieren de un participante a otro para ser procesados de acuerdo con un conjunto de reglas procedimentales”.

Desde la perspectiva del control de gestión, el *workflow* cumple un rol estratégico al mejorar la eficiencia operativa y la trazabilidad de la información. Al automatizar los flujos de trabajo, se reducen errores, duplicaciones y demoras, facilitando la obtención de datos confiables en tiempo real. Esto contribuye directamente a los objetivos del control de gestión, que busca medir el desempeño, detectar desvíos y asegurar el cumplimiento de los planes y políticas organizacionales (Anthony & Govindarajan, 2007).

### **Cuadro de Mando Integral**

Robert S. Kaplan - David P. Norton (1996) enfatizan la relación intrínseca entre la estrategia y las operaciones, afirmando que “La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria y la táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota”, o “La estrategia sin táctica es un sueño y la táctica sin estrategia es una pesadilla”, destacando la necesidad de coordinación y complementariedad entre la estrategia y las operaciones.

De tal forma, desarrollaron una herramienta clave para el control de gestión: **Cuadro De Mando Integral o Balanced Scorecard** un mecanismo para la implementación estratégica. Dicha herramienta proporciona a las unidades de negocio un mecanismo para traducir la estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y además para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes. El CMI debe ser la traducción de



la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, como las iniciativas estratégicas (acciones) necesarias para alcanzar esos objetivos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- **Perspectivas Financieras:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Por lo general, los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad.

- **Perspectivas Del Cliente:** Es fundamental definir los segmentos de clientes y mercados en los que la empresa competirá. Desde esta óptica, la pregunta clave es: "¿Qué necesidades de clientes y de la sociedad debe satisfacer la empresa para lograr sus metas financieras?". Además se debe poner la atención en el valor agregado que la empresa le brinda a los clientes de segmentos específicos. Dicha perspectiva, permite a los directivos de uniandes de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros superiores.

- **Perspectivas Del Proceso Interno:** Se debe identificar los procesos de la cadena de valor en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- **Perspectivas De Aprendizaje Organizacional:** Identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.



La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas (inversión en la recualificación y potenciación de las habilidades de los empleados); los sistemas (mejora de la tecnología y los sistemas de información para que sean fiables y oportunos); y los procedimientos de la organización (la coordinación y mejora de las rutinas y procedimientos internos de la organización, incluyendo la coherencia de los incentivos). Sin una inversión continua en las personas, los sistemas y los procedimientos, el éxito a largo plazo es improbable en el competitivo entorno actual.

El **Mapa Estratégico** es una parte fundamental del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es un marco de gestión que busca equilibrar las medidas financieras y no financieras para evaluar el rendimiento de una organización. El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización que muestra cómo las diferentes áreas o perspectivas estratégicas se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales. Es importante que todas las iniciativas estén alineadas con la estrategia y que todos los objetivos tengan iniciativas de apoyo.

### **Metodología OKR**

John Doerr (2019) en su libro “Mide lo que importa”, propone una herramienta de gran utilidad, la **Metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave)** es un protocolo colaborativo para establecer objetivos que vinculan las metas de la empresa, los equipos y los individuos, creando alineación y enfoque. «Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización» (Capítulo 1, página 3). Se descompone en dos partes fundamentales:

- **Objetivos:** responden tan solo a QUÉ hay que lograr, ni más ni menos. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran (idealmente). Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un



remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Son cualitativos y marcan una dirección clara y motivadora.

- **Resultados Claves:** son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados claves eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables. «Si no incluye una cifra, no es un resultado clave». Un resultado clave se cumple o no se cumple. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, declaramos el resultado clave «alcanzado» o «no alcanzado». Una vez que todos se han completado, el objetivo se alcanza obligatoriamente. (Y si no es así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio).

A su vez, Doerr explica que los OKR no son una herramienta para evaluar el desempeño personal. Si los relacionamos con la compensación, los empleados tendrán miedo de establecer objetivos ambiciosos y se conformarán con metas que puedan cumplir fácilmente.

Esta cita refleja la idea de que los OKR sirven para alinear a las personas y equipos en una organización hacia metas comunes y ambiciosas, fomentar la transparencia, medir el progreso de manera objetiva y adaptarse ágilmente a los cambios en el entorno empresarial.

## **VRIO**

El Análisis VRIO es una herramienta fundamental de gestión estratégica, diseñada para evaluar los recursos y capacidades internas de una empresa y determinar si pueden convertirse en la fuente de una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1995). El acrónimo VRIO se forma a partir de los cuatro atributos que deben poseer dichos recursos: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

### **Atributos Clave del Análisis VRIO**



Para que un recurso o capacidad confiera una ventaja competitiva sostenible, debe satisfacer secuencialmente las cuatro preguntas del marco:

- **Valioso (V):** Un recurso es valioso si permite a la empresa aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas del entorno e incluso añade valor al incrementar el valor percibido por el cliente
- **Raro (R):** Los recursos se consideran raros si solo pueden ser adquiridos por una o muy pocas empresas. Los recursos que son valiosos y raros otorgan una ventaja competitiva temporal. Cuando varias empresas poseen los mismos recursos valiosos, se produce una paridad competitiva, siendo un requisito esencial, aunque no diferenciador, para mantenerse en el mercado.
- **Inimitable (I):** Barney (1995) identificó tres razones clave por las cuales los recursos son difíciles de imitar:
  - Condiciones históricas: Recursos cuyo desarrollo se ha gestado a lo largo de un período extenso o que son resultado de eventos históricos únicos e irrepetibles.
  - Ambigüedad causal: Situación en la que los competidores no logran identificar con claridad cuáles recursos específicos son la fuente de la ventaja competitiva.
  - Complejidad social: Recursos fundamentados en la cultura organizacional o en las relaciones interpersonales.
- **Organizado para Capturar Valor (O):** El recurso por sí solo no garantiza la ventaja; la empresa debe estar organizada para explotar plenamente su valor. Esto implica que los sistemas de gestión, la estructura organizativa, los procesos y la cultura deben estar alineados para desarrollar el potencial de los recursos valiosos, raros y costosos de



imitar. Solo al cumplir con los cuatro criterios la empresa puede lograr una Ventaja Competitiva Sostenible.

**Por último a fines de este trabajo se explica lo que conlleva un programa de Work&Travel**

### **Work&Travel**

El **programa J-1 Summer Work & Travel (SWT)**, parte de los programas BridgeUSA del Departamento de Estado de EE. UU., ofrece a estudiantes universitarios extranjeros la posibilidad de trabajar y vivir temporalmente en Estados Unidos durante sus vacaciones, promoviendo el intercambio cultural. Los participantes deben acreditar dominio del inglés, estar cursando estudios superiores y contar con seguro médico. El programa es temporal (3 a 4 meses) y requiere la emisión del **formulario DS-2019**, otorgado por un **sponsor autorizado**, para tramitar la visa J-1 ante la embajada estadounidense.

El **sponsor** es una organización designada por el Departamento de Estado responsable de seleccionar, orientar y monitorear a los participantes, garantizando que los empleadores cumplan las condiciones laborales y de seguridad. Asimismo, debe velar por el cumplimiento normativo y mantener registros SEVIS actualizados. Trabajar con sponsors autorizados brinda acceso formal al programa, respaldo legal y una red de empleadores confiables, aunque también implica desafíos vinculados al cumplimiento regulatorio, comunicación y costos.

En **Argentina**, agencias intermediarias como **WorldConnect** actúan como nexo entre los estudiantes, los sponsors y los empleadores. Su rol incluye asesorar a los participantes, coordinar la documentación, acompañar durante todo el proceso y realizar seguimiento posterior. Además, estructuran su servicio en etapas (captación, inscripción, matching, visa, orientación, estadía y retorno), gestionando la atención al cliente y la comunicación a través de múltiples canales para garantizar un servicio integral y de calidad.



El programa fomenta la **autonomía y responsabilidad individual** de los estudiantes, quienes deben gestionar trámites, alojamiento y otros aspectos logísticos. Las agencias fortalecen esta preparación mediante talleres y orientación intercultural, promoviendo competencias de adaptación y comunicación en contextos diversos. Estas estrategias, junto con la guía constante, contribuyen al desarrollo personal y profesional del participante, alineándose con los objetivos de intercambio cultural y crecimiento individual que sustentan el programa.

#### **Análisis de los resultados obtenidos en base al marco teórico**

Partiendo de la base brindada por el marco teórico, según los tipos de estructuras propuestos por Mintzberg (2003), Word Connect muestra una estructura divisional. A partir de esta proposición parte nuestro análisis de la situación de la empresa

#### **Inmersión Inicial**

A partir de la inmersión inicial dentro de la empresa, se pudo recolectar la siguiente información con respecto a la estructura organizacional, los procesos operativos y administrativos junto a los correspondientes documentos:

- Una **página web pública** en donde futuros clientes pueden consultar la información disponible de los distintos programas, obtienen datos de contacto con la ubicación de las oficinas y los números de celular para comunicarse via Whatsapp (un canal distinto dependiendo de que programa están interesados)

Sus actividades (Work & Travel USA, programas de estudio y trabajo, cursos de idiomas, viajes grupales y escolares) requieren un seguimiento constante para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y la satisfacción de los clientes.

- El **portal web oficial** es una herramienta central, los clientes encuentran información de programas, inscripciones, FAQs, charlas informativas y detalles de contacto.



Este sistema facilita el seguimiento de clientes (consultas, inscripciones, pagos) y la coordinación de programas con destinos internacionales. Permite tanto la planificación (ej. estimación de cupos por programa) como el control operativo (seguimiento de pagos, carga de documentos). Además, la web cumple un rol de comunicación y control operativo, ya que concentra en un mismo espacio la información necesaria tanto para los estudiantes como para los empleados de la empresa.

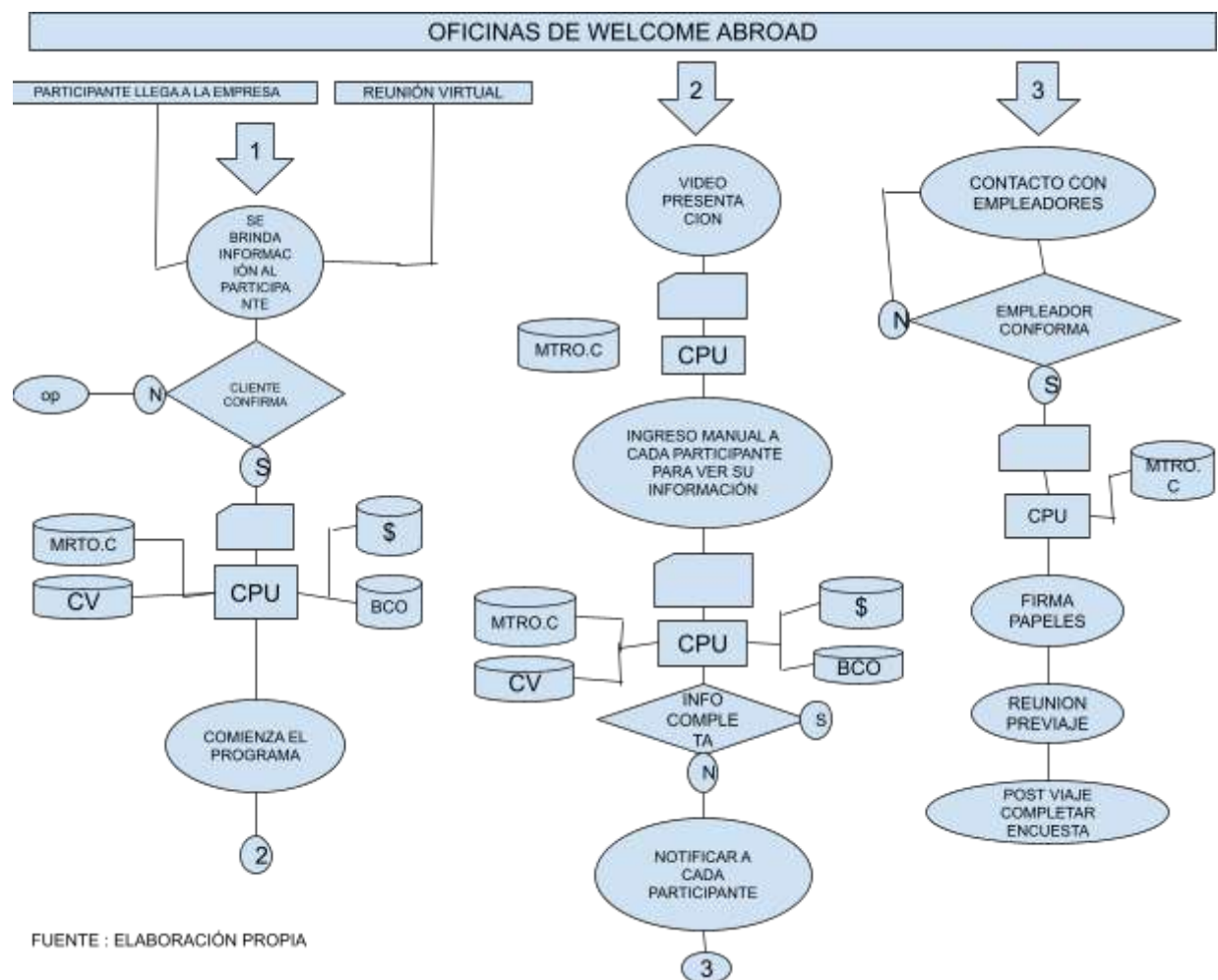
En base a la datos recolectados y analizados sobre la entrevista y la observación realizada en el taller, detectamos como es el proceso de trabajo en las oficinas a lo largo del año, el cual consta de:

El proceso da inicio con una entrevista entre la empresa y el cliente , ya sea presencial o virtual, donde se les explica el programa, los destinos, costos y pasos a seguir. En el caso del cliente confirmar la inscripción deberá pagar la seña para reservar su lugar, firmar papeles y se le envía el link de la plataforma virtual, en donde el participante deberá cargar sus datos para que empleadores y sponsor puedan verla, posteriormente se realiza una reunión virtual donde se le da comienzo oficial al programa y los participantes cargan un video de presentación realizado en inglés donde los empleadores ven el nivel de inglés con el que cuentan. Desde mayo hasta septiembre se van confirmando los cpas y convocatorias para entrevistas con empleadores para determinar si queda o no contratado, si es contratado se procede a la firma de contrato laboral y la búsqueda de alojamiento, a lo largo de todo este tiempo los mismo trabajadores de la empresa van entrando uno por uno de los miembros que forman el programa dentro de la página web para ver el estado de la información completada que llevan (proceso el cual creemos se puede mejorar).

Luego tienen una entrevista con la embajada, se realiza una reunión pre-viaje en donde se les da recomendaciones, se realiza el viaje en donde la empresa está al tanto

constantemente de las inquietudes que les puedan surgir a los participantes, para que al regresar de su viaje, puedan finalizar el proceso con una encuesta de satisfacciones sobre su experiencia valorando distintos aspectos como trabajo, empleador y la empresa misma.

### Cursograma



### Palancas de Control

#### Análisis de las Palancas de Control

El análisis de la empresa WorldConnect revela la presencia parcial de sistemas de control organizacional, con fortalezas significativas en la cultura interna, pero con importantes brechas en la formalización de herramientas diagnósticas y estratégicas.



WorldConnect carece de una formalización escrita de su misión, visión y valores, aunque mantiene una orientación al cliente y sentido de pertenencia compartido. No cuenta con un organigrama ni con procesos estructurados de planificación estratégica, y las decisiones se concentran en la alta gerencia sin herramientas formales de control. Tampoco posee un responsable ni sistemas definidos de control de gestión, por lo que el seguimiento depende de los jefes inmediatos. Además, la empresa no dispone de mecanismos para gestionar la incertidumbre estratégica, lo que limita la consideración de factores externos en la toma de decisiones.

#### **Situación Actual vs. Situación Deseada**

La brecha más relevante entre la situación actual y la deseada radica en la falta de formalización de sistemas de control. Actualmente, WorldConnect depende de la experiencia y memoria del personal, operando con procesos descentralizados y sin herramientas de medición estandarizadas.

Por el contrario, la situación deseada requiere que la empresa implemente: una formalización clara de su propósito estratégico (misión, visión, valores), un organigrama estructurado con responsabilidades definidas, indicadores de desempeño que permitan monitorear resultados, y mecanismos sistemáticos para anticipar cambios en el entorno competitivo.

Esta diferencia entre lo que tiene y lo que debería tener genera vulnerabilidad operativa y limita la capacidad de crecimiento sostenible. Las brechas identificadas justifican la necesidad de implementar un sistema integral de control de gestión que transforme estos procesos informales en activos organizacionales formalizados, medibles y escalables.



## **Recomendaciones**

### **Sistema de creencias**

Propuesta de Misión para World Connect: "Facilitamos experiencias internacionales transformadoras que enriquecen la vida de estudiantes universitarios, conectándonos con oportunidades de crecimiento personal y profesional en el exterior. A través de nuestro servicio personalizado y compromiso con la excelencia, acompañamos a cada participante en su viaje hacia el desarrollo integral, creando vínculos duraderos entre culturas y generando impacto positivo en sus comunidades."

### **Valores Fundamentales Propuestos:**

1. Personalización: Cada experiencia es única, adaptada a las necesidades y objetivos individuales de nuestros participantes.
2. Excelencia en el Servicio: Comprometidos con la calidad en cada etapa del proceso, desde la primera consulta hasta el retorno.
3. Integridad: Transparencia y honestidad en todas nuestras comunicaciones y procesos.
4. Colaboración: Trabajo en equipo interno y construcción de alianzas estratégicas para el beneficio de nuestros clientes.

### **Sistema de límites**

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa, con el fin de mostrar la estructura jerárquica, la distribución de funciones y las relaciones entre los distintos niveles que conforman la organización.



### Sistema de control y diagnóstico

#### Mapa Estratégico - CMI - Matriz de Impacto

A partir del diagnóstico realizado mediante las Palancas de Control de Simons y el análisis de los procesos internos de la empresa, se elaboró una propuesta de alineación estratégica que busca traducir la visión de WorldConnect en objetivos concretos, medibles y coherentes entre sí.

El Mapa Estratégico constituye la representación visual de esta alineación, mostrando la relación causa-efecto entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Dicho mapa permite comprender cómo las acciones de mejora interna y el desarrollo del capital humano impactan finalmente en los resultados financieros y en la satisfacción del cliente.

Sobre esta base, se diseñó el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control diagnóstico que operacionaliza los objetivos estratégicos mediante indicadores, metas e iniciativas específicas, facilitando el seguimiento y la evaluación del desempeño organizacional.

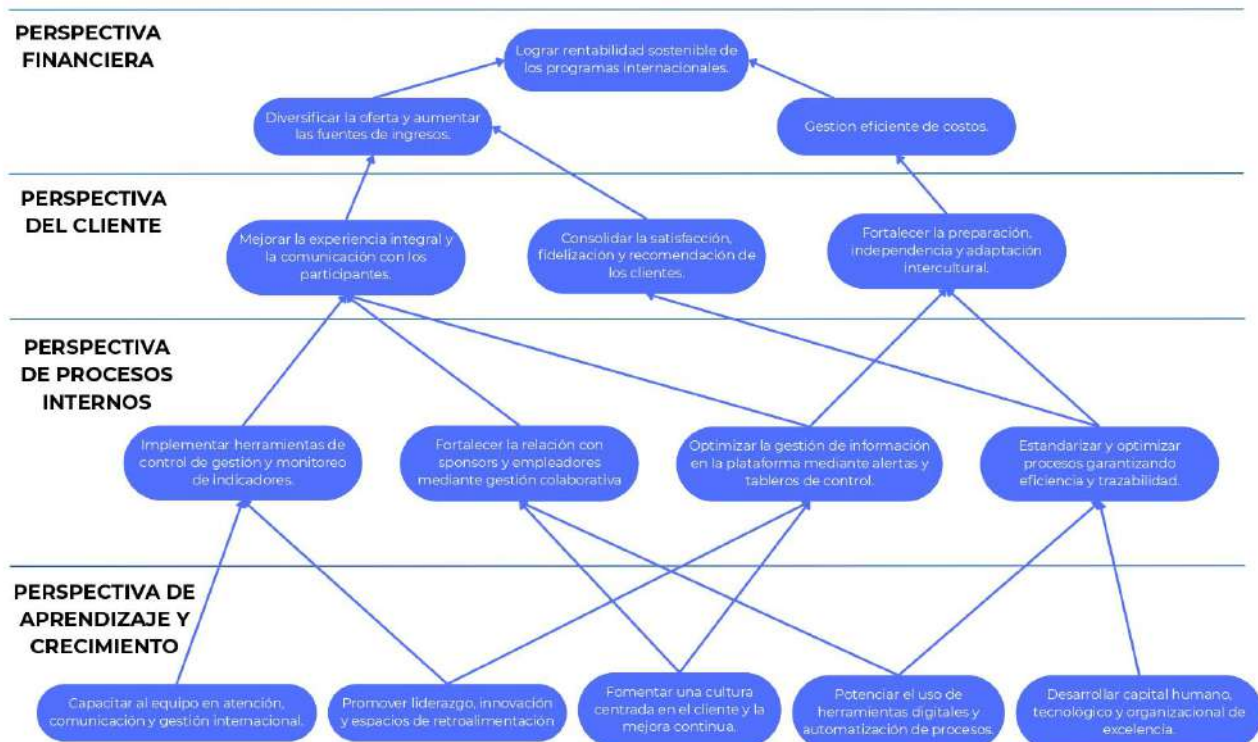
Finalmente, la Matriz de Impacto complementa al CMI al cuantificar la relación entre cada iniciativa y los objetivos estratégicos, evaluando su grado de influencia en una escala de 0 a 3. Esta herramienta permite priorizar acciones, optimizar recursos y fortalecer la coherencia interna entre estrategia, operación y aprendizaje organizacional.

En conjunto, estas herramientas brindan a WorldConnect una hoja de ruta integral para implementar un sistema formal de control de gestión, orientado a la mejora continua, la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo.

### Mapa Estratégico

#### MAPA ESTRATÉGICO WORLD CONNECT

**VISIÓN:** "Ser referente nacional en programas Work & Travel, brindando experiencias internacionales transformadoras que preparen a los jóvenes para desenvolverse con autonomía, responsabilidad y apertura cultural. Buscamos consolidar un servicio integral, eficiente y humano, que acompañe a cada participante en todo su proceso, fortaleciendo la relación con sponsors y empleadores, y garantizando experiencias laborales seguras, enriquecedoras y de crecimiento personal y profesional."



Fuente: Elaboración Propia



A continuación se amplían los objetivos definidos en el mapa estratégico junto con la visión del área de Work&Travel de la empresa.

**Visión:** Ser el referente nacional en programas Work & Travel, brindando experiencias internacionales transformadoras que preparen a los jóvenes para desenvolverse con autonomía, responsabilidad y apertura cultural. Buscamos consolidar un servicio integral, eficiente y humano, que acompañe a cada participante en todo su proceso, fortaleciendo la relación con sponsors y empleadores, y garantizando experiencias laborales seguras, enriquecedoras y de crecimiento personal y profesional.

#### **Mapa Estratégico - WorldConnect - Objetivos**

##### **Perspectiva Financiera**

1. Lograr una rentabilidad sostenible de los programas internacionales
2. Controlar y disminuir la gestión de costos asociados al programa de Work and Travel
3. Diversificar la oferta incorporando nuevos programas y servicios complementarios (pasantías rentadas, cursos de idiomas, experiencias culturales). Aumentando las fuentes de ingresos

##### **Perspectiva del Cliente**

1. Mejorar la experiencia integral del participante durante todo el proceso, garantizando una comunicación clara, oportuna y personalizada que incremente la confianza, el acompañamiento y la conversión de interesados en viajeros efectivos.
2. Fortalecer la preparación de los participantes para su experiencia laboral y cultural en EE. UU., promoviendo independencia, responsabilidad y adaptación intercultural.
3. Consolidar relaciones duraderas con clientes y ex participantes, incrementando satisfacción, recomendación y fidelización.

##### **Perspectiva de Procesos Internos**



1. Estandarizar y optimizar los procesos administrativos, comunicacionales y operativos, garantizando eficiencia, calidad y trazabilidad en cada etapa del programa, desde la inscripción hasta la orientación final de los participantes.
2. Fortalecer la relación con sponsors y empleadores internacionales para asegurar calidad y continuidad del programa.
3. Optimizar la gestión de información en la plataforma digital mediante soluciones digitales (incorporando alertas automáticas, tableros de control)
4. Fortalecer el control de gestión mediante indicadores y sistemas de monitoreo del desempeño en cada fase del servicio (KPIs).

#### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

1. Desarrollar el capital humano, tecnológico y organizacional necesario para sostener la calidad del servicio y la innovación continua.
2. Capacitar continuamente al equipo en atención al cliente, comunicación intercultural y gestión de programas internacionales.
3. Fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente, el trabajo colaborativo y la mejora continua.
4. Potenciar las capacidades tecnológicas del personal mediante el uso de herramientas digitales, CRM y automatización de procesos.
5. Promover el liderazgo y la innovación interna, incentivando propuestas de mejora y espacios de retroalimentación entre áreas.



### Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral - WorldConnect

| Perspectiva       | Objetivo Estratégico                                                                               | Indicador                                               | Fórmula                                                                                             | Deficiente | Tolerante | Óptimo | Iniciativa                                                                                                                                                                                                                    | Resumen                                                                                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiera        | 1. Lograr una rentabilidad sostenible de los programas internacionales                             | Margen de beneficio neto (%)                            | $(\text{Beneficio neto} / \text{Ingresos totales}) \times 100$                                      | < 5%       | 5–9%      | ≥10%   | Implementar una estrategia financiera integral que combine la optimización de precios según mercado y temporada, la diversificación de la oferta mediante nuevos programas y servicios complementarios y la gestión de costos | Gestión integral de rentabilidad y diversificación de programas internacionales. Reducir costos y ampliar fuentes de ingresos. |
| Financiera        | 2. Controlar y disminuir los costos asociados al programa de Work and Travel                       | % Costo unitario                                        | $(\text{Costo por programa} / \text{Ingreso por programa}) \times 100$                              | < 70%      | 70–85%    | ≥ 85%  |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |
| Financiera        | 3. Diversificar la oferta incorporando nuevos programas y servicios complementarios                | Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos programas | $(\text{Ingresos nuevos programas} / \text{Ingresos totales}) \times 100$                           | < 5%       | 5–10%     | >10%   |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |
| Del Cliente       | 1. Mejorar la experiencia integral del participante durante todo el proceso                        | Índice de satisfacción del participante (%)             | $(\text{Participantes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$                       | < 75%      | 75–85%    | ≥ 85%  | Implementar un sistema integral de encuestas automáticas post-etapas (pre, durante y post programa) y seguimiento. Para evaluar satisfacción, generar recomendaciones y fortalecer la comunidad.                              | Sistema de seguimiento y retroalimentación del participante                                                                    |
| Del Cliente       | 2. Consolidar relaciones duraderas con clientes y ex participantes                                 | Tasa de fidelización / recomendación (%)                | $(\text{Ex participantes que recomiendan o repiten} / \text{Total de ex participantes}) \times 100$ | < 60%      | 60–75%    | ≥ 75%  |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |
| Del Cliente       | 3. Fortalecer la preparación de los participantes para su experiencia laboral y cultural           | Porcentaje de participantes capacitados antes del viaje | $(\text{Participantes capacitados} / \text{Total de participantes}) \times 100$                     | < 70%      | 70–90%    | ≥ 90%  | Diseñar y dictar talleres de preparación previa al viaje sobre cultura laboral y adaptación intercultural. (fortalecer autonomía, responsabilidad y capacidad de adaptación de los participantes)                             | Programa de preparación integral para la experiencia internacional.                                                            |
| Procesos Internos | 1. Estandarizar y optimizar procesos garantizando eficiencia, calidad y trazabilidad en cada etapa | Índice de cumplimiento de plazos operativos (%)         | $(\text{Procesos completados a tiempo} / \text{Total de procesos}) \times 100$                      | < 75%      | 75–90%    | ≥ 90%  | Desarrollar y aplicar procedimientos estandarizados mediante checklists y cronogramas por etapa (inscripción, entrevista, visa, viaje), complementados con la capacitación del personal en los protocolos establecidos.       | Estandarización, documentación y capacitación en procesos operativos clave.                                                    |
| Procesos Internos | 2. Fortalecer la relación con sponsors y empleadores mediante gestión colaborativa                 | Nivel de satisfacción de sponsors (%)                   | $(\text{Sponsors satisfechos} / \text{Total de sponsors encuestados}) \times 100$                   | < 70%      | 70–85%    | ≥ 85%  |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                |
| Procesos Internos | 3. Optimizar la gestión de información en la plataforma digital                                    | Porcentaje de tareas automatizadas                      | $(\text{Tareas automatizadas} / \text{Total de tareas del proceso}) \times 100$                     | < 30%      | 30–60%    | > 60%  | Incorporar herramientas tecnológicas para digitalizar procesos, automatizar tareas (alertas automáticas y                                                                                                                     | Implementación de CRM con tableros de control y                                                                                |



|                           |                                                                                                                |                                                          |                                                                               |         |          |         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Procesos Internos         | 4. Implementar herramientas de control de gestión (KPIs)                                                       | Cantidad de indicadores activos monitoreados             | (N° indicadores operativos implementados / N° indicadores planificados) × 100 | < 60%   | 60–80%   | ≥ 80%   | seguimiento de participantes) y generar tableros de control en tiempo real que midan indicadores clave (KPIs) de seguimiento por área.                                                                                                                                | automatización                                                         |
| Aprendizaje y Crecimiento | 1. Desarrollar el capital humano, tecnológico y organizacional                                                 | Horas promedio de capacitación por empleado              | (Horas totales de capacitación / N° total de empleados)                       | < 15 hs | 15–25 hs | > 25 hs | Desarrollar un plan anual de formación continua para todo el personal (capacitaciones), enfocado en atención al cliente, comunicación intercultural, idiomas y uso de herramientas digitales. Aplicar encuestas de clima y realizar reuniones de feedback inter áreas | Programa integral de formación y capacitación intercultural del equipo |
| Aprendizaje y Crecimiento | 2. Capacitar continuamente al equipo en atención al cliente, comunicación intercultural y gestión de programas | Nivel de participación en capacitaciones (%)             | (Empleados capacitados / Total de empleados) × 100                            | < 70%   | 70–85%   | ≥ 85%   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |
| Aprendizaje y Crecimiento | 3. Fomentar una cultura centrada en el cliente, el trabajo colaborativo y la mejora continua                   | Índice de clima organizacional (%)                       | (Empleados satisfechos / Total de empleados encuestados) × 100                | < 70%   | 70–85%   | ≥ 85%   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |
| Aprendizaje y Crecimiento | 4. Potenciar las capacidades tecnológicas del personal mediante herramientas digitales y automatización        | Nivel de adopción tecnológica (%)                        | (Usuarios activos en herramientas digitales / Total de empleados) × 100       | < 60%   | 60–80%   | ≥ 80%   | Fomentar espacios de participación y retroalimentación entre áreas, impulsando propuestas de mejora, innovación y liderazgo colaborativo con incentivos para propuestas aplicadas. Y capacitar en el uso de CRM, automatización y gestión digital de documentos       | Cultura de mejora continua e innovación interna                        |
| Aprendizaje y Crecimiento | 5. Promover liderazgo e innovación interna                                                                     | Cantidad de propuestas de mejora generadas por el equipo | N° de ideas implementadas por trimestre                                       | < 2     | 2–4      | ≥ 5     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |

Fuente: Elaboración propia

### Matriz de Impacto

| Matriz de Impacto - WorldConnect                          |                                |                                                                                 |                                                             |                                                                    |                                                                            |                                                                |                                                               |                                                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Impacto:<br>0: No tiene<br>1: Bajo<br>2: Medio<br>3: Alto | Iniciativas<br>Objetivos       | Gestión integral de rentabilidad y diversificación de programas internacionales | Sistema de seguimiento y retroalimentación del participante | Programa de preparación integral para la experiencia internacional | Estandarización, documentación y capacitación en procesos operativos clave | Implementación de CRM con tableros de control y automatización | Programa de formación y capacitación intercultural del equipo | Cultura de mejora continua e innovación interna |
| Financiera                                                | Lograr rentabilidad sostenible | 3                                                                               | 1                                                           | 1                                                                  | 2                                                                          | 2                                                              | 1                                                             | 1                                               |
| Financiera                                                | Gestión eficiente de costos y  | 3                                                                               | 1                                                           | 1                                                                  | 2                                                                          | 2                                                              | 1                                                             | 1                                               |



|                           |                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|                           | alianzas                                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| Financiera                | Diversificar la oferta de programas                      | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Del Cliente               | Mejorar la experiencia integral del participante         | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Del Cliente               | Fortalecer la preparación de los participantes           | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Del Cliente               | Consolidar relaciones con clientes y ex participantes    | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Procesos Internos         | Estandarizar y optimizar procesos, garantizar eficiencia | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Procesos Internos         | Fortalecer relación con sponsors y empleadores           | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| Procesos Internos         | Optimizar la gestión de información digital              | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Procesos Internos         | Implementar herramientas de control de gestión           | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollar capital humano y tecnológico                 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitar continuamente al equipo                        | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar cultura centrada en cliente y mejora continua   | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |



|                           |                                         |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Aprendizaje y Crecimiento | Potenciar capacidades tecnológicas      | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  |
| Aprendizaje y Crecimiento | Promover liderazgo e innovación interna | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  |
|                           | Impacto Estratégico                     | 23 | 21 | 24 | 28 | 33 | 30 | 32 |
|                           | Ranking                                 | 5  | 6  | 5  | 4  | 1  | 3  | 2  |

Fuente: Elaboración propia

### Sistema de Control Interactivo

Una de las principales finalidades de este trabajo es brindarle a la empresa las herramientas necesarias para analizar su entorno competitivo al momento de formular estrategias. Para ello, se propone implementar:

### VRIO

La empresa cuenta con dos recursos, por un lado le brindan una ventaja competitiva temporal, (en el caso de la red de alianzas internacionales estratégicas), esto significa que la ventaja durará solo hasta que los competidores aumenten o igualen la cantidad de alianzas con los respectivos sponsor a la hora de realizar los viajes. El control debe enfocarse en la eficiencia y el uso continuo de la red. Por otro lado uno de sus recursos analizados, genera una paridad competitiva (trayectoria y reputación de marca) que si bien es de gran valor para la atracción de clientes, por lo tanto para competir en el mercado de work and travel no es una fuente de diferenciación a largo plazo. Por último, el conocimiento tácito y experiencia del personal es el recurso de mayor potencial. Según el análisis VRIO, es Valioso (V), Raro (R) e Inimitable (I), pero actualmente solo genera una Ventaja Competitiva Temporal. La temporalidad de esta ventaja no proviene del riesgo de imitación de los competidores, sino de

un riesgo interno: la falta de 'Organización'. El 'saber hacer' reside en la "memoria" del personal y no está formalizado.

| RECURSO                                        | VALIOSO | RARO | INIMITABLE | ORGANIZADO | TIPO DE VENTAJA                  |
|------------------------------------------------|---------|------|------------|------------|----------------------------------|
| CONOCIMIENTO TACITO Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL | ✓       | ✓    | ✓          | ✗          | VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR |
| RED DE ALIANZAS INTERNACIONALES ESTRATEGICAS   | ✓       | ✓    | ✗          | ✓          | VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL     |
| TRAYECTORIA Y REPUTACION DE MARCA CONSOLIDADA  | ✓       | ✗    | ✗          | ✓          | PARIDAD COMPETITIVA              |

Por lo tanto, para mantener y fortalecer su posición, la empresa debe enfocarse en formalizar y asegurar su Capital Intelectual (mediante workflows, etc.).

Además de las recomendaciones anteriormente planteadas en base a las 4 palancas con sus respectivas herramientas, diseñamos también para una posible implementación la metodología de OKR, y así posibilitar un seguimiento de las metas estratégicas de World Connect.

| Objetivo anual global                                                                                                                                                                                                         | Objetivos del trimestre                                                    | Resultados clave                                                                                                                                                                       | Acciones clave                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consolidar a World Connect como empresa lider en el norte argentino en eficiencia operativa, captación de participantes y potenciamiento de la experiencia mediante la implementacion de un sistema de gestión digital</b> | Establecer el sistema de gestión como la unica fuente para la operatividad | Lograr que el 80% de los usuarios clave (responsables de proceso) obtengan una calificación mínima de Satisfactorio en la prueba de certificación del uso del nuevo sistema de gestión | Realizar Múltiples Sesiones de Talleres de Capacitación Práctica                                      |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                            | Lograr que el 100% de los procesos operativos clave (gestión de legajo, etc.) se ejecuten exclusivamente dentro del nuevo sistema.                                                     | Documentar los procesos e identificar los responsables de los mismos                                  |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                            | Lograr que el 100% de los datos de los participantes (personales, academicos, documentacion) esten integrados en el sistema                                                            | Realizar la migracion y validacion de datos de los participantes actuales al nuevo sistema de gestion |



|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consolidar a World Connect como empresa lider en el norte argentino en eficiencia operativa, captación de participantes y potenciamiento de la experiencia mediante la implementacion de un sistema de gestión digital</b> | <b>Mejorar la experiencia y satisfacción del participante del NOA utilizando las nuevas herramientas digitales.</b> | <b>Reducir en un 40% el volumen de consultas por email/teléfono sobre estado de trámite, gracias a la información proactiva del nuevo portal</b> | <b>Programar notificaciones automáticas (vía email o push si hay app) que avisen al participante instantáneamente cuando su estado cambie</b>                                      |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     | <b>Alcanzar un puntaje base +20 puntos en la nueva encuesta de satisfacción</b>                                                                  | <b>Diseñar y lanzar la primera encuesta de satisfacción (NPS- Net Promoter Score) y programar su envío automatico para cada participante que complete su inscripción</b>           |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     | <b>Lograr que el 90% de los participantes ingrese y autogestione su estado de alta</b>                                                           | <b>Crear tutoriales (videos cortos e interactivos) y una campaña de comunicación (vía email, whatsapp) para que los participantes aprendan a utilizar el nuevo portal y puedan</b> |
| <b>Consolidar a World Connect como empresa lider en el norte argentino en eficiencia operativa, captación de participantes y potenciamiento de la experiencia mediante la implementacion de un sistema de gestión digital</b> | <b>Mejorar la velocidad y precisión en la toma de decisiones.</b>                                                   | <b>Reducir en un 40% el tiempo de analisis para la toma de decisiones</b>                                                                        | <b>Automatizar la carga de datos desde las fuentes principales (plataforma, CRM, encuestas)</b>                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     | <b>Reducir el tiempo promedio de gestion de un legajo en un 20%</b>                                                                              | <b>Mapear, formalizar y digitalizar el flujo de proceso (workflow) estandar del participante dentro de la plataforma</b>                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     | <b>Reducir a cero la incidencia de errores criticos por documentacion</b>                                                                        | <b>Configurar alertas automaticas en la plataforma para plazos criticos y documentos faltantes o vencidos.</b>                                                                     |



| Objetivo Trimestral 2 (O2): <b>Mejorar la experiencia y satisfacción del participante del NOA utilizando las nuevas herramientas digitales</b> |                                                                                                                                                     |                    |       | Enero |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-----|-----|-----|
| Resultados Claves                                                                                                                              |                                                                                                                                                     | criterios de éxito |       | s1    | s2  | s3  | s4  |
| 1                                                                                                                                              | <b>Reducir en un 40% el volumen de consultas por email/teléfono sobre el estado de trámite, gracias a la información proactiva del nuevo portal</b> | > 30%              | Color |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | Entre 15% a 30%    |       |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | < 15%              | Data  | 5%    | 12% | 18% | 25% |
| 2                                                                                                                                              | <b>Alcanzar un puntaje base +20 puntos en la nueva encuesta de satisfacción</b>                                                                     | Entre +10 y +19    | Color |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | Entre 0 y +9       |       |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | < 0                | Data  |       |     |     |     |
| 3                                                                                                                                              | <b>Lograr que el 90% de los participantes ingrese y autogestione su estado de alta</b>                                                              | Entre 70% y 89%    | Color |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | Entre 50% y 69%    |       |       |     |     |     |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                     | Menos del 50%      | Data  |       |     |     |     |

## Conclusiones

De la presente investigación se desprenderá que la implementación de un sistema integral de control de gestión será esencial para que WorldConnect, particularmente en su sede de Tucumán, logre alinear su operación con sus objetivos estratégicos y convierta su potencial interno en una ventaja competitiva sostenible.

El análisis de la situación actual demuestra que los procesos descentralizados generan una dependencia riesgosa de la "memoria" del personal, lo cual se traduce, según el análisis VRIO, en una ventaja competitiva sin explotar. El conocimiento tácito —el recurso más valioso, raro e inimitable de la empresa— será vulnerable y no estará asegurado como activo corporativo.

El CMI permite a la gerencia monitorear el desempeño de Tucumán de forma objetiva por primera vez. Los KPIs específicos proyectan una reducción verificable de errores y tiempos en la gestión de trámites, demostrando una mejora en la eficiencia administrativa que, de otro modo, se encontraría dispersa.



La implementación del sistema de control de gestión no será solo una recomendación de mejora administrativa; es una necesidad estratégica impostergable. Es el mecanismo que permitirá a World Connect trascender la dependencia individual, convertir su potencial interno en valor tangible y asegurar un crecimiento sostenido y controlado.

### Referencias

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de control de gestión (12.ª ed., caps. 1 y 3). McGraw-Hill/Irwin.

Doerr, J. (2019). Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates sacuden el mundo con OKR (cap. 1). Portfolio/Penguin.

[Mide lo que importa](#)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral (caps. 1 y 2). Gestión 2000.

[https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros\\_contenido/arxius/33/32305\\_El\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxius/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf)

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Sistemas de información gerencial (12.ª ed., caps. 1, 2 y 13). Pearson Educación. [Sistemas de Información Gerencial, 12va Edición](#)

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (caps. 1 y 2). Harvard Business School Press.

Vrio. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/>

### Apéndice

- **Entrevista abierta a la manager regional del NOA**

Guía de preguntas para la entrevista:

**Sobre el funcionamiento actual**



¿Cómo suele arrancar un día de trabajo en la empresa?

¿Cómo son las tareas que desarrollan? ¿Cuánto tiempo te lleva ?

¿En qué momentos del día se junta más trabajo?

¿Qué ha llamado tu atención últimamente en tu lugar de trabajo, si es que algo lo ha hecho?

Y en base a las respuestas que fuimos obteniendo , la utilizamos como base para preguntas que iban surgiendo en el momento