

**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
"Rafael María Baralt"  
Proyecto Gerencia Industrial  
Cátedra Estrategia y Política Gerencial**



**Trabajo Final  
Caso Práctico C.I.C.A.**

**Realizado Por:**

**Saavedra, Lucelia. C.I.: 16. 831.084  
Loaiza, Zamira. C.I.: 13.863.931  
Quintero, Nayibe. C.I.: 13.363.023  
León, Lisbeth. C.I.: 13.130.901  
Sección: 239**

**Ciudad Ojeda, septiembre de 2007**

## **Introducción:**

Este trabajo tratará de la aplicación de todo el contenido de la cátedra Estrategia y Política Gerencial, por el cual, a este caso práctico, se le creará su misión, visión, objetivos generales y específicos, se le aplicará también las cinco fuerzas de Porter, su perfil competitivo, evaluación interna y externa, se crearán estrategias en la matriz FODA, la cual se denota fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas estrategias se cruzan o sintetizan hasta crear la estrategia final, luego todas las estrategias cruzadas se clasifican, más adelante se señala el estilo de organización, políticas, metas, normas y todos las fuerzas que influyen en la cultura organizacional, este describe cómo actúan los fundadores, como es el estilo de dirección, como funciona la claridad de principios su empowerment, como es su estructura organizacional, cuáles son los sistemas de apoyo de la empresa, como funciona sus sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones de empleados como estimulan el riesgo, como funciona su direccionamiento como plantean sus estrategias y quienes las crean, como funciona el talento humano del personal, como se aprecia la cultura organizacional, que trabajos comparten los empleados, como se establece la comunicación, cuales son las actividades que realizan conjuntamente, como influyen los sentimientos comunes de los empleados, cómo actúan los individuos que influyen en la gerencia, cómo influyen los ritos y ceremonias, comunicaciones, comportamiento de los gerentes y cómo funciona el mercadeo corporativo interno.

## **C.I.C.A.**

### **Centro de Información y Comunicación Ambiental**

El Centro de Información y Comunicación Ambiental fue creado en 1995, enfocado en educación y comunicación ambiental como base de la acción colectiva hacia estilos de vida sustentables. Conociendo la Situación Ambiental del Planeta, estamos comprometidos en el gran reto de atender los problemas globales mediante acciones locales.

Nuestras actividades están dirigidas a formar una ciudadanía consciente de la situación y los problemas ambientales, capaz de participar activamente en acciones dentro de su comunidad. Para lograrlo, promovemos generación de sinergias y la articulación de acciones de diversos actores, capaces de usar adecuadamente la información y las alternativas tecnológicas.

Somos una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, aprobada por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Ambiente para recibir donativos deducibles de impuestos en Venezuela. No tenemos ninguna filiación con partidos políticos, religión o raza.

#### **Misión:**

La misión del Centro de Información y Comunicación Ambiental consiste en promover la adquisición de conocimientos sobre el medio ambiente, la transformación de actividades y el desarrollo de hábitos y valores que apoyen el desarrollo sustentable, a través de la educación capacitación, comunicación, investigación asesoría y proyectos aplicados y con la comunidad a través de proyectos comunitarios. Para lograrlo, promovemos con la generación de sinergias y la articulación de acciones que nos conlleva a usar adecuadamente la información y las alternativas tecnológicas.

**Visión:**

Lograr una sociedad sustentable a través de la promoción de una cultura ambientalmente responsable. Nuestras actividades están dirigidas a formar una ciudadanía consciente de la situación y los problemas ambientales, capaz de participar activa y voluntariamente en acciones dentro de su comunidad.

**Objetivos:**

El Centro de Información y Comunicación ambiental tiene como objetivo general conocer la situación ambiental del planeta, atendiendo problemas globales mediante acciones locales, considerando que cada persona puede colaborar para mejorar la calidad de vida de quienes integran su comunidad, conservar la biodiversidad nacional, dejando un legado natural que permita satisfacer necesidades de vivir en un ambiente digno a las generaciones futuras, a través de la formación de sinergias capaces de manejar y divulgar información actualizada y las alternativas tecnológicas de manera adecuada.

Como objetivos específicos, C.I.C.A. se agrupan en las siguientes líneas específicas para los próximos 3 años:

**1. Comunicación:**

- Fomentar y coordinar la producción, promoción , transmisión y distribución de programas para medios de comunicación, relacionados con el desarrollo sustentable.
- Fomentar y coordinar un sistema de comunicación para la distribución de información ambiental.
- Promover relaciones y vínculos con instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la comunicación, información, educación o investigación para el desarrollo sustentable.

- Elaborar y diseñar programas que fomenten la comunicación educativa.

## **2. Información:**

- Elaborar contenidos de información sobre el desarrollo sustentable.
- Diseñar y elaborara materiales informativos sobre el desarrollo sustentable.

## **3. Educación:**

- Diseñar, promover y ejecutar programas de formación capacitación y actualización para promover el desarrollo sustentable.
- Elaborar materiales educativos para promover el desarrollo sustentable.
- Diseñar, promover y ejecutar programas de sensibilización y comunicación educativa.

## **4. Investigación:**

- Realizar investigación aplicada y desarrollo experimental de tecnologías que favorezcan el desarrollo sustentable.
- Realizar investigación en educación ambiental.

## **5. Trabajo Comunitario:**

- Diseñar, promover y aplicar programas de educación, comunicación e información para promover el desarrollo sustentable.

## **6. Asesoría Ambiental:**

- Realizar programas de asesoría ambiental a empresas, instituciones educativas, dependencias gubernamentales, agencias internacionales y al público en general.

Aplicando las cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se explicará lo siguiente:

**1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** esta organización presenta como competidores a ICIJACH, ORT, CEFAE, JH y Asociados entre otros institutos de materia informativa. Pero CICA es el más atractivo por contar con tecnología que permite una información accesible y actualizada a empresas y comunidades, además de una atractiva infraestructura para que se puedan ejecutar todos los proyectos ambientales. Sus competidores, sólo ofrecen un solo servicio a un costo menor que CICA referente a educación ambiental.

**2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** CICA ofrece servicios diversos y de estos se presentan sustitutos a bajos costos, generando utilidades en sus ingresos sus ingresos a través de sus clientes y las empresas afiliadas a las asesorías. Sus competidores no presentan diversidad en sus servicios de información ambiental.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** la empresa, por encontrarse bien organizada, presenta productos sustitutos, pero con variaciones en sus precios y cantidad de cupos para su inscripción. Tiene condición de fuerzas a su favor.

**4. Poder de negociación de los compradores:** sus servicios cuentan con muchos oferentes y sustitutos, por lo general, sugieren reducción de precios, pero respecto a la calidad y servicio están conformes.

**5. Rivalidad entre competidores:** precios, servicios, campañas publicitarias, mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos. Entre CICA y sus competidores se diferencian cada uno de estos factores ya mencionados. CICA ofrece más productos y

servicios que sus competidores, pero en cuanto a precios y campañas publicitarias, ellos cumplen con esa expectativa, respecto a CICA.

Analizando la matriz del perfil competitivo y la matriz de los factores interno y externo, se establece lo siguiente:

**1. Matriz del Perfil Competitivo:** sus factores claves son servicios, infraestructura, demanda, promoción y difusión mercado laboral y relaciones institucionales. En el perfil competitivo se pueden observar diferentes resultados en cuanto a sus factores claves, de acuerdo a estos resultados, CICA obtuvo mayor puntuación, pero en comparación a sus competidores, debe mejorar en cuanto a promoción y difusión, o lo que podemos llamar comúnmente publicidad para atraer clientes de manera rápida para aumentar la demanda. Además debe mejorar las relaciones institucionales para facilitar el intercambio de la información. I.C.I.J.A.C.H. presenta mayor puntuación en promoción y difusión, pero para alcanzar el mismo nivel de C.I.C.A. en los otros factores claves, debe actualizar la información, mejorar la calidad del servicio, mejorar la infraestructura para atraer fácilmente a nuevos clientes. O.R.T. debe mejorar su infraestructura, aumentar la demanda y usar la publicidad para atraer al público, al cumplir con todos estos requisitos, la institución tendrá un buen funcionamiento así como los otros competidores.

**2. Matriz del Factor Interno:** los factores internos encontrados en el caso práctico son diversidad, talento humano, ubicación geográfica, responsabilidad social, comercialización y diseño de programas de capacitación. CICA presenta mejoramiento en la mitad de todos sus factores internos, pero respecto a la ubicación geográfica, debe expandirse a otras localizaciones geográficas cercanas a sus competidores, permitiendo a nuevos clientes el aprovechamiento de los servicios ofrecidos por CICA. En los factores como comercialización y rentabilidad, es importante reforzarlos

para alcanzar mayores ingresos para que se lleve a cabo la expansión hacia otras áreas geográficas.

**3. Matriz del Factor Externo:** el factor externo de esta institución intervienen proveedores, competidores, tecnología, clientes, comunidad y gobierno. Esta institución debe encontrar más proveedores para que a través de ellos, la empresa pueda darse a conocer más y alcanzar un aumento en la demanda a través de sus clientes y fomentar más proyectos con los organismos gubernamentales por el bien de la comunidad para que juntos puedan promover y alcanzare el desarrollo sustentable y vivir en un ambiente digno.

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Fortalezas</b> <b>Oportunidades</b> <b>Debilidades</b> <b>Amenazas</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. Alto índice de rentabilidad. 2. Investigación amplia y desarrollo experimental a las comunidades. 3. Infraestructura excelente 4. Personal capacitado 5. Es la única dedicada a educación ambiental.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS-OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES-OPORTUNIDADES</b>
1. Avances tecnológicos en el manejo de la información. 2. Exigencias a las comunidades sobre desarrollo sustentable. 3. Participación a través de Relaciones Institucionales. 4. Necesidad de nuevos sitios	1.2.3.4.5.6.1. Alcanzar una mayor rentabilidad aprovechando la calidad de sus servicios, contando con tecnología para realizar más investigaciones para informar masivamente. 2.2.3.4.5. Motivar a instituciones y comunidad organizarse	1.2.3.2.4. Bajar los precios para obtener más ingresos, permitiendo apertura en otras zonas geográficas, satisfaciendo las necesidades de adiestramiento a nuevos clientes. 1.4.5.1.3. Promover los servicios a precios accesibles para adquirir tecnologías para manejar

geográficos. 5. Mayor interés en la ecología.	conjuntamente para promover una cultura ambientalmente responsable. 3.4.5.2.3. Promover una formación de una ciudadanía consciente de los problemas ambientales, aprovechando las relaciones institucionales y proyectos a la comunidad.	adecuadamente la información, aprovechando los servicios ofrecidos y promoviendo trabajos y proyectos con la comunidad e instituciones empresariales y gubernativas.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS-AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES-AMENAZAS</b>
1. Presenta baja demanda. 2. No existe programa de adiestramiento. 3. Las comunidades no tienen cultura ambiental. 4. Sus proyectos presentan rigidez. 5. Pérdida de los recursos naturales.	1.1.5. Alcanzar mayor rentabilidad promoviendo sus servicios adquiriendo nuevos clientes y nuevos competidores, reduciendo los daños a los recursos naturales. 2.3.4.4. Programar planes flexibles de adiestramiento al personal que no se encuentre especializado para mantener una excelente calidad del servicio, para brindarles una cultura ambiental.	1.2.3.1.5. Bajar sus precios para alcanzar un ingreso suficiente para promocionarse mediante publicidad, aprovechando los servicios que ofrece y expandirse a otras localidades para aumentar su demanda.

### Clasificación de Estrategias:

- Penetración en el mercado: Utilizar la publicidad y bajar los precios para darse a conocer fácilmente y alcanzar una excelente satisfacción de la demanda para adquirir una máxima rentabilidad, aprovechando los servicios que ofrece.
- Desarrollo del mercado: Expandir el mercado instalando nuevas zonas geográficas atendiendo necesidades de educación, adiestramiento y asesoría referente a ambiente y desarrollo sustentable en otras localidades.

- Integración hacia delante: El espacio ambiental “El Semillero” recibe ingresos por servicios prestados a CICA, mas adelante CICA adquiere uno de sus jardines botánicos, el cual lleva actualmente su nombre.
- Asociaciones: CICA participa en trabajos comunitarios con las comunidades e instituciones gubernamentales y empresariales, mediante la formación de sinergias para alcanzar un desarrollo sostenible mediante la creación de conciencia ambiental.

De todas estas estrategias se selecciona Penetración del Mercado, porque es el primer paso que debe seguirse para aumentar su rentabilidad y ganancias satisfaciendo la demanda.

### **Estructura Organizativa:**

Para cumplir con nuestra misión, **CICA** está organizada en: Asamblea General de Asociados; Consejo Directivo; Dirección General; Dirección de Promoción y Difusión; Dirección de Administración; Dirección de Educación Ambiental; Dirección de Proyectos Aplicados; Dirección de Comunicación y la Dirección del Jardín Botánico de **CICA**.



### **Políticas:**

La política de CICA es proveer servicios en el área de comunicación ambiental que cumplan con las expectativas de clientes, comunidades, empresa y gobierno mediante asesoría y capacitación en educación ambiental y sustentable aplicando procesos y tecnologías con un personal altamente calificado para lograr la satisfacción del cliente.

1. Identificar y cumplir con las necesidades y requisitos de sus clientes.
2. Posee personal calificado y motivador.
3. Mejoramiento continuo en el manejo de la información.
4. Cumplir con las normativas y leyes de ambiente y demás leyes exigidas por el estado.
5. Constante innovación en los procesos tecnológicos.

**Metas:**

1. Crear conciencia a la comunidad en cuando a los problemas ambientales capacitándolos para participar activa y voluntariamente en acciones de la comunidad.
2. Formar proyectos para motivar a las colectividades a colaborar con el mejoramiento de la calidad de vida dejando un legado a generaciones futuras para que puedan vivir en un ambiente digno y sean ambientalmente responsables.

**Normas:**

En CICA, se mantiene la buena disciplina estableciendo las siguientes normas:

1. Puntualidad.
2. Tratar con respeto a sus superiores, compañeros de trabajo y clientes.
3. Mantener en perfectas condiciones de orden y limpieza el sitio de trabajo y equipos.
4. Ser responsable de sus actividades.
5. Participar con las comunidades.

**Cultura Organizacional:****Fuerzas que influyen en la cultura organizacional:**

- **Fundadores:** los fundadores de esta empresa forman una serie de principios de valores de ética para mantener el control de conducta, manteniendo una buena imagen corporativa a través de la disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad. Facilitan premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones y fortalecen la estabilidad del sistema social.

- **Estilo Dirección:** el estilo organizacional de la empresa se lleva a largo plazo.
- **Claridad principios:** los principios de la empresa presentan claridad y todos los participantes cumplen con estos principios. La empresa adopta valores de capacitación permanente, prosperidad, equidad, inclusión y calidad de los resultados.
- **Empowerment:** permite que la relación de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso entre la organización y su gente para servir mejor al cliente. Comparten entre sí el liderazgo y las tareas administrativas, demostrando su facultad al evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, intercambian sus ideas, son comprometidos, flexibles y creativos, coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- **Estructura:** se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza, formando sinergias. Tienen una actitud positiva y son entusiastas. Se hace notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- **Sistemas de apoyo:** los sistemas de apoyo consisten en los medios de comunicaciones, las telecomunicaciones, medios audiovisuales como la videoteca y sistemas de información en base a computadoras, todo esto, en vista de la globalización.
- **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones:** en cuanto a recompensas, los empleados al mostrar buen rendimiento y desenvolvimiento en el trabajo, se le recompensa a través de reconocimientos o aumentos de sueldo, por medio de bonificaciones,

en caso contrario, será sancionado con una carta de amonestación o reducción de sueldo en caso de daño de equipos o estructuras, robo hurto, pérdida de documentos e impuntualidad. En casos graves, se sanciona mediante despidos.

- **Estimulación del riesgo:** se le permite a los empleados tolerar el riesgo para que sean innovadores, arriesgados y agresivos, evitando que afecten negativamente a la institución.
- **Direccionamiento:** los directivos cumplen el propósito de facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- **Estrategia:** fueron creadas al momento de la apertura de la empresa con el propósito de lograr los objetivos, hay casos diferentes en los cuales son creadas nuevas estrategias por otros empleados, dependiendo a lo que ocurra en la institución como medida correctiva.
- **Talento Humano:** Todo el personal debe ser capacitado. Para su actualización, la empresa prepara a todo el personal un plan de adiestramiento, acorde a su especialidad y el cargo que desempeña para mantener un control y buen funcionamiento al uso de la información.
- **Cómo se aprecia la cultura organizacional:** ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la empresa y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. La cultura organizacional se aprecia con una excelente Gestión Gerencial, flexibilidad, se evalúa y modifica el rumbo de la

empresa con la competitividad e innovación, para un buen funcionamiento y pueda lograr sus objetivos.

- **Cosas que comparten (trabajo):** Es un prerequisite necesario para la colaboración efectiva del personal, existe un alto grado de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa. Los trabajos compartidos son útiles para ellos en casos especiales, en los cuales se presentan atrasos de algunas actividades, para que al compartirlas, se realicen rápidamente, por medio de la división de trabajos.
- **Comunicaciones establecidas:** espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo. Las comunicaciones son formales y permiten el logro de los objetivos para cada departamento.
- **Actividades que realizan conjuntamente:** Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independientemente de su posición en la organización formal, adquiere una cierta posición social o estatus, en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada miembro están determinados, más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal. Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- **Sentimientos comunes:** Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía (de identificación) o de antagonismo (de antipatía), cuya dirección e intensidad es variable en extremo. En

cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo. los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

- **Individuos influyentes en la Gerencia:** algunos actúan como rebeldes en casos esporádicos, en los cuales se presenta un factor negativo que impide el logro de algún objetivo específico. Otros son visionarios, entre estos, tenemos a sus propietarios, que son capaces de lograr sus objetivos creando sus estrategias. Algunas veces pueden ser situacionales, dependiendo el problema q ocurra y el grado de facilidad o dificultad para que la institución funcione correctamente.
- **Ritos y ceremonias:** comprenden las actividades culturales que motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Comunicaciones:** la comunicación llega a todo el personal de la empresa, es informal, pero para los altos cargos, es formal.
- **Comportamiento de los gerentes:** el comportamiento de los gerentes o directivos es excelente y digno de respeto y admiración por sus subordinados, para preservar la buena reputación de la institución, haciendo que cada parte de la empresa funcione correctamente.
- **Mercadeo competitivo interno:** el empresario tiene la visión para analizar a través de los Recursos Humanos de la empresa como

obtener calidad en los servicios prestados contando con tecnología para e uso correcto de la información.

## **Conclusión:**

Para culminar el caso práctico, se explica que el Centro de Información y Comunicación Ambiental se dedica a capacitar a clientes, comunidades, asesorar empresas y organismos gubernamentales, para comprometerse a mejorar la calidad de vida mediante el desarrollo sustentable, para que cada vez sean ambientalmente responsables.

Se redactaron formulaciones de sus estrategias, a través de su misión, visión, políticas, objetivos, normas, además se elaboró un análisis como resultado de las matrices de evaluación del perfil competitivo, factor interno y factor externo, de esto pudieron detallarse los factores claves de competitividad, factores internos y externos más importantes, para medir su funcionamiento, esa excelente o presente fallas a corregir.

También se crearon estrategias a través de la matriz FODA para encontrar las estrategias más importantes hasta llegar a una estrategia general, que permita el logro de los objetivos que la institución quiere alcanzar. De todo esto, el resultado de la matriz FODA es bajar los precios para alcanzar un ingreso suficiente para promocionarse mediante publicidad, aprovechando los servicios que ofrece y expandirse a otras localidades para aumentar su demanda.

Finalmente, se explicaron todos los factores influyentes de la cultura organizacional, de los cuales, se destacan sus fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios, empowerment, estructura, sistema de apoyo, sistema de recompensas, reconocimiento y sanciones, estimulación de riesgos, direccionamiento, estrategia, talento humano, cosas que comparten, en este caso el trabajo, actividades que se realizan conjuntamente, individuos influyentes en la Gerencia, estos pueden ser

visionarios, situacionales y rebeldes, ritos y ceremonias, comunicaciones, el comportamiento de los Gerentes y el mercadeo competitivo interno. La cultura organizacional de esta empresa funciona correctamente, pero presenta a veces algunas fallas que son necesario corregirlas para su buen funcionamiento y logro se objetivos, manteniendo una excelente imagen.

De todo lo planteado anteriormente, CICA, trabaja con hombres y mujeres; niños, jóvenes, adultos y adultos mayores; personas discapacitadas y grupos marginados; especialistas y público en general, tanto del ámbito urbano como el rural, en procesos de comunicación y educación ambiental no formal para promover estrategias alternativas de vida sustentable.

A través de sus actividades se informa, sensibiliza y dota a las personas de herramientas valorativas, cognitivas y prácticas, para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas ambientales que enfrentan.

Sus proyectos incluyen un proceso de reflexión e innovación constante sobre los aspectos metodológicos con los que trabajamos, así como de los contenidos y materiales didácticos que utiliza como apoyo en la educación y comunicación. Intervienen tanto los operadores de los proyectos como los propios beneficiarios, a través de la retroalimentación con diversos mecanismos de evaluación.

Los valores que inspira el trabajo son la sustentabilidad, diversidad, inclusión, equidad, participación, corresponsabilidad, profesionalismo, calidad y transparencia. En ellos nos apoyamos para promover el intercambio de conocimientos y experiencias de diversos grupos sociales y lograr una verdadera articulación entre la sociedad civil, la comunidad académica, la iniciativa privada y el sector público.