



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de tesis previa la
obtención del Título de
Ingeniera en Gestión
Empresarial.

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE
CONTROL DEL TRÁFICO AÉREO DE LA SUBDIRECCIÓN DE AVIACIÓN
CIVIL, EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO
2014 – 2017.**

AUTORA:

NATALI KATHERINE RUIZ CANSIONG

DIRECTORA:

DRA. MARTHA ARBOLEDA BRIONES, MSc.

Quevedo – Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Natali Katherine Ruiz Cansiong**, egresada de la carrera de Gestión Empresarial, declaro ser autora del presente trabajo, el cual es de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro y manifiesto conocer y aceptar lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional Vigente que la Universidad Técnica Estatal de Quevedo puede hacer uso de los derechos correspondientes de este proyecto.

NATALI KATHERINE RUIZ CANSIONG
AUTORA

CERTIFICACIÓN

La suscrita **Dra. Martha Arboleda Briones, MSc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Srta. Egresada **Natali Katherine Ruiz Cansiong**, realizó el proyecto de investigación titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL DEL TRÁFICO AÉREO DE LA SUBDIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL, EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO 2014 – 2017**, bajo mi dirección, cumpliendo con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

DRA. MARTHA ARBOLEDA BRIONES, MSc.
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CONTROL DEL TRÁFICO AÉREO DE LA SUBDIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL, EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO 2014 – 2017.

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

APROBADO

EC. ROGER YELA BURGOS M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

ING. GINA RENDÓN GUERRA M.Sc. **ING. JUAN CANO INTRIAGO M.Sc.**
MIEMBRO DEL TRIBUNAL **MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

QUEVEDO – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en cuyas aulas los maestros nos dieron todo de sí para crecer en conocimientos.

A las autoridades de la Universidad.

Lcdo. Edgar Pastrano Quintana. Msc. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Ing. Washington Carreño MSc. Coordinador de la Escuela de Gestión Empresarial de la UTEQ.

Dra. Martha Arboleda Briones MSc. Directora de Tesis.

A cada uno de nuestros profesores que nos brindaron sus conocimientos para mi formación profesional y de esta manera ser útil para la sociedad.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo y ayuda para la realización de esta investigación para que la misma quede de la mejor manera.

Katherine R.

DEDICATORIA

En especial a Dios y a la Virgen por darme la oportunidad de vivir, dándome las fuerzas necesarias que se requiere para alcanzar nuestras metas.

A mis padres, que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, a quienes con sus consejos y enseñanzas me incentivaron para culminar con éxitos mis estudios.

A todos quienes conforman mi familia, abuelos, hermanos(as), tíos, quienes con su apoyo han sido la fuente de inspiración para culminar esta importante etapa de vida como profesional.

A mi Novio, quien con su amor constante logra motivarme a que cumpla exitosamente mis objetivos.

A mis amigos, por apoyarme moralmente y colaborar en el presente estudio.

Katherine R.

DUBLIN CORE (ESQUEMAS DE CODIFICACION)

1.	Título /Title	M	Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil, en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, periodo 2014 – 2017.
2.	Creador /Creator	M	Natali Katherine Ruiz Cansiong Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3.	Materia /Subject	M	Plan estratégico
4.	Descripción /Description		La presente investigación se realizó con el propósito de elaborar un Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil, el cual busca mejorar el servicio que brinda las áreas de control de tráfico aéreo para el periodo 2014 - 2017. Según las matrices FODA y de la Gran Estrategia se estableció que la Subdirección de Aviación Civil requiere que se diseñen estrategias con de carácter competitivo, es por ello que se realizaron siete planes de acción enfocados a la capacitación del talento humano, adquisición de equipos, ampliación de infraestructura.
5.	Editor /Publiser	M	FCE: Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, Natali Katherine Ruiz Cansiong
6.	Colaborador /Contributor	O	Ninguno
7.	Fecha /Date	M	Abril 2015
8.	Tipo /Type	M	Tesis de Grado; Artículo
9.	Formato /Format	R	.docx MS Word 2010
10.	Identificador /Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11.	Fuente /Source	O	Estudio de factibilidad
12.	Lenguaje /Lenguaje	M	Español
13.	Relación /Relation	O	Ninguno
14.	Cobertura /Coverage	O	Localización: Ámbito Empresarial.
15.	Derechos /Rights	M	Ninguno
16.	Audiencia /Audience	O	Tesis de Grado

INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DUBLIN CORE (ESQUEMAS DE CODIFICACION).....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Problematización.....	4
1.2.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2.2. Formulación del problema.....	4
1.2.3. Sistematización del problema.....	4
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.5. Hipótesis.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Fundamentación teórica.....	10
2.1.1. Plan estratégico.....	10
2.1.2. Para que es útil un plan estratégico.....	10
2.1.3. Porque realizar un plan estratégico.....	11
2.1.4. Proceso de la planificación estratégica.....	12
2.1.5. Etapas del plan estratégicos.....	13
2.1.6. Objetivo del plan estratégico.....	14

2.1.7.	Clasificación del plan estratégico.....	14
2.1.7.1.	Plan táctico	14
2.1.7.2.	El plan operacional.....	14
2.1.8.	Planificación estratégica	15
2.1.9.	Objetivo de la planificación	15
2.1.10.	Importancia de la planificación	16
2.1.11.	Fases de la planificación.....	16
2.1.11.1.	Desarrollo de la misión y visión.....	16
2.1.11.2.	Diagnóstico de amenazas y oportunidades	16
2.1.11.3.	Diagnóstico de fortalezas y debilidades	17
2.1.11.4.	Desarrollo de estrategias	17
2.1.11.5.	Preparación del plan estratégico.....	17
2.1.11.6.	Preparación del plan táctico.....	17
2.1.11.7.	Control y diagnóstico de los resultados.....	17
2.1.11.8.	Planeación continua.....	17
2.1.12.	Sistema de planeación estratégica	18
2.1.13.	Diagnóstico estratégico.....	20
2.1.14.	Aviación civil	20
2.1.20.	Control de tráfico aéreo.....	22
2.2.	Fundamentación conceptual	23
2.2.1.	Plan estratégico	23
2.2.2.	Planificación estratégica	23
2.2.3.	Análisis FODA.....	24
2.2.4.	Fortaleza	24
2.2.5.	Debilidades	25
2.2.6.	Oportunidades	25
2.2.7.	Amenazas	25
2.2.8.	Visión	26
2.2.9.	Misión.....	26
2.2.10.	Organización	26
2.2.11.	Control	27
2.2.12.	Dirección	27
2.2.13.	Integración	27
2.2.14.	Planificación.....	28

2.2.15.	Procesos	28
2.2.16.	Gestión.....	28
2.2.17.	Diagnostico organizacional	29
2.2.18.	Clima organizacional.....	29
2.2.19.	Cambio organizacional.....	30
2.3.	Fundamentación legal.....	31
2.3.1.	Ley de aviación civil	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		34
3.1.1.	Materiales y equipos	35
3.1.2.	Métodos de investigación.....	35
3.1.2.1.	Método inductivo	35
3.1.2.2.	Método Analítico	36
3.1.2.3.	Método deductivo.....	36
3.2.	Tipo de investigación	36
3.2.1.	De campo.....	36
3.2.2.	Descriptiva	36
3.2.3.	Bibliográfica	37
3.3.	Técnicas e instrumentos de evaluación	37
3.3.1.	Observación directa	37
3.3.2.	Encuesta	37
3.4.	Población y Muestra.....	37
3.4.1.	Población	37
3.4.2.	Muestra	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		39
4.1.	Resultados	40
4.1.1.	Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la Subdirección de Aviación Civil	40
4.1.2.	Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Subdirección de Aviación Civil	51
4.1.3.	Formulación de la estrategia.....	63
4.1.3.1.	Políticas de la Subdirección de Aviación Civil	63
4.1.3.2.	Misión de la Subdirección de Aviación Civil	64
4.1.3.3.	Visión de la Subdirección de Aviación Civil.....	65

4.1.3.4.	Estructura organizacional de la Subdirección de Aviación Civil	65
4.1.3.5.	Análisis del entorno externo	67
4.1.3.5.1.	Matriz de evaluación del entorno externo	68
4.1.3.5.2.	Matriz de evaluación de oportunidades.....	69
4.1.3.5.3.	Matriz de evaluación de amenazas.....	70
4.1.3.6.	Análisis de entorno interno.....	71
4.1.3.6.1.	Matriz de evaluación del entorno interno	72
4.1.3.6.2.	Matriz de evaluación de fortalezas.....	73
4.1.3.6.3.	Matriz de evaluación de debilidades	74
4.1.3.7.	Matriz FODA	75
4.1.3.8.	Matriz de la Gran Estrategia	77
4.1.3.9.	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa	78
4.1.4.	Implementación de la estrategia	79
4.1.5.	Evaluación de la estrategia	90
4.2.	Discusión	91
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		92
5.1.	Conclusiones	93
5.2.	Recomendaciones	94
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....		95
6.1.	Literatura citada	96
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....		98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Empleados de la Subdirección de Aviación Civil (Dirección de Navegación Aérea).....	38
Cuadro 2. Servicio solicitados	40
Cuadro 3. Seguridad por el servicio requerido	41
Cuadro 4. Tiempo de espera por el servicio	42
Cuadro 5. Principales quejas por el servicio que brindan.....	43
Cuadro 6. Satisfacción por el servicio solicitado.....	44
Cuadro 7. Mejoramiento de los servicios.....	45
Cuadro 8. Infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo	46
Cuadro 9. Inconvenientes del sistema de control de tránsito aéreo	47
Cuadro 10. Personal capacitado	48
Cuadro 11. Equipos para el control de tránsito aéreo	49
Cuadro 12. Implementación de plan estratégico	50
Cuadro 13. Conocimiento de la misión, visión y políticas	51
Cuadro 14. Conocimiento de la estructura organizacional.....	52
Cuadro 15. Existencia de manual de funciones	53
Cuadro 16. Experiencia para el manejo de equipos de control de tráfico aéreo.....	54
Cuadro 17. Nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo	55
Cuadro 18. Clima organizacional para el control de tráfico aéreo.....	56
Cuadro 19. Disposición de equipos para la atención del control de tráfico aéreo.....	57
Cuadro 20. Soporte de información meteorológica	58
Cuadro 21. Calificación de la comunicación y el control de la navegación	59
Cuadro 22. Calificación de la calidad de la red de conexiones aéreas	60
Cuadro 23. Inconvenientes del servicio de control de tráfico aéreo	61
Cuadro 24. Componentes de la misión de la Subdirección de Aviación Civil	64
Cuadro 25. Componentes de la visión de la Subdirección de Aviación Civil..	65
Cuadro 26. Matriz de evaluación del entorno externo.....	68
Cuadro 27. Matriz de evaluación de oportunidades	69
Cuadro 28. Matriz de evaluación de amenazas	70
Cuadro 29. Matriz de evaluación del entorno interno.....	72
Cuadro 30. Matriz de evaluación de fortalezas	74

Cuadro 31. Matriz de evaluación de debilidades.....	75
Cuadro 32. Matriz FODA.....	76
Cuadro 33. Matriz de la Gran estrategia	77
Cuadro 34. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa	79
Cuadro 35. Plan de Acción N°1.....	81
Cuadro 36. Plan de Acción N°2.....	82
Cuadro 37. Plan de Acción N°3.....	83
Cuadro 38. Plan de Acción N°4.....	84
Cuadro 39. Plan de Acción N°5.....	85
Cuadro 40. Plan de Acción N°6.....	86
Cuadro 41. Plan de Acción N°7.....	87
Cuadro 42. Presupuesto de los Planes de Acción.	88
Cuadro 43. Cronograma de los Planes de Acciones.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Servicio solicitados	40
Gráfico 2. Seguridad por el servicio requerido	41
Gráfico 3. Tiempo de espera por el servicio	42
Gráfico 4. Principales quejas por el servicio que brindan	43
Gráfico 5. Satisfacción por el servicio solicitado.....	44
Gráfico 6. Mejoramiento de los servicios.....	45
Gráfico 7. Infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo	46
Gráfico 8. Inconvenientes del sistema de control de tránsito aéreo	47
Gráfico 9. Personal capacitado	48
Gráfico 10. Equipos para el control de tránsito aéreo	49
Gráfico 11. Implementación de plan estratégico	50
Gráfico 12. Conocimiento de la misión, visión y políticas	51
Gráfico 13. Conocimiento de la estructura organizacional.....	52
Gráfico 14. Existencia de manual de funciones	53
Gráfico 15. Experiencia para el manejo de equipos de control de tráfico aéreo	54
Gráfico 16. Nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo	55
Gráfico 17. Clima organizacional para el control de tráfico aéreo.....	56
Gráfico 18. Disposición de equipos para la atención del control de tráfico aéreo	57
Gráfico 19. Soporte de información meteorológica	58
Gráfico 20. Calificación de la comunicación y el control de la navegación	59
Gráfico 21. Calificación de la calidad de la red de conexiones aéreas	60
Gráfico 22. Inconvenientes del servicio de control de tráfico aéreo	61
Gráfico 24. Organigrama de la Subdirección de Aviación Civil	66
Gráfico 25. Matriz de la Gran estrategia	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Encuesta realizada a los pilotos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.....	99
Anexo 2.	Encuesta realizada a los pilotos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.....	102
Anexo 3.	Encuesta realizada a los pilotos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.....	105

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el propósito de elaborar un Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil, el cual busca mejorar el servicio que brinda las áreas de control de tráfico aéreo para el periodo 2014 - 2017.

Para el desarrollo de este plan estratégico se establecieron tres etapas fundamentales que son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. A continuación se procede a detallar los resultados más importantes que han sido obtenidos de dichas etapas:

Se realizó un análisis FODA donde se establecieron como fortalezas la estructura organizacional, variedad de servicios para el control de tráfico aéreo tales como el Control de autorizaciones, de tierra, de torre, de aproximación, de ruta o área y condiciones meteorológicas de vuelo visual/instrumental.

Con respecto a las debilidades se determinó como principal problema el espacio o infraestructura para el aterrizaje de las aeronaves.

Entre las oportunidades se pueden realizar adquisición de nuevos equipos y contratación de más personal mientras que entre las amenazas se detectaron problemáticas como determinados cambios de leyes o regulaciones.

Además, según las matrices FODA y de la Gran Estrategia se estableció que la Subdirección de Aviación Civil requiere que se diseñen estrategias con de carácter competitivo, es por ello que se realizaron siete planes de acción enfocados a la capacitación del talento humano, adquisición de equipos, ampliación de infraestructura, actualización de manuales de funciones y mantenimientos constantes a los equipos; los mismos que permitirán que los clientes se sientan satisfecho con el servicio recibido.

ABSTRACT

This research was developed to elaborate a Strategic Plan to for the improvement of services of air traffic control of the Division of Civil Aviation in Guayaquil, which seeks to improve the service provided by the areas of air traffic control for the period 2014-2017.

In order to develop this Strategic Plan was established three fundamental stages which are the formulation, implementation and evaluation of strategy. It then proceeds to detail the most important results that have been obtained from these stages:

In this research was elaborated a SWOT analysis which established strengths as organizational structure and variety of services for air traffic control such as authorization controls, ground, tower, approach, route or area and weather conditions was conducted visual / instrumental flight.

Regards to the weaknesses was identified as the main problem space or infrastructure for landing aircraft.

Among the opportunities can be realized the acquisition of new equipment and hiring more staff while among the threats were detected as problems certain changes in laws or regulations.

Moreover, according to SWOT matrix and Grand Strategy was established that the Division of Civil Aviation requires that strategies are designed with competitive character, which is why seven action plans focused on the training of human talent is made, equipment acquisition, expansion of infrastructure, updating manuals of functions and constants to equipment maintenance; the same that allow customers to feel satisfied with the service received.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios e innovaciones que rodean al mundo en la actualidad exigen que la sociedad esté preparada y capacitada para seguir creciendo de esta manera los comercios se vuelven más competitivos

El éxito de una empresa o cualquier tipo de negocio por pequeño que este sea, está reflejado en la administración, debido a que esta es la base fundamental para que exista una adecuada organización, dirección y control de la misma. La planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detalladas para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados

Las organizaciones mediante la planeación estratégica deciden qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como realizarse quien los llevara a cabo y hacer pausa necesaria para examinarse como organización y tomar los correctivos necesarios

Con la ayuda del presente plan estratégico se pretende determinar hacia donde se desea llegar y que es lo que se hará para conseguirlo, siempre con el apoyo de toda el área involucrada para lograr mejores resultados

Con base a lo anterior expuesto, es hacer un análisis de los servicios de control del tráfico aéreo en la Subdirección de Aviación Civil del cantón Guayaquil, ya que se justifica realizar un examen y evaluación analítica, critica, sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la administración general

En el Capítulo I, correspondiente al marco contextual de la investigación se sintetiza la problematización la cual se centra en los problemas que existen en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil provincia del Guayas, como: el mal manejo de inventarios, fallas en los controles internos, falencias

en política de personal, fallas en la planeación, falencias en el control presupuestario y de gestión, fallas en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, excesiva centralización en la toma de decisiones y mala administración del tiempo, lo cual ha provocado que la empresa no este brindando un buen servicio a sus clientes, además en este capítulo también se incluye, la justificación, objetivos, hipótesis en que se basa la siguiente investigación

En el Capítulo II, se incluye el marco teórico donde se resume, el plan estratégico, el proceso de la planificación, sus etapas, objetivos y clasificación

En el Capítulo III, se detalla la metodología, que se refiere a los métodos y técnicas de investigación empleados en la formulación de la investigación

El Capítulo IV, se menciona los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y su respectivo análisis de la encuesta así como los beneficios que otorgará el plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil, en el cantón Guayaquil

En el Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de tesis, donde se realiza el análisis de los objetivos y los resultados obtenidos en el Plan de Estratégico dirigido al mejoramiento de los servicios de la empresa

En los capítulos siguientes, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos

1.2. PROBLEMATIZACIÓN

1.2.1. Planteamiento del problema

El principal problema que existe en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil provincia del Guayas, es el ineficiente servicio de tráfico de control aéreo el cual se debe a un sin número de factores entre los cuales se pueden mencionar el poco personal para la asignación de tareas (control), pocas pistas para la coordinación de aterrizaje de las diferentes aeronaves y ausencia de un plan estratégico que les permitan implementar estrategias que mejoren el servicio anteriormente mencionado.

De continuar con este tipo de deficiencias en la Subdirección de Aviación Civil en el área de control de tráfico aéreo, a mediano plazo la institución se verá en serios problemas con respecto a la calidad del servicio, para lo cual se considera necesario diseñar estrategias y políticas que permitan tomar acciones correctivas ante dichas falencias.

1.2.2. Formulación del problema

¿De qué manera un plan estratégico mejorará los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?

1.2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que existen en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?
- ¿Qué tipo de estrategias se deben diseñar para mejorar los servicios de control del tráfico aéreo en la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil?

- ¿Qué planes de acción se deben estructurar para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación despertó gran interés, debido a que toda organización que brinda servicios, necesariamente requiere la maximización de la inversión, de tal manera que permita establecer líneas de acción basadas en estrategias, políticas, misión, visión, objetivos entre otros elementos de aplicación que son necesarios para el mejoramiento de los servicios que ofrece el área de control del tráfico aéreo

Fue pertinente efectuar esta investigación por cuanto habiendo detectado que en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil, al momento tiene problema en el personal por falta de capacitaciones a los técnicos, inspectores y controladores aéreos que agilicen y mejoren el servicio de control del tráfico aéreo

Los beneficiarios directos para la realización de este proyecto es la Subdirección de Aviación Civil área de tráfico aéreo en el cantón Guayaquil, y como beneficiarios indirectos las otras organizaciones que deseen adaptar esta información a sus instituciones

La presente investigación es factible porque cuenta con el apoyo de la institución y con todos los recursos necesarios para la ejecución e implementación del mismo

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil, periodo 2014 – 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis FODA de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar los servicios de control del tráfico aéreo en la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.
- Estructurar planes de acción basados en la evaluación de las estrategias diseñadas para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

- El diseño de un plan estratégico contribuye a fortalecer la imagen y a su vez el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil, periodo 2014 – 2017

1.5.2. Hipótesis específicas

- El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que afectan a la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.
- El diseño de estrategias permite mejorar el servicio de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.
- La estructuración de planes de acción basados en la evaluación de las estrategias incide en el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Plan estratégico

Un plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizontes más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupo de interés.(Sainz, 2010)

2.1.2. Para que es útil un plan estratégico

El plan estratégico es útil para: (Sainz, 2010)

- Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consiste
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro
- Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo
- Profesionalizar más la gestión de la dirección
- Definir funciones y responsabilidades a niveles claves

2.1.3. Porque realizar un plan estratégico

El plan estratégico se realiza para: (Sainz, 2010)

- Como elementos de reflexión realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un foro en el que se adopten sus decisiones más estratégicas
- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido
- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos
- Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en empresa en busca de su competitividad
- Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado y permite comunicar interna y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible
- Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones
- Contribuye a que la dirección no esté condicionada por las presiones de mercado y/o de colectivos internos
- Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para consecución de los objetivos
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegurar su puesta en marcha)

- Permite detectar oportunidades de cooperación inter-empresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

2.1.4. Proceso de la planificación estratégica

Definir la misión.- Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión (Sainz, 2010)

La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

Definir la visión.- La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿A dónde vamos, a donde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización.

Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuales son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfar, algo positivo que resuma la meta a la que requiere llegar en los próximos tres a cinco años.

Definir los objetivos estratégicos.- La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a que intenta y que intentara alcanzar la

organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo.

Esto deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre que accione se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, puede salir un número alto de estos por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.

Adicionalmente, se pueden definir los siguientes temas como parte de la planificación estratégica:

- El entorno y la previsión del futuro
- El inventario de recursos
- La situación actual
- La situación deseada
- La brecha de cambio
- El diseño de la estrategia
- Las acciones estratégicas de cambio
- Las definiciones tácticas y el plan táctico
- El plan operativo anual
- La conducción del plan
- La evaluación del plan

2.1.5. Etapas del plan estratégicos

Formulación de las estrategias.- Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la identificación de las oportunidades y amenazas internas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias

alternativas y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo(Sainz, 2010)

Implantación de estrategias.- Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyectos políticos, motive empleados y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se pueden llevar a cabo, incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuesto, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de estrategias.- Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivos. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

2.1.6. Objetivo del plan estratégico

El principal objetivo de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros (Steiner, 2010)

2.1.7. Clasificación del plan estratégico

2.1.7.1. Plan táctico

Durante un año de mucha competencia la táctica elegida por ser bajar o para ganar participación dado, pero luego subir los precio y así aumentar los servicios añadidos al cliente. Todas las tácticas deberán alineados con las estrategias (Steiner, 2010)

2.1.7.2. El plan operacional

Cuando ya sabe que se va a realizar es importante definir cómo y cuándo, esto se va a llevar a cabo. En empresas pequeñas, los planes tácticos y operacionales pueden ser un mismo documento. En empresas más grandes, en cambio, el plan táctico se conserva de manera confidencial a nivel de gerencia y a los niveles inferiores de la organización solo se entregan los planes operacionales, mes a mes. Esto ayuda a que los planes para el mediano y largo no se filtren hacia la competencia.

2.1.8. Planificación estratégica

La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿Qué se debe hacer?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿para qué?, ¿Cómo? y ¿con que? (Mazacón, 2010)

La planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a formulación de estrategias (Steiner, 2010)

La planificación estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Gómez, 2012)

2.1.9. Objetivo de la planificación

La planificación define objetivos organizacionales y propone medios para lograrlo, Los gerentes planean por tres razones: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2013)

- Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.

- Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
- Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlo.

2.1.10 Importancia de la planificación

La planificación proporciona una guía para los ejecutores en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección (Steiner, 2010)

Es importante porque proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.

2.1.11. Fases de la planificación

El proceso de planificación comprende ocho fases primarias detalladas a continuación: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2013)

2.1.11.1. Desarrollo de la misión y visión

La misión y los objetivos no se conciben por separado, se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno. Y también de las fortalezas y debilidades.

2.1.11.2. Diagnóstico de amenazas y oportunidades

La planeación estratégica ayuda a los gerentes a identificar las oportunidades y amenazas y a considerarse al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una organización.

2.1.11.3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que se debe mejorar

2.1.11.4. Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades interna, la probabilidad de que las estrategias ayuden a la organización en el logro de su misión y objetivos.

2.1.11.5. Preparación del plan estratégico

Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre estas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico.

2.1.11.6. Preparación del plan táctico

El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos.

2.1.11.7. Control y diagnóstico de los resultados

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados obtenidos mediante tales planes.

2.1.11.8. Planeación continua

La planeación es un proceso interrumpido. El entorno externo (por ejemplo, los nuevos competidores) y el interno (digamos, las expectativas d los nuevos empleados) cambian continuamente.

2.1.12. Sistema de planeación estratégica

Se refiere a la especificación de misiones, propósitos, filosofía o metas implícitas básicas de la empresa que generalmente son formulados por el ejecutivo en jefe (Gómez, 2012)

A. Planeación por proyecto de portafolio

Se relaciona con la distribución de recursos en las divisiones principales compañías afiliadas o proyectos.

B. Análisis de política

Se encarga de la creación de políticas y estrategias primordiales para la alta dirección.

C. Planeación descentralizada

Se lleva a cabo en sentido de que a las divisiones se les pide que preparen planes estratégicos completos, abarcando toda la división.

D. Plan de unidad comercial estratégico

Este contendrá planes fundamentales como mercadotecnia, instalaciones, potencial humano disponible, producción, investigación, desarrollo y finanzas.

E. Plan estratégico corporativo

Se establecerá las políticas y estrategias básicas de la empresa y un resumen financiero de los planes de división.

F. Plan estratégico centralizada

Se produce un solo producto puede funcionar como una empresa individual y tener hecha su planeación por sus supervisores de línea, que colaboran con el personal trabajando en equipo.

G. Planeación funcional de las oficinas generales

No todas estas planean sus actividades en forma estratégicas, aunque algunas si lo hacen especialmente en lo que respecta a mercadotécnica, investigación y desarrollo personal.

H. Planes de utilidad

Se consideran por lo general como aquellos que se desarrollan para los siguiente y posiblemente para dentro de dos años con respecto a los planes operativos y de presupuesto.

I. Planes de proyecto

Son planes desarrollados para compromisos específicos como: nuevas instalaciones, adquisidores, desarrollo del potencial humano, investigación del producto y programas específicos de distribución.

J. Planes de contingencia

Se basan en situaciones hipotéticas, que tienen pocas probabilidades de que ocurran.

K. Planeación escenario

Se dedica a las combinaciones futuras posibles de sucesos, algunos escenarios y exploraciones del futuro se traslapan con el periodo típico de planeación.

L. Plan de dirección por objetivo

Es un proceso en el cual los miembros de las organizaciones complejas, colaborando el uno con el otro, identificando comunes y coordinan sus esfuerzos hacia el logro de ellos.

2.1.13. Diagnostico estratégico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno(Gómez, 2012)

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoría del entorno, la competencia, la cultura corporativa y las fortalezas y debilidades internas.

2.1.14. Aviación civil

La aviación civil constituye hoy uno de los principales sectores de actividad económica. Sin el transporte aéreo, el turismo internacional de masas no existiría y las cadenas mundiales de suministros no podrían funcionar. Alrededor de un 40% de las ventas de productos de alta tecnología depende de la calidad de transporte aéreo, único medio que permite trasladar mercancías perecederas, como alimentos frescos o las flores cortadas (OMT, 2013)

En los sistemas de transporte aéreos intervienen varios factores interdependientes, como las compañías aéreas, los proveedores de servicios y las autoridades en tierra.

El presente documento temático trata de las actividades de la aviación civil tanto en vuelo como en tierra, pero en el no examinan en detalle ni la construcción ni el mantenimiento de las aeronaves.

En 2007, el transporte aéreo generó un valor de 425.000 millones de dólares de los Estados Unidos y dio empleo directo a más de 5.6 millones de personas en todo el mundo. Estos empleos directos se refieren a los puestos de diseño, construcción y mantenimiento de aeronaves, a los empleados del servicio de atención al cliente, a los manipuladores de equipaje, a los agentes de seguridad y a otras personas que trabajan en tierra.

Indirectamente, el transporte aéreo genera empleo a lo largo de la cadena de suministro, por ejemplo, en el caso de los proveedores de material aeronáuticos o de las compañías de contabilidad y de seguros. Por otra parte, tanto las personas con empleos directos como las que tienen empleos inducidos. Si se tienen en cuenta el empleo indirecto y el empleo inducido, el sector emplea en total a 15,1 millones de personas.

La aviación civil tiene varios rasgos característicos. En primer lugar, es un sector verdaderamente transnacional, aunque tiene hondo arraigo en los países. Los estados unidos suelen estar orgullosos de sus aerolíneas de bandera. En segundo lugar sus actividades están muy reglamentadas en los planos internacionales y nacionales, en parte asegurar la seguridad y la vigilancia de los aeropuertos y también por razones económicas y políticas.

En tercer lugar, su liberación iniciada a finales de los años setenta, ha desembocado en la aparición de distintas categorías de aerolínea. En cuarto lugar al estar su mercado de trabajo altamente segmentado, el sector reúne una gran diversidad de perfiles profesionales. Estas distinciones entre grupos profesionales se reflejan en las relaciones laborales de todo el sector.

La demanda de servicios de aviación se caracteriza por una fluctuación constante, así como por su índole pro cíclica, su estacionalidad, sus flujos

direccionales y su carácter efímero. En el tránsito aéreo influyen factores como el PIB, el crecimiento demográfico, la estabilidad política, el tiempo libre y el acceso al mercado.

Las fluctuaciones de la demanda afectan particularmente a la aviación de negocios, lo cual tiene gran incidencia en los ingresos de las compañías aéreas, Las compañías aéreas tienen por único inventario el número de asientos disponibles en cada vuelo; esta característica precaria de sus servicios hace que el sector sea muy vulnerable a las crisis externas.

Las compañías aéreas dependen de sus reservas de numerario y aún en los años buenos, suelen lograr una rentabilidad tan solo marginal.

2.1.20. Control de tráfico aéreo

El servicio de control del tráfico aéreo, también conocido por sus siglas en inglés ATC (Air Traffic Control) se presta por los países firmantes de la convención de Chicago que dieron origen a la creación de la OACI/CAO en los términos específicos por las normas de esta organización internacional (Moreira, 2013)

Los dos factores por los cuales en un aeropuerto se requiere el control de tráfico aéreo ATC son la seguridad y la eficiencia.

2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.2.1. Plan estratégico

Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Lumpkin & Dess, 2011)

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro del que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Sainz, 2010)

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado (Martinez & Gutierrez, 2012)

2.2.2. Planificación estratégica

La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿Qué se debe hacer?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿para qué?, ¿Cómo? y ¿con que? (Mazacón, 2010)

La planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a formulación de estrategias (Steiner, 2010)

La planificación estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Gómez, 2012)

La planificación estratégica definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (David, 2011)

2.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA está diseñado para ayudar la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias, para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Referente a cada uno de los componentes del FODA o DOFA (Gómez, 2012)

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización (Keller, 2011)

2.2.4. Fortaleza

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución (Gómez, 2012)

Son actividades, atributos o características internos de una empresa que apoyan el buen funcionamiento de la misma y contribuyen al logro de sus objetivos (Keller, 2011)

2.2.5. Debilidades

Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Gómez, 2012)

Son los problemas o dificultades internos de la empresa que inhiben o dificultan su buen funcionamiento y obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. Incluye también aquellos elementos internos que coloca a la empresa en situación de desventajas competitiva frente a otras empresas similares (Keller, 2011)

2.2.6. Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Gómez, 2012)

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa, elementos que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Keller, 2011)

2.2.7. Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo empresarial (Gómez, 2012)

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo (Keller, 2011)

2.2.8. Visión

Es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro(Keller, 2011)

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2001)

2.2.9. Misión

Esta se refiere a la visión en que se abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva (Keller, 2011)

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible(Ferrel & Hirt, 2004)

La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta la pregunta de por qué existe la compañía (Franklin, 2004)

2.2.10. Organización

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar (Bravo, 2011)

La gestión se apoya y funciona a través de personas por lo general equipos de trabajo para poder lograr resultados (Rodriguez, 2013)

La organización es una entidad social porque está constituida por personas y orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados (Chiavenato, 2011)

2.2.11. Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Marquez, 2012)

El control es un proceso que consiste en vigilar basándose en los objetivos normas obtenidas de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planificación (Hampton, 2010)

2.2.12. Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa (Marquez, 2012)

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones (Reyes, 2011)

2.2.13. Integración

Expresaba que la integración es un proceso a través del cual dos o más mercados nacionales, previamente separados y de dimensiones unitarias considerados poco adecuados, se unen para fomentar un solo mercado de un dimensión más idónea (Tamanes, 2012)

Es un proceso dinámico y a la vez el producto dio resultado de este proceso, Algunos autores prefieren denominar a este proceso como asimilación para

referirse a la adaptación de los individuos a una determinada jerarquía de normas sociales (Chiavenato, 2011)

Los hombres han desempeñado cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos para diseñarla adecuadamente (Reyes, 2011)

2.2.14. Planificación

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que hacerse para alcanzarlos, por lo tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro (Chiavenato, 2011)

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado (Vaca, 2013)

2.2.15. Procesos

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionales de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que aplican relaciones humanas y tiempo (Chiavenato, 2011)

Manifiesta que todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vista social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás y que además se den de suyos simultáneamente (Reyes, 2011)

2.2.16. Gestión

La gestión se apoya y funciona a través de personas por lo general equipos de trabajo para poder lograr resultados (Rodriguez, 2013)

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar (Bravo, 2011)

2.2.17. Diagnostico organizacional

Comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuación, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Tamanes, 2012)

Define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo opuesta de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posibles mejora para perfeccionar algo primero debemos medirlo (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2013)

2.2.18. Clima organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización (Chiavenato, 2011)

Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en tono a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Shein, 2013)

Afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por dos grandes escuelas de pensamientos, la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista (Brunet, 2011)

2.2.19. Cambio organizacional

Define como un proceso planeado y administrado por la alta dirección destinada a producir un cambio en la cultura de la organización que la llevara hacia la excelencia (Beckard, 2010)

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el desarrollo organizacional y la calidad total (Chiavenato, 2011)

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Ley de aviación civil

Art. 1.- Corresponde al estado la planificación, regulación y control aeroportuario y de la aeronavegación civil en el territorio ecuatoriano. Le corresponde la construcción, operación y mantenimiento de los aeródromos, aeropuertos y helipuertos civiles y de sus servicios e instalaciones, incluyendo aquellas características de las rutas aéreas, en forma directa o por delegación, según sean las convencia del Estado, con arreglo a las disposiciones de esta Ley, del Código Aeronáutico, reglamentos y regulaciones técnicas, que deberán estar conforme con las normas vigentes de la organización de Aviación Civil Internacional, OACI de la cual el Ecuador es signatario.

Art. 2.- El estado ejercerá sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como organismo encargado de la política Aeronáutica del país y de la Dirección general de Aviación Civil y sus dependencias, como ente regulador, que mantendrán el control técnico – operativo de la actividad aeronáutica nacional.

Art. 4.- Son atribuciones del Consejo Nacional De Aviación Civil.

- a)** Elaborar y aprobar su presupuesto y sus reglamentos.
- b)** Aprobar el Plan de Desarrollo Aeronáutico formulado por la Dirección General de Aviación Civil y velar por su cumplimiento, a la vez que apoyar y estimular las actividades aeronáuticas.
- c)** Otorgar las concesiones y los permisos de operación a las compañías nacionales y extranjeras de transporte aéreo público y revocarlos, suspenderlos, modificarlos o cancelarlos.

- d)** El consejo podrá reconsiderar las resoluciones tomadas en los casos mencionados en los literales c) y d), a pedido de las partes, dentro del término de ocho días a partir de la fecha en que aprobó la resolución.

- e)** Conocer y aprobar los convenios o contratos de cooperación comercial que incluyan: Código Compartido, Arreglos de Espacios Bloqueados, Arriendos en WetLease e Interlíneas.

- f)** Elaborar anualmente el informe de labores.

- g)** Designar las comisiones de representación internacional permanentes.

- h)** Emitir dictamen previo a la celebración de convenios o acuerdos de transporte aéreo.

- i)** A pedido de la dirección de Aviación Civil, aprobar la creación y regulación de tasas y derechos por servicios aeroportuarios, tasas y derechos por facilidades aeronáuticas y utilización de la infraestructura aeronáutica, de los aeropuertos que estén bajo operación y administración de la Dirección General de aviación Civil.

- j)** Resolver, en segunda instancia, los casos que por faltas a la ley, Código Aeronáuticos, reglamentos o regulaciones técnicas le lleguen en grado.

- k)** Aprobar y modificar, a solicitar director general de Aviación civil, el reglamento de seguros aeronáuticos, incluyendo sus montos, coberturas y responsabilidad.

- l)** Designar al presidente y miembros de la Junta investigadora de Accidentes de Aviación (JIA). El presidente de la Junta Investigadora de Accidentes será ecuatoriano, mayor de treinta años, acreditara haber aprobado uno o más cursos sobre seguridad en materia de investigaciones de accidentes de aviación.

Art. 23.- El patrimonio y recursos de la Dirección General de Aviación Civil son los siguientes:

- a)** Los aeropuertos, helipuertos y aeródromos abiertos al tránsito aéreo civil que sean de propiedad de la dirección general de aviación civil.
- b)** Las tasas y demás derechos por la administración y mantenimiento de los aeródromos civiles – militares; según los convenios respectivos.
- c)** Los demás bienes de su propiedad y los que ingresen a su patrimonio por cualquier concepto.
- d)** En la formulación de la proforma del presupuesto general del Estado, la Función ejecutiva obligatoriamente deberá incluir los valores necesarios y suficientes para el mejoramiento, la administración, mantenimiento y obras que requiere la Dirección General de Aviación Civil.
- e)** Las rentas que le corresponde por leyes especiales.
- f)** Las rentas provenientes de servicios prestados por ella.
- g)** Los ingresos provenientes de empréstitos internos y externos; y los que percibe a base de regímenes de contraprestación de beneficios de conformidad con el reglamento que se dicte al efecto; y
- h)** Los ingresos provenientes de arrendamiento, saldos sobrantes de ejercicios anteriores, multas y los demás no especificados anteriormente.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.1. Materiales y equipos

Para la elaboración de la presente investigación se requirió de los siguientes equipos y materiales:

Materiales	Cantidad
• Resma de Hojas A4	2
• Impresora	1
• Cuadernos	1
• Lapiceros	4
• Anillados	6
• Cd	6

Equipos	Cantidad
• Pen Driver	1
• Laptop	1

3.1.2. Métodos de investigación

3.1.2.1. Método inductivo

A través de este método se realizaron los respectivos análisis de entorno y FODA con respecto a los servicios de control de tránsito aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil. La información analizada ha sido obtenida por medio de la observación y las encuestas, las mismas que permitieron el diseño de las estrategias del presente plan estratégico y sus conclusiones.

3.1.2.2. Método Analítico

Este método ha sido utilizado con la finalidad de interpretar las respectivas encuestas realizadas tanto a los clientes de los servicios de control del tráfico aéreo como a su personal, para de esta manera conocer el desempeño de los servicios ejecutados y establecer sus respectivas fortalezas y debilidades.

3.1.2.3. Método deductivo

En este método se utilizó el razonamiento con el propósito de interpretar toda la información recolectada tanto de la investigación de campo como la documental para de esta forma establecer las conclusiones y recomendaciones de este plan estratégico.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. De campo

Esta investigación permitió extraer los datos del entorno interno y externo con respecto a los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil, mediante la técnica de las encuestas, las mismas que fueron realizadas a los clientes y personal de la institución anteriormente mencionada.

3.2.2. Descriptiva

Este tipo de investigación permitió describir los hechos tal como ocurren por medio de las encuestas y observación de las instalaciones, y como estos influyen en el desempeño de los servicios de control de tráfico la Subdirección de Aviación Civil en el Cantón Guayaquil.

3.2.3. Bibliográfica

Sirvió como punto de partida para la realización de todo el proceso investigativo ya que permitió analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, informes, entre otros; para obtener información importante a través de la lectura científica para elaborar el marco teórico

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

3.3.1. Observación directa

Se basó en la información que se obtuvo a través de las visitas realizadas a la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil, para determinar el grado de eficiencia del servicio del control de tráfico aéreo

3.3.2. Encuesta

Se utilizaron encuestas con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios de control de tráfico aéreo y además al personal de esta área para conocer posibles problemas internos que afectan la eficiencia de los servicios brindados.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Existen dos tipos de población para la presente investigación. En primera instancia se encuentran los clientes de los servicios de control interno de tráfico aéreo quienes son los pilotos del cantón Guayaquil, que son la Subdirección de Aviación de dicho cantón son un total de 90 pilotos. Mientras que para la segunda encuesta, su población es de 57 empleados quienes conforman la Subdirección de Aviación Civil (Dirección de Navegación Aérea).

Cuadro 1. Empleados de la Subdirección de Aviación Civil (Dirección de Navegación Aérea).

CARGO	CANTIDAD
Controlador de Tierra o de Superficie	25
Controlador de Torre	10
Control de aproximación	6
Control radar	8
Inspectores	8
TOTAL	57

Fuente: Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

3.4.2. Muestra

Debido a que en ambas encuestas la población es finita y menor a 100, se utilizó el total de individuos que conforman a las mismas. Es decir 90 pilotos para la encuesta de los clientes y 57 personas para la encuesta a los empleados.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la Subdirección de Aviación Civil

Pregunta 1. ¿Ha solicitado algún servicio en la Subdirección de Aviación Civil del cantón Guayaquil?

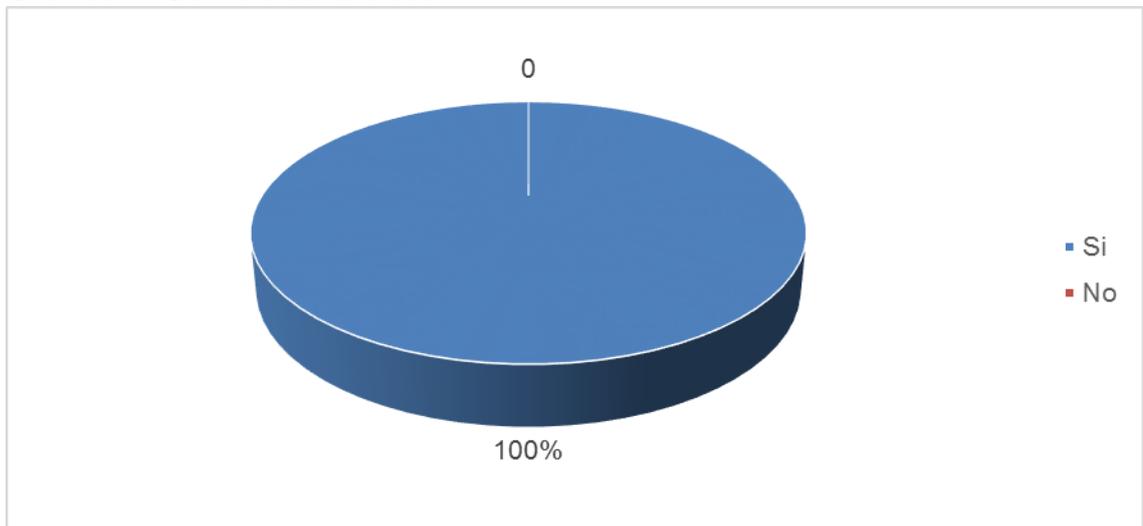
Cuadro 2. Servicio solicitados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 1. Servicio solicitados



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 1 muestra que el 100% de los pilotos encuestados expresaron que si han solicitado algún servicio a la Subdirección de Aviación Civil del Cantón Guayaquil.

Pregunta 2. ¿Los empleados le brindaron seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requirió en la Subdirección de Aviación Civil?

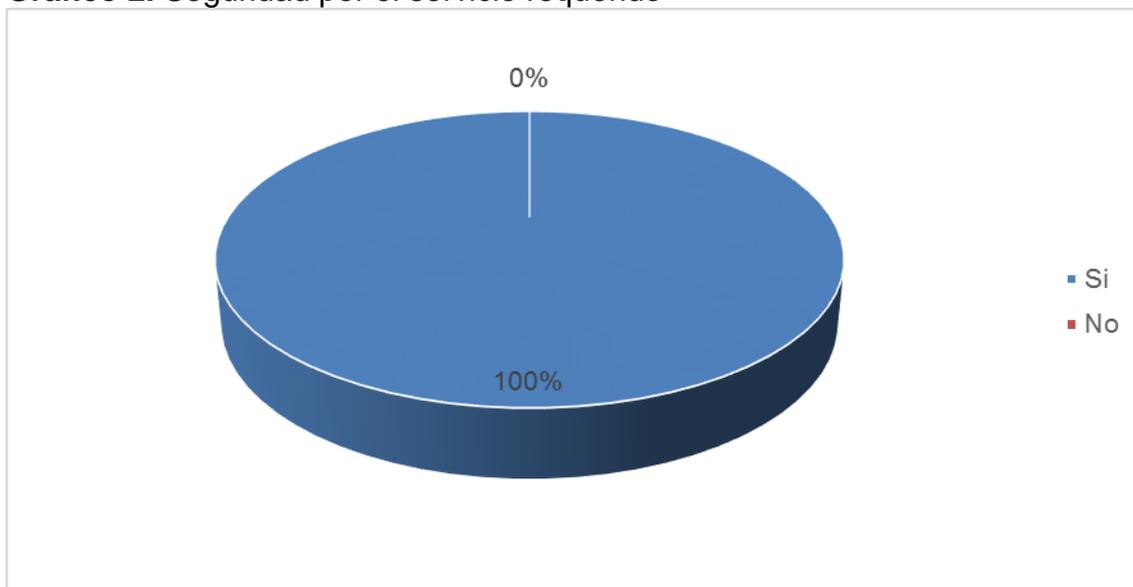
Cuadro 3.Seguridad por el servicio requerido

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 2. Seguridad por el servicio requerido



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 2 muestra que el 100% de los pilotos encuestados expresaron que si le brindaron seguridad los empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón Guayaquil al momento que solicito un servicio.

Pregunta 3. ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera del servicio?

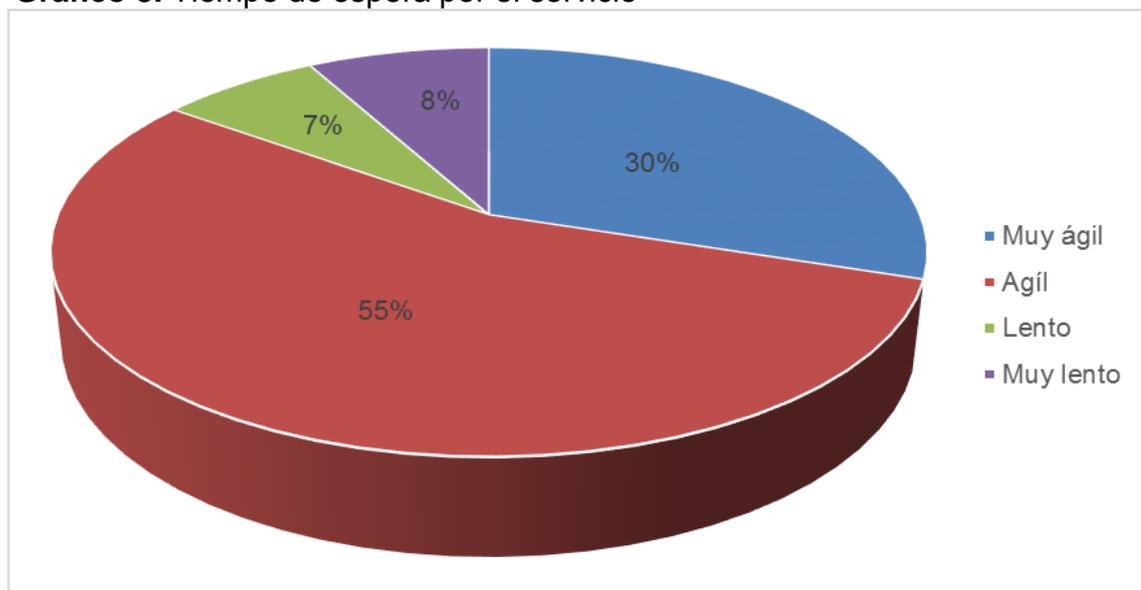
Cuadro 4. Tiempo de espera por el servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy ágil	27	30
Ágil	50	55
Lento	6	7
Muy lento	7	8
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 3. Tiempo de espera por el servicio



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 3 muestra que el 55% de los pilotos encuestados expresaron que fue ágil el tiempo de la espera cuando solicitaron un servicio en la Subdirección de Aviación Civil del Cantón Guayaquil, el 30% que son muy ágiles, el 7% lentos y el 8% muy lentos.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las quejas que comúnmente usted presencia por la prestación de los servicios de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?

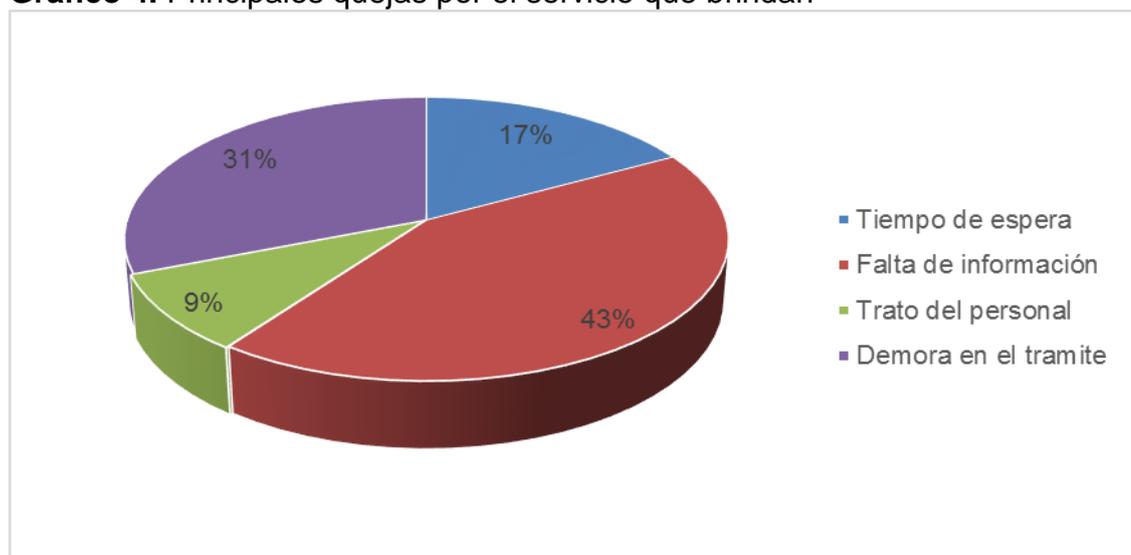
Cuadro 5. Principales quejas por el servicio que brindan

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de espera	15	17
Falta de información	39	43
Trato del personal	8	9
Demora en el tramite	28	31
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 4. Principales quejas por el servicio que brindan



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 4 muestra que el 43% de los pilotos encuestados expresaron que comúnmente las principales quejas cuando solicitan un servicio en la Subdirección de Aviación Civil del cantón Guayaquil es la falta de información, el 31% demora en el trámite, el 17% tiempo de espera y el 9% el trato del personal

Pregunta 5. ¿Al haber concluido el servicio solicitado, como se ha sentido usted?

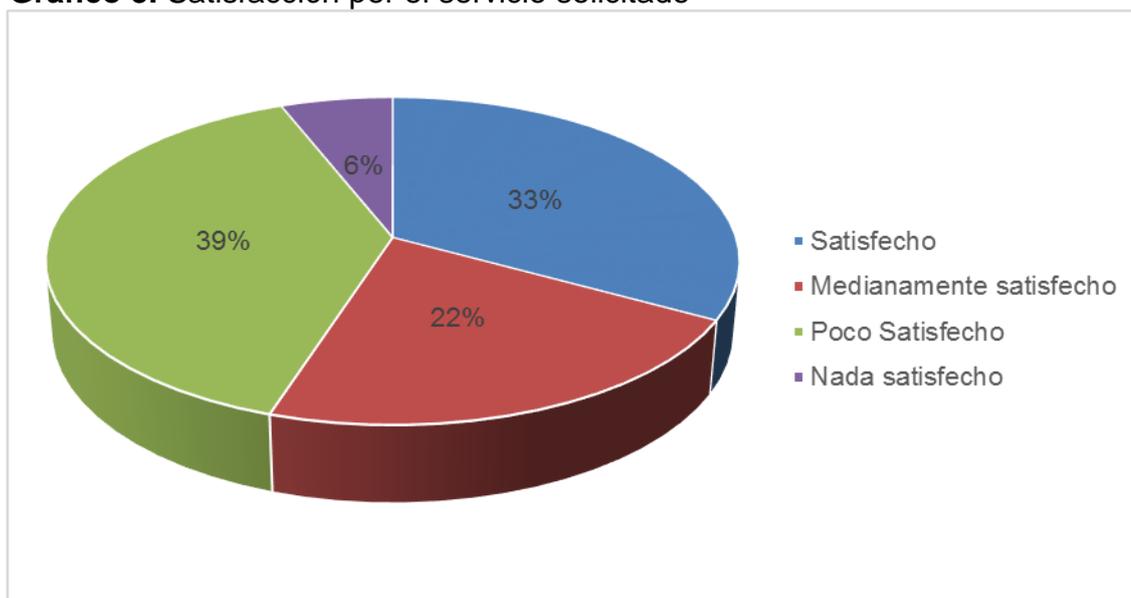
Cuadro 6.Satisfacción por el servicio solicitado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	30	33
Medianamente satisfecho	20	22
Poco Satisfecho	35	39
Nada satisfecho	5	6
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 5. Satisfacción por el servicio solicitado



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 5 muestra que el 33% de los pilotos encuestados expresaron que una vez recibido el servicio solicitado en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil se sintieron satisfecho, el 22% medianamente satisfecho, el 39% poco satisfecho y el 6% nada satisfecho.

Pregunta 6. ¿Qué le gustaría que se mejore cuando solicita un servicio en la Subdirección de Aviación Civil del Cantón Guayaquil?

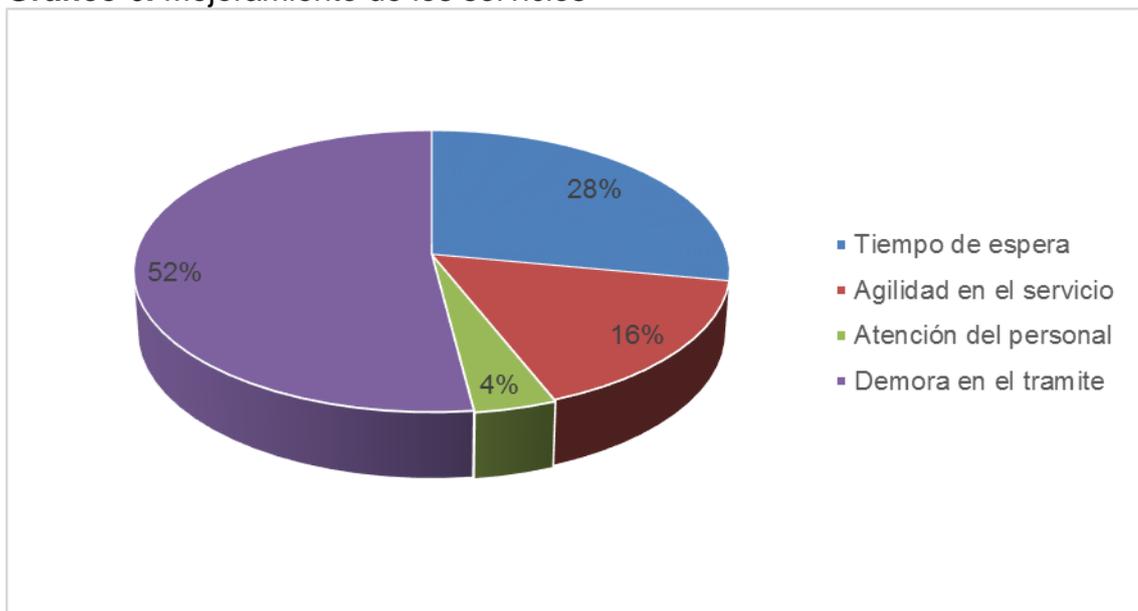
Cuadro 7.Mejoramiento de los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de espera	25	28
Agilidad en el servicio	14	16
Atención del personal	4	4
Demora en el tramite	47	52
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 6. Mejoramiento de los servicios



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 6 muestra que el 52% de los pilotos encuestados indicaron que les gustaría que mejore cuando solicitan un servicio en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil la demora en el trámite, el 28% el tiempo de espera, el 16% agilidad del servicio y el 4% la atención del personal

Pregunta 7. ¿Usted cree que la Subdirección de Aviación Civil del Cantón Guayaquil posee la infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo?

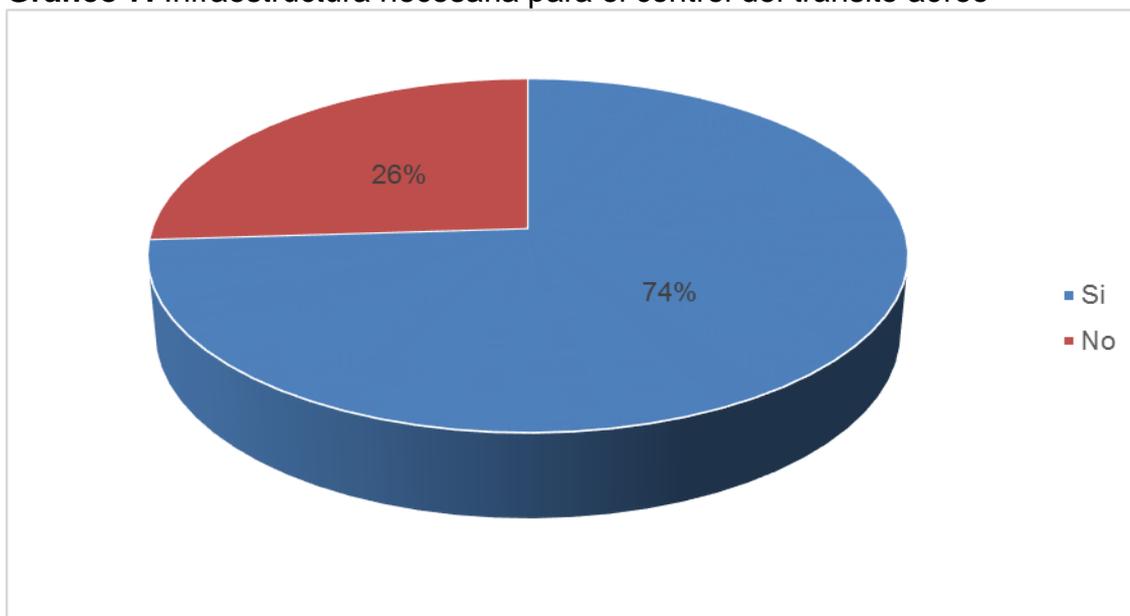
Cuadro 8.Infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67	74
No	23	26
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 7. Infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 7 muestra que el 74% de los pilotos encuestados indicaron que la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil si posee la infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo y el 26% expresaron que no

Pregunta 8. ¿Usted ha tenido inconvenientes cuando se ha encontrado operando una aeronave con el sistema del control del tránsito aéreo?

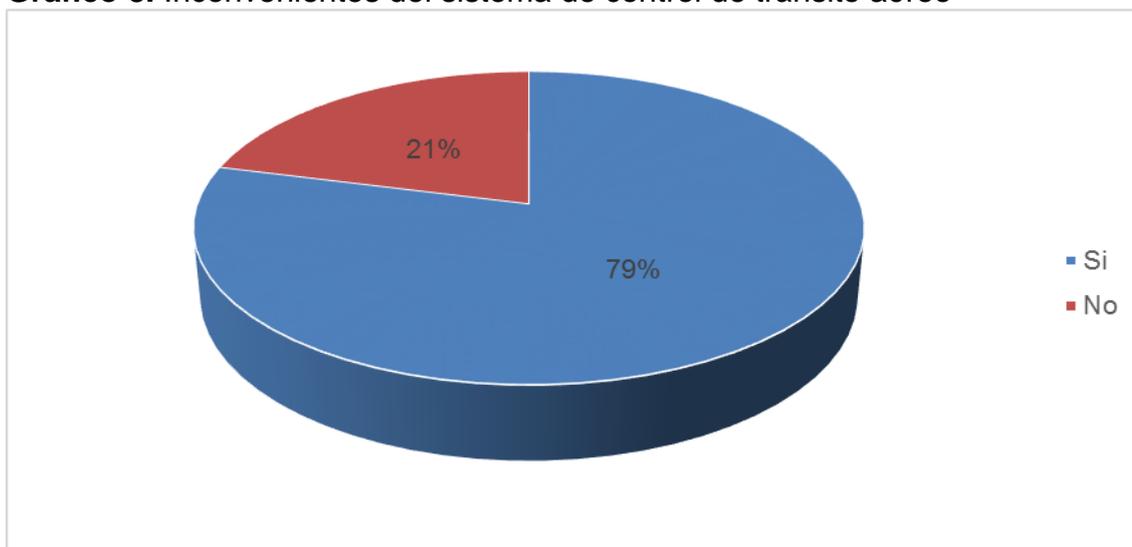
Cuadro 9. Inconvenientes del sistema de control de tránsito aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	79
No	19	21
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 8. Inconvenientes del sistema de control de tránsito aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 8 muestra que el 79% de los pilotos encuestados indicaron que si han tenido inconvenientes con el sistema de control del tránsito aéreo y el 21% expresaron que no.

Pregunta 9. ¿Usted cree que se encuentra capacitado el personal que maneja el sistema de control del tránsito aéreo?

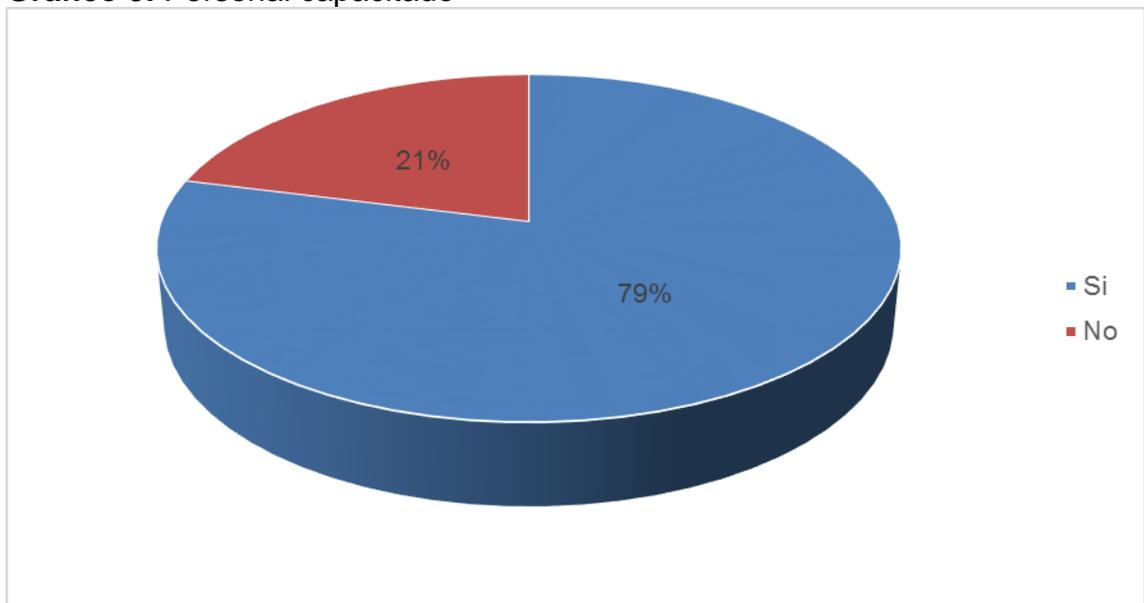
Cuadro 10. Personal capacitado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	79
No	20	21
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 9. Personal capacitado



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico9 muestra que el 79% de los pilotos expresaron que si se encuentran capacitados el personal que maneja el sistema de control de tránsito aéreo y el 21% expresaron que no.

Pregunta 10. ¿Usted cree que la Subdirección de Aviación Civil cuenta con el equipo necesario para el correcto control del tránsito aéreo?

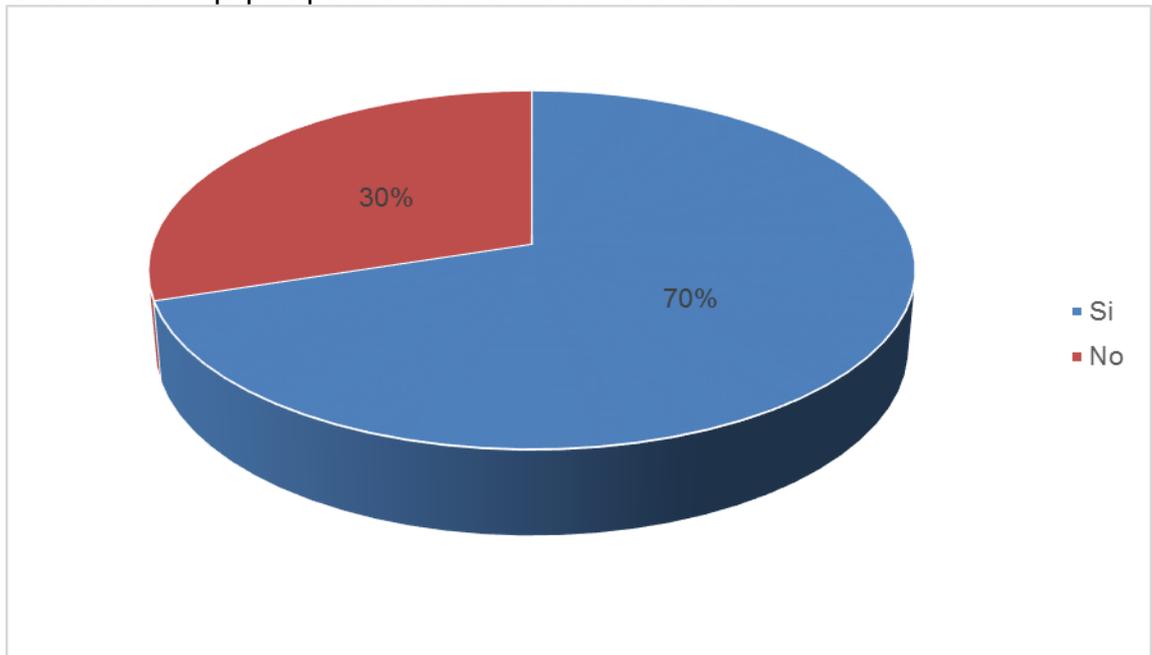
Cuadro 11.Equipos para el control de tránsito aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	70
No	27	30
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 10. Equipos para el control de tránsito aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 10 muestra que el 70% de los pilotos expresaron que la Subdirección de Aviación Civil si cuenta con el equipo suficiente para el correcto control del tránsito aéreo y el 30% expresaron que no.

Pregunta 11. ¿Considera usted que se debe implementar un plan estratégico en la Subdirección de Aviación Civil del cantón de Guayaquil?

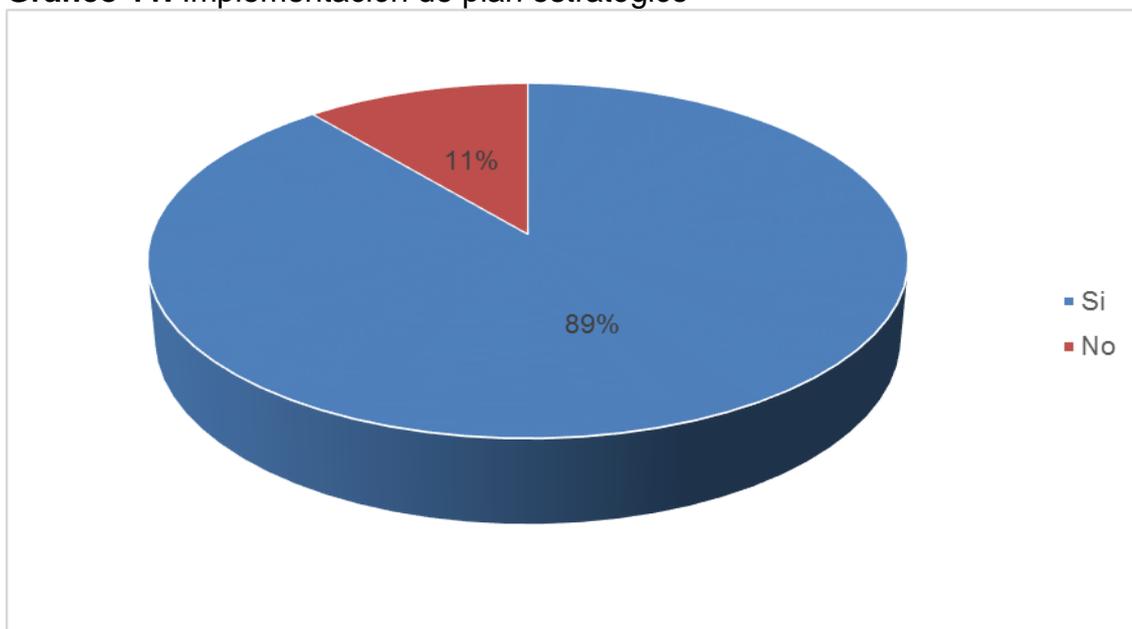
Cuadro 12. Implementación de plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	89
No	10	11
TOTAL	90	100%

Fuente: Pilotos del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 11. Implementación de plan estratégico



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico11 muestra que el 89% de los pilotos expresaron que la Subdirección de Aviación Civil si debe implementar un plan estratégico y el 11% expresaron que no.

4.1.2. Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Subdirección de Aviación Civil

Pregunta 1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y políticas de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

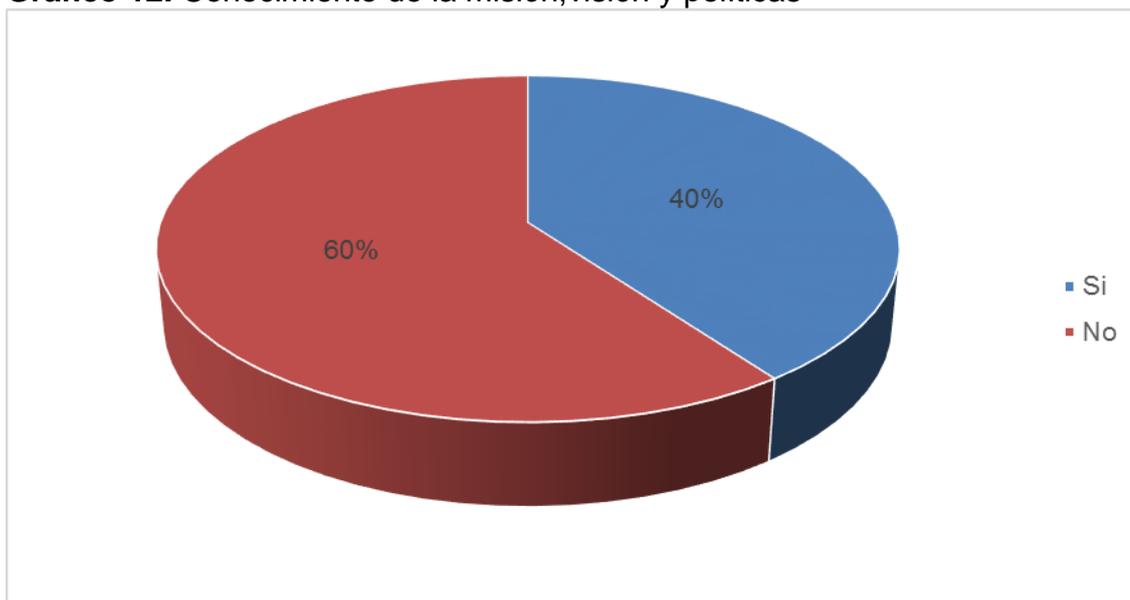
Cuadro 13. Conocimiento de la misión, visión y políticas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	40
No	34	60
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 12. Conocimiento de la misión, visión y políticas



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico12 muestra que el 60% de los empleados no conocen con exactitud la misión, visión y políticas de la Subdirección de Aviación Civil, mientras que el 40% de ellos sí. Por lo tanto se debería considerar una pequeña socialización de las mismas para direccionar a los empleados a alcanzar los objetivos institucionales.

Pregunta 2. ¿Conoce la estructura organizacional de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

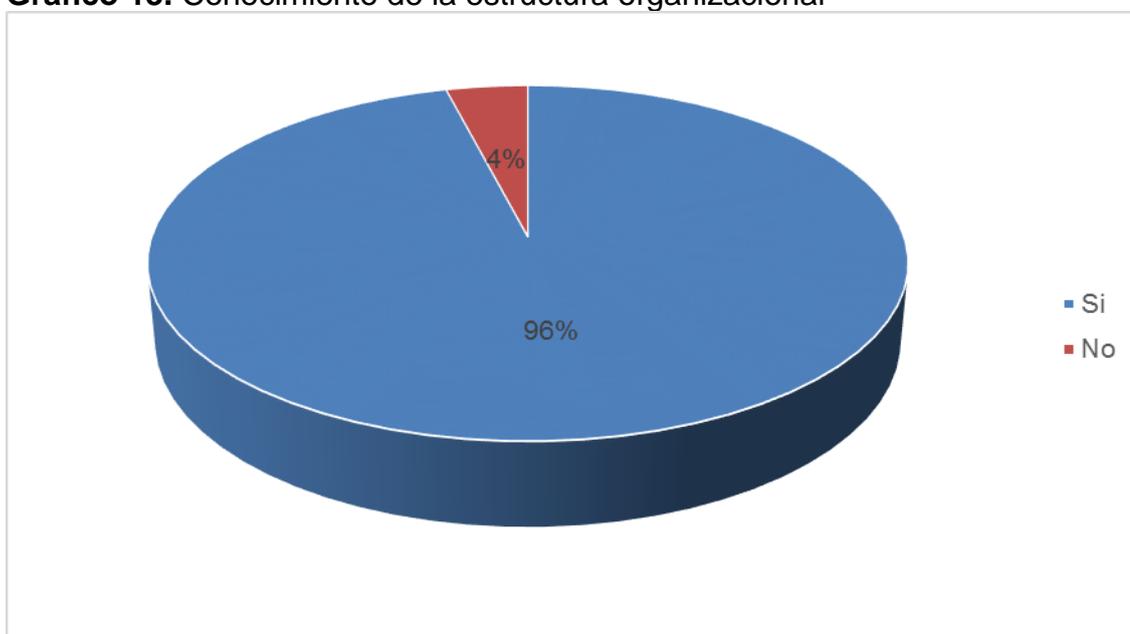
Cuadro 14. Conocimiento de la estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	96
No	2	4
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 13. Conocimiento de la estructura organizacional



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico13 muestra que el 96% de los empleados conocen la estructura organizacional de la Subdirección mientras que 4% expresaron que no. Por lo tanto se debería en comunicar a quienes no tiene mayor conocimiento de la misma a una pequeña reunión para que tengan una mejor idea de la organización de la institución.

Pregunta 3. ¿Existe un manual de funciones para los empleados de Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

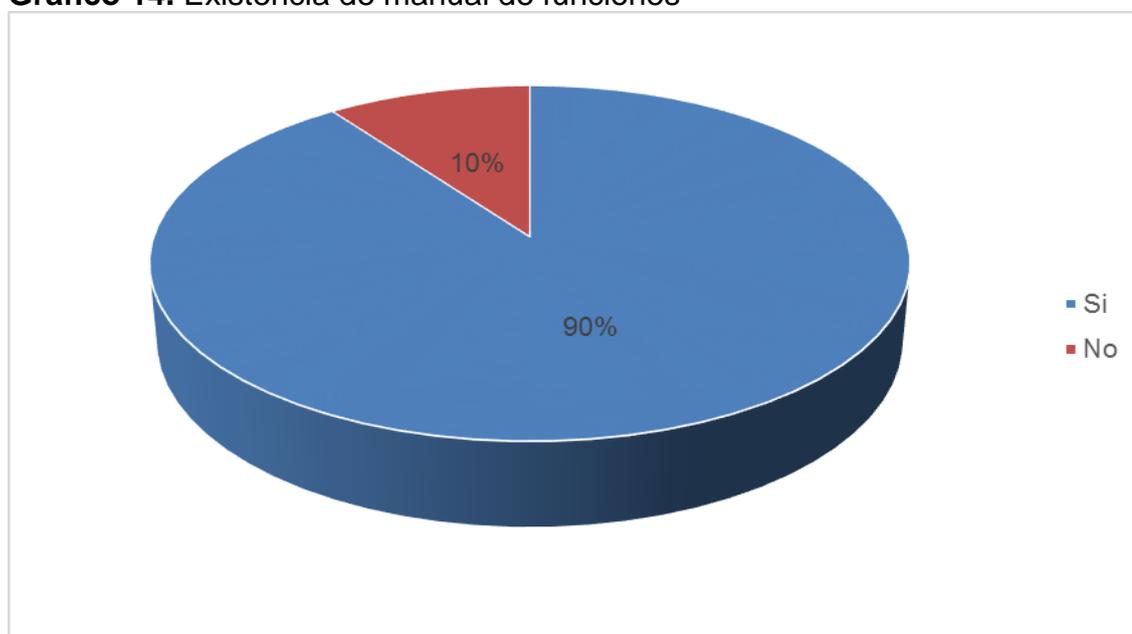
Cuadro 15.Existencia de manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	90
NO	6	10
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 14. Existencia de manual de funciones



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico14 muestra que el 90% de los empleados afirman que existe un manual de funciones, sin embargo supieron expresar que muchos de los puntos que menciona el manual están desactualizados, el 10% restante no conoce la existencia del manual. Por lo tanto se debe considerar la actualización de ciertas normativas con respecto al manual y dar paso a su socialización con los miembros de la Subdirección de Aviación Civil.

Pregunta 4. ¿Considera que tiene experiencia suficiente para el manejo de los equipos de control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

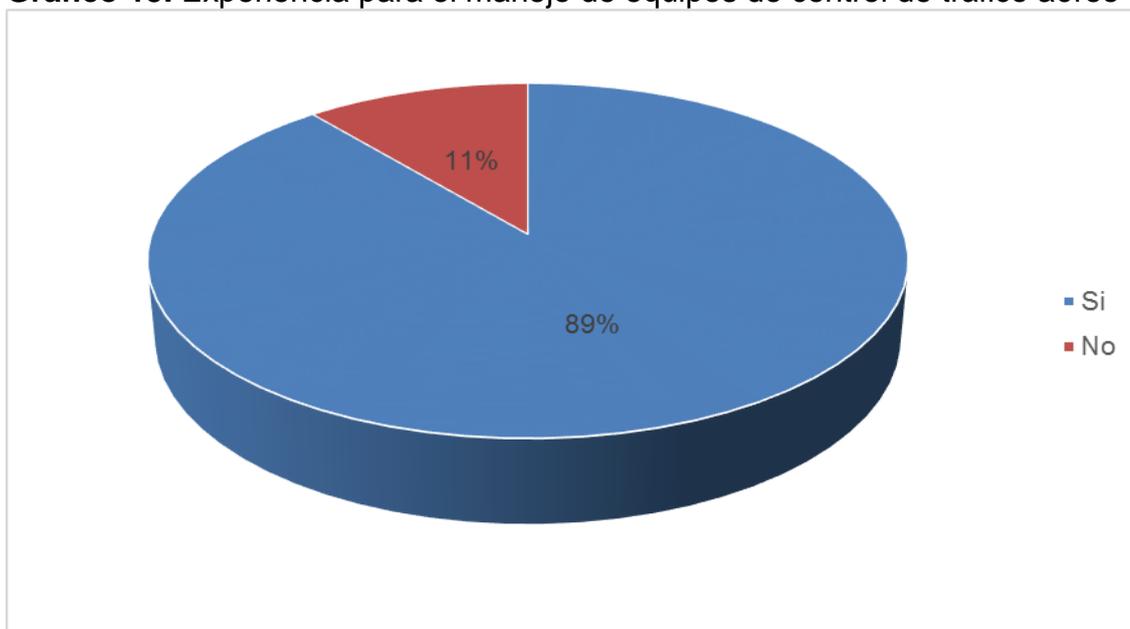
Cuadro 16.Experiencia para el manejo de equipos de control de tráfico aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	43	75
No	14	25
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 15. Experiencia para el manejo de equipos de control de tráfico aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico15 muestra que el 75% de los empleados consideran que tienen la experiencia suficiente para el manejo de los equipos de control de tráfico aéreo, mientras que el 25% manifiesta lo contrario. Por ello se considera necesario que los mismo reciban capacitaciones para que actualicen y fortalezcan sus conocimientos lo cual incidirá en un mejor servicio.

Pregunta 5. Califique su nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil

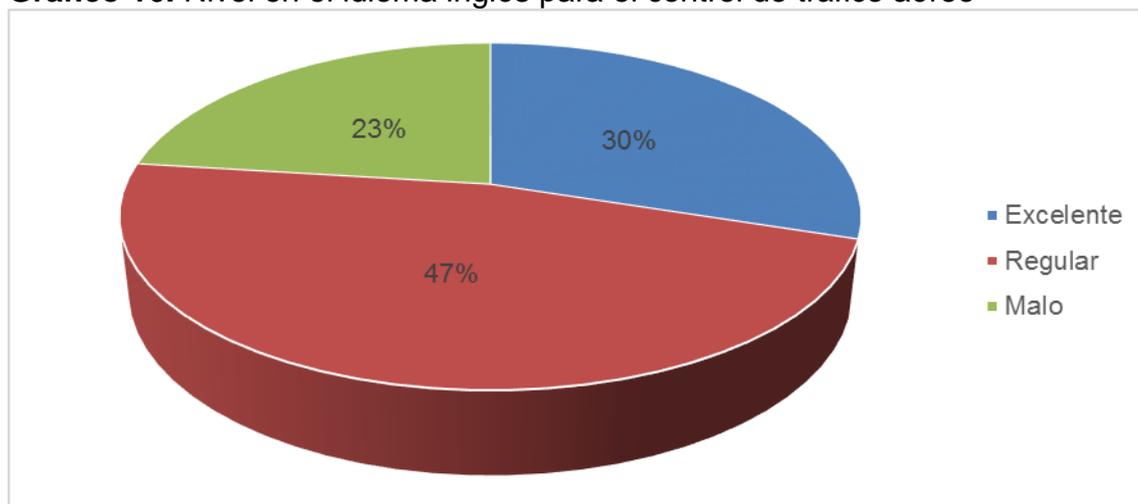
Cuadro 17. Nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	17	30
Regular	27	47
Malo	13	23
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 16. Nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 16 muestra que el 47% de los empleados consideran que su nivel de inglés para comunicarse con pilotos extranjeros es regular, el 30% considera que es excelente y el 23% lo considera malo. En vista de lo anteriormente mencionado, se debería establecer la posibilidad de realizar capacitaciones en este idioma ya que es de vital importancia que los controladores puedan hablarlo y entenderlo en cualquier caso de emergencia que ocurra con pilotos de lengua inglesa.

Pregunta 6. Califique el clima organizacional que existe para el control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil

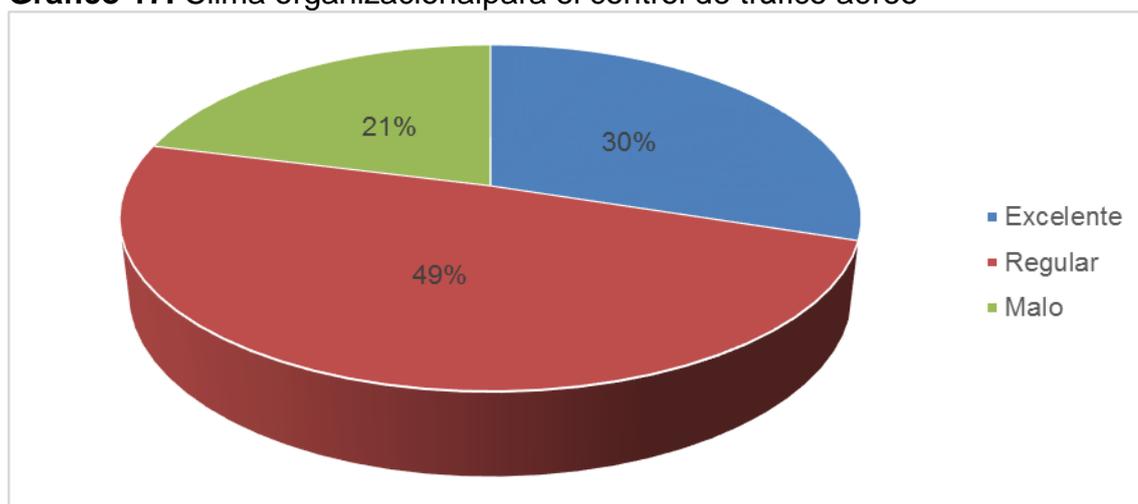
Cuadro 18. Clima organizacional para el control de tráfico aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	17	30
Regular	29	49
Malo	12	21
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 17. Clima organizacional para el control de tráfico aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 17 muestra que el 49% de los empleados consideran que el clima organizacional que existe entre los departamentos para el servicio de control interno es regular, el 30% considera que es excelente y el 21% lo considera malo. En vista de lo anteriormente mencionado, se debería fomentar el trabajo en equipo para de esta manera motivar a los empleados y crear un ambiente ameno que permita el desarrollo de un servicio eficiente.

Pregunta 7. ¿Dispone(n) de sistemas de información automatizados, integrados, modulares, flexibles y auditable (equipos/radares) para atender las necesidades de los usuarios de forma eficaz y oportuna?

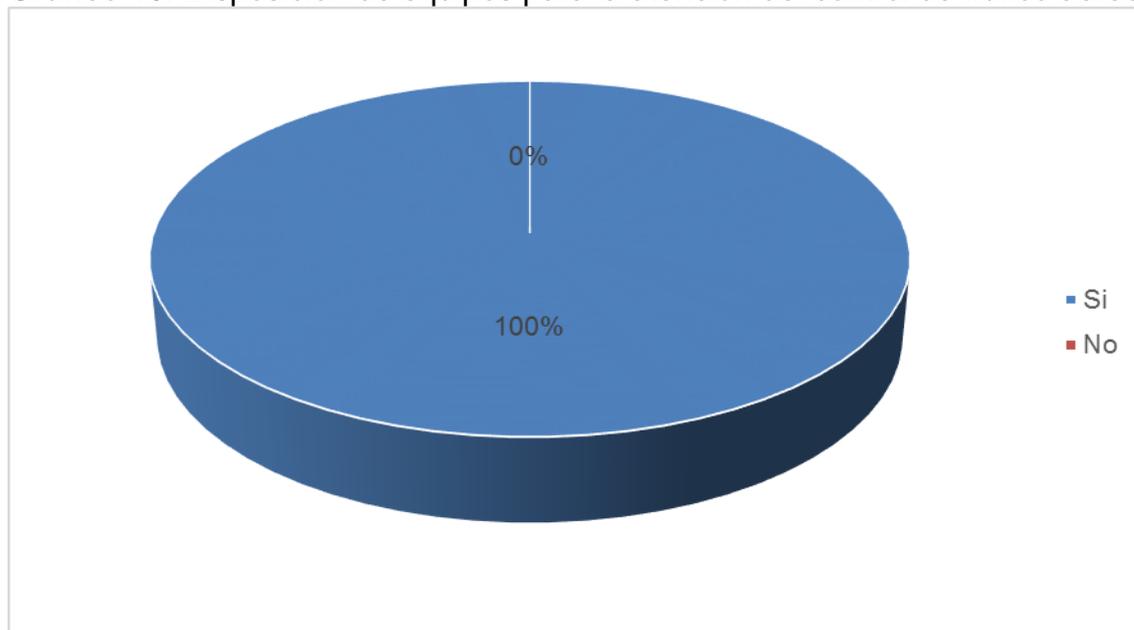
Cuadro 19. Disposición de equipos para la atención del control de tráfico aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	100
No	0	0
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 18. Disposición de equipos para la atención del control de tráfico aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico 18 muestra que el 100% de los empleados indican que cuentan con los equipos para brindar un buen servicio de control de tráfico aéreo, sin embargo manifestaron que con el avance de la tecnología existen equipos que permitirían hacer más eficiente el servicio que ellos brindan, por lo tanto debería considerarse como una opción abierta la adquisición de nuevos equipos.

Pregunta 8. ¿Cuentan con el soporte necesario en materia de información meteorológica para garantizar la navegación aérea segura?

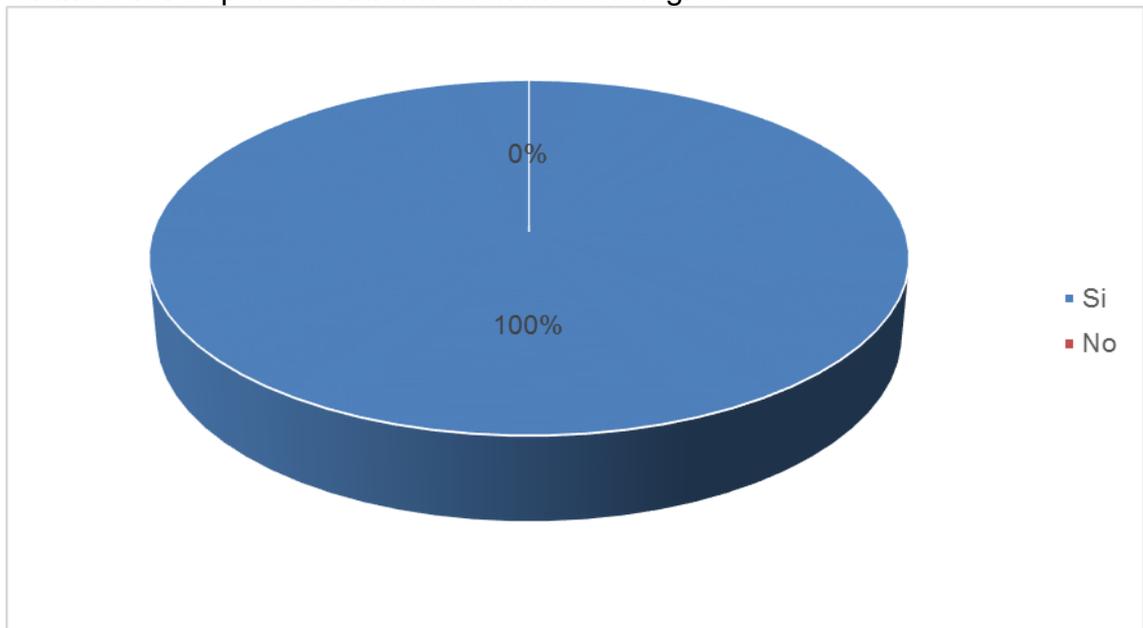
Cuadro 20. Soporte de información meteorológica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	100
No	0	0
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 19. Soporte de información meteorológica



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico19 muestra que el 100% de los empleados manifiestan que si cuentan con las condiciones para brindar información meteorológica a los pilotos, lo cual puede considerarse como una ventaja al momento de brindar el servicio de control de tráfico aéreo.

Pregunta 9. Califique la comunicación y el control de la navegación Aérea por diversos medios de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil

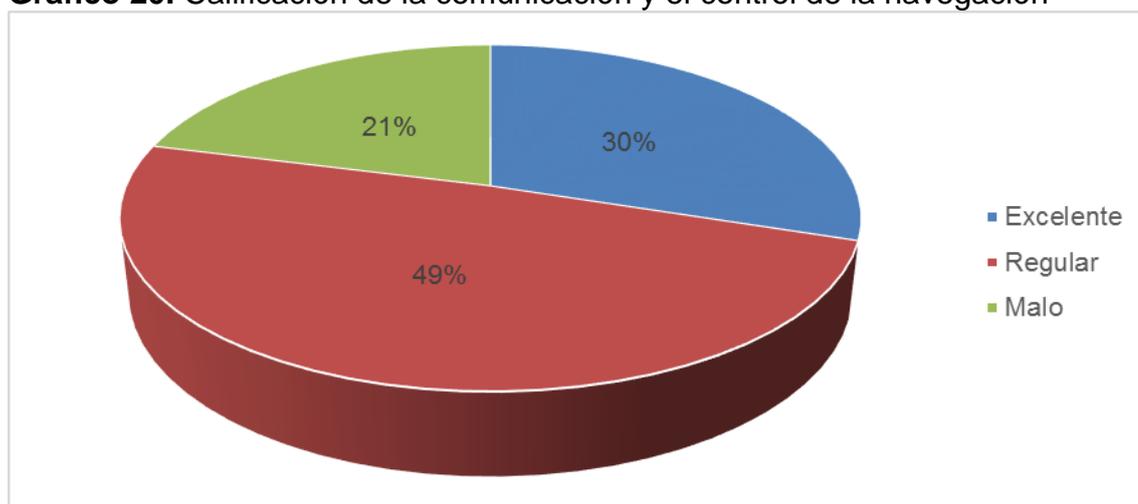
Cuadro 21.Calificación de la comunicación y el control de la navegación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	29	49
Regular	17	30
Malo	12	21
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 20. Calificación de la comunicación y el control de la navegación



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico20 muestra que el 49% de los empleados consideran que la comunicación y el control de la navegación aérea por diversos medios de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquiles excelente, mientras que 30% la califica como regular y el 21% como mala.

Pregunta 10. De acuerdo a su criterio: Califique la calidad de la red de conexiones aéreas que se maneja en la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

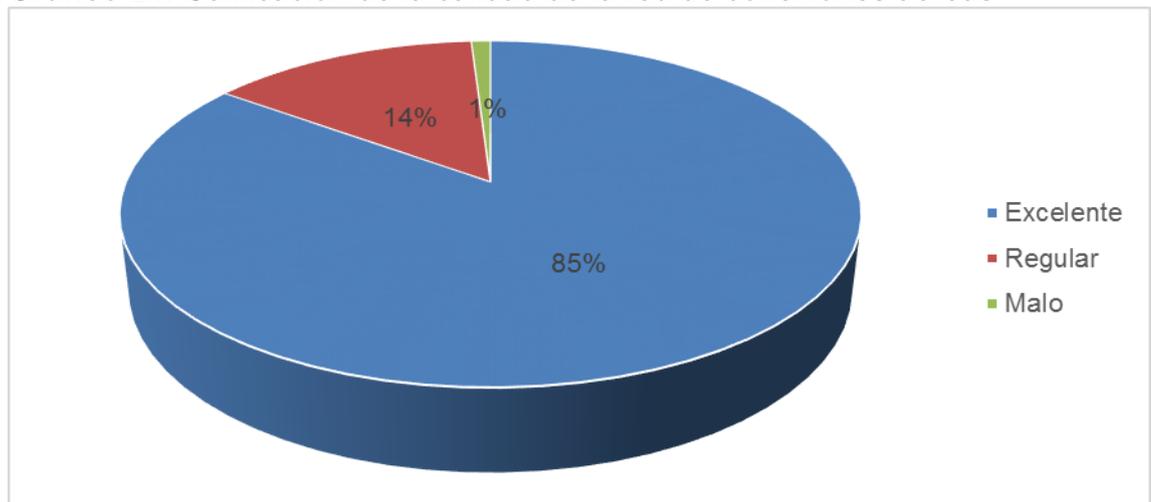
Cuadro 22.Calificación de la calidad de la red de conexiones aéreas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	49	85
Regular	7	14
Malo	1	1
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 21. Calificación de la calidad de la red de conexiones aéreas



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico21 muestra que el 85% de los empleados consideran que la red de conexiones aéreas es excelente sin embargo el mayor problema se presenta al reducido espacio de la pista de aterrizaje lo que incide en que exista conflictos al momento que una aeronave desea parquearse, el 14% la califica de regular y el 1% de mala.

Pregunta 11. De los siguientes inconvenientes indique:¿Cuál es el que más afecta el servicio de control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

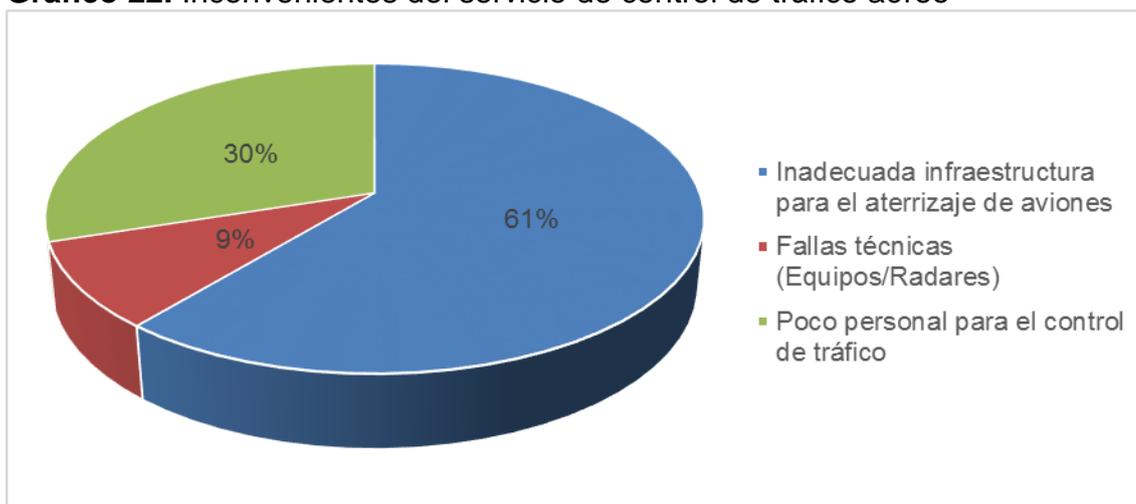
Cuadro 23.Inconvenientes del servicio de control de tráfico aéreo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inadecuada infraestructura para el aterrizaje de aviones	35	61
Fallas técnicas (Equipos/Radares)	5	9
Poco personal para el control de tráfico	17	30
TOTAL	57	100%

Fuente: Empleados de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

Elaborado por: La autora

Gráfico 22. Inconvenientes del servicio de control de tráfico aéreo



Elaborado por: La autora

Interpretación:

El Gráfico22 muestra que el 61% de los empleados consideran el mayor inconveniente que afecta el servicio de control de tráfico aéreo es la inadecuada infraestructura, lo que respecta a la pista de aterrizaje para las aeronaves ya que la misma es pequeña para la gran demanda de aviones que llegan, el segundo inconveniente con un 30% es el poco personal con él se cuenta, lo cual incide a que no se pueda abarcar todas las actividades y el 9% manifiesta que son fallas técnicas que por lo general casi nunca ocurren.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE
CONTROL DEL TRÁFICO AÉREO DE LA SUBDIRECCIÓN DE AVIACIÓN
CIVIL, EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO
2014 – 2017.**

4.1.3. Formulación de la estrategia

4.1.3.1. Políticas de la Subdirección de Aviación Civil

Debido a que esta institución ya cuenta con políticas establecidas, no se procede a modificarlas. Simplemente se las muestra a continuación como constancia de su existencia, las cuales son consideradas como base fundamental para la elaboración de estrategias del presente plan estratégico.

a) Política de Seguridad Operacional

Desarrollar, implantar, mantener y mejorar constantemente estrategias y procesos para asegurar que todas las actividades de aviación que tienen lugar bajo su supervisión o prestación de servicios logren el mayor nivel de eficacia de seguridad operacional, satisfaciendo las normas nacionales e internacionales.

b) Política de Seguridad de la Aviación

Desarrollar, implantar, mantener y mejorar constantemente estrategias y procesos para asegurar que todas las actividades de aviación que tienen lugar en los aeropuertos logren el mayor nivel de efectividad de seguridad de la aviación (SECURITY), aplicando las normas nacionales e internacionales.

c) Política de Calidad

Gestionar los procesos organizacionales aplicando los principios de calidad en cada uno de sus niveles estableciendo acciones correctivas y preventivas mediante el análisis de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento de procesos y productos.

d) Política de Administración Efectiva de Recursos

Mejorar sus procedimientos a fin de garantizar la efectividad en la administración del talento humano, financiero, material y tecnológico.

e) Política de Gestión Ambiental

Propiciar una conservación adecuada de los recursos naturales.

4.1.3.2. Misión de la Subdirección de Aviación Civil

La Dirección General de Aviación Civil esta subdividida en varias entidades entre ellas se encuentra la Subdirección de Aviación Civil. Es por ello que no existe una misión que englobe solamente a la misma, simplemente existe la misión de la Dirección. Por ende se pretende elaborar la misión de la Subdirección de Aviación Civil considerando cada uno de sus departamentos.

Cuadro 24. Componentes de la misión de la Subdirección de Aviación Civil

Clientes	Aerolíneas nacionales y compañías nacionales (dueñas de aeronaves)
Productos	Servicios de tráfico aéreo
Mercados	Espacio aéreo y aeródromos
Tecnología	Última tecnología
Objetivos básicos	Prestación segura y oportuna
Filosofía empresarial	Normas nacionales e internacionales
Autoimagen	Regularidad y eficiencia de la navegación aérea
Política social	Seguridad
Impacto impulsador	Calidad

Elaborado por: La autora

Una vez desarrollados los componentes de la misión se procede a la unión de los mismos para de esta manera declarar la misión que busca ejecutar esta noble institución:

“Administrar los servicios de tráfico aéreo en el territorio ecuatoriano, espacio aéreo y aeródromos donde se brinden los mismos, mediante la aplicación de normas nacionales e internacionales establecidas con tecnología de punta

para la prestación de calidad, segura y oportuna de los mismos, necesario para la seguridad, regularidad y eficiencia de la navegación aérea”

4.1.3.3. Visión de la Subdirección de Aviación Civil

Para la declaración de la visión de la Subdirección de Aviación Civil se han utilizado los siguientes componentes:

Cuadro 25. Componentes de la visión de la Subdirección de Aviación Civil

Horizonte	Ser una institución reconocida
Compromiso	Servicios de tráfico aéreo
Amplitud	Espacio aéreo y aeródromos
Significado	Contribución a la seguridad, regularidad y eficiencia de la navegación aérea.
Sinérgica	Acuerdos de cooperación nacional e internacional

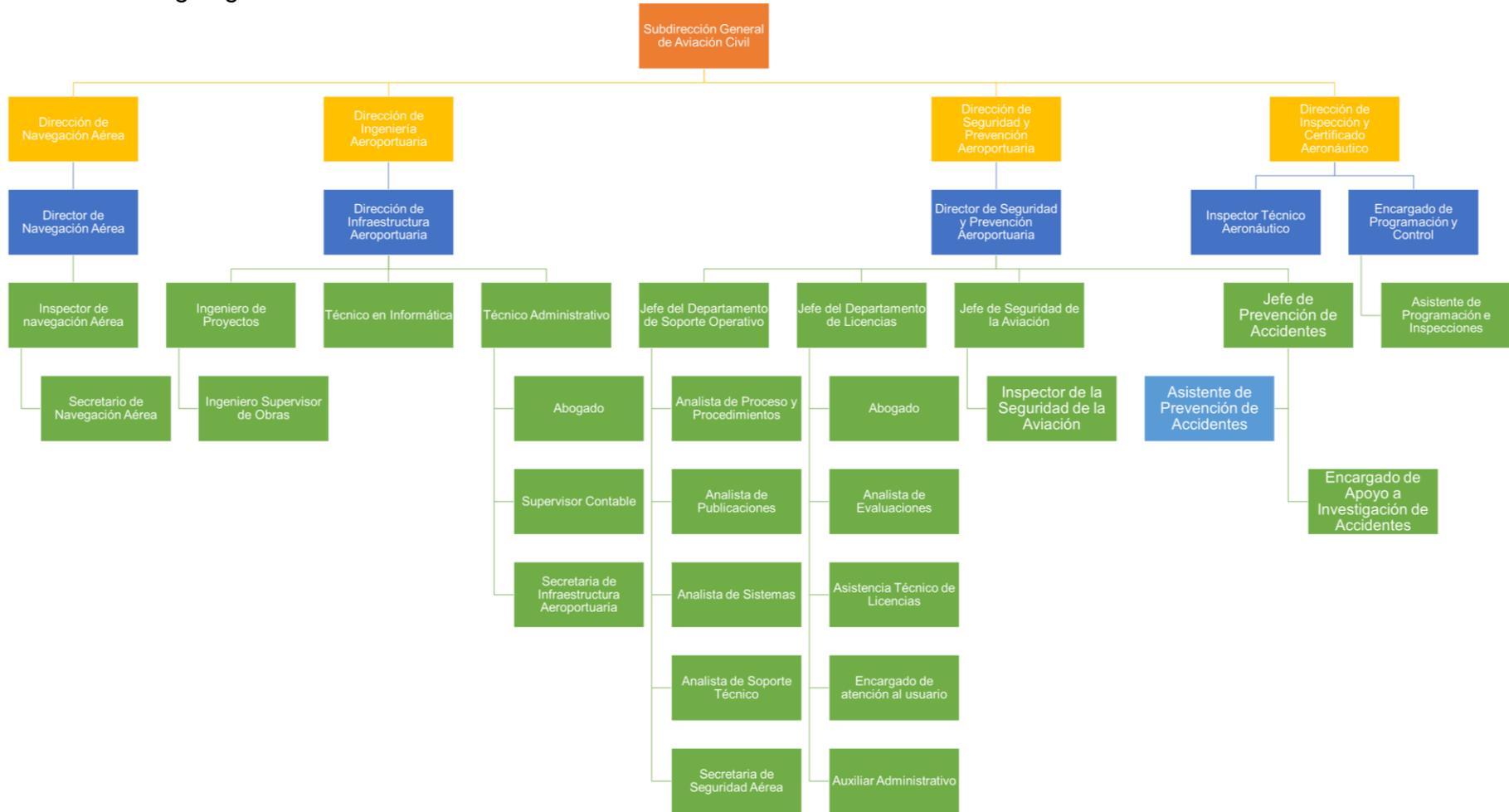
Elaborado por: La autora

Ser una institución reconocida por la calidad de sus servicios de control de tráfico aéreo espacio aéreo y aeródromos, que contribuye a la regularidad y eficiencia de la navegación aérea según los acuerdos de cooperación nacional e internacional.

4.1.3.4. Estructura organizacional de la Subdirección de Aviación Civil

La Subdirección se encuentra estructurada en cuatro departamentos que se conocen como Dirección de Navegación Aérea, Dirección de Ingeniería Aeroportuaria, Dirección de Seguridad y Prevención Aeroportuaria; y la Dirección de Inspección y Certificado Aeronáutico. A continuación se detalla el organigrama funcional donde se observan la disposición de cargos de acuerdo a los departamentos anteriormente mencionados.

Gráfico 23. Organigrama de la Subdirección de Aviación Civil



Elaborado por: La autora

4.1.3.5. Análisis del entorno externo

a) Factores Económicos

La Subdirección de Aviación Civil pertenecer al Estado es afectada en primera instancia por la inflación que existe en el país ya que dependiendo de la misma, se realiza el apoyo económico a la institución que puede ser utilizado para ampliar la infraestructura y adquisición de equipos de alta tecnología para un control eficiente del tráfico aéreo.

b) Factores políticos

Con respecto a los factores políticos que inciden se manifiestan los cambios de leyes que de una forma pueden afectar la organización de la Subdirección tales como son las reformas laborales o regulaciones.

c) Factores sociales

En cuanto a los factores sociales se puede mencionar que los servicios de control se consideran oportunidades de trabajo, lo cual permite aumentar el progreso social. También se puede destacar como amenazas la lentitud de los procesos debido a que es una institución pública, y la presión sindical de los empleados.

d) Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son de vital importancia para la Subdirección de Aviación Civil ya que ellos son los instrumentos principales para la ejecución de los servicios de control de tráfico aéreo. Se debe mencionar que esta entidad cuenta con un buen sistema de comunicaciones y equipos de radares. Sin embargo con el avance del tiempo estos se desgastan y requieren de mantenimiento continuo para evitar fallas técnicas.

d) Factores competitivos

Con respecto a los factores competitivos, la Subdirección es la única institución que se encarga de ofrecer este tipo de servicio en el país por ende no tiene competencia. Sin embargo, es necesario el desarrollo de las competencias del personal mediante capacitaciones con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los clientes.

4.1.3.5.1. Matriz de evaluación del entorno externo

Esta matriz de evaluación del entorno es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado, es decir, se busca establecer como la institución responde a las oportunidades y amenazas existentes.

Cuadro 26.Matriz de evaluación del entorno externo

Factor clave del entorno	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Inflación del país	0,10	1	0,10
Cambios de Leyes (Regulaciones)	0,10	2	0,20
Mantenimientos de equipos inconstantes	0,10	1	0,10
Empresa pública con administración lenta	0,05	1	0,05
Presión sindical	0,05	2	0,10
Inadecuada distribución de ingresos	0,05	1	0,05
Capacitaciones para el personal	0,05	3	0,15
Eficiente Sistema de comunicación	0,20	4	0,80
Innovación tecnológica	0,15	4	0,60
Apoyo económico del gobierno	0,10	3	0,30
Contratación de personal	0,05	3	0,15
Total Ponderado	1,00		2,60

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz de entorno externo, la Subdirección de Aviación Civil tiene como mayores amenazas el incremento de la inflación y el ineficiente mantenimiento de los equipos tecnológicos, mientras que las mayores oportunidades son el eficiente sistema de comunicación y adquisición de equipos de última tecnología que posee esta institución. Además de acuerdo a la matriz se obtuvo un valor de 2,60 que esta sobre el promedio de 2,50 de la industria. Esto quiere decir que la entidad está respondiendo bien ante las amenazas. En pocas palabras, por el momento está usando adecuadamente las oportunidades para sobrellevar las amenazas.

4.1.3.5.2. Matriz de evaluación de oportunidades

Mediante esta matriz se busca establecer la importancia de las oportunidades anteriormente determinadas en la matriz de entorno externo. A continuación se detallan las mismas:

Oportunidades:

1. Capacitaciones para el personal
2. Eficiente Sistema de comunicación
3. Innovación tecnológica
4. Apoyo económico del gobierno
5. Contratación de personal

Cuadro 27.Matriz de evaluación de oportunidades

Efecto potencial en el negocio	Superior		5	3
	Positivo		1	2
	Moderado	4		
	Bajo			
		Poca	Mediana	Grande

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz, las oportunidades como son los sistema de comunicación y la adquisición de equipos de última tecnología (innovación) deben ser aprovechados a corto plazo con la finalidad de mejorar los servicios de la Subdirección de Aviación Civil, mientras que las oportunidades con respecto al incremento de personal y capacitaciones tendrían una prioridad secundaria es decir a mediano plazo.

4.1.3.5.3. Matriz de evaluación de amenazas

Mediante esta matriz se busca establecer la importancia de las amenazas anteriormente determinadas en la matriz de entorno externo. A continuación se detallan las mismas:

Amenazas:

1. Inflación del país
2. Cambios de Leyes (Regulaciones)
3. Mantenimientos de equipos inconstantes
4. Empresa pública con administración lenta
5. Presión sindical
6. Inadecuada distribución de ingresos

Cuadro 28.Matriz de evaluación de amenazas

Efecto potencial en el negocio	Desastroso			3
	Severo			4
	Moderado	2	6	5
	Ligero	1		
		Poca	Mediana	Grande

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz, la amenaza que debe ser tratada a corto plazo es con respecto al ineficiente mantenimiento de los equipos de la Subdirección de

Aviación Civil, ya que de ello depende el funcionamiento del equipo que permitirá lograr un eficiente servicio de control del tráfico aéreo.

4.1.3.6. Análisis de entorno interno

a) Directiva

En cuanto a la estructura interna de la Subdirección de Aviación Civil que respecta a la parte de la directiva, la misma no se ha preocupado de gestionar planes estratégicos con respecto a posibles problemáticas como son fallas técnicas, poco personal e ineficiente evaluación de los indicadores de gestión, lo cual no permite que se tomen medidas correctivas que eviten los mismos.

b) Tecnológica

En lo que respecta a la parte de tecnología el personal ha sido capacitado adecuadamente y los empleados conocen el movimiento de los equipos, lo cual le da un valor agregado al servicio. El nivel de tecnología con respecto a los equipos en su mayoría es eficiente.

c) Humana

El personal en su mayoría tiene experiencia para cada uno de sus cargos los mismos que se encuentran estrictamente estructurados. Sin embargo, ellos se sienten desmotivados por el hecho que no existe suficiente personal para abarcar todo el control de tráfico aéreo, lo cual dificulta sus labores diarias. Además, los manuales de funciones existentes no han sido actualizados, lo cual no permite que personal nuevo desenvuelva correctamente sus labores. También es necesario mencionar que la mayoría del personal considera que requieren de capacitaciones para el dominio del idioma Inglés, puesto que tienen ciertas dificultades con el Listening y Speaking.

c) Competitiva

De acuerdo a la investigación desarrollada solo el 33% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado ya que la mayoría de ellos tienen problemas con respecto al tiempo de espera para el aterrizaje de las aeronaves y demora en el trámite para solicitarlo, así como el despegue de las mismas.

d) Financiera

Con respecto al factor financiero, la Subdirección no muestra mayor problema ya que la encargada de financiar cualquier requerimiento es la Dirección de Aviación Civil por medio del Estado. La única problemática que se podría aducir es la ausencia de espacio o superficie para la ubicación de las aeronaves, que para su ampliación requiere de financiamiento.

4.1.3.6.1. Matriz de evaluación del entorno interno

Esta matriz de evaluación del entorno interno permite determinar y medir la eficiencia de las fortalezas sobre las debilidades de la Subdirección de Aviación Civil.

Cuadro 29.Matriz de evaluación del entorno interno

Factor clave del entorno	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Existencia de estructura organizacional	0,02	3	0,06
Variedad de servicios de control de tráfico aéreo	0,20	4	0,80
Experiencia del personal con respecto al manejo de equipos tecnológicos	0,10	3	0,30
Ausencia de evaluación de indicadores de gestión	0,02	2	0,04
Ausencia de un Plan Estratégico	0,05	1	0,05
Desconocimiento de misión, visión y políticas por parte del personal.	0,03	2	0,06
Manual de funciones desactualizados	0,03	2	0,06

Poco personal	0,10	1	0,10
Desmotivación de algunos funcionarios	0,05	2	0,10
Ausencia de trabajo en equipo	0,04	2	0,08
Débil coordinación entre departamentos	0,07	1	0,07
Nivel Regular del idioma inglés por parte del personal	0,07	2	0,14
Infraestructura reducida	0,15	1	0,15
Demora en trámites para autorización de aterrizaje/despegue	0,07	2	0,14
Total Ponderado	1,00		2,15

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz de entorno interno, la Subdirección de Aviación Civilno está respondiendo acertadamente a sus debilidades ya que tiene un bajo de 2,15 bajo el promedio que es de 2,5 para la industria. Por lo tanto, debe considerar la reducción o eliminación de las presente debilidades.

4.1.3.6.2. Matriz de evaluación de fortalezas

Mediante esta matriz se busca establecer la importancia de las fortalezas anteriormente determinadas en la matriz de entorno externo. A continuación se detallan las mismas:

Fortalezas:

1. Existencia de estructura organizacional
2. Variedad de servicios de control de tráfico aéreo
3. Experiencia del personal con respecto al manejo de equipos tecnológicos

Cuadro 30.Matriz de evaluación de fortalezas

Efecto potencial en el negocio	Muy Alta			3	2
	Alta				
	Media		1		
	Bajo				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz, la fortaleza que corresponde a la variedad de servicios de control de tráfico aéreo es la que más debe ser aprovechada para contrarrestar las debilidades, seguido de la fortaleza que corresponde a la experiencia del personal con respecto al manejo de los equipos tecnológicos.

4.1.3.6.3. Matriz de evaluación de debilidades

Mediante esta matriz se busca establecer la magnitud de las debilidades anteriormente determinadas en la matriz de entorno interno. A continuación se detallan las mismas:

Debilidades:

1. Ausencia de evaluación de indicadores de gestión
2. Ausencia de un Plan Estratégico
3. Desconocimiento de misión, visión y políticas por parte del personal.
4. Manual de funciones desactualizados
5. Poco personal
6. Desmotivación de algunos funcionarios
7. Ausencia de trabajo en equipo
8. Débil coordinación entre departamentos
9. Nivel Regular del idioma inglés por parte del personal
10. Infraestructura reducida
11. Demora en trámites para autorización de aterrizaje/despegue

Cuadro 31.Matriz de evaluación de debilidades

Efecto potencial en el negocio	Muy Alta			5	10
	Alta	2		3	11
	Media	6	4	8	
	Bajo	1 9	3 7		
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la matriz, las debilidades que deben ser reducidas o eliminadas son la infraestructura inadecuada que cuenta la Subdirección de Aviación Civil y la demora en trámites para autorización de aterrizaje/despegue.

4.1.3.7. Matriz FODA

Una vez que se ha conocido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existen en la Subdirección de Aviación Civil, se procede a la unión de las mismas a través de la Matriz FODA, para posteriormente diseñar una serie de estrategias que permitirán mejorar los servicios de esta institución.

Cuadro 32. Matriz FODA

	<p>FORTALEZA (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de estructura organizacional 2. Variedad de servicios de control de tráfico aéreo 3. Experiencia del personal con respecto al manejo de equipos tecnológicos 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de evaluación de indicadores de gestión 2. Ausencia de un Plan Estratégico 3. Desconocimiento de misión, visión y políticas por parte del personal. 4. Manual de funciones desactualizados 5. Poco personal 6. Desmotivación de algunos funcionarios 7. Ausencia de trabajo en equipo 8. Débil coordinación entre departamentos 9. Nivel Regular del idioma inglés por parte del personal 10. Infraestructura reducida 11. Demora en trámites para autorización de aterrizaje/despague
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones para el personal 2. Eficiente Sistema de comunicación 3. Innovación tecnológica 4. Apoyo económico del gobierno 5. Contratación de personal 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones para fortalecer conocimientos con respecto al manejo de equipos. • Contratar personal para los diferentes servicios de control aéreo. • Adquirir nuevos equipos para el control del tráfico aéreo. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de gestión para su respectivas evaluaciones • Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios de control aéreo. • Realizar capacitaciones al personal para el fortalecimiento del idioma inglés • Ampliar la infraestructura espacio físico para el parqueo de las aeronaves
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación del país 2. Cambios de Leyes (Regulaciones) 3. Mantenimientos de equipos inconstantes 4. Empresa pública con administración lenta 5. Presión sindical 6. Inadecuada distribución de ingresos 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar mantenimiento de forma constante a los equipos. • Elaborar un presupuesto fijo para cada área. • Capacitar al personal en materia de administración para agilizar trámites. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializar la misión, visión y políticas al personal • Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos de cada cargo • Motivar al personal mediante un clima organizacional eficiente.

Elaborado por: La autora

4.1.3.8. Matriz de la Gran Estrategia

Esta herramienta generalizada y adaptada por las empresas (David, 1979), sirve para formular el tipo de estrategias que se deben implementar, teniendo como base dos variables: Posición Estratégica Interna y Posición Estratégica Externa. Para su clasificación se coloca los siguientes valores:

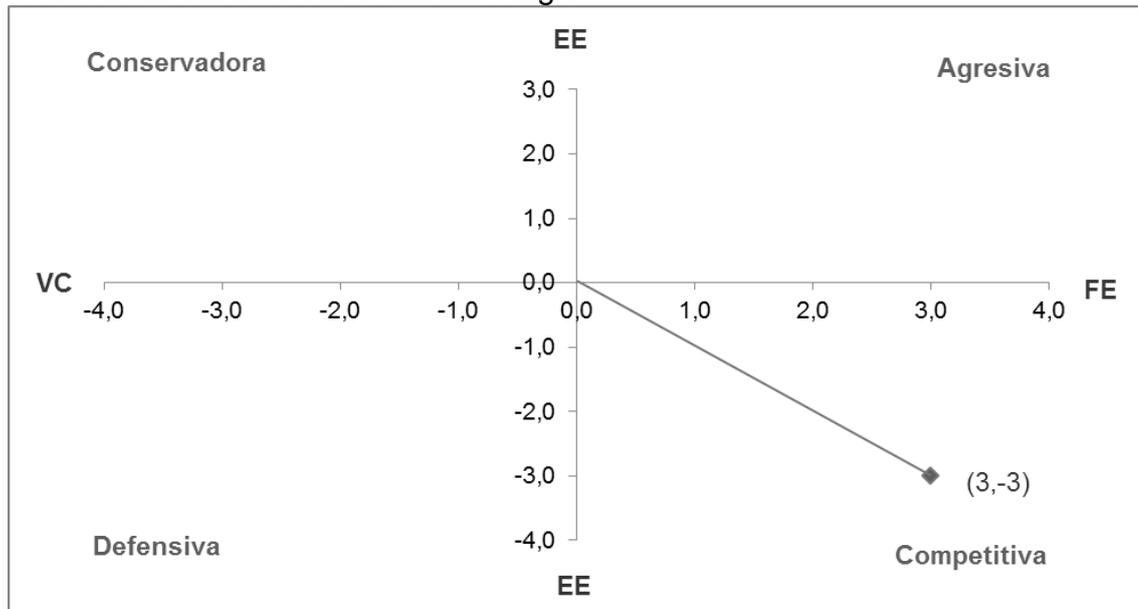
- (-6) Débil Posición competitiva
- (-3) Posición medio débil
- (3) Posición competitiva en ascenso
- (6) Posición competitiva excelente

Cuadro 33.Matriz de la Gran estrategia

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
Eficiencia de la Empresa (EE)		Fuerzas Externas (FE)	
Directiva	3	Factores Económicos	3
Tecnológica	-3	Factores Sociales	6
Humana	-3	Factores Políticos	-3
Competitiva	-6	Factores Tecnológicos	-3
Financiera	-3	Factores Competitivos	3
Ventaja Competitiva (VC)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Estructura organizacional	3	Tasa de Inflación	-3
Variedad de Servicios	6	Mantenimiento de Equipos	-3
Experiencia del personal	6	Cambio de leyes (Regulaciones)	3
Equipos para control aéreo	6	Empresa Pública (Administración Lenta)	-3
Manual de Funciones	-6	Presión sindical	-3
TOTAL	3	TOTAL	-3

Elaborado por: La autora

Gráfico 24. Matriz de la Gran estrategia



Elaborado por: La autora

Como se puede observar en el gráfico anterior, el vector direccional se encuentra en el cuadrante inferior derecho o cuadrante defensivo de la matriz de la gran estrategia, lo que indica que se debe usar estrategias competitivas para mejorar el servicio del control de tráfico aéreo, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o servicios y las alianzas estratégicas.

4.1.3.9. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

A continuación se seleccionan las estrategias anteriormente planteadas en la matriz FODA y se las agrupa de acuerdo a los objetivos estratégicos de carácter competitivos según la matriz de la gran estrategia, con la finalidad de implementarlas.

Cuadro 34.Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil en el cantón de Guayaquil.	A. Adquirir nuevos equipos para el control del tráfico aéreo. B. Realizar capacitaciones para fortalecer conocimientos con respecto al manejo de equipos. C. Brindar mantenimiento de forma constante a los equipos.
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales	D. Socializar la misión, visión y políticas al personal. E. Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos de cada cargo. F. Establecer indicadores de gestión para sus respectivas evaluaciones.
3. Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el cantón Guayaquil	G. Ampliar la infraestructura o espacio físico para el parqueo de las aeronaves

Elaborado por: La autora

4.1.4. Implementación de la estrategia

Una vez establecidos los objetivos del plan estratégico, se procede a la implementación de la estrategia; la cual se realiza por medio de planes de acción de cada una de las estrategias anteriormente establecidas en la matriz MPEC. A continuación se detalla el proceso del uso y difusión del Plan Estratégico, seguido de los planes de acción:

a) Para su uso

- El plan estratégico debe ser conocido y aprobado por los directivos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.
- El plan debe ser aplicado por los directivos y personal que labora en el área de control del tráfico aéreo.

- El sistema servirá de guía de trabajo e instrumento de consulta que permita una permanente actualización y capacitación para el personal.
- El plan estará diseñada para la aplicación de controles con el fin de optimizar las actividades desarrolladas.
- El jefe de control del tráfico aéreo evaluará a las actividades de la organización en el avance de los objetivos.
- Los resultados deberán ser expuestos y evaluados en una reunión de trabajo previamente establecida que servirá para la toma de decisiones de manera oportuna
- El gerente debe gestionar los recursos necesarios para poner en práctica el plan estratégico

Para su difusión

- Este programa será proporcionado solamente a la Subdirección de Aviación Civil en el área de control del tráfico aéreo en el cantón Guayaquil, para solucionar las dificultades detectadas en el servicio
- Queda a opción del gerente de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil proporcionar dicho plan a cualquier persona que lo solicite para su consulta

Cuadro 35. Plan de Acción N°1

OBJETIVO				
1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil en el cantón de Guayaquil.				
ESTRATEGIA				
A. Adquirir nuevos equipos para el control del tráfico aéreo.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
A1. Evaluar equipos necesarios para el control del tráfico aéreo.	1mes	Directores de los diferentes departamentos de la SAC(*)	Información de la institución, informes, Internet.	-
A2. Elaborar presupuesto del costo de los equipos.	2 semanas	Supervisor Contable	Información de la institución, informes, Internet.	-
A3. Presentar información de equipos requeridos y financiamiento a las autoridades de la Dirección de Aviación Civil.	1 semana	Directores de los diferentes departamentos de la SAC	Información de la institución, informes, Internet.	-
A4. Aprobación del presupuesto.	1 mes	Director de la DAC (**)	Información de la institución, informes, Internet.	-
A5. Implementación de los nuevos equipos.	2meses	Directores de los diferentes departamentos de la SAC	Económico	\$50,000.00

Elaborado por: La autora

(*) SUBDAC = Subdirección de Aviación Civil

(*) DAC = Dirección de Aviación Civil

Cuadro 36.Plan de Acción N°2

OBJETIVO				
1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil en el cantón de Guayaquil.				
ESTRATEGIA				
B. Realizar capacitaciones para fortalecer conocimientos con respecto al manejo de equipos.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
B1. Evaluar los servicios de control aéreo cuyo personal requiere capacitación.	1 mes	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, estadísticas, evaluación del desempeño, Internet.	-
B2. Seleccionar individuos por servicios de control de tráfico aéreo.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información, Internet, computador, papel, fotografías.	-
B3. Establecer presupuesto para las capacitaciones.	1 semana	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil Supervisor Contable	Información, Internet, computador, papel.	-
B4. Contratar profesional(s) para la impartición de las capacitaciones.	1 semana	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Humano, Económico	\$ 5,000.00
B5. Establecer horarios y lugar para las capacitaciones.	1 semana	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información, Internet, computador, papel, instalaciones, económico	\$ 2.500,00

Elaborado por: La autora

Cuadro 37.Plan de Acción N°3

OBJETIVO				
1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil en el cantón de Guayaquil.				
ESTRATEGIA				
C. Brindar mantenimiento de forma constante a los equipos.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
C1. Evaluar los equipos que requieren de mantenimiento.	1 mes	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, estadísticas, evaluación del desempeño, Internet.	-
C2. Elaborar presupuesto para los costos de mantenimiento de los equipos.	1 semana	Supervisor Contable	Información, Internet, computador, papel, fotografías.	-
C3. Aprobación del presupuesto por autoridades de la Dirección de Aviación Civil.	1 semana	Director de la Dirección de Aviación Civil Supervisor Contable	Información, Internet, computador, papel.	-
C4. Contratar técnicos especializados para el mantenimiento constante de los equipos.	Revisión trimestral	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Humano, Económico	\$ 5,000.00 (*)

Elaborado por: La autora

(*) Costo Anual

Cuadro 38.Plan de Acción N°4

OBJETIVO				
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.				
ESTRATEGIA				
D.Socializar la misión, visión y políticas al personal.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
D1. Establecer personal para la socialización de la misión, visión y políticas de la Subdirección de Aviación.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
D2. Establecer horario y lugar para charlas informativas.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información, Internet, computador, papel	-

Elaborado por: La autora

Cuadro 39.Plan de Acción N°5

OBJETIVO				
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.				
ESTRATEGIA				
E.Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos de cada cargo.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
E1. Detectar desactualizaciones del manual.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
E2. Seleccionar miembros de cada una de las áreas de servicios de control de tráfico aéreo para el desarrollo de actividades a colocar en el manual de funciones.	2semanas	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
E3. Impresión de los folletos o manuales actualizados y envío digital de los mismos.	1semana	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil Agencia publicitaria	Económico	\$500,00
E4. Establecer horarios y lugar para la socialización del manual de funciones actualizado.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-

Elaborado por: La autora

Cuadro 40.Plan de Acción N°6

OBJETIVO				
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.				
ESTRATEGIA				
F.Establecer indicadores de gestión para sus respectivas evaluaciones.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
F1. Establecer metas que se desean cumplir para mejorar cada uno de los servicios de tráfico aéreo.	1 semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
F2. Elaborar fórmulas para cada uno de los indicadores que miden el nivel de cumplimiento de las metas.	2semanas	Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
F3. Realizar seguimiento o evaluación del cumplimiento de las metas según los indicadores establecidos.	1semana cada tres meses	Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Económico	\$ 50,00
F4. Aplicar medidas correctivas en caso de incumplimiento.	1semana	Directores e Inspectores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-

Elaborado por: La autora

Cuadro 41. Plan de Acción N°7

OBJETIVO				
3. Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el cantón Guayaquil				
ESTRATEGIA				
G. Ampliar la infraestructura o espacio físico para el parqueo de las aeronaves.				
Acciones	Duración	Responsable	Recursos	Costos
G1. Contratar profesionales para el estudio de ampliación para el parque de aeronaves.	1 semana	Directores de los diferentes departamentos de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	\$ 10,000.00
G2. Presentar informe de presupuesto a las autoridades para la respectiva ampliación.	2 semanas	Supervisor Contable	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
G3. Aprobación del presupuesto por autoridades.	1 mes	Director de la Dirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	-
G4. Construcción para la ampliación del parque de aeronaves.	6 meses	Directores e Ingenieros de Infraestructura Aeroportuaria de la Subdirección de Aviación Civil	Información de la institución, datos, informes, Internet.	\$340.000,00

Elaborado por: La autora

Cuadro 42. Presupuesto de los Planes de Acción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	Valor Anual	Valor Total
1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil en el cantón de Guayaquil.	A. Adquirir nuevos equipos para el control del tráfico aéreo.	\$50,000.00	\$200,000.00
	B. Realizar capacitaciones para fortalecer conocimientos con respecto al manejo de equipos.	\$ 7.500,00	\$ 30.000,00
	C. Brindar mantenimiento de forma constante a los equipos.	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales	D. Socializar la misión, visión y políticas al personal.	-	-
	E. Actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos de cada cargo.	\$ 500.00	\$1.000.00
	F. Establecer indicadores de gestión para sus respectivas evaluaciones.	\$ 50.00	\$ 200.00
3. Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el cantón Guayaquil	G. Ampliar la infraestructura o espacio físico para el parqueo de las aeronaves.	\$350,000.00 (*)	\$350,000.00
TOTAL		\$413,050.00	\$601,200.00

Elaborado por: La autora

Cuadro 43. Cronograma de los Planes de Acciones.

Estrategias	2014												2015												2016												2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
A	■	■	■	■								■	■	■	■									■	■	■	■									■	■	■	■									
B	■	■										■	■											■	■											■	■											
C	■	■	■			■						■	■	■			■			■				■	■	■			■			■				■	■	■			■			■			■	
D				■											■												■												■									
E					■	■										■	■											■	■											■	■							
F						■			■						■					■							■					■							■					■			■	
G						■	■	■	■	■	■																																					

Elaborado por: La autora

4.1.5. Evaluación de la estrategia

Para la evaluación de la estrategia, tal como se propone en uno de los planes de acción se busca establecer los indicadores de gestión con respecto al desempeño del talento humano como de los equipos.

Para ello se establece un proceso de seguimiento o evaluación del cumplimiento de los indicadores cuyo periodo de tiempo será de una semana cada tres meses, donde se determine si se deben realizar acciones correctivas o no.

4.2. DISCUSIÓN

Por medio de la investigación que se realizó en la Subdirección de Aviación Civil, se determinó que el 83% de los pilotos encuestados indicaron que se necesita nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios del control de tráfico aéreo; lo cual concuerda con lo dispuesto en el (COOTAD, 2011), en cual manifiesta en el Art. 32; en el literal a) Planificar, con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo empresarial

El análisis del FODA, señala que la Subdirección de Aviación Civil posee varias fortalezas que pueden ser explotadas para diseñar e implementar el plan estratégico, recursos necesarios para ejecutar el proceso de control, dirección, organización y planificación de las acciones estratégicas establecidas de acuerdo los objetivos del plan. Diagnóstico que existen debilidades; lo cual puede ser una amenazas que interfieren en los procesos y en el diseño de planes estratégicos, lo cual puede ser una amenaza para el desarrollo de nuevos planes, lo que concuerda con (Gómez, 2012), quien manifiesta que la planificación estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro

El director del Subdirección de Aviación Civil debe implementar el plan estratégico que sería beneficioso para el servicio de control del tráfico aéreo, lo cual concuerda con lo manifestado por (Steiner, 2010), quien afirma que el sector privado debe estimular la planeación estratégica, para que esta sea más efectiva, con el propósito que las instituciones públicas preparen planes y presupuestos a largo plazo para operaciones y gastos de capital

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante el análisis FODA realizado a la Subdirección de Aviación Civil, en base a los instrumentos de investigación se determinó que esta institución tiene como fortalezas una estructura organizacional consolidada, así mismo cuenta con una variedad de servicios para el control de tráfico aéreo como son: Control de autorizaciones, de tierra, de torre, de aproximación, de ruta o área y condiciones meteorológicas de vuelo visual/instrumental. También se puede mencionar que el personal tiene experiencia en el manejo de equipos. Con respecto a las debilidades se pueden destacar que el espacio o infraestructura para el aterrizaje de las aeronaves es muy reducido, lo cual representa conflictos al momento de parquear las aeronaves. Entre las oportunidades se pueden realizar adquisición de nuevos equipos y contratación de más personal mientras que entre las amenazas se detectaron problemáticas como determinados cambios de leyes o regulaciones.
- De acuerdo a las matrices FODA y de la Gran Estrategia, la Subdirección de Aviación Civil requiere que se diseñen estrategias con un enfoque o carácter competitivo, ya que las mismas permiten potencializar el servicio de control de tráfico aéreo, especialmente el que es brindado por el talento humano, conjuntamente con los equipos e infraestructura.
- Para el mejoramiento de los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil se necesita de siete planes de acción entre los cuales se pueden mencionar la capacitación de personal, actualización de manuales de funciones, mantenimientos constantes a los equipos y ampliación de la infraestructura; los mismos que permitirán que los clientes se sientan satisfecho con el servicio recibido.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico propuesto para mejorar los servicios de control del tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.
- Realizar cuestionarios de nivel de satisfacción a los pilotos cada trimestre con el propósito de conocer posibles problemas o quejas con respecto al servicio de control de tráfico aéreo y de esta forma tomar acciones correctivas.
- Motivar al personal mediante un clima organizacional eficiente para de esta manera fomentar una mejor coordinación y trabajo en equipo entre los departamentos de la Subdirección de Aviación Civil.

CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA

6.1. LITERATURA CITADA

- Beckard, S. (2010). *Administración*. Madrid - México: Editorial Prentice Hispanoamericana S.A.
- Bravo, J. (2011). *Administración de empresas*. México: Ediciones Pretina - May Hispanoamericana S.A.
- Brunet, M. (2011). *La gerencia estratégica*. Colombia: Fondo editorial LEGIS.
- Chiavenato, I. (2011). *principios de administración*. México: Editorial continental S.A.
- David, F. (2011). *Estrategias y dirección estratégica*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Gómez, S. H. (2012). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá - Colombia: LEGIS editores S.A.
- Hampton, S. (2010). *La dirección de marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Hellriegel, Jackson, S., & Slocum, J. (2013). *Administración un enfoque basado en competencias (novena edición)*. Bogotá - Colombia: Thomson editores.
- Keller, D. (2011). *La elaboración del plan estratégico y su implatación a través del cuadro de mando integral*. Madrid - España: Edigráfos S.A.
- Lumpkin, & Dess. (2011). *Como elaborar un plan estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Marquez, R. (2012). *La esencia de la administración estratégica*. madrid - España: Editorial ESIC.
- Martinez, P., & Gutierrez, M. (2012). *Plan estrategico*. México: Mc Graw Hill.
- Mazacón. (2010). *Modelo de planificación educativa*. Quito - Ecuador: Editorial luz de américa.
- Reyes, i. (2011). *Las estrategias y tecnicas de precios*. Nueva Jersey - Estados Unidos: Prentice Hall.
- Rodriguez, R. (2013). *Gestión Empresarial*. Barcelona - España: Instituto Europeo.
- Sainz, D. V. (2010). *Plan estrategico n la práctica*.México: Mc Graw Hill.
- Shein, A. (2013). *Administración de empresas*. Colombia: Editorial Tiempo.
- Steiner, G. (2010). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber (trigecima edición)*. Azcáptzalco - México: Editorial continental .
- Tamanes, P. (2012). *tecnicas de gestión*. México: Grupo editorial Lorena Niña.
- Vaca, F. (2013). *Marketing estratégico y aplicación sectorial*. Madrid - España: Editorial Civita.

LINKOGRAFÍA

Aviación Civil. (11 de Enero de 2007). Ley de aviación civil. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Ley-de-Aviacion-Civil.pdf>.

COOTAD. (20 de febrero de 2011). Asociación de Municipios del Ecuador. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf.

Ferrel, O., & Hirt, G. (21 de Enero de 2004). Promonegocios.net. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Fleitman, J. (21 de Julio de 2001). Promonegocios.net. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de Administración estratégica conceptos y casos: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Franklin, E. (22 de Julio de 2004). promonegocios.net. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de Organización de empresas: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Moreira, c. (22 de febrero de 2013). Wkipedia. Recuperado el 11 de Enero de 2015, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FControl_del_tr%25C3%25A1fico_a%25C3%25A9reo&ei=M-m0VNLOD4ilgwSa1YCQBg&usq=AFQjCNHXkrMBVKv7F1Q-Ryyv9e_IYNbRHQ&sig2=PJ

OMT. (22 de Febrero de 2013). ILO. Recuperado el 13 de Enero de 2014, de Organización Internacional de Trabajo: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-sector/documents/meetingdocument/wcms_201283.pdf

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a los pilotos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PILOTOS DE LA SUBDIRECCION DE
AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR**

Pregunta 1. ¿Ha solicitado algún servicio en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?

- Si
- No

Pregunta 2. ¿Los empleados le brindaron seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requirió en la Subdirección de Aviación Civil?

- Si
- No

Pregunta 3. ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio?

- Muy ágil
- Ágil
- Lento
- Muy lento

Pregunta 4. ¿Cuáles son las quejas que comúnmente usted presencia por la prestación de los servicios de la sub dirección civil en el cantón Guayaquil?

- Tiempo de espera
- Falta de información

- Trato del personal
- Demora en el tramite

Pregunta 5. ¿Al haber concluido el servicio solicitado, como se ha sentido usted?

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Pregunta 6. ¿Qué le gustaría que se mejore cuando solicita un servicio en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?

- Tiempo de espera
- Agilidad en el servicio
- Atención del personal
- Demora en el tramite

Pregunta 7. ¿Usted cree que la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil posee la infraestructura necesaria para el control del tránsito aéreo?

- Si
- No

Pregunta 8. ¿Usted ha tenido inconvenientes cuando se ha encontrado operando una aeronave con el sistema del control del tránsito aéreo?

- Si
- No

Pregunta 9. ¿Usted cree que se encuentra capacitado el personal que maneja el sistema de control del tránsito aéreo?

- Si

- No

Pregunta 10. ¿Usted cree que la Subdirección de Aviación Civil cuenta con el suficiente equipo para el correcto control del tránsito aéreo?

- Si
- No

Pregunta 11. ¿Considera usted que se debe implementar un plan estratégico en la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil?

- Si
- No

Anexo 2. Encuesta realizada a los empleados de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA SUBDIRECCION DE
AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR**

Pregunta 1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y políticas de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

- Si
- No

Pregunta 2. ¿Conoce la estructura organizacional de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

- Si
- No

Pregunta 3. ¿Existe un manual de funciones para los empleados de Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

- Si
- No

Pregunta 4. ¿Considera que tiene experiencia suficiente para el manejo de los equipos de control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

- Si
- No

Pregunta 5. Califique su nivel en el idioma inglés para el control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

- Excelente
- Regular
- Malo

Pregunta 6. Califique el clima organizacional que existe para el control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil

- Excelente
- Regular
- Malo

Pregunta 7. ¿Dispone(n) de sistemas de información automatizados, integrados, modulares, flexibles y auditables (equipos/radares) para atender las necesidades de los usuarios de forma eficaz y oportuna?

- Si
- No

Pregunta 8. ¿Cuentan con el soporte necesario en materia de información meteorológica para garantizar la navegación aérea segura?

- Si
- No

Pregunta 9. Califique la comunicación y el control de la navegación Aérea por diversos medios de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil

- Excelente
- Regular
- Malo

Pregunta 10. De acuerdo a su criterio: Califique la calidad de la red de conexiones aéreas que se maneja en la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil.

- Excelente
- Regular
- Malo

Pregunta 11. De los siguientes inconvenientes indique: ¿Cuál es el que más afecta el servicio de control de tráfico aéreo de la Subdirección de Aviación Civil del Cantón de Guayaquil?

- Inadecuada infraestructura para el aterrizaje de aviones
- Fallas técnicas (equipos/radares)
- Poco personal para el control de tráfico

Anexo 3. Encuesta realizada a los pilotos de la Subdirección de Aviación Civil en el cantón Guayaquil.



