



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v11i4.4616>

Ciencias Económicas y Empresarial
Artículo de Investigación

*La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa
COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos*

*Strategic planning as a factor of competitiveness in the company COMSEROIL S.
A., Shushufindi – Sucumbíos*

*Planejamento estratégico como fator de competitividade na empresa COMSEROIL
S. A., Shushufindi – Sucumbíos*

Elías Alejandro Paz López ^I

eliasalexpaz@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7238-0405>

Wilson Gabriel Moreira Sornoza ^{II}

wilson.moreira@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4268-8048>

Correspondencia: eliasalexpaz@gmail.com

***Recibido:** 13 de octubre de 2025 ***Aceptado:** 25 de noviembre de 2025 *** Publicado:** 18 de diciembre de 2025

I. Investigador Independiente, Ecuador.

II. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Resumen

La empresa COMSEROIL S.A., dedicada al transporte pesado en Shushufindi, Sucumbíos, enfrenta limitaciones en su competitividad debido a una planificación estratégica poco articulada y con escasa participación de sus miembros. El objetivo de esta investigación consistió en analizar la incidencia de la planificación estratégica como factor de competitividad en COMSEROIL S.A., identificando sus debilidades y oportunidades de mejora. Se empleó una metodología con enfoque mixto: cuantitativo, mediante encuestas a 55 colaboradores, entre clientes y accionistas; y cualitativo, a través de entrevista semiestructurada con un directivo. Los resultados evidenciaron que, si bien existe una planificación estratégica definida, la comunicación de los objetivos es deficiente, la participación del personal es limitada y los procesos de seguimiento y evaluación no son consistentes. Se concluye que la empresa requiere fortalecer la asignación de recursos, incorporar herramientas tecnológicas y establecer mecanismos de evaluación continua para consolidar su posición competitiva. Este estudio aporta lineamientos clave para la implementación de una planificación estratégica más efectiva en el sector de transporte pesado.

Palabras clave: planificación estratégica; competitividad; transporte pesado; participación; evaluación estratégica.

Abstract

COMSEROIL S.A., a heavy transport company in Shushufindi, Sucumbíos, faces limitations in its competitiveness due to poorly articulated strategic planning and limited employee participation. The objective of this research was to analyze the impact of strategic planning as a competitive factor at COMSEROIL S.A., identifying its weaknesses and opportunities for improvement. A mixed-methods approach was used: quantitative, through surveys of 55 employees, including clients and shareholders; and qualitative, through semi-structured interviews with an executive. The results showed that, while a defined strategic plan exists, communication of objectives is deficient, employee participation is limited, and monitoring and evaluation processes are inconsistent. It is concluded that the company needs to strengthen resource allocation, incorporate technological tools, and establish continuous evaluation mechanisms to consolidate its competitive position. This study provides key guidelines for the implementation of more effective strategic planning in the heavy transport sector.

Keywords: strategic planning; competitiveness; heavy transport; participation; strategic evaluation.

Resumo

A COMSEROIL S.A., empresa de transporte pesado em Shushufindi, Sucumbíos, enfrenta limitações em sua competitividade devido ao planejamento estratégico mal articulado e à participação limitada dos funcionários. O objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto do planejamento estratégico como fator competitivo na COMSEROIL S.A., identificando suas fragilidades e oportunidades de melhoria. Foi utilizada uma abordagem mista: quantitativa, por meio de questionários aplicados a 55 funcionários, incluindo clientes e acionistas; e qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com um executivo. Os resultados mostraram que, embora exista um plano estratégico definido, a comunicação dos objetivos é deficiente, a participação dos funcionários é limitada e os processos de monitoramento e avaliação são inconsistentes. Conclui-se que a empresa precisa fortalecer a alocação de recursos, incorporar ferramentas tecnológicas e estabelecer mecanismos de avaliação contínua para consolidar sua posição competitiva. Este estudo fornece diretrizes importantes para a implementação de um planejamento estratégico mais eficaz no setor de transporte pesado.

Palavras-chave: planejamento estratégico; competitividade; transporte pesado; participação; avaliação estratégica.

Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la creciente competencia global, la planificación estratégica se ha convertido en un elemento determinante para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. A escala internacional, los mercados se han visto profundamente transformados por la globalización, la digitalización y los avances científico-tecnológicos que reconfiguran constantemente las dinámicas productivas. En este contexto, las empresas deben adoptar estrategias proactivas, sostenibles e innovadoras que les permitan mantener su competitividad. Según Rodríguez (2025), el componente científico-tecnológico ha pasado a ser un pilar dentro de los procesos de inteligencia y planificación estratégica, ya que permite anticipar escenarios, gestionar riesgos y optimizar decisiones operativas y financieras.

En América Latina, la realidad empresarial está marcada por desafíos estructurales como la inestabilidad económica, la informalidad y la limitada inversión en tecnología y capital humano. No obstante, pequeñas y medianas empresas han comenzado a implementar herramientas de planificación estratégica para adaptarse a un entorno cambiante. Estas acciones han permitido una mejora en sus procesos internos, mayor control sobre los recursos y una orientación más clara hacia

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

el logro de metas competitivas. Ojeda y Andrade (2024) destacan que una adecuada planificación permite identificar fallas operativas, como la rotura de inventarios, y diseñar estrategias de mejora que fortalezcan la eficiencia empresarial. De forma idéntica, Luna (2025) argumenta que, en el sector transporte una correcta gestión administrativa incide en la estructura financiera dotándolas de mayor solidez para enfrentar los desafíos del mercado.

En el caso particular de Ecuador, y específicamente en el sector del transporte pesado, la planificación estratégica se convierte en una necesidad frente a un mercado que exige altos estándares de calidad, puntualidad y eficiencia operativa. La falta de estrategias claras muchas veces genera impactos negativos en la competitividad, productividad y rentabilidad de las empresas. Según Samaniego (2025), los indicadores financieros de las empresas de transporte de carga por carretera evidencian que aquellas que aplican sistemas de gestión estratégica logran mejores niveles de rentabilidad y sostenibilidad, incluso en contextos económicos adversos. Por su parte, Sánchez (2025) resalta la importancia de implementar sistemas de control interno articulados con procesos de planificación que garanticen la eficiencia y el cumplimiento de metas organizacionales en empresas de transporte pesado.

En este escenario se ubica la empresa COMSEROIL S.A., asentada en el cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos, una zona estratégica para el desarrollo petrolero y logístico del país. Esta empresa desempeña un papel importante en el transporte de carga pesada, sin embargo, enfrenta diversos retos relacionados con su capacidad de planificación, toma de decisiones estratégicas y competitividad. En un mercado cada vez más demandante, donde la eficiencia y la capacidad de respuesta son factores clave, COMSEROIL S.A. debe fortalecer sus procesos de planificación estratégica para posicionarse de manera sólida frente a sus competidores y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Por tanto, la presente investigación planea como objetivo, analizar la incidencia de la planificación estratégica en la competitividad de COMSEROIL S.A., así contribuir al fortalecimiento empresarial. A partir de un enfoque mixto y un diseño no experimental, se buscará diagnosticar el estado actual de la empresa, evaluar sus procesos estratégicos y diseñar una propuesta alineada con las exigencias del sector.

Desarrollo

Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial, ya que permite establecer objetivos de largo plazo y formular estrategias que alineen los recursos con las metas institucionales. Rodríguez (2025) destaca que el entorno global exige decisiones estratégicas fundamentadas en inteligencia y análisis prospectivo, elementos claves para que las organizaciones logren adaptarse y competir eficazmente.

Desde esta perspectiva, empresas del sector transporte deben estructurar planes estratégicos que respondan a los cambios del mercado, incorporando factores tecnológicos, logísticos y financieros. Alcántara y Rengifo (2024), en su análisis sobre gestión de proyectos, refuerzan la importancia de una planificación adecuada como mecanismo para evitar desviaciones operativas y pérdidas financieras.

La planificación estratégica se desarrolla a través de una serie de dimensiones o etapas interrelacionadas, que permiten transformar la visión empresarial en acciones concretas:

- **Evaluación del entorno interno y externo:** Esta etapa permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Según Porter (2023), conocer el entorno competitivo es clave para establecer una posición sólida en el mercado.
- **Definición de misión, visión y objetivos estratégicos:** La organización debe proyectar hacia dónde quiere ir. Los objetivos deben ser claros, medibles y alineados con la razón de ser de la empresa. Rodríguez, (2025) destaca la importancia de traducir la visión en metas estratégicas que puedan ser comunicadas y ejecutadas.
- **Formulación de estrategias:** Consiste en diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Esto puede incluir estrategias de crecimiento, diferenciación, diversificación o eficiencia operativa. Para Mintzberg (2025), esta formulación debe considerar tanto enfoques deliberados como emergentes.
- **Implementación o ejecución del plan estratégico:** Involucra asignación de recursos, liderazgo eficaz y coordinación entre los distintos niveles de la organización. La ejecución estratégica requiere una cultura organizacional orientada al logro y al cambio.
- **Monitoreo, evaluación y control:** Permite medir el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes en tiempo real. Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2024) es uno de los instrumentos más utilizados para alinear indicadores con objetivos estratégicos.

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

La planificación estratégica no es un evento aislado, sino un proceso cíclico y dinámico que, bien aplicado, puede ser un motor esencial de competitividad, especialmente en empresas del sector logístico y transporte pesado.

Competitividad empresarial

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para mantener ventajas sostenibles en el mercado frente a sus competidores. Cisa (2025), argumenta que el uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral permite medir variables críticas que afectan la competitividad, tales como la eficiencia operativa, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. En el caso del transporte pesado, González (2025) resalta la importancia de integrar sistemas de control y monitoreo para mejorar la gestión operativa, lo que incide directamente en la capacidad competitiva.

Gestión operativa en el sector transporte

La gestión operativa en empresas de transporte implica la coordinación eficaz de recursos, procesos logísticos, tiempos y calidad del servicio. Bravo y Camino (2024) identifican que los cuellos de botella en la entrega y recepción de equipos pueden comprometer la eficiencia general del servicio, por lo que una planificación detallada de las operaciones es vital. Este punto se relaciona con las dinámicas que enfrentan las empresas de transporte pesado, donde una mala coordinación operativa puede generar pérdidas de clientes e incrementar los costos.

Gestión financiera y toma de decisiones

La gestión financiera es una dimensión clave para lograr sostenibilidad y competitividad. Zambrano et al., (2025) explican que una adecuada administración de los recursos financieros permite a las empresas tomar decisiones fundamentadas, lo que repercute en la rentabilidad y la permanencia en el mercado. Luna (2025) menciona que, especialmente en el sector transporte, la gerencia tributaria y el manejo de las obligaciones fiscales deben estar alineadas con los objetivos estratégicos para evitar sanciones y optimizar los recursos.

Gestión de la calidad y mejora continua

La gestión de la calidad, entendida como un conjunto de acciones orientadas a mejorar los procesos y servicios, es esencial para la competitividad. Huamán (2024) propone que, en las empresas de transporte, la calidad puede mejorarse a través del marketing digital, la atención al cliente y la sistematización de procesos. En este mismo sentido, Guevara y Santivañez (2025) advierten que una mala gestión de cuentas por cobrar puede deteriorar la imagen de la empresa y comprometer la

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

relación con los clientes, afectando la percepción de calidad. por tanto, debe implementar sistemas de evaluación continua que garanticen estándares altos en su servicio.

Sistemas de control interno

Un sistema de control interno eficiente permite prevenir riesgos, fraudes y errores que comprometen la estabilidad de una empresa. Sánchez (2025) expone cómo un control interno bien diseñado puede fortalecer la gestión empresarial en compañías de transporte pesado, optimizando los procesos contables, logísticos y operativos. Las empresas de transporte pesado, un adecuado control interno puede apoyar la implementación efectiva de la planificación estratégica, al proporcionar información confiable para la toma de decisiones.

Innovación tecnológica y logística

La incorporación de tecnología y herramientas digitales ha transformado la forma en que las empresas del sector transporte gestionan sus recursos. Ojeda y Andrade (2024) resaltan que problemas logísticos como la rotura de inventario pueden solucionarse mediante la automatización de procesos y el uso de plataformas de gestión. De igual forma, Lluitaxi (2025) destaca que los modelos de predicción financiera basados en inteligencia de datos ayudan a anticipar problemas de insolvencia y permiten realizar ajustes estratégicos. Para las empresas de transporte pesado, el incorporar tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que representa una ventaja competitiva en un entorno cada vez más digitalizado.

Metodología

La metodología utilizada en este estudio está diseñada para analizar la incidencia de la planificación estratégica y la competitividad de la empresa de transporte pesado COMSEROIL S.A., aplicando un enfoque y estructurado en la recolección y análisis de datos.

La investigación tuvo un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Según Hernández-Sampieri (2018), puntualizan que el enfoque mixto permite integrar datos numéricos con interpretaciones cualitativas para obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. En este caso, el enfoque cuantitativo se aplicará mediante encuestas estructuradas para valorar como la planificación estratégica es un factor de competitividad, mientras que el enfoque cualitativo permitirá profundizar en la percepción y experiencias de los actores involucrados mediante entrevistas semiestructuradas.

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

El estudio se clasifica como descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque busca caracterizar el estado actual de la planificación estratégica en COMSEROIL S.A. y explicativo porque pretende determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de la empresa. Se empleará un diseño no experimental y correlacional por pruebas estadísticas, ya que se usará para determinar si existe una relación entre las variables, lo cual permitirá establecer asociaciones entre la planificación estratégica y la competitividad de la empresa.

El estudio se realizará bajo un método de campo, lo que implica la recolección de información directamente de los actores involucrados en la empresa. Además, se utilizarán métodos deductivos e inductivos para interpretar los datos y generar conclusiones basadas en el análisis de los resultados obtenidos.

Según Hernández-Sampieri (2018), la población en un estudio se define como el conjunto de elementos con características comunes sobre los cuales se extraerán conclusiones. En este caso, la población de estudio está conformada por el directivo clientes y empleados de la empresa COMSEROIL S.A., que serían: 1 director, 45 empleados, además de 10 clientes que representan a las empresas de mayor relevancia con las que la compañía mantiene relaciones comerciales.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), el tipo de muestreo seleccionado es no probabilístico, ya que la muestra será elegida de manera intencional con base en criterios específicos relacionados con el conocimiento y experiencia de los participantes en la planificación estratégica y la competitividad de la empresa.

Para la recolección de información, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

- Encuestas estructuradas dirigidas a empleados y clientes para evaluar la percepción sobre la planificación estratégica como factor de competitividad; el instrumento está compuesto por 15 interrogantes, clasificados por dimensiones: Definición de la estrategia (4 preguntas), Comunicación y participación (2 preguntas), Formulación de estrategias (3 preguntas), Implementación y seguimiento (3 preguntas), Resultados y competitividad (3 preguntas).
- Entrevistas semiestructuradas con directivo de la empresa para profundizar en las estrategias actuales y en los desafíos que enfrenta la compañía. La entrevista está compuesta por 12 preguntas y dividida en dimensiones: diagnóstico general del proceso estratégico (3 preguntas), evaluación de la gestión operativa (6 preguntas), resultados y rentabilidad (1 pregunta), retos y proyección futura (2 preguntas), análisis de indicadores de gestión

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

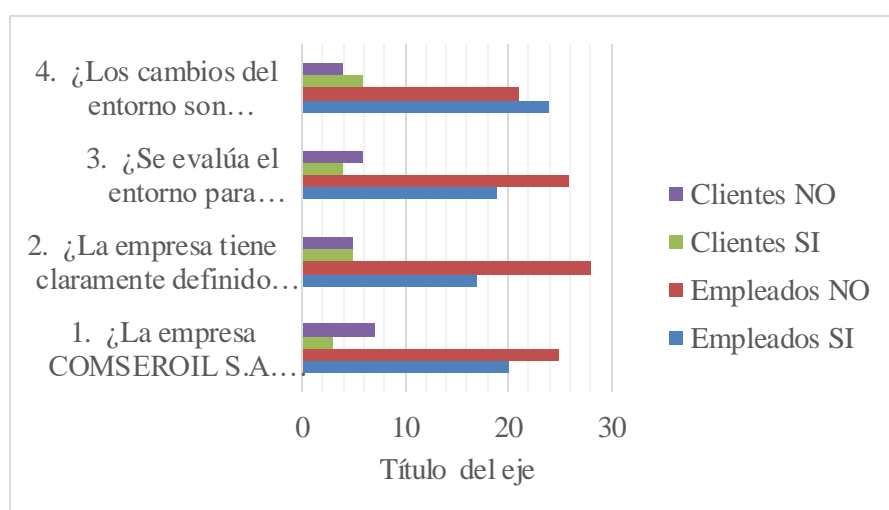
empresarial, la cuales permitirán evaluar el desempeño competitivo de COMSEROIL S.A. a partir de datos históricos y financieros.

Esta metodología permitirá obtener información confiable y relevante para el análisis de la planificación estratégica en la empresa, proporcionando una base sólida para la formulación de propuestas de mejora.

Resultados

Análisis de los resultados de la encuesta

Figura 1. Definición de la estrategia



Interpretación de resultados

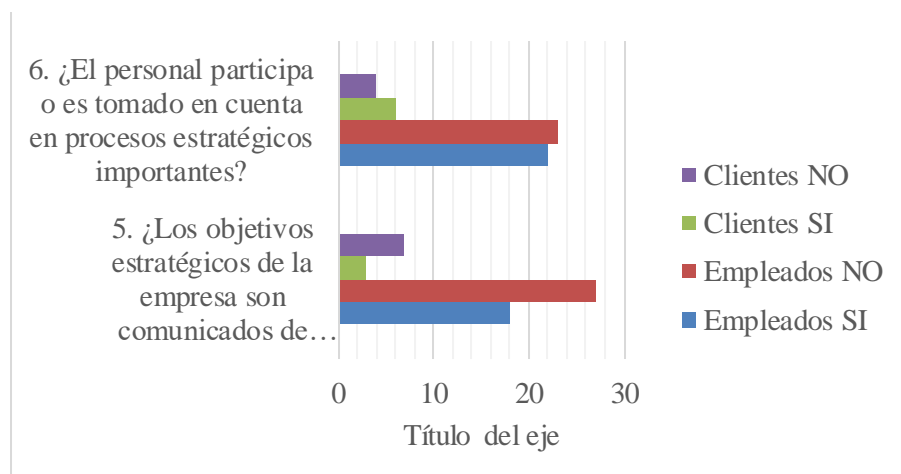
Los empleados muestran una mayor tendencia a considerar que la empresa cuenta con planificación estratégica definida y que los cambios del entorno son parcialmente incorporados, aunque un porcentaje considerable señala deficiencias en la evaluación del entorno y en la claridad de la misión, visión y objetivos. Esto evidencia que, si bien existe una base estratégica, su difusión y aplicación no es homogénea en todos los niveles organizacionales.

Por otro lado, los clientes reflejan un bajo nivel de conocimiento o involucramiento respecto a la planificación estratégica de la empresa, lo que sugiere que este aspecto no es comunicado ni proyectado externamente de forma adecuada. La baja visibilidad de la misión y visión hacia los clientes puede limitar la percepción de confianza y competitividad de la empresa en el mercado. Los resultados muestran que COMSEROIL S.A. necesita fortalecer la definición y comunicación de su

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

estrategia, asegurando que todos los actores internos comprendan y se alineen a los objetivos estratégicos, y que los factores externos sean analizados de manera más sistemática para responder oportunamente a los cambios del entorno competitivo.

Figura 2. Comunicación y participación



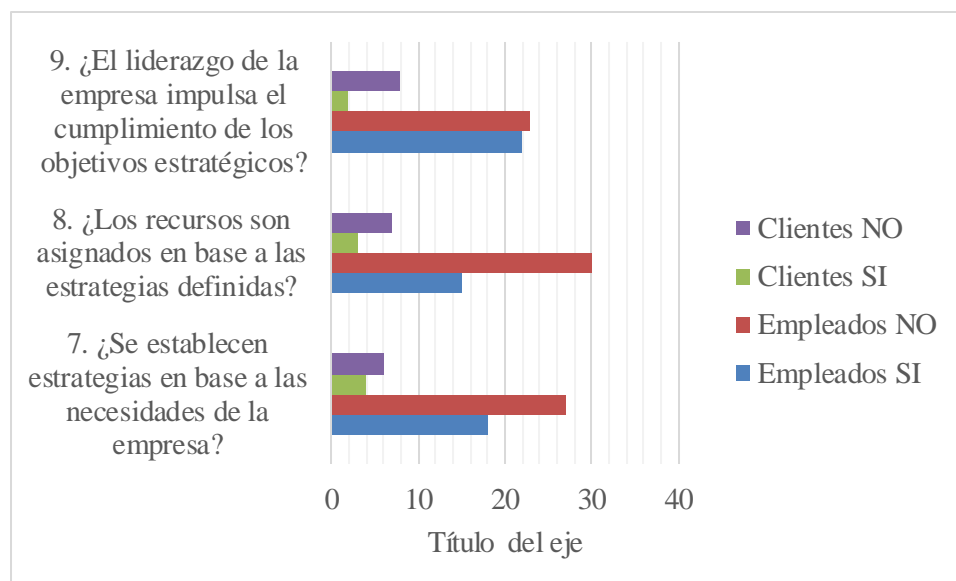
Interpretación de resultados

En la quinta pregunta, solo 18 empleados afirman que los objetivos estratégicos se comunican de manera clara, mientras que 27 indican lo contrario, lo que representa una mayoría del 60% que percibe deficiencias en la transmisión de información estratégica. En el caso de los clientes, solo 3 consideran que esta comunicación es adecuada y 7 indican que no, lo cual sugiere que los actores externos tampoco reciben información alineada oportuna sobre la dirección estratégica de la empresa.

En cuanto a la participación del personal en procesos estratégicos medidos en la sexta pregunta, los resultados muestran una situación dividida: 22 empleados responden “sí”, mientras 23 responden “no”, evidenciando una ausencia de lineamientos claros sobre cómo involucrar al talento humano en decisiones estratégicas. Para los clientes, las respuestas se distribuyen en 6 afirmativos y 4 negativos, lo que denota una percepción relativamente más positiva, aunque aún insuficiente.

En conjunto, los datos revelan que la empresa mantiene una comunicación estratégica fragmentada y un nivel de participación limitado, lo que afecta la cohesión interna, el compromiso del personal y la alineación operativa. Esta situación puede repercutir directamente en la implementación del plan estratégico y en la capacidad de la empresa para mejorar su competitividad y adaptarse a los cambios del sector.

Figura 3. Formulación de estrategias



Interpretación de resultados

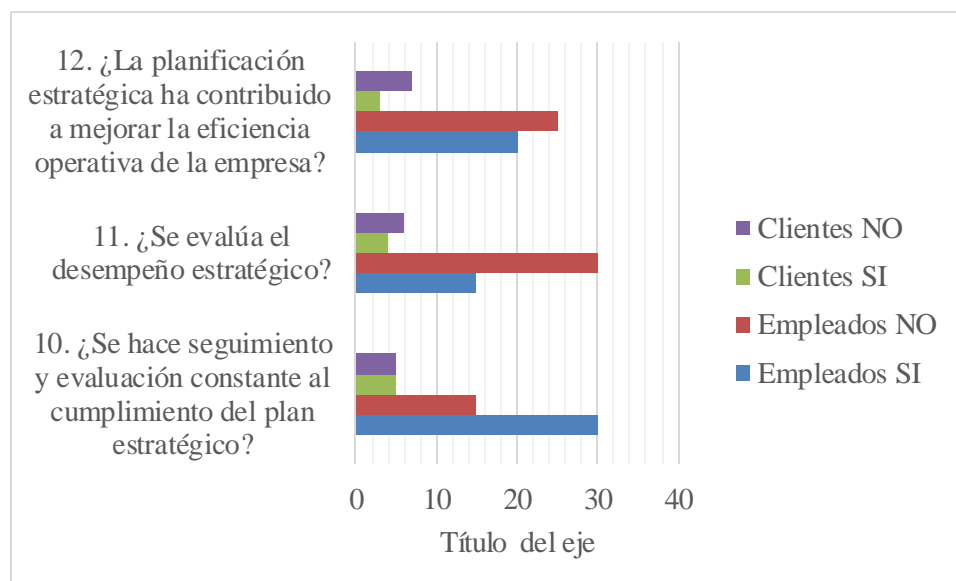
En la séptima pregunta, solo 18 empleados consideran que las estrategias se establecen en función de las necesidades reales de la empresa, mientras 27 afirman lo contrario, reflejando que más del 60% percibe una débil correspondencia entre las prioridades institucionales y las decisiones estratégicas. Entre los clientes, 4 responden afirmativamente y 6 negativamente, lo que reafirma la percepción externa de falta de coherencia en la formulación estratégica.

Respecto a la asignación de recursos, la situación es aún más crítica: apenas 15 empleados indican que los recursos se distribuyen según las estrategias definidas, frente a 30 que lo niegan, lo que sugiere una brecha significativa entre la planificación y la ejecución presupuestaria u operativa. Los clientes coinciden con esta visión, con solo 3 respuestas afirmativas y 7 negativas. En relación con el liderazgo estratégico, los resultados muestran un escenario dividido: 22 empleados reconocen que la dirección impulsa el cumplimiento de los objetivos, mientras 23 lo cuestionan. Para los clientes, la percepción es predominantemente negativa (8 NO frente a 2 SI).

En conjunto, estos datos revelan una formulación estratégica insuficiente, poco articulada y con bajo respaldo en la asignación de recursos y en el liderazgo efectivo, afectando directamente la competitividad y la capacidad de respuesta de la empresa.

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

Figura 4. Implementación y seguimiento



Interpretación de resultados

En relación con el seguimiento del plan estratégico, 30 empleados afirman que sí se realiza evaluación constante, frente a 15 que lo niegan, lo cual refleja una percepción mayoritariamente positiva. No obstante, entre los clientes la respuesta se divide equitativamente (5 SI y 5 NO), lo que sugiere una ejecución del seguimiento que no es plenamente visible para los actores externos.

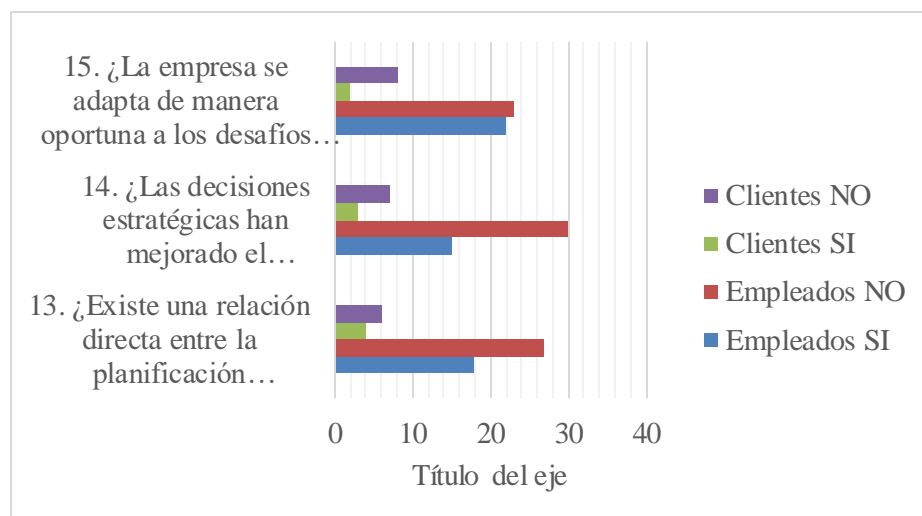
En cuanto a la evaluación del desempeño estratégico, los resultados son menos favorables: solo 15 empleados consideran que este proceso se realiza adecuadamente, mientras 30 lo niegan. Una tendencia similar se observa en los clientes (4 SI y 6 NO), indicando falta de mecanismos formales o consistentes para medir el impacto de las acciones estratégicas.

Respecto a la contribución de la planificación estratégica a la eficiencia operativa, 20 empleados reconocen mejoras, frente a 25 que no perciben avances significativos. Entre los clientes, la percepción es predominantemente negativa (7 NO frente a 3 SI).

Los resultados muestran que, aunque existe intención de realizar seguimiento, la empresa enfrenta falencias en evaluación del desempeño y en la capacidad de traducir la estrategia en mejoras operativas sostenibles. Esto limita la efectividad del proceso estratégico y afecta su competitividad.

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

Figura 5. Resultados y competitividad



Interpretación de resultados

Respecto a la relación entre planificación estratégica y competitividad, solo 18 empleados consideran que existe un vínculo directo, mientras 27 lo niegan, lo cual pone en evidencia una desconexión entre el diseño estratégico y los resultados percibidos en la práctica. Entre los clientes, la tendencia es similar: 4 SI frente a 6 NO, lo que refuerza la falta de percepción externa de mejoras competitivas derivadas de la estrategia.

En cuanto al posicionamiento en el mercado, la situación es aún más crítica: 15 empleados afirman que las decisiones estratégicas han generado mejoras, pero 30 empleados no lo perciben. Del lado de los clientes, el 70% (7 de 10) indica que no ha observado mejoras en el posicionamiento de la empresa. Esto sugiere que las estrategias actuales no están logrando diferenciar a COMSEROIL S.A. frente a sus competidores del sector.

Sobre la capacidad de adaptación a los desafíos del transporte pesado, los resultados muestran un equilibrio entre empleados (22 SI y 23 NO), mientras que los clientes mantienen una percepción negativa (8 NO frente a solo 2 SI). Esto revela rezagos en innovación, respuesta al entorno y flexibilidad operativa, factores esenciales para la competitividad en el sector logístico.

Análisis de los resultados de la entrevista al directivo de COMSEROIL S.A.

1. Diagnóstico general del proceso estratégico:

El directivo manifestó que la empresa cuenta con un proceso de planificación estratégica estructurado, pero que requiere mayor actualización y alineación con los cambios del mercado de transporte pesado.

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

Se identificó que las decisiones estratégicas se basan principalmente en la experiencia operativa y en proyecciones financieras, aunque la incorporación de análisis de mercado y herramientas digitales aún es limitada.

2. Elementos relevantes en la toma de decisiones estratégicas:

En este punto, se destacó que los factores más determinantes son: la optimización de rutas de transporte, el control de costos operativos, la fidelización de clientes y la gestión de recursos humanos. Sin embargo, señalaron que la falta de indicadores de desempeño más integrales limita la visión a mediano y largo plazo.

3. Influencia de la planificación estratégica en la competitividad:

El directivo afirmó que la planificación estratégica ha contribuido a mantener la estabilidad de la empresa, especialmente en el cumplimiento de tiempos de entrega y la retención de clientes claves. No obstante, reconocen que la ausencia de innovación constante ha impedido que la competitividad alcance niveles más altos frente a la competencia regional.

4. Evaluación de la gestión operativa:

Se evidenció que los procesos logísticos están coordinados de forma aceptable, pero dependen en gran medida de la comunicación directa entre departamentos, careciendo de un sistema integrado de gestión. Las entregas suelen cumplirse en los plazos establecidos, aunque existen retrasos puntuales por factores externos (clima, vías). Los controles de recepción y entrega de carga son manuales en su mayoría, y la digitalización de procesos aún es incipiente. Los recursos se gestionan adecuadamente, pero sin un sistema automatizado que permita optimizar su uso. Solo se han realizado pequeñas innovaciones en la sistematización de reportes, sin llegar a una transformación digital integral.

5. Resultados y rentabilidad:

En los últimos dos periodos, la empresa ha registrado rentabilidad, aunque con márgenes reducidos debido al aumento de costos logísticos y a la variabilidad en la demanda de transporte. La planificación ha permitido mantener la operatividad sin pérdidas significativas, pero no se han logrado incrementos sostenidos.

6. Retos y proyección futura:

Entre los principales desafíos mencionados se encuentran: la necesidad de digitalizar los procesos operativos, la implementación de indicadores de gestión más precisos, la optimización de recursos ante la fluctuación de costos de combustible y el fortalecimiento de la relación con los clientes

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

estratégicos. Como propuestas de mejora, el directivo sugirió la creación de un comité de innovación logística, la inversión en plataformas digitales de gestión y la capacitación continua del personal para adaptarse a nuevas tendencias del mercado.

Discusión

La comparación entre los resultados de la encuesta aplicada a 55 participantes (empleados y clientes) y la entrevista semiestructurada realizada al directivo de COMSEROIL S.A. revela coincidencias y discrepancias relevantes respecto a la planificación estratégica como factor de competitividad.

En la encuesta, las dimensiones más críticas fueron la definición de la estrategia y la comunicación/participación, donde se identificaron falencias en la difusión de la misión, visión y objetivos estratégicos, así como en la inclusión del personal en procesos estratégicos. Estas percepciones se alinean con lo planteado por Sánchez (2025), quien señala que la falta de un sistema de control interno sólido puede generar desarticulación entre la formulación estratégica y la operativa, afectando la competitividad empresarial.

Por otro lado, la entrevista reveló que el directivo considera que la empresa sí cuenta con una planificación estratégica formal, pero admite que la implementación enfrenta desafíos relacionados con la coordinación logística y la adaptación a cambios del entorno, lo que coincide con lo descrito por Mintzberg (2025), quien destaca que la estrategia no solo debe formularse, sino también adaptarse de manera continua para responder a la dinámica del mercado. El proceso estratégico no debe limitarse únicamente en el diseño o formulación, al contrario, se debe complementar con fases como la implementación, seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos versus lo planificado.

En cuanto a los resultados y competitividad, tanto la encuesta como las entrevistas reflejan que la planificación estratégica ha contribuido de forma moderada a la eficiencia operativa y a la rentabilidad, pero no ha alcanzado su máximo potencial debido a limitaciones en la sistematización de procesos y en la gestión eficiente de los recursos. Esto respalda lo expuesto por Valles et al. (2025), quienes afirman que la sistematización de los procesos de transporte terrestre es clave para la competitividad en el sector.

En esta misma línea, Kaplan y Norton (2024) sostienen que el seguimiento mediante indicadores (Balanced Scorecard) es fundamental para cerrar la brecha entre la estrategia planificada y la ejecutada, aspecto que se refleja en los resultados de la dimensión implementación y seguimiento,

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

donde la percepción general fue intermedia, evidenciando falta de monitoreo constante. Esto permitirá que la empresa analizada mejore los márgenes obtenidos en los últimos años.

El directivo identificó como principal desafío la adaptación a los cambios del sector, la digitalización de procesos y la asignación eficiente de recursos, lo que coincide con Rodríguez (2025) y Porter (2023), quienes enfatizan la importancia de la planificación estratégica flexible y orientada al análisis competitivo para mejorar el posicionamiento en mercados complejos. Según estos autores, por medio de la implementación de estrategias adaptativas, fundamentadas en el conocimiento del sector y en la toma de decisiones de los directivos, se robustece la posición organizacional en mercados cada vez más complejos.

Conclusiones

La investigación evidenció que COMSEROIL S.A. cuenta con una planificación estratégica formalmente establecida, sin embargo, su implementación resulta parcial y carece de una integración efectiva en todos los niveles de la organización. Aunque el directivo manifestó que existe una estructura estratégica definida, los resultados de la encuesta demostraron que la comunicación de la misión, visión y objetivos no alcanza a todos los colaboradores de manera clara, lo que genera vacíos en la alineación organizacional.

Se identificó que la sistematización y digitalización de los procesos es limitada, lo que afecta la coordinación logística y el cumplimiento de los tiempos establecidos en las operaciones. Esta deficiencia repercute directamente en la competitividad de la empresa dentro del sector de transporte pesado, evidenciando la necesidad de incorporar tecnologías que optimicen la gestión operativa.

Otro hallazgo relevante fue que el seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica no se ejecutan de forma continua ni estructurada, lo que provoca una brecha entre la planificación y la ejecución. Esta situación impide medir con precisión los resultados alcanzados y limita la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios constantes del entorno.

En relación con la participación interna, los resultados muestran que la intervención del personal en la formulación y revisión de estrategias es baja, lo cual disminuye el compromiso organizacional y restringe la generación de propuestas innovadoras para la mejora de los procesos estratégicos y operativos.

En síntesis, la planificación estratégica ha tenido un efecto limitado sobre la rentabilidad de la empresa; aunque se evidencian avances en ciertos periodos, la falta de controles sólidos y la ausencia

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi – Sucumbíos

de procesos de mejora continua han impedido que estos progresos se mantengan en el tiempo. Entre los principales desafíos identificados destacan la necesidad de optimizar la asignación de recursos, fortalecer la capacidad de adaptación al entorno competitivo e incorporar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la gestión estratégica de COMSEROIL S.A.

Referencias

1. Alcántara, M., y Rengifo, F. (2024). Análisis de la falta de gestión de proyectos en la empresa Consorcio Lemivil SAC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/684013>
2. Bravo, R., y Camino, J. (2024). Mejora del proceso de entrega y recepción de equipos de la empresa Tremach Group SAC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683854>
3. Cisa, E. (2025). Cuadro de mando integral en la empresa Autopista Tire. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/69cba381-eb34-4abb-9b05-3bf778a651af>
4. González, A. (2025). Sistema de monitoreo y control para la gestión operativa de la Cooperativa de Transporte en Caja Común en Taxis Emanuel, cantón Salinas, año 2024 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2025). <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12609>
5. Guevara, D., y Santivañez, L. (2025). Impacto de la ineficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar en el ciclo de conversión de efectivo, la rentabilidad y la liquidez de un Operador Logístico. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683882>
6. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
7. Huaman, C. (2024). Propuesta de mejora del marketing digital para la gestión de calidad en la pequeña empresa transporte Vegas SAC, Ayabaca, Piura, 2024. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39625>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2024). Balanced Scorecard: Herramienta clave para la gestión estratégica. Harvard Business Review Press.
9. Llumitaxi, K. (2025). Modelo de predicción de insolvencia empresarial en la empresa Llanta Fácil SA. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/8f39f8a4-1b45-4150-8bf7-9ee9b4673f67>

La planificación estratégica como factor de competitividad en la empresa COMSEROIL S. A., Shushufindi –
Sucumbíos

10. Luna, M. (2025). Incidencia de la gerencia tributaria en la estructura financiera de las pymes subsector transporte público urbano de pasajeros de la ciudad de Pasto. <http://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/29211>
11. Mintzberg, H. (2025). Formación de la estrategia en la práctica. Editorial Paidós.
12. Ojeda, B., y Andrade, W. (2024). Propuesta de mejora de la rotura de inventario en la empresa EquiParts Perú. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683838>
13. Porter, M. E. (2023). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Deusto.
14. Rodríguez, E. (2025). El factor científico-tecnológico en inteligencia y planificación estratégica. Centro de Altos Estudios Nacionales. <https://www.gub.uy/ministerio-defensa-nacional/sites/ministerio-defensa-nacional/files/2025-02/07.%20MORALES.pdf>
15. Rodríguez, L. (2025). Planificación estratégica para entornos complejos: Enfoques modernos en gestión empresarial. Instituto de Estudios Estratégicos Empresariales.
16. Samaniego, N. (2025). Indicadores financieros de rentabilidad en las empresas dedicadas a las actividades de transporte de carga por carretera del cantón La Libertad, periodo 2020-2023 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2025.). <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12611>
17. Sánchez, M. (2025). Sistema de control interno para la empresa" Flores Salinas Compañía de Transporte Pesado Cía. Ltda. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/7445821d-fcd7-4418-b025-ed1da2d41c92>
18. Valles, G., Aldana, A., Rodríguez, J., Sánchez, A., Arroyo, R., Guerrero, S., y Valles, F. (2025). Estrategia para la sistematización de tarifas del transporte terrestre de carga. South Florida Journal of Development, 6(1), e4891-e4891. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4891>
19. Zambrano, C., Loor, R., y Tello, S. (2025). Impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones en pymes del cantón Manta. Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE. ISSN: 2600-6030, 8(16), 203-215. <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/1002>