

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “RAFAEL BELLOSO CHACÍN”
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS GERENCIALES**



**INNOVACIÓN Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS
DE LOS SECTORES DE MANUFACTURA, DISTRIBUCIÓN
ELÉCTRICA Y MINERÍA**

**Trabajo Especial de Grado realizado para optar al Título de Doctora
en Ciencias Gerenciales**

**AUTOR: Ing. Rixia Villalobos de Weffer. MSc.
C.I: 4.524.307
TUTOR: Dr. Carlos Fernández
C.I: 7.787.491**

Maracaibo, febrero 2007

**INNOVACIÓN Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS
DE LOS SECTORES DE MANUFACTURA, DISTRIBUCIÓN
ELÉCTRICA Y MINERÍA**



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín

**VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA EN CIENCIAS GERENCIALES
NIVEL: DOCTORADO**

VEREDICTO

Quienes suscriben, **Dra. DALIA PLATA, Dr. CARLOS FERNANDEZ y Dra. CIRA DE PELEKAIS**, designados como jurado examinador por el Consejo Universitario de **URBE**, para evaluar la Tesis Doctoral titulada **INNOVACION Y PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN EMPRESAS DE LOS SECTORES DE MANUFACTURA, DISTRIBUCION ELECTRICA Y MINERIA**; que presenta la Doctorante: **VILLALOBOS DE WEFER, RIXIA**, titular de la cédula de identidad N°. **4.524.307**, bajo la Tutoría del Dr. **CARLOS FERNANDEZ**, titular de la cédula de identidad N°. **7.787.491**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo, después de la exposición y defensa correspondiente, lo hemos **APROBADO** con la calificación de **EXCELENTE (20)** puntos, de conformidad con las normas vigentes en esta Institución, como requisito final para la evaluación de la Tesis Doctoral, para obtener el Grado de **DOCTORA EN CIENCIAS GERENCIALES**.

En fe de lo cual firman, en Maracaibo, 10 de Febrero de 2007.


Dra. Dalia Plata
C.I. N°. 5.641.580
Univ. o Institución a la que pertenece
UNEFA


Dr. Carlos Fernández
C.I. N°. 7.787.491
Univ. o Institución a la que pertenece
URBE


Dra. Cira de Pelekais
C.I. N°. 4.326.921
Univ. o Institución a la que pertenece
URBE



DEDICATORIA

En primer lugar dedico este esfuerzo de investigación a mi amada familia, a Heraclio Weffer mi compañero de toda la vida por su apoyo y constante dedicación, a mis hijas María Gabriela y Paola por su alegría, entusiasmo y apoyo irrestricto a este esfuerzo.

También quiero dedicar este trabajo a mi hermano Ramiro, mi primer lazarillo, mi primera inspiración hacia el estudio, a mi hermana Rita, cuya presencia hizo posible este triunfo y muchos otros que he cosechado en la vida. A mi hermano Ricardo, para que este modelo lo mantenga vivo en sus hijas. Al resto de mis hermanos, a quienes agradezco su afecto, admiración y paciencia.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento al Dr. Luís Manuel Tirado Rodríguez, Vicerrector de Investigación y Postgrado, autor de la iniciativa para la apertura de este programa de doctorado de Ciencias Gerenciales para los coordinadores de los programas de postgrado de esta honorable casa de estudio. También quiero agradecerle su colaboración y amplísimo profesionalismo en la conducción de nuestro quehacer diario.

A mis compañeros de postgrado, por su apoyo, por su entusiasmo, por su buen humor, por sus competencias, y sobre todo por el afecto y respeto que caracterizó nuestros grupos de trabajo. Especialmente gracias a Johana, Pasquale, María Conchita, Franco y a José Gregorio.

A mi tutor, Dr. Carlos Fernández, profesional de excelencia técnica y sensibilidad humana, a mis revisores del comité académico del doctorado, Dra. Cira de Pelekais, Dr. Douglas Romero y Dr. Noel Neuman, cuyas acertados aportes hicieron posible esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, especialmente a Eudio Omar Barboza, por su apoyo y especial atención a mi propósito de doctorado.

Nuevamente deseo expresar mi agradecimiento a Heraclio Weffer, María Gabriela y Paola, por las horas que me permitieron de su tiempo para lograr una de las metas académicas más bonitas y fundamentales que he logrado en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	P.P.
APROBACIÓN DEL TUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	8
I. EL PROBLEMA	8
1. Planteamiento del Problema	8
1.1. Formulación del Problema	19
2. Objetivos de la Investigación	20
2.1. Objetivo General	20
2.2. Objetivos Específicos	21
3. Justificación de la Investigación	22
4. Delimitación de la Investigación	24
II. MARCO TEÓRICO	26
1. Antecedentes de la Investigación	26
2. Bases Teóricas	44
2.1. Innovación Tecnológica	45
2.1.1. Naturaleza de la Innovación	47
2.1.2. La innovación en el caso de las pymes	58
2.1.3. La cultura de la Innovación	64
2.1.4. Condiciones para que haya Innovación	68
2.1.5. Agentes y Actores del Sistema de Innovación	69

2.1.6. Actividades de Innovación Tecnológica	71
2.1.7. Adquisición de Tecnología	76
2.1.8. Generación y adquisición de conocimiento	79
2.1.9. Indicadores de Innovación	80
2.2. El Pensamiento Estratégico	89
2.2.1. Investigaciones sobre el Contenido de la estrategia	93
2.2.2. Investigaciones sobre el Proceso Estratégico	94
2.2.3. Escuelas de Pensamiento Estratégico propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (2003)	95
2.2.3.1. Las Escuelas Prescriptivas	97
2.2.3.2. Las Escuelas Descriptivas	106
2.2.3.3. La Escuela Integradora	120
2.3. Gerencia Estratégica	124
2.3.1 Vision estrategica	125
2.3.2 Misión empresarial	128
2.3.2.1 Elementos o componentes de la misión	129
2.4. El Mapa Estratégico	134
3. Sistema de Variables	141
3.1. Definición Nominal: Innovación tecnológica	141
3.1.1. Definición conceptual de innovación tecnológica	141
3.1.2. Definición operacional de innovación tecnológica	142
3.2. Definición Nominal: Pensamiento estratégico	142
3.2.1. Definición Conceptual de pensamiento estratégico	142
3.2.2. Definición operacional de pensamiento estratégico	143
III. MARCO METODOLÓGICO	145
1. Tipo de investigación	145
2. Diseño de la investigación	146
3. Población	147
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	151

4.1. Técnicas de Recolección de la Información	151
4.2 Instrumentos de recolección de datos	152
5. Validez y confiabilidad del instrumento	153
5.1 Validez	153
5.2 Confiabilidad	154
6. Procedimiento para el análisis de los datos	156
6.1 Tabulación de los datos	156
6.2. Tratamiento estadístico	156
7. Procedimiento de la investigación	157
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	159
1. Análisis de los datos	159
1.1. En relación a la variable innovación.	160
1.1. En relación a la variable innovación.	168
2. Análisis de los resultados	190
3. Lineamientos teóricos para la relación entre innovación y pensamiento estratégico en las empresas de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería del estado Zulia.	
CONCLUSIONES	202
RECOMENDACIONES	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	206
ANEXOS	209

LISTA DE CUADROS

CUADROS	P.P.
1. Clasificación de innovación según incertidumbre	58
2. Cuadro de operacionalización de las variables	144
3. Categoría de análisis para la interpretación del coeficiente de asociación	155

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	P.P.
1. Proceso de innovación	53
2. I+D e innovación	54
3. Círculo virtuoso de la innovación	67
4. Agentes ejecutores de la I+D	69
5. Sistema nacional de innovación	70

LISTA DE TABLAS

TABLAS	P.P.
1. Resumen de evidencias del problema.	18
2. Resumen de aportes de antecedentes de innovación.	43
3. Resumen de aportes de antecedentes de pensamiento estratégico.	44
4. Actividades de Innovación	72
5. Descripción de los diez modelos de las escuelas de pensamiento propuestos por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (2003)	124
6. Empresas de electricidad del estado Zulia	148
7. Empresas manufactureras del estado Zulia	149
8. Empresas de minería del estado Zulia	149
9. Tabla resumen de la población	150
10. Tipos de innovación	160
11. Objetivos de la innovación	163
12. Fuentes de innovación	167
13. Adquisición de tecnologías: equipos	170
14. Adquisición de tecnologías: patentes	173
15. Adquisición de tecnologías: recursos humanos	175
16. Marco estratégico: misión	177
17. Marco estratégico: visión	179
18. Marco estratégico: objetivos	181
19. Marco estratégico: políticas	183
20. Proceso de formulación	184
21. Proceso de formulación (continuación)	185
22. Tipos de estrategia	187

23. Orientación estratégica: Accionistas	189
24. Orientación estratégica: Clientes	191
25. Orientación estratégica: Procesos Internos	193
26. Orientación estratégica: Aprendizaje Organizacional	195
27. Fortalezas y debilidades sector manufactura	211
28. Fortalezas y debilidades sector distribución eléctrica	212
29. Fortalezas y debilidades sector de minería	213

LISTA DE ANEXOS

A) Instrumento de Validación	242
B) Instrumento de recolección de datos(versión original)	257
C) Instrumento de recolección de datos tipo likert(1era. versión)	272
D) Instrumento de recolección de datos tipo likert(versión final)	276
E) Confiabilidad del instrumento	281
F) Calculo de coeficiente de correlación entre innovación y pensamiento estratégico	282

VILLALOBOS DE WEFFER, Rixia. **Innovación y pensamiento estratégico en empresas de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería.** Universidad Rafael Bellosó Chacín, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo, 2007.

RESUMEN

Esta investigación se centró en analizar la relación entre el proceso de generación de estrategias en empresas medianas y grandes ubicadas en manufactura, distribución eléctrica y minería y la generación de innovación, en cualquiera de sus expresiones tanto tecnológicas y de gestión administrativa como la combinación de ambas. El fundamento teórico se encuentra enmarcado en las áreas de Gerencia Estratégica de Empresas e Innovación, sustentadas en diversos autores Mintzberg, H. y Brian, J. (1993). Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2003). Kaplan, R. y Norton, D. (2004) Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Oslo Manual. (1996) Viana, H., Cervilla, M. A., Avalos, I., y A. Balaguer. (1994). Testa, P. (2000) Adair, J. (1992). Escorsa, P. y Valls, J. (2001) Núñez, I (2003). El tipo de investigación fue correlacional, descriptiva y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población estuvo representada por las empresas pertenecientes a los sectores de manufactura, minería y distribución eléctrica inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia. La técnica para recolectar datos fue la observación directa mediante encuesta y el instrumento de recolección de datos un cuestionario con 48 ítems, tipo escala de Lickert. Se determinó la validez de contenido por Juicio de 12 Expertos y se midió la confiabilidad mediante Coeficiente Alfa Cronbach (0.83). Los resultados obtenidos permiten concluir que las empresas realizan innovaciones de gestión administrativa y tienen procesos de formulación estratégica básicos y propios de la intuición empresarial lo que permite clasificar el enfoque de pensamiento estratégico de los tres sectores como pertenecientes a la Escuela Prescriptiva, con enfoque formal, y en relación con el tipo de asociación encontrada entre innovación y pensamiento estratégico la misma es positiva moderada desde el punto de vista estadístico y según la correlación de Spearman de 0.19, significativa con un nivel de confianza del 99%.

Palabras Claves: Innovación, pensamiento y enfoque estratégico, empresas, tecnología.

VILLALOBOS DE WEFER, Rixia. **Innovation and Strategic thought in enterprises of the manufacture sectors, electrical distribution and mining.** Universidad Rafael Beloso Chacín, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo, 2007.

ABSTRACT

This research was centered on analyzing the relation between the process of generation of strategies in medium and big enterprises ubicated in manufacture, electric distribution and mining and the generation of innovation, in anyone of its expressions as much technological and of administrative management as the combination of both. The theoretical foundation is found framed in the areas of Enterprise Strategic Management and Innovation, sustained by several authors Mintzberg, H. and Brian, J. (1993). Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; and Lampel, J. (2003). Kaplan, R. and Norton, D. (2004) Kaplan, R. and Norton, D. (2000). Manual Oslo. (1996) Viana, H., Cervilla, M. To, Avalos, I., and To Balaguer. (1994). Head, P. (2000) Adair. J. (1992). Escorsa, P. and Valls, J. (2001) Núñez, I (2003). The type of investigation was correlational, descriptive and of field, with design non experimental transeccional. The population was represented by the companies pertaining to the sectors of manufacture, mining and electrical distribution enrolled in the Zulia state Manufacturers Chamber. The technique to collect data was the direct observation by means of survey and the instrument of collection of data was a questionnaire with 36 items, scale of Lickert type. The validity of content was determined by the Judgment of 12 Experts and the reliability was measured by means of coefficient Alfa Crombach (099). The result obtained allow to conclude that the companies make innovations of administrative management and have own basic strategic formulation process of the enterprise institutions, and the relation between both variables is a midium positive correlation with a $r = 0.351$.

Keywords: Innovation, strategic and thought approach, enterprises, technology.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta se centra en analizar la relación entre el proceso de formulación, implantación y evaluación de estrategias en empresas medianas y grandes ubicadas en los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería y la generación de innovación, en cualquiera de sus expresiones tanto tecnológicas como de gestión administrativa, así también la combinación de ambas. En concreto, a través de estas páginas se intenta determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas a la hora de seleccionar, de entre un espectro de opciones de innovación, aquellos en los que van a desarrollar sus actividades para obtener desempeños superiores en el sector de su competencia..

En la década de los años sesenta se publicaron los primeros trabajos sobre la planificación estratégica de la empresa y no cabe duda de que el interés académico en este tema, no ha hecho más que crecer. De hecho, las publicaciones y artículos sobre estrategia empresarial publicados desde Harvard Business en la década de los sesenta, pasando por Porter (1985), Schein (1988), Mintzberg, H. y Brian, J. (1993), Mintzberg (1998), hasta Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2003) han sido una respuesta al incremento de la actividad estratégica de las empresas debido, principalmente, al fenómeno de la globalización e internacionalización de las empresas.

La globalización de los mercados es el resultado de la conjunción de varias circunstancias, de hechos diversos que si hubieran acontecido por separado no habrían tenido el impacto que se puede apreciar en la actualidad. Por un lado, la tecnología se ha desarrollado de forma revolucionaria en los últimos años, facilitando, entre otros efectos, el progreso de las

telecomunicaciones y de los medios de transporte y favoreciendo en suma, de manera progresiva y acelerada, una mejora sustancial de los procesos productivos. Por otro lado, y junto a los avances tecnológicos, en el entorno internacional se ha experimentado un desmantelamiento paulatino de las barreras comerciales interestatales con la conclusión de acuerdos seminales como el que constituyó el GATT en 1948 (actual Organización Mundial del Comercio, WTO, 1995), los pactos de Bretton Woods de 1944 la creación de bloques regionales de comercio que favorecen las transacciones entre sus países miembros. Por tanto, la cuestión sería: ¿por qué seguir estudiando el fenómeno del diseño de estrategias de las empresas?

En primer lugar, es importante destacar el surgimiento de nuevas economías industrializadas que han cambiado totalmente la concepción transmitida por las teorías tradicionales acerca de la formulación de estrategias. Por ejemplo, países como Taiwán o China, ya no son objeto de estudio por ser, exclusivamente, receptores de tecnología, sino que en la actualidad son analizados como innovadores para el resto del mundo.

En segundo lugar, el desarrollo reciente del denominado comercio electrónico debe considerarse una auténtica revolución, en la que se ponen en cuestión los principios básicos de muchas teorías del marketing y de la dirección de empresas. De esta manera la red global Internet, por ejemplo, permite a las empresas penetrar hoy en día en los mercados de manera muy rápida, les ayuda a disminuir costos y favorece la mejora y desarrollo de sus productos y servicios (Hamill, 1997; Bishop, 1999).

En tercer lugar, las empresas que desarrollan su actividad en sectores de alta tecnología han experimentado un crecimiento espectacular en las últimas tres décadas. Debe tenerse en cuenta que los mercados de alta tecnología, además de experimentar cambios rápidos y complejos, se caracterizan por desarrollar un know-how científico y tecnológico importante tal como lo señala Escorsa (2001). La flexibilidad de los procesos y productos, la prestación del servicio de asistencia a clientes en la migración de productos obsoletos hacia los de nueva generación y la reducción del ciclo de vida del producto, son todas ellas circunstancias que traen como consecuencia que las empresas de este particular sector intensifiquen su actividad de planificación a largo plazo. Tales características, intrínsecas al sector de la alta tecnología, constituyen un reto para los enfoques doctrinales tradicionales sobre los procesos lineales de innovación y su relación con la forma de diseñar sus estrategias corporativas, donde el tema sobre la innovación, obliga a desarrollar nuevos enfoques que asuman y analicen esta nueva realidad.

Además de los cambios acaecidos en el entorno internacionall en las últimas décadas, resulta evidente que las teorías sobre innovación y pensamiento estratégico se han desarrollado preferentemente a partir de grandes empresas manufactureras de países desarrollados (Porter (1985), Mintzberg, H Brian, J. 1997, Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2003)).

En el plano latinoamericano y nacional hay una numerosa contribución de teóricos, tanto relacionados con pensamiento estratégico, como para el estudio de la innovación empresarial. Autores como Serna Gómez, (2000), Sbragia (2004), a nivel latinoamericano respectivamente Colombia y Brasil. En Venezuela Villalba (1996), Francés (2001), Cendrós (2001), Oberto (2007) han estudiado estrategia e innovación de manera independiente por lo cual existen de pocos estudios que establezcan la relación entre ambas variables. En otras palabras, se puede constatar cómo cada teoría se ha desarrollado en realidad para un contexto diferente, para comprender y explicar los comportamientos específicamente desarrollados por las empresas objeto de observación y las variables tanto la innovación como el pensamiento estratégico se estudian de manera independiente.

Así, cada una de estas teorías puede ser adecuada para la explicación de los concretos comportamientos a cuyo estudio se refieren, pero a la vista de los cambios desarrollados en el entorno es poco factible que tales teorías puedan explicar satisfactoriamente y con claridad los comportamientos de las empresas actuales. Por esta razón se hace de todo punto necesario que las premisas y principios básicos de cada teoría sean relacionados y evaluados en el contexto nacional actual de acuerdo con las circunstancias y condicionantes de la nueva economía nacional.

De estas dos cuestiones, el tema estrella ha sido sin duda la posibilidad de establecer una relación entre el comportamiento innovativo de

la organización y su mayor o menor profundidad en la planificación del largo plazo.

No existe ningún trabajo que aborde la localización de las actividades de la empresa desde una perspectiva global, que contemple conjuntamente tanto la perspectiva comercial como la de localización de actividades de valor añadido, buscando la mejora de la competitividad global. De hecho, siempre ha existido un claro divorcio entre la investigación sobre planificación estratégica y la llevada a cabo en relación con el comportamiento innovador de las mismas, cuando se entiende que en realidad son dos fenómenos que van de la mano.

Todo lo antes planteado motiva el interés de la investigadora, centrado en estudiar la relación de la innovación con el punto de vista estratégico con el objetivo de alcanzar su comprensión global.

Desde esta perspectiva estratégica Mintzberg (1987) afirma que el proceso de formación de estrategias se centra principalmente en una concepción del proceso como un cambio de perspectivas y/o de posiciones.

Si se parte de la premisa de considerar el proceso de innovación de las empresas como aquél en que se describe la introducción de un nuevo producto o servicio, o de un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente, la introducción de un nuevo proceso, la apertura de un nuevo mercado, el desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas y búsqueda de nuevas materias primas, la introducción de cambios

en la organización y la gestión de la empresa, se observa que como consecuencia la innovación precisamente abarca un cambio tanto de perspectivas como de posiciones, características que se podrían extrapolar a la situación de innovación de cualquier empresa.

Enlazando todas las ideas antes esbozadas, se puede llegar finalmente a la conclusión de que para la mayoría de las empresas la selección de un enfoque estratégico, concretamente, la selección de su estrategia tecnológica, forma parte de las dimensiones más importantes que han de ser consideradas en su proceso de innovación.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación se ha estructurado en torno a cinco capítulos, precedidos por la presente introducción dónde se justifica la realización del presente trabajo, se especifican los objetivos a alcanzar por la misma y se explica la metodología utilizada para su elaboración.

En el capítulo I, titulado "Planteamiento del problema", se describe la situación problema entorno a la necesidad de establecer la relación formal existente entre el enfoque estratégico básico de una empresa y la consecuente actividad de innovación que requiere para cumplir objetivos de mercado, de rentabilidad, de permanencia, de crecimiento, de desarrollo de su capital intelectual. A fin de explicar el comportamiento de las variables se plantea el objetivo general de analizar la relación entre innovación y pensamiento estratégico para finalmente exponer su justificación, importancia

y delimitación tanto espacial, temática como temporal así como también las limitaciones de que adolece el estudio.

En el II capítulo, titulado "Marco Teórico" se abordan los enfoques teóricos que han tratado la formación de estrategias como un proceso. En primer lugar, se describe las características básicas del campo de la dirección estratégica y destacamos su naturaleza interdisciplinaria. A continuación se presentan los dos subcampos definidos en el seno de la dirección estratégica: la investigación sobre contenido y la investigación sobre proceso, enfatizando seguidamente en las investigaciones realizadas sobre el proceso estratégico. A tal efecto, se desarrolla de forma exhaustiva las escuelas de pensamiento estratégico definidas por Mintzberg (1973, 1990) y, como complemento a las escuelas estudiadas por dicho autor, se presenta de forma general las alternativas. Por último, se realiza un cuadro resumen de todas las perspectivas de formación de estrategias descritas y, a la luz del objetivo general de la presente investigación, se toma como referencia para clasificar los enfoques de las empresas analizadas.

En el capítulo III, titulado "Marco Metodológico", se describe el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población utilizada, constituida por las empresas grandes y medianas de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería, inscritas en la Cámara de Industriales del Estado Zulia (CIZ). También se indica la técnica de encuesta utilizada y se caracteriza el instrumento de recolección de datos, el cual consistió en una escala tipo

Likert, que permitió la búsqueda de acuerdos o desacuerdos de la población en relación a las diferentes dimensiones de las variables de estudio

En el capítulo IV, titulado “Análisis y discusión de resultados”, Se plantean los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y como resultado de estos, la discusión de las diversas teorías soportadas por los autores fundamentalmente utilizados en la investigación para contrastar y/o comparar los hallazgos encontrados.

También se presentan los Lineamientos teóricos para la relación entre innovación y pensamiento estratégico en las empresas de los sectores de la manufactura, distribución eléctrica y minería del estado Zulia”, se exponen un conjunto de lineamientos, resultado de la relación encontrada entre pensamiento estratégico e innovación, con el propósito de brindar a las empresas de los sectores estudiados orientación para reforzar la relación entre ambas variables a nivel organizacional.

Por último, en la parte de la investigación denominada “Conclusiones y Recomendaciones” se presentan las deducciones derivadas de la investigación, recomendaciones para el cumplimiento de los lineamientos y se proponen asimismo alternativas de continuidad para futuros trabajos.