

**EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER
LAS DINÁMICAS COMERCIALES DE LA INDUSTRIA MILITAR A NIVEL
GLOBAL. A PARTIR DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE
COLOMBIA, BRASIL Y ESTADOS UNIDOS.**



ESTUDIANTE:

YUDY ALEXANDRA GARCIA MONTEALEGRE

CÓD. 6600459

PRESENTADO A:

JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2017

1. El comercio electrónico como herramienta para fortalecer las dinámicas comerciales de la Industria Militar a nivel global. A partir de la caracterización de las industrias de Colombia, Brasil y Estados Unidos.

2. Delimitación del problema.

La competitividad global y las expectativas de los compradores en el comercio internacional, están cambiando la forma de actuar de las empresas colombianas, al eliminar barreras jerárquicas y permitirles ser más eficientes en sus operaciones, ofertar sus productos en un mercado global, y convertir el comercio electrónico en un medio generador de riqueza, del que ninguna empresa puede estar al margen, ya que ofrece múltiples beneficios a proveedores y consumidores, acceso directo a mercados lejanos, personalización del servicio, mejora de la competitividad, disminución de los costos y reducción en los tiempos de entrega. Avances tecnológicos que han generado nuevas formas de realizar negocios y facilitan el acceso de las empresas a clientes potenciales (Ramírez, 2011).

Es así como el auge del comercio electrónico y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se han convertido en herramientas clave, para permitir el ingreso de las empresas colombianas a mercados internacionales, desarrollando diferentes formas de comercialización y promoción, lo que mejora potencialmente los procesos de la cadena de suministro de las organizaciones y genera valor ante la competencia.

Son precisamente estas exigencias de versatilidad e inmediatez del mercado, las que deben motivar a las empresas a embarcarse en el mundo del comercio digital, que les permitan expandir la marca, posicionar sus productos y crear redes de comercialización que cumplan con las necesidades de este mundo globalizado, en el que la oportunidad y efectividad de la información se convierten en el timón para direccionar al barco y puede conducir a la empresa a su éxito o fracaso.

Actualmente, vivimos una de las épocas que sufren los mayores cambios de sistema, en menor tiempo, por eso como emprendedores tenemos que estar consciente

plenamente del momento histórico que se vive para actuar con éxito. Literalmente estamos frente al adagio de adaptarse o morir (Velásquez, 2016).

Por las razones anteriormente expuestas, este trabajo investigativo busca dar respuesta al siguiente planteamiento *¿de qué manera el comercio electrónico puede fortalecer las dinámicas comerciales de un negocio tan restringido como el armamentista, a partir de la caracterización de las industrias militares de Colombia, Brasil y Estados Unidos?*

3. Justificación.

Ser el monopolio de la producción y comercialización de armas, municiones, explosivos y sustancias controladas en Colombia, le ha permitido a la Industria Militar de Colombia-Indumil, consolidarse como una empresa sólida y rentable que genera significativos aportes al Estado, pero que no cuenta con una estrategia basada en las necesidades de sus clientes y grupos de interés. De allí que se desvirtúe el papel fundamental que estos actores, tienen en el fortalecimiento de la organización.

No obstante, las coyunturas económicas y sociales que ha vivido el país en los últimos años, han llevado a Indumil a redefinir su modelo de negocio, desde la diversificación de las líneas de producción, la actualización de su plataforma tecnológica, hasta el diseño de estrategias fuertes dirigidas a generar satisfactores a las necesidades reales de sus stakeholders, con el propósito de convertirse en una compañía más ágil e innovadora, siempre lista para actuar y capaz de adaptarse a un entorno de mercado competitivo y siempre cambiante.

En el pasado era esencial tener presencia completa en el mercado tradicional, la idea de sucursales, agencias, franquicias y demás, tomaron por mucho tiempo el dominio en el sector de los modelos de negocios.

Hoy en día siguen teniendo su cuota participativa importante, fue así como grandes marcas como McDonald's, Burger King, Subway, Starbucks y parecidos, lograron crecer de forma exponencial, acumulando miles de millones de dólares en todo el mundo. Claramente, todos ellos tuvieron su momento de auge y aún forman parte en las elecciones de los emprendedores y nuevos empresarios como ejemplo para la estructura de su modelo de negocio, pero "ahora todos estos miran hacia la transformación digital como una salida efectiva ante un mundo altamente dominado por el aspecto social media y los avances tecnológicos " (Plan Emprendedor, 2017).

Pero el mundo no se detiene y no lo hará ahora que la tecnología ha transformado para siempre la forma en cómo comercializamos nuestros productos y servicios.

Es así como se convierte en una obligación para la Industria Militar de Colombia, diversificar los canales de atención a sus clientes y públicos de interés, de tal forma que estos sean más eficientes y permitan ofrecer un servicio enfocado en las necesidades de cada persona. Esto con el propósito de mejorar la experiencia de los stakeholders y su relacionamiento con la organización. Al igual que saltar del mercado tradicional a nuevas formas de comercializar sus productos y servicios.

Es justamente el sesgo y las marcadas restricciones que existen en Indumil, en cuanto al uso de herramientas y estrategias electrónicas para desarrollar su cadena de suministros de una manera más eficiente y potenciar sus ventas, lo que ha motivado este análisis, acerca de los beneficios que eventualmente podría aportar el comercio electrónico a modelos de negocios tan tradicionales, como lo son las industrias armamentistas, citando también como punto de referencias, los casos de la Industria Militar brasileña y Norteamérica, que actualmente son la joya de la corona de este negocio en el continente, e impactan significativamente las cifras a nivel global.

En este sentido, el comercio electrónico se convierte en la herramienta más puntual para dar este salto generacional, ya que de esta manera las empresas podrán definir nuevas formas de venta de productos y/o servicios los cuales se denominarán “*modelos de negocios*” dentro de los cuales se encuentran las tiendas electrónicas, el suministro electrónico, el centro virtual, las subastas electrónicas y otros mecanismos, que indiscutiblemente mejorarán la experiencia de cara al cliente.

Según Rayport y Jawarski, el comercio electrónico “se categoriza de empresa a empresa (B2B), de empresa a consumidor (B2C), de consumidor a consumidor (C2C) o entre empresa y gobierno (B2G). Desarrollando una interrelación entre los diferentes procesos comerciales”.

De acuerdo con el autor mencionado, el comercio electrónico puede influir a las empresas a llevar a cabo actividades como:

- Mejora de programas de mercadotecnia.
- Mejora del servicio y apoyo posteriores a la venta.
- Compra de productos y servicios.
- Administración de cadenas de suministro.
- Creación de comunidades virtuales y portales web.

Sin embargo, migrar de estrategias tradicionales de mercadeo, a los retos que propone la adopción del E-commerce, no es un trabajo fácil y debe acompañarse de herramientas tecnológicas que apalanquen la transformación de la empresa. Para lo que es necesario que Indumil implemente nuevas dinámicas comerciales, enfocadas en el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas que han relegado al mercado tradicional y han abierto un amplio camino a la consolidación de la marca y la generación de nuevas formas de negocio por internet.

4. Antecedentes

El comercio de armamento a nivel internacional es un negocio multimillonario; mueve unos 76.000 millones de dólares al año, cifras que en buena medida son alimentadas por el continente americano que no es ajeno a este negocio; cada vez son más los países que buscan ganar terreno e incrementar su competitividad en la carrera armamentista.

Según cifras del Instituto Internacional de la Paz de Estocolmo —(Sipri, por sus siglas en inglés), organismo no gubernamental sueco que lleva un registro del comercio mundial de armas— además de Brasil, hay otras dos naciones de la región que han ganado mercado en el campo de la producción y venta de armas en los dos últimos años: Chile y Ecuador.

En la región, Brasil está por lejos a la cabeza de la lista. Solo en el periodo 2014-2015, las exportaciones de este país alcanzaron los 85 millones de dólares. De acuerdo con un estudio realizado por el sitio 'Publica', Brasil exportó 4.482.874 armas entre 2005 y 2010. Según el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil, durante esos años el valor de las exportaciones de armas ligeras se triplicó. La mayor parte de esas armas las compró Estados Unidos. El gigante del norte importó el 54% de la producción armamentista brasileña.

Entre tanto, Rusia se mantiene como uno de los mayores exportadores de armas en el mundo, pero ni los tres países más exportadores de América Latina juntos alcanzan las cifras de los dos líderes a nivel mundial. Las ventas de armas de Estados Unidos entre 2014 y 2015 alcanzan los 20.000 millones de dólares. Mientras que las de Rusia, el segundo mayor exportador de armas a nivel mundial, alcanzaron los 10.900 millones de dólares, según indica la base de datos del Sipri.

Figura 1: Ilustra los 25 principales países de gasto militar en el mundo. Estados Unidos se configura como la principal industria, al representar el 34,0% del total de gastos militares en el mundo. Otros países, entre ellos Oriente Medio y África, están incluidos en la lista de países que supera el porcentaje de su PIB en gastos militares.

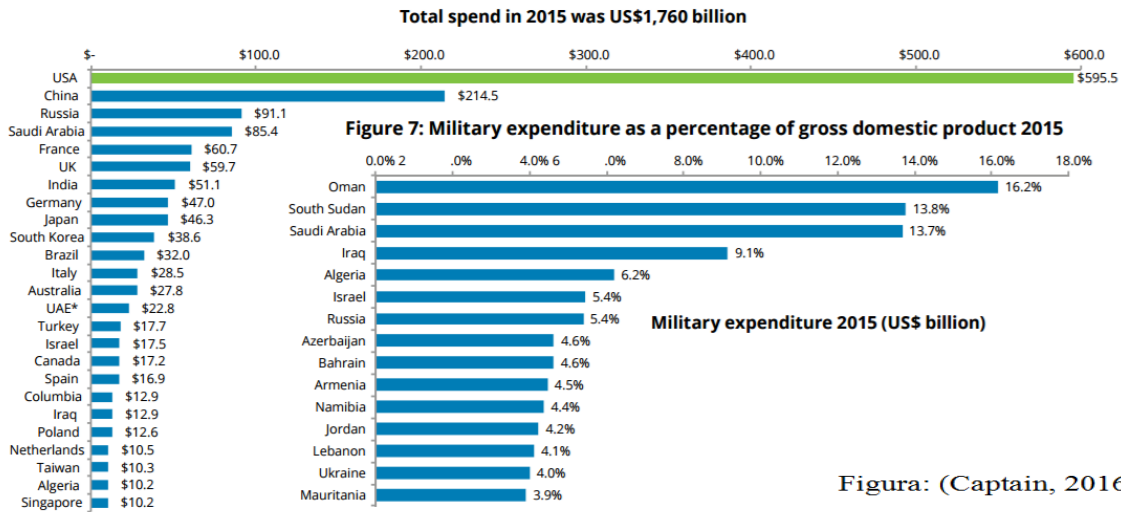


Figura: (Captain, 2016)

Asimismo, según cifras del Instituto Internacional de la Paz de Estocolmo (SIPRI), además de Brasil, para el año 2016 se han destacado Chile y Ecuador como potenciales exportadores; por su parte la Industria Militar de Colombia, de ahora en adelante nombrada como Indumil, también hace parte de este análisis, por los esfuerzos y el campo que ha ganado, gracias al incremento de las exportaciones en los últimos años. Durante el 2016 las exportaciones ascendieron a \$9.284 millones, lo que representó un incremento del 71,5% con respecto a las obtenidas en 2015 cuyo valor fue de \$5.414 millones; para el presente año se espera que esta cifra supere los \$15.000 millones (Industria Militar de Colombia-Indumil, 2016).

Los datos citados, indican que en América Latina son cada vez más los países que quieren dejar de ser compradores de armas, para ser parte del negocio de producción y venta.

En cualquier circunstancia las cifras del negocio en América Latina son muy pequeñas comparadas con las de los pesos pesados del mercado. Las ventas de armas de Estados Unidos en 2014-2015 alcanzan los US\$20.000 millones, seguidas por Rusia con US\$10.900 millones, indica la base de datos de SIPRI.

Figura 2: Ilustra el gasto militar por región. Cifras en millones de dólares.

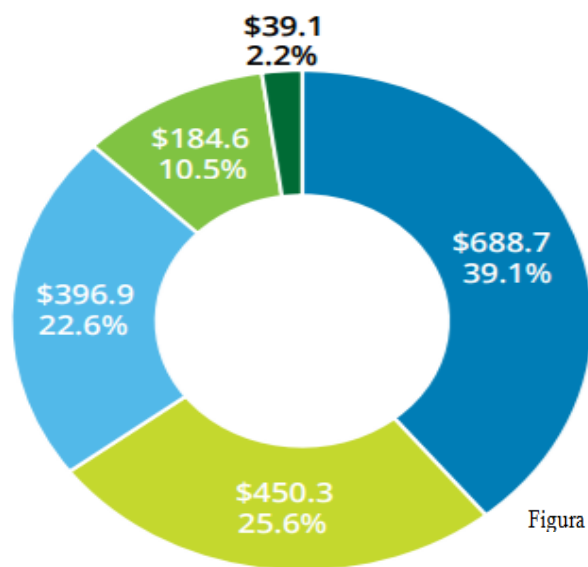


Figura 2: (sipri yearbook 2016, resumen, 2016)

■ Americas ■ Asia and Oceania ■ Europe ■ Middle East ■ Africa

No obstante, ninguna cifra es pequeña, cuando está relacionada con el negocio de la comercialización de armas y todos sus derivados. El portal especializado La Marea de España, en un reciente informe sobre la industria bélica mundial, indica que a este negocio ingresan miles de millones anualmente y cuenta con el apoyo político y económico de los gobiernos más poderoso del mundo. Es así como esta industria no conoce la palabra “crisis”, saca pecho en medio de un contexto geopolítico marcado por la inestabilidad y los nuevos conflictos armados. Sin embargo, existe la legislación en materia de Derechos Humanos que está por detrás de los criterios mercantilistas a la hora de decidir qué países pueden adquirir la última tecnología bélica, que, entre otras cosas, demanda a los Estados firmantes información sobre la compra y venta de armas y prohíbe las exportaciones a países donde se producen crímenes de guerra y de lesa humanidad o casos de genocidio.

Tecnologías de la Información, la Comunicación, Ciberseguridad y Desarrollo Humano.

Los países en desarrollo no disponen de los mismos medios técnicos, políticos y jurídicos para abordar los riesgos que el acceso a las TIC plantea sobre la seguridad humana. Cada vez más, las agencias de desarrollo ven la necesidad de vincular las iniciativas para democratizar el acceso a las TIC con los esfuerzos para reforzar las capacidades nacionales en ciberseguridad y los derechos humanos digitales. Las iniciativas para favorecer la ciberseguridad suelen conllevar apoyo normativo y jurídico, formación, asistencia técnica y cooperación.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones es hoy el actor clave para fomentar esta capacidad. El apoyo a los derechos humanos digitales y la libertad en Internet suele darse a través de la asistencia directa en el ámbito normativo, como la creación de leyes sobre privacidad y protección de datos, y de una normativa sobre vigilancia electrónica. Sin embargo, no hay normas internacionales sobre derechos humanos digitales. La definición de normas sobre vigilancia electrónica también es una cuestión polémica. Por ello, las últimas iniciativas se han centrado en limitar directa o indirectamente la proliferación de la vigilancia electrónica y las capacidades de censura en los países que las podrían utilizar para cometer violaciones de los derechos humanos (sipri yearbook 2016, resumen, 2016).

5. Objetivo General.

-Determinar de qué manera el comercio electrónico, puede convertirse en una herramienta fundamental para fortalecer las dinámicas comerciales de la Industria Militar a nivel global. A partir de la caracterización de las industrias de Colombia, Brasil y Estados Unidos.

5.1 Objetivos Específicos.

-Caracterizar la industria militar de Colombia, Brasil y Estados Unidos.
-Determinar la importancia de la implementación de estrategias de mercado electrónico en la industria militar, de acuerdo a las experiencias estudiadas.

6. Marco Teórico.

La industria militar en países en desarrollo ha sido estudiada mediante diferentes enfoques los cuales han aportado mucho a la literatura sobre el mismo. Los principales han sido: dependencia, realismo, institucional y económico. Mediante cada uno de ellos, los investigadores se han dedicado a estudiar distintas facetas y temporalidades de la industria militar (Liñán, 2010).

La Dependencia. *Las ventajas e inconvenientes de la producción de armas.* De acuerdo a los estudios, la provisión de armas le da al país vendedor la capacidad de influenciar en la política interna y externa de su comprador. Campbell y Wulf (1988) consideran que un nuevo proceso de independencia con base en la producción de armamento autóctono, está tomando lugar, sin embargo, este proceso se lleva a cabo de una manera que aumenta la dependencia teniendo que importar tecnología y personal de otros países más avanzados. Es preciso citar un ejemplo y mencionar como Estados Unidos, a partir de la necesidad que Israel tenía para acceder a tecnología avanzada y a financiamiento, creó una relación de dependencia de Israel con Estados Unidos, permitiéndole a este país utilizar a Israel como una herramienta más para sus planes de política exterior en el Medio Oriente muchas veces a costa de la voluntad de Israel. El uso de componentes de alta tecnología norteamericanos en equipo militar israelí le dio a los Estados Unidos un poder de veto importante sobre la exportación de ciertos sistemas de armas israelíes que contenían tecnología norteamericana y que conservarían el carácter privado y el hermetismo en gran parte de los aspectos que integraban este tratado.

Economía. *El mercado como regulador del comportamiento del complejo militar – industrial global.* De acuerdo a los estudios realizados por (Maldifassi, 1994) quien destaca que el éxito de esta industria radica en la viabilidad económica de sus empresas y en la sinergia entre factores políticos y económicos al interior del país. Se suman, además, la existencia de características clave; en primera instancia existe un Estado interesado en apoyar a la industria de armamentos con todo un aparato institucional listo para hacerlo; otra característica importante de ambos casos de estudio son los sistemas de armas

producidos por estos países cuya efectividad ha sido probada en combate real, con bajos costo de producción y diseñados para las condiciones de uso de cada país.

Institucionalismo. *Las reglas, las normas y las conductas en la promoción del desarrollo de la industria de defensa.* El desarrollo de la industria en países recién industrializados requiere altos niveles de participación estatal. En estos países, el Estado, en mayor o menor medida lleva a cabo seis funciones relacionadas con el proceso de la sustitución de importaciones de equipo militar, las cuales son: dirección, protección, construcción de infraestructura, financiamiento, producción y consumo (Andrew, 1997)

Realismo. *Las armas como elemento del poder nacional.* Esta teoría estudia las relaciones internacionales como un sistema. Los Estados al estar en un sistema de auto-ayuda, deben usar sus capacidades combinadas para defender sus intereses. Las capacidades (económica, militar, etc.) de los estados no pueden ser acomodadas por sectores y medidas por separado. El que un Estado sea superior a otros en alguna capacidad, no hace que suba en el ranking. Este depende en como logran manejar las siguientes capacidades: tamaño de la población, territorio, recursos naturales, poderío militar, economía, estabilidad política y un Estado competente (Kenneth, 1983).

Como sostiene Keneth Waltz en la obra que utiliza para este análisis, “los grandes poderes están definidos por sus capacidades-aptitudes, es decir que los Estados deben combinar sus capacidades en función de sus intereses. Las capacidades económicas, militares y de otro tipo no pueden ser evaluadas por separado. Los Estados son ordenados en atención a la distribución de sus atributos de poder. Su posición depende de los siguientes elementos: dimensión del territorio y población, poder militar, estabilidad política y competencia.

Es justamente por estas razones, que la industria armamentista y el poder militar se han encargado de fortalecer a los gobiernos, lo que justifica la gran inversión que anualmente realizan a este tipo de industrias y todos los mecanismos que disponen para su fortalecimiento.

De acuerdo a lo citado por (Arese, 1999) en su obra Comercio y Marketing Internacional, la decadencia y la desaparición de los grandes centros de poder, desde los imperios hasta nuestros días, fueron el resultado de grandes y largos procesos, generalmente acompañados por guerras violentas, que terminaron por hacer desaparecer una realidad histórica para dar un lento nacimiento a modelos diferentes. “Los países menos desarrollados se exponen a esta realidad con mayor vulnerabilidad, en parte por el proceso de apertura al que se están ajustando. Es precisamente en este punto el que cobran importancia las mencionadas teorías de las relaciones internacionales, que establecen las variables generales sobre las que se pueden asentar los procesos de transformación”.

La internacionalización desde la perspectiva de redes.

El enfoque de redes defendido por (Johanson J. y.-G., 1988), con respecto a la internacionalización de las empresas, incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Más concretamente, estos autores consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas: (1) Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); (2) Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); y (3) Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson J. y.-E., 1990)

Como se puede interpretar de lo anteriormente expuesto, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados.

Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000).

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes.

En la actualidad la mayor red creada a nivel mundial, que nació de una necesidad de estrategia militar en los Estados Unidos, es el Internet; hoy en día de acceso mundial con diversos fines de utilización y una herramienta publicitaria de gran impacto. La red continúa creciendo y se amplía el conocimiento de sus alcances, con su integración a distintas áreas, fundamentales en el marketing. (Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, 2003)

Muchas empresas se promocionan a través de esta forma, brindando información y costos de sus productos. El solo pensar que millones de empresas navegan diariamente por el ciberespacio buscando información de todo tipo presenta un universo de posibilidades nunca antes alcanzado (Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, 2003)

La competitividad global y las expectativas de los compradores en el comercio internacional, están cambiando la forma de actuar de las empresas, al eliminar barreras jerárquicas y permitirles ser más eficientes en sus operaciones, ofertar sus productos en un mercado global, y convertir el comercio electrónico en un medio generador de riqueza, del que ninguna empresa puede estar al margen, ya que ofrece múltiples beneficios a

proveedores y consumidores, acceso directo a mercados lejanos, personalización del servicio, mejora de la competitividad, disminución de los costos y reducción en los tiempos de entrega. Avances tecnológicos que han generado nuevas formas de realizar negocios y facilitan el acceso de las empresas a clientes potenciales. (Ramírez, 2011).

El comercio electrónico.

(Kelly, 1998) describe así el nuevo panorama de negocios en su libro de *New Rules for the Economy*, en el que considera, al comercio electrónico como una herramienta global que favorece lo intangible: las ideas, la información y las relaciones. Un nuevo tipo de mercado y sociedad, que tiene sus raíces en redes electrónicas omnipresente. Es decir, la nueva economía ha sido transformada por la tecnología digital en el periodo "postindustrial". La creación de valor para los clientes cambió de los productos físicos a una economía que favorece los servicios, la información, la inteligencia como las fuentes principales de tal creación de valor.

Ahora la diferencia es que las transacciones en el "mercado" se manejan no tanto a través de los seres humanos, sino por medio de la tecnología, y en este sentido sucede lo mismo en las relaciones con los clientes. El lugar donde compradores y vendedores se reúnen para negociar cambia del mercado "físico" al mercado "virtual". Así, el éxito de un negocio radica en la forma en que las pantallas y las máquinas atienden a los clientes y sus expectativas. Hay una gran diferencia respecto al pasado, cuando las transacciones entre personas constituían una norma (Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, 2003).

En este sentido, el comercio electrónico afecta tanto la forma en que las organizaciones de negocios se relacionan con las partes externas (clientes, proveedores, socios, competidores y mercados) como la operación interna al manejar actividades, procesos y sistemas.

Las empresas se valen de esta herramienta como medio para brindar y obtener información. estamos ante el canal de enlace o comunicación más económico, directo y masivo. Es así como la llegada de las nuevas tecnologías, requerirán que las empresas posean una renovación tecnológica en su equipamiento y medios de transmisión.

Decir que internet cambia todo es, en algunos círculos de alta tecnología, una frase muy gastada. Pero este libro defiende en gran medida la verdad que hay esa frase. En otras palabras, la aplicación de la nueva tecnología de medios e información en los negocios, no solo ha cambiado lo que sabemos acerca de administración, estrategia y diseño de negocios, sino que también nos confirma la existencia de un impacto continuo y cada vez mayor sobre lo que hacen los directores y la manera en que los negocios funcionarán en el futuro cercano. Dejando de un lado toda la excitación, en realidad estamos frente a una revolución y no tenemos más alternativa que aceptarla. Nuestro objetivo es preparar a ejecutivos, directores y estrategas actuales y futuros para tener éxito frente a este importante cambio (Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, 2003)

"Actualmente, vivimos una de las épocas que sufren los mayores cambios de sistema, en menor tiempo, por eso como emprendedores tenemos que estar consciente plenamente del momento histórico que se vive para actuar con éxito. Literalmente estamos frente al adagio de adaptarse o morir" (Velásquez, 2016).

7. Desarrollo del trabajo.

- *Caracterización de la industria militar de Colombia, Brasil y Estados Unidos.*

Después de los atentados “del 11 de septiembre de 2001, los Estados Unidos de América reelaboraron una doctrina, denominada guerra preventiva (preemptive/preventive war), que desconoce la filosofía de la Carta de las Naciones Unidas respecto el uso legítimo de la fuerza militar por parte de un Estado, y ha servido de sustento político y moral para invadir a Irak, Afganistán y mantener una tensa situación con Irán.

Otra vertiente del poderío militar estadounidense se da a través de su “Complejo militar - industrial” del cual provienen paradójicamente parte de las ventas de armamentos a nivel mundial, especialmente en los lugares donde persisten y se mantienen conflictos armados, el poder e influencia del “Complejo militar – industrial” ha llegado hasta el punto de que estos poderosos grupos de interés privado, dictan buena parte de la Política de Defensa de los Gobiernos de los Estados Unidos de América desde 1945.

Dentro de la Estrategia de Seguridad Nacional, el poder militar de los Estados Unidos sigue siendo el centro de gravedad y el elemento principal de la proyección estratégica de este país; sin embargo, la proliferación de nuevas amenazas que incluyen, tales como la seguridad humana, alimentaria, ambiental, el cambio climático y la seguridad energética, son también parte fundamental de la Estrategia de Seguridad Nacional, la cual nunca descarta el uso de la fuerza en casos necesarios, pero que privilegia el uso de herramientas tradicionales de la lógica estratégica como: el compromiso (diplomacia multilateral), la influencia, la cooperación, la persuasión, la disuasión, la negación, al igual que el apoyo al crecimiento económico (UMNG, 2010)

Por su parte, Brasil, además de ser la economía más grande de Suramérica, logró posicionarse en 2011 como la séptima economía del mundo, superando a Reino Unido. El crecimiento económico, los vastos recursos con los que cuenta y su creciente participación en el mercado y en la política internacional, han llamado la atención del mundo sobre este

país y sobre la importancia de su papel en el ámbito internacional. Así pues, Brasil se ha caracterizado por tener como interés y principal motivación su posicionamiento no solo como potencia regional, sino también mundial y ha encontrado en la industria militar un factor esencial para poder cumplir con sus pretensiones tanto económicas como políticas en la región. De esta manera, Brasil empieza a emerger como uno de los productores y exportadores de armas más destacados en ese momento. En efecto, se empiezan a manifestar una fuerte inversión en materia económica y políticas conjuntas que lograrán impulsar la industria militar de Brasil (Gómez, 2012).

Indumil, continua siendo la empresa encargada de desarrollar la política del Gobierno Nacional, en materia de fabricación, comercialización e importación de armas, municiones, explosivos y sustancias controladas en Colombia. No obstante se ha venido preparando para el posconflicto de manera planificada desde hace más de 10 años. Prueba de ello es que al cierre del 2016, el 11% de los ingresos provinieron de la venta de productos para el sector defensa y la seguridad. En contraste, el 76% provino de la venta de explosivos y emulsiones, así como otros servicios que se prestaron a los principales en sectores de la economía colombiana, entre los que se destacan la minería, la construcción, la infraestructura vial, energética y servicios de laboratorios. Todo lo anterior sin que la empresa haya disminuido la capacidad para manufacturar productos para la seguridad y defensa, los cuales se han convertido en activos estratégicos para la nación.

Es pertinente recabar que la principal ventaja competitiva es que casi la totalidad del portafolio de productos militares, armas y municiones de Indumil, ha sido probado en combate, de manera que existe la seguridad que es material de alta calidad y con excelente desempeño. Adicionalmente, dentro de las ventajas importantes de resaltar son los competitivos costos de producción cuando se comparan con los países del hemisferio occidental principalmente, así como la ubicación geográfica de Colombia en la región, lo que facilita las exportaciones empleando las instalaciones portuarias ubicadas en los dos océanos. Ventajas que están a favor y que es pertinente aprovechar en el propósito de llegar a mercados internacionales la oferta de valor (Indumil, 2016).

Tabla 1. Otras características, que identifican a la industria militar de los países en estudio. (Gómez, 2012)

País	Características
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Industria estatal y privada. • Altamente impulsada por el Estado. • Dependencia de las exportaciones. • Creada como medio de acceso al negocio internacional. • Exporta conocimiento. • Se ha fortalecido gracias a la inversión de la industria privada. • Aunque la comercialización es reglamentada, se fijan parámetros de mayor flexibilidad con respecto a Colombia.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de carácter estatal. • Altamente impulsada por el Estado. • Dependencia de las importaciones de materia prima. • Creada como medio de acceso al negocio internacional. • Exporta conocimiento. • Conserva su condición de monopolio.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • No existe restricción con relación a la comercialización de armas. • Se ha fortalecido gracias a la inversión de la industria privada. • Es la industria militar más robusta del mundo. • Existe libre competencia entre fabricantes.

- **Determinar la importancia de la implementación de estrategias de mercado electrónico en la industria militar, de acuerdo a las experiencias estudiadas.**

Ser el monopolio de la producción y comercialización de armas, municiones, explosivos y sustancias controladas en Colombia, le ha permitido a Indumil consolidarse como una empresa sólida y rentable, que genera significativos aportes al Estado, pero que no cuenta

con una estrategia basada en las necesidades de sus clientes y grupos de interés. De allí que se desvirtúe el papel fundamental que estos actores, tienen en el fortalecimiento de la organización.

No obstante, las coyunturas económicas y sociales que ha vivido el país en los últimos años, han llevado a Indumil a redefinir su modelo de negocio, desde la diversificación de las líneas de producción, la actualización de su plataforma tecnológica, hasta el diseño de estrategias fuertes dirigidas a generar satisfactores a las necesidades reales de sus stakeholders, con el propósito de convertirse en una compañía más ágil e innovadora, siempre lista para actuar y capaz de adaptarse a un entorno de mercado competitivo y siempre cambiante.

"En el pasado era esencial tener presencia completa en el mercado tradicional, la idea de sucursales, agencias, franquicias y demás, tomaron por mucho tiempo el dominio en el sector de los modelos de negocios. Hoy en día siguen teniendo su cuota participativa importante, fue así como grandes marcas como McDonald's, Burger King, Subway, Starbucks y parecidos, lograron crecer de forma exponencial, acumulando miles de millones de dólares en todo el mundo. Claramente, todos ellos tuvieron su momento de auge y aún forman parte en las elecciones de los emprendedores y nuevos empresarios como ejemplo para la estructura de su modelo de negocio, pero ahora todos estos miran hacia la transformación digital como una salida efectiva ante un mundo altamente dominado por el aspecto social media y los avances tecnológicos" (Plan Emprendedor, 2017).

Pero el mundo no se detiene y no lo hará ahora que la tecnología ha transformado para siempre la forma en cómo comercializamos nuestros productos y servicios.

Es así como se convierte en una obligación para la Industria Militar de Colombia, diversificar los canales de atención a sus clientes y públicos de interés, de tal forma que estos sean más eficientes y permitan ofrecer un servicio enfocado en las necesidades de cada persona. Esto con el propósito de mejorar la experiencia de los stakeholders y su relacionamiento con la organización.

Sin embargo, no es un trabajo fácil y debe acompañarse de herramientas tecnológicas que apalanquen la transformación en las empresas. Para lo que es necesario que las industrias

caracterizadas a lo largo de este trabajo implemente nuevas dinámicas comerciales, enfocadas en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que han abierto un importante abanico de nuevas formas de negocio por internet.

Es el momento, de dar apertura a nuevos canales de interacción con los usuarios que se alejen de los modelos tradicionales, para lo que se han dispuesto herramientas tecnológicas que serán de gran apoyo y sin duda alguna apalancará una fuerza laboral joven y dispuesta a potenciar el crecimiento de la organización.

“El e-commerce, como también es conocido, ha tomado gran fuerza. Sobre todo en los jóvenes emprendedores que ven en este una poderosa fuente de ingresos y emancipación empresarial” (Velásquez, 2016).

De acuerdo a datos arrojados a la encuesta anual de CEOs de la firma (PwC, 2017), la estrategia de tecnología de las empresas es tan importante como la estrategia de talentos. Los CEOs son conscientes de los cambios que han representado y representarán los avances tecnológicos para el negocio y de cómo se debe estar preparado para aprovecharlo. El 17% de los CEOs colombianos y el 15% a nivel global buscan fortalecer las capacidades tecnológicas y digitales para aprovechar nuevas oportunidades.

La mejor forma de caracterizar esta revolución es entender lo que manejamos actualmente en lo que algunos llaman la nueva economía. Aunque hay muchas definiciones de este término, los negocios de la nueva economía tienen diversos rasgos en común. Las empresas que quieren tener éxito en la nueva economía deben ser capaces de realizar cada una de las siguientes tareas:

- Crear valor en gran medida o exclusivamente a través de la recopilación, la síntesis y la distribución de información. El éxito se basa en la creación de valor al aprovechar el poder de las redes de información electrónicas y las nuevas interfaces de medios.

- Formular estrategias de manera que haya una convergencia entre el manejo de la empresa y el manejo de la tecnología.

- Competir en tiempo real y no en tiempo de ciclos y operar en un diálogo continuo con clientes y mercados.

-Operar en un mundo que se caracteriza por pocas barreras para entrar, costos variables de operación de casi cero, y como resultado de ellos, una competencia intensa en constante cambio.

-Organizar los recursos con base en la demanda (clientes, tendencias, mercados, necesidades), en lugar de la oferta como se hacía convencionalmente.

-Administrar las relaciones con los clientes y mercados a través de canales e interfaces. Lo que significa que es la tecnología la que maneja estas relaciones y no las personas.

-Utilizar canales mediados por la tecnología, lo que significa que las operaciones continuas están sujetas a la medición y el registro de formas importantes y sin precedentes.

La revolución en los negocios es más grande que cualquier tecnología en particular, incluidos, internet y que es más profunda que cualquier otra innovación incluida la World Wide Web. Entramos en un mundo en el que una nueva serie de consideraciones, ahora ocupan un lugar central. Entre ellas se encuentran, la tecnología, el diseño de interfaces, la métrica del mercado en tiempo real y una comprensión profunda de las actitudes y el comportamiento del cliente, como factores clave en el éxito de los negocios.

Son precisamente estas exigencias de versatilidad e inmediatez del mercado, las que deben motivar a Indumil a embarcarse en el mundo del comercio digital, que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos encaminados a expandir la marca, posicionar sus productos y crear redes de comercialización que cumplan con las necesidades de este mundo globalizado, en el que la oportunidad y efectividad de la información se convierten en el timón para direccionar al barco y puede conducir a la empresa a su éxito o fracaso.

Para dar cumplimiento al propósito de transformación tecnológica de estas industrias, especialmente la colombiana y su expansión a nuevos mercados, es importante enfocar el trabajo de estas organizaciones en el enriquecimiento de su cadena valor, que va desde la transformación de unas materias primas en productos hasta la entrega final y verificación del cumplimiento de las expectativas de sus clientes a nivel global. Es preciso romper con el paradigma que ha hecho que durante sean los clientes los que han tenido que adaptarse a la compañía y no la compañía a las necesidades de quienes finalmente son su eje de acción.

Cada empresa de negocio a negocio o de negocio a consumidor debe tomar decisiones fundamentales acerca de cómo competir en el mercado de su elección. Algunas de estas decisiones representan los puntos importantes tradicionales de la estrategia de negocios, por ejemplo: “¿cómo debemos segmentar nuestro mercado?” ¿nuestra oferta agrega valor al segmento meta?” y “¿cómo podemos superar a los competidores en los mercados elegidos?”. Muchas decisiones estratégicas son únicas de la nueva economía como el tipo de interfaz-habilitada por la tecnología-que se utilizará con el cliente. Antes de analizar más a fondo estas áreas de decisiones estratégicas clave, primero es importante considerar por qué el comercio electrónico es único o diferente.

8. Conclusiones.

- Indumil como monopolio de armas y explosivos en Colombia debe pensar estratégicamente en afianzar relaciones con los clientes, alejándose de esta figura de negocio y adaptándose a las nuevas dinámicas comerciales del mundo globalizado.
- El diseño de estrategias digitales y el aprovechamiento de las herramientas que brinda el comercio electrónico, le permitirán a este tipo de industrias, posicionarse en un mercado globalizado, logrando cumplir en mayor proporción con las necesidades de sus clientes.
- La velocidad del cambio tecnológico continúa siendo uno de los principales retos para las empresas a nivel global. Por tanto el desafío que están enfrentando las organizaciones es cómo potenciar los negocios en la era digital, en la que cada vez hay mayor número de datos y mayor exposición en tiempo real a las redes sociales y los dispositivos móviles.

Bibliografía

- (09 de 01 de 2017). Recuperado el 07 de 03 de 2017, de Plan Emprendedor: http://planemprendedor.es/la-transformacion-digital/?utm_source=ReviveOldPost&utm_medium=social&utm_campaign=
- Andrew, R. L. (1997). *Developing Countries*. Cambridge, Massachussets. .
- Arese, H. F. (1999). *Comercio y Marketing Internacional*. Buenos Aires: Norma.
- Gómez, S. P. (2012). *LA INFLUENCIA DE LA INDUSTRIA MILITAR DE BRASIL EN EL DESARROLLO*.
- Indumil. (2016). *Informe de gestión, transformación y sostenibilidad 2016*. Bogotá.
- Industria Militar de Colombia-Indumil. (2016). *Informes de Gestión y Resultados 2016*. Bogotá.
- Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski. (2003). *e-Commerce*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Johanson, J. y.-E. (1990). “*The mechanism of internationalization*”.
- Johanson, J. y.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems- a network approach*”. Londres.
- Kelly, K. (1998). *New Rules for the Economy*.
- Kenneth, W. N. (1983). *Theory of International Politics*. Addison – Wesley.
- Liñán, J. M. (2010). *Industria militar en países en desarrollo. Israel y Brasil*. San Luis de Potosí.
- Maldifassi, J. O. (1994). *Defense industries in Latin American*.
- PwC. (2017). *Encuesta anual de CEOs, para crecer en un mundo cambiante: Innovación con talento y tecnología*.
- RAMÍREZ, C. M. (06 de 2011). [www.umng.gov.co](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3623/2/VargasRamirezClaudiaMarella2011.pdf). Recuperado el 01 de 04 de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3623/2/VargasRamirezClaudiaMarella2011.pdf>
- Rialp, A. y. (2001). *Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*.

- (2016). *sipri yearbook 2016, resumen*. Estocolmo: Sipri.
- UMNG, I. -I. (2010). *Doctrina Obama: Percepción Geopolítica y su Aplicación Geoestratégica*.
- Velásquez, L. (22 de 06 de 2016). *planemprendedor.es*. Recuperado el 07 de 03 de 2017, de *planemprendedor.es*: <http://planemprendedor.es/negocio-internet-4-ideas-funcione/>