

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS**

**Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento  
estratégico del Perú en Sudamérica, 2024**

**AUTORES**

**BACH. Antonio Nicolás Seclen Ramos**

**([orcid.org/0009-0000-0026-6392](https://orcid.org/0009-0000-0026-6392))**

**BACH. Jorge Luis Llanos Alvarado**

**([orcid.org/0009-0000-6718-7832](https://orcid.org/0009-0000-6718-7832))**

**Para optar al Grado Académico de  
MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

**ASESOR**

**MG. Wilfredo Javier Marquina Mauny**

**([orcid.org/0000-0003-4820-7740](https://orcid.org/0000-0003-4820-7740))**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Anticipación Estratégica**

**2025**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 025 – 2025/ DGI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintinueve (29) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las .....<sup>13:00</sup>..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

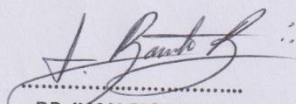
❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Maestro	ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS	Secretario
❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Vocal

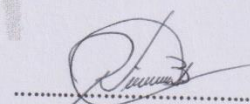
Designados según Resolución de Exedito para Sustentación de Tesis N° 025-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 22 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MILITAR DE DEFENSA PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PERÚ EN SUDAMÉRICA, 2024", presentado por los Bachilleres ANTONIO NICOLAS SECLÉN RAMOS y JORGE LUIS LLANOS ALVARADO, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

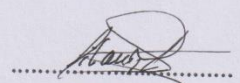
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de .....<sup>Dieciocho (18)</sup>.....

En mérito del cual, el jurado .....<sup>APRUEBA</sup>..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos a los veintinueve (29) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.

  
.....  
DR. IVAN RICARDO  
BARRETO BARDALES  
PRESIDENTE

  
.....  
MG. ROBERTO JOAQUIN  
VIVANCO BURGOS  
SECRETARIO

  
.....  
DRA. LILIANA  
RODRIGUEZ SAAVEDRA  
VOCAL

**DEDICATORIA**

A nuestras sagradas familias, que sin haber recibido una formación militar han forjado su espíritu y carácter con una férrea disciplina militar y un gran corazón por nuestra patria el Perú sagrado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por colmar en nosotros sus bendiciones.

A nuestras familias, por ser el todo de nuestros días.

A nuestro Ejército del Perú, institución tutelar de la nación.

Y, a nuestra Escuela Superior de Guerra del Ejército, piedra angular de la formación militar para la guerra.

## ÍNDICE

<b>PORTADA .....</b>	<b>i</b>
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>REPORTE DE SIMILITUD .....</b>	<b>xi</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Situación Problemática .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.4 Justificación de la Investigación .....	7
1.5 Viabilidad de la Investigación .....	8
<b>CAPITULO II ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1 Antecedentes de la investigación nacionales .....	10
2.1.2 Antecedentes de la investigación internacionales .....	15
2.2 Bases Teóricas .....	18
2.3 Marco Conceptual.....	21
2.3.1 <i>La industria militar en la seguridad, la defensa y el desarrollo</i> .....	21
2.3.2 Posicionamiento estratégico .....	37
2.4 Definición de Términos Básicos.....	41
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Diseño Metodológico .....	44
3.1.1 Enfoque de Investigación .....	44
3.1.2 Tipo de investigación.....	44
3.1.3 Método de Investigación.....	45
3.1.4 Escenario de Estudio .....	46

3.2	Diseño Muestral .....	46
3.3	Técnica e instrumentos de recolección de información .....	47
3.3.1	Técnicas.....	47
3.3.2	Instrumentos.....	47
3.4	Técnicas para el Procesamiento de la Información .....	47
3.5	Aspectos Éticos .....	48
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS.....</b>		<b>49</b>
4.1	Definición de Categorías y Subcategorías .....	49
4.1.1	Recolección de los datos .....	49
4.1.2	Organización de los datos .....	51
4.1.3	Definición de categorías y subcategorías .....	52
4.2	Soporte de categoría de la codificación selectiva.....	53
4.3	Red semántica del análisis documental .....	74
4.4	Red semántica de la observación y entrevistas.....	75
4.5	Codificación axial y triangulación .....	76
<b>CAPÍTULO V: DIALOGO TEÓRICO – EMPÍRICO .....</b>		<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>118</b>
<b>PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....</b>		<b>121</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>129</b>
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia.....</b>		<b>134</b>
<b>Anexo 2: Formato de Validación de Instrumento .....</b>		<b>136</b>
<b>Anexo 3: Instrumento de recolección de datos .....</b>		<b>142</b>
<b>Anexo 4: Autorización para la Recolección de Información .....</b>		<b>158</b>
<b>Anexo 5: Consentimiento informado .....</b>		<b>160</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Principales Industrias de Defensa.....	1
<b>Tabla 2:</b> Matriz del Objetivo Nacional N° 2.....	31
<b>Tabla 3:</b> Organización de datos de la observación análisis documental y entrevistas.....	51
<b>Tabla 4:</b> Soporte de categorías y subcategorías provenientes de la observación.....	53
<b>Tabla 5:</b> Soporte de categorías y subcategorías provenientes del análisis del contenido....	60
<b>Tabla 6:</b> Soporte de categorías y subcategorías provenientes de las entrevistas.....	66
<b>Tabla 7:</b> Análisis axial por el método de triangulación.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Etapas del Plan Estratégico.....	29
<b>Figura 2:</b> Articulación de Políticas y Planes.....	31
<b>Figura 3:</b> Ubicación geoestratégica del Perú en América.....	40
<b>Figura 4:</b> Red Semántica del análisis documental.....	74
<b>Figura 5:</b> Red semántica de la observación y entrevistas.....	75

## RESUMEN

La finalidad de la industria militar de defensa no es solo generar ganancias económicas, generar fuentes de trabajo o participar en el desarrollo económico de un Estado, la finalidad va mucho más allá, y es abastecer a las Fuerzas Armadas para que estas puedan proteger y garantizar la soberanía del país de modo que las otras formas de industria participen y logren el desarrollo social y económico sostenido de una nación. La industria militar de defensa es compleja, tiene altos costos de producción y está en permanente evolución debido a la ciencia y tecnología contribuyendo a que las operaciones militares estén a la vanguardia de la modernidad.

La industria militar de defensa es el sector industrial que comprende la fabricación y comercialización de armas, municiones, equipos y tecnología militar, por lo general se compone de empresas públicas y privadas quienes se comprometen y colaboran con los gobiernos para proporcionar las capacidades a las Fuerzas Armadas en los ámbitos terrestres, naval, aeroespacial y sistemas electrónicos, así como ciberseguridad y ciberdefensa. No es cualquier tipo de industria, es una industria estratégica, porque es uno de los pilares de progreso y soberanía nacional, la misma que debe ser considerada como Política de Estado.

El objetivo de la investigación ha sido analizar los aspectos prioritarios que limitan el desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa y el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica. La investigación de enfoque cualitativo, de tipo básica a empleado los métodos fenomenológicos y de la teoría fundamentada para analizar aspectos básicos sobre la industria militar de defensa a fin de lograr crear nuevos conocimientos y/o saberes.

**Palabras claves:** *Industria militar de defensa; posicionamiento estratégico; objetivos para la industria militar de defensa; gasto o inversión; asociaciones industriales, subsidiariedad, convenios.*

## ABSTRACT

The purpose of the defense industry is not merely to generate economic profits, create jobs, or participate in a state's economic development. Its purpose goes far beyond that: to supply the Armed Forces so they can protect and guarantee the country's sovereignty, thus enabling other sectors of industry to participate and achieve the nation's sustained social and economic development. The defense industry is complex, has high production costs, and is constantly evolving due to science and technology that keep military operations at the forefront of modernity.

It is the industrial sector that encompasses the manufacture and marketing of weapons, ammunition, equipment, and military technology. It is generally composed of public and private companies that commit to and collaborate with governments to provide the Armed Forces with capabilities in the land, naval, aerospace, and electronic systems domains, as well as cybersecurity and cyber defense. It is not just any industry; it is a strategic industry because it is one of the pillars of progress and national sovereignty, and it must be considered a matter of State policy.

The objective of this research was to analyze the priority factors limiting the development and growth of Peru's military defense industry and its strategic positioning in South America. This qualitative, basic research employed phenomenological and grounded theory methods to analyze fundamental aspects of the military defense industry and generate new knowledge.

**Keywords:** Military defense industry; strategic positioning; objectives for the military defense industry; expenditure or investment; industrial partnerships, subsidiarity, agreements.

## REPORTE DE SIMILITUD

# IFI SECLEN - LLANOS

 R2.0

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:551065383

Fecha de entrega

30 ene 2026, 12:51 GMT-5

Fecha de descarga

30 ene 2026, 13:04 GMT-5

Nombre del archivo

IFI SECLEN - LLANOS.pdf

Tamaño del archivo

2.2 MB

175 páginas

42.256 palabras

246.554 caracteres



Página 2 de 185 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:551065383

## 11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...


### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

11%  Fuentes de Internet

3%  Publicaciones

7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

Por el presente documento, el CrI. EP Seclen Ramos Antonio Nicolas, identificado/a con DNI N°16765714 y el CrI. EP Llanos Alvarado Jorge con DNI 43312337, egresados del programa de Alto Mando del Ejército, informo que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Análisis del desarrollo de la industria militar de defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica” para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica en la maestría de Estrategia y Geopolítica, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza.

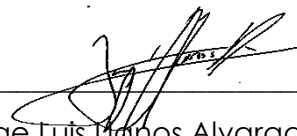
Así mismo, dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmamos que somos responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y

legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Antonio Nicolas Seclen Ramos

DNI: 16765714



Jorge Luis Llanos Alvarado

DNI: 43312337

## INTRODUCCIÓN

La industria militar de defensa constituye un sector estratégico nacional por lo siguiente. Existe una gran diferencia entre la industria militar de defensa o simplemente industria para la defensa que desarrollan los países que son considerados como potencias o desarrollados y los países que se encuentran en vías de desarrollo, sin embargo, la finalidad de este tipo de industria siempre será la mismas, abastecer a las Fuerzas Armadas de modo que estas sean lo suficientemente autosuficientes y discursivas que garanticen la soberanía nacional para que las otras formas de industria se desarrollen plenamente nacional e internacionalmente para que contribuyan en el desarrollo sostenido de una nación.

En el Perú la industria militar de defensa está a cargo de los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., del Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea - SEMAN PERÚ S.A.C. y de la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C., empresas estratégicas a cargo del sector público que tienen aproximadamente más de 60 años de existencia y que a la fecha no están logrando abastecer a las Fuerzas Armadas de acuerdo a los objetivos determinados por la Política Sectorial del Ministerio de Defensas y a sus propios objetivos, situación problemática que podría comprometer la soberanía nacional

y consecuentemente el desarrollo nacional en caso de un eventual conflicto con alguno de los países limítrofes con intereses políticos, económicos o sociales en el Perú.

Si bien, las empresas públicas como el SIMA-PERÚ S.A., SEMAN PERÚ S.A.C. y FAME S.A.C., hacen denodados esfuerzos por mantenerse y crear asociaciones industriales, no se visualiza una transferencia tecnológica real o la creación de una tecnología propia que permita hacer autosuficientes estas empresas para abastecer y levantar las capacidades de las Fuerzas Armadas, no se ha creado o se ha visualizado las repercusiones que tiene este tipo de industria sobre el desarrollo de los otros tipo de industria y la soberanía nacional, pilares fundamentales del desarrollo del país.

El objetivo de la investigación que lleva por título “Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”, es justamente analizar los factores como la determinación de objetivos, la evaluación de la participación o inclusión de la inversión privada, análisis para determinar si la industria militar es gasto o inversión, así como la evaluación de los diferentes tipos de asociaciones para crear nuevos conocimientos fundamentados que permitan mejorar la situación de la industria militar de defensa en Perú.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación metodológicamente ha considerado los capítulos siguientes: Capítulo I planteamiento del problema, que presenta la situación problemática en el plano internacional y nacional, así como los aspectos específicos del problema que representa la industria militar de defensa. Contiene además la formulación de problemas que refleja un enfoque exploratorio y descriptivo.

El Capítulo II estado del arte, que contiene los antecedentes, las bases teóricas y el marco o líneas conceptuales que sustentan el objeto de estudio sobre la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico.

El Capítulo III metodología, que comprende el enfoque, el tipo de investigación, el método, las técnicas de investigación que se han empleado para llevar a cabo la investigación.

El Capítulo IV análisis y síntesis, es la parte de la investigación donde se ha descompuesto las categorías y subcategorías para lograr entenderlas empleando matrices y luego se ha reconstruido apoyados en diagramas para formar un todo coherente de modo que se comprenda la industria militar de defensa como una estructura en la realidad peruana.

El Capítulo V diálogo teórico empírico, es la parte de la investigación que se ha centrado en comprender e interpretar la subjetividad (observación – entrevistas) contratada con los datos hermenéuticos (teorías y líneas conceptuales) para descubrir una verdad absoluta. En este capítulo más allá de la descripción de los datos se han identificado patrones, relaciones y temas emergentes. Para finalmente concluir y recomendar.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la Situación Problemática

La Industria Militar de Defensa o simplemente Industria de Defensa, es uno de los sectores industriales cuyo objetivo principal es la fabricación de sistemas de armas convencionales, municiones convencionales y toda una serie de suministros (equipos), así como la investigación y desarrollo de tecnología militar para las Fuerzas Armadas, se le denomina también industria armamentista, industria armamentística, industria militar; su principal objetivo es proveer a la Fuerza Armada con el equipo necesario para garantizar la seguridad nacional.

La Industria de Defensa, a nivel mundial está conformada por empresas multinacionales o también denominadas internacionales/trasnacionales, es decir, que la empresa matriz ha sido creada, patentada y registrada en un país, pero cuenta con empresas subsidiarias o también denominadas filiales que son controladas por la empresa matriz bajo ciertos modelos o holding en diferentes países. Las más grandes multinacionales de la Industria Militar de Defensa son:

**Tabla 1**

*Principales industrias de defensa*

País	Industria de defensa
Estados Unidos	Lock Martin, Boeing, Raytheon, Northrop Grumman
Francia	Dassault Aviation, Naval Group, Airbus Group, MBDA, Nexter, Safran y Thales.
Reyno Unido (Inglaterra)	BAE Systems
Israel	Israel Weapon Industries (IWI)
Rusia	United Shipbuilding Corporation, Rosobonexport

<b>País</b>	<b>Industria de defensa</b>
China	Changhe Aircraft Industries Corporation, Chengdu Aircraft Industry Corporation, China Aviation Industry Corporation, China Shipbuilding Industry Corporation.

*Nota: Esta tabla muestra las principales industrias exportadoras de material bélico.*

Se caracteriza por ser un sector industrial que está relacionadas a los sistemas políticos, económicos, relaciones internacionales y militares. Por su naturaleza y objetivo está estrechamente vinculado a la seguridad nacional y muy ligada al concepto de la guerra, en ese sentido que, es parte de las políticas y medidas que los países adoptan para protegerse de todo tipo de amenazas (internas – externas), con la finalidad de lograr alcanzar y mantener un estado relativo de estabilidad, calma o predictibilidad que se necesita para lograr el desarrollo nacional. Desde el punto de vista militar la Industria Militar de Defensa se ha ido midiendo según las generaciones de las guerras, las que son como un camaleón, es decir, que han ido cambiando permanentemente según el entorno y el tiempo.

Clasificar las guerras, consecuentemente la industria militar, es sumamente complicada, sin embargo, se ha podido identificar algunos rasgos característicos de las guerras según el momento en el que se han ido dando. Se habla entonces de las guerras de Primera Generación, caracterizadas por el desarrollo y consolidación del concepto de Estado – Nación, las guerras de Segunda Generación caracterizadas por la revolución industrial y el surgimiento de los medios de transporte pesado, las guerras de Tercera Generación caracterizadas por el desarrollo tecnológico y las guerras de Cuarta Generación caracterizadas por la globalización y el empleo del factor humano – sociedad (Aznar, 2015).

Hoy en día, se está hablando de la Quinta Generación de las guerras (5GW), caracterizada por acciones militares no cinéticas, es decir, no es necesario el empleo letal de la fuerza, si no, se basa en la ingeniería social, empleo de la tecnología emergente (inteligencia artificial y los sistemas totalmente autónomos), la desinformación, los ciberataques, empleo de las operaciones psicológicas y asuntos civiles. Para la industria militar de defensa clásica, la II Guerra Mundial es un hito que marca un antes y un después,

con esta guerra se inició la industria militar de defensa moderna, naciendo así, los complejos industriales militares.

En este contexto, la identificación de las generaciones de la guerra sirve de base para determinar cómo está la industria militar de defensa en el ámbito internacional. Así, la industria militar de defensa para los denominados países potencias y para los países en vías de desarrollo está muy vinculada a lo que hoy se denomina gasto militar de defensa, la situación más reciente de este tipo de industria se está dando a conocer en el conflicto entre Rusia y Ucrania, periodo 2022-2025. Se estima que en el mundo el campo económico se está destinado al gasto militar 2.4 billones de dólares cifra jamás alcanzada y los niveles de tecnología militar han alcanzado niveles sin precedentes, el empleo de sistemas de armas convencionales autónomos y robotizados, es decir, sistemas de armas con capacidad de realizar misiones de forma remota son las características de los entornos bélicos.

Así mismo, esta guerra entre Rusia y Ucrania se está caracterizando por la innovación de la industria militar de defensa en el mismo campo de batalla por la necesidad operacional que se está dando, donde la intensidad del uso de drones como armas de ataque es una de las formas en que este conflicto está revolucionando cómo se hace la guerra, en combinación con la guerra electrónica y los ataques de artillería, los drones también han demostrado ser efectivos en operaciones ofensivas y defensivas, inmovilizando a las fuerzas enemigas en el campo de batalla, donde los sistemas de armas tipo blindados están quedando en la obsolescencia operacional.

En este conflicto el empleo de sistemas de artillería convencionales y sus municiones son las armas de mayor uso, se estima que diariamente Rusia emplea 10,000 granadas/proyectiles y Ucrania entre 2000 y 2500 granadas/proyectiles. El empleo de este tipo de sistemas de armas convencionales tácticamente son empleados para contener el movimiento intensivo de tropas, para atacar y/o contener el movimiento de unidades blindadas (vehículos blindados porta tropas o vehículos de combate blindados – Tanques), atacar puestos de comando, atacar depósitos de suministro, atacar fábricas de armas y en la defensa (de área o perimétrica), así mismo, las municiones para armas pequeñas y ligeras

son el día a día de este conflicto armado, se han convertido en un artículo vital para las operaciones.

En el campo económico, político y de relaciones internacionales la industria militar de defensa en este conflicto armado se ha convertido en una de las formas de industria con muchas expectativas para las grandes transnacionales que se dedican a la fabricación de armas convencionales y para otras empresas que ven una oportunidad de negocio, quedando demostrado que la industria militar de defensa es un sector de mucho interés económico, político y de las relaciones internacionales. Para el Ministerio de Asuntos Exteriores - Francia (2018) se debe poner y transmitir la voluntad política para incluir en el corazón de las relaciones bilaterales el apoyo de todo el Estado a los proyectos industriales de Francia.

En este orden de ideas, la Unión Europea agrupa aproximadamente un tercio de las producciones y ventas globales de armas (principalmente Francia, Alemania y Reino Unido). Aunque en la década anterior Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia e Israel compartieron el 90% del mercado, en la actualidad existen competidores emergentes (Corea del Sur, China y Turquía) que buscan tener un buen posicionamiento en el mercado de armamento a largo plazo (Ministerio de Asuntos Exteriores – Francia, 2018)

En el Perú, el Ministerio de Defensa tiene por función específica la promoción de la industria militar con tecnología moderna, además de incentivar la investigación y desarrollo tecnológico del Sector Defensa (Decreto Legislativo N° 1134, 2012). De manera general, la industria militar de defensa está representada por tres grandes empresas del sector público: Los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A. considerado como el principal astillero en el Perú, cuyo objetivo principal es la construcción de unidades navales o barcos, y, además, se dedica al diseño, mantenimiento y modernización de este tipo de industria. El Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. cuyo objeto social principal es la fabricación, el mantenimiento, la modernización y reparación de aeronaves, así como, motores, hélices, partes, instrumentos, accesorios y equipos conexos.

Por otro lado, se tiene a la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C. cuyo objeto social es la fabricación, la comercialización, el desarrollo, la modernización, la modificación y el mantenimiento de sistemas de armas y municiones de guerra, así como explosivos, equipamiento, vehículos de uso militar y policial, la investigación y desarrollo tecnológico, actividades conexas para abastecer a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y otras organizaciones del Estado de acuerdo a objetivos aprobados por el Ministerio de Defensa y Ministerio del Interior. Así mismo, puede realizar el desarrollo, la comercialización, la fabricación, la modificación, el ensamblaje, la modernización y el mantenimiento de sistemas de armas y municiones de guerra y de uso civil para personas y entidades nacionales y extranjeras.

El problema general de la Industria Militar de Defensa en el Perú representada por estas tres empresas son situaciones complejas y particulares que requieren ser analizadas de maneras individualizada el rubro naval, aeronáutico y militar. De manera general, se observa que en el periodo 2022 – 2024 en cuanto a la fabricación de sistemas de armas convencionales como son: Carros de combate, Vehículos blindados de combate, Sistemas de artillería de gran calibre, Aeronaves de combate, Helicópteros de ataque, Buques de Guerra, Misiles/Lanza misiles, armas pequeñas y ligeras (Organización de Naciones Unidas - TCA, 2013), no se ha logrado este objetivo o se encuentra muy insipiente en relación con la industria militar moderna en el mundo. Las posibles causas de la deficitaria industria militar de defensa en el Perú obedecen a diversos factores dentro de los cuales se puede citar: Gasto público de defensa, la investigación y desarrollo, la administración y gestión, la identificación/determinación de objetivos claros para la industria militar de defensa, la visión de crear asociaciones industriales de defensa (con empresas nacionales e internacionales), la visión de la subsidiaridad, entre otros.

El Ministerio de Defensa viene realizando denodados esfuerzos por promover y mejorar esta situación de la industria militar de defensa con la promoción de convenios con empresas como: Hyundai Heavy Industries (HHI), STX Corporation – Hyundai Rotem y la empresa Israel Weapon Industries (IWI); acciones que permitirán fortalecer la industria

militar de defensa, siendo necesario analizar y evaluar los resultados a futuro de estos convenios para seguir promoviendo, creciendo y fortaleciendo la industria militar de defensa en el Perú, de modo de lograr la tan ansiada independencia tecnológica.

El análisis geopolítico que implica el estudio y evaluación de la geografía física (posicionamiento y ubicación geográfica del Perú), el estudio y evaluación de la geografía humana (estudio de la sociedad industrial) y sus efectos sobre la política y las relaciones internacionales vinculadas a la industria militar de defensa constituyen una ventaja significativa, que requiere ser evaluada para lograr y permitir promover la industria militar de defensa. Es necesario comprender la política exterior para poder entender, explicar y predecir la situación de la industria militar de defensa en el Perú relacionadas a las variables geográficas. La construcción del Puerto de Chancay considerado como el primer puerto inteligente y automatizado en Sudamérica busca impulsar la conectividad de Perú con los mercados internacionales especialmente con países de Asia y particularmente con China, país emergente en la industria militar de defensa.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué aspectos del desarrollo de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?

¿La identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?

¿La mejora del gasto público y/o privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?

¿La subsidiaridad de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?

¿La propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

Analizar los aspectos del desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa que van a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.

Evaluar la identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.

Analizar el gasto público y/o privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.

Evaluar la subsidiaridad de la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.

Analizar la propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La investigación sobre la industria militar de defensa es importante por las razones siguientes:

Analizar, es decir, dividir en sus partes o elementos básicos la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico, para lograr alcanzar y/o descubrir las verdaderas razones del por qué existe tanta diferencia entre lo que han alcanzado otros países en los aspectos militares de la defensa, permite inferir y recurrir a conceptos de evolución tecnológica y revolución industrial como consecuencia de conflictos armados como son la Primera Guerra Mundial y Segunda Guerra Mundial.

Es importante la investigación por que va a permitir generar nuevos conocimientos para entender y aplicarlos en los aspectos de seguridad y desarrollo. Es relevante mencionar que la industria militar de defensa no solo es importante porque brinda a los países capacidades militares de autonomía en los dominios terrestres, navales, aéreos y/o espaciales, sistemas electrónicos y equipos militares para garantizar la seguridad nacional, sino que, hoy en día este tipo de industria posibilita el desarrollo social y económico del país,

vale decir, que es un elemento clave para garantizar la soberanía y seguridad, por lo tanto es factor que asegura y es base del bienestar social.

Es pertinente analizar la industria militar de defensa en aspectos específicos como son las subcategorías como: gasto público para la defensa, planeamiento estratégico, subsidiaridad para la determinación de objetivos, asociaciones industriales, ciencia y tecnología; elementos claves que otros países han evaluado y puesto en práctica para lograr impulsar poco a poco sus industrias militares de defensa. Los beneficios sociales no solo se extienden a los campos o dominios militares, muy por el contrario, la industria militar de defensa abarca a toda la sociedad en su conjunto, por lo tanto, debe ser una política de estado, puesto que implica bienestar y desarrollo de toda la sociedad peruana. Este tipo de industrias engloba las industrias militares de defensa (públicas - estado) y las industrias civiles (privadas), siendo este el único camino para impulsar la industria militar de defensa.

### **1.5 Viabilidad de la Investigación**

La investigación es viable o factible de su realización considerando los factores de recursos como personal, logísticos, presupuestales y acceso al campo de estudio.

Disponibilidad de recursos: Humanos, materiales, disponibilidad de tiempo y acceso al campo de estudio:

#### ***Recursos humanos y materiales***

Se dispone de recursos humanos para la investigación sobre la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico, el mismo que está conformado por el equipo de trabajo: dos Oficiales Superiores y personal externo conformado por docentes asesores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, que han sido seleccionados en función de sus habilidades y competencias profesionales, vinculadas con la naturaleza de este proyecto.

Se dispone de recursos materiales, los que están referidos a equipos informáticos como laptop, impresora y algunos otros equipos de escritorio necesarios para llevar a cabo el proyecto de investigación, además se dispone de infraestructura como salas de reunión, bibliotecas físicas y virtuales que la ESGE dispone y que son puestas a disposición del equipo de trabajo.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos financieros, estos también se disponen, y que están constituidos por los fondos económicos que se necesitan para cubrir los gastos de la investigación, estos recursos incluyen el presupuesto, los costos y los gastos que se han sido debidamente planificados para el proyecto.

### ***Disponibilidad de tiempo***

Se dispone de tiempo para la investigación sobre Industria Militar de Defensa y posicionamiento estratégico: esta depende de otros factores, como es el tamaño de la investigación que está delimitado y enmarcado como una investigación de corte social dentro de los parámetros de tiempo propuestos por la Escuela Superior de Guerra del Ejército, que, responde y es consecuente con los recursos disponibles que permite cumplir con los plazos para entregar los resultados de investigación previstos.

### ***Acceso al lugar y fuentes de información***

Para la investigación sobre la Industria Militar de Defensa y posicionamiento estratégico, es factible el ingreso y acceso al campo de investigación, es decir, es factible el proceso de entrar al lugar donde se estudian las categorías de investigación que son: Los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C.

## CAPITULO II ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes de la investigación nacionales

Alca y Ventosila (2023) del Centrum PUCP-Pontificia Universidad Católica en su trabajo de investigación para optar al grado de Maestro en Administración de Negocios Internacionales titulada “*Business Consulting para Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C.*”. Afirma que en Perú hay fábricas que son administradas por el Estado como parte del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, como la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C. (FAME SAC). Esta fabrica estatal de derecho privado suministra sistemas de armas, municiones y productos relacionados al mercado civil y, en particular, al mercado militar y policial, compuesto por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú. Esta actividad, en teoría, debe ser parte de la seguridad y defensa nacional.

El objetivo de la investigación fue identificar los problemas principales que tiene la FAME S.A.C. como una de las empresas representativas de la industria militar de defensa y presentar alternativas de solución. La investigación de corte cualitativa y de tipo de investigación de caso arribó a los resultados siguientes: como problema principal está la baja capacidad de producción en sus artículos principales (core business) debido a la falta de un modelo de negocios, la antigüedad de su maquinaria (obsolescencia técnica) y a la mala situación financiera. La investigación concluyó en:

- La FAME S.A.C. es declarada como una empresa no competitiva debido a la baja capacidad de producción (obsolescencia técnica) y a la gran cantidad de maquinaria en desuso (capacidad ociosa).
- La maquinaria de producción es muy antigua y esta no ha sido renovada desde los años sesenta.

- El modelo de negocios bajo la modalidad de encargo no ha logrado los resultados esperados; sus principales clientes potenciales, como son las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú, por los escasos presupuestos asignados para adquirir armas - municiones, no han logrado impulsar esta industria militar.

- La estructura de costos es excesivamente elevada, no le permite a FAME S.A.C. ingresar y competir con el mercado internacional.

Tesei (2024) en su trabajo de investigación para optar al grado académico de doctor en políticas públicas y gestión del Estado titulada "*Fortalecimiento de las capacidades de Defensa Nacional: Propuesta de Política Pública para el Desarrollo de la Industria Aeronáutica en el Perú*", considera que la industria aeroespacial constituye un sector industrial altamente competitivo y diversificado, destacan en este tipo de industria países como Estados Unidos, China, Francia, Alemania, Japón, entre otros.

Esta investigación destaca también que en América Latina el desarrollo de la industria aeronáutica está a cargo de la Fundación Embraer, considerada la tercera empresa fabricante más grande del mundo. Por otro lado, sostiene que el propósito de este tipo de industria es fortalecer las capacidades de un país en diferentes aspectos dentro de los cuales está la seguridad y defensa.

La investigación fue tipo cuantitativa de alcance descriptivo, y tuvo como objetivo proponer el establecimiento de una política pública para fortalecer las capacidades de defensa a través de la industria aeronáutica. Los resultados arrojan que existe una débil modernización y la falta de la calidad en la producción. Las conclusiones de la investigación fueron:

- Existe relación significativa entre la propuesta de una política pública para fortalecer las capacidades de defensa y el desarrollo de la industria aeronáutica.

- Es necesario el fortalecimiento teórico y legal para una propuesta de política pública para fortalecer las capacidades de defensa nacional y el desarrollo aeronáutico.

- Es necesario establecer y determinar la misión y visión de la propuesta de una política pública para fortalecer las capacidades de defensa nacional y el desarrollo aeronáutico.

Chavez (2023) de la Universidad Nacional del Callao, en su trabajo de investigación titulado “*Aplicación del Estudio del Trabajo para mejorar la productividad del taller de construcciones navales de la empresa SIMA-CALLAO, 2020*”, sostiene que el SIMA-Callao es una de las empresas del Estado peruano de derecho privado que se rige por los objetivos conforme a la política del Ministerio de Defensa, de la Comandancia General de la Marina y, a nivel administrativo, está sujeta al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial estatal (FONAFE).

SIMA-Callao ejecuta labores de conservación, actualización, diseño y edificación de las unidades de la Marina de Guerra del Perú, además de llevar a cabo proyectos para la industria naval y metalmecánica del sector público y privado nacional e internacional, con el objetivo de aportar a la Defensa Nacional y al progreso socioeconómico y tecnológico del país.

El objetivo de la investigación fue determinar la aplicación de un Estudio de Trabajo para mejorar la productividad del taller de construcciones navales, considerando que no se maneja la técnica del Estudio de Trabajo, control de proceso, precariedad en la maquinaria, carencia de herramientas especializadas, deficiencias en la administración de personal, entre otras. La investigación de tipo aplicada-cualitativa, de diseño experimental aplicativo, consideró como población-muestra a 31 trabajadores del taller de construcciones navales, y arribó a las conclusiones siguientes:

- El Estudio de Trabajo luego de su aplicación incremento la productividad en un 14% en el taller de construcciones navales, se logro incrementar del 83.30% al 98.08%.
- Se mejoro la eficacia y eficiencia del trabajo en un 17.07% y 17.77%.
- El Estudio de Trabajo como herramienta y método sistémico para la medición del trabajo y examinar actividades laborales mejora la eficiencia y productividad.
- El Estudio de Trabajo se puede aplicar en la industria pública y privada.

Rossi (2021) en su trabajo de investigación para optar al grado de Maestro en diplomacia internacional en la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar titulada “*La Seguridad y Defensa en la era de la Cuarta Revolución Industrial: Elementos para una*

*propuesta de estrategia de política exterior para el fortalecimiento de las capacidades del Perú en materia de ciberdefensa y amenazas híbridas*”, sostiene que la industria para la defensa no solo comprende material bélico, sino que también están las tecnologías digitales, físicas y biológicas, el mundo está cada vez más vinculado e interconectado gracias a los progresos de la Cuarta Revolución Industrial.

El objetivo de la investigación fue proponer la creación de capacidades industriales en materia de ciberdefensa y amenazas híbridas como parte de la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, que es el cambio digital en la industria. Este tipo de industria fusiona tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica y la computación en la nube, con el objetivo de construir fábricas inteligentes y procesos productivos más eficaces y automatizados.

La investigación de enfoque cualitativo de tipo analítico-descriptivo arribó a los resultados esperados, donde se reconoce que el Perú tiene una serie de amenazas a las capacidades críticas a la seguridad y defensa de la nación de tipo cibernético para el sector militar y civil, y reconoce la necesidad de formular políticas en ciberseguridad con miras a la producción industrial. La investigación concluyó en:

- La seguridad y defensa esta en constante evolución que comprende aspectos económicos, sociales, psicológicos y militares y las amenazas son convecionales y no convencionales.
- La Cuarta Revolución Industrial está en pleno desarrollo y avances a nivel mundial, resaltando las amenazas en el ciberespacio, donde se hace necesaria la producción industrial de ciberseguridad y ciberdefensa.
- El Perú no cuenta con capacidades de ciberseguridad y ciberdefensa; de igual modo, no cuenta con una política que impulse la creación de capacidades industriales de cuarta generación en materia de ciberseguridad y ciberdefensa.

Bohorquez y Hermoza (2019) del Centro de Estudios Nacionales – CAEN, relaizaron una trabajo sobre la capacidad osiosa, es decir, complejos industriales de propiedad del Estado que no se emplea adecuadamente, tesis que llevo por titulo: “*Optimización de la*

*capacidad instalada no empleada del Centro de Mantenimiento de Blindados y su influencia en la generación de recursos económicos para el Ejército, período 2019*". La investigación considero como objetivo principal determinar el impacto de la capacidad instalada no utilizada - capacidad ociosa del CEMABLIN en la producción de recursos financieros para la institución Ejército, durante el período 2019.

La investigación de tipo no experimental, de enfoque analítico de tipo exploratorio y aplicada, consideró un método mixto para lograr sus resultados. Estos resultados estimaron que en el Estado peruano representada por el Ejército del Perú dispone de capacidades para realizar reparación y mantenimiento de vehiculos pesados con visión industrial con la consecuente generación de recursos financieros. Estos resultados demuestran que uno de las principales limitantes es el factor humano que no estan siendo bien dirigidas al logro de objetivos como es la promoción de la industria militar de defensa. La investigación concluyo en los siguientes:

- El CEMABLIM se creo como un complejo industrial con el objetivo de realizar la reparación, mantenimiento, reconstrucción y remodelación de los vehiculos blindados que constituyen vehiculos pesados del Ejército del Perú. Toda esta capacidad ha sufrido un deterioro permaturo por que no ha sido empleada de manera adecuada generando una gran cantidad de infraestructura y equipamiento no empleado o capacidad osiosa.

- La normativa nacional e internacional promueve que las instituciones públicas y privadas puedan consorciarse para lograr impulsar la industria militar de defensa teniendo como base y empleando las capacidades que tiene el Estado para iniciar la industrialización de la reparación y mantenimineto de vehiculos pesados.

- El Estado peruano ha realizado un gasto en la industria militar de 24'512,775.00 millones de dólares para la edificación del Centro de Conservación de Blindados del Ejército, en pro de la Seguridad y Defensa Nacional. La misma que en la actulaidad se considera como capacidad instalada no empleada, es decir, capacidad osiosa.

### **2.1.2 Antecedentes de la investigación internacionales**

Martos (2024) de la universidad Complutense de Madrid – España realizó un trabajo de investigación doctoral titulada “*Gasto público, innovación y modernización de las fuerzas armadas en España, 1878-1936*”. La investigación consideró como objetivo el análisis de tres factores de cambio para la modernización de las Fuerzas Armadas, es decir, modernización de la defensa en España,. La primera se basa en el gasto en material y el gasto en personal, la segunda se refiere a los costos en mecanismos de modernización enfocados en la innovación en tecnología militar y la tercera consideró el estudio de la innovación en la industria militar en España desde 1,878 hasta 1,939, basándose en patentes y contratos de defensa.

La investigación no experimental de tipo analítica baso su analisis de datos referidos al gasto militar en materia de defensa para descubrir patrones, tendencias y relaciones entre el gasto público, la innovación con la modernización de las Fuerzas Armadas, los resultados demuestran y comprueban que existe una relación significativa entre el gasto para la defensa, es decir, el gasto militar con aspectos como tecnología, innovación e industrialización. La investigación concluyo en:

- Las guerra son una constante en la historia de la humanidad y de los Estados.
- Las Fuerzas Armadas son un factor de estudio por el protagonismo que representan en el desarrollo político y social de los pueblos y civilizaciones.
- Uno de los factores considerados en los procesos de modernización de la defensa ha sido el gasto en equipos y personal.
- Otro factor importante de la modernización de la defensa es la innovación.
- El factor más importante en la modernización de la defensa es la industrialización de los factores de gasto militar.

Pereira (2024) En su trabajo de investigación en el Ministerio de Defensa de España, titulado “Evolución de la industria de defensa en España. Luces y sombras”, sostiene que, de manera general, la industria de defensa de España es una estrategia y depende en gran medida del Estado; las Fuerzas Armadas son sus principales compradores. Asimismo, este

tipo de industria es básica y esencial para la economía, la generación de empleo contribuye significativamente a la seguridad nacional española.

La política europea considera que el gasto militar de defensa está estrechamente vinculado a la industria de defensa; las empresas dedicadas a este rubro industrial tienen poca competencia, teniendo como principal característica la innovación, la inversión y el desarrollo I + I + D. La competencia se da en base a la tecnología e innovación que satisfaga los requerimientos de la seguridad y la defensa; existen pocos contratistas principales y muchas PYMES.

La crisis económica mundial como consecuencia del COVID-19 y el conflicto Ucrania-Rusia han llevado a que los países miembros de la OTAN hagan esfuerzos para alcanzar el 2% en gastos militares. El objetivo de la investigación es evaluar cómo está la industria de defensa en España frente a estos desafíos globales. Las conclusiones fueron:

- La industria de defensa española ha logrado mantenerse en relación con otras industrias globales. En cuanto al crecimiento potencial, se ha visto reducido por falta de inversión y compromiso financiero adecuado y constante.

- El crecimiento de la industria de defensa tiene una gran capacidad de expansión debido a las PYMES que incorporan nuevas tecnologías y su incorporación al mercado internacional que se adapta a diferentes entornos, con calidad y ciclo de vida de sus productos.

- Las grandes empresas están desapareciendo y las PYMES están logrando mantenerse y crecer.

Odisio y Rougier (2023) en su trabajo de investigación a la que titularon "*Estrategia militar y Estado empresario en Argentina. Dos tácticas para el desarrollo de la industria básica*", sostienen que una de las principales fuentes de inspiración y la principal variable para la creación de la industria pública en Argentina, fue la defensa nacional. Consideran también que las Fuerzas Armadas tuvieron una importante participación y manejaron gran parte de la industria argentina que influyó de manera significativa en su política económica.

La investigación de enfoque cualitativo de tipo estudio de caso, tuvo como objetivo evaluar la participación de las Fuerzas Armadas en la industria básica de la Argentina, así como, la producción comparativa del aluminio y el impulso para la instalación de Petroquímica General de Mosconi, dos productos fundamentales para el desarrollo industrial en este país. Las conclusiones finales fueron:

- Las Fuerzas Armadas argentinas tiene una importante participación en el desarrollo industrial argentino.
- Existe una gran preocupación en las Fuerzas Armadas debido a la falta de su equipamiento y la entrega de suministros por parte de la industria militar.
- La década de los 60 y 80 representan la creación de nuevos lineamientos orientados a la seguridad al interior de Argentina, con proyección internacional.
- El Ejército y la Aeronáutica han establecido programas para la producción básica de insumos químicos a partir de la creación de la empresa pública.

Hernan (2023) en su artículo científico para la *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales – Argentina* publicada en el portal de Dialnet titulado “*Los militares y el desarrollo industrial tecnológico en Argentina. Apogeo y declinación de un proyecto de país*”, sostiene que, durante los años 1920 y 1980, Argentina atravesó un intenso proceso de industrialización que modifica esencialmente los fundamentos de su economía. Durante este proceso, los militares desempeñan un papel crucial y protagonista. Sus aportes fueron esenciales para el progreso de los proyectos industriales y tecnológicos más relevantes de la industria de la defensa en Argentina.

Pese a los golpes de Estado que se dieron durante este periodo, la industria de la defensa logró sus mejores avances. Las conclusiones fueron:

- El progreso industrial y tecnológico está estrechamente vinculado al sector defensa.
- Los sectores privados se fueron sumando progresivamente a la industria para la defensa por los logros y rentas económicas, así como el apoyo al desarrollo nacional.

Ortega (2021) en su trabajo de investigación que tituló “*La industria de defensa española: análisis de su presente y su futuro*” realizada en la Universidad de Zaragoza –

España, sostiene que la Industria de Defensa ha demostrado ser uno de los sectores con mayor rendimiento y resultados en comparación con otras clases de industrias después de la crisis financiera y bursátil que comenzó en el año 2008 en España.

El objetivo de la investigación fue el estudio global de la Industria de Defensa en España, basándose en una serie de datos económicos que se extienden desde el 2011 hasta el 2017, considerando que la Industria de Defensa es de gran relevancia no solo a nivel estratégico, sino, también en asuntos tan variados como son la I + D + i. La investigación centra su estudio y consecuentemente los resultados en tres bloques: el primer bloque analiza la otras industrias, analiza la Unión Europea y la Industria de Defensa. Las conclusiones fueron:

- La Industria de Defensa esta compuesta por empresas heterogéneas.
- Una característica es que la industria de defensa esta compuesta por empresas con capital privado.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las teorías científicas son explicaciones de los hechos y/o aspectos de lo que sucede en el mundo natural o social que ha sido probado y corroborado a través de un proceso sistemático de indagación de información y se ha convertido o descubierto un nuevo conocimiento, es decir, una *Teoría* es un conocimiento que ha sido probado y corroborado por la comunidad científica que ha implicado la recopilación, organización y el análisis de datos e información para explicar y/o comprender un tema específico.

En ese sentido las teorías o teoría que explican la industria militar de defensa como un factor crucial en la formación de la estrategia geopolítica de los países, en un entorno de competencia internacional y seguridad regional, donde los estados aspiran a robustecer sus habilidades defensivas, disminuir la dependencia tecnológica y promover el crecimiento industrial, en ese sentido se tiene a la Teoría Económica de la Defensa y la Teoría de la Industrialización como parte de la Teoría Económica propiamente dicha que explican el porqué de la industria militar de la defensa.

### ***Teoría Económica de la Defensa***

La Teoría Económica de la Defensa tiene sus orígenes en los escritos de Karl von Clausewitz (1832) quien afirma acerca de la "Economía de fuerzas" y en este se refiere, como orientación de la inteligencia, al principio de monitorear de manera constante la acción conjunta de todas las fuerzas, es decir, a la exigencia de no perder de vista que ninguna de ellas se mantenga inactiva. Por otro lado, sostiene que la "Economía de fuerzas" se refiere al principio de vigilar constantemente la acción simultánea de todas las fuerzas.

Para Clausewitz, el empleo de las fuerzas y de sus actividades en relación a otra fuerza da origen y una incitación a aplicar el denominado "principio económico" de las actividades para la defensa relacionados a otras actividades no militares. Para la economía clásica, generalmente nace de la tensión que surge entre dos premisas esenciales: la restricción de bienes y la ilimitación de necesidades. De ello surge el que parezca económicamente lógico cualquier conducta que aspire a lograr un objetivo utilizando el volumen de recursos más reducido posible (Viñas, Economía de la defensa y defensa económica: Una propuesta reconceptualizada, 2020).

La Teoría Económica de la Defensa está íntimamente ligada a la Teoría de la Industria, que sostiene que la industrialización en un país sustituye las importaciones y es base para el crecimiento económico. Los orígenes del discurso teórico fueron iniciados por la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas – CEPAL, quien sostiene que, para las naciones del Tercer Mundo, tras el proceso de descolonización, el reemplazo de importaciones y la inversión estatal han sido el núcleo de las estrategias de industrialización.

En América Latina, la teoría propuesta por la CEPAL puso las bases del estructuralismo (auto regulación – transformación) y ejerció una influencia significativa no solo en los ámbitos académicos, sino también, entre los encargados de las políticas económicas de los países denominados "países emergentes", quienes impulsaron regímenes económicos basado en reemplazar políticas de "desarrollo hacia afuera" considerando también políticas de "desarrollo hacia adentro", sustituyendo las importaciones por exportaciones como motor de la industrialización y consecuentemente una estrategia de desarrollo.

La Teoría Económica de la Defensa está también ligada y comprende los conceptos de gasto militar, gastos para la defensa, entre otros, que la economía de la defensa examina las tendencias de gasto/desembolso militar muy vinculados a los conceptos de innovación, tecnología y crecimiento económico.

### ***Teoría de la Industrialización como parte de la Teoría Económica***

Según Torres (2024) quien cita a Thomas Palley, parte de pensar que el complejo militar-industrial es una industria más cuya actividad puede ser vista como un prototipo que otras industrias que pueden imitar con frecuencia. Es esencial entenderlo para comprender el capitalismo y la política global que surge de la segunda mitad de la Guerra Fría, cuya magnitud como sector es impresionante y que el gasto militar o gasto de defensa de países como Estados Unidos han alcanzado niveles nunca vistos.

Según Palley, considera que los principales enfoques, es decir, las principales formas de pensar que permiten establecer las bases teóricas sobre gasto militar vistos de la perspectiva de la economía convencional y que permiten el análisis del gasto militar son:

**Un primer enfoque.** Considera que el gasto militar o gasto para la defensa parte de una cuestión de elección en circunstancias de falta de recursos que responde al famoso dilema que se plantea a escala global: crear armas o generar desarrollo. En otras palabras, se debe sacrificar una de esas alternativas para tener acceso a la otra, y la fabricación de armas se basaría en los recursos de un país, las preferencias y también en el desembolso militar de otras naciones.

**Un segundo enfoque.** Denominado enfoque macroeconómica que considera que el gasto militar gubernamental lo identifica como un elemento que incrementa la demanda y la producción, al igual que cualquier otro. No obstante, a pesar de que el gasto militar y el no militar incentivan la producción de la misma manera, si no hay necesidad militar, el gasto civil incrementa el bienestar público, mientras que el gasto militar no lo hace y en cambio, incrementa la posibilidad de conflictos.

**Un tercer enfoque.** Visto desde la economía tradicional, considera que gasto militar es como un motor de innovación y progreso técnico. No obstante, es importante recordar que

este tipo de gastos también resulta ineficaz como impulsor de la política en ciencia e industria, puesto que fundamentar la innovación en el ámbito del desarrollo de armas, lógicamente, lleva a que sus resultados se transformen en aplicaciones y usos de naturaleza militar, al menos, por un periodo prolongado produciendo militarismo.

**Un cuarto enfoque.** Como sector militar industrial, el mismo que, puede ser visto como un sistema de planificación, llevar a cabo una guerra demanda planificación mediante la acumulación de recursos militares eficaces, debido a que los sistemas empleados por el ejército son complejos y costosos, y demandan un sistema de planificación. capital considerable.

Por otro lado, según Toulkeridis (2016) la inversión en defensa muestra una tendencia ascendente desde los inicios del Siglo XXI. En este contexto, para los países emergentes se topa con un gran reto al intentar mantener sus gastos de defensa relativamente reducidos y simultáneamente, mantener un equipo con las tecnologías más avanzadas disponibles.

En ese sentido, dentro del enfoque y/o criterio para países en vías de desarrollo sobre la gestión de la industria para la defensa o gasto militar se incluye el uso eficiente de los recursos disponibles, fortalezas previas en la región en materia de industria militar; en otras palabras, el uso de sus capacidades instaladas facilita la utilización de economías de escala Toulkeridis (2016). La implementación de proyectos colaborativos de investigación y desarrollo o la interoperabilidad en operaciones conjuntas, son la estrategia a adoptar para lograr la creación de una zona pacífica dentro de la región.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 *La industria militar en la seguridad, la defensa y el desarrollo***

En el Perú son responsabilidades esenciales del Estado: la defensa de la soberanía nacional, asegurar la total aplicación de los derechos humanos, la protección de los ciudadanos de amenazas a su seguridad, la promoción y fomento del bienestar general, que son los fundamentos esenciales de la justicia social y el Desarrollo Nacional equilibrado e integral (Constitucion Política del Peru, 1993).

García (2017) de la Dirección General de Armamento y Materiales del Ministerio de Defensa de España, hace mención a la Política Industrial de Defensa en España, en lo que respecta a armamento y material, y sostiene que la "Política Industrial de Defensa busca asegurar la protección de los intereses nacionales en áreas tecnológicas estratégicas y garantiza que las necesidades de las Fuerzas Armadas sean cubiertas de la forma más eficaz posible, tanto en la actualidad etapas de paz, como en el futuro posibles enfrentamientos".

En ese sentido, para Política Industrial de Defensa en España "la existencia de una base tecnológica e industrial esta asociada a la defensa, y, es un elemento crucial no solo en la operatividad y equipamiento de cualquier ejército, sino también en el bienestar general de la sociedad, como factor generador de trabajo, prosperidad y bienestar general" (García, 2017 p.9). De hecho, la Industria Militar de Defensa o Industria para la Defensa esta asociada a los aspectos de seguridad y defensa, así como, a los aspectos de desarrollo social y económico.

Desde esta perspectiva, la Industria Militar de Defensa es un factor determinante en el "*binomio seguridad y desarrollo*", el mismo que hace referencia a la íntima conexión e interrelación entre la seguridad en todas sus formas, pero principalmente a la seguridad humana, así como al progreso y desarrollo social y económico. Aunque el desarrollo humano conlleva a la ampliación de las alternativas de los individuos, la seguridad humana garantiza que estas alternativas sean ejercidas de manera libre y segura, en ese sentido, el binomio considera que la seguridad es un requisito imprescindible para el progreso, y que el progreso a su vez favorece la seguridad.

La simple existencia en España de una política sobre la Industria de Defensa, significa y se deduce la existencia de principios, normas o pautas que orientan las decisiones y acciones del estado español, ya sea en el ámbito gubernamental, corporativo, empresarial, social, entre otros. Esta Política tiene por objeto hacer y define un sistema intencional de pautas para alcanzar resultados lógicos en aspectos de la Industria de Defensa, definiendo cómo se tratarán ciertos temas y problemas, y cómo se adoptarán decisiones vinculadas a estos.

Otro de los referentes para tener una visión clara de la concepción de la industria de defensa, la seguridad y la defensa, es la comunidad de la Unión Europea. Según Conde

(2018) la industria de defensa o la industria militar tiene diferentes concepciones como: “conjunto de empresas que fabrican un producto homogéneo”, concepción ampliamente debatida puesto que las necesidades para las Fuerzas Armadas son muy amplias y de muy variada naturaleza.

Otra de las definiciones es: la industria militar es el tipo de manufactura de productos inequívocamente militar, como armas y municiones, que incluye otros bienes como alimentos, combustibles, vestuario, medicinas de uso predominantemente civil en una sociedad no militarizada (Conde, 2018 p. 56). Otra de las definiciones que hace Conde de la industria de defensa es, “son el tipo de proveedores de productos estratégicos”. Comprendiendo que, desde una perspectiva militar, un producto estratégico es cualquier bien, servicio o tecnología que sea esencial para las capacidades nacionales de protegerse y/o disuadir a un adversario o involucrarse en operaciones militares. Estos productos suelen ser imprescindibles para preservar y equipar a la fuerza militar de una nación, abarcando armamento, vehículos, aparatos de comunicación, tecnología de la información, y otros productos que favorecen la seguridad nacional.

Más allá de las definiciones de la industria de la defensa que no hacen otra cosa que generar confusión y encasillar a este tipo de industria, está la percepción y aplicación económica de la industria militar de defensa; desde la percepción económica de la industria militar de defensa es considerada como una actividad económica que incluye el diseño, producción, manufactura, venta y conservación de productos y servicios empleados por las Fuerzas Armadas y otros elementos de seguridad pública y privada.

Desde el punto de vista económico, la industria militar de defensa a escala mundial, es impulsada y desarrollada tanto por entidades públicas como privadas, aunque frecuentemente se observa una mezcla de ambos sectores. En numerosos países, una porción considerable de la industria de defensa es de propiedad pública, lo que otorga un nivel de autonomía y la oportunidad de sostener la actividad. No obstante, el sector privado también desempeña un rol fundamental, produciendo y proporcionando la mayoría del equipo, materiales, servicios y armamento que emplean las fuerzas armadas.

Según Conde (2018) existen muchos países donde la industria de defensa es todavía de propiedad pública, existiendo dos razones: las históricas y el aseguramiento de una capacidad mínima de producción para las Fuerzas Armadas o de seguridad (p. 58). En ese sentido, es frecuente encontrar instalaciones industriales en determinadas áreas o regiones, siendo influenciados por factores políticos, estratégicos y otros de naturaleza puramente económicos. Desde un punto de vista como actividad industrial privada esta en un proceso de globalización y de mercado nivel de tecnología, "siendo la característica principal de los productores privados la explotación como un medio de mejorar la rentabilidad, además de diversificar su producción hacia el mercado civil (Conde, 2018).

Otra de las características económicas de la industria militar de defensa es su tipo de producción en serie y de alto valor unitario (Conde, 2018). A diferencia de lo que ocurre en los mercados civiles, los artículos diseñados para la defensa no se encuentran en stock, sino que se producen una vez realizada la venta (existe un contrato), y es característico que su fabricación se lleve a cabo en un sistema de rendimientos ascendentes con la escala. Esta característica afecta en definitiva la movilidad laboral y la movilidad de los capitales, la que está supeditada a los gastos de defensa del país o de los países demandantes, que obligan a revisar las previsiones de gasto y que, por ello, dan lugar a una inestabilidad en la programación que incide negativamente sobre la industria militar de defensa.

Existen una marcada diferencia en la producción de la industria militar de defensa en lo referente a lo público y privado. A nivel mundial existen países como Italia, España y Francia donde prevalece la participación de la industria pública, y, países como Alemania, Estados Unidos y el Reino Unido predomina la empresa de defensa privada. De manera general, la producción pública de defensa es un tema de debate desde el punto de vista económico puesto que representa altos costos de mantenimiento y la rentabilidad.

De manera general en el Perú, en términos generales no existe una legislación o política relacionada con la industria militar de defensa. La "Ley de Industrias" está principalmente regida por la Ley N° 23407 (1982) conocida como Ley General de Industrias, establecida en 1982. Esta legislación dicta los principios, fundamentos y reglas para el

progreso de la actividad industrial en la nación, con el objetivo de impulsar la producción y el desarrollo económico. Adicionalmente, se enriquece con la presencia de otras leyes y políticas en el contexto legal para la industria en el Perú, tales como la Ley Marco de Desarrollo de Parques Industriales (Ley N° 28183, 2004) y la Política Nacional de Desarrollo Industrial.

El objetivo de la industrialización es progresar hacia una economía que privilegie el bienestar de todos los peruanos como su núcleo principal. Esta se encuentra representada por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), cuya perspectiva es un enfoque sectorial, dando prioridad a actividades de gran competitividad, que se utilicen las materias primas y con capacidad para competir en los mercados globales. Su enfoque territorial busca crear espacios regionales de producción y abandonar el centralismo, favoreciendo la sostenibilidad y la economía circular. El sector industrial ha reconocido ocho (08) ejes estratégicos con un considerable potencial de expansión y creación de agrupaciones, estos abarcan:

- La agroindustria y biotecnología.
- La pesca y agricultura.
- El sector forestal.
- La textil y confección.
- La industria naval.
- La energías renovables, la eficiencia energética y electromovilidad
- Los servicios mineros
- Las TICs y contenidos digitales.

En el Perú, no se tiene una política sobre industria militar para la defensa, pero si se tiene la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa que regula el Sistema de Defensa Nacional (2022); considerado como un documento que establece y define las metas y estrategias del Estado para asegurar la seguridad del país, tanto a nivel interno como externo. Así mismo, es un conjunto de normativas, procesos, procedimientos, técnicas, herramientas y componentes estatales empleados para proteger la soberanía, independencia, integridad territorial y los intereses de la nación.

La concepción ideológica y doctrinaria peruana que enmarca la seguridad y defensa esta regulada por normas como el Decreto Legislativo N° 1129 (2012) que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1129, el mismo que tiene objetivo regular las funciones y estructura del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA), y que fue aprobado con el Decreto Supremo N° 037-2013-PCM, que sincroniza las acciones del Estado para enfrentar las amenazas, inquietudes y retos a la Seguridad Nacional; representando el instrumento de toma de decisiones políticas de mayor relevancia y jerarquía en el sistema; además, es responsabilidad del Consejo de Seguridad y Defensa Nacional (COSEDENA), en su papel de organismo dirigente del SIDENA.

En ese mismo orden de ideas el Libro Blanco de la Defensa Nacional (2006) define la seguridad y defensa como: “la seguridad es una situación en la que el Estado ha garantizado la independencia, integridad y soberanía, así como, la población tiene garantizado sus derechos fundamentales contenidos y establecidos por mandato constitucional” y, la “defensa son el conjunto de acciones, medidas y previsiones que el Estado debe ejecutar, generar y adoptar de manera integral y permanente, los que se desarrollan en los ámbitos interno y externo”, en la defensa nacional están obligados a participar las personas jurídicas y naturales.

Existen diferentes factores, conceptos doctrinarios y normatividad, así como una visión estratégica de la seguridad y defensa tradicionales que limitan se identifiquen los objetivos principales de la industria militar, como es el equipamiento de las Fuerzas Armadas o simplemente no han impulsado y/o vinculado la industria militar de defensa con el equipamiento de las Fuerzas Armadas. La responsabilidad de promover la industria militar de defensa con visión de tecnología moderna recae en el Ministerio de Defensa que tiene como empresas adscritas a los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., al Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C. (Decreto Legislativo N° 1134 , 2012)

**2.3.1.1 Planeamiento estratégico, objetivos y acciones estratégicas:** La responsabilidad de promocionar la Industria Militar de Defensa en el Perú recae en el sector

público, específicamente en el Ministerio de Defensa institución que debe estar en permanente coordinación con el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) que tiene a su cargo a treinta y cinco (35) empresas públicas, la función principal del FONAFE es normar y dirigir la actividad empresarial pública en el Perú.

Por otro lado, ambas instituciones públicas tienen como otra de sus funciones y herramientas los procesos de planeamiento estratégico de la Seguridad y Defensa Nacional, referido este tipo de planeamiento al proceso sistemático de definir la dirección, objetivos y estrategias de las organizaciones públicas para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo; esta es una herramienta fundamental para orientar las actividades gubernamentales, promover el desarrollo nacional y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El Procesamiento Estratégico en el ámbito de la gestión pública es una herramienta básica que se inicia con la identificación de problemas, deficiencias y brechas en la gestión pública para logra definir objetivos prioritarios, establecer acciones estratégicas y lograrlas/alcanzarlas. El plan estratégico en los organismos públicos es un instrumento/herramienta esencial para la toma de decisiones, determinar prioridades y conseguir la distribución equitativa de los recursos público o encontrar recursos en la actividad privada para alcanzar una administración centrada en resultados. El planeamiento estratégico es un proceso con procedimientos que precede al control de gestión, que facilita el seguimiento de los objetivos fijados para la realización acciones de la visión, misión y metas.

De acuerdo con Chiavenato (2016) la planificación estratégica es un proceso con procedimientos crucial en el ámbito de la estrategia, donde la organización o entidad privada o pública es la encargada de definir o trazar objetivos a cumplir, así como las pautas/directrices para establecer los planes de acción para su implementación, de este modo se busca alcanzarlos y generar beneficios competitivos con sostenibilidad en el mediano o largo plazo. En la planeación estratégica se requiere ciertas condiciones fundamentales como:

La identificación de los recursos posibles, desarrollar y sincronizar las capacidades y/o habilidades, identificar las fortalezas y debilidades organizacionales y define el conjunto de acciones unificadas que se implementarán para garantizar que la organización logre los resultados previstos. No obstante, solo logrará su máximo rendimiento cuando todos los integrantes, en un conjunto constante y coordinado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la comprendan y la implementen en la práctica (Chiavenato, 2016 p. 18).

Es necesario entender que el proceso de planificación estratégica, también conocido como proceso estratégico, es el producto de un extenso y complicado estudio organizacional. A lo largo de décadas, el proceso estratégico requirió transformar a las organizaciones inicialmente privadas y luego públicas de tal forma que se volvieran más sofisticadas en su intento por lograr sus objetivos. La estrategia, producto del proceso estratégico, fue la ruta que las organizaciones emplearon para lograr exitosamente los objetivos que habían establecido previamente (Chiavenato, 2016 p. 4).

Entender el proceso de planeación estratégica es necesario comprender que es la estrategia, el mismo que consiste fundamentalmente entender este proceso como un potente, extenso y amplio curso de acción que una entidad u organización decida, basándose en el conocimiento de la realidad para fijar ideas de que una posición futura distinta le aportará beneficios en relación con la situación presente. Simultáneamente, la estrategia es tanto un arte como una ciencia; implica reflexión y principalmente la acción, o sea, implica razonar para actuar y no simplemente reflexionar antes de actuar (Chiavenato, 2016).

Por su parte la planeación es un proceso de la gestión ordenado y sistemático en principio para establecer objetivos y metas, y principalmente determinar los pasos requeridos para lograrlos, esto implica que toda decisión de planificación se fundamenta en el conocimiento previo de la realidad para lograr controlar las acciones actuales, orientadas a alcanzar un objetivo identificado y deseado, en el proceso de planeación se toman en cuenta los elementos internos y externos que pueden afectar la entidad/organización. En la institución u organización es fundamental para el manejo de programas y proyectos en sus

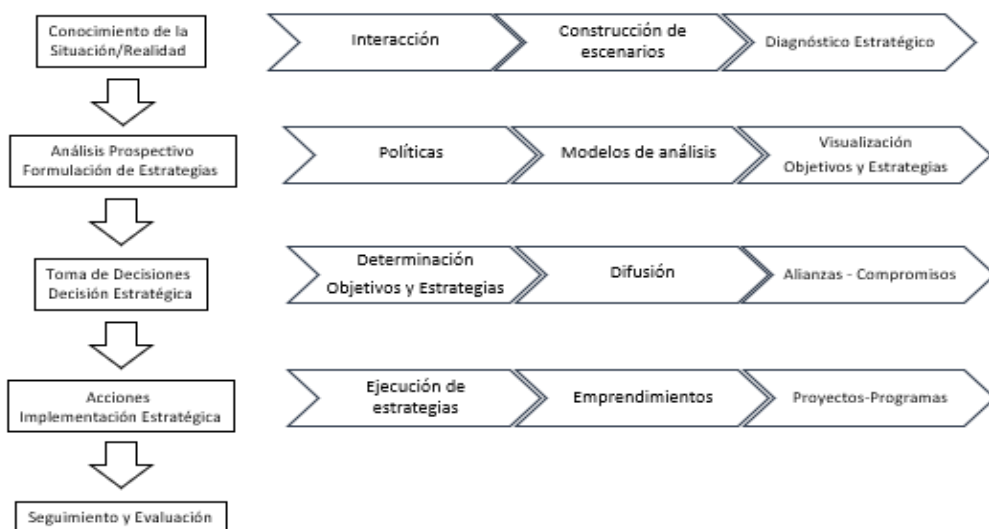
distintos niveles. Los pasos o fundamentos de la planeación estratégica según Chiavenato (2016) están comprendidos a la Figura 1.

La idea y concepto de estrategia surgió en la evolución y desarrollo de las guerras, tal como se comprende hoy en día, las constantes pugnas y enfrentamientos a través de los siglos causaron que los militares comenzaran a reflexionar de manera seria antes de tomar medidas. El proceso de guerras empezó a planificarse con anticipación, a lo largo de los milenios, el término "estrategia" fue objeto de constantes ajustes y nuevas interpretaciones debido a sus usos en el campo militar. Según Sun Tzu, quien fuera el creador del primer texto acerca de cuestiones de estrategia militar, el orden y el desorden dependen de la organización, el valor y la cobardía de las fuerzas, mientras que, la fuerza y la debilidad dependen de la disposición de medios.

En ese sentido, la organización, la disposición de medios y las circunstancias son los tres pilares y las bases de la estrategia organizacional, y de su habil, debida conjugación y aplicación que dependen del trabajo del estratega (Chiavenato, 2016).

**Figura 1**

*Etapas de planeamiento estratégico*



*Nota.* Esta figura muestra las 5 etapas del proceso de planeamiento estratégico con base a la Guía de Planeamiento – CEPLAN

El Planeamiento Estratégico en el Perú, está a cargo del Centro de Planeamiento Estratégico - CEPLAN que desempeña el papel de entidad líder y ente rector del sistema de planeamiento, garantizando la consistencia y efectividad de las políticas y planes a escala nacional, regional e institucional. Según el CEPLAN (2025) cada entidad que cuenta con un crédito presupuestario asignado por la Ley del Presupuesto Público debe formular un Plan Estratégico Institucional - PEI y elabora un Plan Operativo Institucional – POI a nivel de cada Unidad Ejecutora siempre que sea necesario. Para el CEPLAN (2025) un plan estratégico es un documento que establece el rumbo y las medidas que una organización o entidad debe adoptar para alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo. Para el CEPLAN las políticas y planes en la cadena de resultados deben estar plenamente articulados.

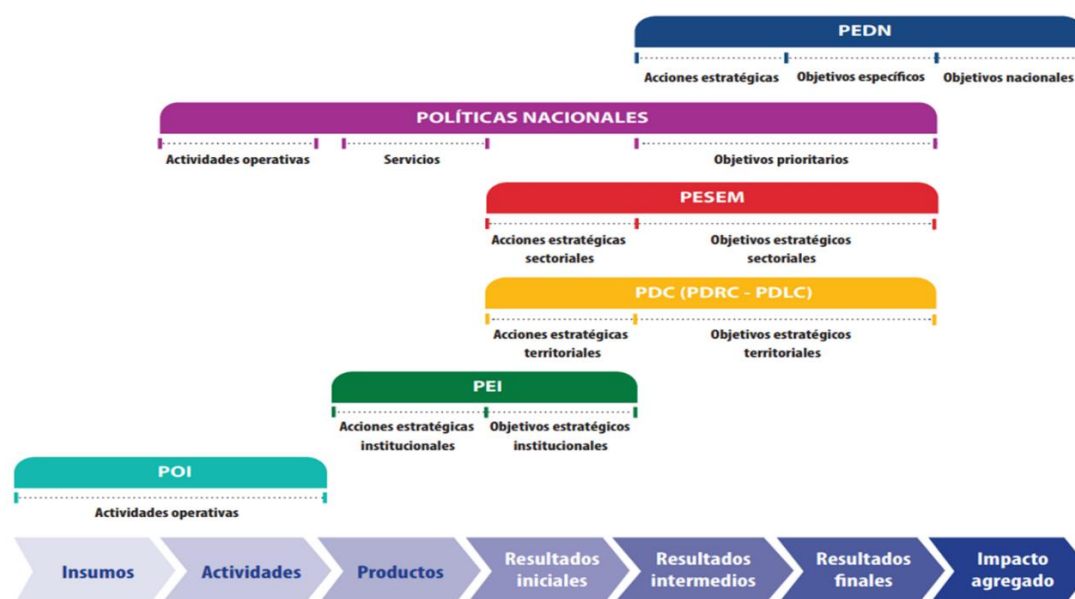
Para la elaboración del PEI y POI se debe considerar como marcos de referencia el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), las Políticas Nacionales (PN) General y de Gobierno, así como los Planes Estratégicos Multisectoriales. En ese mismo orden de ideas, se tiene creado el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), Sistema que comprende una serie de entidades, reglamentos y procedimientos coordinados por el CEPLAN, cuyo objetivo es el crecimiento sostenible y articulado del país mediante la elaboración y puesta en marcha de planes estratégicos.

Así el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 – PEDN (2025) está configurado según la Figura 2, ha identificado cinco (05) Objetivos Nacionales y Acciones Estratégicas mediante la coordinación multisectorial e intergubernamental teniendo como ente rector al CEPLAN, el Objetivo Nacional N° 2 y la Acción Estratégica N° 2 están configurados en la Tabla 2.

Todo tipo y nivel de un proceso de planificación estratégica se basa y se fundamenta en examinar a fondo la situación presente (dónde estás) y tener una definición precisa del futuro deseado (misión, visión, valores). Luego se deben establecer las estrategias y los objetivos para llegar allí, analizando el entorno, las capacidades internas y la competencia. El objetivo es lograr metas a largo plazo y garantizar la ventaja competitiva.

**Figua 2**

*Articulación de políticas y planes en la cadena de resultados*



*Nota.* Esta figura muestra la relación que existe entre las políticas y los planes según la

Directiva N° 001 – 2024 - CEPLAN

**Tabla 2**

*Matriz del Objetivo Nacional N° 2 al 2050 - CEPLAN*

<b>Objetivo Nacional N° 2</b>	Gestionar el territorio de manera sostenible a fin de prevenir y reducir los riesgos y amenazas que afectan a las personas y sus medios de vida, con el uso intensivo del conocimiento y las comunicaciones, reconociendo la diversidad geográfica y cultural, en un contexto de cambio climático.
<b>Objetivo Estratégico 2.8</b>	Garantizar la defensa de los intereses nacionales destinados a la paz y seguridad internacional
<b>AE 2.8.5</b>	Reducir la dependencia tecnológica con el exterior en materia de Seguridad y Defensa Nacional, priorizando la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en forma sostenida en coordinación con los actores competentes.
<b>Responsables</b>	Ejército, Marina de Guerra, Fuerza Aérea, Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial, Servicios Industriales de la Marina – Perú, Fábrica de Armas y Municiones del Ejército, Servicio de Mantenimiento del Perú, Instituto Nacional de Defensa Civil, Instituto Geográfico Nacional.

*Nota:* Esta figura muestra la relación de los objetivos de seguridad y desarrollo.

**2.3.1.1 Gasto o inversión en la industria militar de defensa:** La tradicional dicotomía del gasto público en los países, desarrollo o seguridad. En este contexto, la elección de un país de destinar recursos a la seguridad o al desarrollo se basa en las prioridades y el contexto particular en el que opera. De acuerdo con la perspectiva contemporánea del desarrollo, ambas son relevantes, aunque en distintos niveles y con distintos objetivos. La inversión en seguridad protege a un país frente a peligros y pérdidas, mientras que la inversión en desarrollo aspira a mejorar las condiciones de vida y fomentar el crecimiento; el secreto o clave de gasto radica en hallar un balance/equilibrio e identificar qué requerimientos son más urgentes.

Así la industria militar de defensa basados en aspectos de gasto o inversión es denominada "*Economía de la Defensa*" y es una rama de la Teoría Económica y del conocimiento económico la misma que se aplica a determinadas actividades estatales; la economía de la defensa no es igual para todos los países, cada país tiene su singular particularidad, de hecho para los países líderes en el mercado de la industria militar de defensa esta representa una fuerte inversión, y para los países que se encuentran en vías de desarrollo constituye un gasto.

La perspectiva económica de la defensa generalmente surge de la tensión entre dos premisas esenciales: la restricción de bienes y la ilimitación de necesidades Viñas (2021). En ese sentido, esto implica sobre la defensa que todo comportamiento que parezca económicamente racional intente lograr un objetivo utilizando el volumen de recursos más reducido posible, económicamente, esto implica dos problemas posibles, uno de maximización y otro de minimización, el primero señala que para actuar económicamente, es imprescindible buscar el máximo nivel de cobertura de una necesidad basándose en un volumen o en número específico de recursos disponibles, el segundo, estimula a cubrirla utilizando el menor número posible de medios.

Por otro lado, desde la perspectiva de la oferta y la demanda los mercados nacionales para la industria de defensa se configuran con un único comprador (demanda) el Estado – Ministerio de Defensa, y por parte de la oferta es ilimitada, hay varios postores nacionales y

extranjeros (Conde, 2018). Desde la perspectiva de los países potencia, el Estado adquiere las producciones de la industria militar, que posteriormente adquieren mano de obra calificada, capital, energía, materias primas, servicios, entre otros. Por lo tanto, la demanda de las Fuerzas Armadas en aspectos de seguridad produce una actividad y un trabajo calificado como directo, dando lugar a la existencia de otros trabajos indirectos, siendo los principales beneficiarios la industria auxiliar y los proveedores de materias primas, quienes son los principales beneficiarios.

Asimismo, para los fabricantes o para la industria militar de defensa que el Estado adquiera productos no es suficiente. En la actualidad, según Conde (2018) hay un evidente proceso de globalización de los mercados industriales de defensa, aunque por lo general el proteccionismo ha sido un rasgo característico de las compras de defensa, numerosas empresas tienen la necesidad y posibilidad de exportar con el fin de incrementar su rentabilidad, además de ser posible, fabricar productos para el mercado civil, en un esfuerzo por diversificar su mercado.

De manera general, los costos de los productos producidos para uso militar no se derivan del libre juego de oferta y demanda, dado que suele ser establecido en proporción a los costos de producción, añadiendo a esto un porcentaje de costos generales establecido previamente y márgenes de ganancia altos (Conde, 2018 p. 59), se estima que los contratos de libre competencia representan el 8% del total. Otra, de las particularidades económicas de la industria militar que es importante destacar es su restringida movilidad de trabajo y capital. Por lo tanto, su adaptación a las variaciones en la demanda necesariamente es pausada y es sencillo que se degrade.

Los gastos en defensa son considerados como un bien público y deben ser generados por el Estado. En ese sentido, un bien público es aquel que, al ser consumido por un individuo, no permite su exclusión del consumo de otro, por lo que no puede ser rentable mediante el intercambio de mercado, ya que nadie pagaría por él, consciente de que no se puede eliminar de su consumo si no lo hace. Esto provoca que los gastos para las Fuerzas Armadas se vean

afectado por las mismas "patologías político-económicas" que pueden perjudicar la actividad del gobierno (burocracia, fallos en las decisiones, corrupción...).

**2.3.1.3 Alianzas estratégicas, holding y la subsidiariedad:** Desde la concepción de la industria militar de defensa, esta comprende una empresa o conjunto de empresas públicas y privadas que se dedican a la investigación, desarrollo, producción, comercialización de armas, equipos, tecnología y servicios de uso militar. Algunas de las características de las empresas que se dedican a la industria militar de defensa son: altamente especializadas, permanentemente innovadoras, tecnología, globalización, costos de producción/mantenimiento muy elevado y son parte de la seguridad y defensa de un Estado. Según Caceres y Moreno (2019) en toda política de la industria para la defensa se debe tener presente la geoestrategia, grandes actores en la seguridad, los nuevos conflictos emergentes, gasto militar, tecnología, competitividad, entre otros.

En ese sentido, para que las empresas en este tipo de industria se mantengan competitivas y cumplan con las características, las alianzas empresariales son estrategias o convenios de cooperación entre dos o más empresas con el fin de alcanzar metas comunes o compartidas, intercambiando recursos, saberes. Las alianzas empresariales son instrumentos valiosos para todo tipo de empresas en países menos desarrollados que buscan ser competitivas y la inserción en el mercado nacional e internacional (Jimenez, 2012 p. 18).

Estas alianzas pueden variar en su naturaleza, incluyendo empresas conjuntas, alianzas estratégicas no accionarias, alianzas de capital, o alianzas de red, entre otras. Se pueden establecer de manera temporal o permanente, con diferentes objetivos, tales como la creación de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados o la optimización de la eficiencia. Las alianzas de cooperación o acuerdos entre empresa no son recientes, siempre han existido dentro de los fenómenos de la industrialización mundial concretamente durante la Primera y Segunda Revolución Industrial.

La Primera revolución industrial comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII y se distinguió por la mecanización de la producción, la implementación de la energía a vapor y el crecimiento de la industria textil y siderúrgica. La Segunda revolución se inició a finales del

siglo XIX y se caracterizó por la propagación de la electricidad, la invención del motor de combustión interna y la fabricación a gran escala, en estas dos etapas surgen conceptos de la “competencia imperfecta”, que significa, la capacidad de influir en el mercado de bienes y servicios.

En este contexto, los acuerdos de cooperación eran formas de concertación para afectar otras empresas. Así, de acuerdo con Jiménez (2012), hay tres tipos de acuerdos: el horizontal, que es la conformación de carteles tipo monopolios teóricos; el vertical, que se establecía para controlar el mercado; y el conglomerado de tipo internacional para controlar flujos financieros y su redistribución en función de las necesidades del grupo y las políticas de precios (p- 19), en las alianzas horizontales los socios se implicaban de manera más directa según los acuerdos de cooperación. Por otro lado, Jiménez (2012 p. 21) considera que es necesario considerar los siguientes tipos de alianza:

- Joint ventures
- Participación cruzada, o inversión directa recíproca
- Agrupaciones de interés económico
- Acuerdos de cooperación complejos
- Corporate venturing,
- Acuerdos multilaterales
- Acuerdos de complementariedad.

De estos tipos de alianzas, la modalidad de “Joint Ventures” (empresas conjuntas) es una de las más empleadas con mayores posibilidades de éxito por establecer las contribuciones que se espera de cada socio y las obligaciones de cada uno de ellos (Jiménez, 2012 p. 21). Se trata entonces, de convenios estratégicos de colaboración y cooperación corporativa entre dos o más empresas o compañías que optan por fusionar habilidades y sobre todo capacidades para realizar un proyecto o actividad comercial concreta, intercambiando recursos, riesgos y ventajas. Es un tipo de alianza temporal para lograr una meta compartida, en la que cada compañía/empresa conserva su identidad jurídica.

Por su parte, Rojas et. Al. (2014, p. 292) sostiene que una alianza es un acuerdo de cooperación entre empresas o firmas, de manera voluntaria, que implica desarrollar, compartir o intercambiar labores destacadas para lograr objetivos empresariales; esto significa el empleo de recursos humanos, materiales y financieros hacia compromisos específicos, conservando en gran medida cierta independencia en su propiedad; en sí, son sistemas interorganizacionales semiautónomos que conservan relaciones básicas. Sin embargo, considera que una cantidad de las alianzas estratégicas a nivel mundial no prosperan (Rojas et. al., 2014, p. 291).

Por su parte Rosales et. al., (2006) sostiene que los tipos de alianzas estratégicas además de Joint Ventures son los siguientes: alianzas comerciales, alianzas logísticas, clusters y crowdsourcing. De estos, las alianzas comerciales las empresas/compañías persiguen ingresar a nuevos mercados, disminuir los gastos de producción, compartir conocimientos/saberes y sobre todo capacidades con la finalidad de incrementar su competitividad (Rosales et. al., 2006). Además, se busca minimizar los riesgos, obtener acceso a tecnologías y recursos que, de manera individual, podrían resultar complicados de conseguir.

Los clústeres no son alianzas convencionales como Joint Ventures o alianzas comerciales; en este tipo de alianzas estratégicas las empresas buscan relaciones más amplias y globales. En este tipo de alianzas, la participación de los gobiernos es muy importante. Un clúster empresarial se refiere a una agrupación de empresas o entidades en un área geográfica que, mediante alianzas empresariales, aspiran a funcionar en un sector concreto y optimizar su producción. Esto facilita la unión de empresa/compañías que producen bienes y servicios complementarios (Rosales et. al., 2006). Lo crucial e importante es que un clúster no solo se enfoque en las compañías o empresas; también pueden integrarse a un conglomerado de instituciones públicas y privadas como organizaciones universitarias, centros de investigación y agencias del gobierno (Rosales et al., 2006).

Otra de las modalidades estratégicas de cooperación o asociación que actualmente son una tendencia mundial en la industria para la defensa es la conformación de

conglomerados empresariales o simplemente holding. Los holdings son un conjunto de empresas en las que una entidad matriz tiene control sobre las demás, las cuales pueden ser filiales o subsidiarias. Este tipo de empresas pueden funcionar en diversos sectores y poseer personalidad jurídica propia, sin embargo, la toma de decisiones y la supervisión estratégica se encuentran en la matriz.

El concepto de conglomerado o holding empresarial hace referencia a un grupo de empresas que forman parte del mismo conglomerado. Se distinguen por proporcionar una extensa variedad de productos y servicios que se distribuyen mediante filiales. En resumen, representan un grupo de relaciones entre dos o más entidades, donde se definen un convenio formal para compartir recursos, esfuerzos y tácticas, con la finalidad de obtener un beneficio recíproco.

La conformación de conglomerados empresariales o simplemente holding buscan el beneficio mutuo y por lo general responden a la satisfacción de necesidades empresariales de las partes involucradas, logrando objetivos comunes como: Reducción y optimización de recursos y consecuentemente costos, la búsqueda y accesos/conquista de nuevos mercados, la búsqueda y accesos/conquista de nuevos clientes, la notables y compartimentaje de riesgos financieros, el empleo de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de la investigación e innovación.

### **2.3.2 Posicionamiento estratégico**

En términos generales, la geopolítica analiza las relaciones entre la geografía, la política global y el control del poder. Dentro de este marco, la posición geográfica, los recursos y otros elementos geográficos impactan en la conducta de los estados y sus interacciones recíprocas. La geopolítica tradicional pone relevancia en la conexión entre la geografía y la autoridad estatal, en cambio, la geopolítica moderna analiza el impacto de la globalización, las transformaciones del poder global y las tecnologías emergentes en las relaciones internacionales. En ese sentido, referirse a Geopolítica trae consigo tener presente un concepto que surgió a finales del siglo XX, pero vigente y con gran significancia en los hechos mundiales de la actualidad (Cuéllar, 2015 p. 60)

En el campo de la Geopolítica, el posicionamiento estratégico hace referencia a la posición geográfica de un país y sus recursos naturales u otros recursos en comparación con otras naciones y sus intereses, además de la habilidad de un estado para emplear dicha posición y estos recursos para alcanzar metas políticas, económicas y militares. Como estrategia persigue incrementar la influencia y el poder de un país en términos sociales, políticos y económicos a nivel global, utilizando su ubicación geográfica y todo tipo de sus recursos. Según Cuéllar (2015 p. 60) la Geopolítica es una ciencia que estudia la dependencia de los hechos políticos en relación con el suelo.

El estudio teórico de la geopolítica implica en otras palabras analizar la evolución histórica y las diferentes formas de como se ha ido concibiendo este concepto. En ese sentido, a nivel mundial las corrientes de pensamiento geopolítico representan diversas maneras de analizar, examinar y entender las conexiones entre la geografía y el poder político, o su relación con los elementos económicos y la expansión territorial, cada una con sus propios enfoques y énfasis. A lo largo del tiempo, estas formas de concebir la geopolítica, moldeadas por contextos históricos y geográficos particulares, han ido aportando a la evolución de la disciplina de la geopolítica vinculada al posicionamiento estratégico de cada Estado en el contexto internacional. Así se tiene:

Una de las escuelas geopolíticas con relevancia mundial fue la escuela de pensamiento geopolítico de la Alemania nazi, convirtiéndose en una de las bases fundamentales para dar inicio al intento de expansión del Estado nazi. El concepto de "*Lebensraum*" estaba vinculado al sentido de territorio-población (Cuéllar, 2015 p. 66). Adolf Hitler empleó este concepto antes y durante su mandato vinculado a otro concepto como "*Raumgefühl*" (sentido del espacio) para iniciar lo que se conoce como la reivindicación territorial de la Alemania nazi. Después de la II Guerra Mundial, esta forma de pensamiento geopolítico fue proscrita, prohibida a nivel mundial.

Otra de las formas de pensamiento o escuelas geopolíticas son las propuestas por el alemán Hans Weigert, que fueron adoptadas por los Estados Unidos. Según Cuéllar (2015 p. 71) el pensamiento geopolítico estadounidense visualiza a Estados Unidos como una

potencia hegemónica mundial, con la creación de un poder suficiente para imponer su ley tanto al interior como al exterior, garantizando así la protección y defensa contra amenazas comunistas como consecuencia de las postguerras. De esta forma de pensamiento de las escuelas geopolíticas, llevó a los Estados Unidos a considerar como objetivo central de su política exterior: La preservación permanente de la integridad territorial y su independencia política, surgiendo la idea de formularla sobre criterios de “posicionamiento geográfico” y poder político (Cuéllar, 2015 p. 71).

Así, también otra de las formas de pensamiento geopolítico es, sin lugar a duda, el pensamiento geopolítico israelita. Durante la historia de Israel, y mucho antes de su establecimiento como Estado en 1947, se produjo un efecto geopolítico histórico a escala regional y global, que se ha dado a través de múltiples conflictos y guerras, amenazando la supervivencia de Israel como nación; la finalidad era y es tener el control de su posicionamiento geoestratégico. De acuerdo con Adaime (2022), la comunidad internacional ha puesto su interés en el impacto geoestratégico (posicionamiento estratégico) de Israel sobre Oriente Medio por:

- Israel es el centro de las tres religiones monoteístas (cristiana, islámica, judía); ubicación estratégica por donde cruzan rutas marítimas (Europa-Asia);
- Israel es el pivote de valores democráticos y, por otro lado;
- Israel es el centro del punto global de donde han surgido los movimientos terroristas más relevantes a nivel internacional;
- Israel es el centro de producción de petróleo mundial.

Por su parte, el Perú de acuerdo con el Libro Blanco de la Defensa Nacional (2006) su Política del Estado en aspectos de Seguridad y la Defensa Nacional, está basada exclusivamente en la concepción con visión geopolítica y geoestratégica, la misma que se orienta a valorar los múltiples recursos reales y potenciales. Bajo este enfoque geopolítico y geoestratégico la seguridad y defensa del Perú está vinculada a la labor del Estado, en la que predomina la dimensión territorial regional y continental, que asegura su perdurabilidad ante otros países, con los que establece relaciones de competencia. Con estos, existe el peligro

de desencadenar conflictos de variada índole; conflictos orientados a tomar nuevos territorios geográficos que disponen de recursos de cualquier tipo o para disputar mercados.

El Perú está ubicado en la región central y occidental de América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por Sur con Chile, por el Este con Brasil, al Sureste con Bolivia y al Oeste está el Océano Pacífico. Tiene una superficie terrestre que incluye sus islas de 1, 285, 215 Km<sup>2</sup>, espacio marítimo de 200 millas y 7,073 Km. Por otro lado, tiene presencia en la Antártida en la Base Científica de Machu Picchu.

### Figura 3

*Ubicación geoestratégica del Perú en América*



*Nota.* El Perú en América

En cuanto a su perfil geográfico, Perú posee un enorme potencial fundamentado en sus dimensiones geoestratégicas que lo sitúan y definen como una nación de carácter marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida, y con potencial geopolítico bioceánico (Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2006).

Según Castro (2020) sostiene que la geopolítica es una disciplina que estudia las relaciones de poder que nacen con el valor territorial, las riquezas y recursos de todo orden que posee un país y los usos que se le pueda dar orientados al desarrollo (p. 11); bajo esta

perspectiva Perú tiene dos tipos de relaciones: relaciones de poder de cooperación o relaciones de poder de competencia. Las oportunidades para establecer relaciones de cooperación surgen cuando el Estado percibe la necesidad de unirse y complementarse, ya sea por razones económicas, políticas o por el intercambio de recursos (Castro, 2020 p. 12).

Y, las relaciones de competencia siempre estarán abiertas para el Perú (Castro, 2020 p. 12); las relaciones de competencia para el Estado peruano siempre es una opción abierta, se rivaliza por mercados, por recursos, por ideologías contrarias, por la provisión de recursos, entre otros factores, las que pueden generarle disputas externas que terminen en coaliciones con otras naciones de la región.

Una de las ventajas de su posicionamiento estratégico del Perú está dado por su posición central en la cuenca del Océano Pacífico considerado uno de los océanos más grandes del mundo, que incluye desde el Ártico hasta el Océano Austral, desde el océano de Bering en Alaska hasta el océano de Ross en la Antártica. Está vinculado al Océano Atlántico por el norte mediante el estrecho de Bering, mientras que por el sur se encuentra vinculado por el paso de Drake y el estrecho de Magallanes (Castro, 2020 p. 38).

Este posicionamiento estratégico ha dado lugar a la construcción del Mega puerto de Chancay que fue diseñado con el objetivo de transformar al Perú en un núcleo logístico esencial en Sudamérica, uniendo Asia y Sudamérica, y disminuyendo gastos y plazos de transporte. Su posición estratégica y su habilidad para acoger grandes embarcaciones lo sitúan como un punto crucial para el comercio global, en particular para el intercambio entre Perú y Asia.

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

### ***Conglomerados empresariales***

Es un conjunto, grupo o asociación de empresa que emplean una estructura común. De modo que, varias empresas o compañías forman parte de un mismo grupo empresarial y responder a los mismos dueños o accionistas (Herrera, 2009).

**Desarrollo**

Es un proceso complejo, integral y de múltiples aspectos que conlleva avances en varias áreas, que incluyen la economía, la sociedad, la política y la cultura (Diccionario de la lengua española).

**Dicotomía**

Hace referencia a la separación de algo en dos conjuntos que frecuentemente son excluyentes o contradictorios entre sí (Diccionario de la lengua española).

**Economía de escala**

Situación en que el incremento de tamaño de una empresa o de su producción genera un aumento de sus beneficios por la reducción de sus costes unitarios por producto. (Diccionario panhispánico del español jurídico)

**Empresa privada**

Es una entidad comercial cuya característica principal es que es de propiedad de una persona o un grupo limitado de personas como fundadores, familiares, colaboradores o accionistas. Este tipo de empresa suelen tener información reservada en aspectos legales y financieros basada en la confidencialidad de sus operaciones. Ejemplo: Empresas de Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) o las Sociedades de Responsabilidad Limitada Privadas (SRLP).

**Empresa pública**

Son entidades comerciales (Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C.) cuya característica principal es que son de propiedad del Estado. Estas empresas se sujetan a restricciones de supervisión regulatoria y cumplen con requisitos de divulgación financiera para garantizar la transparencia de las inversiones. Puede acceder todo tipo de inversión de capital público y privado.

**Estrategia empresarial pública**

Son un conjunto de acciones establecidas a través de un proceso de planeamiento que van a conducir a las empresas públicas (Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-

PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C.) hacia la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y factibles de ser realizadas a través de la armonización de recursos humanos, materiales, financieros y las capacidades existentes.

### ***Programa***

Es una categoría a través del cual se organizan recursos con la finalidad de atender un problema público. En si son acciones que comprenden proyectos y beneficios que el Estado ejecuta para cerrar brechas o atender necesidades públicas.

### ***Proyecto***

Es una intervención temporal de características financieras que hace el Estado con fondos públicos para mejorar, crear o ampliar capacidades estatales resolviendo normalmente problemas o necesidades de la sociedad.

### ***Subsidiariedad***

Una empresa o compañía subsidiaria es aquella que está controlada por otra empresa o compañía denominada matriz o empresa dominante a la cual pertenece. La empresa o compañía subsidiaria normalmente suele contar con un alto grado de independencia por no tener vínculos de índole corporativo con la empresa o compañía matriz/dominante. La empresa/compañía subsidiaria mantiene sus órganos de dirección, ejecución y control, además de su propio capital (Rojas, et. al., 2014).

### ***Tecnologías duales***

O, tecnología de dobles uso, son los avances que se logran o alcanzan en el campo de la ciencia y la tecnología con aplicación tanto en el sector civil como en el militar o en el campo de la defensa.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño Metodológico

#### 3.1.1 *Enfoque de Investigación*

El enfoque de investigación seleccionado es el enfoque cualitativo, es decir la perspectiva de acercamiento al problema de investigación sobre la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, requiere de la selección de técnicas y métodos investigativos que permitan hacer un análisis profundo de los aspectos específicos que han originado que la industria militar de defensa tenga serias limitaciones para alcanzar niveles óptimos de producción de artículos estratégicos para equipar a las Fuerzas Armadas, así como de otros equipos para lograr alcanzar un nivel óptimo de la percepción de seguridad nacional.

De acuerdo con Cely et.al., (2023) el enfoque cualitativo no sigue métodos específicos u organizados, por lo que su empleo esta más orientado a investigaciones de tipo sociales, que no necesariamente requiere de mediciones numéricas considerando la opinión de entrevistados y del investigador (p. 22). En ese sentido, la investigación sobre la industria militar de defensa requiere del análisis de la subjetividad, es decir de la forma de pensar, sentir y opinar de personas con amplia experiencia y conocimientos sobre aspectos específicos como seguridad, defensa y la industria militar, así como aspectos de inversiones, planemiento estratégico, alianzas estratégicas, holding, la subsidiariedad y las ventajas significativas del posicionamiento estratégico del Perú en Sudamerica.

#### 3.1.2 *Tipo de investigación*

La investigación sobre la industria militar de defensa será de tipo Fenomenológico y de la Teoría Fundamentada. Será fenomenológico porque es una perspectiva cualitativa que va a permitir entender y detallar la esencia propia de la industria militar de defensa mediante el análisis de la experiencia vivida de personas en el mundo industrial de defensa, enfocando

la investigación en cómo estas personas perciben, comprenden y otorgan significados a sus vivencias y experiencias, más allá de la simple descripción imparcial. Es decir, se enfoca en la esencia de las experiencias y vivencias compartidas (Cely et.al., 2023 p. 87).

Por otro lado, la investigación será de tipo de la Teoría Fundamentada, ya que tiene como objetivo crear o descubrir teorías a partir de la data e información recolectada, fundamentándose o tomando como fundamento teorías ya existentes. Fundamentalmente, la teoría surgirá de la investigación en sí, mientras el investigador examina los datos y desarrolla conceptos y categorías que aclaran el desarrollo de la industria militar de defensa. En ese sentido, la investigación tendrá como propósito su aplicación en áreas específicas y datos empíricos que son inducidos en la teoría en la que se ha basado (Cely et.al., 2023 p. 88).

### **3.1.3 Método de Investigación**

Los métodos de investigación cuantitativos suelen cuantificar tendencias relativas a un fenómeno, en cambio, los métodos de investigación cualitativos son perfectos para describir de manera específica, detallada y profunda los fenómenos a investigar. Los métodos han de permitir la selección de técnicas y metodologías para recabar datos/información, así como para analizarlos e interpretar con la finalidad de resolver problemas y alcanzar los objetivos de investigación, así el método de investigación es la manera específica de cómo llevar a cabo el proceso investigativo.

El método inicial de investigación seleccionado ha sido el método cualitativo que permitirá entender la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico, donde las palabras expresadas en forma de textos y/o en forma de palabras (entrevistas oral o escrita) serán los datos de interés. Un primer método de investigación seleccionado será el método etnográfico que permitirá y buscará la interpretación de los significados (acción de interpretar) y la creación de una comprensión profunda de la realidad social sobre la industria para la defensa desde el punto de vista de los participantes, en vez de imponer una visión sesgada propia del investigador, para ello el rigor científico estará basado en: La consistencia, la credibilidad, la confiabilidad y la transferibilidad.

Un segundo método complementario empleado será la observación que permitirá tomar contacto con la realidad de la industria militar de defensa. Y, un tercer método complementario será el análisis de documentos que será llevado como un conjunto de acciones destinadas o encaminadas a ilustrar y representar documentos y sus contenidos de manera distinta a la versión original prestada por el autor original, con el objetivo de facilitar su interpretación y recuperación futura e identificarlo.

#### **3.1.4 Escenario de Estudio**

El escenario físico y social de la investigación sobre la industria militar de defensa estará delimitado por: el Ministerio de Defensa, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C. Que en teoría son contextos o entornos de gestión pública y empresarial que se enfocan en la planificación, la determinación de objetivos, la investigación, el desarrollo, la producción y la venta de productos y servicios militares.

#### **3.2 Diseño Muestral**

La muestra seleccionada de manera estratégica e intencional basada en criterios de experiencia y desarrollo laboral, se estableció con 10 participantes de la manera siguiente:

- Director General de Recursos Materiales del MINDEF.
- Coordinador de la Unidad Funcional de Industrias para la Defensa.
- Gerente General del SIMA Callao.
- Sub Gerente General del SIMA Callao.
- Gerente General del SEMAN, FAP.
- Gerente General de comercialización y negocios SEMAN.
- Gerente General de FAME S.A.C.
- Jefe del Batallón especializado de Mantenimiento Aeronáutico.
- Comandante General del COLOGE.

- Experto en Industria Militar.

### **3.3 Técnica e instrumentos de recolección de información**

#### **3.3.1 Técnicas**

De los métodos de investigación se ha desprendido las técnicas e instrumentos de recolección de información. Las técnicas han sido:

- La Observación: la observación como técnica investigativa se empleará con un enfoque sistemático para recolectar información a través de la atención meticulosa de conductas o circunstancias pertinentes para el análisis. Involucra el uso de los sentidos, en particular de la vista, para captar y recopilar información de forma imparcial, con el objetivo de examinarla y derivar en conclusiones.

- El análisis de contenido: el análisis de contenido se empleará como técnica para examinar y entender diversas clases de contenido, tales como una transcripción de una entrevista, un conjunto de publicaciones o una serie de imágenes. Esta herramienta permitirá convertir datos en conceptos valiosos, establecer los aspectos fundamentales – puntos claves, clasificar las discrepancias e identificar patrones que, de otra forma, podrían pasar inadvertidos.

- La entrevista: como herramienta, se elaborará como una conversación organizada entre el investigador y el entrevistado, con la finalidad de recopilar información relevante y exhaustiva sobre la industria de la defensa, con el objetivo específico de la organización y recopilación de datos e información.

#### **3.3.2 Instrumentos**

- Guion de observación
- Guion de entrevistas
- Fichas de recolección

### **3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información**

La información cualitativa hace referencia a la información detallada, profunda y diversa que engloba la complejidad y variedad de las vivencias humanas y las circunstancias sociales. En ese sentido los datos cualitativos sobre la industria militar para la defensa, en

vez de enfocarse en medidas o cantidades, buscará entender la complejidad de este fenómeno social, para identificarlo el "por qué" y el "cómo" en vez del "cuánto".

En ese sentido las técnicas para el procesamiento de información fueron:

- La organización.
- La codificación.
- La reducción.
- El análisis.
- La triangulación.

### **3.5 Aspectos Éticos**

El estudio de la industria de la defensa, al igual que cualquier investigación no experimental de índole social, tendrá en cuenta los siguientes principios: respeto hacia la sociedad y las personas, el respeto a la institucionalidad industrial y la justicia o equidad.

Estos principios se evidenciarán en la elección de personas que se involucren en las entrevistas con un elevado nivel de conocimientos, reflexión y comunicación, que aprecien y entiendan la industria militar de defensa, así como aspectos específicos de esta materia.

Respecto a la validez científica, se fundamentará en la definición de metas/objetivos claros para precisar respecto a la industria militar para la defensa, la generación de nuevos saberes y conocimientos de valor y confianza.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

### 4.1 Definición de Categorías y Subcategorías

#### 4.1.1 *Recolección de los datos*

La recopilación de datos se llevó a cabo en entidades como el Ministerio de Defensa, así como en los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército (FAME) S.A.C., con el firme propósito de obtener datos relevantes e información actualizada, para ser evaluada no desde una perspectiva cuantitativa, sino a través de un enfoque que permite comprender en profundidad y captar las interpretaciones subjetivas de las personas que conocen, opinan, muestran actitudes, comportamientos y expectativas; además de observar hechos concretos y sucesos ocurridos en la industria militar peruana durante el año 2024.

El estudio se ha desarrollado siguiendo un proceso cualitativo lógico que tiene como base cuatro etapas primordiales: la preparatoria (también llamada de formulación y diseño), la de trabajo de campo (o ejecución), la analítica y la informativa. Este proceso ha sido cíclico y flexible, lo que quiere decir que los investigadores han tenido la posibilidad de volver a etapas anteriores cuando lo han considerado necesario, ajustando las preguntas de investigación e incluso los objetivos conforme se ha ido avanzando.

Para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos, se utilizaron distintas técnicas para la recolección de datos, incluyendo el análisis documental o de contenido, la observación no participa y las entrevistas a oficiales con experiencia amplia, así como a expertos del sector militar civil de defensa y a representantes de entidades como el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) o de la Cámara de Comercio.

La técnica de observación ha permitido a los investigadores recoger datos e información de manera metódica y sistemática, al examinar con atención la situación de la

industria militar de defensa, teniendo en cuenta algunas empresas internacionales del mismo sector que han servido de parámetros de evaluación. Posteriormente, se registraron estos datos para ser analizados. Esto significó que era imprescindible establecer los elementos a examinar, el contexto y las herramientas de registro (como grabaciones, cuadernos de campo y fotografías). Se identificaron dos clases de observación: la no participante y la participante receptora de los bienes de esta industria militar.

El análisis de contenido o documental posibilitó a los investigadores tener un mayor entendimiento sobre la industria militar de defensa, y se realizó mediante un proceso sistemático que comenzó con el planteamiento de la pregunta de investigación, continuó con la elección y codificación de datos (textos, imágenes, audios) en categorías preestablecidas y posteriormente se examinaron e interpretaron para identificar resultados que permitieran determinar temas, relaciones o patrones. Este procedimiento, que combina elementos cualitativos y cuantitativos (datos estadísticos), fue útil para investigar grandes cantidades de comunicación (información y datos) de un modo reproducible y objetivo, lo que permitió detectar sesgos, tendencias o actitudes.

Las entrevistas contribuyeron a la investigación la recopilación de datos e información cualitativa de carácter detallado, profundo y subjetivo. Esto posibilitó la exploración de experiencias, puntos de vista, emociones y motivaciones personales que otros métodos no logran detectar. Gracias a las respuestas, fue posible formular preguntas de seguimiento y obtener explicaciones amplias y específicas, lo que posibilitó una comprensión más detallada de la Industria Militar de Defensa.

El presente proceso de recolección de datos, que se trata de una investigación cualitativa, ha sido detallado para comprender en profundidad los motivos, significados y vivencias de aquellas personas que conocen y experimentan aspectos de la industria militar de defensa en su entorno natural, es decir, las empresas estatales cuyo propósito principal es desarrollarla. Contrariamente a la investigación cuantitativa, cuyo propósito es medir, el de la investigación cualitativa es investigar y entender conceptos, percepciones, emociones y

conductas por medio de los métodos previamente citados; estos datos cualitativos han sido interpretados.

#### 4.1.2 Organización de los datos

**Tabla 3**

*Organización de datos de la observación, análisis documental y entrevistas*

<b>Técnica/ Instrumento</b>	<b>Observación</b>	<b>Análisis de contenido</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Identifica dor</b>	<b>Tipo</b>
Guía de observación	Observador 1 y 2			OBS 1 y 2	Ofi. EP
		Libro 1		DOC 1	PDF
		Libro 2		DOC 2	PDF
		AC 1		DOC 3	PDF
		AC 1		DOC 4	PDF
		AC 1		DOC 5	PDF
		Libro 1		DOC 6	PDF
		Libro 1		DOC 7	PDF
		Libro 1		DOC 8	PDF
		Libro 1		DOC 9	PDF
		Libro 1		DOC 10	PDF
Ficha de recolección documental		Libro 1		DOC 11 - 12	PDF
			Entrevistado 1	ENT 1	Ofi. EP MINDEF
			Entrevistado 2	ENT 2	Ofi. MGP MINDEF
			Entrevistado 3	ENT 3	Ofi. MGP SIMA
			Entrevistado 4	ENT 4	Ofi. FAP SEMAN
			Entrevistado 5	ENT 5	Ofi. EP FAME
			Entrevistado 6	ENT 6	Ofi. FAP EXPERTO
			Entrevistado 7	ENT 7	Ofi. EP EXPERTO
			Entrevistado 8	ENT 8	Ofi. EP BEMAE
			Entrevistado 9	ENT 9	Ofi. EP EXPERTO
			Entrevistado 10	ENT 10	ING EXPERTO

*Nota.* Tabla de agrupación de datos de acuerdo con la fuente que provienen

### **4.1.3 Definición de categorías y subcategorías**

Las definiciones en la investigación han sido proposiciones y/o explicaciones desde diferentes perspectivas sobre la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico, estas definiciones expresan con claridad los caracteres, significados, conceptos de estas categorías; y han categorizadas de la manera siguiente: Categorías predefinidas, son los datos tal como se presentan en textos; descriptivas, temas tal como se han observado están en la realidad; interpretativas, las que han necesitado de un análisis de interpretación de sus significados detrás de los datos y emergentes, la que han surgido de los datos.

**Definición predefinida de las categorías y subcategorías.** El sector de la industria militar de defensa o simplemente industria de la defensa es un sector estratégico, la capacidad defensiva de una nación dependen de los productos y servicios que proporcionan (Martí, 2011).

La industria de defensa es el tipo de industria que garantiza la salvaguarda de intereses nacionales en los ámbitos tecnológicos y asegura que las necesidades de las Fuerzas Armadas puedan ser satisfechas de la manera más eficiente en el momento actual y proveyendo sus necesidades futuras (García, 2017).

Según el Libro Blanco (2006), el posicionamiento estratégico desde una perspectiva peruana en términos de defensa y seguridad nacional se fundamenta en una visión geoestratégica y geopolítica que busca valorar los diversos recursos potenciales y reales, además, considera desafíos y riesgos que el Perú tiene que superar. Para lograrlo, propone la creación de un ambiente pacífico y el fortalecimiento de la confianza recíproca con las naciones vecinas, las regionales y las globales, así como una integración apropiada del país en los mercados internacionales y en el proceso de globalización.

#### **Definición descriptiva de categorías y subcategorías.**

**Industria militar de defensa.** Es un sector económico e industrial conformado por empresas públicas de derecho privado en el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y que cumplen objetivos en el ámbito del Ministerio de Defensa, enfocados en el desarrollo de la industria naviera, aeronáutica,

vehicular, de armas, de municiones, de explosivos y todo tipo de equipo militar; representadas por los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. en el marco de la Seguridad y Defensa Nacional.

**Posicionamiento estratégico de Perú.** Es la posición geopolítica del Perú en relación con la región Latino América y el mundo, que se caracteriza por ser un país andino, amazónico, marítimo con una gran proyección a la cuenca del Pacífico y la Antártida. Con posición central y ubicación estratégica en América del Sur; con accesos a la cuenca del Océano Pacífico de manera directa y con conexiones marítimas y terrestres hacia el Océano Atlántico, lo que le confieren una gran posición biooceánica con proyección a los mercados dominantes y emergentes en América del Norte, Europa y principalmente Asia. Esta posición estratégica hace que el Perú sea el más grande centro de comunicación aérea, marítima y terrestre que facilita el intercambio social, cultural, tecnológico, económico y sobre todo comercial.

#### 4.2 Soporte de categoría de la codificación selectiva

**Tabla 4**

*Soporte de categorías y subcategorías provenientes de la observación*

Grupo de código	Identificador	Síntesis
<b>Categorías 1:</b>		
Industria Militar de Defensa	OBS 1:1	O 1: Es un sector económico e industrial conformado por empresas públicas de derecho privado en el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), están representadas por los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. en el marco de la Seguridad y Defensa Nacional.

Grupo de código	Identificador	Síntesis
<b>Categorías 2:</b>		
Posicionamiento estratégico	OBS 2:1	<p>O 1: El Perú geopolíticamente se encuentra en una posición estratégica preferencial en América del Sur, está ubicada en la región central y occidental, limita por el norte con el Ecuador y Colombia, al Este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste se encuentra el Océano Pacífico. La posición geopolítica del Perú en relación con la región Latino América y el mundo, la caracteriza como un país andino, amazónico, marítimo con una gran proyección a la cuenca del Pacífico y la Antártida. La cuenca del Océano Pacífico de manera directa y con conexiones marítimas y terrestres hacia el Océano Atlántico, le confieren una gran posición biooceánica con proyección a los mercados dominantes y emergentes en América del Norte, Europa y principalmente Asia.</p>
<b>Subcategorías</b>		
Objetivos propuestos por el MINDEF	OBS 1:5	<p>O 1: El Ministerio de Defensa ha propuesto objetivos para los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. y los objetivos propios de cada empresa según ley específica.</p>
Gasto público para la industria militar de defensa	OBS 1:7	<p>O 1: En los últimos diez años, el gasto público en seguridad y defensa se ha enfocado en satisfacer las necesidades inmediatas y recurrentes para el funcionamiento de las Fuerzas Armadas como entidades del Estado, y ha permitido mejorar parcialmente las capacidades operativas de las Fuerzas Armadas, pero no ha logrado potenciar de manera sostenida el desarrollo integral de la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>Se han ejecutado importantes programas de adquisición y modernización como la construcción de patrulleras marítimas y buques logísticos por SIMA Perú, la fabricación de fusiles y municiones por FAME S.A.C., y el mantenimiento de aeronaves en SEMAN</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Estrategias para atraer la inversión	OBS 1:8	<p>Perú, la mayoría de estos proyectos se ha enfocado en importar tecnología extranjera bajo esquemas de cooperación industrial limitada, sin consolidar una transferencia tecnológica real ni un ecosistema industrial nacional autosostenible.</p> <p>El gasto en defensa, aunque significativo en términos presupuestales, no ha estado acompañado de una política de inversión orientada a la innovación, investigación y desarrollo. Esto ha impedido que los recursos invertidos generen un efecto multiplicador en la economía y en la capacidad tecnológica del país.</p> <p>La inversión pública ha contribuido a la operatividad militar, pero no al fortalecimiento estructural de la industria militar.</p> <p>O 1: En el Perú, las estrategias para atraer inversión privada hacia la Industria Militar de Defensa han sido incipientes y de alcance limitado, aunque en los últimos años se observan intentos de articulación entre el sector público, la empresa privada y la academia con el propósito de fortalecer las capacidades tecnológicas y productivas en defensa.</p>
La subsidiaridad	OBS 1:12	<p>O 1: En el caso de los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. la subsidiaridad que es una práctica industrial/empresarial que permite una integración vertical de dependencia de grandes corporaciones internacionales o holdings empresariales, no se ha dado.</p>
La asociación industrial	OBS 1:13	<p>O 1: Entre los principales antecedentes se destacan los convenios de cooperación y transferencia tecnológica con empresas extranjeras, como Israel Weapon Industries (IWI) para la coproducción y ensamblaje del fusil de asalto GALIL ACE, y más recientemente, acercamientos con empresas de España, Corea del Sur y la República Checa para la modernización de sistemas de armas ligeras,</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Visión geopolítica	OBS 2:2	<p>municiones y vehículos blindados. Estos convenios han permitido mejoras puntuales en capacidades productivas, pero aún no se consolidan como asociaciones estratégicas de largo plazo que generen autonomía tecnológica nacional.</p> <p>O 1: La visión geopolítica de la industria militar de defensa está en una fase insipiente, el SIMA, SEMAN y FAME no han hecho un análisis que combine la geografía y la práctica industrial, que permita comprender cómo las variables geográficas impactan o benefician las relaciones comerciales con otras empresas o industrias de nivel internacional, con el objetivo de obtener ventajas para así mejorar este tipo de industria.</p> <p>O 1: La FAME, SEMAN y SIMA no están aprovechando al máximo el potencial geopolítico, es decir, la capacidad que el país les brinda para expandirse en el mundo globalizado y tener un impacto sobre su entorno con el fin de cumplir sus metas y objetivos empresariales. Este potencial geopolítico está basado principalmente la posición geográficos que les facilitan navegar por el complicado panorama internacional.</p>
Potencial geopolítico	OBS 2:2	<p>La posición geográfica del Perú ofrece ventajas estratégicas significativas para el desarrollo de su Industria Militar de Defensa, al situarse en el centro de la costa del Pacífico Sur, con acceso directo a rutas marítimas internacionales y proximidad a los principales mercados sudamericanos.</p> <p>El Puerto de Chancay, en particular, representa una oportunidad geoestratégica clave: su conexión con el eje Asia–Pacífico puede facilitar el intercambio tecnológico, logístico y comercial con potencias industriales como China, Corea del Sur y Japón, potenciando las capacidades de SIMA, FAME y SEMAN para exportar bienes y servicios de defensa.</p>
Relación de poder		<p>O 1: Las relaciones de poder de las empresas FAME, SEMAN y SIMA son mínimas, lo que no les impide</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
		<p>influir en el comportamiento de otras empresas de su mismo rubro para conseguir sus metas y objetivos; la capacidad de negociación es muy baja. Estos vínculos se evidencian a través de la comunicación, la regulación de decisiones, la distribución de recursos y la estructura organizativa.</p>
<b>Categorías Emergentes</b>		
Finalidad de la industria militar de defensa	OBS 1:2	<p>O 1: Su finalidad es promover la industria naviera, aeronáutica, vehicular, de armas, de municiones, de explosivos y todo tipo de equipo militar; y que deberían cumplir con objetivos en el ámbito del Ministerio de Defensa.</p>
Aspectos negativos para la industria militar	OBS 1:3	<p>O 1: No se ha desarrollado plenamente debido a factores como: la falta de inversión presupuestaria sostenida no es una prioridad para el desarrollo nacional como educación, salud, la industria minera, la industria petrolera y a factores de desarrollo tecnológico militar, debido a la poca promoción de la investigación, desarrollo en aspectos militares de defensa y ausencia de un plan industrial de defensa de largo plazo, débil coordinación intersectorial (entre MINDEF, PRODUCE, MEF y la academia).</p>
Marco legal para la industria militar	OBS 1:4	<p>O 1: En el Perú, existe con un marco legal y político general que busca promover el desarrollo de la Industria Militar de Defensa, mas no un marco legal específico; este marco legal general presenta limitaciones en su articulación, ejecución y sostenibilidad estratégica.</p> <p>En términos normativos, destacan el Decreto Legislativo N.º 1134, que regula el funcionamiento del Ministerio de Defensa, y el Decreto Legislativo N.º 1141, que establece el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</p> <p>En resumen, el marco legal y político constituye una base inicial, pero no un sistema maduro. El Perú requiere transitar hacia una política de Estado integral que fomente la producción tecnológica.</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Objetivos identificados	OBS 1:6	<p>O 1: Los principales objetivos estratégicos identificados a través de la observación para lograr desarrollar la Industria Militar de Defensa del Perú se orientan a fortalecer la autonomía estratégica, la autosuficiencia logística y la soberanía tecnológica, con el fin de garantizar una defensa eficaz de los intereses nacionales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas con medios propios, reduciendo la dependencia de proveedores externos para el mantenimiento, reparación, modernización y producción de sistemas de armas, aeronaves, embarcaciones y municiones.</li> <li>2. Desarrollar capacidades tecnológicas y de innovación dual (civil-militar) mediante la articulación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y la vinculación con universidades, centros de investigación y la industria privada nacional.</li> <li>3. Optimizar los recursos del Estado mediante la creación de un circuito económico de defensa que genere empleo especializado, transferencia tecnológica y valor agregado al presupuesto militar.</li> <li>4. Consolidar el posicionamiento geoestratégico del Perú en Sudamérica, a través del fortalecimiento de empresas como SIMA Perú, FAME y SEMAN, que permitan al país ofrecer servicios regionales competitivos (mantenimiento de aeronaves, construcción naval y fabricación de armamento).</li> <li>5. Asegurar la resiliencia logística en contextos de crisis o conflicto, garantizando que las Fuerzas Armadas cuenten con capacidades nacionales para sostener operaciones prolongadas y proteger infraestructuras críticas, fronteras y recursos naturales estratégicos.</li> </ol>
Estrategias destacadas para la industria militar	OBS 1:9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de alianzas estratégicas y convenios de cooperación tecnológica con empresas</li> </ol>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Inversión pública para la industria militar	OBS 1:10	<p>extranjeras, orientadas a la coproducción y ensamblaje local de equipos militares.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Fomento del modelo de innovación tecnológica dual, impulsado por el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</li> <li>3. Participación en ferias internacionales y eventos de innovación, como el SITDEF – Perú.</li> <li>4. Normativas específica que facilitan la inversión y cooperación industrial.</li> </ol> <p>O 1: La inversión pública enfocada en proyectos que producen beneficios a largo plazo y fortalecen el capital público en áreas de la industria militar de defensa, como maquinaria o infraestructura, ha sido muy escasa. Esta inversión en la industria militar de defensa no ha posibilitado el desarrollo de activos y el fortalecimiento de la capacidad productiva del SIMA, SEMAN y FAME.</p> <p>O 1: La inversión privada que consiste en que organizaciones o personas privadas pongan capital en los activos o proyectos de la industria militar de defensa con el fin de obtener beneficios económicos en el futuro ha sido insuficiente.</p>
Inversión privada para la industria militar	OBS 1:11	<p>En el Perú, las estrategias para atraer inversión privada hacia la Industria Militar de Defensa han sido incipientes y de alcance limitado, aunque en los últimos años se observan intentos de articulación entre el sector público, la empresa privada y la academia con el propósito de fortalecer las capacidades tecnológicas y productivas en defensa.</p>

*Nota. Evidencia o fundamentación de las categorías predefinidas, descriptivas, interpretativas y emergentes provenientes de la observación.*

**Tabla 5**

*Soporte de categorías y subcategorías provenientes del análisis de contenido*

<b>Grupo de código</b>	<b>Identificador</b>	<b>Síntesis</b>
<b>Categorías 1:</b>		
Industria Militar de Defensa	DOC 1:1	D 1: Al igual que en otros ámbitos los cambios de tecnología se han incorporado a las armas y municiones a través de la industria para la defensa (Fonfria, 2020).
		D 1: Factores como la baja asignación de presupuestos para la defensa, la privatización de industrias para la defensa, la apertura a mercados internacionales, fusiones y el incremento del mercado de armas y municiones a nivel mundial han creado una nueva forma de industria para la defensa (Fonfria, 2020).
	DOC 1:2	D 1: Las capacidades industriales son vitales para la supervivencia y base para la soberanía estratégica (Fonfria, 2020).
		Las grandes empresa contratistas-prime contratos y las PYME que se ha dedicado a nichos tecnológicos han modificado la cadena de suministro de la industria militar (Fonfria, 2020).
Posicionamiento estratégico	DOC 2:1	D 1: Hoy en día la explotación de tecnologías duales está integrando los ámbitos civiles y militares, así como la integración de sectores financieros públicos y privados dan como resultado un potente complejo industrial militar (Fonfria, 2020).
		D 2: La industria de defensa comprende las necesidades militares que son diversa y de naturaleza muy variables (Conde, 2018).
<b>Categorías 2:</b>		
Posicionamiento estratégico	DOC 2:1	D 3: La ubicación de Perú le da acceso a un alto potencial gracias a sus características geoestratégicas, que lo definen y sitúan como una nación marítima, andina y amazónica, con presencia en la Cuenca del Pacífico y la Antártida, así como una

Grupo de código	Identificador	Síntesis
	DOC 2:2	<p>proyección geopolítica bioceánica (Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2006 p. 49).</p> <p>D 3: Este posicionamiento estratégico posibilita y requiere que Perú compita en el intercambio industrial, cultural y comercial tanto a escala mundial como regional. Sin embargo, es también fundamental que Perú saque provecho de los numerosos beneficios derivados de su tamaño geográfico y la riqueza de cada uno de los escenarios que lo componen (Libro Blanco, 2006 p. 50).</p>
<b>Subcategorías</b>		
Objetivos propuestos por el MINDEF	DOC 1:2	Política Sectorial de la Industria de Defensa.
Gasto público e inversión para la industria militar de defensa	DOC 1:3	<p>D 4: El conjunto de erogaciones o de distribuciones de los bienes del Estado para cubrir las necesidades de los ciudadanos, cumplir sus funciones o ejecutar su plan económico en aspectos de Defensa comprende aspectos interdisciplinarios como: efectos económicos en defensa, relaciones del sector defensa con otros sectores, administración de recursos para la defensa, distribución de recursos entre las Fuerzas Armadas, gestión de la economía en tiempos de emergencia que incluye las guerras (Viñas, 2021).</p> <p>D 4: La actividad económica para la defensa comprende tres cuestiones esenciales y específicas siguientes: Determinación de necesidades de seguridad, bienes colectivos para la defensa (producción), determinación del volumen de recursos asignados para la defensa (asignación) y Determinación de beneficiarios (distribución) (Viñas, 2021).</p> <p>D 4: Así mismo la economía para la Defensa comprende además: Los programas de defensa que cuentan con una parte significativa de bienes que permita aumentar su papel de expansión hacia un segmento cualificado y amplio de la industria nacional y/o extranjera, los programas de Defensa implican del talento tecnológico y científico, los programas de</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Estrategias para atraer la inversión	DOC 1:4	<p>defensa se basan en la especialización productiva y tecnológica (Viñas, 2021).</p> <p>D 4: El gasto público en defensa son erogaciones que hace el Estado para cubrir necesidades inmediatas y la inversión en defensa esta destinada a proyectos a largo plazo que genera aumento de patrimonio y genera desarrollo (Viñas, 2021).</p> <p>D 5: La estrategia básica para una empresa consiste en definir su negocio, los clientes, los productos y servicios, definición de mercados y la determinación de ventajas competitivas (Jimenez, 2012).</p> <p>D 1: China y la explotación de tecnologías duales, ha integrado los ámbitos civiles y militares, convirtiéndose en uno de sus objetivos principales entre 2016-2020, se ha logrado una importante financiación bancos públicos y con el crecimiento de presupuestos para defensa han dado como resultado un potente complejo industrial-militar-financiero (Fonfria, 2020)</p> <p>D 6: En el mundo contemporáneo/moderno, los empresarios llevan a cabo la actividad empresarial con la asistencia de un conjunto plural de sociedades, formando así grupos que persiguen optimizar sus actividades por medio de economías de escala. Para ello, emplean figuras económicas como la integración horizontal (donde las empresas que realizan una actividad similar unen esfuerzos) o la integración vertical (las empresas desarrollan tareas diferentes para satisfacer una necesidad común) (TPC Group, 2020).</p> <p>D 6: Una empresa subsidiaria (filial) es aquella que de manera voluntaria está bajo la voluntad de una empresa matriz de manera directa o indirecta (TPC Group, 2020).</p> <p>D 7: Cuando las sociedades industriales o empresas en su actividad advierten que una acción común, es decir, una fusión o unión les va a generar una ventaja, entonces esta es una gran oportunidad para sus</p>
La subsidiaridad entre empresas	DOC 1:5	
La asociación industrial	DOC 1:6	

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Visión geopolítica	DOC 1:7	<p>métodos de producción o prestación de servicios (Pardo del Alcazar, 2001).</p> <p>D 3: La visión geopolítica se basa en la visión geoestratégica (territorio y geografía para hacer los diseños políticos, relaciones exteriores, económicos y militares), se enfoca en como la geografía (recursos, rutas comerciales) influyen en aspectos políticos, económicos y militares (Libro Blanco de la Defensa Nacional , 2006)</p>
Potencial geopolítico	DOC 1:8	<p>D 3: La capacidad de un país para proyectarse e influir en la escena internacional, usando elementos económicos, políticos, sociales y geográficos, se conoce como potencial geopolítico. Supone analizar la manera en que la historia, los recursos naturales, la demografía y la localización de una nación se vinculan con el poder político y los intereses del país para determinar su lugar en el mundo y su habilidad para negociar.</p>
Relación de poder	DOC 1:9	<p>Son las interacciones que un país realiza con otros países usando sus recursos para influir en los intereses de otros, se basa en factores económicos, política exterior, recursos geográficos. Son coercitivos, persuasivos o inteligentes.</p>

### Categorías Emergentes

Finalidad de la industria militar de defensa	DOC 3:1	<p>D 8: La importancia de la Industria de Defensa, en terminos economicos, es muy significativo, pero no suficiente y mucho menos justo quedarse con esta valoración, su contribución al desarrollo y crecimiento de un pais es mucho mayor que facturación o empleo, es soberania, protecciión de recursos, es seguridad y garantia de todo los factores de desarrollo (Secretaria de Estado de Defensa, EID - 2015).</p> <p>D 7: Para la comunidad europea, de manera general toda Política Industrial tiene como objetivo mejorar la competitividad en cada sector, en ese sentido, cada Estado adopta medidas normativas y de promoción (Martí, 2011).</p>
----------------------------------------------	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Aspectos negativos para la industria militar	DOC 3:2	<p>D 7: Las políticas industriales en general son horizontales (aplicada o involucra a varios sectores), que comprende I+D+I, capacitación/formación, calidad, existiendo excepciones como defensa y agricultura (Martí, 2011).</p> <p>D 8: Para España, la Política Industrial de Defensa, en la especialidad de armamento y materiales, garantiza la salvaguarda de intereses nacionales en el ámbito de la tecnología estratégica y asegura que los requerimientos de las Fuerzas Armadas sean satisfechos de la manera más eficiente y eficaz posibles (Secretaría de Estado de Defensa, EID - 2015).</p> <p>D 7: Una excepción a las políticas horizontales es el sector defensa, los aspectos a tomar en cuenta para considerar una política vertical al sector industrial de defensa son los siguientes: La soberanía es indisoluble del concepto de defensa, incremento de las bases tecnológicas y las capacidades tecnológicas de cada país (Martí, 2011).</p> <p>D 7: Las políticas industriales de defensa son afectadas por (Martí, 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto geoestratégico (globalización).</li> <li>- Reposicionamiento de grandes actores a la seguridad.</li> <li>- Impacto de nuevas tecnologías.</li> <li>- Naturaleza de nuevos conflictos.</li> <li>- Nuevos riesgos y amenazas a la seguridad.</li> <li>- Reducción de gasto para la defensa.</li> </ul>
Marco legal para la industria militar	DOC 3:3	<p>En términos normativos, destacan el Decreto Legislativo N.º 1134, que regula el funcionamiento del Ministerio de Defensa, y el Decreto Legislativo N.º 1141, que establece el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</p> <p>D 7: En resumen, el marco legal y político constituye una base inicial, pero no un sistema maduro. El Perú</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Objetivos identificados para la industria de defensa	DOC 3:4	<p>requiere transitar hacia una política de Estado integral que fomente la producción tecnológica.</p> <p>D 8: OP 1 “Incrementar la participación de las empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país” (Política Sectorial de Desarrollo de la Industria Militar 2021-2025)</p>
Estrategias destacadas para la industria militar	DOC 3:5	<p>D 7: El establecimiento de políticas de Estado, establecer y fomentar la colaboración entre el gobierno y sector privado, promoción de la ciencia, innovación y tecnología, promover la capacitación y academias, promover la fabricación y comercialización de productos diferenciados y sofisticado (Martí, 2011).</p>
Inversión pública para la industria militar	DOC 3:6	<p>D 9: El presupuesto de defensa es el monto de fondos que un país destina a sus fuerzas armadas para preservar su personal, su equipo y sus instalaciones. Este presupuesto permite cubrir los costos de operaciones, la compra de armamento y el adiestramiento del personal, y representa la visión del gobierno acerca de las amenazas y riesgos a los que su nación se enfrenta (Torres, 2024).</p> <p>D 9: La relación entre la industria de defensa y las fuerzas armadas es de mutuo apoyo y simbiótica. La industria de defensa diseña, produce y mantiene todos los equipos que las fuerzas armadas necesitan para garantizar la seguridad, son su principal cliente. La interdependencia impulsa la tecnología, fomenta una nueva forma de economía y fortalece la seguridad (Torres, 2024).</p> <p>D 9: En muchos países gran parte de la industria de defensa es pública, como España, Italia, Francia, entre otros (Conde, 2018)</p> <p>D 9: Factores como la rentabilidad económica hace que se piense en privatizar las empresas públicas que se dedican a la industria de defensa (Conde, 2018).</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Inversión privada para la industria militar	DOC 3:7	<p>D 9: A nivel mundial los países industrializados en materia de defensa están en un proceso de revisión y restauración, considerando opciones como asociaciones, fusiones, conversiones, diversificación y en algunos casos el cierre (Conde, 2018).</p> <p>D 9: En países como Estados Unidos de América, Reino unido, Alemania, entre otros la industria de defensa gran parte es privada (Conde, 2018)</p> <p>D 7: La inversión privada se enfoca en promover capacidades claves, alineada con la estrategia nacional de seguridad y respaldada por un marco jurídico que garantice estabilidad y además de rentabilidad (Martí, 2011)</p>

*Nota.* Evidencia o fundamentación de las categorías *predefinidas, descriptivas, interpretativas* y *emergentes* provenientes del análisis de contenido.

**Tabla 6**

*Soporte de categorías y subcategorías provenientes de las entrevistas*

Grupo de código	Identificador	Síntesis
<b>Categorías 1:</b>		
Industria Militar de Defensa	ENT 1:1	<p>E 2: Se considera como la Industria Militar de Defensa en el Perú a las Empresas del Sector Defensa. “Las empresas del Sector son entidades autónomas cuyo funcionamiento, régimen económico y financiero, régimen laboral, sistemas administrativos y actividades, se han establecido en sus leyes constitutivas, con observancia del marco constitucional establecido para el ejercicio de la actividad empresarial del Estado”. Está constituido por los: Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.); Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C (FAME S.A.C.); y Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN PERÚ S.A.C.). En el Perú, la actividad empresarial de las Empresas del Estado (incluyendo la Industria Militar de</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
		Defensa) es normada y dirigida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).
<b>Categorías 2:</b>		
Posicionamiento Estratégico	ENT 2:1	E 1: El Perú geopolíticamente está en una posición crítica estratégica favorable que hace que por interés de otras empresas vengan a buscar asociaciones con las empresa o industrias militares del Perú.
<b>Subcategorías</b>		
		E 2: En la Política Sectorial de Desarrollo de la Industria Militar 2021-2025, se han establecido los objetivos siguientes: OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país”.
Objetivos propuestos por el MINDEF	ENT 1:2	E 7: Los objetivos estratégicos de la Industria Militar de Defensa en el Perú deben orientarse a Obj. 1: garantizar la autonomía y autosuficiencia operativa de las Fuerzas Armadas, reduciendo la dependencia del mercado externo para la adquisición y mantenimiento de equipos militares. Obj. 2: Fortalecer la base tecnológica e industrial del país, aprovechando la capacidad instalada de empresas como SIMA-Perú, FAME y SEMAN, no solo para atender los requerimientos de las instituciones armadas, sino también para generar desarrollo económico, empleo calificado y transferencia de conocimiento hacia otros sectores productivos.
Gasto público para la industria militar de defensa	ENT 1:3	E 1. Se está promoviendo esta ley del Fondo de Defensa para que por lo menos con las experiencias internacionales se duplique, que permita recuperar las capacidades de defensa, con los presupuestos asignados, se ha avanzado bastante. E 2: Es importante mencionar que el mayor incremento Presupuestal en Defensa se ejecutó

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Estrategias para atraer la inversión	ENT 1:4	<p>durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala (2011-2016), lográndose casi duplicar.</p> <p>E 7: En los últimos diez años, la inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de equipamiento y modernización operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>E 3: Si tú te pones a ver ejemplos internacionales, ni siquiera la Unión Europea en los últimos 20 años, teniendo situaciones de potenciales conflictos, han podido soportar un presupuesto de defensa que exige, por ejemplo, Estados Unidos como parte de la OTAN, la inversión de un 2.1% de su producto bruto para poder sostener una industria de defensa, que asegure pues la defensa cooperativa de ese espacio en la Unión Europea.</p> <p>E 1: Una primera estrategia es ya no hablar de industria militar, se habla de industria para la defensa, ya que la industria militar solo trata de SEMAN, FAME, SIMA, lo que se trata es de involucrar a empresas civiles.</p> <p>E 1: Se está proponiendo una norma específica para la Industria de Defensa que está habiendo oportunidades de ingreso al sector privado mediante alianzas estratégicas, ver diversas formas de participación empresarial y con eso satisfacer las capacidades de las FFAA.</p> <p>E 2: La conformación de la “Mesa Ejecutiva para la implementación de la reforma de la Industria Nacional a través del Fortalecimiento de la Industria Naval en el Perú.</p> <p>E 2: A nivel sector Defensa, podemos destacar el impulso que le viene dando las Compensaciones Industriales y Sociales OFFSET a las Fuerzas Armadas y a la Industria Militar. Mediante la Resolución Ministerial 00293-2025-DE se aprobó la modificación a la Directiva General N° 0018-2020-</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
La subsidiaridad	ENT 1:5	<p>MINDEF/VRD/DGRRMM “Directiva General que norma o las Compensaciones Industriales y Sociales – Offset derivadas de las Contrataciones en el Mercado Extranjero del Sector Defensa”.</p> <p><b>E 4:</b> Mas que subsidio, es mejor un operador estratégico ¿Qué quiere decir un operador estratégico? Es aquel que tiene el mismo interés en el campo aeronáutico para desarrollar o cubrir un nicho de mercado En el caso de Fuerza Aérea, por ejemplo, vamos a hablar un poco del SEMAN S.A.C, que es el equivalente al SIMA de nuestra Marina y a FAME de nuestro ejército, Tenemos algunos socios estratégicos que nos permiten llegar a clientes en los cinco continentes ¿Esto qué quiere decir? Que ellos nos ayudan por ejemplo con el trabajo de marketing en el África, porque nosotros no tenemos personal para irnos hasta el África y ellos por la experiencia que tienen ya han generado un “HUB” (Centro de Operaciones) que permita que esas personas puedan llegar o estos clientes puedan llegar hasta la estación.</p> <p>E 1: Para que una empresa crezca, yo creo que va a necesitar en un primer momento de aliarse con alguien que ya tenga desarrollado para hacer esta transferencia tecnológica.</p> <p>E 2: sí resulta conveniente que se crean asociaciones industriales entre la Industria Militar y otras empresas Internacionales, hecho que se viene dando a la fecha con todas las Empresas del sector Defensa.</p>
La asociación industrial	ENT 1:6	<p>E 2: El 16 de abril del 2024, el Servicio Industrial de la Marina (SIMA Perú) y Hyundai Heavy Industries (HHI) (Corea del Sur), firmaron un contrato para la construcción de buques para la Marina de Guerra del Perú. Y este último 5 de noviembre, firmaron una carta de intención para el desarrollo y coproducción de submarinos.</p> <p>E 2: El 29 de marzo del 2023, se firmó el convenio de Asociación Estratégica entre Fábrica de Armas y Municiones del Ejército (FAME SAC) e Israel Weapon</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Visión geopolítica	ENT 2.2	<p>Industries (IWI) (Israel) para el ensamblaje, coproducción, comercialización y transferencia tecnológica de sistemas de armas.</p> <p>E 2: El 20 de mayo del 2024, FAME S.A.C. y STX Corporation-Hyundai Rotem (Corea del Sur), suscribieron un convenio de colaboración para el establecimiento de una planta de producción de vehículos militares en el Perú.</p> <p>E 7: La idea no es tener una relación de asociación, sino una relación de clúster logístico. Hyundai lo hace, por ejemplo, no fabrica la munición que vende para su tanque, lo hace PUNGSANG, no hace la ametralladora que va en su tanque, lo hace SNT, tampoco hace la radio que va en su tanque, lo hace LIG, y el motor que va en su tanque tampoco lo hace Hyundai, lo hace Hyundai Motor. Entonces, es un integrador sobre un clúster de empresas al cual yo le voy comprando de acuerdo con mis necesidades. Igual que Harris.</p> <p>E 3: La industria privada siempre va a querer rentabilizar. O sea, ellos no van a invertir un dólar para recibir un dólar. Ellos van a invertir un dólar para recibir 100, 500, 1.000 y si pueden recibir más, mejor. Porque eso es su razón de ser. La razón de una industria privada es ganar dinero.</p> <p>E 3: Cuando se habla de asociaciones es diferente, porque ahí es cuánto voy a ganar yo y cuánto vas a ganar tú. Sin embargo, cuando existe ese binomio donde nuestra razón de ser pasa del servicio a la patria a rentabilizar, ahí hay un problema. Entonces, se tiene que trabajar un poco más en el concepto, pensar un poco más sobre el tema de las asociaciones.</p> <p>E 3: Desde un punto de vista geopolítico es que a lo largo de la historia la geopolítica ha estado estrechamente ligada a la capacidad o al nivel de industrialización en las respectivas armadas de los países.</p> <p>E 1: Entonces la idea de nosotros es justamente ver y aprovechar este posicionamiento que tenemos y en</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Potencial geopolítico	ENT 2.3	<p>eso vamos, todavía no hay un derrotero, pero ya hay por lo menos unos cimientos con la ley que se está viendo, con la estrategia, con el lineamiento que se está haciendo para aprovechar esto, lo que ustedes dicen.</p> <p>E 7: Chancay como tal no es suficiente. Chancay es el puerto, sin embargo, hay que desarrollar vías de penetración que permitan llegar a otros países. Ecuador, Brasil, hay un mercado interesante para la venta de munición desde Perú a Brasil que termina siendo mucho más atractivo que de los centros de producción brasileños a estos puntos lejanos donde podríamos nosotros atender.</p> <p>E 2: Es importante recalcar que el posicionamiento geoestratégico del país se da por una serie de factores como son: Políticos, Económicos; Tecnológicos, Sociales, Geoestratégicos, Seguridad y Defensa, entre otros; y cada uno de ellos, está influenciado por una serie variables. Como se puede mencionar que el Geoestratégico está influenciado por la ubicación geográfica, los recursos naturales, el territorio (incluye fronteras estables), conectividad, entre otros. El Estado debería aprovechar las oportunidades y ventajas que nos da la situación geográfica como una Política de Estado, para que se impulsen todos los factores y sus variables, para que se pueda generar un verdadero desarrollo, y un posicionamiento del país.</p>
Relación de poder	ENT 2.4	<p>E 2: En este punto se debe tener mucho cuidado, pues las Industrias Militares tiene un objeto social, finalidad y autonomía desde su creación que las limita. No son empresas privadas, que pueden elegir cualquier rubro de negocios nuevo para desarrollarse, y competir con las otras empresas privadas.</p>
<b>Categorías Emergentes</b>		
Finalidad de la industria militar de defensa	ENT 3:1	<p>E 2: Contribuir a dotar de capacidades a las Fuerzas Armadas y con el Desarrollo Nacional.</p>

Grupo de código	Identificador	Síntesis
Aspectos negativos para la industria militar	ENT 3:2	<p>E 5: Si bien se han realizado proyectos de modernización, adquisición y repotenciación de equipos como la renovación de aeronaves, vehículos blindados, patrulleras marítimas y sistemas de comunicaciones, gran parte de estas inversiones han dependido de proveedores extranjeros. Esto ha reducido el efecto multiplicador sobre la industria nacional, al no existir siempre una política clara de transferencia tecnológica ni de coproducción local.</p>
Marco legal para la industria militar	ENT 3:3	<p>E 1: Es básico y fundamental un marco legal adecuado específico para la industria de defensa que permita y facilite la inversión pública y privada. La industria de defensa es civil – militar.</p>
Objetivos identificados	ENT 3:4	<p>E 2: Existen objetivos en la Política Sectorial de la Industria Militar de Defensa.</p>
Estrategias destacadas para la industria militar	ENT 3:5	<p>E 1: La formulación de la Ley para la industria de Defensa.</p> <p>E 4: Se considera que una herramienta muy importante son los programas offset, que son las compensaciones a las adquisiciones que hace el Estado para obtener un incremento de capacidades.</p> <p>E 2: El mayor incremento presupuestal en Defensa se ejecutó durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala (2011-2016), lográndose casi duplicar.</p> <p>E 2: Para la Industria Militar, ese aumento de inversión si ha permitido potenciar SIMA y SEMAN Perú S.A.C. cada una de las Empresas del sector Defensa.</p>
Inversión pública para la industria militar	ENT 3:6	<p>E 3: En la región, evidentemente el Perú no ha logrado tener un presupuesto, una inversión pública permanente y constante como quisiéramos.</p> <p>E 7: aunque la inversión pública ha contribuido al incremento de las capacidades militares, no ha potenciado de manera significativa a la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>E 7: La inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de equipamiento y modernización</p>

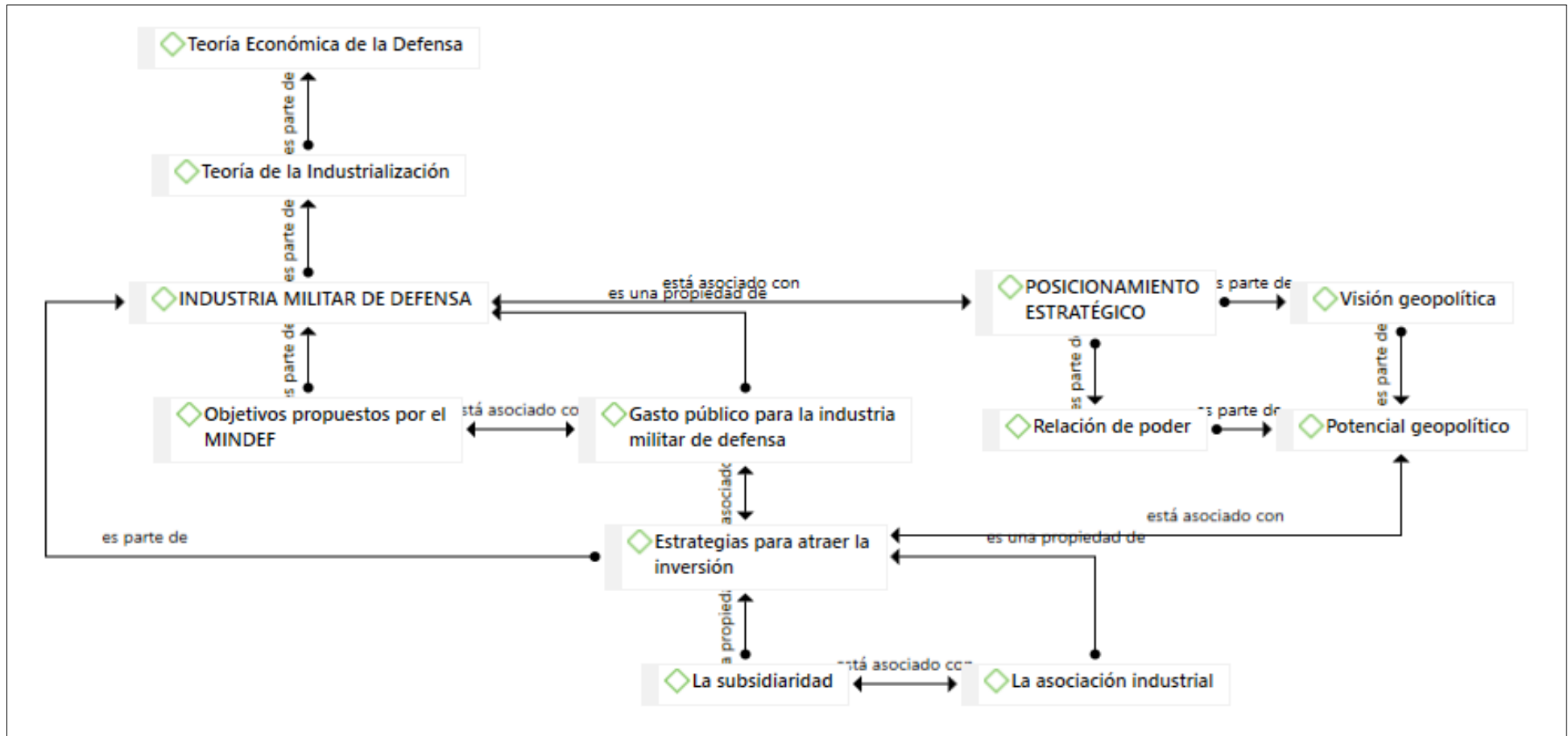
Grupo de código	Identificador	Síntesis
Inversión privada para la industria militar	ENT 3:7	<p>operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>E 7: Las compras y la ejecución de proyectos importantes de adquisición de aeronaves, vehículos, sistemas de comunicación y modernización de infraestructura, la mayor parte de estas compras se ha realizado en el extranjero, con escasa participación de la industria local.</p> <p>E 3: Las inversiones privadas en defensa realmente son muy pocas. Para el sector privado que vende un servicio o un bien, para él es un negocio, para el Estado/FFAA es una inversión, porque estamos invirtiendo en defensa.</p>

*Nota.* Evidencia o fundamentación de las categorías predefinidas, descriptivas, interpretativas y emergentes provenientes de las entrevistas.

### 4.3 Red Semántica del análisis documental

Figura 4

Red Semántica del análisis documental



Nota. Red Semántica del análisis de contenido que muestra los conocimientos gráficamente como una interrelación de la teoría y líneas conceptuales de categorías y subcategorías.



#### 4.5 Codificación axial y Triangulación

**Tabla 7**

*Análisis axial por el método de triangulación*

<b>Grupo de código</b>	<b>Identificador</b>	<b>Técnica: Observación</b>	<b>Técnica: Análisis de contenido</b>	<b>Técnica: Entrevistas</b>	<b>Síntesis Integrativa</b>
<b>Categorías 1:</b>					
Industria Militar de Defensa	0BS 1:1	La industria militar es el sector económico e industrial conformado por empresas públicas de derecho privado en el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), están representadas por los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. en el marco de la Seguridad y Defensa Nacional.	La industria militar de defensa o simplemente industria para la defensa o Industria de Defensa al igual que en otros ámbitos los cambios de tecnología han sido incorporado a las armas, municiones y otros pertrechos militares. Factores como la baja asignación de presupuestos para la defensa, la privatización de industrias para la defensa, la apertura a mercados internacionales, fusiones y el incremento del mercado de armas y municiones a nivel mundial han creado una nueva forma	La Industria Militar de Defensa en el Perú son las Empresas del Sector Defensa. "Las empresas del Sector son entidades autónomas cuyo funcionamiento, régimen económico y financiero, régimen laboral, sistemas administrativos y actividades, se han establecido en sus leyes constitutivas, con observancia del marco constitucional establecido para el ejercicio de la actividad empresarial del Estado". Está constituido por los: Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.); Fábrica de	La industria militar de defensa está siendo ampliada con un término más genérico como industria de defensa, son empresas del Estado con accionariado privado cuyo funcionamiento, régimen económico y financiero, régimen laboral, sistemas administrativos y actividades, se han establecido en sus leyes constitutivas. Están bajo el ámbito del FONAFE
	DOC 1.1				
	DOC 1.2				
	ENT 1:1				

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
			<p>de industria para la defensa. Más allá de rentabilidad, las capacidades industriales son vitales para la supervivencia y base para la soberanía estratégica. A nivel mundial existen grandes empresa contratistas – “prime contratos” y las PYME que se ha dedicado a identificar nichos tecnológicos y han modificado la cadena de suministro de la industria militar, y hoy en día la explotación de tecnologías duales está integrando los ámbitos civiles y militares, así como la integración de sectores financieros públicos y privados dan como resultado un potente complejo industrial militar. La industria de defensa comprende las necesidades militares que son</p>	<p>Armas y Municiones del Ejército S.A.C (FAME S.A.C.); y Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN PERÚ S.A.C.). En el Perú, la actividad empresarial de las Empresas del Estado (incluyendo la Industria Militar de Defensa) es normada y dirigida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).</p>	

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
			diversa y de naturaleza muy variables, su principal demandante son las Fuerzas Armadas y los Ministerios de Defensa.		
<b>Categorías 2:</b>					
Posicionamiento estratégico	OBS 2:1	El Perú geopolíticamente se encuentra en una posición estratégica preferencial en América del Sur, está ubicada en la región central y occidental, limita por el norte con el Ecuador y Colombia, al Este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste se encuentra el Océano Pacífico. La posición geopolítica del Perú en relación con la región Latino América y el mundo, la caracteriza como un país andino, amazónico, marítimo con una gran proyección a la	La ubicación de Perú le da acceso a un alto potencial gracias a sus características geoestratégicas, que lo definen y sitúan como una nación marítima, andina y amazónica, con presencia en la Cuenca del Pacífico y la Antártida, así como una proyección geopolítica bioceánica y este posicionamiento estratégico posibilita y requiere que Perú compita en el intercambio industrial, cultural y comercial tanto a escala mundial como regional. Sin embargo, es	El Perú geopolíticamente está en una posición crítica estratégica favorable que hace que por interés de otras empresas vengan a buscar asociaciones con las empresa o industrias militares del Perú.	El Perú se encuentra en una posición geográfica con alto potencial gracias a sus características geoestratégicas, que lo definen y sitúan como una nación marítima, andina y amazónica. Este posicionamiento estratégico posibilita y requiere que Perú compita en el intercambio industrial, cultural y comercial tanto a escala mundial como regional.
	DOC 2.1				
	DOC 2.2				

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>cuenca del Pacífico y la Antártida. La cuenca del Océano Pacífico de manera directa y con conexiones marítimas y terrestres hacia el Océano Atlántico, le confieren una gran posición biooceánica con proyección a los mercados dominantes y emergentes en América del Norte, Europa y principalmente Asia.</p>	<p>también fundamental que Perú saque provecho de los numerosos beneficios derivados de su tamaño geográfico y la riqueza de cada uno de los escenarios que lo componen</p>		
<b>Subcategorías</b>					
<p>Objetivos propuestos por el MINDEF</p>	OBS 1:5	<p>El Ministerio de Defensa ha establecido objetivos sectoriales para los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. No han sido difundidos adecuadamente, no</p>	<p>OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país”</p>	<p>En la Política Sectorial de Desarrollo de la Industria Militar 2021-2025, se han establecido los objetivos siguientes: OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el</p>	<p>A través de la Política Sectorial de Desarrollo de la Industria Militar 2021-2025, el Ministerio de Defensa ha establecido objetivos sectoriales para los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		contienen acciones estratégicas que permitan su implementación y medición, y finalmente, no se le hace evaluación y seguimiento.		<p>Desarrollo socioeconómico del país”.</p> <p>Los objetivos estratégicos de la Industria Militar de Defensa en el Perú deben orientarse a</p> <p>Obj 1: garantizar la autonomía y autosuficiencia operativa de las Fuerzas Armadas, reduciendo la dependencia del mercado externo para la adquisición y mantenimiento de equipos militares. Obj 2: Fortalecer la base tecnológica e industrial del país, aprovechando la capacidad instalada de empresas como SIMA-Perú, FAME y SEMAN, no solo para atender los requerimientos de las instituciones armadas, sino también para generar desarrollo económico, empleo calificado y transferencia de</p>	<p>Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C:</p> <p>OP 1: Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional.</p> <p>OP 2: Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Gasto público para la industria militar de defensa	OBS 1:7	<p>En los últimos diez años, el gasto público en seguridad y defensa se ha enfocado en satisfacer las necesidades inmediatas y recurrentes para el funcionamiento las Fuerzas Armadas como entidades del Estado, y ha permitido mejorar parcialmente las capacidades operativas de las Fuerzas Armadas, pero no ha logrado potenciar de manera sostenida el desarrollo integral de la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>Para el ámbito empresarial público, se han ejecutado importantes programas de adquisición y modernización como la construcción de patrulleras marítimas y</p>	<p>El gasto público son el conjunto de erogaciones o de distribuciones de los bienes del Estado para cubrir las necesidades de los ciudadanos, cumplir sus funciones o ejecutar su plan económico en aspectos de Defensa comprende aspectos interdisciplinarios como: efectos económicos en defensa, relaciones del sector defensa con otros sectores, administración de recursos para la defensa, distribución de recursos entre las Fuerzas Armadas, gestión de la economía en tiempos de emergencia que incluye las guerras. Desde el punto de vista del gasto público la industria para la defensa es</p>	<p>conocimiento hacia otros sectores productivos.</p> <p>Se está promoviendo la ley del Fondo de Defensa para que por lo menos con las experiencias internacionales se duplique, que permita recuperar las capacidades de defensa, con los presupuestos asignados, se ha avanzado bastante.</p> <p>Es importante mencionar que el mayor incremento Presupuestal en Defensa se ejecutó durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala (2011-2016), lográndose casi duplicar.</p> <p>En los últimos diez años, la inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de</p>	<p>El gasto público para la industria militar de defensa se realiza a través de las FFAA. En los últimos diez años, la inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de equipamiento y modernización operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>buques logísticos por SIMA Perú, la fabricación de fusiles y municiones por FAME S.A.C., y el mantenimiento de aeronaves en SEMAN Perú, la mayoría de estos proyectos se ha enfocado en importar tecnología extranjera bajo esquemas de cooperación industrial limitada, sin consolidar una transferencia tecnológica real ni un ecosistema industrial nacional autosostenible. El gasto en defensa, aunque significativo en términos presupuestales, no ha estado acompañado de una política de inversión orientada a la innovación, investigación y desarrollo. Esto ha impedido que los recursos invertidos generen un efecto multiplicador en la economía</p>	<p>una actividad económica que comprende tres cuestiones esenciales y específicas siguientes: Determinación de necesidades de seguridad, bienes colectivos para la defensa (producción), determinación del volumen de recursos asignados para la defensa (asignación) y Determinación de beneficiarios (distribución). Así mismo la economía para la Defensa comprende además: Los programas de defensa cuentan con una parte significativa de bienes que permita aumentar su papel de expansión hacia un segmento cualificado y amplio de la industria nacional y/o extranjera, los programas de Defensa implican del talento</p>	<p>equipamiento y modernización operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional. Si tú te pones a ver ejemplos internacionales, ni siquiera la Unión Europea en los últimos 20 años, teniendo situaciones de potenciales conflictos, han podido soportar un presupuesto de defensa que exige, por ejemplo, Estados Unidos como parte de la OTAN, la inversión de un 2.1% de su producto bruto para poder sostener una industria de defensa, que asegure pues la defensa cooperativa de ese espacio en la Unión Europea.</p>	

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Estrategias para atraer la inversión	OBS 1:8	<p>y en la capacidad tecnológica del país.</p> <p>La inversión pública ha contribuido a la operatividad militar, pero no al fortalecimiento estructural de la industria militar.</p>	<p>tecnológico y científico, los programas de defensa se basan en la especialización productiva y tecnológica. El gasto público en defensa son erogaciones que hace el Estado para cubrir necesidades inmediatas y la inversión en defensa esta destinada a proyectos a largo plazo que genera aumento de patrimonio y genera desarrollo.</p>	<p>Una primera estrategia es ya no hablar de industria militar, se habla de industria para la defensa, ya que la industria militar solo trata de SEMAN, FAME, SIMA, lo que se trata es de involucrar a empresas civiles.</p> <p>Se está proponiendo una norma específica para la Industria de Defensa que está</p>	<p>No existe una estrategia definida en el Perú para atraer inversión privada nacional ni extranjera, es decir inversión privada que consiste en que personas o entidades privadas, no estatales, inviertan capital en SIMA, SEMAN o FAME, en proyectos o activos con el</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		tecnológicas y productivas en defensa.	duales, que integra los ámbitos civiles y militares, convirtiéndose en uno de sus objetivos principales entre en 2016-2020, se ha logrado una importante financiación bancos públicos y con el crecimiento de presupuestos para defensa han dado como resultado un potente complejo industrial-militar-financiero.	<p>habiendo oportunidades de ingreso al sector privado mediante alianzas estratégicas, ver diversas formas de participación empresarial y con eso satisfacer las capacidades de las FFAA.</p> <p>La conformación de la “Mesa Ejecutiva” para la implementación de la reforma de la Industria Nacional a través del Fortalecimiento de la Industria Naval en el Perú.</p> <p>A nivel sector Defensa, podemos destacar el impulso que le viene dando las Compensaciones Industriales y Sociales OFFSET a las Fuerzas Armadas y a la Industria Militar. Mediante la Resolución Ministerial 00293-2025-DE se aprobó la modificación a la Directiva</p>	<p>objetivo de conseguir un beneficio a futuro.</p> <p>Existen estrategias como:</p> <p>Las Compensaciones Industriales y Sociales OFFSET directos que a la fecha nunca han sido empleados en promover o impulsar la industria militar de defensa.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
La subsidiaridad	OBS 1:12	<p>En el caso de los Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A., el Servicio de Mantenimiento - SEMAN PERÚ S.A.C. y la Fábrica de Armas y la Municiones del Ejército FAME S.A.C. la subsidiaridad que es una práctica industrial/empresarial que permite una integración vertical de dependencia de grandes corporaciones internacionales o holdings empresariales, no se ha dado y se desconoce esta forma de</p>	<p>En el mundo contemporáneo/moderno, los empresarios llevan a cabo la actividad empresarial con la asistencia de un conjunto plural de sociedades, formando así grupos que persiguen optimizar sus actividades por medio de economías de escala. Para ello, emplean figuras económicas como la integración horizontal (donde las empresas que realizan una actividad similar unen</p>	<p>General N° 0018-20202-MINDEF/VRD/DGRRMM “Directiva General que norma o las Compensaciones Industriales y Sociales – Offset derivadas de las Contrataciones en el Mercado Extranjero del Sector Defensa”.</p> <p>Mas que subsidio, es mejor un operador estratégico ¿Qué quiere decir un operador estratégico? Es aquel que tiene el mismo interés en el campo aeronáutico para desarrollar o cubrir un nicho de mercado En el caso de Fuerza Aérea, por ejemplo, vamos a hablar un poco del SEMAN S.A.C, que es el equivalente al SIMA de nuestra Marina y a FAME de nuestro ejército, Tenemos algunos socios estratégicos</p>	<p>La subsidiaridad que es una práctica industrial /empresarial que permite una integración vertical de dependencia de grandes corporaciones internacionales o holdings empresariales, no se ha dado y se descose esta forma de asociación industrial o empresarial.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
La asociación industrial	OBS 1:13	asociación industrial o empresarial.	<p>o esfuerzos) o la integración vertical (las empresas desarrollan tareas diferentes para satisfacer una necesidad común).</p> <p>Una empresa subsidiaria (filial) es aquella que de manera voluntaria está bajo la voluntad de una empresa matriz de manera directa o indirecta</p>	<p>que nos permiten llegar a clientes en los cinco continentes ¿Esto qué quiere decir? Que ellos nos ayudan por ejemplo con el trabajo de marketing en el África, porque nosotros no tenemos personal para irnos hasta el África y ellos por la experiencia que tienen ya han generado un “HUB” (Centro de Operaciones) que permita que esas personas puedan llegar o estos clientes puedan llegar hasta la estación.</p>	<p>El 16 de abril del 2024, el Servicio Industrial de la Marina (SIMA Perú) y Hyundai Heavy Industries (HHI) (Corea del Sur), firmaron un contrato para la construcción de buques para la Marina de Guerra del Perú. Y este último 5 de</p>
		<p>Entre los principales antecedentes se destacan los convenios de cooperación y transferencia tecnológica con empresas extranjeras, como Israel Weapon Industries (IWI) para la coproducción y ensamblaje del fusil de asalto GALIL ACE, y más</p>	<p>Cuando las sociedades industriales o empresas en su actividad advierten que una acción común, es decir, una fusión o unión las va a generar una ventaja, entonces esta es una gran oportunidad para sus métodos de producción o prestación de servicios.</p>	<p>Para que una empresa crezca, yo creo que va a necesitar en un primer momento de aliarse con alguien que ya tenga desarrollado para hacer esta transferencia tecnológica.</p> <p>Si resulta conveniente que se crean asociaciones</p>	

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>recientemente, acercamientos con empresas de España, Corea del Sur y la República Checa para la modernización de sistemas de armas ligeras, municiones y vehículos blindados. Estos convenios han permitido mejoras puntuales en capacidades productivas, pero aún no se consolidan como asociaciones estratégicas de largo plazo que generen autonomía tecnológica nacional.</p>		<p>industriales entre la Industria Militar y otras empresas Internacionales, hecho que se viene dando a la fecha con todas las Empresas del sector Defensa. El 16 de abril del 2024, el Servicio Industrial de la Marina (SIMA Perú) y Hyundai Heavy Industries (HHI) (Corea del Sur), firmaron un contrato para la construcción de buques para la Marina de Guerra del Perú. Y este último 5 de noviembre, firmaron una carta de intención para el desarrollo y coproducción de submarinos. El 29 de marzo del 2023, se firmó el convenio de Asociación Estratégica entre Fábrica de Armas y Municiones del Ejército (FAME SAC) e Israel Weapon</p>	<p>noviembre, firmaron una carta de intención para el desarrollo y coproducción de submarinos. El 29 de marzo del 2023, se firmó el convenio de Asociación Estratégica entre Fábrica de Armas y Municiones del Ejército (FAME SAC) e Israel Weapon Industries (IWI) (Israel) para el ensamblaje, coproducción, comercialización y transferencia tecnológica de sistemas de armas. El 20 de mayo del 2024, FAME S.A.C. y STX Corporation-Hyundai Rotem (Corea del Sur), suscribieron un convenio de colaboración para el establecimiento de una planta de producción de vehículos militares en el Perú.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
				<p>Industries (IWI) (Israel) para el ensamblaje, coproducción, comercialización y transferencia tecnológica de sistemas de armas.</p> <p>El 20 de mayo del 2024, FAME S.A.C. y STX Corporation-Hyundai Rotem (Corea del Sur), suscribieron un convenio de colaboración para el establecimiento de una planta de producción de vehículos militares en el Perú.</p> <p>La idea no es tener una relación de asociación, sino una relación de clúster logístico. Hyundai lo hace, por ejemplo, no fabrica la munición que vende para su tanque, lo hace PUNGSANG, no hace la ametralladora que va en su tanque, lo hace SNT, tampoco hace la radio que va en su tanque, lo hace LIG, y el</p>	<p>La idea no es tener una relación de asociación, sino una relación de clúster logístico o industrial, que como "Clústeres", en español, se traduce como "conglomerado" o "agrupación", permita agrupar empresas que incluye una o más compañías para que colaboren al mismo tiempo en la ejecución de una acción específica o en la producción de un servicio o bien.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
				<p>motor que va en su tanque tampoco lo hace Hyundai, lo hace Hyundai Motor. Entonces, es un integrador sobre un clúster de empresas al cual yo le voy comprando de acuerdo con mis necesidades. Igual que Harris.</p> <p>La industria privada siempre va a querer rentabilizar. O sea, ellos no van a invertir un dólar para recibir un dólar. Ellos van a invertir un dólar para recibir 100, 500, 1.000 y si pueden recibir más, mejor. Porque eso es su razón de ser. La razón de una industria privada es ganar dinero.</p> <p>Cuando se habla de asociaciones es diferente, porque ahí es cuánto voy a ganar yo y cuánto vas a ganar tú. Sin embargo, cuando existe ese binomio donde</p>	

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Visión geopolítica	OBS 2:2	<p>La visión geopolítica de la industria militar de defensa esta en una fase insipiente, el SIMA, SEMAN y FAME no han hecho un análisis que combine la geografía y la práctica industrial, que permita comprender cómo las variables geográficas impactan o benefician las relaciones comerciales con otras empresas o industrias de nivel internacional, con el objetivo de obtener ventajas para así mejorar este tipo de industria.</p>	<p>La visión geopolítica se basa en la visión geoestratégica (territorio y geografía para hacer los diseños políticos, relaciones exteriores, económicos y militares), se enfoca en como la geografía (recursos, rutas comerciales) influyen en aspectos políticos, económicos y militares.</p>	<p>nuestra razón de ser pasa del servicio a la patria a rentabilizar, ahí hay un problema. Entonces, se tiene que trabajar un poco más en el concepto, pensar un poco más sobre el tema de las asociaciones.</p> <p>Desde un punto de vista geopolítico es que a lo largo de la historia la geopolítica ha estado estrechamente ligada a la capacidad o al nivel de industrialización en las respectivas armadas de los países.</p> <p>Entonces la idea es justamente ver y aprovechar este posicionamiento que tenemos y en eso va, todavía no hay un derrotero, pero ya hay por lo menos unos cimientos con la ley que se está viendo, con la estrategia,</p>	<p>La visión geopolítica de la industria militar de defensa esta en una fase insipiente, el SIMA, SEMAN y FAME no han hecho un análisis que combine la geografía y la práctica industrial, que permita comprender cómo las variables geográficas impactan o benefician las relaciones comerciales con otras empresas o industrias de nivel internacional, con el objetivo de obtener ventajas para así mejorar este tipo de industria.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Potencial geopolítico	OBS 2:2	La FAME, SEMAN y SIMA no están aprovechando al máximo el potencial geopolítico, es decir, la capacidad que el país les brinda para expandirse en el	La capacidad de un país para proyectarse e influir en la escena internacional, usando elementos económicos, políticos, sociales y geográficos, se conoce como	con el lineamiento que se está haciendo para aprovechar esto, lo que ustedes dicen. Chancay como tal no es suficiente. Chancay es el puerto, sin embargo, hay que desarrollar vías de penetración que permitan llegar a otros países. Ecuador, Brasil, hay un mercado interesante para la venta de munición desde Perú a Brasil que termina siendo mucho más atractivo que de los centros de producción brasileños a estos puntos lejanos donde podríamos nosotros atender.	Los Mega puerto como Chancay como tal no son suficiente. Chancay es el puerto, sin embargo, hay que desarrollar vías de penetración que permitan llegar a otros países. Ecuador, Brasil, La posición geográfica del Perú ofrece ventajas estratégicas significativas para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa, al situarse en el centro de la

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>mundo globalizado y tener un impacto sobre su entorno con el fin de cumplir sus metas y objetivos empresariales. Este potencial geopolítico está basado principalmente la posición geográfica que les facilitan navegar por el complicado panorama internacional.</p> <p>La posición geográfica del Perú ofrece ventajas estratégicas significativas para el desarrollo de su Industria Militar de Defensa, al situarse en el centro de la costa del Pacífico Sur, con acceso directo a rutas marítimas internacionales y proximidad a los principales mercados sudamericanos.</p> <p>El Puerto de Chancay, en particular, representa una oportunidad geoestratégica</p>	<p>potencial geopolítico. Supone analizar la manera en que la historia, los recursos naturales, la demografía y la localización de una nación se vinculan con el poder político y los intereses del país para determinar su lugar en el mundo y su habilidad para negociar.</p>	<p>Sociales, Geoestratégicos, Seguridad y Defensa, entre otros; y cada uno de ellos, está influenciado por una serie de variables. Como se puede mencionar que el Geoestratégico está influenciado por la ubicación geográfica, los recursos naturales, el territorio (incluye fronteras estables), conectividad, entre otros. El Estado debería aprovechar las oportunidades y ventajas que nos da la situación geográfica como una Política de Estado, para que se impulsen todos los factores y sus variables, para que se pueda generar un verdadero desarrollo, y un posicionamiento del país.</p>	<p>costa del Pacífico Sur, con acceso directo a rutas marítimas internacionales y proximidad a los principales mercados sudamericanos.</p> <p>No se está explotando el potencial geopolítico para lograr potenciar la industria militar de defensa.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Relación de poder		<p>clave: su conexión con el eje Asia–Pacífico puede facilitar el intercambio tecnológico, logístico y comercial con potencias industriales como China, Corea del Sur y Japón, potenciando las capacidades de SIMA, FAME y SEMAN para exportar bienes y servicios de defensa.</p> <p>Las relaciones de poder de las empresas FAME, SEMAN y SIMA son mínimas, lo que no les impide influir en el comportamiento de otras empresas de su mismo rubro para conseguir sus metas y objetivos; la capacidad de negociación es muy baja. Estos vínculos se evidencian a través de la comunicación, la regulación de decisiones, la distribución de recursos y la estructura organizativa.</p>	<p>Son las interacciones que un país realiza con otros países usando sus recursos para influir en los intereses de otros, se basa en factores económicos, política exterior, recursos geográficos. Son recursos geográficos. Son coercitivos, persuasivos o inteligentes.</p>	<p>En este punto se debe tener mucho cuidado, pues las Industrias Militares tiene un objeto social, finalidad y autonomía desde su creación que las limita. No son empresas privadas, que pueden elegir cualquier rubro de negocios nuevo para desarrollarse, y competir con las otras empresas privadas.</p>	<p>Las relaciones de poder no son empleadas por FAME, SEMAN y SIMA, Este es un punto de inflexión, las Industrias Militares en el Perú tiene un objeto social, finalidad y autonomía desde su creación es un factor limitante.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
<b>Categorías Emergentes</b>					
Finalidad de la industria militar de defensa	OBS 1:2	Su finalidad es promover la industria naviera, aeronáutica, vehicular, de armas, de municiones, de explosivos y todo tipo de equipo militar; y que deberían cumplir con objetivos en el ámbito del Ministerio de Defensa.	<p>La importancia de la Industria de Defensa, en terminos economicos, es muy significativo, pero no suficiente y mucho meno justo quedarse con esta valoración, su contribución al desarrollo y crecimiento de un pais es mucho mayor que facturación o empleo, es soberania, protecciión de recursos, es seguridad y garantia de todo los factores de desarrollo.</p> <p>Para la comunidad europea, de manera general toda Política Industrial tiene como objetivo mejorar la competitividad en cada sector, en ese sentido, cada Estado adopta medidas normativas y de promoción.</p>	Contribuir a dotar de capacidades a las Fuerzas Armadas y con el Desarrollo Nacional.  Generar un grado de autonomía en la provisión de bienes y servicios para atender la necesidad de las capacidades FFAA y adicionalmente de la PNP.	La finalidad de la Industria de Defensa, en terminos economicos, es muy significativo, pero no suficiente y mucho menos justo quedarse con esta valoración, su contribución al desarrollo y crecimiento de un pais es mucho mayor que facturación o empleo, es soberania, protecciión de recursos, es seguridad y garantia de todo los factores de desarrollo.  Por eso es necesario que la indutria militar de defensa contribuir a dotar de capacidades a las Fuerzas Armadas y con ello garantizar el Desarrollo Nacional.

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
			<p>Las políticas industriales en general son horizontales (aplicada o involucra a varios sectores), que comprende I+D+I, capacitación / formación, calidad, existiendo excepciones como defensa y agricultura.</p> <p>Para España, la Política Industrial de Defensa, en la especialidad de armamento y materiales, garantiza la salvaguarda de intereses nacionales en el ámbito de la tecnología estratégica y asegura que los requerimientos de las Fuerzas Armadas sean satisfechos de la manera más eficiente y eficaz posibles (Secretaría de Estado de Defensa).</p> <p>Una excepción a las políticas horizontales es el sector defensa, los aspectos a tomar</p>		

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Aspectos negativos para la industria militar	OBS 1:3	<p>No se ha desarrollado plenamente estratégico debido a factores como: la falta de inversión presupuestaria sostenida no es una prioridad para el desarrollo nacional como educación, salud, la industria minera, la industria petrolera y a factores de desarrollo tecnológico militar, debido a la poca promoción de la investigación, desarrollo en aspectos militares de defensa y ausencia de un plan</p>	<p>en cuenta para considerar una política vertical al sector industrial de defensa son los siguientes: La soberanía es indisoluble del concepto de defensa, incremento de las bases tecnológicas y las capacidades tecnológicas de cada país.</p> <p>Las políticas industriales de defensa son afectadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto geoestratégico (globalización).</li> <li>- Reposicionamiento de grandes actores a la seguridad.</li> <li>- Impacto de nuevas tecnologías.</li> <li>- Naturaleza de nuevos conflictos.</li> <li>- Nuevos riesgos y amenazas a la seguridad.</li> <li>- Reducción de gasto para la defensa.</li> </ul>	<p>Si bien se han realizado proyectos de modernización, adquisición y repotenciación de equipos como la renovación de aeronaves, vehículos blindados, patrulleras marítimas y sistemas de comunicaciones, gran parte de estas inversiones han dependido de proveedores extranjeros. Esto ha reducido el efecto multiplicador sobre la industria nacional, al no existir siempre una política clara de</p>	<p>Los proyectos de modernización de las FFAA no involucran la industria militar de defensa. El Impacto de nuevas tecnologías. La naturaleza cambiante y nuevos conflictos. No se ha desarrollado o formulado un Plan Estratégico para la industria militar de defensa. Exiguos gastos para la defensa con el agravante que no se vinculan con las</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Marco legal para la industria militar	OBS 1:4	<p>industrial de defensa de largo plazo, débil coordinación intersectorial (entre MINDEF, PRODUCE, MEF y la academia).</p> <p>En el Perú existe con un marco legal y político general que busca promover el desarrollo de la Industria Militar de Defensa mas no un marco legal específico; este marco legal general presenta limitaciones en su articulación, ejecución y sostenibilidad estratégica.</p> <p>En términos normativos, destacan el Decreto Legislativo N.º 1134, que regula el funcionamiento del Ministerio de Defensa, y el Decreto Legislativo N.º 1141, que establece el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</p> <p>En resumen, el marco legal y político constituye una base inicial, pero no un sistema maduro. El Perú requiere transitar hacia una política de Estado integral que fomente la producción tecnológica.</p>	<p>En términos normativos, destacan el Decreto Legislativo N.º 1134, que regula el funcionamiento del Ministerio de Defensa, y el Decreto Legislativo N.º 1141, que establece el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</p>	<p>transferencia tecnológica ni de coproducción local.</p> <p>Es básico y fundamental un marco legal adecuado específico para la industria de defensa que permita y facilite la inversión pública y privada. La industria de defensa es civil – militar.</p>	<p>industrias militares de defensa.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Objetivos identificados	OBS 1:6	<p>Innovación del Sector Defensa (SITDEF).</p> <p>En resumen, el marco legal y político constituye una base inicial, pero no un sistema maduro. El Perú requiere transitar hacia una política de Estado integral que fomente la producción tecnológica.</p> <p>Los principales objetivos estratégicos identificados a través de la observación para lograr desarrollar la Industria Militar de Defensa del Perú se orientan a fortalecer la autonomía estratégica, la autosuficiencia logística y la soberanía tecnológica, con el fin de garantizar una defensa eficaz de los intereses nacionales.</p> <p>1. Satisfacer las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas</p>	<p>OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país”.</p>	<p>Existen objetivos en la Política Sectorial de la Industria Militar de Defensa.</p>	<p>Existen objetivos en la Política Sectorial de la Industria Militar de Defensa.</p> <p>OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”; y el OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país”.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>con medios propios, reduciendo la dependencia de proveedores externos para el mantenimiento, reparación, modernización y producción de sistemas de armas, aeronaves, embarcaciones y municiones.</p>			
		<p>2. Desarrollar capacidades tecnológicas y de innovación dual (civil-militar) mediante la articulación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y la vinculación con universidades, centros de investigación y la industria privada nacional.</p>			
		<p>3. Optimizar los recursos del Estado mediante la</p>			

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		<p>creación de un circuito económico de defensa que genere empleo especializado, transferencia tecnológica y valor agregado al presupuesto militar.</p>			
		<p>4. Consolidar el posicionamiento geoestratégico del Perú en Sudamérica, a través del fortalecimiento de empresas como SIMA Perú, FAME y SEMAN, que permitan al país ofrecer servicios regionales competitivos (mantenimiento de aeronaves, construcción naval y fabricación de armamento).</p>			
		<p>5. Asegurar la resiliencia logística en contextos de crisis o conflicto,</p>			

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Estrategias destacadas para la industria militar	OBS 1:9	<p>garantizando que las Fuerzas Armadas cuenten con capacidades nacionales para sostener operaciones prolongadas y proteger infraestructuras críticas, fronteras y recursos naturales estratégicos.</p>	<p>El establecimiento de políticas de Estado, establecer y fomentar la colaboración entre el gobierno y sector privado, promoción de la ciencia, innovación y tecnología, promover la capacitación y academias, promover la fabricación y comercialización de productos diferenciados y sofisticado.</p>	<p>La formulación de la Ley para la industria de Defensa. Se considera que una herramienta muy importante son los programas offset, que son las compensaciones a las adquisiciones que hace el Estado para obtener un incremento de capacidades.</p>	
		<p>1. Promoción de alianzas estratégicas y convenios de cooperación tecnológica con empresas extranjeras, orientadas a la coproducción y ensamblaje local de equipos militares.</p> <p>2. Fomento del modelo de innovación tecnológica dual, impulsado por el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación</p>			

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Inversión pública para la industria militar	OBS 1:10	<p>del Sector Defensa (SITDEF).</p> <p>3. Participación en ferias internacionales y eventos de innovación, como el SITDEF – Perú.</p> <p>4. Normativas específica que facilitan la inversión y cooperación industrial.</p> <p>La inversión pública enfocada en proyectos que producen beneficios a largo plazo y fortalecen el capital público en áreas de la industria militar de defensa, como maquinaria o infraestructura, ha sido muy escasa. Esta inversión en la industria militar de defensa no ha posibilitado el desarrollo de activos y el fortalecimiento de la capacidad productiva del SIMA, SEMAN y FAME.</p>	<p>El presupuesto de defensa es el monto de fondos que un país destina a sus fuerzas armadas para preservar su personal, su equipo y sus instalaciones. Este presupuesto permite cubrir los costos de operaciones, la compra de armamento y el adiestramiento del personal, y representa la visión del gobierno acerca de las amenazas y riesgos a los que su nación se enfrenta.</p>	<p>El mayor incremento presupuestal en Defensa se ejecutó durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala (2011-2016), lográndose casi duplicar.</p> <p>Para la Industria Militar, ese aumento de inversión si ha permitido potenciar SIMA y SEMAN Perú S.A.C.</p> <p>cada una de las Empresas del sector Defensa.</p> <p>En la región, evidentemente el Perú no ha logrado tener un presupuesto, una inversión</p>	<p>La inversión pública para la industria militar de defensa es insuficiente por no decir cero.</p> <p>El fortalecimiento de las capacidades militares no es inversión en la industria militar de defensa, contribuye si, pero no es inversión.</p> <p>La inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
			<p>La relación entre la industria de defensa y las fuerzas armadas es de mutuo apoyo y simbiótica. La industria de defensa diseña, produce y mantiene todos los equipos que las fuerzas armadas necesitan para garantizar la seguridad, son su principal cliente. La interdependencia impulsa la tecnología, fomenta una nueva forma de economía y fortalece la seguridad.</p> <p>En muchos países gran parte de la industria de defensa es pública, como España, Italia, Francia, entre otros.</p> <p>Factores como la rentabilidad económica hacen que se piense en privatizar las empresas públicas que se dedican a la industria de defensa.</p>	<p>pública permanente y constante como quisiéramos. Aunque la inversión pública ha contribuido al incremento de las capacidades militares, no ha potenciado de manera significativa a la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>La inversión pública en seguridad y defensa ha estado principalmente orientada a cubrir necesidades inmediatas de equipamiento y modernización operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional.</p> <p>Las compras y la ejecución de proyectos importantes de adquisición de aeronaves, vehículos, sistemas de comunicación y modernización de</p>	<p>equipamiento y modernización operativa de las Fuerzas Armadas, más que a fortalecer de manera directa la Industria Militar de Defensa nacional.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
Inversión privada para la industria militar	OBS 1:11	<p>La inversión privada que consiste en que organizaciones o personas privadas pongan capital en los activos o proyectos de la industria militar de defensa con el fin de obtener beneficios económicos en el futuro ha sido insuficiente. En el Perú, las estrategias para atraer inversión privada hacia la Industria Militar de Defensa han sido incipientes y de alcance limitado, aunque en los últimos años se observan intentos de</p>	<p>A nivel mundial los países industrializados en materia de defensa están en un proceso de revisión y restauración, considerando opciones como asociaciones, fusiones, conversiones, diversificación y en algunos casos el cierre.</p> <p>En países como Estados Unidos de América, Reino Unido, Alemania, entre otros la industria de defensa gran parte es privada. La inversión privada se enfoca en promover capacidades claves, alineada con la estrategia nacional de seguridad y respaldada por un marco jurídico que garantice estabilidad y además de rentabilidad.</p>	<p>infraestructura, la mayor parte de estas compras se ha realizado en el extranjero, con escasa participación de la industria local.</p> <p>Las inversiones privadas en defensa realmente son muy pocas. Para el sector privado que vende un servicio o un bien, para él es un negocio, para el Estado/FFAA es una inversión, porque estamos invirtiendo en defensa.</p>	<p>Nunca se ha dado inversión privada en la industria militar de defensa.</p> <p>Las inversiones privadas en defensa realmente son muy pocas (nunca se ha dado). Para el sector privado que vende un servicio o un bien, para él es un negocio, para el Estado/FFAA es una inversión, porque estamos invirtiendo en defensa.</p>

Grupo de código	Identificador	Técnica: Observación	Técnica: Análisis de contenido	Técnica: Entrevistas	Síntesis Integrativa
		articulación entre el sector público, la empresa privada y la academia con el propósito de fortalecer las capacidades tecnológicas y productivas en defensa.			

*Nota.* Tabla que muestra el análisis axial de las categorías *predefinidas, descriptivas, interpretativas y emergentes.*

## **CAPÍTULO V: DIALOGO TEÓRICO – EMPÍRICO**

En esta etapa o proceso de la investigación, que se llama diálogo teórico-empírico, se ha reconocido la conexión inherente entre los objetivos de la investigación, que provienen del diálogo entre la teoría inicial (que proporciona el marco conceptual) y la observación de la realidad empírica (que valida o pone en duda esta teoría). Esto ha posibilitado definir metas específicas que han otorgado significado al proceso investigativo, la teoría ha contribuido a formular objetivos y preguntas bien fundamentados, mientras que la evidencia empírica, obtenida mediante la observación y lo que piensan, sienten y viven las personas que tiene contacto directo con la industria militar de defensa (planean, operativizan y emplean) ha posibilitado confirmar, rechazar o perfeccionar dicha teoría. Esto se ha traducido en teorías fundamentadas y sólidas dentro de un ciclo de retroalimentación que han determinado el objetivo y el rumbo de la investigación.

### **Dialogo teórico-empírico entre la identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa y el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.**

En el proceso de recolección de datos se ha podido determinar que el Ministerio de Defensa ha establecido objetivos para las empresas adscritas como los Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.), la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C (FAME S.A.C.) y el Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN PERÚ S.A.C.) en la Política Sectorial de la Industria Militar de Defensa; estos objetivos son:

- OP 1 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en la Defensa Nacional”.
- OP 2 “Incrementar la participación de las Empresas del sector Defensa en el Desarrollo socioeconómico del país”.

La industria militar de defensa, como política pública, se entiende como las respuestas consecutivas del Estado a circunstancias problemáticas en la sociedad. Debido a su

envergadura, es pública por el tamaño del agregado social que afecta. En ese sentido, como política pública, debe brindar un conjunto de decisiones que se conviertan en acciones seleccionadas estratégica o simplemente acciones estratégicas para solucionar de forma específica el problema de la industria militar de defensa que ha sido definido colectivamente a nivel político. Sin embargo, esta Política ha sido determinada solo de nivel sectorial, es decir que solo comprende al Sector Defensa y no ha determinado y traducido acciones estratégicas para su implementación, seguimiento y evaluación.

Desde la perspectiva teórica, como la Teoría Económica de la Defensa y la Teoría de la Industrialización, se tiene en sus orígenes a los libros del estratega Karl von Clausewitz (1832) para quien toda acción de defensa se orienta en acciones de inteligencia y de los principios de monitorear para mantener activas las acciones de las fuerzas, es decir, a la exigencia de no perder de vista los fines que se persiguen. Por otro lado, es preciso indicar que ambas teorías coinciden en establecer que la industria militar de defensa o simplemente industria para la defensa es un factor crucial en la formación de la estrategia geopolítica de los países, en un entorno de competencia internacional y seguridad regional, donde los estados aspiran a robustecer sus habilidades defensivas, disminuir la dependencia tecnológica y promover el desarrollo nacional basados en los principios de seguridad, los países crecen en formas y entornos seguros, no hay desarrollo sin seguridad.

En cuanto a los antecedentes Tesei (2024) considera que la industria de defensa representada por la industria aeroespacial constituye un sector industrial altamente competitivo y diversificado, y considera que existe relación significativa entre la propuesta de una política pública de nivel nacional para fortalecer las capacidades de defensa y el desarrollo de la industria militar en el Perú, sostiene que es necesario establecer y determinar la misión y visión de la propuesta de una política pública de nivel nacional para fortalecer las capacidades de defensa nacional y el desarrollo industrial de defensa.

Siendo así, los objetivos de la política sectorial del MINDEF son las metas específicas y medibles que el Estado peruano busca alcanzar para resolver un problema público, así como mejorar y cerrar brechas identificadas en la industria militar de defensa, por otro lado,

estos objetivos orientan las decisiones y acciones del MINDEF y de las empresas adscritas como SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. SEMAN PERÚ S.A.C. a través de normas, programas o proyectos, que no han sido identificados y priorizados para lograr los cambios esperados por esta política.

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú (CEPLAN) existe una relación de articulación y orientación entre las políticas públicas y los procesos de planeamiento estratégico, si bien la Política Sectorial para la Industria Militar de Defensa ha determinado Objetivos Prioritarios que establecen principios y dirección general, es necesario complementarlas con un proceso de planificación estratégica para establecer líneas de base y enfocarse como alcanzar objetivos a través de acciones concretas, para que las declaraciones de intenciones y acuerdos de esta política en la parte de proceso de planeamiento estratégico se traduzca en resultados definidos que busca esta política.

Según las líneas conceptuales, como las de Chiavenato (2016) para quien la planificación estratégica es un proceso crucial donde una organización o entidad privada o pública se encarga de definir o trazar objetivos a cumplirlo a través de acciones concretas. En ese sentido, en relación con los aportes de expertos o personas (durante las entrevistas) que viven el día a día la implementación de industria militar de defensa, se ha determinado que existen objetivos identificados por el SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. SEMAN PERÚ S.A.C. que orientan sus acciones de manera institucional y descentralizada no articulada a los Objetivos Priorizados propuestos por el Ministerio de Defensa.

**Dialogo teórico-empírico entre el gasto y/o inversión público-privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.**

De acuerdo con los datos de investigación durante los últimos diez años, el Estado ha desembolsado o ha realizado gasto público en seguridad y defensa enfocándose en satisfacer las necesidades inmediatas y recurrentes para el funcionamiento de las Fuerzas Armadas como entidad del Estado, estos gastos se han manifestado o se han evidenciado en la compra de sistemas de armas, municiones y otros pertrechos/equipos militares, así como en la prestación de servicios. Estos gastos de seguridad y defensa han sido clasificar como gastos corrientes (sueldos/salarios, funcionamiento) y gastos de capital (activos: infraestructura, armas, equipos), son gastos por que cubren necesidades básicas en seguridad y defensa, y no son inversión por que no permiten construir un patrimonio en seguridad y defensa, como sería el caso de la industria militar de defensa.

Si bien es cierto que, el Sector Defensa a través de sus Instituciones Armadas como Ejercito, Marina y Fuerza Aérea está ejecutando importantes programas de adquisición y modernización como la construcción de patrulleras marítimas y buques logísticos por SIMA Perú, el ensamblaje de fusiles y fabricación de algunos tipos de municiones por FAME S.A.C., y el mantenimiento de aeronaves en SEMAN Perú, la mayoría de estos proyectos se ha enfocado en importar tecnología extranjera bajo esquemas de cooperación industrial limitada, sin consolidar una transferencia tecnológica real ni un ecosistema industrial nacional autosostenible. Por un lado, estas compras son muy positivas puesto que permiten mejorar de manera significativa la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, sin embargo, desde el punto de vista de la industria militar de defensa no se ha logrado mejorar y potenciar el desarrollo de una industria para la defensa integral en busca de una autosuficiencia en ciencia, tecnología y logística que cubran las necesidades básicas de las Fuerzas Armadas, finalidad principal de la industria militar de defensa o simplemente industria para la defensa.

Desde la perspectiva de la Teoría Económica y del conocimiento económico, la industria para la defensa se basa en dos perspectivas o aspectos, como gasto o como inversión, ha este proceso que realizan los estados se le denomina "*Economía de la Defensa*"; para esta Teoría Económica de defensa existen diferencias en la apreciación de los aspectos de defensa puesto que para todos los países no es la misma percepción en los gastos o

inversión que se realiza en materia de defensa, cada país tiene su singular particularidad, de hecho para los países líderes (potencias) en el mercado de la industria de defensa esta representa una fuerte inversión, y para los países que se encuentran en vías de desarrollo constituye un gasto, para la Teoría Económica en defensa, no es por gusto que los países desarrollados invierten tanto en Defensa, Según Viñas (2021), desde la perspectiva económica de la defensa generalmente surge una gran tensión entre dos (02) premisas esenciales: la restricción de bienes y la ilimitación de necesidades.

Es importante reconocer, desde el punto de vista de la economía para la defensa que existen la oferta y la demanda; para el caso de sistemas de armas y sus municiones que son de uso exclusivo de las Fuerzas Armadas en mercado nacional se configuran como un único comprador (demanda) el Estado – Ministerio de Defensa, donde la parte de la oferta es muy limitada por no decir inexistente, solo para munición de armas pequeñas se podría satisfacer a través de FAME S.A.C. y existen varios postores (demanda) en el mercado extranjero (Conde, 2018). Por otro lado, existe otro tipo de demanda por parte de las Fuerzas Armadas, denominados bienes no militares como son alimentos, vestuario, equipos de ingeniería, combustibles y lubricantes, medicinas y otros, donde la oferta nacional es importante y considerable. En ese sentido, surge la importante actividad de planeamiento estratégico para determinar las necesidades que requieren las Fuerzas Armadas como demanda y establecer y determinar las opciones de oferta nacional y extranjera que permita satisfacer estas necesidades a través de la industria para la defensa sobre la base de los Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.), la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C (FAME S.A.C.) y el Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN PERÚ S.A.C.).

Como uno de los antecedentes más destacados en materia de Gasto público, innovación y modernización de las fuerzas armadas en España se tiene los estudios de Martos (2024), para quien los aspectos de desarrollo están vinculados a defensa, y considera como un objetivo nacional el análisis de tres factores de cambio para la modernización de las Fuerzas Armadas: La primera se basa en el gasto en material y el gasto en personal, la

segunda se refiere a los costos en mecanismos de modernización enfocados en la innovación en tecnología militar y la tercera consideró el estudio de la innovación en la industria militar.

**Dialogo teórico-empírico entre crear asociaciones industriales y/o subsidiaridad para la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.**

Desde la perspectiva de la Teoría Económica, las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre empresas con el propósito de alcanzar metas y objetivos compartidos, como por ejemplo ingresar a nuevos mercados, mejorar la competitividad o desarrollar productos.

Estas alianzas posibilitan que las empresas o industrias intercambien recursos y saberes, disminuyan los riesgos y los costos, y adquieran ventajas competitivas que no podrían alcanzar de manera individual. La economía de la defensa las estudia desde múltiples perspectivas, entre ellas la Teoría Económica para la defensa como una evolución de alianzas, que examina su creación y administración como un proceso dinámico que está influenciado tanto por las estrategias empresariales como por el contexto. De acuerdo con Jiménez (2012), las alianzas empresariales son instrumentos valiosos para todo tipo de empresas en países menos desarrollados que buscan ser competitivas y la inserción a sus propios mercados o en el mercado internacional.

Se debe tener presente que existen una gran variedad de tipos de alianzas estratégicas empresariales o industriales como: Joint Ventures (empresas conjuntas), Participación cruzada, Inversión directa recíproca, Agrupaciones de interés económico, Acuerdos de cooperación complejos, Corporate venturing, Acuerdos multilaterales y Acuerdos de complementariedad Jiménez (2012), cada uno de estos con sus particularidades que deben ser analizados al detalle en base estándares de costo beneficio o de ventajas y desventajas.

Por su parte los entrevistado coinciden a manifestar que para que las empresas crezcan, en un primer momento deben de aliarse con alguna otra empresa que ya tenga desarrollado altos niveles de tecnología para la defensa y poder recibir o hacer transferencia

tecnológica, si resulta conveniente que se crean asociaciones industriales entre la industria militar y otras empresas internacionales. De hecho, se viene dando a la fecha con todas las empresas del sector Defensa, se tiene lo siguiente: El 16 de abril del 2024, el Servicio Industrial de la Marina (SIMA Perú) y Hyundai Heavy Industries (HHI) (Corea del Sur), firmaron un contrato para la construcción de buques para la Marina de Guerra del Perú. Y este último 5 de noviembre, firmaron una carta de intención para el desarrollo y coproducción de submarinos.

Por su parte, el 16 de abril del 2024, el Servicio Industrial de la Marina (SIMA Perú) y Hyundai Heavy Industries (HHI) (Corea del Sur), firmaron un contrato para la construcción de buques para la Marina de Guerra del Perú. Y este último 5 de noviembre, firmaron una carta de intención para el desarrollo y coproducción de submarinos. En ese mismo orden de ideas, el 29 de marzo del 2023, se firmó el convenio de Asociación Estratégica entre Fábrica de Armas y Municiones del Ejército (FAME SAC) e Israel Weapon Industries (IWI) (Israel) para el ensamblaje, coproducción, comercialización y transferencia tecnológica de sistemas de armas y el 20 de mayo del 2024, FAME S.A.C. y STX Corporation-Hyundai Rotem (Corea del Sur), suscribieron un convenio de colaboración para el establecimiento de una planta de producción de vehículos militares en el Perú.

Por otro lado, surge y se tiene la idea de no tener una relación de asociación, sino una relación de clúster logístico, que es una especie de concentración de empresas u organizaciones relacionadas por una materia concreta y que esta represente en un Estado o región, por tanto, clúster logístico o clúster empresarial no es más que una concentración de diferentes proveedores, compañías interconectadas, socios de industrias, proveedores de servicios que operan en un determinado campo de la producción con diferentes capacidades y que se vinculan para lograr o producir un determinado bien o proporcionar un determinado servicio, un ejemplo de este tipo de asociación es Hyundai, por ejemplo, no fabrica la munición que vende para su tanque, lo hace PUNGSANG, no hace la ametralladora que va en su tanque, lo hace SNT, tampoco hace la radio que va en su tanque, lo hace LIG, y el motor que va en su tanque tampoco lo hace Hyundai, lo hace Hyundai Motor. Entonces, es un integrador

sobre un clúster de empresas al cual yo le voy comprando de acuerdo con mis necesidades. Igual que Harris.

Uno de los aspectos a tener presente para la conformación de asociaciones es tener en claro algunos principios o aspectos básicos de lo que buscan las empresas públicas como son el SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C., a diferencia de la empresa privada, y es que, la principal distinción es que las empresas públicas pertenecen al Estado y funcionan con un enfoque de bienestar a la sociedad y el servicio público. Por otro lado, las empresas privadas son propiedad de individuos o accionistas, y su meta fundamental es obtener beneficios.

En ese sentido, la industria privada siempre va a querer rentabilizar, es decir, invierten para recibir ganancias y mantener el movimiento empresarial o comercial, cuanto más reciban es mejor. Sin embargo, para el caso de la conformación de asociaciones de industrias para la defensa, es diferente, porque ahí es cuánto voy a ganar yo y cuánto vas a ganar. En este caso, se da el binomio donde la razón de ser como servicio a la patria pasa a rentabilizarse, y ahí surge un gran problema para la Teoría Económica. Entonces, se tiene que trabajar un poco más en el concepto, pensar un poco más sobre el tema de las asociaciones.

En cuanto a la industria militar de defensa y el posicionamiento estratégico del Perú, según el Libro Blanco para la Defensa Perú (2006), la ubicación del Perú le confiere un alto potencial para desarrollar la industria militar de defensa, es decir, debido a su ubicación geográfica le suma valor a los intereses que se puedan establecer y visionar por la industria militar de defensa, esto debido al control de rutas comerciales y por los recursos naturales que este tipo de industria requiere. El Perú está definido como una nación marítima, andina y amazónica, con presencia en la Cuenca del Pacífico y la Antártida; este posicionamiento estratégico posibilita que Perú compita en el intercambio industrial a nivel mundial y regional.

De hecho, esta posición estratégica que se refiere al donde, requiere se determine el “que” y el “para que”, las direcciones, las metas, los objetivos y las aspiraciones que se quieren alcanzar y lograr en la industria militar de defensa, aspectos que aún no han sido definidos ni mucho menos construidos por los gobernantes, cuerpo diplomático, Fuerzas

Armadas y las empresas que tienen a cargo este sector industrial SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C., es decir, no se ha establecido y/o determinado una visión estratégica para la industria militar de defensa.

Así mismo, no se estaría explotando de manera significativa y planeada la capacidad que tiene el Perú para proyectarse e influir en la escena internacional usando como un elemento de negociación la posición estratégica que Perú tiene para la industria militar de defensa mediante un análisis o planeamiento estratégico que permita tomar al Estado decisiones informadas y planificadas al mediano y largo plazo que permitan establecer así, relaciones de cooperación internacional para la industria militar de defensa.

## CONCLUSIONES

Respecto al objetivo: Analizar los aspectos del desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024:

Se concluye que el desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa en el Perú es limitado y se encuentra concentrado principalmente en el sector público, a través de las empresas SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C., las cuales operan bajo la rectoría del Ministerio de Defensa y la supervisión del FONAFE. Si bien en los últimos años se ha iniciado un proceso de fortalecimiento institucional y normativo orientado a ampliar las capacidades productivas nacionales, dicho proceso aún resulta incipiente y no ha logrado consolidar una base industrial de defensa capaz de generar un posicionamiento estratégico sostenido del Perú en el ámbito sudamericano. La dependencia tecnológica externa y la limitada articulación con el sector privado restringen el crecimiento estructural de esta industria y su impacto estratégico regional.

Respecto al objetivo: Evaluar la identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024:

Se concluye que el Ministerio de Defensa ha identificado y formulado Objetivos Prioritarios en la Política Sectorial de la Industria Militar de Defensa, orientados tanto al fortalecimiento de la Defensa Nacional como a la contribución al desarrollo socioeconómico del país. Asimismo, las empresas del sector Defensa cuentan con objetivos claramente definidos por mandato legal relacionados con la fabricación, mantenimiento, modernización y comercialización de sistemas, equipos y servicios militares. No obstante, dichos objetivos no han sido alcanzados de manera significativa, eficiente ni sostenida, debido a debilidades en los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública, así como a la ausencia de un ciclo integral de planeamiento estratégico que permita traducir

los objetivos en resultados concretos para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica.

Respecto al objetivo: Analizar el gasto público y/o privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa que permita el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024:

Se concluye que, durante la última década, el gasto público en el Sector Defensa ha estado orientado prioritariamente a cubrir necesidades operativas inmediatas de las Fuerzas Armadas, concentrándose en gastos corrientes y en adquisiciones de sistemas y equipos militares clasificados como gasto de capital. Sin embargo, este gasto no ha sido concebido ni ejecutado como una inversión estratégica orientada al fortalecimiento de la Industria Militar de Defensa nacional ni a la generación de patrimonio tecnológico y productivo en seguridad y defensa. La participación del sector privado en este ámbito ha sido mínima o inexistente, lo que limita la capacidad del país para avanzar hacia la autosuficiencia tecnológica, reducir la dependencia externa y consolidar una industria de defensa con impacto estratégico regional.

Respecto al objetivo: Evaluar la subsidiariedad de la Industria Militar de Defensa que permita el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024:

Se concluye que, si bien SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C. gozan de autonomía financiera, técnica, administrativa y económica conforme a su marco legal, el principio de subsidiariedad no ha sido desarrollado ni aplicado como una estrategia efectiva para el fortalecimiento de la Industria Militar de Defensa. No se ha considerado de manera sistemática la posibilidad de establecer esquemas de subsidiariedad o filiales estratégicas que permitan complementar capacidades, optimizar recursos o atraer inversión y tecnología, limitando así el potencial de estas empresas para responder de manera eficiente a las necesidades de la Defensa Nacional y contribuir al posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica.

Respecto al objetivo: Analizar la propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o internacionales que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024:

Se concluye que la conformación de asociaciones estratégicas entre las empresas públicas del sector Defensa y empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa constituye una herramienta positiva para el fortalecimiento de capacidades productivas y de mantenimiento. No obstante, en la mayoría de los casos, estas asociaciones se han limitado a procesos de ensamblaje, coproducción parcial y comercialización, sin materializar una transferencia tecnológica integral. La ausencia de procesos completos de transferencia de conocimiento, infraestructura, certificaciones y capacidades de innovación reduce el impacto estratégico de estas asociaciones, impidiendo que contribuyan de manera efectiva a la fabricación y producción nacional de sistemas militares y, por ende, al posicionamiento estratégico del Perú en el ámbito sudamericano.

De manera general, se concluye que la Industria Militar de Defensa del Perú, gestionada principalmente por el sector público a través de SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C., no ha logrado desarrollarse ni consolidarse de manera eficiente y sostenida para satisfacer plenamente las necesidades estratégicas de las Fuerzas Armadas ni para posicionar al país como un actor relevante en la Industria de Defensa en Sudamérica al año 2024. Esta situación responde a una combinación de factores estructurales, entre los que destacan la debilidad en la formulación e implementación de la política sectorial, la falta de alineación entre el gasto en defensa y el desarrollo de la industria nacional, la elevada dependencia de tecnología militar extranjera y la limitada efectividad de las asociaciones estratégicas en términos de transferencia tecnológica. En consecuencia, resulta necesario replantear el enfoque estratégico de la Industria Militar de Defensa, integrando planificación de largo plazo, inversión orientada al desarrollo industrial, fortalecimiento de capacidades tecnológicas y una participación más activa del sector privado, a fin de contribuir de manera efectiva a la soberanía, seguridad y posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica.

## RECOMENDACIONES

Respecto al objetivo sobre el desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa:

Se recomienda que el Ministerio de Defensa disponga de manera prioritaria la ejecución de un diagnóstico logístico integral de las Fuerzas Armadas, que permita identificar con precisión las necesidades actuales y futuras en materia de capacidades militares, equipamiento y sostenimiento. Dicho diagnóstico debe articularse con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), considerando de forma explícita las capacidades productivas, tecnológicas y de servicios de las empresas adscritas al Sector Defensa —SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C.— con el propósito de impulsar su desarrollo y crecimiento de manera paralela al fortalecimiento de las capacidades militares de las Fuerzas Armadas.

Respecto al objetivo sobre la identificación y determinación de objetivos estratégicos:

Se recomienda que el Ministerio de Defensa, de manera complementaria al diagnóstico logístico, conduzca un proceso de Planeamiento Estratégico Multisectorial, orientado a la definición de objetivos prioritarios para la Industria Militar de Defensa como una herramienta de gestión pública estratégica. Este proceso debe ser liderado por el Ministerio de Defensa en coordinación con el FONAFE, las empresas adscritas al sector y otros sectores públicos y privados pertinentes, promoviendo la integración efectiva del sector privado nacional e internacional. Asimismo, se recomienda continuar con la implementación de la “Ley de Industrias para la Defensa” y gestionar que la Industria Militar de Defensa sea reconocida y elevada a la categoría de Política de Estado, incorporando a la ciencia y tecnología militar como componentes estratégicos del desarrollo nacional y de la competitividad de la industria peruana.

Respecto al objetivo sobre el gasto público y/o privado para la Industria Militar de Defensa:

Se recomienda que el Ministerio de Defensa evalúe y proponga que los presupuestos asignados para la implementación de capacidades militares, así como para la instrucción y el entrenamiento de las Fuerzas Armadas, incorporen de manera explícita a la Industria Militar de Defensa como inversión pública estratégica, y no únicamente como gasto corriente o gasto de capital. Esta orientación permitiría la construcción de capacidades industriales y tecnológicas sostenibles en el tiempo. Asimismo, se recomienda revisar los programas y proyectos existentes e impulsar nuevas iniciativas que involucren directamente a la industria militar de defensa, promoviendo el desarrollo de tecnología militar propia o la obtención de transferencia tecnológica integral, incluyendo capacitación especializada, infraestructura, equipamiento, laboratorios, patentes, autorizaciones y certificaciones necesarias para su aplicación práctica.

Respecto al objetivo sobre asociaciones industriales de defensa:

Se recomienda que las empresas adscritas al Ministerio de Defensa continúen promoviendo la suscripción de convenios de asociación estratégica con empresas nacionales e internacionales de la Industria Militar de Defensa, priorizando aquellos que contemplen procesos reales y verificables de transferencia tecnológica integral, más allá del ensamblaje o la comercialización. Estas asociaciones deben orientarse a la adquisición de conocimientos especializados, formación de recursos humanos, transferencia de infraestructura productiva, acceso a patentes y certificaciones, con la finalidad de fortalecer la capacidad autónoma de producción y sostenimiento de sistemas militares, permitiendo a mediano y largo plazo abastecer de manera independiente a las Fuerzas Armadas.

Respecto al objetivo sobre la subsidiariedad de la Industria Militar de Defensa:

Se recomienda que SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C. evalúen la factibilidad de aplicar el principio de subsidiariedad como una alternativa estratégica de asociación, considerando la posibilidad de constituirse como empresas subsidiarias o filiales de empresas matrices del sector defensa, manteniendo su autonomía financiera, técnica,

administrativa y económica. Este enfoque permitiría promover la cooperación industrial, el acceso a mercados, el cumplimiento de metas productivas y el fortalecimiento de capacidades en fabricación, coproducción, mantenimiento y comercialización de bienes y servicios militares.

De manera general, se recomienda que la Industria Militar de Defensa, actualmente a cargo del sector público a través del SIMA PERÚ S.A., FAME S.A.C. y SEMAN PERÚ S.A.C., sea ampliada y fortalecida mediante una visión estratégica de Estado, que comprometa de manera articulada a otros sectores públicos, al sector privado y a la comunidad científica y tecnológica nacional. Este enfoque debe aprovechar la posición geoestratégica del Perú en Sudamérica y orientarse a la construcción progresiva de una base industrial de defensa sólida, sostenible y competitiva, que contribuya no solo a la seguridad y defensa nacional, sino también al desarrollo industrial, tecnológico y económico del país.

## **PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La finalidad de la propuesta es abordar el problema complejo de la industria militar de defensa que está establecida en el Sector Defensa por más de sesenta años (60) y que no está logrando el objetivo prioritario de abastecer a las Fuerzas Armadas de capacidades para que estas cumplan de manera eficaz y eficientemente su misión principal de garantizar la soberanía nacional para que los otros tipos de industrias y el país en general participen y contribuyan con el proceso natural de desarrollo sostenido del país.

Esta propuesta comprende acciones integrales que el Sector Defensa debe realizar en concordancia con otros sectores e involucrando al sector privado, así como a la población en general, que permitan identificar y establecer objetivos comunes, optimizar recursos y lograr resultados en el corto, mediano y largo plazo para que la industria militar de defensa establezca una nueva visión que no solo comprenda el sector militar, si no, desde una perspectiva integral denominada “Industrias para la Defensa” que comprenda el sector público y privado.

Esta propuesta está comprendida en la Guía de Políticas Nacionales del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN - 2024) que establece que las políticas públicas se orientan a abordar problemas públicos complejos que afectan el desarrollo de la sociedad peruana y que debe ser priorizado en la agenda pública a través del establecimiento de objetivos comunes y lineamientos en concordancia con procesos de Planeamiento Estratégico.

### **I. Introducción**

La industria militar de defensa hoy denominada “Industria para la Defensa” es un sector industrial estratégico para los intereses del Perú que permite garantizar la soberanía, la seguridad y el desarrollo social económico del país. Este tipo de industria no tiene por finalidad generar ganancias, este tipo de industria tiene por finalidad garantizar que las otras

industrias y el país en general se desarrollen protegidas y garantizadas por Fuerzas Armadas fortalecidas en entornos y procesos autónomos, impulsándose por la innovación y tecnología propia, generando empleos calificados para tener Fuerzas Armadas modernas y disuasivas.

Los resultados y el análisis investigativo demuestran que la industria militar de defensa en el Perú presenta limitaciones para abastecer a las Fuerzas Armadas de manera autónoma, esto debido a que no se ha identificado objetivos integrales que articulen con otros Sectores y que involucre al Sector Privado afectando y comprometiendo la seguridad nacional base fundamental del desarrollo sostenido del país. En ese sentido, se plantea una propuesta integral orientada a:

- Cerrar brechas identificadas en el desarrollo de la industria militar de defensa.
- Fortalecer las capacidad militares y no militares de las Fuerzas Armadas en entornos autónomos con tecnología actualizada y moderna.
- Proponer e impulsar la participación intersectorial, del sector privado y de la ciudadanía en general.
- Abastecer las necesidades inmediatas y futuras de las Fuerzas Armadas con capacidades operativas y tecnología de doble uso.
- Fortalecer la seguridad nacional que garantice y establezca bases de desarrollo sostenido social económico del país.

## **II. Fundamentación Teórica y Metodológica de la Propuesta**

La propuesta se sustenta en:

### ***Marco teórico***

- La industria de defensa, principales características y eficiencia de un sector estratégico (Martí, C. 2013)
- La industria militar y su función anticíclica en el desarrollo regional (Conde, E. 2018)
- Guía de Políticas Nacionales (CEPLAN 2024)

- Ley N° 27073, Ley de los Servicios Industriales de la Marina, Ley N° 29314, Ley de la fábrica de armas y municiones del ejército FAME S.A.C. y Ley N° 30469, Ley de Creación del Servicio de Mantenimiento del Perú - SEMAN PERÚ SAC.
- El papel del Estado en el desarrollo tecnológico (Dagnio, R.)
- Estrategia Industrial de Defensa (Secretaría de Estado para la Defensa)

### ***Marco empírico***

- Resultado de la observación y visitas a los Servicios Industriales de la Marina S.A. (SIMA PERÚ S.A.), a la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C (FAME S.A.C.) y a al Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C. (SEMAN PERÚ S.A.C.)
- Resultado y evidencia a través de entrevistas de personal militar en actividad y retiro, así como personal civil que labora en el Ministerio de Defensa, en SIMA PERÚ S.A., la FAME S.A.C. y el SEMAN PERÚ S.A.C.
- Formulación de matrices para el análisis descriptivo de datos provenientes de la observación, análisis de contenido/documentos y de las entrevistas.
- Triangulación de datos e información provenientes de la observación del análisis de contenido y de las entrevistas.

### ***Marco metodológico***

- Empleo de herramientas de apoyo como el Atlas Ti.
- Codificación de los datos e información procedente de la observación, análisis de contenido y entrevistas.
- Análisis descriptivo y axial – triangulación de datos.
- Diálogo teórico empírico.

## **III. Propósito General de la Propuesta**

Formular la “Política Multisectorial de Industria para la Defensa” a cargo del Ministerio de Defensa para abastecer y fortalecer las capacidades de las Fuerzas Armadas que comprometa a otros Sectores, que involucre al sector privado y permita la participación de la población en general visualizando proyectos y programas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como transferencia tecnológica con la finalidad de ser

autosuficientes en aspectos de seguridad y contribuir con el desarrollo socio económico del país.

#### **IV. Ejes Estratégicos de la Propuesta**

La propuesta se organiza en cinco (05) ejes estratégicos, cada uno con acciones específicas:

##### ***Eje Estratégico N° 1: Atomía tecnológica.***

**Objetivo.** Desarrollo progresivo de la tecnología propia y transferencia tecnológica para la fabricación de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes.

##### **Acciones propuestas:**

- Selección de personal capacitado.
- Determinación de capacidades propias para crear tecnología militar.
- Generación de nuevas ideas para crear tecnología.
- Desarrollo de los prototipos o pruebas piloto sobre tecnología militar.
- Implementación y producción.

**Producto final.** Amas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes fabricados por la industria civil-militar.

##### ***Eje Estratégico N° 2: Innovación y desarrollo.***

**Objetivo.** Crear progresivamente conocimientos para crear tecnología militar para la fabricación de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes.

##### **Acciones propuestas:**

- Selección de personal capacitado.
- Desarrollo de investigación básica de producción de artículos militares.
- Mejora de procesos, productos y servicios.
- Transformación de ideas de producción.
- Transformación de ideas a valor tangible de producción competitiva.

- Implementación y producción.

**Producto final.** Desarrollo aplicado de lo investigado para crear armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes para la fabricación por la industria militar.

***Eje Estratégico N° 3: Producción nacional/cooperación público-privado.***

**Objetivo.** Creación y fabricación de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes por la industria civil-militar dentro de las fronteras nacionales.

**Acciones propuestas:**

- Estudio de mercado nacional.
- Estudio de mercado internacional.
- Alianzas estratégicas nacionales.
- Evaluación de inversión público – privada.

**Producto final.** Determinar la factibilidad de la fabricación de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes por la industria civil-militar nacional.

***Eje Estratégico N° 4: Internalización de la industria nacional de defensa.***

**Objetivo.** Conformación de alianzas estratégicas y comercialización de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes fabricados por la industria civil-militar.

**Acciones propuestas:**

- Estudio del mercado internacional.
- Conformación de alianzas estratégicas internacionales.
- Evaluación de inversión internacional público – privada.
- Comercialización.

**Producto final.** Determinar la factibilidad de la comercialización de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes fabricados por la industria civil-militar nacional.

***Eje Estratégico N° 5: Programas y proyectos para la industria de defensa.***

**Objetivo.** Impulsar la fabricación o coproducción de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes de la industria civil-militar.

**Acciones propuestas:**

- Asegurar marco legal adecuado.
- Determinación de necesidades y capacidades para las FFAA fabricados o coproducción por la industria militar.
- Análisis de viabilidad.
- Planificación detallada.
- Asegurar el financiamiento público, privado o público-privado.
- Ejecución intersectorial.
- Evaluación y seguimiento.

**Producto final.** Programas y proyectos ejecutados para la fabricación o coproducción de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes.

**V. Fases de Implementación**

La propuesta se desarrolla en cuatro fases:

***Fase 1: Formulación de la agenda (Diagnóstico e identificación del problema (0–6 meses)***

- Elaboración de instrumentos normativos.
- Selección de personal con experiencia en planeamiento estratégico y políticas públicas.
- Determinación de necesidades y capacidades para las FFAA.

***Fase 2: Formulación de opciones y toma de decisiones (6–18 meses)***

- Determinación de objetivos

- Determinación de acciones
- Formulación de fichas
- Formulación de la política pública.

***Fase 3: Ejecución e implementación (18–36 meses) (36-72) (72-120)***

- Asignación de recursos humanos y financieros.
- Implementación de capacidades industriales.
- Determinación de programas y proyectos.
- Evaluación y ajuste de la política pública.

***Fase 4: Seguimiento y evaluación***

- A lo largo de todo el proceso.

**VI. Recursos Necesarios**

***Recursos humanos***

Especialistas: Ingeniero Industrial, Investigación y Desarrollo, Personal Militar (Ejército, Marina, Fuerza Aérea), Abogados y especialistas en Planeamiento Estratégico.

***Recursos tecnológicos***

Sistemas informáticos: Computadoras

***Recursos doctrinarios***

Grupos de trabajo especializados para formulación de la política pública.

***Recursos presupuestales***

Asignación presupuestal de acuerdo con el POI y PEI del Ministerio de Defensa.

**VII. Resultados Esperados**

- Política Multisectorial acorde al desarrollo nacional e internacional de la industria para la defensa.
- Fabricación o coproducción de armas, municiones, vehículos, aeronaves, buques, equipos militares, partes y componentes.
- Fuerzas Armadas equipadas con tecnología y autonomía nacional.
- Proceso de modernización progresiva de la industria para la defensa.

**VIII. Sostenibilidad de la Propuesta**

- Capacidad de generar capacidades a las Fuerzas Armadas para garantizar la seguridad y autonomía bases del desarrollo nacional.
- Generación de beneficios a corto, mediano y largo plazo a la población en general, así como integración de la industria para la defensa al desarrollo socioeconómico del país.
- Generación de beneficios económicos, sociales y ambientales al país.
- Generación de tecnología nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2025). *Plan Estratégico Institucional 2025 - 2030*. Lima - Peru: Ediciones CEPLAN .
- Adaime, G. (2022). La estrategia política de Israel y su impacto en la geopolítica del medio oriente. *Ediciones Estrategia, poder y desarrollo EDEG-Colombia*, 141-162. Obtenido de <https://esdegrevistas.edu.co/index.php/rpod>
- Alca, K., y Ventosilla, E. (2023). *Business Consulting para Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C.* Peru: Publicaciones [Tesis Pontificia Universidad la Catoloca]. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/home>
- Alea, K., y Ventosilla, E. (2023). *Business Consulting para Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C.* Lima - Peru : Tesis Pontificia Universidad Catolica del Peru - Centrum PUC Escuela de Posgrado.
- Aznar, F. (2015). *Generacin de las geurras. Guerras de Primera Generacion*. Cartagena - Colombia: Ediciones Instituto Español de Estudios Estrategicos. Obtenido de [ieee.es](http://ieee.es)
- Bohorquez, A., y Hermoza, O. (2019). *Optimización de la capacidad instalada no empleada del Centro de Mantenimiento deBlindados y su influencia en la generación de recursos económicos para el Ejército, período 2019*. Lima - Peru: Tesis Cemtro de estudios Nacionales .
- Caceres, G., y Moreno, M. (2019). La política industrial de defensa y su financiación. *Publicaciones Economía Industrial, Dialnet*, 49-56. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>
- Castro, J. (2020). *Geopolítica aplicada al Peru y los negocios internacionales*. Lima-Peru: Ediciones USMP.
- Cely, N., Palacios, W., y Caicedo, A. (2023). *Conceptos y enfoque de metodologia de la investigacion*. Bogota - Colombia: Edicines Crecer. Obtenido de <http://www.editorescrecer.com>

- Chavez, C. (2023). *Aplicacion del Estudio de Trabajo para mejorar la productividad del taller de Construccion Naval de la empresa SIMA-Callao, 2020*. Peru: Ediciones [Tesis Universidad del Calao]. Obtenido de <https://repositorio.unac.edu.pe/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeamiento Estrategico, Fundamentos y aplicacion*. Mexico: Ediciones Mc Graw Hill.
- Conde, E. (2018). *La industria militar y sus funciones anticlicas y el desarrollo regional*. España: Ediciones Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>
- Constitucion Politica del Peru . (1993). *Carta Magna del Estado* . Lima - Peru: Ediciones Congresos Constituyente - Normas Legales el Peruano .
- Decreto Legislativo N° 1134 (2012). *Ley del Minsitreiro de Defesan*. Lima - Peru: Norma Legales El Peruano .
- Decreto Legislativo N° 1129 (2012). *Reglamento del Decreto Legislativo N° 1129*. Lima - Peru: Normas Legales El Peruano .
- evolución, G. O. (2015). Cuellar, Ruben. *Publicaciones Revista de Relaciones Internacionales-UNAM*, 59-80. Obtenido de <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/48963>
- Fonfria, A. (2020). *La industria de defensa en el mundo: hechos estilizados y tendencias*. España: RESI - Revista de Estudios de Seguridad Internacional. Obtenido de <https://seguridadinternacional.es/>
- Garcia, J. (2017). *Estrategia Industrial de Defensa*. España: Ediciones Minsietrio de Defesnas/Direccin General de Armamaneto y Materiales. Obtenido de <http://publicaciones.defensa.gob.es/>
- Hernan, E. (2023). *Los militares y el desarrollo industrial y tecnológico en Argentina. Apogeo y declinación de un proyecto de país*. Argentina : Ediciones [Artculo Cientifico Perspectivas Revista de Ciencias Sociales].
- Jimenez, A. (2012). Las alianzas empresariales. Estrategias necesarias para la incorporacion de las empresas en la era del acceso. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo Universidad del Altiplano Peru - Redalyc.org*, 17.26.

- Karl von Clausewitz . (1832 ). *De la Guerra* . Alemania : Edicion Librodot - 2022 Libro III .
- Ley N° 23407. (1982). *Ley General de Industrias*. Lima - Peru: Normas Legales el Peruano.
- Ley N° 28183. (2004). *Ley Marco de Desarrollo de Parques Industriales*. Lima - Peru : Ediciones Normas Legales El Peruano.
- Libro Blanco de la Defensa Nacional (2006). *Seguridad y la Defensa Nacional*. Lima - Peru: Ministerio de Defesna .
- Martí, C. (2011). *La industria de defensa. Principales características y eficiencia de un sector estrategico*. España : Publicaciones ISDEFE.
- Martos, J. (2024). *Gasto público, innovación y modernización de las fuerzas armadas en España, 1878-1936*. Madrid - España : Tesis de la Universidad Complutense.
- Ministerio de Asuntos Exteriores - Francia (2018). *Francia Diplomacia* . Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/diplomacia-economica>
- Organizacion de Naciones Unidas - TCA (2013). *Tratado de Comercio de Armas*. Nueva York: ONU.
- Ortega, C. (2021). *La industria de defensa española: analisis de su presente y futuro*. España: Tesis Universidad de Zaragoza .
- Pardo del Alcazar, E. (2001). Las "Holdings" o Compañías Tenedoras. *Revista PUCP- Publicada por Dialnet*, 23-43.
- Pereira, M. (2024). *Evolucion de la industria de defensa en España, Luces y Sombra*. España: Ediciones Ministerio de Defensa - CESEDEN. Obtenido de <https://www.defensa.gob.es/ceseden/>
- Plan Estrategico de Desarrollo Nacional (PEDN) . (2025). *Plan de Desarrollo al 2050*. Lima - Peru : Ediciones CEPLAN .
- Rojas, M., Rincon, C., y Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Publicada por la Universidad y Empresas/Universidad del Rosario Colombia- Redalyc.Org*, 289-310.

- Rosales, A., Arrechavala, R., y Vargas, J. (2006). Alianzas estratégicas, sus propósitos, duración y evolución hacia la internacionalización. *Publicaciones Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas*, 21-29.
- Rossi, G. (2021). *La Seguridad y Defensa en la era de la Cuarta Revolución Industrial: Elementos para una propuesta de estrategia de política exterior para el fortalecimiento de las apacidades del Perú en materia de ciberdefensa y amenazas híbridas*. Peru: Publicaciones [Tesis Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuellar].
- Sistema de Defensa Nacional (2022). *Política Nacional Multisectoria de Seguridad y Defensa Nacional*. Lima - Perú : Ediciones Ministerio de Defensa .
- Torres, J. (2024). *Industria y gasto militar en la economía de nuestros días*. Estados Unidos : Ediciones Dialnet.
- Toulkeridis, T. (2016). Seguridad y Defensa . *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 1-72.
- TPC Group (2020). *Definición de empresa matriz y subsidiaria*. Peru: Revista TPC.
- Viñas, A. (2020). Economía de la defensa y defensa económica: Una propuesta reconceptualizada. *Dialnet*, 25-48.
- Viñas, A. (2021). *Economía de la Defensa y Defensa Económica. Una propuesta reconceptualizadora*. España: Ediciones Dialnet .



# ANEXOS

# ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Categorías y subcategorías	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué aspectos del desarrollo de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?</li> <li>▪ ¿La identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?</li> <li>▪ ¿La mejora del gasto público y/o privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?</li> <li>▪ ¿La subsidiaridad de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?</li> <li>▪ ¿La propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar los aspectos del desarrollo y crecimiento de la Industria Militar de Defensa que van a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.</li> <li>▪ Evaluar la identificación y determinación de objetivos para la Industria Militar de Defensa que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.</li> <li>▪ Analizar el gasto público y/o privado para el desarrollo de la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.</li> <li>▪ Evaluar la subsidiaridad de la Industria Militar de Defensa que permitía el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.</li> <li>▪ Evaluar la propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa va a permitir el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024.</li> </ul>	<p><b>Categoría 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La industria militar de defensa</li> </ul> <p><b>Subcategorías:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la Industria Militar</li> <li>- Gasto público y privado</li> <li>- La subsidiaridad</li> <li>- Asociaciones industriales</li> </ul> <p><b>Categoría 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posicionamiento estratégico</li> </ul> <p><b>Subcategorías:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión geopolítica</li> <li>- Potencial geopolítico bioceánico</li> <li>- Relaciones de poder</li> <li>- Relaciones de competencia</li> </ul>	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Fenomenológico-Teoría fundamentada</p> <p><b>Método de investigación</b> Etnográfico</p> <p><b>Muestra:</b> 10 participantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Defensa</li> <li>- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado</li> <li>- Servicios Industriales de la Marina S.A. SIMA-PERÚ S.A.,</li> <li>- Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú - SEMAN PERÚ S.A.C.</li> <li>- Fábrica de Armas y Municiones del Ejército FAME S.A.C.</li> </ul> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Análisis de contenido</li> <li>- Entrevista</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b> Guion de observación, guion de entrevistas y fichas de recolección.</p> <p><b>Técnica de procesamiento de información</b> La organización, codificación, reducción, análisis, triangulación</p>

## ANEXO 2



## FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Anexo 2: Formato de Validación de Instrumento****Informe de validez del Experto**

Miami, 1 de septiembre del 2025

Informe N° 0002

De : Dr. ~~Fabrizio~~ Jesús TESEI CHOQUE

Para : SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas

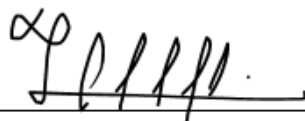
Ref. : Solicitud del graduando

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

**“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de información ().
- b. El instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ().



~~Fabrizio~~ Jesús Tesei Choque  
DNI N° 43282010  
Código ORCID: 009-0003-8882-5882

**Informe de validez del Experto**

Chorrillos, 16 de septiembre del 2025

Informe N° 001/MAVB

De : Miguel Ángel VALENCIA BEDOYA

Para : Jorge Luis LLANOS ALVARADO

Ref. : Solicitud del tesista

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

**“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de información (X).
- b. El instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( ).

Chorrillos, 16 de septiembre del 2025



---

Miguel Ángel Valencia Bedoya  
DNI N° 07543312  
ORCID. 0000-0001-6061-9532

**Informe de validez del Experto**

Chorrillos, 29 de septiembre de 2025

Informe N° 003

De : Dr. Enver VEGA FIGUEROA

Para : SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas

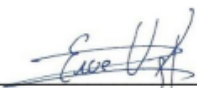
Ref. : Solicitud del graduando

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

**“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de información ( **X** ).
- b. El instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas (   ).



Enver Vega Figueroa

Doctor en Desarrollo y Seguridad Estratégica  
Profesor Universidad Nacional Federico Villarreal

DNI N° 15738509

[orcid.org/0000-0002-1602-2875](https://orcid.org/0000-0002-1602-2875)

### Informe de validez del Experto

Chorrillos, 03 de septiembre del 2025

Informe N°0012-2025/AMMG

De : Andrés Martín Motta García

Para : SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas

Ref. : Solicitud del graduando

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

**“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de información ().
- b. El instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas (.



---

Andrés Martín Motta García  
DNI N° 09832797  
Código ORCID 0000-0002-1008-9921

### Informe de validez del Experto

Chorrillos, 17 de septiembre del 2025

Informe N° 003-2025/LFRR

De : Luis Fernando RASILLA RODRÍGUEZ

Para : SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas

Ref. : Solicitud del graduando

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

**“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de información  X ).
- b. El instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas  ).



---

Luis Fernando Rasilla Rodríguez  
DNI N° 43310883  
Código ORCID 0009-0005- 4440-073X

## ANEXO 3



## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

#### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: **“Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica (2024)”**. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradezco su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

#### **Categoría 1: Industria militar de defensa**

##### **Sub categoría: Objetivos de la industria militar**

1. **¿Existe un marco legal adecuado y/o alguna política pública que permita el desarrollo integral de la Industria Militar de Defensa en el Perú?**

R...Sí, pero es incompleto. Para el 2024 el Perú cuenta con un basamento jurídico y orgánico disperso que habilita actividades industriales de defensa, pero no existe todavía una política pública ni una ley integral de promoción que articule financiamiento, incentivos, offsets, investigación más desarrollo y exportaciones como sistema.

2. **¿Qué objetivos estratégicos se han identificado a través de la Industria Militar de Defensa que permitan asegurar y cubrir las necesidades de las Fuerzas Armadas de la forma más eficaz posible a fin de proteger los intereses nacionales?**

R: NO hay un documento único que enuncie “tal cual” objetivos de Industria Militar de Defensa. Lo que sí existe (vigente en 2024) es un andamiaje oficial disperso que recoge varias de esas metas por funciones, políticas y normas sectoriales.

Los objetivos están parcialmente plasmados en instrumentos (PNMSDN 2030, LOF, compras, offsets, empresas estatales), pero no en una “Política/Ley de Industria para la Defensa” única. De hecho, en 2025 el MINDEF y actores empresariales empezaron a impulsar una Ley de desarrollo/promoción de la industria para la defensa, confirmando que en 2024 ese instrumento integral aún no existía.

**Subcategoría: Gasto público y privado**

3. **¿Considera Ud. que en los últimos diez años la inversión pública en seguridad y defensa para el equipamiento de las Fuerzas Armadas permite potenciar a la vez la Industria Militar de Defensa?**

**R:** Parcialmente sí. En la última década (2015–2025) hubo programas cuya inversión sí potenció capacidades industriales locales, sobre todo en naval y aeronáutico, pero en promedio el impacto quedó por debajo de su potencial por restricciones presupuestarias y falta de una política industrial integral.

4. **¿Qué estrategias se han implementado para atraer la inversión privada a través de la Industria Militar que permita el equipamiento de las Fuerzas Armadas y garantizar la seguridad y defensa nacional?**

**R:** Sí. En los últimos años el Estado peruano ha aplicado un paquete de estrategias para atraer capital y know-how privado a la Industria Militar de Defensa (IMD) con el fin de equipar mejor a las FF.AA. y fortalecer la seguridad nacional. Las más relevantes son:

- a. Apertura societaria y mandato exportador en FAME
- b. Coproducción/ensamblaje con transferencia tecnológica (ToT)
- c. Offsets (Compensaciones Industriales y Sociales)
- d. Comprador especializado y planificación multianual (ACFFAA)
- e. Plataformas B2B (SITDEF) para atraer oferta e inversión
- f. Comercialización conjunta y exportaciones
- g. Estandarización y catalogación para abrir la cadena de suministro
- h. Marco empresarial estatal apto para asociarse

### Subcategoría: La subsidiariedad

5. **¿Se ha evaluado la factibilidad de la subsidiariedad de la Industria Militar de Defensa (FAME) con alguna otra empresa trasnacional que permita un mejor posicionamiento estratégico en la región?**

**R:** Sí y con hechos concretos. FAME ha evaluado y firmado alianzas con empresas transnacionales que, en la práctica, funcionan como esquemas de coproducción/ensamblaje con transferencia tecnológica (un “modelo subsidiario” sin que FAME pierda su naturaleza estatal). Legalmente esto es viable porque la Ley 29314 (modificada por la 31684) permite hasta 49% de participación privada en FAME, condicionada a transferencia o innovación tecnológica.

### Sub categoría: Asociaciones industriales

6. **¿Como se encuentra la propuesta de crear asociaciones industriales de defensa con empresas nacionales y/o empresas internacionales de la Industria Militar de Defensa que permitan el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica?**

**R:** La propuesta avanza “por programas” y con habilitadores normativos, mientras el MINDEF impulsa una ley específica para consolidar asociaciones industriales de defensa. No hay todavía una política integral aprobada, pero sí **convenios y marcos** que ya están operando.

## Categoría 2: Posicionamiento estratégico

### Sub categoría: Visión geopolítica

7. **¿Cuál es el nivel de desarrollo de la Industria Militar de Defensa (FAME) que permita un posicionamiento estratégico en Latinoamérica?**

**R:** FAME es emergente con avances visibles: ya fabrica en serie armas y ópticas, tiene encaminada una planta de ensamblaje de vehículos y un portafolio de municiones que pide modernización. Con un marco legal que permite asociarse y exportar, el salto al posicionamiento andino llegará cuando certifique calidad, ponga la planta a producir y logre primeras exportaciones/MRO regional. Hoy no lidera, pero tiene tracción para volverse hub andino en el corto-mediano plazo si cierra esas brechas.

### **Sub categoría: Potencial geopolítico**

8. **¿Qué ventajas y oportunidades le ofrece la situación geográfica o posicionamiento estratégico del Perú (Puerto de Chancay, otros) a la Industria Militar de Defensa en el contexto internacional y en América Latina?**

**R:**... Piensa al Perú como una bisagra entre el Pacífico y Sudamérica. Con Chancay emergiendo como puerta directa a Asia, las cadenas de suministro para defensa acortan tiempos y costos: llegan más rápido componentes, bancos de prueba y know-how (offsets/ToT) y, en sentido inverso, salen con mayor fluidez servicios de mantenimiento, reparación y overhaul (MRO), ópticas, munición y embarcaciones ligeras hacia la región. Alrededor de Chancay–Callao–SIMA puede consolidarse un clúster naval-industrial con mar abierto para ensayos y una ZEE vasta para validar sensores, C2 e ISR marítimo.

Hacia el interior, los corredores bioceánicos y la red vial andina conectan el Pacífico con Brasil y el Atlántico, ampliando el radio de proveedores y de clientes. Y la geografía multientorno —costa, sierra y selva amazónica— funciona como laboratorio natural: se prueban vehículos, comunicaciones y UAS en salinidad costera, altura andina y ríos de selva antes de ofrecerlos como soluciones “probadas en campo” a Chile, Ecuador, Colombia o Bolivia. Resultado: una IMD peruana con vocación de hub andino de ensamblaje y mantenimiento, con proyección transpacífica, lista para convertir la logística en ventaja competitiva y el territorio en certificación de calidad.

### **Sub categoría: Relaciones de Poder**

9. **¿Cómo las empresas industriales militares (FAME) pueden aprovechar la situación geográfica o posicionamiento estratégico del Perú (Puerto de Chancay, otros) para lograr convenios con otras empresa nacionales e internacionales que les permita crecer y/o lograr objetivos?**

**R:** Imagina a FAME vendiéndose como “bisagra transpacífica”: con Chancay operando, las piezas llegan más rápido desde Asia y los equipos/servicios salen con facilidad hacia Chile, Ecuador, Colombia y Brasil. La triada Chancay–Callao–SIMA y

la geografía costa-sierra-selva permiten ofrecer a socios pruebas “en ambiente real” y un hub andino de ensamblaje y MRO. Con esa carta logística, FAME puede negociar convenios que combinen transferencia tecnológica, bancos de prueba en Perú, contenido local y ventas a terceros desde territorio peruano, apalancando su marco legal para asociarse y exportar. Si convierte el SITDEF en mesa de cierres y asegura contratos plurianuales por desempeño, el efecto es tangible: más contenido nacional, primeras exportaciones y un catálogo MRO regional que consolide su posicionamiento.

#### **Sub categoría: Relaciones de competencia**

10. **¿Qué recursos naturales o recursos minerales (Uranio, mercurio, otros) pueden ser empleados o gestionados por las industriales militares (FAME) para lograr fortalecer este tipo de industria?**

**R:** Pensemos en la Industria Militar de Defensa como un “ensamble”, que convierte ventajas mineras en valor militar: cobre y zinc para conectores, cableado y latón de casquillos; acero/ hierro para chasis, soportes y partes mecanizadas; estaño y plata para soldaduras y contactos de alta confiabilidad en electrónica; litio para baterías y energía portátil de drones, radios y sensores; y, mirando a mediano plazo, tierras raras para imanes de actuadores y motores. Uranio queda fuera del radar militar-industrial (uso civil, regulación estricta), y mercurio (convenio de Minamata). En síntesis: prioriza Cu-Zn-Fe-Sn-Ag (hoy), acelera litio/REE (mañana) y amarra todo con compras por desempeño y offsets que exijan contenido nacional.

## FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio, considerando fuentes relevantes de las bases de datos, buscadores académicos, y repositorios (Google Académico, Scopus, Scielo, WOS, Dialnet). De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	Referencias	Tema seleccionado
Libros	Castro, J. (2020). Geopolítica aplicada al Perú y los negocios internacionales.	Geopolítica
	Karl von Clausewitz. (1832). <i>De la Guerra</i> .	Estrategia
	Libro Blanco de la Defensa Nacional (2006).	Seguridad y defensa
Artículos científicos	Conde, E. (2018). La industria militar y sus funciones anticlicas y el desarrollo regional. <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo</a> .	Industria Milita de Defensa
	Garcia, J. (2017). Estrategia Industrial de Defensa. España. <a href="http://publicaciones.defensa.gob.es/">http://publicaciones.defensa.gob.es/</a>	
	Hernan, E. (2023). Los militares y el desarrollo industrial y tecnológico en Argentina	
	Ortega, C. (2021). La industria de defensa española: analisis de su presente y futuro. España.	
	Pereira, M. (2024). Evolucion de la industria de defensa en España, Luces y Sombra.	
	Rosales, A., Arrechavala, R., y Vargas, J. (2006). Alianzas estratégicas, sus propósitos, duración y evolución hacia la internacionalización.	
	Rossi, G. (2021). La Seguridad y Defensa en la era de la Cuarta Revolución Industrial: Elementos para una propuesta de estrategia de política exterior	
		Adaime, G. (2022). La estrategia política de Israel y su impacto en la geopolítica del medio oriente. <a href="https://esdegrevistas.edu.co/index.php/rpod">https://esdegrevistas.edu.co/index.php/rpod</a>
Cuellar, R. (2022). Geopolítica.		
Trabajos de investigación	Alca, K., y Ventosila, E. (2023). <i>Business Consulting para Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C.</i> Peru. <a href="https://repositorio.pucp.edu.pe/home">https://repositorio.pucp.edu.pe/home</a>	
	Bohórquez, A., y Hermoza, O. (2019). Optimización de la capacidad instalada no empleada del Centro de Mantenimiento de Blindados y su influencia en la generación de recursos económicos para el Ejército, período 2019.	

	Chavez, C. (2023). <i>Aplicacion del Estudio de Trabajo para mejorar la productividad del taller de Construcion Naval de la empresa SIMA-Callao, 2020.</i>	
	Martos, J. (2024). Gasto público, innovación y modernización de las fuerzas armadas en España.	
Normas Legales	Constitucion Politica del Peru (1993). Carta Magna del Estado	
	Decreto Legislativo N° 1134 (2012). Ley del Minsitreiro de Defensa	
	Decreto Legislativo N° 1129 (2012). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1129	
	Ley N° 23407 (1982). Ley General de Industrias.	
	Ley N° 28183 (2004). Ley Marco de Desarrollo de Parques Industriales	

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SIMA PERÚ

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN CUALITATIVA</b>			
<b>Observación N°</b>	001	<b>Fecha:</b>	<b>24 SET 2025</b>
<b>Lugar:</b>	Servicios Industriales de la Marina SIMA PERÚ		
<b>Espacio situacional:</b>	Astillero Sima Callao		
<b>Aspectos Observados:</b>	Objeto de estudio		
Infraestructura y equipamiento	Construcción y Modernización de los talleres de construcciones y reparaciones navales para un mejor ambiente laboral, cumpliendo con los estándares en infraestructura de las zonas de trabajo.		
Innovación y nuevas tecnologías	Transferencia tecnológica entre Hyundai Heavy Industries y SIMA PERÚ, mediante la adquisición de maquinarias y equipos para la correcta ejecución de la construcción de unidades navales para el fortalecimiento de la Industria Naval Peruana.		
Nivel de especialización técnica	EL capital humano de los servicios Industriales de la Mariana SIMA PERÚ S.A. cuenta con la experiencia y conocimientos técnicos especializados relacionados al rubro de Construcciones Navales, Reparaciones Navales y Metal Mecánica.		
Estrategia alineada a la defensa	Todos las Jefaturas, Departamentos, Divisiones, Talleres, oficinas y personal humano, trabajan de manera unificada alineados con la misión y visión de la Empresa.		
Cumplimiento de normativas	Los servicios Industriales de la Marina SIMA PERÚ S.A, viene cumpliendo eficazmente las normas establecidas, por ello es preciso mencionar que, en el presente año 2025, el astillero SIMA PERÚ S.A. Obtuvo satisfactoriamente la recertificación del sistema integrado de gestión de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.		
Capacitación y formación	El capital humano que ingresa a formar parte del Astillero cumple con el perfil de la especialidad, Asimismo cabe mencionar que dentro del Astillero se refuerza la formación del capital humano mediante la certificación de homologación de soldadores, tratamiento superficial, maniobristas, sistemas de propulsión, entre otros.		
Motivación y disciplina	Se motiva al personal mediante el reconocimiento en la página web del SIMA PERÚ S. A y redes sociales en cumplimiento a su excelente colaboración y compromiso en el desarrollo de las		

	actividades del Astillero, manteniendo la disciplina en todos los niveles jerárquicos.
Trabajo en equipo	Se enfatiza siempre el logro del cumplimiento de trabajos en equipo por lo que se hace partícipe a todo el personal como una familia Simista.
Identidad institucional	El astillero se identifica con los valores institucionales como: compromiso, orgullo, integridad, integración y excelencia al servicio, y principios como: Eficiencia, transparencia, competitividad, responsabilidad.
Vínculos con las FFAA	Con la Mariana de Guerra del Perú.
Convenios con universidades y empresas	SIMA PERÚ S. A tiene convenios con la universidad Privada del Norte, TECSUP, San Ignacio de Loyola, Institutos como SENATI, ELITEC, en el rubro de salud con Visual Center.
Contribución a la industria militar	Los servicios Industriales de la Mariana SIMA PERÚ S. A, contribuye a la industria militar mediante el mantenimiento, modernización y construcción de las unidades de la Marina de Guerra del PERÚ.
Competitividad en Sudamérica	El Astillero cuenta con la maquinaria, equipos, conocimientos técnico profesional, experiencia y certificaciones que respaldan al Astillero para afrontar eficazmente los proyectos de construcciones y reparaciones navales para el sector estatal y privado, dentro de los más exigentes estándares de calidad de manera sostenible. con la visión de ser reconocido como el mejor astillero en el Pacífico Sur Oriental.
Impacto en el posicionamiento estratégico	El Astillero a lo largo de los años ha logrado obtener imagen y prestigio institucional a nivel nacional y regional en el Pacífico Sur, ello ha impactado significativamente en la empresa, en cual sea ahora un orgullo formar parte del SIMA PERÚ S.A.
<b>Observaciones adicionales</b>	
Percepciones del ambiente laboral	Trabajo en equipo que genera confianza entre compañeros y superiores, fomentando un ambiente estable bajo un liderazgo efectivo.
Limitaciones en la observación	La visita a algunas instalaciones se restringió por medidas de seguridad y confidencialidad
<b>Nombre del Investigador:</b>	CrI. EP SECLÉN RAMOS Antonio Nicolás CrI. EP LLANOS ALVARADO Jorge Luis

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SEMAN PERÚ

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN CUALITATIVA</b>			
<b>Observación N°</b>	003	<b>Fecha:</b>	01 OCT 2025
<b>Lugar:</b>	Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C (SEMAN PERÚ SAC)		
<b>Espacio situacional:</b>	Base Aérea Las Palmas – Santiago de Surco		
<b>Aspectos Observados:</b>	Objeto de estudio		
Infraestructura y equipamiento	Modernización y ampliación de los hangares (cantidad de slots de trabajo, dimensión de hangares, sistemas de seguridad operacional, etc.), talleres especializados y laboratorios que permita brindar un servicio con mayor eficiencia, cumpliendo los estándares de las autoridades aeronáuticas nacional e internacionales.		
Innovación y nuevas tecnologías	En el SEMAN PERÚ SAC, la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías a través de sus socios estratégicos es una fortaleza. Esto se realiza mediante la adquisición de maquinarias y equipos para la correcta ejecución del mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, motores y diversos componentes aeronáuticos, de ámbitos civiles, comerciales, policiales y militares, nacionales y extranjeros.		
Nivel de especialización técnica	El personal del SEMAN PERÚ SAC, cuenta con una sólida formación y amplia experiencia técnica en el mantenimiento, fabricación y reparación aeronáutica. Para ello cuentan con certificaciones de la autoridad aeronáutica nacional (DGAC Perú) e internacional (FAA EEUU). Asimismo, el personal aerotécnico cuenta con un proceso de entrenamiento y capacitación constante, con la finalidad de mantener o incrementar sus conocimientos aeronáuticos.		
Estrategia alineada a la defensa	El Plan Estratégico Institucional (PEI 2022-2026) del SEMAN PERÚ SAC se encuentra alineado al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM 2017-2025) del sector Defensa.		
Cumplimiento de normativas	En el SEMAN PERÚ SAC, las certificaciones y acreditaciones constituyen uno de los medios más importantes, que prueba la calidad de los servicios y las capacidades técnicas para llevar a cabo su principal actividad como MRO, con ello se demuestra la capacidad de su personal, infraestructura, equipamiento y disponibilidad de información técnica, que garantizan los diferentes procesos de mantenimiento, reparación y overhaul.		

Capacitación y formación	El capital humano que se incorpora al SEMAN PERÚ S.A.C. cumple con los perfiles profesionales requeridos para las distintas especialidades aeronáuticas. Asimismo, el SEMAN PERÚ SAC, promueve el fortalecimiento permanente de su personal a través de programas de capacitación, actualización técnica y certificación continua, garantizando altos estándares de competencia y excelencia en el desempeño de sus funciones.
Motivación y disciplina	El SEMAN PERÚ SAC, promueve un entorno laboral que incentiva el desarrollo profesional, la mejora continua y el reconocimiento al mérito, fortaleciendo la motivación individual y colectiva. A su vez, mantiene una estricta disciplina operativa y ética, reflejada en el cumplimiento riguroso de normas, procedimientos y estándares técnicos, que garantizan la calidad y seguridad en todas las actividades que se realizan.
Trabajo en equipo	EL SEMAN PERÚ S.A.C. cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados, comprometidos con los más altos estándares de calidad, responsabilidad técnica y ética profesional. El SEMAN PERÚ SAC, promueve el trabajo colaborativo, la innovación continua y el desarrollo de competencias, orientando cada esfuerzo al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la generación de valor para el país.
Identidad institucional	El SEMAN PERÚ SAC es una empresa que se adapta a las necesidades estratégicas del país en general y del Sector Defensa en particular; la empresa está comprometida con el desarrollo de la industria aeronáutica nacional junto a la excelencia del servicio brindado, integrado por personal competitivo y conducido por la integridad de nuestros valores y principios, los cuales se encuentran establecidos en su PEI y se detallan a continuación: compromiso, excelencia en el servicio, integridad, aprendizaje de lo bueno y la experiencia, trabajo en equipo.
Vínculos con las FFAA	Con la Fuerza Aérea del Perú
Convenios con universidades y empresas	El SEMAN PERÚ SAC, tiene convenios / acuerdos con la Universidad Nacional de Ingeniería (UNÍ), Dercos Aerospace, Inc. (subsidiaria de Lockheed Martin Corporation), Korea Aerospace Industries (KAI), Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA), Universidad de Piura (UDEP).
Contribución a la industria militar	El SEMAN PERÚ SAC, contribuye a la industria militar mediante el mantenimiento, fabricación y reparación aeronáutica de las aeronaves de la Fuerza Aérea del Perú, así como, las actividades vinculadas directamente a la industria metalmecánica relacionadas

	con la seguridad nacional.
Competitividad en Sudamérica	SEMAN PERÚ SAC se posiciona como una empresa competitiva y en expansión dentro del sector de mantenimiento, reparación y overhaul (MRO) aeronáutico en Sudamérica. En los últimos años ha logrado fortalecer su presencia regional de manera sostenible, gracias a sus certificaciones internacionales otorgadas por la FAA (EE. UU.), EASA (Europa) y la ANAC (Argentina), lo que le permite atender aeronaves de distintos países con los más exigentes estándares de calidad.
Impacto en el posicionamiento estratégico	El impacto del SEMAN PERÚ SAC en su posicionamiento estratégico es altamente positivo, al haber fortalecido su competitividad y presencia regional, mediante certificaciones internacionales, alianzas estratégicas y eficiencia operativa, con alto potencial de crecimiento estratégico y sostenibilidad operativa a mediano plazo.
<b>Observaciones adicionales</b>	
Percepciones del ambiente laboral	El personal en su mayoría demuestra alto nivel de experiencia y destreza técnica. Se percibe un buen clima de colaboración y disciplina en las tareas asignadas
Limitaciones en la observación	La visita a algunas instalaciones se restringió por medidas de seguridad y confidencialidad
<b>Nombre del Observador:</b>	CrI. EP SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas CrI.EP LLANOS ALVARADO Jorge Luis

## GUÍA DE OBSERVACIÓN FAME S.A.C.

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN CUALITATIVA</b>			
<b>Observación N°</b>	<b>002</b>	<b>Fecha:</b>	<b>26/09/2025</b>
<b>Lugar:</b>	Fábrica Armas y Municiones del Ejército S.A.C.		
<b>Espacio situacional:</b>	Visita institucional a las instalaciones de producción y áreas administrativas de FAME S.A.C., con el fin de observar infraestructura, procesos productivos y cultura organizacional.		
<b>Aspectos Observados:</b>			
Infraestructura y equipamiento	<p>FAME S.A.C. cuenta actualmente con la planta de fabricación de municiones donde tiene talleres especializados y la planta de ensamblaje de fusiles, en donde podemos apreciar áreas de mecanizado manuales, laboratorios balísticos sistematizados y espacios de almacenamiento que cumplen con medidas de seguridad industrial. El equipamiento incluye maquinarias de origen francés para la fabricación de municiones, bancos de pruebas con sistema militar OTAN para control de munición y aceptación de lotes, polígono de pruebas de fusiles con sistema de medición de cadencia de tiro para aceptación de lotes, y máquina de marcado a láser para municiones y fusiles, cabe mencionar que la planta de ensamblaje de fusiles es de origen Israel (IWI).</p> <p>Recientemente se ha desarrollado la Planta de Ensamblaje de Vehículos Militares y Especiales, la cual cuenta con una zona de descarga, zona de almacenamiento de vehículos y la planta propiamente dicha, donde se encuentra la línea de ensamblaje, con la infraestructura, distribución de zonas, condiciones físicas y capacidad instalada moderno y de acuerdo a normas, cuenta con equipamiento completo, sus maquinarias y herramientas son recientemente implementados, de buena calidad y adecuados para los procesos de producción previstos. Los procesos de producción cumplen con el flujo de ensamblaje desde la llegada de componentes hasta las pruebas finales, cumple con los estándares de calidad y adaptación del producto a requerimientos nacionales.</p>		
Innovación y nuevas tecnologías	<p>FAME S.A.C. cuenta tecnología moderna en procesos de control de calidad y pruebas balísticas que aseguran los estándares de calidad internacionales en la fabricación y ensamblaje de sus principales líneas de negocio (municiones y armamento).</p>		

	Actualmente la empresa explora diversos proyectos de modernización para incorporación de nueva tecnologías y adaptación a estándares internacionales para nuevas líneas de producción relacionadas al sector de defensa (vehículos militares y especiales, armamento de largo alcance, equipos de protección y menos letales, entre otros.).
Nivel de especialización técnica	El personal técnico demuestra amplia experiencia en metalmecánica, balística y procesos de fabricación de municiones y ensamblaje de armamento. El personal cuenta con conocimiento en normas y estándares internacionales NIJ, STANAG (OTAN), MIL-STD, SAAMI, CIP, etc.
Estrategia alineada a la defensa	FAME S.A.C. orienta sus esfuerzos al abastecimiento y soporte de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, alineando su producción con las políticas de seguridad y defensa nacional.
Cumplimiento de normativas	La empresa cumple regulaciones de SUCAMEC, estándares de calidad y seguridad industrial, además de normativas ambientales.
Capacitación y formación	Se promueve la capacitación del personal técnico en seguridad, manejo de armas, normas balísticas y gestión de calidad. Actualmente iniciando las capacitaciones para la Planta de Ensamblaje de Vehículos Militares y Especiales, También se impulsa la formación en gestión de proyectos.
Motivación y disciplina	Se percibe disciplina organizacional, propia de la identidad militar. La motivación del personal está vinculada a la misión institucional de servicio a la defensa.
Trabajo en equipo	Se promueve el trabajo en equipo entre sus diversas áreas técnicas y administrativas; además de un trabajo especializado en la investigación de mercado a fin de atender las necesidades de sus principales clientes.
Identidad institucional	Alta identificación del personal con el rol histórico de la empresa como brazo industrial de las Fuerzas Armadas. Se percibe orgullo por contribuir a la soberanía y autonomía en defensa.
Vínculos con las FFAA	FAME S.A.C. mantiene relación directa con el Ejército del Perú, Marina de Guerra y Fuerza Aérea, participando en reuniones y proyectos de equipamiento y mantenimiento militar.
Convenios con universidades y empresas	Existen convenios de cooperación con universidades para investigación aplicada, así como asociaciones con empresas internacionales para transferencia tecnológica (Israel Weapon Industries, STX Corporation – Hyundai Rotem – KIA Motors - KGM. Dentro de las universidades con las cuales se mantiene un convenio esta la Universidad de Lima.

Contribución a la industria militar	FAME S.A.C. constituye el pilar estratégico para la Industria Militar del Perú. Su contribución radica en garantizar la producción, mantenimiento y modernización de armamento y munición, chalecos antibalas, fortaleciendo la autosuficiencia nacional.
Competitividad en Sudamérica	FAME S.A.C. busca posicionarse en la región mediante innovación y modernización a través de proyectos conjuntos con sus socios estratégicos. Sin embargo, enfrenta competencia de empresas extranjeras consolidadas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• IMBEL (Brasil): el rival más fuerte en capacidad e innovación.</li> <li>• INDUMIL (Colombia): competencia relevante en fusiles y municiones.</li> <li>• FAMA E (Chile): competencia relevante en fusiles y municiones.</li> <li>• FM (Argentina): competidor tradicional, aunque con menor constancia en producción.</li> </ul>
Impacto en el posicionamiento estratégico	FAME S.A.C. contribuye al fortalecimiento de la capacidad disuasiva y la independencia tecnológica del Perú en el ámbito de defensa.
<b>Observaciones adicionales</b>	
Percepciones del ambiente laboral	El personal en su mayoría demuestra alto nivel de experiencia y destreza técnica, esto genera confianza en la calidad de procesos de fabricación y ensamblaje en las áreas. Se percibe un buen clima de colaboración y disciplina en las tareas asignadas.
Aspectos no previstos pero relevantes	Se aprecia interés en expandir su portafolio de clientes y productos hacia equipamiento dual (militar y civil), lo que abre nuevas oportunidades de mercado.
Limitaciones en la observación	La visita a ciertas áreas fue limitada por razones de seguridad y confidencialidad, lo que originó que la evaluación no sea integral en algunos procesos productivos. El informe no necesariamente refleja la rutina completa de trabajo en condiciones normales por su extensión. Al tratarse de un enfoque cualitativo, las apreciaciones son de la perspectiva del observador y no siempre refleja de manera objetiva toda la realidad. Respecto a la línea de Vehículos, la planta y sus equipos son nuevos, lo cual impide todavía evaluar su desempeño a largo plazo, especialmente en cuanto a durabilidad, productividad y mantenimiento.
<b>Nombre del Observador:</b>	CrI. EP SECLÉN RAMOS Antonio Nicolas CrI. EP LLANOS ALVARADO Jorge Luis

## ANEXO 4



## AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Anexo 4: Autorización para la Recolección de Información**

“Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana”

Lima, 23 de septiembre del 2025.

Carta N° 001-2025/ANSR

**Señor: General de Brigada EP Paúl Eduardo VERA DELZO  
Director General de la Dirección General de Recursos Materiales -  
MINDEF**

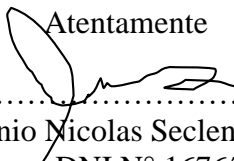
**Presente.** -

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado; Casa Superior en la que cursó estudios de Maestría en Estrategia y Geopolítica, como parte del Programa de Alto Mando del Ejército.

Me dirijo a usted con el propósito de solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración en el marco del desarrollo de la tesis magistral titulada: **Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica: año 2024**; por lo que conocedores de su reconocida trayectoria profesional y de su estrecha vinculación en el ámbito de la investigación y la defensa, considero que su participación y del equipo de trabajo de la Dirección General de Recursos Materiales mediante el desarrollo de entrevistas sería de suma importancia para enriquecer los aportes teóricos y empíricos de este trabajo académico. Toda la información brindada será tratada con la confidencialidad y el rigor ético que exige la investigación científica.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración y quedo atento a su gentil respuesta y a la posibilidad de coordinar la entrevista en la fecha y modalidad que le resulten más conveniente.

Atentamente



.....  
Antonio Nicolas Seclen Ramos  
DNI N° 16765714

XVI PAME – ESGE -EPG

[Pichari1226@gmail.com](mailto:Pichari1226@gmail.com)/Teléfono N° 996598689

## ANEXO 5



## FORMATO DE CONSENTIMIENTO

## Anexo 5: Consentimiento informado

### Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

**Investigadores:** CrI. EP SECLLEN RAMOS Antonio y CrI. EP LLANOS ALVARADO Jorge

**Título de Tesis:** Análisis del desarrollo de la Industria Militar de Defensa para el posicionamiento estratégico del Perú en Sudamérica, 2024

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es analizar el grado de desarrollo de la industria militar de defensa en el Perú y su contribución al posicionamiento estratégico del país.

Su ejecución ayudará a/permitirá, a identificar las capacidades actuales y potenciales de la industria militar de defensa y evaluar las fortalezas y limitaciones frente a las industrias militares de países Sudamericanos afin de proponer lineamientos estratégicos que permitan optimizar el rol de la industria militar y de otras entidades vinculadas, fortaleciendo la autonomía tecnológica, la competitividad regional y la seguridad nacional.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

La entrevista/encuesta puede demorar unos 45 minutos y (según corresponda, añadir a detalle). Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

**Riesgos:** La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

**Beneficios:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

**Costos e incentivos:** Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

**Confidencialidad:** Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP SECLLEN RAMOS Antonio Nicolas, (indicar número de teléfono: 996598689) o con el asesor: Mag. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY (número de teléfono: 999249919)

**CONSENTIMIENTO:** Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: Luis Rasilla Rodríguez – 43310883

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: Antonio Seclen Ramos – 16765714

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: Jorge Llanos Alvarado - 43312337