

ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo	17
Introducción	23
PRIMERA PARTE. NEGOCIACIONES COMERCIALES	
Capítulo I. La técnica y el arte de negociar	27
1. Los sujetos de la negociación	29
2. Concepto	30
3. Ámbito	35
4. Importancia y perspectivas	37
5. La experiencia latinoamericana	39
Capítulo II. Cultura y negociación	43
1. Aspectos culturales en la negociación	44
1.1. La confianza	48
1.2. Las emociones	48
1.3. Las falsas impresiones	49
1.4. El lenguaje	51
1.5. Percepción del tiempo	54
1.6. El espacio	56
2. Comunicación y lenguaje intercultural	56
3. El perfil del negociador latinoamericano	60
Capítulo III. El proceso de una negociación	65
1. Fases de la negociación	65
2. El proceso de negociación	67
2.1. Objetivos	67
2.2. La misión	71
2.3. El plan	72
2.3.1. Estructura integradora	74
2.3.2. Etapas	76

3. El medioambiente de la negociación	86
3.1. Determinación del local	86
3.2. Exploración e inteligencia comercial	86
3.3. El clima	90
3.4. El tiempo	90
4. El equipo negociador	91
Capítulo IV. Estrategias y tácticas de negociación comercial	95
1. Elementos de negociación en economía internacional	96
1.1. Poder negociador	97
1.1.1. Percepción del poder	98
1.1.2. Significado	100
1.1.3. El poder en las relaciones económicas internacionales	102
1.1.4. Manifestaciones	102
1.1.5. El poder de la información	106
1.2. Capacidad negociadora	109
1.3. Habilidad negociadora	112
2. Estrategias	115
2.1. Estrategia competitiva	116
2.2. Estrategia cooperativa	117
2.3. Estrategia de solución de problemas	118
2.4. Estrategia distributiva	118
3. Estilo y técnica	119
4. Tácticas	120
4.1. Tácticas de presión	122
4.1.1. Amenazas	122
4.1.2. <i>Fait accompli</i>	123
4.1.3. <i>Ultimata ratio regum</i>	124
4.1.4. <i>Tempora non importans</i>	124
4.1.5. Cambio en el equipo	126
4.1.6. Movimientos de retroceso	126
4.1.7. El exceso de documentos	126
4.1.8. <i>Silentium</i>	127
4.1.9. <i>Non auscultare</i>	127
4.1.10. El bluff	128
4.1.11. <i>De auditu</i>	128
4.1.12. El caballo de Troya	128
4.1.13. El falso pivot	129
4.2. Tácticas cooperativas	130
4.2.1. Acortar distancias	131
4.2.2. Búsqueda de alianzas	131
4.2.3. Nuevas rondas	132
4.2.4. <i>Mediare</i>	132

4.3. Tácticas de agrupación	132
4.3.1. El «morcellamiento»	133
4.3.2. El «paquete»	134
4.3.3. Táctica de los cuatro pasos	134
4.4. Tácticas extraordinarias	135
4.4.1. Los sentimientos	135
4.4.2. Coerción	136
4.4.3. <i>Divide et regnes</i>	136
4.5. Articulación de las tácticas	137
5. Concesiones	137
5.1. Repartiendo la torta	138
5.2. Tendiendo puentes	138
Capítulo V. Negociación en los foros internacionales	141
1. Negociaciones en el marco del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)	142
1.1. Los mecanismos de negociación	144
1.2. La estructura orgánica	147
1.3. Las políticas	149
1.3.1. Las restricciones cuantitativas	149
1.3.2. Las tarifas aduaneras	151
1.3.3. Los obstáculos no tarifarios	152
1.4. Mecanismos preferenciales y no discriminación	154
1.4.1. La cláusula de la nación más favorecida	155
1.4.2. La aplicación no discriminatoria de las restricciones cuantitativas	155
1.4.3. El trato nacional	155
2. Negociaciones en la Organización Mundial de Comercio (OMC)	155
2.1. Los preludios	156
2.2. Marco jurídico	158
2.3. Estructura orgánica	159
2.4. Ámbito	160
2.5. El <i>dumping</i>	161
3. Negociaciones en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	164
3.1. Mecanismos de negociación	167
3.1.1. La preferencia arancelaria regional	167
3.1.2. Los acuerdos regionales	170
3.1.3. Acuerdos de alcance parcial	170
3.2. El proceso y reglas en las negociaciones	172
3.3. Órganos de negociación	173
3.3.1. El Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores	173
3.3.2. La Conferencia de Evaluación y Convergencia	174
3.3.3. El Comité de Representantes	174
3.3.4. La Secretaría General	175
3.4. Solución de controversias	175

4. Negociaciones en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	176
4.1. Objetivos de negociación	177
4.2. Estructura orgánica y niveles de negociación	178
4.2.1. Consejo del Mercado Común	178
4.2.2. Grupo Mercado Común	179
4.2.3. Secretaría Administrativa	180
4.2.4. Comisión de Comercio	180
4.2.5. Comisión Parlamentaria Conjunta	181
4.3. Las variables en la negociación	181
4.3.1. El sistema institucional	182
4.3.2. La estrategia nacional de integración	184
4.3.3. Convenios y contratos internacionales	184
4.3.4. El sistema de solución de controversias	185
4.4. Países asociados	188
4.4.1. Chile	188
4.4.2. Perú	189
4.4.3. México	192
4.5. Los acuerdos entre Perú (Comunidad Andina de Naciones, CAN) y Brasil (MERCOSUR)	192
4.5.1. Memorándum de entendimiento sobre integración física y económica	192
4.5.2. Acuerdo de cooperación para la conservación y uso sostenible de la flora y fauna silvestres de la Amazonía	193
4.5.3. Acuerdo complementario para la ejecución del proyecto de recuperación ambiental en la región de Huaypetuhe	194
4.5.4. Memorándum sobre cooperación en materia de vigilancia y protección de la Amazonía	195
4.5.5. Tratado de extradición	196
4.5.6. Tratado sobre la transferencia de condenados	198
4.5.7. Acuerdo complementario para la ejecución del proyecto de prevención y control de enfermedades de transmisión sexual	199
4.5.8. Protocolo sobre sistema de prevención y control de incendios forestales	200
5. Negociaciones en la Comunidad Andina de Naciones (CAN)	201
5.1. Objetivos	203
5.2. El proceso de la Comunidad Andina	204
5.3. El <i>dumping</i> en el marco de la Comunidad Andina	207
5.3.1. Consecuencias del <i>dumping</i>	208
5.3.2. Las medidas <i>antidumping</i>	209
5.3.3. El proceso investigatorio del <i>dumping</i>	210
5.4. Relaciones comerciales con terceros países	211
6. Negociaciones hacia el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA)	212
6.1. Antecedentes	213
6.2. El plan negociador	214
6.2.1. Asimetría del poder negociador	215
6.2.2. Las tácticas de presión	220

6.2.3. Desequilibrio tecnológico y comercial	221
6.2.4. Falta de habilidad negociadora	222
6.2.5. Ausencia de objetivos nacionales	222
6.2.6. Carencia de información	223
6.2.7. Falta de identidad y compromiso de los equipos negociadores	224
6.2.8. Inexistencia de estrategia negociadora	225
6.3. Beneficios y objeciones	226
6.4. Estrategia latinoamericana	231
7. Negociaciones en el marco de la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)	234
7.1. Secretaría General	235
7.2. La Conferencia	235
7.3. Junta de Comercio y Desarrollo	236
7.4. Comisiones	236
7.5. Reuniones de expertos	236
8. Negociaciones en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)	236
8.1. Organización	237
8.2. Objetivos	237
8.3. Perspectivas	238
9. Negociaciones en la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	239
9.1. Organización	239
9.2. Objetivo	240
9.3. Perspectivas	240
10. Las negociaciones en la Alianza del Pacífico	240
10.1. La evolución	241
10.2. Perspectivas	243
11. Acuerdo de la Asociación Transpacífico	244
11.1. Objetivos	244
11.2. Perspectivas	245
Capítulo VI. El <i>lobby</i> y las relaciones comerciales internacionales	247
1. El medioambiente para el <i>lobby</i>	247
1.1. Régimen de cuotas	250
1.2. Subsidio al productor o al exportador	251
1.3. Derechos compensatorios	251
1.4. Tratado de Lomé	252
1.5. Obstáculos técnicos	253
1.6. Acuerdos voluntarios	256
1.7. Estructura monopsonía	256
2. Concepto y objetivo del <i>lobby</i>	257
2.1. Objetivo	259
2.2. Los elementos de un <i>lobby</i>	262

3. Organización	264
3.1. Proceso del <i>lobby</i>	266
3.1.1. La formación de contactos	267
3.1.2. Estrategia	268
3.1.3. Dinámica	269
3.1.4. La negociación	270
3.1.5. Retroalimentación	271
3.1.6. Coordinación empresarial	271
3.1.7. Relación con los medios de comunicación	272
3.2. Selección del <i>lobby</i>	273
4. Diferencias entre <i>lobby</i> y representante	275
5. La regulación del <i>lobby</i> en América Latina	277
5.1. Sujetos	282
5.2. La media como mecanismo de gestión de intereses	284
5.3. El registro	286
5.4. El Tribunal Administrativo Especial	286
5.5. Régimen de sanciones	287

SEGUNDA PARTE. CASOS PRÁCTICOS

El método de casos	291
La casa de cartón	297
Ensalada de frutas	301
¡Un pisco sour doble!	309
Las computadoras	321
Preparando una agenda	325
El gobernador Kutra	329

ANEXOS

Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT de 1947)	337
Acuerdo de creación de la OMC (Acuerdo de Marrakech)	403
Convenio <i>Antidumping</i> . Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994	413
Tratado de Montevideo 1980 (Asociación Latinoamericana de Integración, Montevideo, agosto de 1980)	439
Constitución del MERCOSUR (Tratado de Asunción)	457
Comunidad Andina de Naciones (Acuerdo de Cartagena)	539
Acuerdo de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)	577
Tratado de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	583
Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico	593

Bibliografía	597
---------------------	-----