



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL NEGOCIADOR INTERNACIONAL EN LOS FOROS MULTILATERALES:  
JAPÓN EN LA AGENDA AGRÍCOLA DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL  
DEL COMERCIO (OMC)**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
DOCTORA EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES,  
CON ORIENTACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**PRESENTA:**

**MTRA. VIRGINIA LETICIA VALDIVIA CABALLERO**

**TUTOR PRINCIPAL**

**DR. ALEJANDRO CARLOS USCANGA PRIETO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM**

**MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR**

**DR. HÉCTOR CUADRA MORENO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM  
DR. ALFONSO FRANCISCO SÁNCHEZ MUGICA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., ABRIL 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

Al concluir un trabajo tan laborioso como lo representa una tesis de maestría, es ineludible reconocer el apoyo, la participación y las contribuciones de personas e instituciones que han facilitado la realización y finalización de ésta. Para mí es un verdadero placer poder expresarles mi agradecimiento.

A mi familia mi madre Ma. Leticia Caballero Hermosillo, mi hermana Cristina Irais Valdivia Caballero, mi hermano Luis Miguel Valdivia Caballero, tíos y primos por todo su amor, guía, alegría, soporte y grandeza. En especial a mi amado padre Luis Miguel Valdivia Santa María, quien me acompañó en todo momento en este proceso y me brindó todo el apoyo, conocimiento y tiempo necesario para la culminación de mi tesis.

Con todo mi amor a Arturo Contreras Lira por su amor incondicional, compañía, compañerismo, comprensión y apoyo moral y físico durante esta etapa de mi desarrollo personal, profesional y académico.

A mis amigos y a mis compañeros del doctorado que con sus ideas, ayuda, amistad, amor y compañía me ayudaron en esta labor.

A mis profesores del doctorado que por sus observaciones, ideas y apoyo académico han contribuido e impulsado mi formación profesional.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al Dr. Carlos Uscanga Prieto por su tutoría, dirección, apoyo e importante aporte en el progreso y perfeccionamiento de esta tesis. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y ayuda para llevar a cabo mi estancia de investigación en Japón, así como, el facilitarme los medios y el apoyo necesarios para mi desarrollo profesional y académico. Gracias por compartir su conocimiento conmigo.

---

Debo agradecer de manera especial al Dr. Héctor Cuadra Moreno por aceptar ser parte de mi comité tutor; ya que, gracias a su afecto, guía, apoyo y confianza en mi trabajo, se me facilitó desarrollarla y formarme como una mejor investigadora.

Al Dr. Alfonso Sánchez Mugica por sus puntuales correcciones, por su apoyo en mi formación profesional. Le agradezco también por sus siempre atentas, amables y rápidas respuestas a las diferentes inquietudes surgidas durante el desarrollo de este trabajo.

A la Dra. Yleana Cid Capetillo por sus enriquecedoras observaciones, su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento en la materia de mi tesis.

Al Dr. Alfredo Román Zavala por las valiosas contribuciones que hizo al trabajo de esta investigación, por su apreciable tiempo, amabilidad y disposición en todo momento.

Debo agradecer también Al Dr. Shigeru Kochi por su amabilidad y disponibilidad durante mi estancia en Aoyama Gakuin, Tokio, Japón, en la cual tuve todo su soporte profesional y logístico para alcanzar los objetivos perseguidos. Muchas gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación como investigadora. Asimismo, a su esposa por el intercambio de clases de idiomas y por su generosidad.

A las instituciones y funcionarios de éstas que con su aporte facilitaron la finalización de esta tesis.

A todo el personal del Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Así como sus instituciones participantes: IIS, CRIM, FES-ACATLAN, CISAN. Y a la Coordinación de Estudios de Posgrado por el apoyo financiero para la realización de mi estancia de investigación en Japón.

---

A el CONACYT por el apoyo económico brindado durante la realización del doctorado por medio de la beca nacional, y a través de la beca mixta para mi estancia de investigación en Japón.

Al WTO Research Center de la Universidad Aoyama Gakuin y a su Director Nobuto Iwata por todos los recursos materiales, intelectuales y logísticos concedidos durante mi estancia en dicha universidad.

GRACIAS.

---

---

## Índice

Introducción.....	1
1. El negociador internacional en las negociaciones internacionales multilaterales .....	7
1.1. Componentes de la negociación internacional.....	16
1.1.1. El negociador internacional.....	18
1.1.2. Etapas de negociación.....	24
1.2. Diferentes enfoques teóricos para el estudio del negociador y la concertación internacionales.....	30
1.2.1. Teorías generales .....	31
1.2.1.1. Neorrealismo: Anarquía, Jerarquía y distribución de capacidades de los Estados.....	31
1.2.1.2. Neoliberalismo institucional: Instituciones, Estados y cooperación ....	37
1.2.1.3. Constructivismo social: concertación como constructo social y el estilo de negociación una identidad social de los negociadores internacionales .....	41
1.2.2. Modelos teóricos.....	45
1.2.2.1. Teoría de la negociación: perspectiva desde los diálogos políticos multilaterales .....	45
1.2.2.2. Teoría de juegos: el negociador internacional como un jugador racional .....	49
1.2.2.3. Teoría del conflicto: concertación originada por el conflicto.....	55
1.2.2.4. Teoría de toma de decisiones: decisiones multilaterales.....	59
1.2.2.5. Teoría y análisis de redes .....	64
1.3. Cultura y negociación internacional.....	70
1.3.1. Sociología de la cultura de Max Weber.....	79

---

1.3.2. Niveles de análisis de la negociación internacional: ámbito internacional y ámbito nacional.....	83
2. La OMC.....	97
2.1. Del GATT a la OMC .....	100
2.2. OMC: estructura, normas, reglas e ideas .....	114
2.3. Negociaciones en el seno de la OMC. ....	129
2.3.1 Áreas de negociación dentro de la OMC.....	161
2.3.1.1. Negociaciones agrícolas.....	164
2.4. Perfil cultural de los negociadores internacionales dentro de la OMC.....	176
3. Japón en la OMC .....	181
3.1 Ingreso e historia de Japón en las negociaciones de la OMC .....	184
3.2. Principales disputas comerciales dentro de la OMC.....	207
3.3. Estilo de negociación de Japón. ....	212
3.3.1. Niveles de negociación: Juego de dos niveles. ....	249
3.3.1.1. Negociación nacional de Japón.....	250
3.3.1.2. Negociación internacional de Japón.....	268
3.3.1.2.1 Ejemplo y contrastación empírica de negociaciones agrícolas de Japón dentro de la OMC.....	277
3.3.1.2.2. El negociador japonés.....	296
4. Modelo teórico sobre el negociador internacional en los foros multilaterales.....	307
4.1. El negociador internacional y las concertaciones internacionales multilaterales y bilaterales .....	310
4.1.1. El negociador internacional en los foros multilaterales .....	323
4.1.2. El negociador internacional en la OMC.....	340
4.2. La cultura en las negociaciones internacionales multilaterales.....	353
4.2.1. Cultura en las negociaciones de la OMC.....	367

---

4.2.2. Cultura en las negociaciones en la agenda agrícola de la OMC.....	378
Conclusiones.....	391
Anexo.....	409
Fuentes.....	433



## Introducción

La presente tesis “El negociador internacional en los foros multilaterales: Japón en la agenda agrícola de la Organización Mundial del Comercio (OMC)” abordará un análisis sobre los negociadores en el nivel internacional, concretamente en el ámbito multilateral en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en materia del sector agrícola, con Japón como caso de estudio.

El espacio y tiempo en el que se ubica este objeto de estudio es: por un lado, las negociaciones multilaterales dentro de la OMC para el japonés en el rubro agrícola; por otro lado, temporalmente se sitúa desde la creación de la OMC hasta la Conferencia Ministerial en Buenos Aires, Argentina que tuvo lugar del 10 al 13 de diciembre de 2017.

Uno de los principales problemas por resolver en una negociación es el establecimiento de la agenda, el cual va a estar determinado por los intereses de las partes involucradas; estos pueden ser de índole económica, política, social, cultural, etc. Ésta además de ser una guía dentro del negociación, es la orden del día que se presenta en las rondas de negociaciones.

Sin embargo, en un segundo sentido, no se debe olvidar que la agenda internacional también puede representar los temas que tienen relevancia en la sociedad internacional para los Estados que la conforman. Por ello, las cuestiones que importan para los actores suelen ser interpretadas de distinta forma dependiendo el contexto en el que se desarrollen; esto quiere decir que, por ejemplo, los problemas medioambientales en la década de los setenta existían, pero no tenían tanta prioridad en la agenda internacional como la tienen en el siglo XXI, o bien, el cuidado del uso de la energía nuclear y un buen manejo de ésta, no era un tema importante hasta el accidente en Chernóbil y volvió a presentarse en el 2011 con el desastre en Fukushima; así, las percepciones, prioridades y comprensiones de los asuntos que deben incluirse en la agenda internacional están determinadas por el contexto histórico, político, económico y social mundial.

Es necesario considerar que la agenda comprende no sólo aquellos ejes prioritarios de acción de la sociedad internacional y los regímenes internacionales, sino también la orden del día que se va a establecer en las mesas de negociación.

De tal forma, la agenda de la materia de estudio de esta tesis estará influenciada por el siguiente contexto económico internacional, ubicado desde 1994 hasta 2017:

- 1) el proceso de globalización junto con el neoliberalismo fomentado en la década de los ochenta y noventa;
- 2) la crisis de los organismos multilaterales (por ejemplo, APEC con la Reunión en Vancouver en 1997 y la OMC, con la Conferencia Ministerial de Seattle en 1999);
- 3) la crisis mundial de 2008; y
- 4) el retorno al proteccionismo con la llegada de Donald Trump al gobierno de Estados Unidos.

Para el caso de estudio sobre Japón se agregará el acontecimiento del terremoto, tsunami y desastre nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011.

En un mundo cada vez más interconectado, como resultado de los procesos de la globalización, los Estados no pueden mantenerse aislados; asimismo, la proliferación de los acuerdos comerciales, a nivel global, demuestra que la economía y el comercio son temas que adquieran mayor relevancia para la sociedad internacional. Por ello, las negociaciones internacionales son los instrumentos ideales para mantener la buena comunicación entre los países y crear acuerdos y metas comunes que gratifiquen a los involucrados.

Así, el negociador internacional es el individuo que ejecuta las negociaciones de sus Estados, es decir, quien actúa en nombre de éste y busca la satisfacción del interés nacional en el ámbito internacionales.

Por otro lado, la agricultura es una expresión cultural de las sociedades puesto que simboliza modos concretos de vida de éstas, costumbres, sistemas y formas de cultivo, dieta nacional derivada de patrones culturales, etc.

Esta investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas generales:

- ¿El negociador internacional tiene un estilo de negociación homogeneizado o un estilo nacional en los foros multilaterales, particularmente en la OMC?

- ¿Cómo se desempeñan los negociadores internacionales en los foros multilaterales, se encuentran influidos por su estilo nacional de negociación?
- ¿Realmente se puede decir que la variable cultural influye las negociaciones multilaterales o se está dando un proceso de homogeneización en éstas?
- ¿Cómo se manifiesta la cultura en las negociaciones multilaterales internacionales de Japón en la OMC?

De manera particular se contestarán las subsecuentes cuestiones:

- ¿Cómo explica el constructivismo social la variable cultural en las negociaciones internacionales?
- ¿Cuál es la importancia de la OMC para el régimen internacional de comercio?
- ¿Cómo se llevan a cabo las negociaciones internacionales dentro de la OMC?
- ¿Qué papel han jugado Japón en la OMC, principalmente en la agenda agrícola?
- ¿Cuál es el estilo de negociación de Japón?
- ¿Cómo son las negociaciones de Japón en el ámbito internacional y en el nacional, se denota un estilo nacional de negociación en cada una de estas esferas?

En esta tesis se establecieron como ejes o hipótesis los enunciados que se presentan a continuación:

- Si bien existen diferencias culturales que marcan el estilo propio nacional de negociación de cada país, las circunstancias actuales, marcadas por la globalización, tienden a configurar a los negociadores y se puede decir que éstos son homogéneos, determinados por el entorno global y menos influenciados por su estilo nacional, sobre todo, en las negociaciones multilaterales internacionales. Todo ello, con el fin de que la variable cultural no interfiera con la satisfacción de las metas y objetivos fijados en la negociación.
- Si la OMC es considerada como el organismo más representativo del régimen internacional del comercio, además de que según el neoliberalismo institucional una Institución se refiere a un patrón general o categorización de la actividad o

de un particular acuerdo humano construido, formalmente o informalmente organizado. Entonces, la OMC como un acuerdo humano construido entre sus miembros, genera un estilo particular de negociación donde los negociadores son más homogéneos, independientemente de la nacionalidad o el Estado que representen.

- El constructivismo considera que los Estados son un constructo social, como consecuencia las organizaciones internacionales también porque éstas son creadas por los Estados. Así, las negociaciones internacionales que se dan en el seno de estas organizaciones son constructos sociales y a su vez, el estilo de negociación de los actores es una regla que se va construyendo socialmente y que puede ser modificada.

En este sentido, para responder las interrogantes generales y particulares y comprobar o refutar las hipótesis planteadas en los párrafos predecesores la investigación se dividió en cuatro capítulos.

El primer capítulo “El negociador internacional en las negociaciones internacionales multilaterales” tiene como principal objetivo elaborar un marco conceptual y teórico que explique cómo se involucra la variable cultural, cómo se puede visualizar el negociador internacional en las discusiones mundiales y que describa cómo se llevan a cabo éstas en la OMC.

El apartado inicial determina cuáles son los componentes de las negociaciones internacionales, actores o negociadores internacionales y etapas de los negociaciones; la siguiente sección analiza las diversas teorías de Relaciones Internacionales (teorías generales: neorrealismo, neoliberalismo institucional, constructivismo social; modelos teóricos: teoría de la negociación, teoría de juegos, teoría del conflicto y teoría y análisis de redes) que explican las negociaciones multilaterales internacionales dentro de la OMC y el proceso de globalización que conforma un nuevo negociador global con el propósito de determinar qué teoría o modelo teórico contiene elementos para poder entender el objeto de estudio de esta tesis.

La última parte evalúa la relación que subsiste entre la cultura y las negociaciones internacionales con base en la sociología de la cultura de Max Weber y los niveles de análisis de la negociación internacional (esfera internacional y nacional)

La segunda sección de la investigación titulada “La Organización Mundial del Comercio” tiene como finalidad efectuar un estudio referente a esta organización internacional; es decir, su origen y antecedentes; funcionamiento junto con sus normas, reglas e ideas; papel en la sociedad internacional; negociaciones en el seno de ésta y sus mecanismos, entre otros aspectos. Todos éstos examinados desde el constructivismo social, indicando las identidades y constructos sociales que se derivan de la OMC; así como, señalar la importancia de la OMC en el sistema internacional y su papel en la conformación de un negociador global/homogeneizado.

Asimismo, en el segundo capítulo se indaga sobre las negociaciones de la OMC, cómo se llevan a cabo y las áreas en las que se negocia, particularmente en las cuestiones agrícolas. Por último, se determina cuál es el perfil cultural de los negociadores internacionales dentro de la OMC, aunque éste se aborda de manera más profunda en el capítulo 4.

El siguiente apartado de la tesis nombrado “Japón en la OMC” establece cuál es el papel y el estilo de negociación de ese país en el nivel multilateral dentro de la OMC en sus diferentes *multitemas*. Además, en éste se define el negociador internacional japonés para valorar cómo dialogar en mejores términos dentro de la OMC con Japón.

Con el propósito de cumplir esto, se describe la posición, los actores, los intereses y las estrategias de Japón en las diferentes negociaciones llevadas a cabo en las Conferencias Ministeriales y en el mecanismo de solución de diferencias de la OMC.

En otra parte de este capítulo se muestra el estilo de negociación japonés junto con todos sus elementos culturales y, con una encuesta realizada, se comparan los resultados teóricos con los datos de ésta; a su vez, los actores y los diálogos que existen en los diferentes niveles de negociación de Japón (el nacional y el internacional).

En suma, se contrasta todo lo anterior para ejemplificarlo con una negociación de Japón en el rubro agrícola dentro de la OMC, ésta detalla la negociación sobre las manzanas entre Estados Unidos y Japón en los años entre 2002 y 2005, considerando las partes involucradas, los intereses, las tácticas, las etapas, etcétera.

El Capítulo tres cierra con el estudio de tres negociadores japoneses: 1) Ichiro Fujisaki, 2) Yoichi Otabe y 3) Junichi Ihara, quienes fueron representantes permanentes del Gobierno japonés en Ginebra; esto con la finalidad de reflexionar como se constituye el negociador internacional japonés.

El apartado concluyente denominado “Modelo teórico sobre el negociador internacional en los foros multilaterales” elabora un modelo teórico propio sobre las negociaciones multilaterales y sus características, sobre la cultura y los negociadores internacionales.

En este modelo establece los diferentes componentes de los negociaciones bilaterales y multilaterales en la escena internacional; así como el papel que juega en cada uno de éstos. Por esta razón, se distingue el comportamiento de los negociadores internacionales en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) y aquél que se desempeña en la OMC.

Para concluir el capítulo y la tesis se modeliza la vinculación entre la cultura y las negociaciones internacionales multilaterales, especialmente las de la OMC y en su agenda agrícola. Estos modelos se desarrollan con todos los fundamentos teóricos analizados en el primer capítulo de esta investigación que permiten explicar la influencia de la cultura en las negociaciones y la construcción de una cultura organizacional propia de cada organización internacional que influye en los intereses, comportamientos e ideas de sus miembros.

## 1. El negociador internacional en las negociaciones internacionales multilaterales

Las negociaciones de manera general se llevan a cabo durante toda nuestra vida y están presentes con la familia, la pareja, en la escuela, cuando estamos de compras, en diversos lugares y sirven para evitar controversias y darle solución a un problema en particular que implica a los interesados.

En un mundo cada vez más interconectado, como resultado de los procesos de la globalización, los Estados no pueden mantenerse aislados; asimismo, la proliferación de los acuerdos comerciales, a nivel global, demuestra que la economía y el comercio son temas que adquieren mayor relevancia para la sociedad internacional. Por ello, las negociaciones internacionales son los instrumentos ideales para mantener la buena comunicación entre los países y crear convenios con metas comunes que gratifiquen a los involucrados.

Así, el negociador internacional es el individuo que ejecuta las interacciones de su Estado, es decir, quien delibera en nombre de éste y busca la satisfacción del interés nacional en las negociaciones internacionales. En el apartado 1.1.1 de este capítulo se ahondará en la clasificación y definición de los negociadores internacionales.

Las negociaciones internacionales son herramientas de la política exterior\* de los Estados y, por lo tanto, acompañan el acontecer histórico de éstos y resuelven los problemas de las relaciones internacionales. A través de éstas, los países pueden satisfacer sus intereses y mejorar su desarrollo interno, su política interna, entre otras cosas. Los negociadores internacionales llevan a cabo las negociaciones nivel mundial y representan a sus Estados en el exterior.

Las negociaciones internacionales han sido analizadas, en particular, por el Derecho, la Ciencia Política, Relaciones Internacionales y Ciencias de la Comunicación, según la preponderancia que se le dé a los términos que las componen o a la materia que se negocie. Es prioritario que no se confunda la conceptualización desde estas disciplinas con la clasificación de las negociaciones internacionales de acuerdo con los temas que estén en

---

\* Se entiende por política exterior aquellas acciones que el Estado realiza ante la sociedad internacional para alcanzar su interés nacional.

proceso de negociación. El Cuadro 1 contiene los diferentes autores y formas de aproximación disciplinaria a las negociaciones.

**Cuadro 1. Autores y formas de aproximación a las negociaciones internacionales**

Formas de aproximación	Características	Algunos Autores
Derecho	-Cuando las negociaciones internacionales pretenden crear una nueva relación jurídica o arreglar una ya existente, se tiene una visión jurídica de éstas. Son conceptos de este panorama, principalmente: las reglamentaciones internacionales o normas internacionales, los sujetos de derecho internacional* y los tratados internacionales.	Edmund Jan Osmańczyk, <i>Enciclopedia mundial de las relaciones internacionales y las Naciones Unidas</i> , 1976. Hugo Grocio <i>Sobre el derecho de guerra y de paz</i> , 1625. Abraham Wicquefort, <i>L'ambassadeur et ses fonctions</i> , 1730. Sergio Guerrero Verdejo, <i>Introducción al estudio de la negociación internacional</i> , 2005. Lucia Irene Ruiz Sánchez, <i>Negociaciones Internacionales</i> , 1995.
Ciencia Política	-La negociación es un instrumento de la política exterior y de la política interna, involucra un proceso de toma de decisiones, en ésta se da una lucha de poder y, generalmente, existe un juego de suma cero más que uno de suma no cero.	I. William Zartman, <i>International Negotiation</i> , 1999.* Howard Raiffa, <i>El arte y la ciencia de la negociación</i> , 1982. Thomas C. Schelling, <i>La estrategia del conflicto</i> , 1960. Flint, Pinkas J. <i>Principios y técnicas de la negociación internacional</i> , 1990. Nicolás Maquiavelo, <i>El Príncipe</i> , 1513. Henry Kissinger, <i>La diplomacia</i> , 1994.
Relaciones Internacionales	-Elementos de esta perspectiva son: política exterior, la sociedad internacional, la diplomacia, agenda internacional y los actores internacionales, incluso en algunas ocasiones se añade el concepto de servicio exterior.	Susana Chacón, <i>Negociaciones diplomáticas: ¿un arte olvidado?</i> , 2003. Harold Nicolson, <i>La diplomacia</i> , 1939.
Ciencias de la Comunicación	-La negociación es considerada como un proceso de comunicación constante entre las partes, donde los principales involucrados son las	Roger Fisher, William Ury, <i>Obtenga el sí: el arte de negociar</i>

\* Son sujetos de Derecho Internacional típicos: los Estados y las organizaciones internacionales principalmente. Sin embargo, también se incluyen como dichos sujetos a las organizaciones no gubernamentales, los movimientos de liberación nacional subversivos o insurgentes. Por otro lado, se tienen sujetos de derecho internacional atípicos: el Estado Vaticano, la Cruz Roja, etc.; los cuales no serán tomados en cuenta en esta investigación. Aunque históricamente éstos habían sido los sujetos de Derecho Internacional, en la actualidad ya se consideran a las empresas multinacionales (aquí varios autores difieren) y a los individuos. Cfr. World Health Organization en [http://www.who.int/trade/distance\\_learning/gpgh/gpgh7/en/index3.html](http://www.who.int/trade/distance_learning/gpgh/gpgh7/en/index3.html), consultado el 15 de enero de 2015.

\* Este autor también puede encontrarse dentro del enfoque generalista de las negociaciones internacionales. Más adelante se ahondará en ello.



	personas que establecen lo que buscan en una negociación, a través de la comunicación.	<i>sin ceder</i> , 1985. Joan Mulholland, <i>El lenguaje de la negociación</i> , 1991. Flint, Pinkas J., <i>Principios y técnicas de la negociación internacional</i> , 1990.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.<sup>1</sup>

Del Cuadro 1 se puede señalar que los elementos que rodean a una definición jurídica de las negociaciones internacionales<sup>2</sup> son: los sujetos de derecho internacional; la regulación del conflicto, normas o reglas internacionales que se establecen en los acuerdos o tratados, éstos vistos como la última etapa deseable de la negociación.

Hay que considerar que las negociaciones internacionales no sólo son un término jurídico que implica un proceso en el cual se llega a un acuerdo mutuo que puede regular conflictos, concertar acuerdos e instituir reglas, como algunos autores de esta visión lo subrayan; porque la consecución de los intereses de las partes no necesariamente envuelve la creación de normas. También uno de los principales elementos del concepto jurídico de las negociaciones es conducir el proceso por la vía pacífica, es decir, las negociaciones comienzan en el momento en que existe la voluntad de las partes para tratar un problema común. Cuando no existe ese deseo por solucionar una cuestión que afecta las relaciones entre los involucrados es complicado llegar a un acuerdo benéfico para todos.

En el mismo sentido, las negociaciones internacionales tienen como finalidad satisfacer los intereses y necesidades mutuas de los sujetos de derecho internacional. Cabe destacar, que la importancia de las negociaciones analizados desde el Derecho es la delimitación de los participantes en la categoría de *sujetos de derecho internacional típicos y atípicos*, aunque éstos pueden suponer más partes que no precisamente son sujetos de derecho internacional; el entorno en que se envuelven éstos debe ser *pacífico*; y *la creación de reglas* como objetivo deseado, que a nivel internacional es de suma relevancia y, más en el caso de estudio de la Organización Mundial del Comercio (OMC), donde éstas le dan su

<sup>1</sup> Información obtenida de la tesis de maestría de Virginia Valdivia, “La estrategia y el estilo de negociación de Japón en las negociaciones internacionales económicas bilaterales. Casos de estudio: el Acuerdo de Asociación Económica Japón-Singapur y Acuerdo de Asociación Económica México-Japón”, *tesis de maestría en Estudios en Relaciones Internacionales*, UNAM, México, 2012, p. 17. Sin embargo, esta información ha sido ampliada.

<sup>2</sup> *Cfr.* Las definiciones jurídicas fueron obtenidas de: Edmund Jan Osmańczyk, *Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y Naciones Unidas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976, p. 2827; Lucia Irene Ruiz Sánchez (coord.), *Las Negociaciones Internacionales*, 2da. ed., SRE, FCPyS, UNAM, México, 1995, p. 16; y, Sergio Guerrero Verdejo, *Introducción al estudio de la negociación internacional*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Anáhuac, México, 2005, p. 23.

validez y determinan qué tan exitosa o no fue una Conferencia Ministerial, es decir, si se llegó a un acuerdo o a una declaración conjunta entre todos los miembros que implica acatar ciertas normas y, asimismo, el cumplimiento del ordenamiento jurídico internacional, permite comprobar qué tan eficiente es una organización internacional.

En la Ciencia Política,<sup>3</sup> las negociaciones internacionales son herramientas de la política exterior; así como, un proceso de negociación que incluye a la toma de decisiones; además, hay que agregar la lucha de poder e intereses que se da en las negociaciones internacionales como un componente político en éstas; también, se relaciona a las negociaciones internacionales con situaciones que implican conflictos entre las partes.

En esta tónica, la negociación implica una distribución de factores de poder y de valor; así, los negociadores occidentales consideran que ésta involucra un proceso de distribución o de elementos materiales; empero, los asiáticos construyen una relación a largo plazo a la hora de discutir, o bien, buscan creación de valores o cuestiones inmateriales dentro de este proceso.

Una de las definiciones que trata con mayor énfasis el tema del poder como parte de las negociaciones internacionales establece que éstas son una situación en la cual dos o más partes reconocen que existen entre ellas diferencias de interés y valores y buscan una avenencia a través de la negociación, o en las cuales una o más de las partes están obligadas a hacerlo;<sup>4</sup> obligar a una parte a cumplir con un convenio expresa poder o sanciones.

Desde el poder, las negociaciones tienen dos aspectos: a) *eficiente*, que consiste en explorar la posibilidad de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos; y b) *distributivo*, esto es una situación en la que todo lo que uno obtenga de más, el otro lo obtiene de menos; esto es una relación de intereses y poder.<sup>5</sup> En este sentido, esta conceptualización también implica explícitamente el ejercicio del poder y señala la diferencia entre una negociación distributiva e integrativa, la cual se analizará más adelante.

Otro enfoque que no sólo comparte la visión de las negociaciones como un aspecto político, sino también de la comunicación; por un lado, hace alusión a la comunicación

---

<sup>3</sup> Cfr. Conceptualizaciones de negociaciones de Peter Berton, Hiroshi Kimura y I. William Zartman, *International Negotiation. Actors, Structure/Process, Values*, Macmillan Press, USA, 1999, p. 3. Traducción Libre; Howard Raiffa, *El Arte y la Ciencia de la negociación*, FCE, México, 1991, p. 17; Thomas C. Shelling, *La estrategia del conflicto*, Editorial Tecnos, Madrid, 1964, pp. 35-36.

<sup>4</sup> Cfr. Howard Raiffa, *op. cit.*, p. 17.

<sup>5</sup> Cfr. Thomas C. Shelling, *op. cit.*, pp. 35-36.

dinámica presente en las negociaciones y, por otro, a la confrontación de intereses que conlleva poder.<sup>6</sup>

Así, la Ciencia Política discurre elementos *materiales* e *inmateriales* en juego en las negociaciones internacionales, donde el *poder* siempre está presente. De tal suerte, existirán culturas que busquen satisfacer necesidades materiales (recursos) y otras inmateriales (establecimiento de una relación a largo plazo) y esta óptica permite observar el carácter distributivo y el integrativo de la negociación.

En el entorno del acontecer internacional y desde la disciplina de Relaciones Internacionales,<sup>7</sup> las negociaciones internacionales ocupan y/o preocupan al sistema internacional o a un Estado en particular; en términos generales, engloban a los procesos que implican a dos o más actores internacionales con el objetivo solucionar o buscar una salida a una situación determinada. Conceptos como: sociedad internacional, agenda internacional y actores internacionales son los que se encuentran en esta perspectiva.

Asimismo, las negociaciones internacionales son vistos como un proceso en el cual los Estados satisfacen sus intereses ante la sociedad internacional, que establece una decisión única, unánime, impuesta y acordada por todas las partes. Aunque la *diplomacia* y la negociación son diferentes, las dos están íntimamente ligadas; la primera es el manejo de las relaciones internacionales mediante la segunda.<sup>8</sup>

La relevancia del estudio de las negociaciones es, desde Relaciones Internacionales, por un lado, el uso de los conceptos de *diplomacia* o *sociedad internacional* que dan un sentido de identidad entre los Estados y, por el otro, el empleo de la noción de *actores internacionales* como una categoría más amplia que incluye, por ejemplo, a las empresas como posibles negociadores. No obstante, lo más relevante de la perspectiva a la que se

---

<sup>6</sup> "La negociación es un proceso de comunicación dinámico en mérito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción. En toda negociación se presenta una confrontación de intereses. Estas diferencias deben ser resueltas por las partes aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones". Pinkas J. Flint, *Técnicas y principios de la negociación internacional*, Asociación Latinoamericana de Capacitación en Comercio Internacional, Perú, 1990, p. 4.

<sup>7</sup> Cfr. Definiciones de Susana Chacón (coord.), *Negociaciones diplomáticas: ¿un arte olvidado?*, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editores, ITESM, México, 2003, p. 21; y Harold Nicolson, *La diplomacia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2002, p. 20; entre otros.

<sup>8</sup> Cfr. Chacon, *op. cit.*, p. 21 y Nicolson, *op. cit.*, p. 20.

hace referencia, es que introduce el término de *agenda*,\* como eje de las negociaciones internacionales, lo que permite sustentar el tema de investigación de esta tesis.

En otro contexto, considerando que los negociadores son actores con distintas motivaciones y actitudes; las negociaciones internacionales, vistas desde la Comunicación,<sup>9</sup> son un proceso de constante comunicación que expresa diversos intereses, percepciones y posiciones que buscan pretenden encontrar un punto de convergencia en común.

Además, las negociaciones son actividades de interacción social que están constituidas por el lenguaje verbal y todo el conjunto de conductas que éste trae consigo. Por eso, las negociaciones pueden incluir una amplia gama de cuestiones y cualquier proceso comunicativo puede conducir a una negociación.

La negociación como comunicación implica el uso de uno de los elementos más importantes de la cultura: el *lenguaje*; así, éste será clave para subrayar la preponderancia de la cultura en el estudio de las negociaciones internacionales.

A pesar de la pluralidad de interpretaciones teóricas acerca de las *negociaciones internacionales* existen algunos componentes afines, tales como:

- Los intereses que conciernen a los diferentes Estados, organismos internacionales, sujetos de derecho internacional y actores internacionales;
- El proceso de comunicación a través de la vía pacífica que éstas implican;

---

\* Una agenda para las negociaciones internacionales se puede comprender desde dos ópticas: en un primer sentido, Daniel de la Pedraja en *Diplomacia de conferencias. Terminología*, arguye que la agenda es la “relación de los temas que habrán de tratarse en una conferencia. Es uno de los documentos básicos para el trabajo de una conferencia, que indica el orden de los asuntos por considerar y su contenido o extensión. La elaboración de la agenda de una conferencia se encarga normalmente a una comisión preparatoria en la que los participantes tienen la ocasión de exponer sus respectivos puntos de vista y orientar, en consecuencia, el trabajo y los resultados de la conferencia”. Daniel de la Pedraja, *Diplomacia de conferencias. Terminología*, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 1995, p. 25.

En el mismo sentido, Berridge expone que: la agenda contiene una lista de temas a abordar, el orden y la importancia de cada uno de éstos; además, ésta puede utilizarse como medio de propaganda y publicidad en los medios de comunicación, aunque las negociaciones sean privadas, la agenda es pública; las partes pueden sugerir cuestiones que el adversario nunca concederá tratar, pero que son de interés de la opinión pública. *Cfr.* Berridge, G. R., *Diplomacy: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, Reino Unido, 2015, pp. 31-33. Desde este ámbito, la agenda será una guía dentro de la negociación, es la orden del día que se presenta en las rondas de ésta.

<sup>9</sup> *Cfr.* Roger Fisher citado en Chacón, Susana (coord.). *op. cit.*, p. 21. También confróntese: Roger Fisher y William Ury, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Editora Continental, México, 1984, 166 pp.; y, Joan Mulholland, *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*, Editorial Gedisa, España, 2003, p. 15.

- El objetivo común o meta común que deben tener, que puede ser: crear, modificar, dar salida o solución a una circunstancia o problema que involucra a las partes;
- Las posiciones, percepciones, puntos de partida diferentes de los actores involucrados en ellas que deben respetar;
- El desenlace aceptable para todas las partes integrantes o la búsqueda de satisfacción de intereses comunes.

Es prioritario que no se confunda esta clasificación con los diferentes tipos de negociación, ya que, ésta sólo representa la perspectiva teórica con relación a las negociaciones desde las diferentes disciplinas jurídicas y de las Ciencias Sociales, por lo que, sólo se refiere a la definición que éstas aportan y no a la categorización de los diferentes temas y actores involucrados.

En suma, las *negociaciones internacionales* son un proceso de *comunicación* y convergencia por la vía pacífica que concierne a dos o más *actores internacionales*,\* con *intereses* divergentes, pero con un *objetivo común* que pretende dar solución a un *problema* que les atañe; si se llega a una decisión concordante, ésta debe contemplar los intereses de todas las partes que están negociando. Ésta será la **definición operativa** que ayudará a entender el objeto de investigación de esta tesis.

Para el arreglo de las controversias existen estas vías a parte de la negociación: la mediación, el arbitraje y el litigio<sup>10</sup> que incluyen la participación de un tercero, reconocido por los actores confrontados, que busca una salida entre las partes que no pudieron resolver un conflicto común desde la negociación.

Aunque tienen esa particularidad compartida, cada una de estas tres vías es diversa:

1. La *mediación* es un proceso para la resolución de un conflicto, en el que los litigantes solicitan a una tercera parte capacitada y neutral que genere consenso entre ellos. El mediador en lugar de imponer una solución alienta a

---

\* Como actores internacionales se consideran a los Estados, las organizaciones internacionales, las empresas internacionales y los individuos. Debido a que esta tesis se enmarca en el objeto de estudio de Relaciones Internacionales se considerarán a los actores internacionales como los principales involucrados en las negociaciones internacionales.

<sup>10</sup> La información referente al concepto de mediación, arbitraje y litigación fue obtenida de: Katie Shonk, "What is Conflict Resolution, and How Does It Work?", en *Program on Negotiation at Harvard Law School*, 20 de octubre de 2015, <http://www.pon.harvard.edu/daily/conflictresolution/whatisconflictresolutionandhowdoesitwork/>. Traducción libre.

los involucrados a explorar los intereses subyacentes a sus posiciones, trabaja con las partes por separado y juntas, y pretende ayudarles a descubrir una resolución sostenible, voluntaria y no vinculante.

2. El *arbitraje* es similar a un juicio judicial, ya que un tercero neutral sirve como juez y toma las decisiones para poner fin a la disputa. El árbitro escucha los argumentos y evidencias de las partes y emite una decisión vinculante y confidencial. Aunque los litigantes, normalmente, no pueden apelar la decisión de un árbitro, pueden negociar aspectos del proceso de arbitraje.
3. En un *litigio*, un acusado y un demandante se enfrentan ante un juez o un jurado, que sopesan las pruebas y realizan un dictamen. La información presentada en las audiencias y juicios, por lo general, es de dominio público. Los abogados suelen dominar los litigios que, a menudo, terminan en un acuerdo negociado durante el período previo al juicio.

Es importante hacer esta aclaración porque en la OMC se observan procesos tanto de negociación como de litigio a través del Órgano de Solución de Diferencias (OSD), y cada uno de ellos tiene características diferentes, pero esta tesis se enfocará sólo a las negociaciones y no a las diversas formas de dar solución a un problema radicado en la OMC.

Asimismo, se deben diferenciar las dos corrientes principales de los estudios de las negociaciones internacionales,<sup>11</sup> los cuales serán ejes importantes para esta tesis, a saber:

- 1) **Estudios generalistas de las negociaciones internacionales**, que consideran todos los elementos que las componen, tales como: etapas de la negociación, actores, estructura, entre otros. Los autores más reconocidos en éstos son: I. William Zartman y Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator*, 1982; I. William Zartman, *International Negotiation: Actors, Structure/Process, Values*, 1999; G. R. Berridge, *Diplomacy: Theory and Practice*, 2002; Touval, *Multilateral Negotiation: An Analytic Approach*, 1987; y Rudolf Avenhaus y I. William Zartman, *Diplomacy Games*, 2007. Remarcan la importancia de la teoría general aplicable a todos las negociaciones,

---

<sup>11</sup> Para mayor información, consúltese: Berton, Peter, "Japanese, chinese, and soviet/russian negotiators: an analytic framework", en Peter Berton, Hiroshi Kimura y I. William Zartman, *op. cit.*, pp. 91-121 y Camelia Nicoleta Tigau, "La diplomacia en la era digital: modelos dinámicos de negociación y prospectiva", *Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales*, UNAM, 2007, 302 pp.

comparten la idea de que la cultura, al igual que los culturalistas, afecta las percepciones y las suposiciones de la negociación; sin embargo, tienen dos argumentos en contra de los culturalistas: a) La negociación es un proceso universal que tiene un número finito de patrones conductuales y b) la abundancia de organizaciones internacionales ha generado una cultura diplomática internacional que socializa a todos los diplomáticos en un similar comportamiento.

Según estas consideraciones, la hipótesis general de esta tesis se cumpliría puesto que se podría pensar en un estilo de negociación homogéneo en los organismos internacionales, particularmente en la OMC, y que el negociador internacional tiene un comportamiento similar a sus homólogos como resultado de la cultura diplomática internacional.

En este sentido, esta investigación se acerca a la perspectiva generalista de las negociaciones internacionales; no sin antes señalar cuáles son los aspectos especiales o culturales que se explican dentro de las negociaciones comerciales de la OMC, o bien si éstos sólo se entienden en el ámbito nacional de cada Estado.

2) **Estudios culturalistas o especialistas de las negociaciones internacionales**, los cuales reflexionan sobre la importancia de la cultura en las negociaciones y las diferencias nacionales, se toman en cuenta conceptos como el estilo nacional de negociación o estilo de negociación. Por ejemplo: Edward T. Hall, *Beyond Culture*, 1976; Michael Blaker, "Japan Negotiates with the United States on Rice", 1999; Peter Berton, "Japanese, Chinese and Soviet/Russian Negotiators", 1999; Jonh L. Graham ("International Commercial Negotiation: A focus on Japan", 1999; Guy Olivier Faure, "Cultural Aspects of International Negotiation", 1999; Hiroshi Kimura, "The Russian Way of Negotiating", 1999; Wendi Adair y Jeanne Brett, "Cultural and Negotiation Process" 2004; y Jeswald Salacuse, "The top ten ways that culture can affect your negotiation", 2004. En este ámbito, el negociador internacional está influenciado por su cultura nacional. En el apartado 1.3. "Cultura y negociación internacional", se analizará más a fondo las negociaciones internacionales vistos desde los estudios culturalistas.

En las siguientes secciones se estudiarán los componentes de las negociaciones internacionales y el negociador internacional; además se examinarán las diversas teorías y

modelos teóricos que explicarán el objeto de estudio de esta tesis y se discernirá entre ellas para elaborar un marco teórico propio.

### 1.1. Componentes de la negociación internacional

Los análisis de las negociaciones internacionales conllevan el uso de conceptos clave para estructurar sus consideraciones. En la primera parte de este capítulo se hizo referencia a los estudios generalistas, los cuales toman en cuenta todas las partes que componen a las negociaciones; así, el presente apartado revisará dichos elementos desde los estudios generalistas sin ahondar en la importancia de la cultura, ya que, éstos no la consideran. Para los fines de este trabajo se retomarán los dos argumentos principales de éstos:

1. La negociación es un proceso universal que tiene un número finito de patrones conductuales y
2. La abundancia de organizaciones internacionales ha generado una cultura diplomática internacional que socializa a todos los diplomáticos en un similar comportamiento.

De tal forma, las negociaciones, independientemente del lugar donde se lleven a cabo o de la nacionalidad de los involucrados, contienen ciertos componentes que son imprescindibles, éstos son: los actores o negociadores internacionales y las etapas de negociación (que se desarrollarán en los apartados siguientes).

Asimismo, existen diversas clasificaciones de las negociaciones internacionales (que son conceptos universales y determinan los elementos que las componen):

- 1) Según los actores que las integran pueden ser:
  - a) Por número de actores:
    - i) *Bilaterales*: cuando la negociación se lleva a cabo entre dos partes.
    - ii) *Multilaterales*: si son realizadas entre más de dos partes.
  - b) Por el tipo de involucrados:
    - i) *Nivel ordinario o regular*: son las negociaciones que ejecutan los representantes diplomáticos permanentes de un Estado o de las Organizaciones Internacionales.
    - ii) *Nivel medio*: éstas las efectúan los actores que tienen plenos poderes son agentes plenipotenciarios.



- iii) *Nivel alto o alto nivel*: las celebran los Jefes de Estado, los Jefes de Gobierno, los Ministros o Secretarios de Estado.
- 2) Con relación a la materia o al tema de negociación son:
- a) *Culturales*: tienen como fin promover la cultura de un Estado en el exterior, a través de las diferentes manifestaciones de ésta.
  - b) *Diplomáticas*: en éstas, la diplomacia conduce a las relaciones entre los Estados; así, son aquéllas que regulan los conflictos al concretar acuerdos y establecer reglas internacionales. Su meta principal es la solución de conflictos.
  - c) *Económicas*: en ellas las exigencias, ofrecimientos y acciones relacionadas de las partes se refieren a la producción, movimiento o intercambio de bienes, servicios, inversiones (incluidos préstamos oficiales para el desarrollo), dinero, información o su regulación.<sup>12</sup>
  - d) *Militares*: envuelven un contexto de disparidad en los intereses entre las partes, así como un entorno de violencia.
  - e) *Jurídicas*: son aquéllas que generan una norma jurídica entre los actores internacionales o bien tratan temas de Derecho.
  - f) *Políticas*: se llevan a cabo en el seno de los gobiernos a nivel internacional o nacional, los principales involucrados son los partidos políticos, los Jefes de Gobierno o de Estado y Primeros Ministros.
- 3) Por la forma en cómo se negocia y cuáles son las metas:
- a) *Integrativa/por principios o por intereses*: es un tipo de negociación donde el fin primordial es generar valor entre las partes (con estrategias de creación de valores), ser cooperativos, que el juego que se desarrolle en ésta sea de suma no cero o ganar-ganar; es decir, todos los involucrados ganan y por lo tanto el acuerdo debe ser benéfico para éstos.<sup>13</sup>
  - b) *Distributiva/por posiciones*: el objetivo primordial de éstas es la distribución de recursos, por lo que las estrategias empleadas son las de reclamar valor. Son

---

<sup>12</sup> Cfr. John S. Odell, *Teoría de las negociaciones en la economía mundial*, Editorial Gernica, México, 2003, p. 33.

<sup>13</sup> En este sentido, Flint menciona: “la negociación integrativa es un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes, así como diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que los lleva a un resultado satisfactorio a ambas”, Flint, *op. cit.*, p. 64. Para más información sobre las negociaciones distributivas e integrativas, consúltese el mismo autor en los capítulos II y III.

negociaciones que implican disputa y que se dé un juego de suma cero; es decir, lo que pierde una parte, lo gana la otra. Así, se llega a un acuerdo que sólo es favorecedor para uno de los involucrados.

A continuación, se muestran los componentes de las negociaciones internacionales.

### 1.1.1. El negociador internacional

Como se mencionó en los párrafos anteriores, una de las clasificaciones de las negociaciones internacionales con base a la jerarquía de los actores, señala que éstos pueden ser: de alto nivel (jefes de Estado, jefes de gobierno, ministros o secretarios de Estado), de nivel medio (participantes que cuentan con *plenos poderes*<sup>14</sup> para negociar) y de nivel ordinario o regular (si son ejecutadas por los agentes diplomáticos permanentes acreditados ante el país donde se efectúa la negociación).

De tal manera, los negociadores internacionales pueden ser embajadores, cónsules o representantes con autoridad para negociar; delegados ante una organización internacional; o bien, funcionarios públicos sin atribuciones diplomáticas con habilidades en una materia específica o en el tema de la negociación.

Así, los actores son los creadores activos del inicio, desarrollo, proceso y destino de las negociaciones. Cuando se hace referencia a las negociaciones internacionales, ellos son actores internacionales o bien personas individuales que integran el equipo negociador o aquellos que tienen algún interés o poder de influencia sobre el tema que se está concertando. Esta tesis se enfocará en los representantes de los Estados.

Desde la disciplina del Derecho se piensa que estos actores son los sujetos de Derecho Internacional; el negociador es el representante del Estado o de otro sujeto de Derecho Internacional, debidamente acreditado, que forma parte de la negociación para lograr una meta particular o general.<sup>15</sup> Sin embargo, para efectos de esta tesis el negociador no será representante de los sujetos de Derecho Internacional sino de los actores internacionales, particularmente de los Estados y los individuos.

---

<sup>14</sup> Según la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados de 1969, en su artículo 2, párrafo c, se entiende por **plenos poderes** un documento que emana de la autoridad competente de un Estado y por el que se designa a una o varias personas para representar al Estado en la negociación, la adopción o la autenticación del texto de un tratado, para expresar el consentimiento del Estado en obligarse por un acuerdo, o para ejecutar cualquier otro acto con respecto a un convenio.

<sup>15</sup> Ruíz Sánchez, *op. cit.*, p. 58.

El número de integrantes del equipo negociador o delegación negociadora depende de varios factores: el reglamento interno de una organización u organismo o de una conferencia; o bien, en otro tipo de reuniones como las negociaciones bilaterales, los involucrados se ponen de acuerdo en cuanto a la composición de las delegaciones asistentes; cuando no se establezca una cifra, existe consenso general de que las representaciones en negociaciones multilaterales, se conformen de la siguiente manera: cinco representantes propietarios y cinco suplentes; consejeros, asesores, técnicos, expertos y otros apoyos, en cantidad indefinida. En cambio, habitualmente, las delegaciones se ordenan en forma de pirámide cuya base la conforman los cuadros de apoyo y de ejecución de los lineamientos; la posición media está constituida por los técnicos y asesores y la cúspide corresponde a los funcionarios de alto nivel que toman las decisiones políticas.<sup>16</sup>

Específicamente, al hablar de roles o papeles que los negociadores desempeñan en el proceso de la negociación el equipo de negociación debe ser conformado como se muestra a continuación:<sup>17</sup>

- 1) *El jefe*: es la máxima autoridad en la negociación y es quien la dirige.
- 2) *El vocero*: se encarga de expresar las opiniones y decisiones del equipo, es decir, habla por los integrantes de éste.
- 3) *La persona dura o negociador duro*: a través de la amenaza y una actitud fuerte logra conseguir ciertos objetivos o emplear estrategias distributivas.
- 4) *El amistoso o negociador suave*: alivia las tensiones y sirve de canal de comunicación, además de ser la persona ideal para utilizar estrategias integrativas y generar un ambiente de cooperación.
- 5) *Analista de comportamiento o intérprete de comunicación no verbal*: estudia las actitudes y acciones del adversario para poder saber cómo está reaccionando, en el presente y en el futuro; también evalúa la comunicación no verbal para determinar qué es lo que piensa el oponente.
- 6) *Examinador de información*: analiza las diferentes posiciones de los negociadores, al mismo tiempo que registra y estudia la información, las cifras, datos, etc. de la negociación.

---

<sup>16</sup> Cfr. *Ibidem.*, p. 37.

<sup>17</sup> Cfr. Felipe Ávila Marcué, *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*, Ed. Trillas, México, 2005, p. 197.

---

7) *Investigador técnico o especialista en un tema de la negociación*: es el que tiene conocimiento sobre información específica de la negociación, efectúa un examen de la información especializada que se está tratando durante ésta para facilitar su uso.

En otro ámbito, los negociadores pueden ser examinados como entes individuales y se estudian sus características personales, tales como la personalidad, formación y trayectoria profesional, estrato y rol social; también pueden ser vistos como una colectividad, que comparte valores, identidades y lenguaje común; además, su cultura nacional establece un estilo único de negociación y son observados como delegaciones nacionales o representantes subnacionales, etc.

Hay que distinguir entre los actores y los negociadores internacionales; dependiendo de la materia o el tema que se esté concertando, se tienen diferentes actores. Si bien, no cambian los involucrados tradicionales, es decir, los actores internacionales; igualmente, se anexan otros que tienen intereses particulares en la negociación. Así, dentro de las negociaciones agrícolas de la OMC se consideran, principalmente, como actores internacionales: los Estados, los representantes de los sectores agrícolas nacionales, las secretarías o ministerios encargados de estas cuestiones; junto con los actores directos de la negociación (negociadores internacionales que integran las delegaciones de cada uno de los países miembros de la OMC).

Los negociadores internacionales plenipotenciarios simbolizan los intereses de sus Estados, deben contar con una serie de aptitudes para que el proceso de negociación se realice de la forma más apropiada; además de emplear una serie de estrategias y tácticas para alcanzar las metas planteadas durante la negociación.

La elaboración de las estrategias de negociación tiene que tomar en cuenta:

- A los involucrados en la negociación (por ejemplo: al discutir con un Estado se debe ponderar, entre otras cosas, la posición o el lugar que éste ocupa en el mundo);
- El contexto de la negociación nacional e internacional además de las Zonas de Posible Acuerdo (ZOPA), que se determinan como el área comprendida entre los puntos de reserva de las partes;
- Los puntos de seguridad: Mejor/Peor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA o WATNA, en inglés; en español, serían MAAN y PAAN); y,

- Las normas y los estilos nacionales de negociación.

Las *estrategias* son el conjunto de *tácticas*, *maniobras* o *técnicas* que se utilizan para obtener los objetivos que se fijan en la negociación. Éstas comienzan como un plan de acción unilateral, pero en última instancia, se deben tener en cuenta las metas y planes de acción de la contraparte; así como, las limitaciones del entorno y oportunidades de la situación de negociación.<sup>18</sup> Las tácticas apoyan a las estrategias, al igual que las maniobras o técnicas; empero, las primeras son consistentes y constantes con las estrategias utilizadas durante el proceso de la negociación, las segundas sirven para resolver una situación difícil que va surgiendo en éste, se aplican cuando las tácticas no han podido llegar a una solución.

Si bien, las personas que toman las decisiones son las que eligen y determinan que estrategias se van a emplear, no se puede asumir que a cada una de ellas corresponda un tipo particular de individuo. Sin embargo, sí se puede decir que la personalidad de éste define la clase o estilo de negociador, duro o blando; esto es, si la táctica requiere uno duro, no se utilizará uno suave, porque la personalidad del actor no permite que éste pueda ser duro y si lo intenta puede ser no creíble para el oponente. Obsérvese el Cuadro 2.

**Cuadro 2. Tácticas de la negociación**

Nombre	Objetivo	Descripción
<b>Admisión de culpa</b>	Obtener ventajas	Admitir los errores propios para que la contraparte no pueda quejarse y así se obtienen ventajas.
<b>Agresividad</b>	Presionar	Esta técnica implica desarrollar un comportamiento particularmente agresivo que provoque que la contraparte caiga en equivocaciones y contradicciones en sus argumentos.
<b>Amenazas y chantajes</b>	Presionar y crear miedo	Una amenaza puede ser entendida como un compromiso condicional de hacer algo no deseable si la parte amenazada no cumple.
<b>Anclaje</b>	Lograr un rango de acuerdo adecuado	Mucha gente cuando se ve frente al problema de determinar un precio incierto tiende a escoger arbitrariamente un punto estimado y luego procede a ajustar un poco el resultado alrededor de este punto arbitrario. Si uno influye en la contraparte a fin de que ésta determine el punto estimado cerca de nuestros intereses, entonces lo que logra es un

<sup>18</sup> Cfr. Rudolf Avenhaus y I. William Zartman (editores), *op. cit.*, p. 5. Traducción Libre.

		rango adecuado para nosotros.
<b>Antagonismo</b>	Presionar	Las partes se confrontan directamente.
<b>Aparecer cooperativo sin hacer ningún compromiso</b>	Evitar las obligaciones	El negociador se limita a mostrar empatía y entendimiento, esquivar toda probabilidad de recibir obligaciones y compromisos.
<b>Apatía</b>	Desconcentrar	Se muestra una actitud de indiferencia ante la negociación, como si no importara el resultado.
<b>Aprovechamiento de valores primordiales</b>	Reclamar	El conocimiento de lo mucho que una parte desea algo o cuanto le importa permite a la otra parte reclamar o pedir todo el rango de la negociación.
<b>Asociación</b>	Lograr unión y consenso	Encontrar aliados en la parte contraria para mejorar la posición dentro de la negociación, "unión hace la fuerza".
<b>Autoridad limitada o falta de autoridad</b>	Retrasar	Se pretende no tener autoridad suficiente para tomar decisiones, por lo que las propuestas se consultan con los superiores y luego se regresa con una respuesta. Se alega no tener la facultad para tomar una decisión final.
<b>Cambios repentinos</b>	Desbloquear	Son cambios en la actitud, que sirven para desbloquear o sobrepasar los obstáculos. Se pueden emplear los caprichos cuando la negociación se estanca.
<b>Cobertura amplia</b>	Lograr concesiones	Presentar el mayor número de posibilidades para lograr un número considerable de éxitos.
<b>Confundir y desorientar</b>	Confundir	Tener un comportamiento totalmente fuera de contexto.
<b>Desastre</b>	Crear miedo	Citar consecuencias catastróficas si no se aceptan sus ofertas y demandas.
<b>“Embutido”/salami</b>	Alcanzar compromisos graduales	Reside en ir ganando terreno poco a poco hasta alcanzar el fin propuesto. Se pelea por detalles muy pequeños y obtener concesiones graduales, de forma que al final el salami (el problema) desaparece. Es ir cortando poco a poco el salami o el embutido, de ahí su nombre.
<b>Enfoque inocente</b>	Evitar aclaraciones	Simular ignorancia para evitar hacer aclaraciones en situaciones difíciles.
<b>“Es práctica normal”</b>	Convencer	Consiste en convencer a la contraparte de que una determinada condición debe ser aprobada puesto que todo mundo lo hace.
<b>Establecer límites</b>	Poner límites/Estabilizar	Radica en restringir el tiempo de la negociación, el asunto discutido, la comunicación exigiendo que el trato sea únicamente con un negociador, o la forma, no admitiendo cambios ni desviaciones. Otros límites pueden centrarse en términos de: autoridad, política, ámbito financiero, tecnológico y legal.
<b>Ficción.</b>	Confundir y distraer	Aparentar que se toma un camino para distraer la atención y poder dirigirse al objetivo real de interés; o bien, hacer creer a la contraparte que

		se conoce determinada información.
<b>Dualidad/Hombre bueno-hombre malo</b>	Desestabilizar y confundir.	Uno de los integrantes de la delegación negociadora tiene un papel conciliador, mientras que otro actúa muy temperamental e irracional. Uno utiliza estrategias distributivas y el otro, integrativas o cooperativas. Se debe mostrar gran contraste entre estas dos posiciones.
<b>Hecho consumado</b>	Presionar	En esta táctica, antes o durante el proceso, se lleva a cabo una acción que afecta directamente los intereses de la contraparte enfrentándola ante un hecho supuestamente irreversible.
<b>Inversión</b>	Invertir las cosas	Reside en revertir los términos y atacar al adversario con sus propias armas.
<b>Invocar a la competencia</b>	Presionar	Señalar que puede ir con la competencia o el adversario para obtener un mejor acuerdo.
<b>“Ir de pesca”</b>	Conseguir información.	Alcanzar toda la información referente a la contraparte como puede ser: las necesidades, intereses y objetivos del oponente
<b>Necesidad de comprobación</b>	Confundir y presionar	Se duda de la veracidad del oponente.
<b>Oferta final</b>	Lograr concesiones	Se basa en hacer modificaciones de última hora en las propuestas que forman la “Oferta Final”.
<b>Parecer cooperativo sin hacer ningún compromiso</b>	Evitar las obligaciones	El negociador se limita a mostrar empatía y entendimiento, esquivar toda probabilidad de recibir obligaciones y compromisos.
<b>Paréntesis</b>	Obtener ganancias gradualmente	En ella, las actuaciones del negociador van obteniendo metas graduales que acerquen al objetivo final, ya que, no se plantea alcanzar éste en el primer intento, sino ir “cerrando paréntesis” hasta hacerlo desaparecer.
<b>Participación</b>	Conseguir apoyo	Se centra en la búsqueda de ayuda o apoyo de otros para conseguir un propósito.
<b>Poner al oponente en posición defensiva</b>	Presionar	Hacer que el adversario muestre su posición y sus objetivos.
<b>Retirada aparente</b>	Crear miedo	Reside en la salida del negociador del escenario donde se esté discutiendo; sin embargo, si su partida no provoca un cambio en la posición del contrario, siempre quedará el negociador alterno para continuar la negociación. Se suspenden las negociaciones para contrarrestar la presión excesiva.
<b>Socavamiento de confianza</b>	Intimidar	Hacer preguntas que intimiden, tales como: ¿Por qué es tan malo tu producto?; ¿Qué ha pasado, últimamente, con su control de calidad?, entre otras, dependiendo lo que se esté negociando.
<b>Somos los mejores</b>	Mostrar fortaleza	Actuar como si no se entendiera cómo alguien se puede atrever a cuestionar tus juicios, integridad o calidad y la

Uso del tiempo	Retraso/demora	mejor opción para negociar. Se emplea mediante el retraso o la agilización de la negociación. Se debe tomar en cuenta los aspectos culturales al evaluar esta táctica; lo que para una cultura es una demora y espera injustificada resulta ser un uso habitual en otra.
----------------	----------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos de Ávila Marcué, *op. cit.*, pp. 211-212 y Ruiz Sánchez, *op. cit.*, pp. 50-55., Tigau, *op. cit.*, p. 144 y Flint, *op. cit.*, pp. 35-55, 94-100.

El negociador tiene que elegir una estrategia para poder alcanzar sus objetivos; posteriormente, debe discernir entre las tácticas, consultando el contexto interno e internacional para optar por las que se adecuen mejor a sus estrategias; además debe estar consciente de las consecuencias que implica el adoptar cada táctica y en caso de que éstas no satisfagan sus necesidades o se salgan de control se optará por el uso de maniobras.

En suma, el *negociador internacional* es el individuo que representa a su país en las negociaciones bilaterales y multilaterales y son los actores directos de la negociación.

En las negociaciones internacionales de la OMC existen tres tipos de actores o jugadores: *directos*, *semidirectos* e *indirectos*; el primero entra en el *nivel I* o nivel internacional; el segundo y el tercero son parte del *nivel II* o nivel interno. Por los primeros se entiende, a aquellos que participan dentro del proceso de negociación de la OMC formando el grupo de negociadores y tienen una clara intervención en ésta, éstos son los representantes nacionales ante la OMC (*negociadores internacionales*). Los segundos corresponden a los que si bien no están presentes en las negociaciones de la OMC influyen o tienen injerencia en las negociaciones que se llevan a cabo en éstas, principalmente son las empresas transnacionales y nacionales las que presionan a los gobiernos para que éstos satisfagan sus intereses. Los terceros son aquellas entidades gubernamentales o no, además de la opinión pública, que son significativos a nivel nacional o que de alguna manera tienen cabida en los derechos y obligaciones que estipula la OMC. Por su relevancia, los diferentes niveles de negociación serán abordados a profundidad en el apartado 1.3.2. de este capítulo.

### 1.1.2. Etapas de negociación

Independientemente del lugar y el tema que se negocie, todo proceso de negociación pasa por determinadas fases; sin embargo, la duración de éste está condicionado por el tema, los



actores, el orden del día y el contexto, ello puede provocar que la sincronización de la agenda sea larga o corta; pero el fin ideal es llegar a un común acuerdo o a la firma de un tratado.

Si bien no existe un consenso entre los autores con respecto al nombre y al número de etapas que comprende la negociación, se reconoce que su proceso está dividido en fases. Por un lado, desde el enfoque generalista de las negociaciones, se reconocen sólo tres etapas: prenegociación o evaluación, la negociación en sí o el medio juego donde se hacen concesiones; y la posnegociación o cierre;<sup>19</sup> o bien, fase de búsqueda de información y negociación (exploración), de regateo y de decisión (establecimiento).<sup>20</sup>

Pero otros autores\* estiman más de tres fases:

- Para Robert Maier: en la primera, los participantes pueden no conocerse entre sí, o bien se da una clase de coexistencia entre éstos. En la segunda, se ejecuta el conflicto, lo que implica que al menos uno de los involucrados desea una nueva distribución de algún bien. En la tercera, se incrementa la disparidad, es controlado a través de las negociaciones, eventualmente sustituido por la negociación y/o debates. En la última, se tiene el final provisional, en el cual, al menos, se tiene una resolución temporal de la disputa.<sup>21</sup>
- Según Camelia Tigau, el análisis del proceso de negociación se divide en cuatro etapas: “a) el diagnóstico conjetural; b) la construcción de la agenda; c) el desempeño estratégico mediante la aplicación de técnicas y tácticas, y d) la evaluación de resultados por medio del análisis del margen de apreciación de los acuerdos”.<sup>22</sup>
- Flint analiza cuatro etapas: planeación de la negociación, apertura o inicio, la negociación en sí y conclusión;<sup>23</sup>
- Firth ve cuatro etapas propuesta, indicación de desalineación, trabajo de acuerdo y el (des)acuerdo final”.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Cfr. Berton, Kimura y Zartman, *op. cit.*, p. 111. Traducción Libre.

<sup>20</sup> Cfr. Bülw-Moller citado por Monika Dannerer, “Negotiation in business meeting” en Weigand, Edda y Dascal, Marcelo, *op. cit.*, p. 93. Traducción Libre.

\* Robert Maier, Camelia Tigau, Pinkas Flint, Firth citado en Monika Dannerer y T. Terrence Hoppman.

<sup>21</sup> Cfr. Robert Maier, “Negotiation and identity” en Weigand, Edda y Dascal, Marcelo, *Negotiation and Power in Dialogic Interaction*, Ed. J. Benjamins, Amsterdam, Philadelphia, 2001, p. 231. Traducción Libre.

<sup>22</sup> Camelia Tigau, *op. cit.*, p. 89.

<sup>23</sup> Cfr. Flint, *op. cit.*, pp. 118-122.

- P. Terrence Hoppman, contempla que la negociación en su modalidad de regateo (*bargaining*) se encuentra caracterizada por una serie de pasos; (1) cada parte hace ofertas iniciales a la otra, (2) se elaboran compromisos en ciertas posiciones en un esfuerzo por amarrarlas; (3) se prometen recompensas y se efectúan amenazas para inducir a la contraparte para que realice concesiones, (4) se hacen indulgencias cuando una de las partes se acerca a la otra, (5) se retractan de previas ofertas y favores cuando los involucrados se alejan y, (6) finalmente, cuando la dinámica del ofrecimiento de concesiones sobrepasa las presiones para divergir, las partes tienden a converger sobre un acuerdo en algún punto ubicado entre las promesas iniciales.<sup>25</sup>

Cabe destacar que, sin la intención de simplificar ni menospreciar los enfoques anteriormente reseñados, para los fines de esta investigación con la finalidad de implementar los objetivos de esta tesis se considerarán tres etapas:

- 1) la *preparación*,
- 2) el *desarrollo* y
- 3) la *conclusión*.

En la *preparación* de la negociación se recopila la información necesaria sobre el tema que está en negociación y de la contraparte; se establecen las metas con sus respectivas estrategias y tácticas; se visualizan las oportunidades de éxito, el MAAN y la ZOPA; se instauran criterios de sincronización como: fechas, lugares, representación y acreditamiento o reconocimiento de los negociadores; se presentan actores directos de las partes. En suma, se diseña la planificación de la negociación.

Es imprescindible que se conozcan a profundidad al oponente y los temas a tratar para facilitar el diseño de estrategias y prever las reacciones de la otra parte, de ahí la importancia que tiene la etapa de recolección de información. Aquí se instalan los equipos o delegación negociadora junto con sus integrantes, se señalan cuáles serán los formatos, las

---

<sup>24</sup> Firth citado por Monika Dannerer, “Negotiation in business meeting” en Weigand, Edda y Dascal, Marcelo, *op. cit.*, p. 93.

<sup>25</sup> Cfr. P. Terrence Hoppman, “Two paradigms of negotiation: bargaining and problem solving” citado en Yleana Cid, “Negociación internacional” en Orozco, José Luis y Dávila, Consuelo (comp.), *Breviario político de la globalización*, Fontamara, Colección FCPyS, UNAM, México, 1997, pp. 325-326.

reglas o normas, además se realizan todos los arreglos protocolarios y de infraestructura necesarios (mesas, comida, horarios, alquiler de los lugares, etc.).<sup>26</sup>

Con relación a la sede donde se llevarán a cabo, a veces se dan en un sólo lugar, o bien, se efectúa un sistema de rotación de las reuniones; alternándose entre un país u otro, generalmente, esto ocurre cuando las negociaciones son bilaterales, cuando son multilaterales es más factible que sólo se ejecute en un sólo sitio.

En esta etapa se precisa cuál va a ser el problema por resolver definiendo la materia a negociar, asimismo, se fijan los límites de éste. Una vez que se conoce el conflicto a solucionar, se elaboran los objetivos que se desean concretar y las estrategias y tácticas que se utilizarán para lograrlos. Las metas tienen que ser lo suficientemente flexibles para modificarse en caso de no poderse cumplir; así que, en el desarrollo de la negociación, las posiciones de la contraparte determinarán si son viables o no.

Para definir el contexto de la negociación, es importante saber cuál es la situación nacional e internacional, política, económica, jurídica y social del momento y conocer muy bien a la contraparte, sin olvidar el tema prioritario que se debate.

Con el fin de saber cuáles son los objetivos y las estrategias que debemos emplear, se elaboran una serie de recomendaciones y preguntas a seguir:<sup>27</sup> ¿Qué se quiere obtener y por qué?, ¿Cuáles son mis metas tangibles y cuáles las intangibles?, ¿Qué objetivos tangibles e intangibles son las más importantes? Una vez conociendo al oponente: ¿Cuáles son los temas tangibles e intangibles más probables para tratar? Para establecer las estrategias y tácticas en el proceso de la negociación, se debe contestar: ¿Qué se pretende lograr? y ¿Es posible conseguirlo?

Definidas las metas, es prioritario, tener claro qué se ofrecerá, hasta qué punto se está dispuesto a ceder o hasta dónde se rechazará; es decir, definir los límites de aceptación o desaprobación; establecer la ZOPA, PAAN y MAAN; para poder determinar las estrategias que se utilizarán. Éstos son los elementos que contiene la preparación de la negociación.

---

<sup>26</sup> Para ahondar en este tema, se recomienda revisar a Flint Pinkas quien arguye que la negociación tiene que planearse. El planeamiento implica: "1) evaluación de los elementos tangibles e intangibles que están en juego, 2) entender la orientación motivacional que tienen las partes, es decir, fijar objetivos o metas, 3) comprender la racionalidad enmarcada en el contexto de la negociación y que tan racional o irracional es el comportamiento que esperamos, y 4) entender la justicia, definida en el contexto de la negociación, así como que tan justo o no es el fallo que esperamos; entender la importancia de la designación del lugar de la negociación tanto como comprender la importancia del tiempo y sus límites (espacio y tiempo)", Flint, *op. cit.*, p. 107.

<sup>27</sup> *Cfr.* Ávila Marcué, *op. cit.*, pp. 190-196 y Flint, *op. cit.*, pp. 105-123.

La segunda fase del proceso de la negociación atañe al *desarrollo*, en el cual, se da seguimiento a la agenda u orden del día; se fijan las posiciones de los actores; se siguen asentando los objetivos, estrategias y tácticas de cada uno de los participantes. En éste, se presentará el antagonismo derivado del choque de intereses y posiciones evidenciando el conflicto tendiente a la negociación.

Es la negociación en sí, por lo que ésta se considera como imprescindible y trascendental, puesto que, en ella se empieza y desenvuelve ésta; aquí se muestran, en su totalidad, muchas de las características culturales de las partes, así como, las metas y estrategias de cada delegación. Esta fase contiene tanto el inicio como el proceso de deliberación.

En la apertura de la negociación, se presentan y reconocen, como pares los integrantes de los equipos negociadores ante la contraparte, se define quién va a conducir y comenzar el debate y se dejan muy claras sus respectivas posiciones y jerarquías (grados de autoridad).

Asimismo, se genera un intercambio de información sobre el estado y objetivos de cada uno de los involucrados. Además, se deben considerar; por un lado, el contenido de la información y por el otro, la forma de comunicarla ya sea verbal o no. La manera de expresarse siempre debe ser lo más explícita posible, para que el oponente comprenda la posición y los objetivos que se decidan manifestar y que uno entienda con exactitud las preferencias del contrario para hacer factible un buen acuerdo.

Dentro de la negociación se pueden desarrollar, generalmente, los siguientes cinco ambientes, que propician el diálogo: *cordial, formal, indiferente, antagónico y hostil*.<sup>28</sup> El entorno que rodea la interacción; no sólo es necesario para la delimitación de las estrategias, sino que también determina el tono de toda la negociación. Otra parte de este contexto lo constituye el escenario físico donde tienen lugar las rondas de negociación, es decir, el mobiliario, la infraestructura, etc.

En general en esta etapa, se llevan a cabo todas las estrategias, tácticas y maniobras necesarias para la obtención de los objetivos fijados en la preparación de la negociación. Así se realiza un proceso de regateo, estira y afloja donde se dan y se logran consentimientos

---

<sup>28</sup> Para más información sobre el tipo de ambientes, véase Schoonmaker, Alan, *Negocie y gane*, Editorial Norma, España, 1990, pp. 90-106, citado en Ávila Marcué, *op. cit.*, pp. 204-206.

para ambas partes. Se puede decir que en esta fase es en donde se da la negociación en sí misma.

La tercera etapa concierne al *desenlace o conclusión*, aquí el fin último es alcanzar un acuerdo común que debe satisfacer a los jugadores, o bien, se llega al desacuerdo total y la negociación se considera un fracaso por incompatibilidad de intereses entre las partes. Cuando se obtiene un fin común, se examinan los resultados de la negociación mediante un análisis racional cualitativo y cuantitativo de las ganancias y pérdidas obtenidas.

La conclusión puede tener varias opciones:

- 1) Un tratado que satisfaga a todos los involucrados,
- 2) Un acuerdo que retrase las negociaciones para luego retomarse, o bien
- 3) Una decisión de las partes que ponga fin a la negociación cancelando toda posibilidad de arreglo.

La negociación busca establecer un punto de concordancia entre los intereses de las partes, donde se alcancen objetivos comunes y se dé solución al problema en cuestión; ambos lados deben encontrarse complacidos por los resultados conseguidos. En este punto, deben concluir las negociaciones y legitimarse los convenios.

Concluidas las negociaciones es indispensable que: se evalúen la forma y desarrollo de las negociaciones y se identifiquen errores y aciertos, con el fin de mejorar las estrategias y habilidades de negociación para emplearlas en futuros debates.

Para analizar y evaluar el proceso de la negociación, se deben reconocer las fortalezas y debilidades; ganancias y pérdidas; metas mínimas y máximas, propias y de la contraparte; ofertas y demandas; opciones y límites y se puede realizar una hoja de balance con dos columnas con relación a los aspectos mencionados para saber si se tuvieron más aciertos o más errores.

Una negociación resultó exitosa, satisfactoria o buena cuando: se consiguen los objetivos deseados, se retira una demanda, se permite una transacción o distribución de recursos o una creación de relación a largo plazo, se resuelve un problema, se construye y firma un convenio y, principalmente, las partes quedan satisfechas y con la certeza de que la otra parte cumplirá con su parte del compromiso.

La negociación fracasa cuando no se dio solución al conflicto entre las partes, se agravó el problema y la situación entre los involucrados, o bien, no se alcanzaron parcial o totalmente las metas de la negociación.

Para que la negociación se considere fructífero se necesitan minimizar las diferencias entre los propios objetivos con los del contrario con el fin de llegar a un buen acuerdo que sea benéfico para ambas partes.

Así se desarrolla la etapa de la conclusión de la negociación, estableciendo los alcances logrados y observando los puntos débiles de ésta y de la contraparte con el fin de mejorarlos.

En suma, lo anterior muestra cómo son visualizadas las negociaciones desde el enfoque generalista, aquí éstas no varían y siguen un patrón específico de conductas y no están influenciadas por la cultura de manera muy significativa. Cabe aclarar que en el apartado 1.3. de esta tesis se analizará el enfoque culturalista o específico donde se ahondará con mayor profundidad en la cultura y la negociación y cómo la primera afecta a la segunda; pero antes de esto se desarrollarán en el 1.2. los elementos de los principales enfoques teóricos para el estudio del negociador en el ámbito internacional.

## **1.2. Diferentes enfoques teóricos para el estudio del negociador y la negociación internacionales**

Como se mencionó con anterioridad, este primer capítulo tiene como principal objetivo elaborar un marco conceptual y teórico que explique cómo se involucra la variable cultural, cómo se puede visualizar el negociador internacional en las negociaciones mundiales y cómo se llevan a cabo éstas en la OMC. A su vez, se hará referencia al negociador internacional, entendido como un actor que no está influenciado por su estilo nacional\* sino que comparte una forma particular de negociación en los foros multilaterales, independientemente del país del que provenga.

En este sentido, se ha dividido el apartado en dos grandes categorías: teorías generales y modelos teóricos, para hacer referencia en la primer categoría a aquellas teorías

---

\*El estilo de negociación o estilo nacional de negociación, son las diferentes formas que tienen los países para negociar y éstos se encuentran diseñados por el sistema político, la historia, costumbres, lenguaje, el lugar que los países ocupan en el mundo y por su elemento principal, la cultura.

(aunque el constructivismo es un enfoque más que una teoría, se ubicará en ésta) que explican de manera más amplia las relaciones internacionales y que tienen un aparato crítico y teórico mucho más abundante y más utilizado entre los teóricos de Relaciones Internacionales; la segunda estará integrada por los modelos teóricos que muchas veces no han sido catalogados como teorías, pero exponen una parte de la realidad internacional, o bien, sus herramientas metodológicas complementan el trabajo científico de las teorías generales.

Bajo estas premisas, se desglosarán las teorías generales y su visualización del objeto de estudio de esta tesis, más adelante se hará alusión a los modelos teóricos más destacados.

### **1.2.1. Teorías generales**

Para las teorías generales no se pueden dejar de lado las diversas etapas que constituyen parte del estudio de las relaciones internacionales<sup>29</sup> y en las cuales cada una de éstas se inscriben, a saber:

- 1) Etapa idealista y normativa (década de los treinta);
- 2) Etapa realista y empírico-normativa (años cincuenta);
- 3) Etapa behaviorista-cuantitativa (década de los cincuenta y sesenta) y
- 4) Etapa posbehaviorista iniciada a finales de los sesenta hasta los últimos años de los setenta.

Más adelante se podrá observar que muchos de los modelos teóricos surgirán en la etapa behaviorista-cuantitativa y la posbehaviorista; mientras que la mayoría de las teorías generales comienzan en etapas previas. En esta tesis sólo se abordará el neorrealismo, neoliberalismo institucional y constructivismo social.

#### **1.2.1.1. Neorrealismo: Anarquía, Jerarquía y distribución de capacidades de los Estados**

Esta teoría se considera una corriente estructural del realismo político y si bien tiene una clara adhesión a los principales argumentos de éste, toma en cuenta que existe un cambio en

---

<sup>29</sup> Cfr. Celestino Del Arenal, *Introducción a las relaciones internacionales*, Editorial Tecnos, Madrid, 2002, pp. 98-124.

el sistema internacional y evalúa su estructura (de ahí que se le considere como realismo estructural), algo que al realismo político se le ha criticado bastante.

Algunos de los teóricos más relevantes del neorrealismo son: Kenneth Waltz, Robert Gilpin, Robert Keohane y Stephen Krasner, entre otros, quienes pueden también compartir algunos argumentos del neoliberalismo institucional como el caso de Keohane y Krasner.

Entre las premisas más importantes del realismo político, que el neorrealismo retoma y adecúa a sus principios teóricos, se encuentran:

- 1) Las unidades de análisis son los Estados (es una teoría estado-céntrica), que además de ser actores unitarios son racionales y buscan la satisfacción de su interés nacional (definido en términos de seguridad, poder, sobrevivencia, entre otros);
- 2) Existe una estructura anárquica en el sistema internacional que implica la ausencia de un poder central que resuelva las disputas que puedan generarse en éste;
- 3) El conflicto es natural en las relaciones internacionales y en la naturaleza del ser humano (egoísmo), lo cual genera un dilema a la seguridad y una lucha entre el poder y la paz.

El neorrealismo pone a los Estados como los actores primordiales del sistema internacional, pero no deja de señalar que existen otros menos importantes, pero que están presentes en él.

Si bien los neorrealistas suponen que el sistema internacional es anárquico; influenciados por Kenneth Waltz, piensan que esa *anarquía* junto con la *jerarquía* genera un constante ordenamiento en la estructura internacional expresado en la distribución de las capacidades de los Estados. Al respecto, Waltz señala que la jerarquía y la anarquía son los dos principales principios ordenadores políticos. En este sentido, las unidades (actores) mantienen relaciones de autoridad o subordinación (jerarquía), o no (anarquía)<sup>30</sup>. Esto forma relaciones de subordinación y de supremacía entre los Estados y la diferencia entre éstos es una cuestión de capacidades.

Desde esta perspectiva las negociaciones serían un juego de suma cero dónde lo que pierde una parte lo gana la otra y sólo se da una relación de subordinación o de dominio en éstas y una lucha o distribución de capacidades entre los Estados que negocian. Sin

---

<sup>30</sup> Scott Burchill, Andrew Linklater, (et. al), *Theories of International Relations*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2005, p. 35. Traducción Libre.



embargo, las negociaciones internacionales no siempre son juegos de suma cero, también son juegos de suma no cero y cooperativas (sobre todo en el caso de las negociaciones asiáticas, concretamente los que se dan con Japón); además, los negociadores internacionales no siempre utilizan estrategias distributivas, sino que a veces emplean estrategias integrativas.

Asimismo, el neorrealismo político permite pensar que dentro de las negociaciones internacionales el concepto de jerarquía es aplicable y en éstas se da una distribución de recursos con relación a las capacidades de estos Estados; dando la posibilidad de que exista una cultura dominante/jerárquica que determina el estilo de negociación en las organizaciones internacionales y en negociaciones multilaterales.

En otro ámbito, según Holsti,<sup>31</sup> Waltz enuncia su teoría con base en tres proposiciones centrales que definen la estructura del sistema internacional:

- 1) El primero se concentra en los principios por los cuales el sistema se ordena: el sistema actual es **anárquico** y **descentralizado** en vez de jerárquico; aunque difieren en muchos aspectos, cada unidad (Estado) es formalmente igual.
- 2) El segundo consiste en definir el **carácter** y el **funcionamiento de las unidades**. Un sistema anárquico se compone de unidades soberanas y, por lo tanto, las funciones que llevan a cabo también son similares; por ejemplo, todos tienen la tarea de garantizar su propia seguridad. En contraste, un sistema jerárquico se caracteriza por algún tipo de división del trabajo.
- 3) Finalmente, existe una **distribución de capacidades** (repartición del poder) entre las unidades en el sistema. Aunque las capacidades son un atributo unidad-nivel, la asignación de éstas es un concepto sistema-nivel. Un cambio en cualquiera de estos elementos constituye una modificación en la estructura del sistema. Este último atributo es el eje del modelo de Waltz.

De tal manera, una alteración en el estilo de negociación de los países y sus representantes se deberá a la estructura del sistema y a una transformación en éste, el cuál puede estar generado por la globalización; empero, Waltz sólo señala que son factores internos o estructurales en los Estados (sus capacidades y sus distribuciones) los que

---

<sup>31</sup> Cfr. Ole R. Holsti, "Theories of International Relations" en Michael J. Hogan y Thomas G. Paterson, *Explaining the History of American Foreign Relations*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2004, p. 57. Traducción Libre.

provocan el cambio y no los externos (como la globalización, crisis económicas internacionales, entre otras variables) los que modifican al sistema, esto deja corto el análisis de las negociaciones internacionales porque el contexto local también está determinado por el internacional y no sólo por variaciones internas; es decir, la capacidad de negociación de un Estado estará influenciada por el entorno externo e interno.

En una negociación internacional se cuentan con intereses comunes y particulares, mientras que el neorrealismo señala que los Estados buscan mantener su posición dentro del sistema, por ello, en una negociación, desde esta teoría, se persigue conservarla. Además, bajo la premisa de que los Estados son actores unitarios que sólo buscan, fundamentalmente, su supervivencia,<sup>32</sup> en las negociaciones internacionales si la supervivencia se opone a temas culturales son necesarios dejarlos a un lado. Así explicaría el neorrealismo cómo la cultura no interfiere en las negociaciones internacionales.

Aunado a ello, los neorrealistas más que fijar su atención en la naturaleza del ser humano se centran en describir, como ya se mencionó, que el conflicto y los cambios en las relaciones internacionales y en el sistema internacional son resultados de las modificaciones en las capacidades y poder de los Estados; la guerra es algo que no se puede prevenir en el sistema. Según Robert Gilpin, la importancia de la estructura internacional para las políticas estatales es la piedra angular del neorrealismo. Sin embargo, en su libro *War and Change in World Politics*, hace una crítica a la teoría de Waltz centrándose en las dinámicas de la transformación del sistema y remarcando que esta teoría es ahistórica. Este autor con fundamento en la teoría sociológica y la económica, basa su modelo en cinco proposiciones centrales:<sup>33</sup>

- 1) El sistema internacional está en un periodo de equilibrio; si ningún Estado cree que es beneficioso cambiarlo.
- 2) Un Estado tratará de modificar el *status quo* del sistema internacional, si esto le genera más ventajas que costos.
- 3) Un Estado buscará un cambio a través de la expansión territorial, política y económica hasta que los costos marginales de una futura modificación sean iguales o

---

<sup>32</sup> Waltz arguye que además los Estados buscan riqueza, ventajas, la coexistencia pacífica, la paz y la prosperidad; quieren proteger su soberanía, la autonomía y la independencia; y actúan por orgullo y por el sentimiento. *Cfr. Ídem.* Traducción Libre.

<sup>33</sup> *Cfr. Ibidem*, pp. 10-11. Traducción libre.

excedan los beneficios marginales. Al mismo tiempo, cuando se alcanza un equilibrio entre los costos y las ganancias de un ulterior cambio y la expansión; los costos económicos del mantenimiento del *status quo* (gastos para las fuerzas militares, el apoyo a los aliados, etc.) tienden a aumentar más rápido que los recursos necesarios para una transformación.

- 4) Un equilibrio existe cuando ningún país poderoso cree que un cambio en el sistema producirá beneficios netos adicionales.
- 5) Finalmente, si el desequilibrio resultante entre la gobernanza existente del sistema internacional y la redistribución del poder no se resuelve, el sistema será modificado y un nuevo equilibrio que refleja la distribución de capacidades relativas se establecerá.

Otra discrepancia entre Waltz y Gilpin es que este último incluye procesos a nivel estatal para explicar la transformación, mientras que el primero no. Las diferencias entre las tasas de crecimiento económico entre las naciones –una variable estructural-sistémica– desempeñan un papel vital en la explicación para el ascenso y descenso de las grandes potencias.<sup>34</sup>

Debido a que los neorrealistas dan menor énfasis a las organizaciones internacionales, un estudio de la OMC como en el que se centra esta tesis, tendría poca cabida desde esta perspectiva teórica y mucho menos se podría explicar cómo esta organización influye y marca las reglas para una cultura internacional diplomática y un mismo protocolo de negociación dentro de sus negociaciones, independientemente de la cultura nacional de sus miembros; ya que las instituciones y normas se consideran en gran medida como instrumentos para reducir los intereses materiales de los poderosos y no como un mecanismo para forjar identidades y estilos de negociación comunes entre sus miembros.

Los neorrealistas no consideran la identidad o dan escasa relevancia a ésta y a las funciones institucionales. No explican el cambio en las relaciones internacionales como resultado de la cultura y la interacción social, sino una modificación sólo en la estructura del sistema internacional determinado por las capacidades y el poder de los Estados.

Empero, algunos neorrealistas como Stephen Krasner estipulan que las fuerzas de la anarquía hacen que los Estados se preocupen tanto por las ganancias absolutas de la

---

<sup>34</sup> *Ídem*. Traducción Libre.

cooperación como por la forma en que éstas se reparten entre los participantes, así desde el pensamiento de este autor, se pueden dar escenarios de negociación integrativa y distributiva; lo cual se apega más a la realidad en una negociación internacional.

Si se visualiza a la OMC como una de las principales organizaciones en el régimen internacional del comercio, un estudio de esta institución implica el conocimiento y funcionamiento de los regímenes internacionales, para ello, la teoría neorrealista ejemplifica cómo se desarrollan y conceptualizan éstos. Al respecto, Stephen Krasner dice que: “éstos (los regímenes internacionales) pueden ser definidos como un conjunto implícito o explícito de principios, normas, reglas y procesos de toma de decisiones, en los cuales, las expectativas de los actores convergen en un área determinada de las relaciones internacionales. Los principios son creencias de hecho, relación de causalidad y rectitud. Las normas son estándares de comportamiento definidas en términos de derechos y obligaciones. Las reglas son prescripciones o proscipciones específicas para la acción. Los procesos de toma de decisiones son prevalecientes para formar e implementar la decisión colectiva”.<sup>35</sup> Esta teoría visualiza a los regímenes internacionales desde una perspectiva racionalista.

Esta teoría no considera el proceso histórico que crea a las instituciones, así como, las variaciones culturales o los atributos nacionales que definen la política exterior de los Estados; tampoco analiza de qué manera las normas y las ideas pueden definir los intereses estatales; la cooperación como una forma de interacción entre los Estados (base de cualquier negociación); aunado a ello, el papel del individuo (negociador internacional) tiene poca relevancia en los fenómenos internacionales, por lo que éste enfoque será difícil de utilizar para los propósitos de esta investigación.

Asimismo, el neorrealismo se enfoca en los Estados como los actores principales de las relaciones internacionales determinantes del sistema internacional. Desde este paradigma no podría afirmarse que la OMC moldea el carácter de los negociadores internacionales y, por lo tanto, no se sería difícil comprobar la hipótesis de esta tesis bajo las premisas de esta teoría.

---

<sup>35</sup> Stephen D. Krasner, *International Regimes*, Cornell University Press, Estados Unidos, 1983, p. 2. Traducción libre.

### 1.2.1.2. Neoliberalismo institucional: Instituciones, Estados y cooperación

El neoliberalismo institucional es una teoría, con una perspectiva reflexiva, que junto con el neorrealismo dominaron las teorías de Relaciones Internacionales durante la década de los noventa; argumenta que el neorrealismo institucional no toma en cuenta la práctica fundamental de la soberanía de los Estados en las instituciones, la cual está marcada por su cultura y está constituida por un acuerdo, que es resultado de la elaboración de la soberanía sobre el tiempo. Este paradigma estudia cómo el impacto del proceso social de reflexión o aprendizaje modifica las preferencias de los individuos en las organizaciones.

El neorrealismo establece que los Estados tienden por naturaleza al conflicto más que a la cooperación; el neoliberalismo institucional, en contraste, demostró que los Estados tenían la capacidad para cooperar en una serie de cuestiones: "los Estados no siempre tuvieron conflicto de intereses; a menudo tenían intereses convergentes y desearon cooperar para mejorar sus vidas. Un obstáculo fundamental para la cooperación fue el hecho de que los Estados no confiaban entre sí para cumplir con sus acuerdos. Con el fin de fomentar la cooperación en la ausencia de confianza, los Estados construyen instituciones internacionales que pueden realizar varias funciones, incluyendo la supervisión y la divulgación de los fraudes o engaños de los Estados".<sup>36</sup> Así, las instituciones internacionales son un conjunto de reglas que determinan el comportamiento de los Estados en un tema en específico; es decir: económico (OMC), político (ONU), estratégico (OTAN), social (UNICEF), etc.

Desde esta perspectiva, la OMC se aprecia como una institución internacional que fomenta la cooperación en materia comercial y que genera que los Estados cooperen dentro de ésta, para satisfacer sus intereses comunes y crear confianza para la apertura de mercados y la liberalización del comercio.

Según Tim Dunne,<sup>37</sup> los principios básicos del neoliberalismo institucional son:

1. Actores: los neoliberales institucionalistas dan por sentado que el Estado es una representación legítima de la sociedad, por eso son los actores principales; sin

---

<sup>36</sup> Michael Barnett, "Social constructivism", en John Baylis, Steve Smith y Patricia Owens, *The globalization of World Politics. An introduction to international relations*, Oxford University Press, Reino Unido, p. 151. Traducción Libre.

<sup>37</sup> Cfr. Tim Dunne, "Liberalism", en John Baylis, Steve Smith y Patricia Owens, *op. cit.*, p. 176. Traducción Libre.

embargo, hacen hincapié en la existencia de actores no estatales, aunque, como menciona Robert Keohane, éstos se subordinan ante los Estados.

Es decir, si los Estados someten a los actores no gubernamentales, las organizaciones internacionales, particularmente la OMC, también se encuentran por debajo de los Estados; así, se puede pensar que los Estados que tengan mayor capacidad y poder de negociación serán los que dominarán dentro de esta organización (algo que el neorrealismo defiende). No obstante, en esta organización las decisiones se toman por consenso entre todos sus miembros (un Estado, un voto), por lo tanto, no son exclusivamente los países poderosos los que explican cómo se toman las decisiones en esta organización, ya que también se tendrían que contar con la votación de los dos tercios que la conforman (los países en desarrollo).

Al final la OMC, estaría supeditada a las decisiones de los Estados que la conforman y el neoliberalismo institucional lo explica mejor bajo sus supuestos teóricos. Aunque esta institución, a nivel global, ha sido criticada duramente por representar los intereses de las grandes empresas y de los actores hegemónicos.

2. Estructura: se acepta la condición estructural anárquica del sistema internacional, pero, crucialmente, anarquía no significa que la cooperación sea imposible entre los Estados, esto lo demuestra la existencia y proliferación de los regímenes internacionales que pueden mitigar la anarquía y la falta de confianza mediante la reducción de la verificación de costos, el reforzamiento de la reciprocidad, haciendo que la evasión de las normas sea más fácil castigar.

Dentro del sistema internacional compuesto por actores soberanos e independientes, existen muchos ejemplos en los cuales la cooperación internacional ha aumentado; si los Estados no confiaran en ella no se hubieran firmado acuerdos soberanos en esta materia. Así, la OMC dará certeza, confianza y cooperación económica entre sus miembros que ceden y aceptan las concesiones como entes soberanos y autónomos (en un orden anárquico entre iguales).

3. Proceso: la integración a nivel regional y global está aumentando.

Es innegable que la forma en que los Estados formalizan esa integración es a través de los tratados comerciales; en este sentido, las estadísticas de la OMC demuestran que ésta ha incrementado: el número de acuerdos comerciales regionales (ACR) no ha dejado de

crecer desde principios del decenio de 1990. Hasta el 15 de junio de 2014 se habían notificado al GATT/OMC unos 585 ACR, de los cuales 379 estaban en vigor (en comparación con 2011 había 300 ACR en vigor y 489 acuerdos comerciales regionales).<sup>38</sup>

Aquí es importante destacar el entorno internacional que ha propiciado la cooperación por encima del conflicto gracias a valores y principios compatibles con la liberalización, apertura de mercados, la democracia, las negociaciones pacíficas, el respeto a las instituciones, normas y regímenes internacionales.

4. Motivación: los Estados tendrán relaciones cooperativas, incluso si otro Estado obtuviera más de tal interacción. Para el neoliberalismo institucional, las "ganancias absolutas" son más importantes que "las relativas" (a diferencia del neorrealismo). Los neoliberales caracterizan a los Estados no como actores defensivos, como lo hacen los neorrealistas, sino como "maximizadores" de utilidades.

Esto es, que los Estados sólo buscarán maximizar sus beneficios a través de la cooperación, sin pensar en las ventajas de los demás, esto con base en las ganancias absolutas y, en relación con las ganancias relativas, los Estados se preocupan por extender su utilidad sólo si los otros se favorecen en mayor medida. De tal forma, para los neorrealistas el Estado debe preguntarse ¿quién obtendrá más? para tomar una decisión y para los neoliberalistas será ¿cómo obtengo más?, para estos últimos las relaciones interestatales no necesariamente serán un juego de suma cero.

En relación con la *cooperación*, Robert Keohane advierte que el sistema de libre comercio puede motivarla, pero no la garantiza; "La cooperación no es automática sino que requiere planificación y negociación";<sup>39</sup> así desde la óptica de Keohane, la OMC podría producirla pues uno de sus objetivos es fomentar el libre comercio a nivel mundial, pero efectivamente, debido a la falta de consenso en las negociaciones internacionales la cooperación entre sus miembros no se ha logrado de manera satisfactoria o automática. Este argumento es de suma importancia, puesto que para que ésta se genere, se debe dar una negociación. De tal forma, ésta es la base de la cooperación.

---

<sup>38</sup> Cfr. OMC, *Acuerdos comerciales regionales*, en [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/region\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm). y Virginia Valdivia, *op. cit.*, p.182.

<sup>39</sup> Robert Keohane citado por Tim Dunne, *op. cit.*, p. 176. Traducción Libre.

Mientras que los neorrealistas estudian temas relacionados con el poder o con la seguridad, los neoliberales se centran en las instituciones, en la economía política y la cooperación.

Así, Robert Keohane, al estudiar las instituciones, indica que una “institución se refiere a un patrón general o categorización de la actividad o de un particular acuerdo humano construido, formal o informalmente organizado”.<sup>40</sup> En este sentido, parece ser que dentro de la OMC hay un patrón bien definido de un estilo particular de negociación que comparten todos los que conviven en este organismo, así se podría hablar de un estilo general de negociación dentro de la OMC desde esta perspectiva teórica.

Aunque el neorrealismo y el neoliberalismo son diferentes y se contraponen en algunos sentidos, ambos paradigmas son racionales y comparten tres aspectos:<sup>41</sup>

1. Los actores políticos (ya sean individuos o Estados) son egoístas y racionales. Éstos son tratados como pre-sociales, en el sentido en que sus identidades e intereses son autógenos. En el lenguaje del liberalismo clásico, las personas son la fuente de sus propias concepciones del bien. Los actores se centran en los beneficios propios y en la búsqueda de éstos. Ellos son racionales y capaces de establecer la forma más eficaz y eficiente para realizar sus deseos dentro de las limitaciones contextuales en las que se encuentran.
2. Los intereses de los actores suponen ser exógenos a la interacción social. Los individuos y los Estados tienen relaciones sociales con incentivos ya formados. La interacción social no se considera una determinación importante de los intereses.
3. La sociedad se entiende como una esfera estratégica, en la cual los individuos o Estados se unen para perseguir sus beneficios predefinidos. Los actores no son, por lo tanto, inherentemente sociales; no son productos de su entorno social, simplemente son seres racionales que forman relaciones sociales para maximizar sus intereses.

Los tres aspectos mencionados son completamente debatibles, en el primer aspecto se puede decir que no siempre los actores son racionales y egoístas; si fuera así, no se verían casos en los que los Estados se unen para formar acuerdos de cooperación económica

---

<sup>40</sup> Robert Keohane, “International Institutions: Two approaches” en *International Studies Quarterly*, Vol. 32, No. 4, diciembre, 1998, pp. 379-396. Traducción Libre.

<sup>41</sup> Cfr. Scott Burchill, Andrew Linklater, (*et. al*). *op. cit.*, p. 192. Traducción libre.



(dejando a un lado el egoísmo) y no se observarían actitudes que atentan contra la racionalidad, como la falta de información que impide que los Estados puedan tener una elección racional que considere todos los aspectos que pueden atentar o están involucrados con su decisión.

En otro ámbito, si se considera a los Estados como un constructo social, es decir, el Estado es una institución construido por la sociedad, entonces no se puede expresar que los intereses de los actores son externos a la interacción social. El Estado debe responder a las preocupaciones de la sociedad, al *interés nacional*, por lo tanto, la interacción social tiene que ser determinante para el beneficio de los actores.

Tampoco se debe decir que el entorno social no afecta a los actores, si esto fuera así, entonces, la cultura (creada por la interacción y el ambiente social) no influiría en las negociaciones internacionales, cosa que sí lo hace, pero en algunas situaciones se subordina a los intereses económicos y políticos.

En suma, tanto el neorrealismo como el neoliberalismo institucional explican parte del problema de investigación de esta tesis, pero no analizan cómo se van construyendo las ideas y las normas dentro de las organizaciones internacionales, que posibilitarán demostrar que, dentro de la OMC, la cultura como constructo social del negociador internacional está presente y contribuye en el seno de las negociaciones.

### **1.2.1.3. Constructivismo social: negociación un constructo social y el estilo de negociación como una identidad social de los negociadores internacionales**

Si bien el constructivismo no es valorado como una teoría tal cual, debido a que no explica de forma general los problemas sociales y el cómo el mundo cambia; si es una metodología que estudia las relaciones sociales y puede exponer argumentos sólidos para entender de qué manera la globalización ha influido en las negociaciones internacionales en los foros multilaterales. Este enfoque se adopta en la década de los ochenta cuando el neorrealismo y el neoliberalismo institucional comenzaban a dominar la teoría de Relaciones Internacionales.

A pesar de que existen varias versiones del constructivismo, éstas tienen en común ciertas premisas; por ejemplo: las ideas definen la estructura internacional; la estructura diseña las identidades, los intereses y la política exterior de los Estados; y estos últimos y los actores no estatales reproducen esa estructura y al mismo tiempo la transforman.<sup>42</sup>

De tal forma, entre los principales supuestos del constructivismo se encuentran:<sup>43</sup>

- El *ambiente* en el cual los Estados actúan es social e ideacional (creado por las ideas), además de material. La realidad se construye de manera social. Lo social da sentido a lo material. Debido a esto, muchos de los conceptos básicos, incluyendo la anarquía, el poder, el interés nacional, el dilema de la seguridad y otros, son vistos como una construcción social y no como las consecuencias inevitables de la estructura del sistema.

En este sentido, Alexander Wendt<sup>44</sup> (exponente primordial del constructivismo) demostró que la anarquía tiene muchos significados para los diferentes actores.

- Los constructivistas se preocupan por la conciencia humana, las ideas son tratadas como factores estructurales, consideran que la relación dinámica entre las ideas y las fuerzas materiales son consecuencia de las formas en que los actores interpretan su realidad material, y están interesados en cómo los agentes producen estructuras y estas últimas generan a los primeros.

Así, las instituciones internacionales, desde esta perspectiva, son construidas por los Estados y sus ideas; al mismo tiempo, el negociador internacional en la OMC será creado por las ideas que emergen en esta organización, por lo que ésta conforma a los negociadores internacionales y produce un estilo particular de negociación en ellos.

- El conocimiento (que es observado como símbolos, reglas, conceptos y categorías) da forma a la interpretación y construcción de los actores sobre su realidad social.
- La estructura normativa moldea la identidad y los intereses de actores como los Estados. Justamente, los acuerdos de la OMC que la conforman determinarán la identidad y los intereses de los negociadores.

---

<sup>42</sup> Cfr. Michael Barnett, *op. cit.*, p. 150. Traducción Libre.

<sup>43</sup> Cfr. Ole Holsti, *op. cit.*, p. 68. y Barnett, *op. cit.*, p. 159. Traducción Libre.

<sup>44</sup> Cfr. Holsti, *op. cit.* y Barnett, *op. cit.*

- No obstante, los significados que los actores aportan a sus actividades son inducidas por la cultura subyacente, no siempre son estables y el afianzamiento del significado es una característica central de la política.
- Las reglas sociales son *reguladoras*, normalizan las actividades ya existentes; y son *constitutivas*, haciendo posible la definición de esas mismas actividades.

De tal forma, Friedrich Kratochwil introdujo la distinción entre las normas regulativas y constitutivas en las relaciones internacionales:

- 1) Las *normas regulativas* disciplinan las actividades ya existentes y sirven para fijar las vías a seguir; por ejemplo, las normas de la Organización Mundial del Comercio regulan el comercio.
- 2) Las *reglas constitutivas* crean la posibilidad de estas actividades; es decir, las reglas del rugby no sólo prohíben el bloqueo, sino también ayudan a definir el juego (y lo distinguen del fútbol americano). Además, las normas no son estáticas, sino que se revisan a través de la práctica, la reflexión y los argumentos de los actores con el fin de establecer la forma en que deben aplicarse ante las nuevas situaciones.<sup>45</sup>

En concordancia con este autor, se puede decir que las normas que se crean dentro de la OMC y sus acuerdos serán las reglas reguladoras y el estilo global, internacional y homogeneizado de los negociadores internacionales en esta organización será una regla constitutiva aceptada por todos.

- La construcción social desnaturaliza lo que se da por sentado, hace preguntas sobre los orígenes de lo que hoy se acepta como un hecho de la vida, y considera las vías que podrían haber producido y pueden generar mundos alternativos. De tal suerte, los hechos sociales son determinados por los acuerdos humanos y por éstos son aceptados; así, el estilo de negociación de la OMC sería un hecho social definido por los acuerdos humanos que se forman dentro de esta institución.
- El poder no sólo es la capacidad de un actor para conseguir que otro haga lo que no haría en circunstancias distintas, sino también la producción de identidades, intereses y significados que limitan la capacidad de los actores para controlar su destino.

En este sentido, los países más poderosos crean identidades (estilos de negociación con ciertas características).

---

<sup>45</sup> Cfr. Kratochwil citado en Michael Barnett, *op. cit.*, p. 152. Traducción Libre.

Debido a que el constructivismo social es una aportación de la teoría social a la disciplina de Relaciones Internacionales, la cultura como una construcción social tiene cabida dentro de este enfoque. Así, las identidades y las normas crean y explican la cultura y las instituciones y determinan el sistema mundial. En este sentido, Barnett menciona que: los actores no nacen fuera y antes que la sociedad, como lo afirma el individualismo. En lugar de ello, los involucrados se producen y son creados por su entorno cultural. Por ejemplo, lo que hace que un Estado árabe sea árabe, no es el hecho de que las poblaciones hablen árabe, sino más bien que hay reglas asociadas con el árabe que forman la identidad de los Estados árabes, sus intereses y políticas exteriores.<sup>46</sup> La cultura para los constructivistas define los significados que la gente da a sus acciones.

Alexander Wendt considera que los Estados son entes que cuentan con similares atribuciones, intencionalidades, racionalidad, intereses, etc. La unión entre los Estados es resultado de una serie de lógicas de anarquía que este autor llama culturas (cultura kantiana, cuando los Estados tienen un rol de "amigos"; cultura hobbesiana, estos tienen el papel de enemigos; y lockeana, cuando tienen un rol de rivales).<sup>47</sup>

En un escenario de negociaciones internacionales bajo las tres lógicas de la anarquía, se darán dos escenarios: un enfrentamiento entre culturas hobbesianas, donde el juego será de suma cero (lo que gana una parte, lo pierde la otra) y una complementación entre las culturas kantianas, en la cual, ambas partes ganan, es decir, un juego de suma no cero.

Para el constructivismo social, el Estado es un constructo social. En esta tónica, las negociaciones internacionales también lo serán y éstas toman en consideración la cultura; por esta razón, es un enfoque que puede ayudar a analizar las instituciones internacionales como acuerdos humanos influidos por la cultura, las personas e identidades.

Los constructivistas consideran que el mundo está cambiando como resultado de la difusión internacional y la mundialización de las normas. De tal forma, esta última sugiere que los actores están aceptando cada vez más reglas de conducta, porque están conectados a un sentido de sí mismos ligado a la comunidad internacional. Estas normas, en otras palabras, están vinculadas a los valores de esa comunidad. En la medida en que estos

---

<sup>46</sup> Michael Barnett, *op. cit.*, p. 155. Traducción Libre.

<sup>47</sup> Cfr. Alexander Wendt, *Social Theory of International Politics*, University of Cambridge, Reino Unido, 1999, p. 246.

valores son compartidos, es posible hablar de una sociedad mundial.<sup>48</sup> Este argumento sustenta la idea de que se está dando la socialización de los negociadores internacionales y una cultura global diplomática que determina el protocolo y las formas de negociación en las organizaciones internacionales.

El constructivismo es el enfoque que ayuda a entender el tema de esta tesis de una mejor manera y el que guiará esta investigación puesto que posibilita explicar el cambio y la creación de identidades (el negociador internacional como una identidad que se va creando con el tiempo y las modificaciones en el sistema internacional).

### **1.2.2. Modelos teóricos**

#### **1.2.2.1. Teoría de la negociación: perspectiva desde las negociaciones multilaterales**

Las teorías tradicionales de Relaciones Internacionales han visualizado a las interacciones entre las naciones como conflictivas, vinculaciones que van entre la dicotomía paz y guerra. En este sentido, la negociación ha sido vista como una herramienta para resolver los problemas que afligen a la sociedad internacional; es decir, negociación como solución de conflictos.

No obstante, la negociación también ha sido considerado como un arte, en la medida en que los negociadores deben tener la habilidad y la actitud para poder convencer a los demás y lograr sus objetivos dentro de ésta. Asimismo, ésta se representa como una ciencia y como una teoría.

En este ámbito, la negociación internacional se estudia desde los modelos de teoría de juegos, principalmente, y las investigaciones sobre éstas han hecho uso de modelos de negociación de Nash y Rubinstein. Por ello, la teoría de la negociación se encuentra íntimamente ligada a la de juegos, a las de elección racional, a la del conflicto y a las del comportamiento y de decisiones.

Al respecto, Rudolf Avenhaus e I. William Zartman señalan que el estado del arte de las negociaciones internacionales se caracterizó hace unos años por una polémica en torno al papel de los modelos formales –sobre todo los modelos de elección racional– en la Ciencia Política. Algunos politólogos afirman que los modelos formales han contribuido

---

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 162. Traducción Libre.

poco al progreso de la teoría política en su conjunto. Otros defienden vigorosamente la teoría formal.<sup>49</sup> En este sentido, la teoría de las negociaciones internacionales, analizada desde las teorías de la Ciencia Política (teoría de decisiones, elección racional, etc.) se ha estudiado al igual que se ha dividido este capítulo teórico en teorías formales (teorías generales) y en modelos teóricos y/o analíticos.

Por otro lado, las negociaciones internacionales son examinadas sistemáticamente, describiendo todas sus características y por otra parte estudiadas desde modelos del entorno en disputa (modelos teóricos de elección racional).

Howard Raiffa declara que existen cuatro formas en cómo se realiza una investigación sobre la negociación:

- 1) *Investigación simétricamente descriptiva*, el científico sólo se preocupa en describir el comportamiento de todos los negociadores, sin tener interés en prescribir o preceptuar la manera en que deben conducirse, este es el incentivo de los historiadores, psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos y economistas;
- 2) *Investigación simétricamente prescriptiva*, los teóricos en materia de juegos (estudiosos de la matemática aplicada y los economistas matemáticos) exploran lo que deben hacer en situaciones competitivas y de acción recíproca; personas superiores que son muy inteligentes e impecablemente racionales, cada una de las partes tiene que pensar acerca de lo que la otra está especulando sobre lo que la primera esté reflexionando;
- 3) *Investigación asimétrica prescriptiva/descriptiva*, el intelectual en este campo se ocupa de aprender y entender el comportamiento de la gente de carne y hueso en situaciones de conflicto reales, de tal modo que pueda asesorar mejor a uno de los involucrados en lo que se refiere a la manera en que debe proceder con el fin de lograr el mejor resultado esperado; y
- 4) *Investigación externamente prescriptiva o descriptiva*, estudia la forma en que se comportan los interventores (mediadores, árbitros y manipuladores de las reglas) en los procesos de negociación y cómo deben desenvolverse para ayudar a las partes imparcial y equilibradamente.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Rudolf Avenhaus y I. William Zartman (editores), *Diplomacy Games. Formal Models and International Negotiations*, Springer Berlin Heidelberg, Nueva York, 2007, p. VII. Traducción Libre.

<sup>50</sup> Cfr. Raiffa, *op. cit.*, pp. 27-29.

Tomando la perspectiva de Howard Raiffa, esta tesis se concentrará en una investigación simétricamente descriptiva donde se analiza el comportamiento de los negociadores en los foros multilaterales.

La teoría de la negociación se clasifica en: *clásica* y *nueva*.<sup>51</sup> La primera visualiza a las negociaciones internacionales como un suceso competitivo o conflictivo; estudia el inicio, el desarrollo y el regateo que se da en éstas y determina dónde se encuentra el punto de resistencia entre las partes. Ogliastrri argumenta que: “La teoría tradicional de la negociación descansa en el poder, o en el poder de intimidar, y en el real cumplimiento de amenazas. Así, la negociación es otra manera de hacer la guerra”.<sup>52</sup> Desde esta óptica se considera a la negociación como un juego de suma cero, lo que una parte pierde lo gane la otra (ganar-perder, esto es el aspecto distributivo de la negociación), los involucrados son duros y el acuerdo es distributivo.

La nueva teoría de la negociación concibe a las negociaciones cooperativas más que conflictivos; un juego de suma no cero (ambas partes ganan), se da un aspecto eficiente. Las negociaciones son integrativas y emplean actores suaves. Aunado a esto, Ogliastrri menciona: "Una buena negociación es aquella que lleva a un acuerdo razonablemente aceptable para ambas partes, la que mantiene la relación a largo plazo, y la que es eficiente (en tiempo, recursos y energía requerida para llegar a un acuerdo)".<sup>53</sup> Así, que la nueva teoría intenta enfrentar los problemas que planteaba la clásica.

Esta teoría supone que la negociación es un proceso que ocurre repetidamente entre los implicados; de tal forma, es necesario crear una buena relación con el adversario; así, se motivan las buenas negociaciones; al respecto, menciona Axelrod que es más factible que se colabore en situaciones en las que se sabe que un negociador se va a enfrentar a su oponente en repetidas ocasiones, lo que genera que se establezca más cooperación.<sup>54</sup>

En este sentido, las negociaciones, según la nueva teoría de negociación, son aquellas que llegan a un acuerdo razonable y aceptable para ambas partes, asimismo es eficiente y propicia una relación a largo plazo entre los involucrados. Las negociaciones son un juego

---

<sup>51</sup> Sobre el análisis y la descripción de la teoría clásica de negociación y la nueva teoría de la negociación, revítese el libro de Ogliastrri, Enrique, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, Ediciones Uniandes, Colombia, 1996, pp. 2-7.

<sup>52</sup> *Ibidem*, p.3.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>54</sup> Cfr. Robert Axelrod, *La evolución de la cooperación*, Alianza Universidad, Madrid, 1986, 211 pp.

cooperativo/integrativo donde se fomenta la confianza, la cooperación y las relaciones a largo plazo; pero primordialmente, se dan ganancias mutuas; es decir, un juego de suma no cero o juego de ganar-ganar.

Hay que destacar que en una negociación real se tienen escenarios cooperativos y conflictivos; es decir, en un problema a negociar ambas partes pueden ganar, pero en otro tema de la misma negociación, una parte puede perder y la otra ganar.

Esencialmente, estas son las características de esta teoría; no obstante, a los estudios sobre negociaciones entre las naciones se añaden conceptos que se utilizan para explicar el proceso que a éstas conciernen, los cuales son abordados en el apartado 1.1. de esta tesis que hace referencia a los componentes de la negociación internacional.

En su conjunto, la teoría de la negociación ha considerado poco a la negociación multilateral y se ha concentrado en la bilateral, pero el estudio de esta tesis son las negociaciones multilaterales.

Se debe destacar que una negociación multilateral implica una mayor complejidad que las de tipo bilateral, en ésta no se sabe quién es el adversario debido al número de participantes (es finito entre diez o 150 partes). Desde la perspectiva de William Zartman, uno de los teóricos que más profundiza en el tema de las negociaciones multilaterales, existen ciertas características para este tipo de negociaciones, a saber:<sup>55</sup>

1. *Multipartes*, el proceso multilateral de la negociación está conformado por varios actores. Aunque cada involucrado debe estar de acuerdo con su adversario y, eventualmente, todas las partes deben alcanzar un acuerdo, debe considerarse que la aceptación de multipartes implica entidades autónomas con intereses propios o de grupos que apoyan su propia decisión.
2. *Multitemas*. Las negociaciones entre muchas partes pueden implicar un solo tema, pero en realidad en los grandes foros siempre se desenvuelven muchas cuestiones, no todas ellas relacionadas con el tema general.
3. *Multiroles*. Los involucrados seleccionan roles que difieren en naturaleza dentro de una lista delimitada. Éstos pueden ser: organizar, administrar, defender, frenar, seguir, entre otros.

---

<sup>55</sup> Cfr. I. William Zartman (editor), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass Publishers, Estados Unidos, 1994, pp. 4-7. Traducción libre.



4. Las negociaciones multilaterales están compuestas por una *variable de valores, partes y roles*; es decir, los participantes pueden jugar en los tres niveles de interacción, trabajan para formar no sólo los valores adjuntos a varios resultados sino también las partes y sus roles con el fin de llegar a un acuerdo.

Las últimas dos características de las negociaciones multilaterales corresponden a los resultados.

5. Las consecuencias de las negociaciones multilaterales son *la creación de reglas* más que distribución de bienes tangibles. La principal meta es la armonización de las legislaciones nacionales o establecer reglas que puedan ser aplicadas por y para los Estados.
6. Las negociaciones multilaterales están determinadas por la coalición,<sup>\*</sup> a través de ésta, la complejidad del proceso de negociación se vuelve menos complicado. La coalición está disponible y es aplicable no sólo para multipartes sino para multitemas.

Así, el llegar a un consenso en las negociaciones multilaterales implica una mayor complejidad que en los de tipo bilateral, puesto que el acuerdo se encontrará con la conciliación de intereses de más partes involucradas, esto genera una dificultad más grande. De tal forma, no debe dejarse de lado que las características de una negociación multilateral son diferentes a las de una bilateral; por ello, se tiene que tomar en cuenta la argumentación de William Zartman aquí analizada.

#### **1.2.2.2. Teoría de juegos: el negociador internacional como un jugador racional**

La teoría de juegos proporciona una base matemática para la interacción humana; combinando la lógica y la matemática hasta llegar a razonamientos cuantificables; describe las decisiones que toman los jugadores (actores) como un comportamiento racional que busca maximizar sus utilidades (resultados) o bien ganar; es considerada como una teoría de elección racional y una de toma de decisiones.

---

\* Una coalición se entenderá como todos los esfuerzos cooperativos de un grupo para el logro o realización de objetivos de corto alcance o específicos o de un asunto específico y se compondrá de los siguientes elementos: interacción del grupo, construcción deliberada o estar construida deliberadamente, ser independiente de una estructura formal, carecer de un objetivo(s) externo(s) y requiere de una acción coordinada o conjunto entre los miembros.

Al respecto, James E. Dougherty y Robert L. Pfaltzgraff (hijo) mencionan: "Los teóricos de los juegos (...) suscriben algunas nociones como las siguientes: si la gente en una determinada situación quiere 'ganar' –es decir, cumplir un objetivo que la otra parte busca negarle– podemos clasificar los procesos intelectuales por los cuales calculan qué tipo de acción es más probable que sea ventajosa para ellos, suponiendo que creen que sus oponentes también son calculadores y racionales como ellos, igualmente interesados en 'adivinar las intenciones' e intentar superar al oponente".<sup>56</sup> Así, las elecciones para la teoría de juegos tienen que ser racionales reflexionando lo que la otra parte puede hacer o hará de manera racional.

La obra emblemática que formaliza la aplicación de la teoría de juegos a las Ciencias Sociales, concretamente a la economía, es la que lleva como título *Theory of Games and Economic Behavior* publicada en 1944, cuyos autores son John Von Neumann y Oskar Morgenstern.<sup>57</sup> A partir de ese momento, ha adquirido mayor importancia en las Ciencias Sociales utilizándose modelos matemáticos en la explicación de problemas económicos, sociales y políticos. Asimismo, dentro del campo de estudio de Relaciones Internacionales,<sup>58</sup> se han ejemplificado las negociaciones entre países, a través de modelos matemáticos de la teoría de juegos; también existe el dilema del negociador que se tratará en las próximas páginas.

Las interacciones de los actores racionales o jugadores, en esta teoría son representadas a través de modelos matemáticos conocidos como juegos; como en un primer momento se utilizó para deducir cómo se llevaba a cabo una partida de póker, de ahí surgió su nombre. Según Von Neumann, un juego es una situación conflictiva en la que uno de los jugadores debe tomar una determinación considerando que los demás toman decisiones, y que el resultado del problema se determina de algún modo a partir de todas las deliberaciones efectuadas; así, los negociadores, desde la perspectiva de este autor, toman en cuenta las probables decisiones de los demás actores; las negociaciones son juegos.

---

<sup>56</sup> James E. Dougherty y Robert L. Pfaltzgraff (hijo), *Teorías en pugna de las relaciones internacionales*, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina, 1993, p. 521.

<sup>57</sup> John Von Neumann y Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University, Estados Unidos, 1944, 776 pp.

<sup>58</sup> Uno de los libros que más ejemplifica el uso de la teoría de juegos en Relaciones Internacionales es el de: Pierre Allan y Christian Schmidt (coords.), *Game Theory and International Relations. Preferences, Information and Empirical Evidence*, Edward Elgar Publishing Company, Gran Bretaña, 1994, 213 pp.

De tal forma, los juegos se integran por los siguientes elementos:<sup>59</sup>

- *Jugadores* que supuestamente quieren "ganar" u optimizar los resultados. El número de jugadores en un modelo matemático será representado por números o letras (jugadores 1,2,3, etc.; o bien jugadores A, B, C, etc. y así sucesivamente).
- *Intercambios* que según el sistema de valores de los diferentes actores pueden significar diversas cosas;
- *Conjunto de reglas* apropiadas para el juego;
- *Condiciones de información* (incompleta o completa) que delimitan la cantidad y calidad del conocimiento que cada jugador tiene del contexto y de las decisiones efectuadas por el otro u otros, inmediata o posteriormente;
- *Entorno* total en el cual se juega, dividido totalmente o no por los jugadores e
- *Interacción de jugadas* emprendidas, en la cual cada elección sucesiva por parte de un actor puede exhortar al otro a cambiar las opciones subsecuentes.

Las reglas son ilustradas a través de un árbol (grafo conexo y sin ciclos) y matrices binarias, principalmente. Así, se tienen como opciones de interpretación de un juego: árboles de decisiones y modelos matemáticos simples o complejos (matrices binarias). Y se pueden considerar cuatro clases de juegos: 1) en forma extensiva, 2) estratégica; 3) gráfica y 4) coalicional; las primeras tres simbolizan juegos no cooperativos y la cuarta, cooperativos.<sup>60</sup> A su vez, dentro de los modelos matemáticos se pueden encontrar los que son simbólicos y aquellos que son geométricos.

Según la teoría de juegos, desde que la diplomacia se hizo pública y dejó de ser secreta y oculta, los juegos que se presentan en las negociaciones internacionales son con información completa, ya que, todos los actores conocen las reglas y el entorno en el que se encuentran; sin embargo, muchas veces pueden esconderse las estrategias a seguir para alcanzar las metas; pero éstas últimas si son claras; por ejemplo, la firma de un acuerdo en cualquier materia que satisfaga los intereses nacionales o de la élite gubernamental.

Con base en la nueva teoría de negociación donde las negociaciones internacionales son un proceso cooperativo y un juego de suma no cero, la teoría de juegos destaca que los

---

<sup>59</sup> Dougherty, *op. cit.*, p. 521.

<sup>60</sup> Cfr. Francisco Javier Jiménez Ruiz, "Teoría de Juegos y Ciencia Política", *Working Papers 3*, Subnodo Futuro México del Nodo Latinoamericano/Proyecto Millenium AC/UNU, FCPy S, México, 2004, p. 19.

diferentes puntos de equilibrio no tienen que ofrecer el mismo pago (pérdida), y un punto de equilibrio puede resultar más atractivo para *ambos* jugadores más que a uno de ellos.<sup>61</sup>

Para la explicación del comportamiento de los jugadores ante alternativas y contextos diversos, la teoría de juegos se apoya en cuatro dilemas clásicos y dos no clásicos<sup>62</sup> (que si bien no tienen la categoría formal de dilemas están a la espera de ésta). Éstos son las simbolizaciones matemáticas de un problema social.

Los dilemas clásicos son:

1. Dilema del Prisionero.
2. Dilema de Gallina.
3. Batalla de los sexos
4. Dilema del líder.

Los dilemas no clásicos son:

1. Dilema del Buen Samaritano
2. Dilema de la Tragedia de los Comunes.

Para los fines de este trabajo no se ahondará en cada uno de estos dilemas; sin embargo, hay que destacar que estos dilemas han aportado al campo de estudio de Relaciones Internacionales como el dilema de la gallina, que el matemático Bertran Russell utilizó para describir la carrera armamentista entre la URSS y Estados Unidos durante la Guerra Fría o el de la tragedia de los comunes que explica los problemas medioambientales y la escasez de recursos naturales del mundo. Pero lo que se puede observar es que la mayoría de estos dilemas ejemplifican una situación de conflicto entre dos jugadores, salvo la tragedia de los comunes y el buen samaritano, por ende, demostrar contextos de negociación multilateral implica la utilización de modelos diferentes a los dilemas clásicos.

En el ámbito de Relaciones Internacionales, el dilema del prisionero es el que ha tenido mayor relevancia para explicar el objeto de estudio de la disciplina. Así, la

---

<sup>61</sup> Cfr. Davis Morton, *Introducción a la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, pp. 37-38.

<sup>62</sup> Para mayor información referente a los dilemas fue obtenida de los siguientes libros: Morton, Davis, *Introducción a la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Madrid, 1986; Poundstone, William, *El dilema del prisionero: John Von Neumann, la teoría de juegos y la bomba*, Alianza Editorial, España, 1995; Axelrod, Robert, *La evolución de la cooperación*, Alianza Universidad, Madrid, 1986; Jiménez Ruiz, Francisco J., "Teoría de Juegos y Ciencia Política", *Working Papers* 3, Subnodo Futuro México del Nodo Latinoamericano/Proyecto Millenium AC/UNU, FCPyS, México, 2004; Bravo Raspeño, Juan, *Historia de las matemáticas. Teoría de Juegos*, en: [www.ecpunr.com.ar/Docs/Teoria\\_de\\_Juegos%20II.pdf](http://www.ecpunr.com.ar/Docs/Teoria_de_Juegos%20II.pdf), consultado el 31 de marzo de 2011 y Valdivia, *op. cit.*, pp. 40- 47.

importancia de este dilema reside en que ilustran las dificultades existentes a la hora de cooperar en el ámbito económico, primordialmente.

El *dilema del prisionero reiterado* lo emplea Robert Axelrod para explicar la cooperación internacional. Aquí, los jugadores utilizan estrategias conocidas como *toma y daca* que estriba en empezar colaborando y a partir de ahí, hacer en cada movida lo que el otro jugador en la precedente. Todo esto con el propósito de obtener la cooperación en las negociaciones internacionales.

Aunado a ello, Axelrod expresa que: “(...) en nuestros días, la interacción entre naciones no está sometida a una autoridad central. De aquí la relevancia que para muchas de las cuestiones esenciales de la política internacional revisten los requisitos que el nacimiento de la cooperación exige. El problema más importante es el dilema de la seguridad nacional: de ordinario, las naciones buscan la seguridad propia por medios que ponen en entredicho la seguridad de otras. Se da este problema en casos tales como la 'escalada' de conflictos locales y las carreras de armamentos. En las relaciones internacionales se presentan problemas afines en la forma de conflictos internos en alianzas y en negociaciones sobre tarifas arancelarias”.<sup>63</sup>

Debido a lo anterior, se podría decir que ésta es la razón por la que las negociaciones internacionales están cambiando y hay una nueva teoría de la negociación, que arguye que éstas son más cooperativas; en consecuencia, las naciones han visto en la cooperación internacional mayor beneficio que en la confrontación. Esta cooperación se da, según Axelrod, principalmente cuando los jugadores de una negociación visualizan la posibilidad de volver a negociar juntos, cooperarán con el fin de ganar en una futura interacción.<sup>64</sup> De tal forma, los negociadores internacionales son jugadores que tendrán como objetivo buscar de manera racional lo que más les convenga y cooperar en consecuencia.

En otro ámbito, el *dilema del negociador* se deriva del dilema del prisionero clásico, tal como lo proponen David Lax y James Sebenius;<sup>65</sup> éste es utilizado en los estudios de las relaciones internacionales sustentados en la teoría de juegos y tiene estas características:

- En la negociación hay contextos que generan conflicto y otros, cooperación.

---

<sup>63</sup> Cfr. Axelrod, *op. cit.*, p.16.

<sup>64</sup> *Ibidem*, pp. 30-31.

<sup>65</sup> Cfr. David Lax y James Sebenius, *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*, The Free Press, Nueva York, 1986, p. 29. Traducción Libre.

- Los problemas provocan el uso de estrategias agresivas o de reclamación de valor con el fin de obtener la máxima ventaja individual, lo que lleva a una negociación distributiva con un juego de suma cero.
- Situaciones de estrategias cooperativas o de creación de valor con el objeto de generar ganancias conjuntas, cuando se teme que se puede ser explotado; esto produce una negociación integrativa con un juego de suma no cero.

De tal forma, en este dilema existen dos estrategias: las que generan valor y las que reclaman valor; los resultados, según la estrategia que se emplee, se muestran en la matriz 1.

**Matriz 1. Dilema del negociador, derivado del dilema del prisionero**

		Negociador 1	
		Crear valor	Reclamar Valor
Negociador 2	Crear Valor	(Bien, Bien)	(Terrible, Excelente)
	Reclamar Valor	(Excelente, Terrible)	(Mal, Mal)

Fuente: Elaboración propia.

El desenlace mejor esperado para los negociadores sería la casilla superior izquierda (bien-bien), donde los dos cooperan y utilizan estrategias de creación de valor o cooperativas.

Las estrategias cooperativas pueden ser vulnerables a la explotación del otro jugador si éste utiliza estrategias de reclamación de valor o competitivas a fin de obtener un logro óptimo (excelente o fantástico), mientras que para el otro se da un resultado terrible; en la Matriz 1, esto se observa en los cuadros superior derecho e inferior izquierdo. Si los involucrados utilizan estrategias competitivas, se alcanza el peor resultado y el equilibrio se situará en la casilla inferior derecha.

La teoría de juegos analiza de manera racional las conductas de las partes de una negociación, interviniendo en un juego que puede ser de suma cero (ganar-perder) o de suma no cero (ganar-ganar), reconociendo que los actores elegirán de manera racional la opción que más les satisfaga. No obstante, la cultura no puede expresarse como una conducta racional y no es contemplada en esta teoría; por ello, no se puede decir que esta

teoría explique del todo cómo se comportan los negociadores o más bien, cuál es el estilo nacional de negociación de éstos en particular.

A su vez, la teoría de juegos es útil para analizar el proceso de negociación en general, pero no para determinar las características individuales de los participantes, debido a que ésta considera que las partes son actores racionales, independientemente del país al que pertenecen y lo que se pretende dilucidar en esta tesis es si los negociadores comparten un único estilo de negociar, marcado por la globalización, o si bien éstos tienen un estilo nacional particular. En este sentido, un estudio exclusivamente basado en la teoría de juegos dejaría inconcluso el razonamiento de esta tesis; sin embargo, esta teoría ilustra partes importantes del proceso de negociación.

La teoría de juegos tiene que ser vista como una herramienta metodológica que explica no la totalidad de las relaciones internacionales, sino sólo una parte de éstas y considera de mejor manera una situación de negociación donde se da conflicto y cooperación, esto es, se ceden o demandan intereses. Dado que los postulados y la práctica de la teoría de juegos están, íntimamente, vinculadas con los procesos de toma de decisión y de negociación, ello implica una gran relevancia para el estudio de las relaciones internacionales, asimismo, el proporcionar un modelo matemático de predicción le da bases cuantitativas y predictivas al estudio de los fenómenos internacionales. No obstante, las relaciones internacionales no pueden ser vistas sólo como un juego, son más complicadas.

En conclusión, son conceptos de esta teoría: jugadores, juegos con información completa o incompleta, juegos de suma cero o juegos de suma no cero, elección racional, modelos matemáticos simples o complejos, árboles de decisiones, dilemas clásicos. Asimismo, la teoría de juegos aporta los modelos formales del dialogo político; ya que, incorpora la comprobación, a través de la lógica y las matemáticas.

### **1.2.2.3. Teoría del conflicto: negociación originada por el conflicto**

Desde la teoría de conflicto se debe considerar que toda negociación surge del conflicto y a su vez la negociación pretende dar solución a una situación conflictiva.

La teoría del conflicto encuentra sus raíces y orígenes, en la década de los cincuenta en la Sociología, que junto con otras disciplinas científicas nutre la etapa behaviorista-cuantitativa de Relaciones Internacionales, permitiendo analizar las tensiones, disputas, divisiones e intereses que se contraponen en las sociedades.

Al hacer referencia al conflicto, éste se visualiza como un problema social que tiene como eje central el poder; se encuentra presente desde la existencia del ser humano y en muchos contextos que envuelven el actuar del hombre actual, también se observa en el ámbito nacional, en el internacional, en las interacciones personales, etc.

Según Lewis Coser, uno de los primeros exponentes de esta teoría: "...el conflicto social es la lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales".<sup>66</sup> En este sentido, los científicos consideran que la escasez de los recursos y su valor son los que generan el conflicto. En este escenario entran las negociaciones internas.

Los estudiosos del conflicto se encuentran, sumamente, influenciados por Karl Marx quien planteaba que existe una lucha constante entre las clases sociales de las sociedades. Desde esta perspectiva, la historia de la sociedad es también la historia de la lucha de clases y el sistema económico es el que crea desigualdades económicas que provocan las desavenencias.

De tal forma, Anthony Giddens señala: "Los teóricos del conflicto hacen hincapié en la importancia social de las divisiones. De este modo, se centran en cuestiones como el poder, la desigualdad y la lucha. Suelen considerar que la sociedad se compone de grupos diferentes que persiguen sus propios intereses. La existencia de éstos implica la constante posibilidad de conflicto y que unos grupos se beneficien más que otros".<sup>67</sup> Esta última frase, hace referencia al concepto de juego de suma cero, utilizado por los teóricos de teoría de juegos; es decir, en este sentido, "unos grupos se benefician más que otros" dando sentido a un juego de suma cero porque lo que pierde un grupo lo gana el otro.

Así, la teoría del conflicto se asocia a la teoría de juegos y a la teoría de la negociación, incluso se han utilizado como símil o indistintamente debido a que estas teorías consideran al conflicto como parte de su conceptualización; por ejemplo, la teoría de

---

<sup>66</sup> Citado en Luis Vicente Doncel, Tomás Gutiérrez Barbarrusa, et. al. (coordinadores), *Sociologías Especializadas I*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2011, p. 218.

<sup>67</sup> Anthony Giddens, *Sociología*, Cuarta edición, Alianza Editorial, Madrid, 2001, p. 46.



juegos utiliza juegos de suma cero que contienen claramente una situación de lucha; mientras que la teoría de la negociación implica dar solución a un enfrentamiento o a un problema, esto es, los escenarios de conflicto son contextos de negociación.

Empero, el conflicto no sólo es un tema social, también involucra espacios de negociación internacional; en este sentido, una de las obras que mejor incorpora la teoría de la negociación y la del conflicto es la *Estrategia del Conflicto* de Thomas C. Schelling; quien con argumentos de la teoría de juegos, la teoría de la organización y la comunicación, y de la elección y la decisión colectiva, establece que el conflicto puede generar un comportamiento racional, así arguye que su teoría estratégica: "...da el conflicto por sentado, pero también supone intereses comunes entre los adversarios; conjetura un modo de comportamiento 'racional' que lleva al máximo el valor y se centra en el hecho de que la 'mejor' elección de cada participante para la acción depende de lo que espere que el otro haga y que el 'comportamiento estratégico' se preocupa por influir en la elección del otro, actuando sobre sus expectativas de cómo se vinculará el propio comportamiento con el suyo".<sup>68</sup> De tal forma, el conflicto no sólo se vuelve racional para Schelling sino también estratégico y da pie a una situación de negociación al suponer intereses comunes entre las partes involucradas.

El mismo autor, menciona que: "las diversas teorías del conflicto –que se corresponden con los distintos significados de la palabra– pueden clasificarse en dos amplios grupos: de un lado, las que consideran el conflicto como un estado patológico y tratan de investigar sus causas y establecer su tratamiento, y, de otro, las que aceptan el conflicto como un hecho consumado y estudian el comportamiento a que da lugar. Dentro de este último grupo cabe distinguir a su vez, por una parte, las que analizan en toda su complejidad a los que participan en el conflicto -tanto respecto a la conducta «racional» e «irracional», consciente e inconsciente, como a sus cálculos y motivaciones-, y, por otra, aquellas teorías que se ciñen a un tipo de comportamiento más racional, consciente y elaborado. Hablando en términos generales, estas últimas consideran el conflicto como una especie de competición en la que todos los participantes tratan de «ganar»".<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Dougherty, *op. cit.*, p. 536.

<sup>69</sup> Schelling, *op. cit.*, p. 15.

Se puede considerar el estudio de las negociaciones internacionales dentro de la segunda categoría de teorías sobre el conflicto establecida por Schelling; es decir, el conflicto se da de manera inherente en éstas pues éste motiva la negociación y la solución de un problema común. El antagonismo para la teoría de la negociación se encuentra presente en una negociación distributiva donde las dos partes tratan de ganar y generan un choque de intereses que se entiende como un conflicto.

Sin embargo, en situaciones estratégicas internacionales el mismo autor señala que los juegos de suma cero son de poca importancia porque en un escenario donde existe el conflicto internacional, los involucrados no optarán racionalmente por un juego de suma cero o ganar-perder o lo que se ganará y lo que se perderá no dará un juego de este tipo; ambos pueden perder y ganar.

Asimismo, Schelling se concentra en: “la *teoría de la sociedad precaria* o el *antagonismo incompleto*” que implica una relación limitadamente contraria y una situación en la que las partes de un conflicto, aunque tienen una oposición estratégica entre sí, cuentan con un interés mutuo mínimo.<sup>70</sup>

En suma, en una negociación se pretende actuar con base a lo que se espera que la contraparte haga, por lo que, desde la teoría de Schelling, el objetivo de la negociación es convencer a la otra parte por medio de compromisos, amenazas y promesas. Asimismo, Schelling arguye que existen dos aspectos de la negociación: el *aspecto eficiente*, que consiste en explorar la posibilidad de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos y el *distributivo*, una situación en la que todo lo que uno obtenga de más, el otro lo obtiene de menos; constituye una relación de intereses y poder.<sup>71</sup> En términos de negociación, una negociación integrativa y una distributiva.

Si bien se podría ahondar mucho más en esta teoría, ya que explica los conflictos sociales desde una perspectiva sociológica, para el presente estudio, las ideas plasmadas por Schelling son las más adecuadas para la interpretación del fenómeno de las negociaciones internacionales y su relación con la teoría del conflicto.

En tal sentido, la negociación internacional debe considerar al conflicto no desde el ámbito social sino en el internacional, tomando en cuenta a los actores internacionales; es

---

<sup>70</sup> Cfr. Dougherty, *op. cit.*, p. 537.

<sup>71</sup> Cfr. Shelling, *op. cit.*, pp. 35-36.

preciso ir más allá al plano exterior, pero en el contexto local se debe visualizar el conflicto social.

Esta teoría sirve para determinar la naturaleza del conflicto e identificar a sus actores, pero no para señalar las características culturales (estilo de negociación) de los actores.

#### **1.2.2.4. Teoría de toma de decisiones: decisiones multilaterales**

La teoría de la toma de decisiones, en el marco de las etapas de Relaciones Internacionales, se ha suscrito a la fase del behaviorismo; puesto que se considera que ésta intenta descubrir cuál es el comportamiento de los tomadores de decisiones y los Estados con base en la elección de una decisión, orientada por el imperativo categórico del bien común.<sup>72</sup>

La toma de decisiones consiste en la deliberación de una de varias opciones a un problema para darle solución, ésta se lleva a cabo por un sujeto, o un país o más, o una institución, etc.: “...la toma de decisiones es el acto final de un proceso que involucra una diversidad de elementos, que van desde diferentes problemas y número de participantes hasta la mayor o menor elaboración del esquema que analiza y sustenta la decisión (que puede ser desde una decisión irracional hasta una racional que comprenda la creación de escenarios futuros)”.<sup>73</sup>

Si bien han existido aportaciones antes de la década de los cincuenta al estudio de los fenómenos internacionales, a través del proceso de toma de decisiones, es a partir de esta época en que se formaliza el cuerpo teórico de la toma de decisiones; concretamente, con la obra de Richard Snyder, H.W. Bruck y Burton Sapin titulada *Decision-making as an Approach to the Study of International Politics*.

En este sentido, en las negociaciones internacionales la teoría de la toma de decisiones tiene al Estado como el principal actor que interviene en éstas, supone que sus representantes son los que operan en su nombre; sin embargo, hay que recalcar que éste no es el único jugador en las negociaciones, pues se involucra a otros, que por su poder de

---

<sup>72</sup> Para profundizar en el tema de ética y relaciones internacionales, véase Cuadra Moreno, H. *Reflexiones sobre ética y política internacional*, Universidad Iberoamericana, México, 2008, 175 pp.

<sup>73</sup> Roberto Domínguez, “Toma de decisiones” en Orozco, José Luis y Dávila, Consuelo (comp.), *Breviario político de la globalización*, Fontamara, Colección FCPyS, UNAM, México, 1997, p. 467.

influencia y de negociación, participan en la selección de éstas y señala cuál es el comportamiento de éstos.

De tal forma, los autores Snyder, Bruck y Sapin señalan que: "es preciso librarnos de la perturbadora abstracción 'Estado'. Una de nuestras premisas metodológicas básicas es definir al Estado por sus órganos decisorios (...) La acción del Estado es la acción realizada por los que actúan en nombre del Estado. Por consiguiente, los órganos decisorios del Estado reconstruyen la situación tal como ellos la definen; lo cual exige que se dé al análisis del comportamiento de los funcionarios un énfasis central".<sup>74</sup>

Asimismo, el Estado para esta teoría deja de visualizarse como un ente monolítico y se considera como un conjunto de órganos (instituciones, organizaciones) que deliberan lo que es mejor para la supervivencia de éste. Así, la teoría de la toma de decisiones intenta explicar cuáles son los factores que intervienen en una determinación.

Las características generales de los análisis de toma de decisiones<sup>75</sup> son:

- 1) La comprensión de la conducta externa del Estado desde la perspectiva analítica de éste antes que desde la del sistema internacional, es decir, cuál es la posición de un Estado en base a su contexto interno;
- 2) El análisis de los órganos decisorios o los individuos que tienen esa responsabilidad que se conducen en el marco de un entorno incluyente tanto del propio sistema político nacional como del sistema internacional; empero, los individuos que actúan en nombre del Estado están influenciados por las presiones internas más que por la estructura del sistema internacional;
- 3) La percepción que desempeña un papel importante en una gran parte de las teorías;
- 4) La forma de considerar el proceso de toma de decisiones como uno racional que busca la satisfacción del interés nacional, tomando en cuenta que éste no sólo se define por el sistema internacional, sino que es reflejo de los elementos que se encuentran dentro de la arena de la política interna.

---

<sup>74</sup> Snyder, Bruck y Sapin citados en Luis Alberto Padilla, *Teoría de las relaciones internacionales. La investigación sobre la paz y el conflicto*, Instituto de relaciones internacionales e investigaciones para la paz, Guatemala, 1992, p. 146.

<sup>75</sup> Cfr. Celestino Del Arenal, *op. cit.*, p. 251.

De tal manera, los teóricos de la toma de decisiones prestan gran interés en las decisiones que toman los responsables del Estado y sus políticos, más que por el Estado como un ente monolítico; si bien, las decisiones que se toman, según estos teóricos, son racionales, la realidad internacional demuestra que a veces no se actúa de manera racional.

Para comprender cómo se llevan a cabo las decisiones de los Estados, diversos autores han realizado una serie de modelos que encuadran la forma en qué los Estados y sus órganos decisorios toman una elección ante varias alternativas a un problema. Uno de los autores más reconocidos en esto es Graham T. Allison en su libro *La Esencia de la Decisión*,<sup>76</sup> donde desarrolla tres modelos (*actor racional*, *proceso organizacional* y *política gubernamental*) si bien, fueron utilizados para explicar la crisis de los misiles entre Cuba y Estados Unidos, se han centrado en la experiencia estadounidense y pueden explicar con ciertas adaptaciones la realidad de otros países con diferentes costumbres y formas de resolver problemas. Son aproximaciones analíticas útiles para entender cómo se da el proceso de toma de decisiones dentro de un Estado y hacen posible el esclarecimiento de las negociaciones bilaterales y sus procesos de toma de decisión. Sin embargo, en las concentraciones multilaterales estos modelos quedan limitados y no permiten comprender de manera más clara y profunda los procesos de toma de decisión multilaterales, debido a los múltiples factores que intervienen, entre otros destacan los diferentes sistemas políticos estatales.

Holsti, por su parte señala que los modelos de toma de decisiones se dividen en tres:<sup>77</sup>

- 1) Políticas burocráticas y organizativas,
- 2) Política de los grupos pequeños y
- 3) Los líderes individuales.

Al igual que los de Graham Allison no explican situaciones de negociación multilateral y sirven para ejemplificar contextos locales e internos dentro de los Estados y las organizaciones, pero quedan limitados para el análisis del proceso de las negociaciones multilaterales.

William Zartman visualiza cuál es el estado de arte de las decisiones en las negociaciones multilaterales<sup>78</sup> y qué análisis pueden utilizarse para comprender estas decisiones:

---

<sup>76</sup> Véase, Graham T. Allison, *La Esencia de la Decisión*, Grupo Editor Latinoamericano, Colección de Estudios Internacionales, Argentina, 1988, 387 pp.

<sup>77</sup> Cfr. Holsti, *op. cit.*, pp. 71-77.

1. **De decisión:** compara los valores resultantes de los jugadores; es decir, examina por qué las partes actúan de determinada manera, asumiendo el mejor interés de la racionalidad.
2. **Estratégico:** a través del uso de la teoría de juegos se basa en la estructura de valores que las partes asignan a los diferentes resultados. Este pluraliza el análisis de decisión porque considera que los resultados deben ser producto de la interacción social. En el ámbito multilateral, está basado en las coaliciones. Esta teoría determina que los resultados pueden ser alcanzados por los jugadores actuando racionalmente, tanto colectivamente como individualmente.  
Incluso determina el nivel y las condiciones bajo los cuales una gran coalición puede ser formada o rechazada.  
Este análisis facilita entender cómo se crean las coaliciones dentro de la OMC, si éstas pueden o no permanecer en el tiempo y cuáles son los fines por los que se originan.
3. **Organizacional:** explica los resultados a través del comportamiento de las partes deducido desde su posición dentro de una organización o las necesidades que tengan dentro de ésta. La organización mueve a sus miembros a un resultado acertado, cuando sea posible, a través de sus reglas, cultura e instituciones.  
Desde este análisis, se puede comprender cómo una organización internacional puede generar cultura y un mismo comportamiento entre sus miembros, esta idea puede traslaparse a la OMC.
4. **Del grupo pequeño:** es un enfoque contextual, que explica los resultados de una interacción peculiar que ocurre en un marco pluralista restringido. Asumiendo un reducido número de jugadores y enfocándose tanto en las interacciones dentro y entre el grupo, estas interacciones son el comportamiento del grupo pequeño.
5. **Del poder de las coaliciones.** Analiza el uso del poder para instaurar coaliciones. El análisis del poder-coalición se concentra en la manipulación de la información y superación de los conflictos de racionalidad. Éste observa cómo se desarrollan las coaliciones en la OMC y cuáles son las que tienen mayor poderío en ésta.

---

<sup>78</sup> Cfr. Zartman, *International multilateral... op. cit.*, pp. 7-10.

**6. Del liderazgo.** Se enfoca más profundamente en el agente negociador, analizando las tácticas y estrategias usadas para reducir la complejidad de ambas partes y temas al punto donde converge la decisión consensuada.

El liderazgo por sí solo tiene sus propios modos. Por ejemplo, histórico-descriptivo o modo de personalidad, ha sido frecuentemente usado como la base del “gran hombre”, dando ejemplos de acciones unilaterales hacia las otras partes. El liderazgo coercitivo es relacionado con el análisis de las coaliciones. Los líderes instrumentales o emprendedores contribuyen al diseño de “buenas soluciones” o procedimientos a través de arreglos cooperativos y fijan tácticas para la creación de resultados de suma positiva.

En suma, la teoría de la toma de decisiones, a través de sus diversos modelos y aplicaciones en las diferentes disciplinas científicas, intenta explicar cómo se llevan a cabo las decisiones para la solución de un problema.

Con base en lo anterior, hay que destacar que las decisiones de las negociaciones internacionales se realizan en varios niveles, principalmente, en el nivel local o nacional y en el nivel internacional.

El *nivel internacional* se ejecuta cuando dos o más Estados o actores internacionales involucrados en el proceso del debate, llegan a un acuerdo o desacuerdo en relación con la materia o el tema a pactar.

Para el objeto de estudio de esta tesis se destacará el nivel multilateral que sólo considera a más de dos actores internacionales involucrados en la negociación. Sin embargo, es necesario recalcar que, para alcanzar el nivel internacional, es imprescindible que los Estados hayan estimado el nivel local o interno de la decisión que van a tomar. Así, se debe pasar por el *nivel nacional* antes del internacional, donde las determinaciones son tomadas por todas las agrupaciones de poder de un Estado; junto con aquellas que comparten intereses de la negociación (los cuales variarán dependiendo el tipo de negociación internacional), los que a la vez presionan a los negociadores y al gobierno para que se satisfagan sus propias preferencias.

No obstante, también se pueden dar otros niveles de toma de decisiones que son: el *individual* y el *colectivo*. El primero corresponde a las resoluciones que toma cada actor/individuo del equipo negociador de manera personal, es decir, las opiniones y

elección de cada persona acerca de las estrategias, tácticas, objetivos, prioridades y resultados del debate, que cree más favorables. El segundo se da dentro del grupo negociador, mediante la deliberación de las metas, maniobras, etc. a seguir; aquí entra el estilo nacional de negociación. En estos niveles se denota si ha existido un cambio o no en el estilo de las negociaciones multilaterales internacionales.

En esta tesis se reflexionarán estos cuatro niveles de toma de decisión, aunque se dará un mayor énfasis a los niveles internacional y nacional. Más adelante se hará mención a la negociación en ambos niveles para destacar las particularidades culturales que se denotan en cada uno de éstos. Asimismo, el proceso de toma de decisiones es un elemento que está presente en las negociaciones internacionales y en el cual también se observan las diferencias culturales de cada país.

#### **1.2.2.5. Teoría y análisis de redes**

El análisis de redes o la teoría de redes se ha utilizado en diversos campos disciplinarios: en las matemáticas (Teoría de grafos o Teoría de gráficas, Teoría de grupos y Álgebra de matrices), en Ciencias Sociales (Sociología, Ciencia Política, Psicología, etc.), Ecología, Epidemiología, Lingüística, Estadística, etc.

De tal forma, la teoría de redes, desde el ámbito de las matemáticas, "es una clase de modelos matemáticos que involucra la representación gráfica de ciertos problemas de optimización. Las redes tienen una aplicación extensa en diversos campos como son: planeación, administración, ingeniería, química, educación, etc.; en estos campos innumerables situaciones pueden formularse como modelos matemáticos de redes".<sup>79</sup> La teoría de redes formula algoritmos para la solución de un problema y puede darse el caso en que sean más de un algoritmo los que den respuesta a una sola cuestión.

Cuando el enfoque estructural\* en las Ciencias Sociales está basado en el estudio de la interacción entre los actores sociales se le llama análisis de redes sociales. Esos actores sociales pueden ser individuos, grupos, organizaciones, Estados nacionales, alianzas internacionales, etc., dependiendo de la disciplina. El investigador social que realiza un

---

<sup>79</sup> Ma. del Carmen Hernández Ayuso, *Introducción a la teoría de redes*, Sociedad matemática mexicana, UNAM, México, 2005, p. xi.

\* Es decir, cuando los elementos de una estructura social son interdependientes entre sí.



análisis de redes debe determinar qué tipo de interacciones se dan en una red (con base en el sexo, la raza, la ocupación, la profesión, la edad, el parentesco, la afiliación, entre otras).

Desde el origen de la Sociología como ciencia con Auguste Comte, se ha planteado la necesidad de estudiar la interacción entre los seres humanos para la investigación social y otros autores que le siguieron como Durkheim también lo propusieron; empero, el surgimiento del análisis de redes sociales\* comenzó con el trabajo de Jacob Moreno a principios de 1930 con su obra titulada *Who Shall Survive?* (1934), usando el enfoque sociométrico. Otros autores establecen que el análisis de redes sociales comienza en la década de 1970 cuando Harrison White comienza a preparar a sus estudiantes en Harvard en el análisis de redes sociales, produciendo grandes aportaciones a la teoría de las redes sociales.<sup>80</sup>

Por otro lado, Alexandra Marin y Barry Wellman señalan que los principales antecedentes del análisis de redes sociales se centran de una forma más explícita en la obra de Georg Simmel, él es el primero en articular la premisa de que los vínculos sociales son primarios, la sociedad es en sí misma una red de relaciones y no hay "sociedad" sin interacciones.<sup>81</sup> No obstante, las aportaciones de Simmel no llegaron al ámbito matemático, pero representan los precedentes más directos.

En este sentido, el análisis de redes sociales tiene como punto de partida la premisa de que la vida social se genera, principalmente y de manera más importante, por las interacciones y los patrones formados por éstas. Las *redes sociales* son formalmente definidas como un conjunto de *nodos* (o miembros de la *red*, *nodo* es una expresión matemática que se refiere a un punto en la red o a actores) que están vinculados por uno o más tipos de interacciones.<sup>82</sup> Es decir, una red social es un conjunto de actores sociales (nodos, miembros) que se vinculan entre sí de diferentes o similares maneras.

Así, "una red social consiste, en esencia, de dos elementos: una población de *actores* y por lo menos una *relación* que sea medible, definida para cada par de actores (Freeman 1989).

---

\* Según varios autores como Hummon y Carley, 1993; Leinhardt, 1977; Marsden y Lin, 1982; Freeman, 1989; Degenne y Forsé, 1994; Wasserman y Faust, 1994.

<sup>80</sup> Cfr. Linton Freeman, *The development of social network analysis. A study in the sociology of science*, Empirical Press, Canadá, 2004, pp. 7-8. Traducción libre.

<sup>81</sup> Cfr. Alexandra Marin y Barry Wellman, "Social Network Analysis: An Introduction", en Peter Carrington y John Scott, *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, Sage, London, 2010, p. 14. Traducción libre.

<sup>82</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 11.

Los actores pueden ser entidades sociales en cualquier nivel de agregación (personas u otros organismos individuales, o colectividades, como unidades familiares, organizaciones o países). Las relaciones pueden comprender cualquier acción, actividad, transacción, obligación, sentimiento u otro tipo de conexiones entre pares, o entre subgrupos de actores".<sup>83</sup>

Esas relaciones (interacciones, vínculos) que se dan entre los actores sociales tienen consecuencias para éstos; por ejemplo, se comparte información, cultura, conocimiento, intereses en común, lazos de afiliación o de parentesco, entre otras cosas, que pueden determinar el rol que tiene un nodo en una sociedad. De ahí, que unos de los primordiales objetivos de los analistas de redes es saber cómo se dan esas interacciones, de qué tipo son y en qué contexto se dan.

Aunado a esto las redes sociales cuentan con cuatro elementos importantes:<sup>84</sup>

- *Similitudes* ocurren cuando dos nodos (actores) comparten atributos (características geográficas, actitudes, pertenencia a grupos, etc.);
- *Parentesco* que pueden incluir relaciones basadas en un rol específico, lazos afectivos que son fundamentados en los sentimientos de miembros de la red uno por el otro (por ejemplo, agrado, desagrado), o la conciencia cognitiva (por ejemplo, conocimiento);
- *Interacciones* son aquellos vínculos fundados en el comportamiento como hablar con, ayudar, o invitar a la casa de uno; y
- *Flujos* son aquellas relaciones que requieren intercambio o transferencia entre los nodos, pueden ser intercambios de recursos, información, etc.

Así, las relaciones no son atributos, si los nodos coinciden en ciertas características se debe a la posición que ocupan en la red; es decir, las personas con similares particularidades a menudo tienen lugares parecidos en la red. Asimismo, se deben trazar límites entre lo que constituye una red y lo que es un grupo, puesto que son dos conceptos diferentes; el grupo es excluyente, la red no; muchas veces el primero no implica que los miembros tengan

---

<sup>83</sup> Katherine Faust, "Las redes sociales en las ciencias sociales y del comportamiento" en Jorge Gil Mendieta y Samuel Schmidt (eds.), *Análisis de Redes Sociales: Aplicaciones en Ciencias Sociales*, IIMAS, UNAM, México, 2002, p. v.

<sup>84</sup> Cfr. Marin y Wellman, *op. cit.*, p. 12.

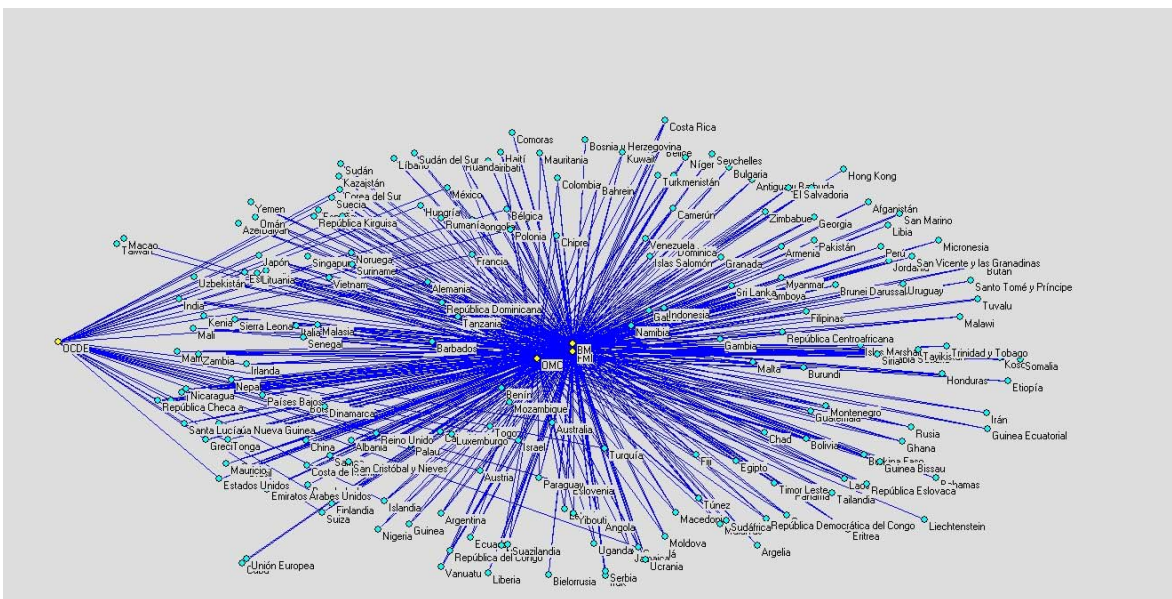
interacciones con otros actores fuera de ese grupo y que esa relación sea importante, lo cual es algo que la segunda sí considera, por lo que en una red se pueden dar varios subgrupos.

Una red se representa a través de un grafo o una imagen o una matriz que puede ser realizada por medio de programas computacionales, en donde se demuestran los vínculos que existen entre los actores (nodos):

- a. *Dirigidos*: recíprocos, cuando las dos personas toman en cuenta la interacción; o no recíprocos/unidireccionales, cuando un solo nodo tiene el vínculo con otro y ese otro no aporta nada a la relación.
- b. *No dirigidos*: cuando no se busca el vínculo; por ejemplo, relación familiar.

En la figura 1 se observa una red de dos modos en donde se representa a la OMC, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y los Estados miembro de cada una de estas instituciones. En ésta, se trata de demostrar la centralidad de los nodos (organizaciones internacionales) dentro del régimen económico internacional y se aprecia que tanto el FMI como el BM son aquellas instituciones internacionales que cuentan con una mayor membresía y, por lo tanto, más interacciones.

**Figura 1. Red de dos modos**



**Fuente:** Elaboración propia con el programa computacional Pajek.

La red puede ser de *un modo* o de *dos*: de uno cuando los vínculos que se establecen en ella se dan entre una misma entidad social (Estado-Estado, Organización Internacional-Organización Internacional) y; son de dos cuando las relaciones en ésta se dan entre dos entidades sociales diferentes (Estado-Organización Internacional). También se puede considerar a una red como *completa* o *egocéntrica*; la primera cuando ésta se enfoca en todos los nodos en lugar de privilegiar a uno solamente; la segunda es una red que se centra alrededor de un actor que se conoce como *ego*; entre más completa sea la red será más densa y entre más egocéntrica tendrá mayor centralidad en uno de sus nodos.

Para explicar la centralidad, Linton Freeman hace un análisis desde la teoría de grafos, obteniendo así, los siguientes conceptos: *grafo* es un conjunto de puntos y uno de líneas o aristas que conectan pares de puntos; cuando dos puntos están enlazados directamente por una línea o arista, se dice que son *adyacentes*; el número de puntos de los cuales un determinado punto es adyacente se conoce como el *grado* de ese punto; el grafo es *conexo* cuando cada uno de los puntos es alcanzable desde cualquier otro; a cada *camino* (secuencia de una o más aristas) se asocia una *distancia*, que es igual al número de aristas de ese camino; el camino más corto entre un par de puntos se llama *geodésica*; hay *centralidad* cuando un actor tiene una posición en donde cuenta con el máximo *grado* posible; está en la *geodésica mediando* el mayor número probable de puntos y, ya que está ubicada a la mínima distancia de todos los otros puntos, está lo más cerca posible de ellos.<sup>85</sup> Es decir, se utiliza el grado, la geodésica o la distancia para medir la centralidad.

Existen dos enfoques para analizar las redes sociales, éstos son:<sup>86</sup>

- a) **Las teorías formalistas:** se refieren, principalmente, a describir cuáles son las formas matemáticas de las redes sociales. Estudian sus efectos, en la medida que son consecuencias en la forma misma y las causas de éstas. Sus principales herramientas son el modelaje matemático y las simulaciones por computadora.
- b) **Las teorías estructuralistas:** se preocupan por cómo los patrones de las relaciones pueden arrojar luz sobre temas de fondo vinculados con otras disciplinas. Por

---

<sup>85</sup> Cfr. Linton C. Freeman, "La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual" en *Política y Sociedad*, Volumen 33, Madrid, 2000, pp. 133-134.

<sup>86</sup> Cfr. Marin y Wellman, *op. cit.*, pp. 15-18.

ejemplo, se analizan temas como la salud, el trabajo y la comunidad; son explicados desde las interacciones que existen entre los actores o nodos.

Hay que destacar que los análisis de redes sociales, en general, son una perspectiva de tipo estructuralista, puesto que describe la manera en que se dan las relaciones entre los actores, sus componentes, características y consecuencias de sus interacciones; no obstante, el uso de los métodos computacionales y matemáticos les da una mayor formalidad.

Independientemente de los diferentes enfoques teóricos y de sus orígenes, en general, el análisis de redes es definido en cuatro ejes:<sup>87</sup>

1. Está motivado por una intuición estructural sobre la base de los lazos que unen a los actores sociales (relaciones que pueden ser obtenidas en documentos, entrevistas, prácticas de campo, etc.).
2. Se basa en datos empíricos sistemáticos.
3. Se ejemplifica en gran medida en imágenes gráficas.
4. Depende del uso de modelos matemáticos y/o computacionales.

En los estudios sobre relaciones internacionales, los análisis de redes permiten la visualización de los miembros dentro de un régimen internacional, como el régimen internacional del comercio, es decir, qué Estados se encuentran inscritos en qué organizaciones internacionales; se pueden analizar fenómenos internacionales junto con la teoría de élites y observar quiénes son los actores dentro de ese fenómeno; así como, determinar si existen redes en un tema internacional.

En este sentido, para el caso de la negociación internacional, el análisis de redes sociales sirve para determinar si existe o no una red de negociadores internacionales; esto es, si se conectan entre sí y tienen relación; si se halla esa red se puede evaluar si esa interacción genera un flujo de información que involucre un intercambio de costumbres y valores que construya un estilo de negociación homogeneizado entre los negociadores, independientemente de la nacionalidad que éstos tengan; es decir, permite responder a la siguiente pregunta: ¿se comportan los negociadores japoneses igual en las negociaciones nacionales que en las que se llevan a cabo en el seno de la OMC?

Desde esta premisa se radicará la importancia del análisis de redes sociales a esta tesis; con el fin de ubicar a los negociadores japoneses en el tema agrícola dentro de la OMC

---

<sup>87</sup> Cfr. Linton C. Freeman, *The development of social network analysis... op. cit.*, p. 3.

y si éstos comparten patrones culturales a la hora de discutir (protocolo, lenguaje, metas en la negociación, comunicación, etc.).

En conclusión, es necesario visualizar el análisis de redes como una perspectiva que considera que la vida social está creada por las interacciones y los patrones que se conforman; es decir, se evalúan sólo los datos relacionales: contactos, vínculos, conexiones que relacionan a un agente con otro y no pueden evaluarse sólo como las propiedades individuales del agente social. El análisis de redes no predice, sino que brinda una manera de registrar un fenómeno u objeto de estudio y debe complementarse con las demás teorías para darle un mayor significado a lo que se investiga.

### **1.3. Cultura y negociación internacional**

Como se ha hecho mención a lo largo de estas páginas, existen estudios sobre las negociaciones con diversos enfoques, entre ellos el culturalista o específico señala que la cultura influye en todo momento de negociación. Aquí se encuentra el contrargumento de la hipótesis general de esta tesis.

Al revisar la literatura, se encuentran una serie de definiciones sobre *cultura*, aquí se tomará en consideración a los siguientes autores:

Bhikhu Parekh establece que: "la cultura es un sistema de creencias y prácticas. La cultura es un sistema creado históricamente de sentido y el significado, o lo que es lo mismo, un sistema de las creencias y prácticas en términos de lo que un grupo de seres humanos entiende, regula y estructura en sus vidas individuales y colectivas. Es una forma de la comprensión y la organización de la vida humana".<sup>88</sup> En este sentido, la cultura es el sistema de creencias y prácticas que dan sentido y significancia a la vida de los seres humanos que forman un colectivo que comparte ese sistema y determinará la visión y actuación que tienen éstos de las negociaciones.

Levi-Straus, señala que: "una cultura consiste en una multiplicidad de rasgos, algunos le son comunes, otros, en grados diversos, lo son con culturas vecinas o alejadas, en tanto que otros las separan de manera más o menos marcada. Mientras que los aspectos comunes a las culturas son el que todas poseen lenguaje, técnicas, arte, conocimientos

---

<sup>88</sup> Bhikhu Parekh, *Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory*, Macmillan Press, Londres, 2000, pp. 143-144. Traducción Libre.

científicos, creencias religiosas y organización social, económica y política, lo que realmente diferencia unas culturas de otras es la forma de poner en perspectiva los valores y el modo particular de resolver problemas".<sup>89</sup>

Si se considera que lo que hace diferente a una cultura son, como lo menciona Levi Strauss, los valores y la manera en cómo ésta soluciona los problemas y sí se toma en cuenta que una negociación es un proceso para dar salida a un problema en común, entonces el estilo de negociación de cada país está influenciado por ésta y será diferente para cada una de las culturas existentes.

Para Wendi Lyn Adair y Jeanne M. Brett, la cultura nacional consiste en las creencias, actitudes, normas y conductas, además de compartir el grupo social, económico, político y estructuras institucionales religiosas.<sup>90</sup>

Geert Hofstede define la cultura como: "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los otros".<sup>91</sup>

En resumen, la cultura reside en una serie de aspectos que comparte un grupo de personas, generalmente de un mismo país, aunque no exclusivamente; éstos son: las creencias, las cuales se representan por el sistema de valores, la religión y las costumbres; educación; principios económicos, políticos y sociales; y las prácticas.

En otro ámbito, cuando se hace referencia a los Estados como los principales actores de las negociaciones internacionales se tiene que tomar en cuenta que éstos se encuentran influenciados por su cultura y cada uno de éstos es diferente. Así, un concepto clave que une a la cultura con la negociación es el estilo nacional de negociación; que es diferente entre los Estados y representa la forma en cómo discuten. Los estilos de negociación se configuran por la cultura (componente esencial), por la historia, el sistema político y el lugar que ocupan los Estados en el mundo, estos elementos le dan una particular forma de negociación y de comunicación en el exterior. Esto es parte del contraargumento de la hipótesis de esta tesis.

---

<sup>89</sup> Levi Strauss, citado por Sonia Valle de Frutos, *Cultura y Civilización: Un acercamiento desde las Ciencias Sociales*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2008, p. 68.

<sup>90</sup> Cfr. Wendi Lyn Adair and Jeanne M. Brett, "Cultural and Negotiation Process" en Gelfand, Michele J. y Brett, Jeanne M., *The handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, Stanford, California, 2004, p. 158. Traducción libre.

<sup>91</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3era edición, McGraw-Hill, Estados Unidos, 2010, p. 3.

Cuando la cultura y las negociaciones internacionales son discutidas de manera entrecruzada, los diferentes autores se refieren a los conceptos de *comunicación intercultural*, *alto y bajo contexto cultural*<sup>92</sup> y *estilo de negociación de occidente y de oriente*.<sup>93</sup>

La comunicación en las negociaciones internacionales, según varios autores está notablemente influenciada por la cultura. Joan Mulholland resalta que: "Los miembros de la misma cultura comparten una comprensión en la naturaleza y funcionamiento del discurso. Están de acuerdo en: a) los medios por los cuales el discurso actualiza los hechos (y comparten muchas de las ideas, opiniones y actitudes que en él se manifiestan); b) los medios por los cuales el discurso funciona como acontecimiento social, con acciones y roles adecuados, y posibles objetivos".<sup>94</sup>

La *comunicación intercultural* es un proceso comunicativo entre personas con diferentes antecedentes lingüísticos y culturales. Edward T. Hall, utilizó por primera vez este concepto en su libro *El lenguaje silencioso* en 1959,<sup>95</sup> y en colaboración con el lingüista George L. Trager, establecieron el paradigma para la comunicación intercultural, delineado particularmente, en (1) la teoría de Whorf-Sapir de la relatividad lingüística, y (2) la teoría psicoanalítica freudiana.<sup>96</sup>

Este término es útil para entender las diversas culturas y para tener éxito en las negociaciones internacionales, ya que, si no se cuenta con una buena preparación en comunicación intercultural, el negociador internacional no será apto para alcanzar sus metas.

Por otro lado, Edward Hall, en su libro *Más allá de la cultura*, introduce dos conceptos: *alto contexto cultural* y *bajo contexto cultural*.<sup>97</sup> El primero hace referencia a que la

---

<sup>92</sup> Entre los principales teóricos de la comunicación intercultural y el alto y bajo contexto cultural se encuentran Edward T. Hall y Geert Hofstede.

<sup>93</sup> Wendi Lyn Adair y Jeanne M. Brett.

<sup>94</sup> Joan Mulholland, *op. cit.*, p. 120.

<sup>95</sup> Hall, Edward, *El lenguaje silencioso*, Alianza Editorial, Madrid, 1959, 240 pp.

<sup>96</sup> Véase, Everett M. Rogers, William B. Hart and Yoshitaka Miike, "Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan" en *Keio Communication Review*, No. 24, 2002, p. 19. en <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>.

<sup>97</sup> Hall, Edward, *Más allá de la cultura*, Colección Punto y Línea, Madrid, 1978, 256 pp. Para más información sobre el bajo y alto contexto cultural, revítese el capítulo 1 de la tesis de maestría, Virginia Valdivia, "La estrategia y el estilo de negociación de Japón en las negociaciones internacionales económicas bilaterales. Casos de estudio: el Acuerdo de Asociación Económica Japón-Singapur y Acuerdo de Asociación Económica México-Japón", *Tesis de maestría en Estudios en Relaciones Internacionales*, UNAM, México, 2012.



cultura influye de manera notoria y más contundentemente en la negociación; mientras que el bajo contexto no cuenta con tanto predominio de la cultura nacional.

El bajo contexto cultural tiene como elementos fundamentales:

- Las negociaciones consisten en una distribución de recursos y no una construcción de interacciones (esto implica un juego de suma cero, es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra).
- La comunicación se da de manera directa/explicita; esto implica que el negociador utiliza tanto formas verbales como no verbales, dentro de su lenguaje, muy claras y específicas.
- Los actores en este contexto son individualistas y tienen mayor libertad para llevar a cabo sus propias interpretaciones de la realidad en las negociaciones internacionales; es decir, se sienten indiferentes de los grupos sociales a los que pertenecen y se observan como agentes libres para realizarse en metas personales más que en obligaciones sociales, dentro de una negociación. Se guían por la razón más que por la emoción.
- Se utilizan estrategias distributivas más que cooperativas.

Estados Unidos y Alemania son países representativos del bajo contexto cultural.

Por otro lado, el alto contexto cultural reúne estas características:

- Los negociadores visualizan a la negociación como una construcción de relaciones más que una distribución de recursos.
- La comunicación se da de manera indirecta/implícita; es decir, la información y el lenguaje son vagos y poco precisos.
- Lo que se habla, se trasmite no sólo por las acciones y las palabras de una persona, sino también por el marco cultural en el cual éstas son expresadas.
- Sus actores son interdependientes o colectivistas; ello implica que se conciben dentro del contexto de los grupos sociales de los que dependen, y se ven forzados por compromisos con el fin de preservar el prestigio y la armonía. Por ello, su comportamiento se guía más en la emoción que en la razón.
- Al ser colectivistas, elaboran una negociación cooperativa (ganar-ganar, de integración o de suma no cero)

- Las estrategias de los negociadores serán de creación de valor con metas cooperativas basadas en la confianza.

China, Hong Kong, Taiwán y Japón son ejemplos claros de este tipo de contexto.

Empero, cada país tiene su propia forma de negociar, por ello, aunque sean dos países de un mismo contexto cultural bajo o alto, tienen diferencias y particularidades en su comportamiento y en la negociación.

Respecto al *estilo de negociación de occidente y de oriente*, Adair y Brett establecen la diferenciación entre éstos.<sup>98</sup>

Las personas de las culturas occidentales tienden a ser independientes, individualistas. Ellos se entienden a sí mismos como independientes o separados de los grupos sociales a los que pertenecen y se ven como agentes libres para buscar sus metas personales para su realización propia más que para obligaciones sociales. Mientras que en las culturas orientales son interdependientes, colectivistas; conciben su ser dentro del contexto de los grupos sociales a los que se adscriben y se visualizan como agentes preocupados por los compromisos, por mantener la armonía e identificarse dentro de los grupos de referencia.

Los agentes independientes (cultura occidental) tienen una visión del mundo que se asocia, naturalmente, con una perspectiva en la que la negociación es una distribución de recursos, y no una construcción de relaciones. Los actores interdependientes consideran a la negociación, en primer lugar, como una creación de interacciones y después una distribución de recursos. En el Cuadro 3 se condensan las características de estas culturas según el proceso de negociación.

**Cuadro 3.**  
**Cultura y Proceso de Negociación: Un modelo (Cultura occidental y oriental)**

Región	Este		Oeste	
Construcción de interpretaciones.	Dependiente		Independiente	
Normas de comunicación	Contexto Alto/ fuerte		Bajo contexto	
Creencias	Construcción de relaciones		Distribución de recursos	
Metas	Cooperativas Confianza	Competitivas Dominante	Cooperativas Ganancias compartidas	Competitivas individuales
Comportamientos	Indirecto para compartir información	Influencia afectiva	Directos para compartir información	Influencia racional.

Fuente: Adair y Brett "Cultural and Negotiation Process" en Gelfand, Michele J. y Brett, Jeanne M., *The handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, Stanford, California, 2004, p. 160.

<sup>98</sup> Las siguientes características fueron obtenidas de Adair y Brett, *op. cit.*, pp. 158-170.

La cultura afecta los objetivos que las partes tienen en la negociación, lo que ellos tratan de alcanzar y lo que piensan es importante; por ejemplo, conductas adecuadas o inadecuadas dentro de una negociación establecida. Las diferencias culturales implican concebir el desarrollo de negociación en dos ámbitos: 1) un proceso de construcción o reconstrucción y 2) de mantenimiento de relaciones o distribución de recursos. Sin embargo, en ciertas ocasiones los negociadores pueden dejar de lado la cultura y su estilo de negociación, si son un obstáculo, con el propósito de cumplir sus objetivos dentro de la negociación.

Jeswald Salacuse postula las diez principales formas en que la cultura se involucra en las negociaciones internacionales, según las características culturales de los Estado (Cuadro 4).

**Cuadro 4. Las diez formas en que la cultura afecta a la negociación**

Factores de la negociación	
Metas	Contrato/Relación
Actitudes	Ganar-Perder/Ganar-Ganar
Estilos particulares	Informal/Formal
Comunicación	Directo/Indirecto
Importancia al tiempo	Alta/Baja
Emotividad	Alta /Baja
Acuerdo	Específico/General
Construcción del acuerdo	Desde los niveles altos (deductivo)/Desde los niveles bajos (inductivo)
Organización del grupo	Un líder/Consenso
Correr riesgos	Si/No

**Fuente:** Elaboración propia con base en Salacuse, Jeswald W. "Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation" en *Ivey Business Journal*, Septiembre/Octubre, Londres, 2004.

Se puede decir que las metas de negociación, según la cultura, son: el establecimiento de un contrato o de una relación; las actitudes son ganar-perder o ganar-ganar; los estilos particulares en la negociación son informal o formal; la comunicación es directa o indirecta; algunos negociadores otorgan gran importancia al tiempo y otros no; hay una alta emotividad o una baja emotividad a la hora de negociar (es decir, se involucran las

emociones); el convenio al que se llega es general o específico; el acuerdo se construye desde los niveles de abajo comenzando por cuestiones particulares a las generales (inductivo) o bien desde los altos niveles de lo general a lo particular (deductivo); el grupo negociador se organiza en base a un líder o mediante el consenso; no se corren riesgos o si se corren riesgos.

En tanto que para Geert Hofstede sigue desarrollando, hasta febrero de 2018, un modelo que actualiza país por país, con base en seis dimensiones de la cultura nacional que determinan ciertos comportamientos:<sup>99</sup>

1. **Individualismo vs. Colectivismo.** Se refiere al grado en el cual las personas prefieren actuar como individuos (*individualismo*), en lugar de conducirse como miembros de un grupo (*colectivismo*); es decir, es la medida en la que una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, así como, la cohesión social e intensa sociabilización. Por su parte, el *colectivismo* representa una preferencia por un esquema muy unido en la sociedad, esto es, los individuos pueden esperar que sus parientes o miembros de un grupo, en particular, los cuiden a cambio de una lealtad incuestionable; mientras que en el *individualismo* se parte de un marco social poco estructurado en el que se tiene la esperanza de que los individuos se atiendan sólo a sí mismos y a sus familias más cercanas.
2. **Alta o baja distancia de poder (PDI).** Consisten en qué tanto una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones (familia, escuela, comunidad, etc.) y organizaciones (lugares donde las personas trabajan) o no. Las personas en sociedades que exhiben un alto grado de distancia de poder reconocen un orden jerárquico, en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación. En las sociedades con *baja distancia de poder*, los sujetos se esfuerzan por igualar la distribución del poder e interpelan las justificaciones de las desigualdades.
3. **Masculinidad (MAS) vs. Femenidad.** El lado masculino de esta dimensión representa una predilección en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales por el éxito; la sociedad en general es más competitiva

---

<sup>99</sup> La información sobre estas dimensiones fue consultada en Hofstede Insights, *Las 6 dimensiones de la cultura nacional*, en <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> consultado en febrero 2018 y Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *op. cit.*

---

y otorga mayor énfasis a la riqueza y la ambición, además de que en una cultura “masculina”, “se vive para trabajar”.

Su opuesto, feminidad, significa inclinación por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida; la sociedad en general está más orientada al consenso, otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad; en una cultura “femenina”, “se trabaja para vivir”.

4. **Aversión a la incertidumbre (UAI).** La *aversión a la incertidumbre* es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas o con la incertidumbre y la ambigüedad; es decir, aquellas cuestiones que son nuevas, desconocidas, sorprendidas e inusuales; o bien, con circunstancias no organizadas. El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontenible.

En culturas con *alto UAI* la gente busca conocer con precisión ¿qué va a ocurrir?; en estos casos, la predicción de los eventos futuros es altamente valorado, esto es, mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con el comportamiento y las ideas heterodoxas.

Por otro lado, un *bajo UAI* indica una sociedad menos orientada a las reglas, que acepta más fácilmente el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos y que adquiere más y mayores riesgos; es decir, mantiene una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios.

El problema fundamental aquí es cómo una sociedad se enfrenta al hecho de que el futuro nunca puede conocerse: ¿deberíamos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar?

5. **Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo (LTO).** Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo, en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Las culturas con una *orientación a corto plazo* valoran los métodos tradicionales, dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones y, en general, reflexionan el tiempo como una dimensión circular. Esto significa que el pasado y el presente están interconectados, y que lo que no se puede hacer hoy, se puede realizar mañana.

Lo contrario a esto, es la *orientación a largo plazo* que reflexiona el tiempo como una dimensión lineal y mira el futuro en lugar del presente o el pasado. Está orientada hacia los objetivos estratégicos y valora las recompensas.

Aquellos con una cultura LTO adoptan un enfoque más pragmático: alientan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

En el contexto comercial, esta dimensión se denomina "(a corto plazo) normativo *versus* (largo plazo) pragmático" (PRA); en el entorno académico, a veces también se usa la terminología *Monumentalism versus Flexhumility*.

6. **Indulgencia vs. Contención (IND).** Indulgencia significa una sociedad que permite la gratificación de los arrebatos humanos básicos y naturales relacionados con el disfrute de la vida y la diversión. La restricción o *contención* representa a una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y las regula mediante estrictas normas sociales.

Esta dimensión mide la capacidad que tiene una cultura para compensar las cuestiones inmediatas y satisfacer los deseos personales de sus miembros. Las que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan reprimiendo los impulsos.

El estilo de negociación aproxima al entendimiento de la cultura en las negociaciones; pero es necesario centrar el análisis en prototipos de las naciones, los cuales son un promedio sobre el actuar de éstas; mientras que, si se observa al estilo de negociación como un estereotipo se le está dando una connotación negativa. Al respecto, Katie Shonk menciona que: “al confrontar las diferencias culturales, tendemos a confiar en los estereotipos. Los estereotipos son a menudo peyorativos y pueden conducir a expectativas distorsionadas sobre el comportamiento de su contraparte, así como a malas interpretaciones potencialmente costosas. En lugar de confiar en los estereotipos, trate de enfocarse en los prototipos –medias/promedios culturales sobre dimensiones de comportamiento o valores”.<sup>100</sup> De acuerdo con lo anterior, no sólo se deben investigar las costumbres y comportamientos de las diferentes culturas, sino también entender por qué las

---

<sup>100</sup> Katie Shonk, “How to resolve cultural conflict: overcoming cultural barriers at the negotiation table”, en *Program on Negotiation at Harvard Law School*, 31 de Agosto de 2015, disponible en: <http://www.pon.harvard.edu>, p. 1. Traducción libre.

personas siguen estas costumbres y exhiben estos comportamientos. Es decir, los prototipos de valores, comportamiento, creencias de otras culturas no deben ser interpretados con base en la nuestra.

Cuando negocian más de dos Estados, se dejan a un lado las diferencias culturales; el estilo de negociación parece ser un tanto más homogéneo y global con el fin de satisfacer sus objetivos dentro de la negociación. Cabe preguntarse si realmente se puede decir que la variable cultural influye las negociaciones multilaterales o se está dando un proceso de homogeneización en éstas o bien, ¿qué tanto la variable cultural las afecta? Estas cuestiones se evaluarán a lo largo de la presente tesis.

### 1.3.1. Sociología de la cultura en Max Weber

El negociador internacional, desde esta óptica, se vería como un modelo o *tipo ideal*; es lo que esperan los actores de las negociaciones conformar y construir en un entorno o época determinada, permite explicar la forma en que se desarrollan y se desempeñan estos en las organizaciones multilaterales (protocolos, estrategias, tipos de comunicación, etc.).

Debido a que: "El 'tipo ideal' permite (...) dar cuenta del interés en el análisis de la especificidad histórica, de su unidad particular y de las diferencias que pueden surgir con lo contingente. El 'tipo ideal' potencia el proceso de abstracción y de construcción heurística constante y actualizable que debe ajustarse a la realidad de cada época, de cada cultura, de cada especificidad social".<sup>101</sup> El negociador internacional se adapta al periodo histórico y cultural, denotando que el estilo de negociación ha cambiado; por ejemplo, desde las últimas décadas del siglo XX hasta 2018 recibió la influencia de globalización, así como, por el entorno institucional conocido como *post Bretton Woods*, caracterizado por una cultura internacional homogénea en valores y patrones.

En esta tónica: "con el 'tipo ideal' —con el comportamiento normado, unilateralmente acentuado—, se pueden conocer las acciones, el sentido de la acción diferenciado y desviado de ese sentido ideal".<sup>102</sup> El negociador internacional con un comportamiento global, normado; o un patrón de conductas constantes, regulares e ideales

---

<sup>101</sup> Daniel Gutiérrez Martínez, "Max Weber: las relaciones sociológicas con el pluralismo cultural" en *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, vol. XXIV, núm. 3, México, septiembre-diciembre, 2006, pp. 707-708.

<sup>102</sup> *Ibidem*, p. 708.

establecidas por las reglas y los procedimientos de las negociaciones multilaterales, puede ser explicado como un tipo ideal que cambia con la realidad histórica del momento.

Hay que destacar que el tipo ideal no es un fin sino un medio para conocer y comprender al hombre y a su cultura; además de servir como instrumento analítico en las Ciencias Sociales y en las Ciencias de la Conducta. Por lo que se puede pensar y explicar la situación actual de los negociadores internacionales con base en el tipo ideal como un medio para entender lo que acontece en las negociaciones internacionales multilaterales.

Es preciso hacer una distinción entre simples conceptos de género y el *tipo ideal*, para Weber, "...cuanto más estamos frente a una simple clasificación de *procesos*, que en la realidad se presentan como fenómenos de masas, tanto más se tratará de concepto de *género*: por lo contrario, cuanto más se formen conceptualmente conexiones históricamente complicadas, en aquellos elementos en los que se estriba su significación cultural, tanto más el concepto –o el sistema conceptual– presentará el carácter del tipo ideal. En efecto, el fin de la formación de conceptos típico-ideales es en todas partes obtener nítida conciencia, no de lo genérico, sino a la inversa, de la especificidad de fenómenos culturales".<sup>103</sup>

De tal forma, el *tipo ideal del negociador internacional* se sustenta en la *significación cultural*, lo cual le dará su carácter de *tipo ideal*; esto es, explicar el fenómeno cultural que envuelve las negociaciones en los foros multilaterales, o en otras palabras, analizar cómo la variable cultural interfiere en las negociaciones internacionales y en los actores que se involucran en éstas, así como la forma en que ésta ha cambiado a lo largo de la historia gracias a las conexiones en el tiempo que se han dado entre los jugadores de las organizaciones internacionales multilaterales.

Destacando ciertas características culturales que están presentes en los negociadores internacionales se puede formar un modelo elegido unilateralmente que servirá como *tipo ideal* para estudiar las negociaciones en el ámbito mundial. Así, Weber señala "el tipo ideal no se forma con un promedio de una totalidad de fenómenos, sino que se le obtiene mediante el realce unilateral de uno o varios puntos de vista y la reunión de una multitud de fenómenos singulares, difusos y discretos, que se presentan en mayor medida en unas partes que en otras, o que aparecen de manera esporádica, fenómenos que encajan en aquellos

---

<sup>103</sup> Citado en Gildardo Campero Cárdenas, "El concepto de tipo ideal y la construcción de modelos para el cambio organizacional" en *Revista de Administración Pública*, consultado el 1 de abril de 2015 en [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr11.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr11.pdf), p. 95.



puntos de vista, escogidos unilateralmente, en un cuadro conceptual en sí unitario”.<sup>104</sup> Esto es posible gracias al establecimiento de relaciones causales entre los actores internacionales, resaltando el sentido de estas interacciones, los factores motivacionales que las fomentan y que sobresaltan el comportamiento humano y su significación cultural.

También es necesario comprender que el *tipo ideal* es una forma de explicar la realidad, pero a la vez, desde la perspectiva de Weber es un ideal a alcanzar o una utopía; por lo que se puede decir que las características que involucren a los negociadores internacionales en un mismo estilo de negociación homogéneo será el ideal, conformarán todo el aparato teórico para crear a ese *tipo ideal* (el estilo de negociación internacional homogéneo).

Al respecto, Gilberto Campero Cárdenas argumenta: “en su pureza los tipos ideales no se encuentran en ninguna parte. Pero si son acertados, representan con nitidez un aspecto efectivamente importante y en forma causal atinente de la realidad. En palabras del propio Max Weber, el tipo ideal en su pureza conceptual es inhallable empíricamente en la realidad: es una utopía que plantea a la labor historiográfica la tarea de comprobar, en cada caso singular, en qué medida la realidad se acerca o se aleja de ese cuadro ideal (como, por ejemplo, con respecto a la idea de economía urbana, del artesanado poder o de la cultura capitalista)”.<sup>105</sup>

En el capítulo 4 se desarrollará un modelo que recupera los elementos que definen el *tipo ideal* postulado en esta tesis, el negociador internacional con un estilo de negociación homogéneo, que posibilita analizar la realidad de las negociaciones en los foros multilaterales y que permite interpretar o explicar una configuración histórica de las negociaciones y sus actores.

Si se considera que la sociedad occidental es la que determina el estilo internacional de negociación y es la cultura hegemónica en este contexto, de acuerdo con Weber, es la cultura occidental es la única que cuenta con la racionalidad que permite dar ciertas características sociales y económicas particulares, ese "racionalismo específico y peculiar de la civilización occidental" se manifiesta en la coyuntura de análisis de esta investigación en

---

<sup>104</sup> *Ídem.*

<sup>105</sup> *Ibidem*, p. 98.

lo que se conoce como globalización, es decir, la universalización de los valores occidentales de libre comercio, democracia y derechos humanos, principalmente.

Al considerar el desarrollo distintivo de la cultura occidental en la modernidad es interpretado en términos de una interrelación recíproca entre visiones del mundo, constelaciones de intereses y modos de conducción de vida,<sup>106</sup> entonces el negociador internacional para la cultura occidental sería una forma de manejo de las negociaciones internacionales.

Empero, las diferencias racionales de Occidente y Oriente, cuando se habla de negociaciones y asuntos económicos, se puede decir, según Weber que “la empresa capitalista y el empresario capitalista (y no como empresario ocasional, sino estable) Son producto de los tiempos más remotos y siempre se han hallado universalmente extendidos”.<sup>107</sup> En este sentido, el comercio siempre ha estado presente desde la antigüedad y una de las acciones que lo ejemplifica es la figura del trueque, además lo más probable es que ese empresario que es quien influye en las negociaciones comerciales tiene características universales que pueden también determinar a los actores internacionales.

El capitalismo tiene unas características y direcciones que sólo se conocen en Occidente, por ello, se puede pensar que el estilo de negociación homogéneo o que se ejecuta en las conferencias diplomáticas o en las instituciones internacionales tiene que seguir los patrones occidentales porque son éstos los que cumplen con esa racionalidad; ya que, como Weber dice, en Oriente falta la organización racional del trabajo libre como industria. Se da en occidente lo que Weber conoce como “racionalismo específico y peculiar de la civilización occidental”.<sup>108</sup> Así, la racionalidad es un fenómeno occidental.

Weber establece que “la adscripción a una determinada confesión religiosa no aparece como causa de fenómenos económicos, sino más bien como consecuencia de los mismos”.<sup>109</sup> Si la religión es consecuencia de los fenómenos económicos entonces la cultura que está conformada por la religión también estará determinada por lo económico, entonces se puede decir que en el ámbito de las negociaciones económicas internacionales la cultura se determina por éstas.

---

<sup>106</sup> Cfr. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Introducción y edición crítica de Francisco Gil Villegas M.*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 28.

<sup>107</sup> *Ibidem*, p. 59.

<sup>108</sup> *Ibidem*, p. 65.

<sup>109</sup> *Ibidem*, p. 78.

Y para Weber “la definición de cultura (...) es profundamente esclarecedora: ‘una sección limitada de la infinitud desprovista del sentido del acaecer universal, a la cual los seres humanos otorgan sentido y significación’”.<sup>110</sup> De tal forma, lo que acontece en el mundo es parte de la cultura y de la significación que los hombres dan a los fenómenos que ocurren en éste.

### **1.3.2. Niveles de análisis de la negociación internacional: ámbito internacional y ámbito nacional**

Este apartado se basa en la idea de que dentro de una negociación internacional se tienen dos niveles: el primero es el ámbito internacional y el segundo es el nacional:

- *Primero*: se dará la negociación entre los países o los Estados involucrados. En éste, se puede decir, que el estilo nacional de negociación influye menos en la forma en cómo discuten las partes; en el ámbito multilateral, principalmente, son las instituciones internacionales las que determinan las reglas y el protocolo de negociación.
- *Segundo*: el estilo de negociación de cada país está más presente y es la cultura nacional la que determina las actitudes e intereses de los involucrados; en este intervienen los actores locales implicados en una negociación internacional. Por ejemplo, en la firma de un tratado de libre comercio, a nivel nacional, el Estado tomará en cuenta la opinión de sus productores nacionales (sector primario, secundario y terciario de la economía nacional, dependiendo del tema que se discuta en este acuerdo), los principales ministerios o agencias públicas o secretarías cuyas funciones que se vinculen con la firma de éste.

Así, es ineludible realizar un estudio sobre la cultura y la manera en que influye ésta en las negociaciones internacionales y cómo ésta puede o no estar presente en los dos niveles.

---

<sup>110</sup> Javier Adán Alfaro. “Acercamiento a la metodología de Max Weber” consultado en <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/05/0511-Alfaro.pdf>, p. 135.

Uno de los principales teóricos de los niveles de negociación es Robert Putnam,<sup>111</sup> si bien no señala claramente la existencia de dos niveles de negociación como tales, si se sostiene que existe un juego de dos estadios entre los factores internos y los externos.

Dentro del ámbito nacional, los actores internos organizados en grupos persiguen sus propios intereses presionando al gobierno para que adopte políticas favorables y los políticos buscan construir coaliciones y alianzas dentro de estos grupos.<sup>112</sup> Aquí se pueden encontrar los partidos políticos, los ministerios nacionales o secretarías nacionales o de gobierno, grupos de presión o con intereses en la negociación internacional, algunos líderes políticos y hasta la opinión pública.

En el ámbito internacional, los gobiernos nacionales procuran maximizar sus capacidades para mediar satisfacer las presiones internas, al tiempo que minimizan las consecuencias adversas de los acontecimientos en el extranjero.<sup>113</sup> En esta esfera se encuentran todas las partes extranjeras, los diplomáticos, los jefes de Estado y asesores internacionales, principalmente.

Al hacer una vinculación entre estos ámbitos y el tema de investigación de esta tesis, se considerará desde el nivel nacional o local a todos los actores involucrados en el sector agrícola de Japón o con intereses en éstos (productores agrícolas, comercializadoras de productos agrícolas, partidos políticos, líderes políticos, agencias locales agrícolas o con relación a este sector); desde el nivel internacional, los Jefes de Estados, los titulares del Poder Ejecutivo, entre ellos el de Japón, junto con los diplomáticos de éstos países y asesores internacionales. En el capítulo 3 “Japón en la OMC” se ahondará en estos niveles en este país y los negociadores involucrados.

Ninguno de estos estadios debe ser ignorado por los tomadores de decisiones porque al no tomar en cuenta los diversos actores que se implican en estos, una resolución puede no llevarse a cabo o ser obstaculizada cuando no satisfacen los intereses representados. Las presiones internas pueden ser resultado de las tensiones internacionales y viceversa.

Así, se puede observar la Figura 2, donde se ejemplifica cómo se da el juego entre presiones internas e internacionales en los dos niveles de juego.

---

<sup>111</sup> Robert Putnam, "Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games" en *International Organization*, 42, World Peace Foundation and the Massachusetts Institute of Technology, Verano, Estados Unidos, 1988, pp. 427-460. Traducción Libre.

<sup>112</sup> *Cfr. Ibidem*, p. 434.

<sup>113</sup> *Ídem*. Traducción Libre.

Figura 2. Niveles según Putnam y su relación.



Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 2, se puede decir que el nivel internacional afecta al nacional y éste último lo hace con el primero; esto es, los factores internacionales producen consecuencias locales y las causas nacionales generan efectos internacionales; por ello, se fundamenta que existe una estrecha relación entre la diplomacia y los elementos internos, o bien, entre el nivel nacional y el internacional.

De ahí que el líder político o jefe de la negociación tiene que conocer a profundidad estos niveles para poder manipularlos y utilizarlos para influir en la negociación internacional.

Dentro de la negociación internacional, para alcanzar un acuerdo, Putnam dice que el proceso se debe de dividir en dos etapas:<sup>114</sup>

- 1) La negociación entre las partes, que conduce a un acuerdo tentativo; llamado nivel I.
- 2) Negociaciones independientes dentro de cada grupo de distritos electorales acerca de si ratifican o no dicho convenio, nombrado el nivel II.

Otro elemento presente en el análisis de Putnam es el de conjunto ganadores (*win-set*), éste determina si existe la posibilidad de lograr un consenso y se define como el "conjunto de todos los acuerdos del nivel II posibles que podrían 'ganar' en el nivel I, es decir, obtener la mayoría necesaria entre los distritos electorales cuando se vota sí o no";<sup>115</sup> esto es el rango de opciones aceptables de la parte negociadora. Entre más amplio sea el conjunto ganador, es más probable que se logre un acuerdo en el nivel I, mientras más pequeño es menos factible; sin embargo, esto último puede ser excusa para que los países señalen que no tienen

<sup>114</sup> *Ibidem*, p. 436.

<sup>115</sup> *Ibidem*, p. 437.

consenso interno con relación al tema que se está negociando en lo internacional y esto retrasará las negociaciones.

Asimismo, Putnam señala que también es importante saber el tamaño del conjunto ganador, porque cuando se sabe cuánto mide este conjunto del nivel II se puede determinar la distribución de los beneficios compartidos en la negociación internacional. "Cuanto mayor sea el conjunto ganador de un negociador, más puede 'abusar' en el Nivel I. Por el contrario, un pequeño conjunto ganador puede ser una ventaja en la negociación: 'Me gustaría aceptar su propuesta, pero nunca pude conseguir el consenso interno'. Lamentar las limitaciones nacionales en las que uno debe operar es lo que se dice con mayor frecuencia al inicio de una negociación difícil".<sup>116</sup>

El mismo autor dice que prevalecen tres conjuntos de factores que establecen la dimensión del conjunto ganador en el nivel II, a saber:<sup>117</sup>

1. La repartición del poder, las preferencias y las coaliciones posibles entre los grupos del nivel II.
2. Las instituciones políticas del nivel II.
3. Las estrategias de los negociadores del nivel I.

El análisis del juego dos niveles permite determinar los factores de poder, preferencia, coaliciones y las instituciones políticas, a nivel interno; mientras que en el ámbito internacional predice las posibles estrategias de los negociadores. Asimismo, este enfoque reconoce los intereses internos y cómo éstos afectarán la negociación internacional. Cabe aclarar que si bien este modelo representa el *check and balance* y la *accountability* del modelo del sistema político norteamericano, constituye una importante pauta en el modelo de democracia impulsado por la globalización.

---

<sup>116</sup> *Ibidem*, p. 440.

<sup>117</sup> *Cfr. Ibidem*, pp. 442-452.

Cuadro 5. El negociador internacional y las negociaciones multilaterales desde los diferentes enfoques teóricos.

Teoría o modelo teórico	Autor/Autores	Negociación.	Negociador	Ejes analíticos para un modelo teórico
<b>Teorías generales</b>				
<b>Neorrealismo</b>	Kenneth Waltz, Robert Gilpin, Robert Keohane, Stephen Krasner.	<p>-En la negociación, desde esta teoría, los principales actores son los Estados, éstos son unitarios y racionales por lo que en las negociaciones internacionales siempre buscarán la satisfacción de su interés nacional (poder, supervivencia, seguridad, etc.) y la maximización de ganancias. Así se da prioridad al interés nacional más que a la cultura.</p> <p>-La negociación es una distribución de recursos y surge del conflicto, ya que éste es algo natural en las relaciones internacionales.</p> <p>-Existe una cultura dominante, la occidental que establece las formas de negociar, pues en el sistema internacional se dan relaciones de autoridad y subordinación o bien interacciones de jerarquía entre las unidades del sistema.</p> <p>-Es claro que en las negociaciones multilaterales de la OMC el poder de negociación es diferente para los países en desarrollo y los desarrollados, en éstas se daría lo que Kenneth Waltz conoce como distribución de capacidades, esto es una negociación distributiva.</p> <p>Los neorrealistas no explican el cambio en las relaciones internacionales como resultado de</p>	<p>-Para esta teoría se da el cambio en el sistema internacional es posible, por lo tanto, tanto la figura del negociador como las negociaciones internacionales están en constante cambio, todo ello se da cuando existen modificaciones en las capacidades y distribuciones de los Estados (gracias a los factores internos o estructurales del sistema no a los factores externos).</p> <p>-El negociador internacional no es un eje de análisis en la negociación internacional, desde el neorrealismo, por lo que estudiar a éste en este enfoque no es viable.</p> <p>-Si se visualiza a la OMC como una de las principales organizaciones del régimen internacional del comercio, un estudio de esta institución implica el conocimiento de los regímenes internacionales, para ello, la teoría neorrealista ejemplifica cómo se desarrolla y conceptualizan éstos. Al respecto, Stephen Krasner dice que: “los regímenes pueden ser definidos como un conjunto implícito o explícito de</p>	<p>-Cultura y lenguaje dominante.</p> <p>-Poder.</p> <p>-Normas</p>

		la cultura y la interacción social, sino una modificación sólo en la estructura del sistema internacional determinado por las capacidades y el poder de los Estados.	principios, normas, reglas y procesos de toma de decisiones en los cuales las expectativas de los actores convergen en un área determinada de las relaciones internacionales. Los principios son creencias de hecho, relación de causalidad y rectitud. Las normas son estándares de comportamiento definidas en términos de derechos y obligaciones. Las reglas son prescripciones o proscipciones específicas para la acción. Los procesos de toma de decisiones son prevalecientes para formar e implementar la decisión colectiva” <sup>118</sup> . En este sentido las normas definirán el comportamiento y su estándar para el negociador internacional.	
<b>Neoliberalismo institucional</b>	Robert Keohane	-Los Estados tienen la capacidad para cooperar en una serie de cuestiones. "Los Estados no siempre tuvieron conflicto de intereses; a menudo tenían intereses convergentes y desearon cooperar para mejorar sus vidas. (...). Con el fin de fomentar la cooperación en la ausencia de confianza, los Estados construyen instituciones internacionales que pueden realizar varias funciones, incluyendo la supervisión y la divulgación de los fraudes o engaños de los Estados" <sup>119</sup> . Así, las instituciones	-Según Robert Keohane, las instituciones son "...un patrón general o categorización de la actividad o de un particular acuerdo humano construido, formalmente o informalmente organizado” <sup>120</sup> . El hecho de que una institución sea un acuerdo humano le da valor y sentido a los negociadores internacionales y serán éstos los que les den una caracterización particular a los organismos. Es en este argumento donde los diplomáticos tienen cabida y	-Cooperación. -Reglas, normas e instituciones.

<sup>118</sup> Stephen D. Krasner, *op. cit.*, p. 2.

<sup>119</sup> Michael Barnett, *op. cit.*, p. 151.

<sup>120</sup> Robert Keohane, *op. cit.*, pp. 379-396.



		<p>son un conjunto de reglas que determinan el comportamiento de los Estados en un tema en específico; es decir, organizaciones internacionales económicas (como la OMC), políticas (como la OTAN), sociales (como la UNICEF), etc.</p> <p>-De tal forma, las negociaciones son una forma de cooperación por lo que, se da un juego de suma no cero y las partes ganan en ésta.</p> <p>-Las reglas y normas de las instituciones regulan el comportamiento de los Estados por lo que también pueden normar el estilo nacional de negociación.</p>	<p>pueden ser considerados como objeto de estudio para esta teoría.</p> <p>-Empero, el papel de la cultura tiene un rol secundario y poco apreciado en esta perspectiva teórica, además de que la interacción social no se considera un determinante importante de los intereses, lo cual contrapone la hipótesis de esta tesis, pues será esa interacción social la que genere un estilo homogéneo en la negociación.</p>	
<b>Constructivismo social</b>	Alexander Wendt, Jane Ford, Martha Finnemore	<p>-Alexander Wendt considera que los Estados son personas que cuentan con similares atribuciones, intencionalidades, racionalidad, intereses, etc. La unión es resultado de una serie de lógicas de anarquía que Wendt llama culturas. El Estado es un constructo social. En esta tónica, las negociaciones internacionales son consideradas como un constructo social que toma en consideración la cultura; por esta razón, es un enfoque que puede ayudar a analizar las instituciones internacionales como constructos sociales influidos por la cultura o no y las personas e identidades.</p> <p>-En las negociaciones multilaterales, particularmente en la OMC, desde el constructivismo puede interpretarse que los Acuerdos de la</p>	<p>-Las ideas definen la estructura internacional; cómo la estructura diseña las identidades, los intereses y la política exterior de los Estados; estos últimos y los actores no estatales reproducen esa estructura y al mismo tiempo la transforman. Así, los diplomáticos o negociadores internacionales transformarán la estructura y las identidades e intereses cambian, por ello, el estilo de negociación también puede cambiar y volverse homogéneo. Las estructuras producen agentes y éstos últimos producen las primeras.</p> <p>-Esta teoría explica cómo se crean las identidades y los constructos sociales, por lo que</p>	<p>-Ideas. -Identidad. -Lenguaje. -Estructura. -Actores sociales. -Constructo social. -Normas. -Reglas. -Cultura Lockeana. -Cultura Hobbesiana. -Cultura Kantiana.</p>

		<p>OMC (que representan la estructura normativa) dan forma a la identidad y los intereses de los actores. Las ideas son compartidas a través de las organizaciones.</p> <p>-Martha Finnemore en <i>National Interest in International Society</i> señala que las normas de la sociedad internacional (a través de las OI) afectan las identidades y los intereses. Se dan valores compartidos, es decir, la OMC comparte esos valores entre sus miembros.</p> <p>-El poder no sólo es la capacidad de un actor para conseguir que otro actor haga lo que otros no harían, sino también la producción de identidades, intereses y significados que limitan la capacidad de los actores para controlar su destino. En este sentido, los países más poderosos crean identidades (estilos de negociación con ciertas características) en las negociaciones internacionales.</p> <p>-Jane Ford en su libro <i>A Social Theory of The WTO: Trading Cultures</i>, establece que las organizaciones internacionales de comercio son instrumentos de los países con mayor poder material, por lo que éstos son los que establecen las identidades de las negociaciones que se dan dentro de estas instituciones.</p> <p>-En un escenario de negociaciones internacionales bajo las tres lógicas</p>	<p>posibilita estudiar al negociador internacional y cómo crea identidades dentro de las organizaciones internacionales con sus homólogos.</p> <p>-El negociador internacional en la OMC será creado por las ideas que emergen en esta organización, por lo que ésta conforma a los negociadores internacionales y produce un estilo particular de negociación en éstos. Los actores en la escena internacional comparten entendimientos/acuerdos entre ellos.</p> <p>-A pesar de los significados que los actores aportan a sus actividades, éstas están determinadas por la cultura subyacente, los significados no siempre son fijos y la fijación del significado es una característica central de la política. Este argumento del constructivismo denota que los negociadores internacionales serán los que den significado a las negociaciones internacionales, el cual puede ser cambiante.</p> <p>-La cultura para los constructivistas define los significados que la gente da a sus acciones, si las acciones son más homogéneas entre los negociadores internacionales en los foros multilaterales se puede decir que hay una cultura</p>	
--	--	--	--	--

		de la anarquía, según Alexander Wendt, se darán dos escenarios: un enfrentamiento entre culturas hobbesianas, donde el juego será de suma cero (lo que gana una parte, lo pierde la otra) y una complementación entre las culturas kantianas, en la cual, ambas partes ganan, es decir, un juego de suma no cero.	internacional o homogénea en éstos.  -Los constructivistas consideran que el mundo está cambiando como resultado de la difusión internacional y la mundialización de las normas. De tal forma, esta última sugiere que los actores están aceptando cada vez más reglas de conducta porque están conectados a un sentido de sí mismos que está ligado a la comunidad internacional. Estas normas, en otras palabras, están ligadas a los valores de esa comunidad. En la medida en que estos valores son compartidos, es posible hablar de una sociedad mundial <sup>121</sup> . Este argumento sustenta la idea de que se está dando la socialización de los negociadores internacionales y una cultura global diplomática que determina el protocolo y las formas de negociación en las organizaciones internacionales.	
<b>Modelos teóricos</b>				
<b>Teoría de la negociación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>[Zartman y Berman (1982); Zartman (1993, 1999), Berridge (2002), Touval (2002), Rudolf Avenhaus y I. William Zartman (2007)].</li> <li>[Hall (1976), Jöhnson</li> </ol>	<u>Enfoque generalista de las negociaciones internacionales.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>[Zartman y Berman (1982); Zartman (1993, 1999), Berridge (2002), Touval (2002), Rudolf Avenhaus y I. William Zartman (2007)].</li> </ul>	-Desde el enfoque generalista, el negociador internacional está envuelto en un contexto universal que crea un determinado número de conductas; asimismo las organizaciones internacionales forman una cultura diplomática	-Estudios generalistas y culturalistas. -Proceso universal -Número finito de patrones conductuales. -OI determinan al negociador.

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 162.

	<p>(1990), Blaker (1999), Berton (1999), Graham (1999), Faure (1999), Kimura (1999), Friedheim (1999), Adair y Brett (2004), Jeswald Salacuse (2004)].</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La negociación es un proceso universal que genera un número finito de patrones conductuales.</li> <li>• La abundancia de organizaciones internacionales ha generado una cultura diplomática internacional que socializa a todos los diplomáticos en un similar comportamiento</li> <li>• <u>Enfoques culturalistas o especialistas de las negociaciones internacionales.</u></li> <li>• [Hall (1976), Johnson (1990), Blaker (1999), Berton (1999), Graham (1999), Faure (1999), Kimura (1999), Friedheim (1999), Adair y Brett (2004) Jeswald Salacuse (2004)].</li> <li>• <u>Teoría clásica.</u> La negociación negociación es un proceso distributivo; es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra, sólo existe en la distribución de recursos.</li> <li>• <u>Nueva teoría de la negociación.</u> La negociación es cooperativa y pretende la construcción de relaciones a largo plazo</li> </ul>	<p>internacional para éstos y éstos se vuelven entes sociales con un similar comportamiento entre ellos. (Argumento central de la tesis).</p> <p>-Desde el enfoque culturalista o especialista, los negociadores internacionales están influenciados por su cultura nacional y actúan en base a ésta en las negociaciones internacionales. (Contraargumento de la hipótesis de la tesis)</p> <p>-La teoría clásica considera que el negociador internacional utilizará estrategias distributivas y será un actor duro.</p> <p>-La nueva teoría de la negociación cree que el negociador internacional es de tipo suave y empleará estrategias cooperativas.</p>	<p>-Cultura diplomática internacional</p> <p>-Similar comportamiento.</p> <p>-Importancia de la cultura.</p> <p>-Diferencias nacionales y culturales.</p> <p>-Negociaciones bilaterales y multilaterales.</p> <p>-Roles del negociador internacional</p> <p>-Multipartes.</p> <p>-Multiroles.</p> <p>-Multitemas.</p> <p>-Coalición.</p> <p>-Variable de valores, partes y roles.</p> <p>-Creación de reglas.</p> <p>-Negociación integrativa y distributiva.</p>
<p><b>Teoría de juegos</b></p>	<p>Axelrod, Oskar Morgenstern y John Von Neumann, Merrill Flood y Melvin Dresher, David Lax y James Sebenus.</p>	<p>-Las negociaciones desde esta teoría, son o pueden ser juegos de suma cero, esto es, las dos partes ganan o juegos de suma cero, lo que pierde una de las partes lo gana la</p>	<p>-Las decisiones que toman los jugadores en este caso los negociadores internacionales, según esta teoría, como un comportamiento social que</p>	<p>-Juego de suma cero</p> <p>-Juego de suma no cero.</p>

		<p>otra.</p> <p>-El dilema del negociador que se desprende del dilema del prisionero, ejemplifica un escenario de negociación internacional y explica a través de modelos matemáticos o matrices binarias el comportamiento de cada una de las partes en una negociación internacional.</p> <p>-Aunado a ello, Axelrod (desde la teoría de la cooperación) expresa que: “en nuestros días, la interacción entre naciones no está sometida a una autoridad central. De aquí la relevancia que para muchas de las cuestiones esenciales de la política internacional revisten los requisitos que el nacimiento de la cooperación exige. (...) En las relaciones internacionales se presentan problemas afines en la forma de conflictos internos en alianzas y en negociaciones sobre tarifas arancelarias”<sup>122</sup>.</p> <p>-Debido a lo anterior, se podría decir que ésta es la razón por la que las negociaciones internacionales están cambiando y hay una nueva teoría de la negociación, que arguye que éstas son más cooperativas; en consecuencia, las naciones han visto en la cooperación internacional mayor beneficio que en la confrontación. Esta cooperación se da, según Axelrod, principalmente cuando los jugadores de una</p>	<p>busca maximizar las utilidades.</p> <p>-La teoría de juegos analiza de manera racional las conductas de las partes de una negociación, interviniendo en un juego que puede ser de suma cero (ganar-perder) o de suma no cero (ganar-ganar), reconociendo que los actores elegirán de manera racional la opción que más les satisfaga; no obstante, la cultura no puede expresarse como una conducta racional y no es contemplada en esta teoría. Por ello, no se puede decir que esta teoría explique del todo cómo se comportan los negociadores o más bien, cuál es el estilo nacional de negociación de éstos.</p> <p>-A su vez, la teoría de juegos es útil para analizar el proceso de negociación en general, pero no para determinar las características individuales de los participantes, debido a que ésta considera que las partes son actores racionales, independientemente del país al que pertenecen y lo que se pretende deducirse de esta tesis es si los negociadores comparten un único estilo de negociar, marcado por la globalización, o bien si éstos tienen un estilo nacional particular. En este sentido, un</p>	
--	--	--	---	--

<sup>122</sup> Cfr. Axelrod, *op. cit.*, p. 16.

		negociación visualizan la posibilidad de volver a negociar juntos, cooperarán con el fin de ganar en una futura interacción <sup>123</sup> .	estudio desde la teoría de juegos dejaría inconcluso el razonamiento de esta tesis.	
<b>Teoría del conflicto</b>	Lewis Coser, Thomas Schelling.	<p>-La negociación surge de un conflicto (de intereses), por lo que su naturaleza es conflictiva.</p> <p>-El principal exponente de esta teoría es Thomas C. Schelling, éste arguye que existen dos atributos de la negociación: el aspecto eficiente, que consiste en explorar la posibilidad de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos y el aspecto distributivo, esto es una situación en la que todo lo que uno obtenga de más, el otro lo obtiene de menos; esto es una relación de intereses y poder<sup>124</sup>.</p>	<p>-Según Lewis Coser, uno de los primeros exponentes de esta teoría, "el conflicto social es la lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales"<sup>125</sup>. En este sentido, los científicos consideran que la escasez de los recursos y su valor son los que generan el conflicto.</p> <p>-Lo anterior permite pensar que serán los negociadores de los países más poderosos los que tengan mayor poder en las negociaciones multilaterales y los que en éstas se pasan en constante lucha por los recursos; empero, no ayuda a visualizar la cultura como eje de las negociaciones.</p>	<p>-Conflicto social. -Negociación distributiva.</p>
<b>Teoría de toma de decisiones</b>	Richard Snyder, H.W. Bruck y Burton	-En las negociaciones internacionales, la teoría de la toma de decisiones considera al Estado como el principal actor que interviene en éstas, teniendo en cuenta que sus representantes son los que proceden en su nombre; sin embargo, hay que recalcar que éste no es el único jugador en las	-Desde el modelo de toma de decisiones de los líderes o políticas gubernamentales (de Graham Allison), se puede considerar a los actores individuales o bien al negociador internacional como el ente principal que toma una determinación; sin embargo, no	-Líderes y políticas gubernamentales.

<sup>123</sup> *Ibidem*, pp. 30-31.

<sup>124</sup> *Cfr.* Shelling, *op. cit.*, pp. 35-36.

<sup>125</sup> Doncel y Gutiérrez Barbarrusa, et. al. (coordinadores), *op. cit.*, p. 218.

		<p>negociaciones, pues se involucra a otros, que por su poder de influencia y de negociación, participan en la selección de éstas y señala cuál debe ser el comportamiento de éstos.</p> <p>-Asimismo, el Estado para esta teoría deja de visualizarse como un ente monolítico y se considera como un conjunto de órganos (instituciones, organizaciones) que deliberan lo que es mejor para la supervivencia de éste. Así, la teoría de la toma de decisiones intenta explicar cuáles son los factores que intervienen en una determinación.</p> <p>-Esta teoría ayuda a la explicación con base en modelos teóricos para saber cómo los Estados toman las decisiones dentro de una negociación internacional, para ello, existen los modelos de Graham Allison y modelos que entran en el estudio de las coaliciones como son: políticas burocráticas y organizativas, grupos pequeños y líderes individuales. Empero, no profundiza en la cultura y la forma en cómo esta influye en esas decisiones.</p>	<p>explica el comportamiento de éste influenciado o no por la cultura.</p>	
<b>Teoría y análisis de redes</b>	<p>-La teoría de redes se alimenta de disciplinas como la psicología, la antropología, las matemáticas y la sociología. De tal suerte, son varios los exponentes que han enriquecido el aparato teórico de ésta, entre ellos: la teoría</p>	<p>Estudia las relaciones sociales que concurren entre las personas, organizaciones, etc.; la forma organizacional de éstas. Este análisis ayuda a determinar la importancia de la OMC y sus negociaciones en el régimen internacional del comercio.</p>	<p>-Permite visualizar si ¿Existen o no relaciones entre los negociadores internacionales? Estas conexiones pueden generar transferencia de información, patrones conductuales y cultura, lo cual puede generar una</p>	<p>-Red social. -Relaciones o conexiones -Transferencia de información, patrones conductuales y cultura.</p>

	<p>Gestalt (Kurt Lewin); la sociometría (Moreno,1934); la teoría matemática de grafos (Cartwright y Zander, 1953; Harary y Norman, 1953; Bavelas, 1948, 1950; Festinger, 1949); J.A. Barnes (1954), entre otros exponentes.</p> <p>-Hummon y Carley, 1993; Leinhardt, 1977; Marsden y Lin, 1982; Freeman, 1989; Degenne y Forsé, 1994; Wasserman and Faust, 1994</p>	<p>-Sólo es una herramienta metodológica y explica los vínculos entre los actores no ayuda a determinar más cuestiones teóricas.</p>	<p>homogeneización entre los contactos.</p> <p>-Aunado a ello, un análisis de las redes sociales que se va forjando entre los negociadores internacionales dentro de la OMC, sirve para cuantificar y abstraer las relaciones complejas que se dan entre los diferentes actores sociales y así establecer cuáles son las posiciones y vinculaciones de dichos actores.</p> <p>-En suma, el análisis de redes sociales sirve para determinar si existe o no una red de negociadores internacionales; esto es, si se conectan entre sí y tienen relación; si se halla esa red se puede evaluar si esa interacción genera un flujo de información que involucre un intercambio de costumbres y valores que construya un estilo de negociación homogeneizado entre los negociadores, independientemente de la nacionalidad que éstos tengan; es decir, ¿se comportan de igual manera los negociadores japoneses dentro de las negociaciones en el seno de la OMC?</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.



## 2. La Organización Mundial del Comercio (OMC)

El comercio mundial es la actividad de la realización económica de la producción de diferentes regiones del planeta, que tiene remotos antecedentes, desde las regulaciones al comercio en el Código de Hammurabi de la cultura caldeo asiria, flujos comerciales de la civilización del Río Indo y Persia, la incorporación de Egipto y Grecia a corrientes comerciales propias, la generalización del uso del dinero como medio de intercambio en las rutas comerciales de los fenicios, la regulación en el mar mediterráneo de los intercambios comerciales a través de la *Lex mercatoria* del medievo hasta llegar a un régimen estable de comercio de larga distancia entre Europa y el Lejano Oriente a través de la Antigua Ruta de la Seda. Se puede apreciar la importancia del comercio mundial para mejorar el bienestar de comunidades y generar intercambios culturales y convivencia pacífica entre diversos espacios geográficos.

Más tarde, con la consolidación del capitalismo mercantilista europeo y la inauguración de las rutas ultramarinas entre Europa, Asia, África y América, se vive la etapa de expansión del comercio unificado a escala mundial, con su respectiva división internacional del trabajo entre metrópolis europeas y periferias.

A fines del siglo XIX y principios del XX, se da la consolidación de los regímenes y principios del liberalismo económico clásico y su expresión en las teorías de liberación comercial clásicas (ventajas comparativas) que confrontó las barreras comerciales tanto de imperios tradicionales (turco-otomano) como modernos (germano-austrohúngaro) para lograr su expansión global. Resultado del choque entre los bloques económicos y zonas de influencia se produjo la Primera Guerra Mundial, cuyo desenlace significó el fin del capitalismo liberal mercantilista clásico y el comienzo y reparto de los espacios geográficos y periferias de ambos imperios.

La apertura coyuntural después de la Primera Guerra Mundial con los Acuerdos Sykes Picot que definió el futuro de los espacios geográficos del imperio turco-otomano y el desenlace en Europa continental con el Tratado de Versalles (1919) inicia el reordenamiento de la economía mundial que sólo será posible con el fin de la Segunda Guerra Mundial, plasmándose en los acuerdos de Bretton Woods para organizar económicamente al eje occidental del orden bipolar, excluyendo al oriental y asiático del Este, reorganizando

---

mercados, regiones y modos de producción distintos con una nueva división internacional del trabajo en ambos ejes planetarios (liberal-democrático *versus* planificación central-socialista).

Ese orden económico internacional vuelve a dar un giro radical que se inicia en 1989 y finaliza con la desintegración del orden bipolar y la expansión del ideario liberal económico y comercial por todos los rincones del planeta, manifestándose en todos los regímenes y órdenes internacionales que se ajustan a las realidades de un orden geopolítico estratégico multipolar tendiente a la unipolaridad (OTAN, ONU, etc.), así como, un régimen económico unitario (GATT, OMC) basado en el capitalismo liberal neoclásico donde participarán de una manera proactiva todas las regiones y economías del planeta, incluyendo a las que formaban parte del Eje oriental, excluido en tiempos de la Guerra Fría, producto de la bipolaridad (socialismo de mercado y transición del socialismo al capitalismo liberal).

Asimismo, la Primera Guerra Mundial junto con la Gran Depresión estuvieron acompañadas de barreras al comercio mucho más restrictivas (aranceles elevados, contingentes de importación, etc.) so pretexto de la protección de la economía nacional de muchos de los países desafiando el régimen internacional del comercio y agravándose con la Segunda Guerra Mundial. Así, se buscó la consecución de objetivos que favorecieran el fortalecimiento del sistema multilateral del comercio. El camino no fue sencillo y aunque se mostró la voluntad de las partes para alcanzar este sistema y concretarlo en instituciones, sólo fue posible hasta 1947 lograr un Acuerdo que regulara las relaciones económicas internacionales de los países, a saber, el Acuerdo General sobre Aranceles y el Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

El riesgo de estas restricciones al comercio se hizo patente durante la Segunda Guerra Mundial, sobre todo, si éstas continuaban de manera permanente o si no se intentaba, mediante esfuerzos estratégicos, restablecer lo más pronto posible el sistema de intercambio multilateral que unía a las diversas naciones ante dicha depresión económica.<sup>126</sup> Desde el *constructivismo*, estos esfuerzos serán vistos como el establecimiento de identidades sociales, a

---

<sup>126</sup> Cfr. Domingo Valentín Budic citado por Jorge Alberto Witker Velásquez, *Derecho del comercio exterior*, Instituto de Investigaciones Jurídicas/Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México A. C., México, 2011, p. 51.

través de la fundación del régimen internacional económico constituido en las organizaciones subsecuentes.

Desde la Conferencia de Bretton Woods en 1944, se empezaron a sentar las bases para la creación de una organización internacional de comercio que se centrara en el intercambio de bienes, es decir, en cuestiones meramente comerciales [Carta de la Habana de la Organización Internacional del Comercio (OIC) y GATT 1947]. También se crearon el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) para alcanzar, finalmente, un sistema internacional financiero y comercial después de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de solución a los problemas derivados de la reconstrucción posbélica y las crisis económicas sucesivas. Esto se trató de formalizar en la Habana en la Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo organizada por el Consejo Económico y Social de la ONU llevada a cabo del 21 de noviembre de 1947 al 24 de marzo de 1948.

Las negociaciones para generar un nuevo marco comercial internacional se desarrollan en dos niveles diferentes, vinculados entre sí: uno aspiraba a crear una organización que garantizaría el desarrollo dinámico y regular del comercio internacional (OIC) que sería el tercer pilar de las nuevas relaciones económicas internacionales, junto el FMI y el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (antecedente del Banco Mundial); el segundo nivel lo constituyó el GATT<sup>127</sup> que logró consolidarse y estar vigente hasta que dio vida a la OMC.

Por otro lado, es insoslayable hacer alusión a que las negociaciones internacionales en el ámbito del comercio cuentan con tres niveles de discusión:

- 1) Nivel bilateral: negociaciones comerciales entre dos países, a través de los tratados de libre comercio, acuerdos para la inversión recíproca, convenios de asociación económica, entre otros. Un ejemplo es el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón (AAEMJ);
- 2) Nivel regional: se da en materia de comercio entre los Estados de una misma región; por ejemplo, el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), ANSEA (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático).

---

<sup>127</sup> Cfr. Luis Fernando Lobejón Herrero, *El comercio internacional*, Ediciones Akal, Madrid, 2001, p. 30.

- 3) Ámbito multilateral: se aplica cuando son más de tres países y/o diferentes regiones. Siendo la Organización Mundial del Comercio (OMC) el principal organismo encargado de las negociaciones comerciales entre los Estados y de mantener el sistema multilateral del comercio.

Dentro de la OMC existe otro nivel conocido como el plurilateral, que consiste en acuerdos firmados por miembros de ésta, pero no por la totalidad de sus miembros; es decir, el número de signatarios es más reducido o existe una participación minoritaria.<sup>128</sup> No obstante, en términos de negociaciones económicas y su teoría, esta tesis se referirá, principalmente, a los tres niveles mencionados con anterioridad.

En este sentido, los países deben dar prioridad a todos los niveles de negociación comercial, aunque esto implique gasto de recursos materiales y humanos, porque lo que no se logra en un uno, se puede obtener en otro; es decir, son alcanzables ciertas metas en el ámbito multilateral que en el bilateral difícilmente se pueden conseguir. También conviene tener presente que entre más involucrados en la negociación existan, más difícil es el consenso y la conclusión de un acuerdo.

## 2.1. Del GATT a la OMC

Un antecedente importante es la Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo, donde se lograron acuerdos que se plasmaron en la *Carta de la Habana, para una Organización Internacional del Comercio*, la cual en sus 106 artículos y 16 anexos intenta lograr el pleno empleo y fomentar el comercio internacional; a través de “cuatro medios”:

- 1) Desarrollo económico y reconstrucción;
- 2) Acceso de todos los países, en condiciones de igualdad, a los mercados, a las fuentes de aprovisionamiento y a los medios de producción;
- 3) Reducción de los obstáculos al comercio y
- 4) Consultas y cooperación en el seno de la Organización Internacional del Comercio (OIC).<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Cfr. OMC, *Acuerdos plurilaterales: de participación minoritaria*, consultado el 3 de marzo de 2015 en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm10\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm10_s.htm).

<sup>129</sup> Cfr. Witker Velásquez, *op. cit.*, p. 52.

A pesar de la ratificación de esta Carta por varios de sus firmantes, uno de los países que no la reconoció ni ratificó fue Estados Unidos, sentando así la poca posibilidad para la creación y formalización de la OIC. Pero las identidades y objetivos comunes a considerar por los países serían las condiciones de igualdad, reducción a los obstáculos del comercio, entre otros, que son sustanciales antecedentes de cambios del GATT y la OMC.

Aunado a las negociaciones de la Carta de la Habana, como ya se mencionó, se llevaron a cabo otras, las del GATT; que se ratificó el 30 de octubre de 1947 por 23 países\* y entró en vigor el 1 de enero de 1948, surgiendo así el único instrumento con carácter regulatorio en materia comercial. Aunque este tratado sólo quedó como eso y no como una organización internacional si se toma en consideración que contaba con un acuerdo, presupuesto donado por las partes y órganos permanentes, se puede decir que eran elementos tendientes a la creación de una organización plena.

En un principio este acuerdo contó con 35 artículos a los cuales se le anexaron 3 que hacen referencia a los países en desarrollo. En el apéndice de esta tesis se puede observar el contenido de cada uno de estos artículos. Los principales objetivos de este acuerdo fueron:<sup>130</sup>

1. Las relaciones comerciales y económicas de las partes firmantes del GATT deben tender al logro de niveles de vida más altos, al pleno empleo, aumento del ingreso real, la demanda efectiva y la utilización completa de los recursos mundiales.
2. Eliminar toda discriminación al comercio internacional, teniendo como base la reciprocidad y las ventajas mutuas. Este principio intenta reconstruir la economía mundial dañada por las guerras.
3. Estabilidad en las concesiones arancelarias.
4. Suprimir las restricciones cualitativas, reducción de los aranceles aduaneros.
5. Anular las formas de protección o las barreras comerciales.
6. Solucionar las controversias.

---

\* Los países firmantes fueron Australia, Reino de Bélgica, Birmania, Estados Unidos del Brasil, Canadá, Ceilán (ahora Sri Lanka), República de Cuba, República Checoslovaca, República de Chile, República de China, Estados Unidos de América, República Francesa, India, Líbano, Gran Ducado de Luxemburgo, Reino de Noruega, Nueva Zelandia, Reino de los Países Bajos, Paquistán, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Rhodesia del Sur, Siria y Unión Sudafricana.

<sup>130</sup> Cfr. Witker Velásquez, *op. cit.*, p. 54 y *Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT de 1947)* consultado el 18 de agosto de 2014 en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gatt47.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47.pdf).

El GATT de 1947 creó nuevas reglas y excepciones para regular el comercio internacional entre sus miembros y sentó las bases para nuevos fundamentos en la economía internacional de la posguerra. Estos principios son: el de *reciprocidad* y dos para la *no discriminación* (trato de la *nación más favorecida* y *tratamiento nacional*). Esto marcaba no sólo un nuevo orden económico sino uno basado en los intereses estadounidenses.

La *reciprocidad* es un precepto que, aunque no aparece en un artículo específico en el GATT de 1947, sí se reconoce que sobre la base de éste se lograrán los objetivos principales de este convenio. Esto es, desde la *teoría de juegos*, que las partes del GATT deben desarrollar juegos de suma no cero, donde todas las partes ganan; desde el *constructivismo*, sería una identidad cooperativa o Estados vistos con una *cultura kantiana* o rol de amigos.

Al respecto, Jorge Witker menciona que: “[Este principio] implica que cada concesión o beneficio que algún miembro logra en el esquema comercial del Acuerdo debe ser compensado de alguna forma por el país beneficiado”.<sup>131</sup> Es decir, todo es pagado o lo que se recibe debe devolverse en igual forma.

En este sentido, el concepto de reciprocidad las ventajas mutuas son características que deben tener las negociaciones dentro del GATT y después este mismo principio se transmitirá a la estructura normativa de OMC. Aunque, como se verá más adelante, los países en desarrollo mantuvieron una identidad proteccionista en el GATT (en contra de la liberalización comercial desmedida) y en la OMC una identidad liberalizadora (a favor del libre comercio).

La *no discriminación* contiene tanto el *trato de la nación más favorecida* (NMF) como el *trato nacional*. El primero consiste en que cualquier beneficio que un país miembro del GATT/OMC otorgue a otro debe concedérselo a todos los demás países miembros con los que tenga relaciones comerciales. Empero, existen excepciones a este principio que se encuentran reguladas en el artículo XXIV del GATT y entre éstas se halla la permisión de la firma de acuerdos comerciales preferenciales y en el Sistema General de Preferencias.

En referencia al segundo (*trato nacional*) implica que una vez que un producto extranjero ha pagado el precio por entrar a un mercado de importación, es decir, su tarifa de importación tiene que ser tratado igual que los productos nacionales; ya no puede ser sujeto

---

<sup>131</sup> Witker Velásquez, *op. cit.*, p. 55.

de impuestos adicionales o barreras regulatorias. Este precepto se encuentra contenido en el artículo III del GATT de 1947, pero tiene vigencia en el sistema institucional o estructura normativa de la OMC.

Estas prescripciones y temas principales del GATT representan los antecedentes y la continuación, adaptación y variación de lo que después serán los principios rectores de la OMC; además, responden a un contexto de crisis e intentan enmendar la economía mundial. Así, las negociaciones comerciales durante el período del GATT y sus rondas tendrán como identidad estos principios y como propósito la observancia y conservación de éstos.

Desde la creación del GATT a la OMC, se llevaron a cabo siete rondas de negociación en materia de tarifas arancelarias multilaterales, además se realizó una última ronda que dio origen a la OMC. Véase Cuadro 6.

**Cuadro 6. Rondas del GATT**

Año	Lugar/Denominación	Temas abarcados	Países
1947	Ginebra	Se instaura el GATT y se abordan temas sobre Aranceles. Facilitar la reducción de aranceles.	23
1949	Annecy	Aranceles y el ingreso de 11 países	13
1951	Torquay	Permite el ingreso de Alemania y se registra una reducción de los aranceles promedio con relación a 1948.	38
1956	Ginebra	Aranceles. No tiene resultados trascendentales.	26
1960-1961	Ginebra (Ronda Dillon)	Adquiere ese nombre porque el subsecretario de Estados Unidos Douglas Dillon plantea llevar a cabo una negociación arancelaria a la par de las negociaciones que efectuarían los miembros de la Comunidad Económica Europea para establecer la Tarifa Externa Común. Aranceles. La importancia de esta ronda radica en las negociaciones, por primera vez la CEE negoció como un solo ente tomando decisiones por todos sus miembros e intentó una negociación lineal (reducciones porcentuales idénticas a los aranceles de todos los productos)	26
1964-1967	Ginebra (Ronda Kennedy)	Aranceles y medidas antidumping. Se intentó liberalizar el comercio en productos agrícolas y tomar en cuenta los intereses de los países en desarrollo, además de concertar acerca de los obstáculos arancelarios. Se lograron avances en las reducciones arancelarias. Se aceptó un escalonamiento de reducciones arancelarias menor a la normal de cinco años para los países en desarrollo.	62
1973-1979	Ginebra (Ronda Tokio)	Aranceles, medidas no arancelarias, salvaguardias, neoproteccionismo, asistencia técnica a los países subdesarrollados y acuerdos relativos al marco jurídico. Además, se hizo una revisión de los acuerdos originales firmados en 1948.  Los acuerdos complementarios fueron: 1. Obstáculos técnicos al comercio. 2. Compras del sector público.	102

		3. Antidumping 4. Subsidios* y derechos compensatorios. 5. Licencias de importación. 6. Valoración aduanera. Se obtuvo una reducción arancelaria promedio del 33%, pero en los sectores de automóviles, camiones, semiconductores y ciertos textiles no hubo ninguna reducción.	
1986-1994	Ginebra (Ronda Uruguay)	Aranceles, medidas no arancelarias, normas, servicios, propiedad intelectual, solución de diferencias, textiles, agricultura, creación de la OMC, etc. Fue la mayor negociación económica que ha existido puesto que alcanzó casi la totalidad del comercio.	123

Fuente: Elaboración propia con datos de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact4\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact4_s.htm), Chad P. Bown, *op. cit.*, pp. 13-15, Jorge Alberto Witker Velásquez, *op. cit.*, pp.60-63, James Foremann-Peck, *op. cit.*, pp. 348-349, 370, 372, 399, 423, 445-447, 471.

Estas Rondas se desarrollaron en el contexto de la Guerra Fría, principalmente, en el cual, la ideología capitalista era predominante en las organizaciones internacionales financieras y comerciales.

La estabilidad derivada de este orden económico mundial, James Foreman-Peck la describe así: “Entre el final de la guerra de Corea y las crisis del petróleo de los años setenta, la economía mundial disfrutó de un enorme auge. Nunca en la historia han sido tantas las economías que han compartido una expansión tan extraordinaria y duradera. Las restricciones que pesaban sobre las transacciones y los viajes internacionales fueron reduciéndose poco a poco. La integración económica superó los niveles alcanzados durante la existencia del patrón oro anterior a 1914. Pero a medida que los países fueron abriéndose al comercio y la inversión mundiales, se generaron y difundieron nuevas tecnologías a un ritmo más rápido. El marco institucional del nuevo orden sirvió de sostén a partir de 1953 a un tipo de liberalismo económico más intervencionista que resultó sumamente eficaz para mantener la prosperidad durante dos décadas”.<sup>132</sup> Sin embargo, este liberalismo se vio coartado en la década de 1970 debido a la crisis petrolera de 1973, a la inflación y al incremento del desempleo, entre otros fenómenos distorsionantes de la economía. Esta

---

\* **Dumping:** Se produce cuando se exportan mercancías a un precio inferior a su valor normal, lo que por regla general significa que se exportan por un precio inferior a aquel al que se venden en el mercado interno o en los mercados de terceros países, o al costo de producción. Definición obtenida de OMC en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/briefing\\_notes\\_s/brief\\_antidumping\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/briefing_notes_s/brief_antidumping_s.htm).

<sup>132</sup> Foreman-Peck, *op. cit.*, p. 335.



misma década, para occidente, estuvo acompañada de un crecimiento insostenible basado en una expansión monetaria y excesivos endeudamientos.

A pesar de esto, la década de 1980 resultó menos incómoda para la economía mundial en su conjunto, pero para ciertas regiones, como América Latina fue más difícil, aunque los precios del petróleo bajaron y las políticas fiscales nacionales fueron más rigurosas (la década perdida); mientras tanto, la región asiática fue la que tuvo una mayor dinámica en el comercio y la producción.

Lo anterior refleja el entusiasmo de la mitad del mundo orientado por el capitalismo liberal occidental, por otra parte, se encontraban los países de economía centralmente planificada o socialistas que, a pesar de estar excluidos de las grandes corrientes de la economía y el comercio capitalista de Occidente, tuvieron su propia narrativa de los éxitos alcanzados bajo su sistema económico y división internacional del trabajo; tema que no se abordará en esta tesis por razones de delimitación temática y teórica, pero que no se puede dejar de mencionar como un hecho histórico relevante.

Cabe destacar, de acuerdo con lo anterior que la división internacional del trabajo entre los países de regímenes de democracias populares o socialistas, bajo la esfera de influencia de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) en Europa del Este, Asia, África y América Latina, regulaban sus intercambios comerciales y financieros a través del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME o COMECON) por fuera del entramado institucional de Bretton Woods. En tanto que países que no se identificaban con ambos bloques ideológico-estratégicos y económicos-políticos (oriente-occidente o capitalistas-socialistas) intentaron proponer un nuevo orden económico internacional (NOEI) bajo el auspicio de la ONU (PNUD, UNCTAD, entre otros), articulados en grupos de países no alineados (NOAL) o bien como países del Tercer Mundo (G77, etc.).

Este caleidoscopio de narraciones acerca de la economía y el orden mundial iluminó los debates de la coyuntura de transición entre los años setenta y ochenta que darán vida al nuevo ciclo de las instituciones y organizaciones internacionales de carácter económico y financiero de fines del siglo XX y principios del XXI.

Este cambio de identidades fue conocido como el fin de la bipolaridad o de la Guerra Fría, cuyos acontecimientos paradigmáticos fueron, entre otros: la desaparición del área de influencia de la URSS en Europa del Este por las revoluciones de terciopelo; la Perestroika,

la Glasnost y su desenlace en la transformación de la URSS en la Confederación de Estados Independientes en 1991. Estos hechos desencadenaron la extinción del Pacto de Varsovia y del CAME y, por consecuencia, la transformación y nueva identidad del multilateralismo en las relaciones económicas internacionales con la emergencia de nuevos Estados y la transición de muchas de las economías socialistas al capitalismo liberal.

El fin de la bipolaridad dejó sin sustento ideológico el discurso del grupo de los NOAL y del Tercer Mundo, principalmente, por la adopción en 1978-1979, por parte de China del modelo económico-híbrido de *Socialismo de Mercado* y su incorporación al mercado capitalista mundial y la apertura a los flujos financieros y la inversión extranjera directa de capitales occidentales. Concretándose, finalmente, la transición del socialismo alternativo al capitalismo, como un orden económico global.

El impacto de estas grandes metamorfosis políticas e ideológicas y de los regímenes económicos en varios países de Europa, América Latina, Asia y África se sintió con el aumento de miembros en los organismos internacionales políticos (ONU), económicos (GATT-OMC), en la conversión del GATT a la OMC y en la emergencia de bloques y tratados internacionales de cooperación económica en todas las regiones del mundo; en resumen, una reorganización de todo el orden mundial de la posguerra y el inicio de la globalización capitalista y liberal.

En este mismo ambiente, se da un cambio de identidad de un multilateralismo limitado con reglas heterogéneas a un multilateralismo como una fuente de reglas homogéneas, a través de la búsqueda del sistema multilateral del comercio, alcanzándose en un primer momento con la firma del GATT y posteriormente con la OMC donde participarán por primera vez, prácticamente, la totalidad de los países del mundo. En este sentido, Jane Ford señala que: “Mediante el empleo de forma activa a el discurso a favor del comercio y la liberalización unilateral, países en desarrollo expandieron su ámbito de influencia en el régimen de comercio”.<sup>133</sup> Así, desde el constructivismo los agentes o actores crean, a través de las ideas, identidades comerciales e intereses; por ello, en el ámbito de la economía mundial, dos identidades han predominado: la liberalización comercial y el proteccionismo,

---

<sup>133</sup> Jane Ford, “A Social Theory of Trade Regime Change: GATT to WTO”, en *International Studies Review*, Volumen 4, Número 3, diciembre, Estados Unidos, 2002, pp. 118. Traducción libre.

la primera encuentra su formalización en el GATT y la OMC, aunque en las negociaciones de estos dos organismos se pueden visualizar también el discurso del proteccionismo.

Concretamente, en el GATT la identidad creada entre las partes firmantes corresponde a una identidad liberalizadora del comercio; en donde los países desarrollados son los principales y los que mayor presión ejercen para que esa identidad de libertad de comercio se dé entre sus miembros; no obstante, en la OMC se puede observar que la identidad liberalizadora se encuentra en la mayoría de los países en desarrollo, aunque ciertos rubros comerciales siempre serán susceptibles al proteccionismo tanto en países en desarrollo como desarrollados, principalmente, el sector agrícola.

Desde esta óptica y comprobando el argumento del párrafo anterior, la OMC señala que: “Como consecuencia de las negociaciones, a mediados del decenio de 1990 los aranceles aplicados por los países industrializados a los productos industriales habían ido bajando de forma ininterrumpida, hasta situarse en menos del 4 por ciento. Por otra parte, en el decenio de 1980 las negociaciones se habían ampliado para incluir los obstáculos no arancelarios aplicados a las mercancías y esferas nuevas como las de los servicios y la propiedad intelectual”.<sup>134</sup>

A partir del constructivismo, se puede decir que el GATT permitió muchas identidades, puesto que la libertad de los negociadores consintió en que éstos defendieran sus propios intereses y los de los Estados que representaban; así en este período, es difícil observar una homologación en los intereses y en el protocolo de negociación; ya que, cada negociador podía conducirse “libremente” sin determinarse por la estructura y la identidad del GATT. Pero lo que se observa realmente es una *cultura egoísta o rival (Lockeana)*, donde se vela por el bienestar nacional.

Así, refiriéndose a la concepción del régimen internacional del comercio, Jane Ford señala: “una ‘cultura del comercio’ puede estar basada en diferentes prácticas y relaciones esperadas. Los países pueden suponer diversos comportamientos en el comercio de los demás países. El GATT era un régimen de comercio multilateral, en el cual la liberalización del comercio era limitada por las exigencias del Estado de bienestar. Este régimen, basado en un

---

<sup>134</sup> OMC, *Entender la OMC*, Organización Mundial del Comercio/ División de Información y Relaciones Exteriores, Ginebra, 2011 en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/understanding\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/understanding_s.pdf), p. 11.

‘embedded liberalism’\* con compromiso en el bienestar, que estableció expectativas para la liberalización del comercio limitada en productos industriales (...) Las relaciones en este régimen se basaron en los países en desarrollo que actúan como ‘proteccionistas’ o el ‘subalterno’ y los países desarrollados que actúan como ‘comerciantes recíprocas’”.<sup>135</sup> Por ello, en materia de negociaciones se puede observar una mayor individualidad en el actuar de los negociadores en el GATT; además, de que existía consenso en la identidad hacia el comercio global, como se expresó en las páginas anteriores; es decir, por un lado, la identidad de los países en desarrollo y por el otro, la de los países desarrollados.

En otro ámbito, uno de los motivos que parece indicar por qué el GATT no tuvo un éxito completo y dio pie a una organización internacional mucho más formal y vinculante, es la manera en la que se llevaron a cabo las negociaciones en las Rondas del GATT. A saber, éstas fueron muy flexibles, ya que permitieron que cada una de las partes firmantes tuviera negociaciones en donde no todas las partes se comprometieran con los mismos fines y no se llegó a un acuerdo común, sino a concesiones dependiendo de las partes y convenios particulares en las reducciones arancelarias, es decir, cada parte negoció su propio GATT con sus beneficios y derechos propios. Sin embargo, no se puede negar el papel que este acuerdo ha tenido en la disminución de aranceles en la economía mundial.

De acuerdo con lo expresado, James Foreman-Peck dice: “Tras el éxito inicial del GATT en la reducción de los aranceles, comenzó a flaquear el sistema de negociar partida por partida. El GATT siguió la senda de la menor resistencia, permitiendo que cada negociador seleccionara las partidas en las podrían hacerse concesiones. Los países que tenían bajos aranceles podían ofrecer poco a cambio de una reducción de los elevados aranceles de sus socios, y la Reciprocal Trade Agreement Act (ley de acuerdo comercial recíproco) de Estados Unidos sólo concedió poderes a la administración norteamericana para reducir los aranceles un 5 por ciento al año. La incapacidad del GATT para resolver los problemas arancelarios europeos llevó a los seis países que acabarían formando la Comunidad

---

\* Aunque no existe una traducción aceptable para “embedded liberalism”, algunos textos lo llaman *liberalismo legitimado* haciendo referencia al efecto social que éste tiene, otros lo entienden como *liberalismo incrustado* o *liberalismo subyacente*. Sin embargo, el término hace referencia a un liberalismo que está acompañado de un Estado de bienestar, es decir, proteger el bienestar de la sociedad por encima de la liberalización comercial. Cfr. Peter Evans, *Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal*, Ilsa, Bogotá, 2007, consultado el 4 de mayo de 2016, en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20130823031746/Eclvs11-02.pdf>.

<sup>135</sup> Jane Ford, *A Social Theory of the WTO. Trading Cultures*, Palgrave Macmillan, Estados Unidos, 2003, p. 36. Traducción libre.

Económica Europea (CEE) a dar el paso de completar su integración comercial con un arancel exterior común. Éstos firmaron en 1957 el Tratado de Roma, en el que se establecieron las normas del Mercado Común”.<sup>136</sup>

Lo anterior, no sólo demuestra los diferentes acuerdos logrados por cada una de las partes concertadoras del GATT, sino una tendencia de la economía internacional de una política comercial\* multilateral a una de corte regional, a través de la creación de bloques económicos regionales. Asimismo, este fracaso en el sistema multilateral motivó a los miembros del GATT a la búsqueda de instrumentos bilaterales y regionales como el TLCAN, los consensos logrados en la CEE, etc.

El éxito del GATT de 1947 se encuentra en su influencia sobre la economía mundial; aunque tenía un carácter provisional logró reducir aranceles entre sus miembros y con esta disminución se alcanzaron beneficios para el comercio. Al respecto, la OMC menciona: “Las continuas reducciones de los aranceles contribuyeron a estimular durante los decenios de 1950 y 1960 el crecimiento del comercio mundial, que alcanzó tasas muy elevadas (alrededor del 8 por ciento anual promedio). Y el ímpetu de la liberalización del comercio contribuyó a que el crecimiento de éste sobrepasara en todo momento el aumento de la producción durante la era del GATT, que demostraba la creciente capacidad de los países para comerciar entre sí y aprovechar los beneficios del comercio. La afluencia de nuevos miembros durante la Ronda Uruguay fue una prueba del reconocimiento de que el sistema multilateral de comercio constituía un soporte del desarrollo y un instrumento de reforma económica y comercial”.<sup>137</sup> Sin embargo, como ya se mencionó la reducción de los aranceles junto con las crisis económicas de los setenta y ochenta, provocó que los países buscaran otras formas de proteccionismo como los subsidios o barreras no comerciales; además se impulsó la creación

---

<sup>136</sup> Foreman-Peck. *op. cit.*, p. 348.

\* Se entiende por política comercial, aquella política que un país implementa para el comercio internacional que consiste en aranceles, contingentes y otras reglamentaciones que restringen o fomentan las importaciones y las exportaciones. Para efectos de esta tesis, se comprenderán tres tipos de políticas comerciales: 1) política comercial liberal o neoliberal, que plantea la eliminación de los límites al comercio, los precios se determinan por la ley de la oferta y la demanda y la introducción de productos extranjeros (la política neoliberal, además va acompañada de una desregulación y privatización del Estado, reducción del gasto público en servicios sociales, etc.); 2) política comercial proteccionista que desalienta las importaciones mediante aranceles y barreras no arancelarias con el objetivo de ayudar artificialmente a los productos nacionales a competir con los proveedores extranjeros; y, 3) política comercial estratégica, es aquélla que un gobierno instrumenta mediante la intervención y regulación que va destinada a modificar la interacción estratégica en determinados sectores entre el ámbito nacional e internacional.

<sup>137</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, p. 17.

de instrumentos regionales para la liberalización comercial debilitando el sistema multilateral del comercio.

Ante la imposibilidad de consenso en las Rondas del GATT y el parcial fracaso de éste, surgió la necesidad de ampliar y reforzar el sistema multilateral; lo cual sería posible a través de una organización internacional y la negociación de otra Ronda. Así, se instaura con la Declaración de Punta del Este en septiembre de 1986 la Ronda de Uruguay que culminaría con el mayor éxito del GATT de 1947, la creación de la OMC.

La Ronda Uruguay duró siete años y medio (1986-1994) alcanzando en sus últimos años una participación final de 123 países. Debido a los objetivos que esta ronda tuvo, se le considera como la más ambiciosa en el sistema multilateral de comercio. Las metas en materia de bienes y servicios fueron:<sup>138</sup>

- Aumentar el acceso a los mercados a través de la reducción o eliminación de las barreras; reducir las tarifas y apoyos no arancelarios en la agricultura, eliminación de restricciones bilaterales cuantitativas y disminución de las barreras al comercio en servicios.
- Incrementar la seguridad legal de los nuevos niveles de acceso al mercado.

Aunado a estos objetivos, se encuentran los 15 temas que se trataron inicialmente en la Ronda de Uruguay en 1986, que la caracterizaron como de mayores pretensiones;<sup>139</sup> éstos son: aranceles, obstáculos no arancelarios, productos obtenidos de la explotación de recursos naturales, textiles y vestido, agricultura, productos tropicales, artículos del GATT, códigos de la Ronda de Tokio, antidumping, subvenciones,\* propiedad intelectual, medidas en materia de inversiones, solución de diferencias, el sistema del GATT y servicios.

<sup>138</sup> Cfr. General Agreement on Tariffs and Trade, *The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations*, Secretaría del GATT, Ginebra, 1994, p. 5. Traducción libre.

<sup>139</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, p. 18.

\* **Subvención:** Hay dos tipos generales de subvenciones: las subvenciones a la exportación y las subvenciones internas. Las primeras constituyen un beneficio conferido a una empresa por el gobierno que está supeditado a las exportaciones. Las segundas constituyen un beneficio que no está directamente vinculado a la exportación. Definición obtenida de OMC en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/briefing\\_notes\\_s/brief\\_antidumping\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/briefing_notes_s/brief_antidumping_s.htm).

**Cuadro 7. Fechas y acontecimientos claves en la Ronda de Uruguay (1986-1994)**

Ronda de Uruguay: fechas clave	
Fecha	Acontecimiento
Septiembre de 1986	Punta del Este: iniciación.
Diciembre de 1988	Montreal: balance ministerial a mitad de período.
Abril de 1989	Ginebra: conclusión del balance a mitad de período.
Diciembre de 1990	Bruselas: la Reunión Ministerial de “clausura” termina en un estancamiento.
Diciembre de 1991	Ginebra: se termina el primer proyecto del Acta Final.
Noviembre de 1992	Washington: Estados Unidos y la Unión Europea logran el avance decisivo de “Blair House” en materia de agricultura.
Julio de 1993	Tokio: la Cuadrilateral logra un gran avance sobre acceso a los mercados en la Cumbre del G7.
Diciembre de 1993	Ginebra: finaliza la mayor parte de las negociaciones (prosiguen algunas conversaciones sobre acceso a los mercados).
Abril de 1994	Marrakech: se firman los Acuerdos.
Enero de 1995	Ginebra: se crea la OMC; entran en vigor los Acuerdos.

Fuente: OMC, *Entender... op. cit.*, p. 18

La Ronda Uruguay, a pesar de presentar muchos obstáculos y estancamientos en sus negociaciones, produjo resultados favorables como: el acuerdo logrado entre los países que “se comprometieron a reducir sus aranceles en un 40%, en un periodo de cinco años para los productos industriales y de seis años para los productos agrícolas. Por su parte, los países en desarrollo reducirían sus aranceles en un 30%, en un plazo de cinco años, para productos industriales y en 10%, para los agrícolas”.<sup>140</sup>

Esta Ronda, además de lograr reducir aranceles, revisó normas para la solución de controversias y la presentación de evaluaciones periódicas sobre políticas comerciales de los miembros del GATT, esto último abrió la posibilidad para la creación del Mecanismo de Examen de Políticas Comerciales, piedra angular de la OMC e instrumento que permitió mayor transparencia en el comercio.

La Ronda de Uruguay incrementó los compromisos vinculantes entre los miembros del GATT y el aumento proporcional del comercio. Al respecto, la OMC menciona que antes de las negociaciones de 1986-1994 el porcentaje de los aranceles consolidados fue de 78% para los países desarrollados y 21% para los países en desarrollo y 73% para economías en

<sup>140</sup> Witker Velásquez, *op. cit.*, p.62. Para un análisis más detallado sobre los resultados de la Ronda de Uruguay, consúltese General Agreement on Tariffs and Trade, *The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations*, Secretaría del GATT, Ginebra, 1994.

transición; después de 1994 aumentaron a 99% para los países desarrollados, 73% para países en desarrollo y 98% para las economías en transición.<sup>141</sup> Este argumento parece contradictorio al cambio de la cultura del comercio en los países en desarrollo y desarrollados, pues parece que los países desarrollados tendieron a liberalizar su economía en un mayor porcentaje que los países en desarrollo; pero cuando se compara qué tanto se liberalizaron, los primeros lo hicieron en un 25% más y los segundos en un 71% más; asimismo, si se considera que el proteccionismo no sólo se vale de barreras arancelarias sino también de no arancelarias, entonces no se puede descartar la idea de un cambio de cultura en el comercio durante esta Ronda, donde los países en desarrollo están más a favor de la liberalización comercial.

Los roles en el régimen multilateral del comercio de los países en desarrollo cambiaron durante la Ronda Uruguay, transformándose de él “Otro” o proteccionista a “Uno mismo” o comerciante multilateral.<sup>142</sup> Los países en desarrollo habían formado una identidad en el régimen (comercial) post-Segunda Guerra Mundial como proteccionistas u “otros” y los países desarrollados, la mayoría de estos, “uno mismo” o comerciantes. El régimen del GATT permitió excepciones para los fines económicos nacionales, tales como, impulsar el empleo o la protección de importantes industrias locales; tanto los países desarrollados y en desarrollo utilizaron ampliamente estas excepciones. Paradójicamente, los países en desarrollo invirtieron su papel para convertirse en defensores del régimen (del comercio) durante la década de 1980 y jugaron un papel crítico durante la Ronda Uruguay en el fortalecimiento del sistema multilateral de comercio en contra de las excepciones para propósitos nacionales. Los países en desarrollo comenzaron a apoyar un marco jurídico más fuerte e intervinieron en puntos importantes en las negociaciones, donde el compromiso de las grandes potencias había amenazado con debilitar las normas comerciales.<sup>143</sup>

Esta Ronda se convierte en la primera en poner en la mesa de negociaciones los productos agrícolas, textiles y servicios, entre otros. La inclusión de estas áreas en el sistema multilateral del comercio se debió a la presión de las empresas transnacionales y a los actores económicos más poderosos, principalmente corporaciones de Estados Unidos y de la UE que buscaban introducir en los acuerdos comerciales, además de los temas agrícolas y de

---

<sup>141</sup> Cfr. OMC, *Entender... op. cit.*, p. 12.

<sup>142</sup> Cfr. Ford, *A Social Theory of the WTO... op. cit.*

<sup>143</sup> Cfr. Ford, “A Social Theory of Trade Regime Change...”, *op. cit.*, pp. 122 y 125.



manufacturas, los temas de servicios, propiedad intelectual y liberalización de inversiones que aparecen con gran fuerza en el Acta final de la Ronda.<sup>144</sup> También, se estableció un calendario para la eliminación de restricciones cuantitativas del comercio, pero el logro principal fue incluir la agricultura al ámbito multilateral y se instauró la Organización Mundial del Comercio.

Con relación a la liberalización del comercio de servicios se destacó la importancia que tiene en la integración de la economía internacional creando el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS) como marco para la notificación de las normas existentes y las negociaciones en sectores específicos, sobre todo, los servicios financieros y productos marítimos. En la agricultura, se dio el mayor paso para dismantelar ineficiencias económicas en este rubro en el mundo. Sin embargo, los convenios acordados en este sector no inhibieron las tasas de protección y las subvenciones al productor permanecieron altas, pero si introdujo un esquema para una mayor liberalización de la producción y el comercio de bienes agrícolas.<sup>145</sup>

En suma, la Ronda Uruguay tuvo aciertos y errores; pero, sobre todo, originó a la OMC y marcó un cambio en la identidad de los países en desarrollo y desarrollados. Se observó en ella una *cultura comercial proteccionista* y una *liberalizadora*. En un primer momento, durante el GATT los países en desarrollo mostraron una cultura “lockeana” egoísta o de rivalidad tras el argumento de proteger a sus industrias, mientras que los países desarrollados tenían una cultura “kantiana” o de amistad, es decir, velaban por el libre comercio; no obstante, en la Ronda de Uruguay se invierten los papeles y los países desarrollados adquieren una cultura “lockeana” y los países en desarrollo una “kantiana”. Estas culturas junto con el negociador internacional serán los ejes para nuestro modelo teórico expresado en el Capítulo 4.

---

<sup>144</sup> Cfr. Graciela Rodríguez, “El Ajedrez encadenado de las negociaciones comerciales” en Rodríguez, Graciela (comp.), *Negociaciones en la Organización Mundial del Comercio y sus impactos en las Américas*, International Gender and Trade network/Instituto EQUIT Género, Economía y Ciudadanía Global, Brasil, 2005, p. 11.

<sup>145</sup> Anne O. Krueger, *The WTO as an International Organization*, The University of Chicago Press, Estados Unidos, 1998, p. 12. Traducción libre.

## 2.2. OMC: Estructura, normas, reglas e ideas

La OMC surgió el 1 de enero de 1995, como resultado de la Ronda de Uruguay (1986-1994) en el marco del Acuerdo de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) y establecida en los artículos primero y octavo del Acta de Marrakech (15 de abril de 1994), actualmente (2018) el director es Roberto Azevêdo.

La creación de esta organización es un gran avance para la evolución del sistema multilateral del comercio, representa un cambio importante de la cooperación intergubernamental en el comercio mundial, a través de las reuniones del Consejo de Ministros y el sistema de solución de diferencias predecible y definitivo, sin precedente en el derecho internacional. Así, se modificó, sustancialmente, la forma en que los Estados interactuaron en materia de comercio internacional. Los Estados establecieron nuevos roles y relaciones durante la Ronda de Uruguay, comenzaron a vincular sus propios intereses con los de los “otros comerciantes” como grupo. En consecuencia, los Estados formaron una identidad colectiva como “comerciantes recíprocos o equitativos”, aunque las dificultades particulares asociadas a la liberalización multilateral las enfrentaron los Estados en lo individual.<sup>146</sup>

De tal manera, la OMC sentó las bases para una mayor formalidad y certeza en el comercio internacional por medio de sus reglas o estructura normativa y mecanismos para la solución de controversia. Por ello, la transformación del GATT a la OMC representa para algunos autores un gran logro para el comercio internacional, mientras que otros sólo consideran que la OMC extiende el GATT, desde la perspectiva de esta tesis, como ya se mencionó, formaliza las reglas del comercio y establece el mecanismo de solución de controversias.

El régimen internacional del comercio puede definirse, desde el constructivismo, como la estructura que colectivamente contiene ideas que generan sentido a los factores materiales y a las relaciones en temas de comercio.

Mientras que los neorrealistas consideran que la estructura se define por las capacidades materiales de los Estados y la distribución del poder y los neomarxistas por el capitalismo; los constructivistas consideran que “las estructuras se definen también por las

---

<sup>146</sup> Cfr. Weekes en Jackson y UNCTAD citados en Ford, Jane, *A Social Theory of the WTO. op. cit.*, p. 42. Traducción libre.

ideas, normas y reglas; en otras palabras, las estructuras contienen elementos normativos y materiales [y cómo uno de los principales problemas de constructivismo es la relación entre agente y estructura] El reto, por lo tanto, es reconocer que las estructuras normativas construyen y forman a los actores centrales en la política mundial, sus identidades e intereses, y su papel en la reproducción y, posiblemente, la transformación de esas estructuras”.<sup>147</sup> “... Empleando el concepto de la estructuración de Anthony Giddens, Wendt argumentó que una estructura normativa internacional da forma a las identidades y los intereses de los Estados y a través de sus interacciones los Estados recrean esa estructura”.<sup>148</sup>

En este sentido, el régimen internacional del comercio será, junto con el sistema internacional, una estructura normativa; los acuerdos, las ideas, las normas y las reglas de la OMC conforman la estructura de esta organización y tanto los Estados miembro (agentes sociales) como la estructura se determinan entre sí; esto es, la OMC configura a los Estados y éstos a ésta.

Por eso, la estructura del GATT y de la OMC son diferentes en el sentido en que no son las mismas ideas las que se comparten en éstos. Al respecto, Jane Ford arguye que: “(...) el paso del GATT al régimen de la OMC representó un cambio estructural o cultural. No sólo el nuevo régimen incorpora nuevas normas de procedimiento, que representa un nuevo marco socioeconómico para el comercio. Las normas del régimen cambiaron del keynesianismo a normas neoclásicas de la economía, la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) a industrialización orientada a la exportación (EOI) y la redistribución por la reciprocidad. (...) los países en desarrollo adoptaron políticas comerciales cooperativas en el régimen de comercio multilateral durante la Ronda Uruguay, éstos cambiaron la cultura del régimen de ‘multilateralismo limitado’ a ‘multilateralismo amplio’ o ‘superlateralismo’”.<sup>149</sup> Así, la cultura del comercio en la OMC se transforma en superlateralismo o liberalización comercial para los países en desarrollo que se instaura en la OMC para todos sus miembros.

Respecto a los elementos materiales que conforman la estructura de la OMC, ésta tiene su sede en Ginebra, Suiza y hasta el 29 de julio de 2016, según la última actualización de esta organización, cuenta con 164 miembros y 23 gobiernos observadores y organizaciones

---

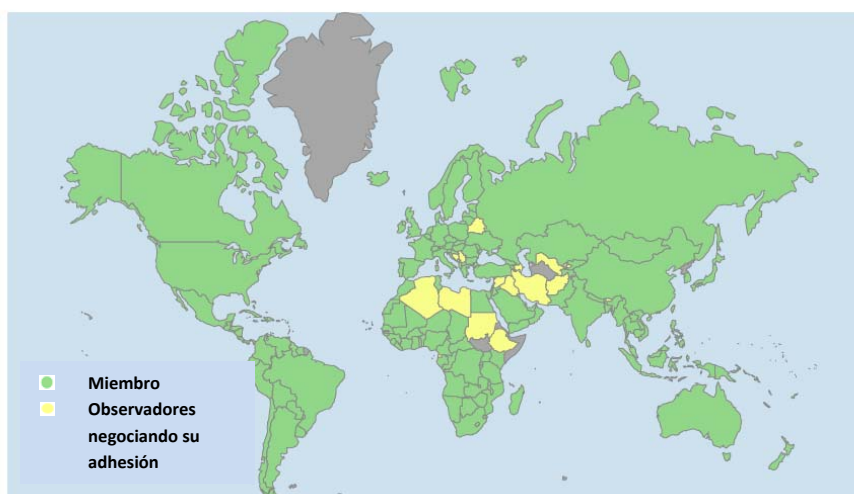
<sup>147</sup> Barnett, *op. cit.*, p. 152.

<sup>148</sup> *Idem.*

<sup>149</sup> Ford, *A Social Theory of the WTO op. cit.*, p. 42.

internacionales y no gubernamentales que se les ha permitido la observación en los órganos de la OMC (entre éstos organizaciones internacionales como: el Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Centro de Comercio Internacional (CCI).<sup>150</sup> Obsérvese la siguiente Figura 3 con los miembros y los observadores de esta organización.

**Figura 3. Miembros y observadores de la OMC.**



Fuente: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/countries\\_s/org6\\_map\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/org6_map_s.htm)

La OMC es la única institución encargada del cumplimiento y establecimiento de las normas que regulan el comercio mundial, tiene un carácter punitivo que la convierte en el único organismo multilateral de comercio con capacidad sancionadora, es decir, ayuda a resolver las diferencias que surgen en el conjunto de normas que rigen a los Estados miembro.

Su meta principal "es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar a cabo sus actividades, permitiendo al mismo tiempo a los gobiernos lograr objetivos sociales y ambientales".<sup>151</sup> En otras palabras, la OMC trata de

<sup>150</sup> Consúltese, OMC, *Miembros y observadores*, en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org6\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm).

<sup>151</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, p. 10.

abolir las barreras al comercio internacional que los Estados, para proteger sus economías y la seguridad económica de su población han establecido a lo largo de los años; al eliminar esas barreras se genera un sistema de libre comercio mundial. Este libre comercio se aplica para las mercancías (desde los productos agrícolas a los industriales), para los servicios y en el área del conocimiento (propiedad intelectual).

Además de los anteriores, el preámbulo del acuerdo que establece la OMC señala otros objetivos que se suman a esta organización que al fortalecer el sistema multilateral del comercio se alcanzarán, a saber: elevar los niveles de vida, lograr el pleno empleo y un volumen considerable y en constante aumento de ingresos reales y demanda efectiva, acrecentar la producción y el comercio de bienes y servicios, utilización óptima de los recursos mundiales de conformidad con el objetivo de un desarrollo sostenible, proteger y preservar el medio ambiente e incrementar los medios para hacerlo de manera compatible con sus respectivas necesidades e intereses según los diferentes niveles de desarrollo económico.<sup>152</sup>

Asimismo hay que tomar en consideración que mientras la economía mundial cambie e involucre o afecte otras áreas, la OMC también modificará sus metas; por ejemplo, el asunto del desarrollo sustentable tiene y tendrá nuevas implicaciones para el comercio global; la tecnología, las energías renovables, políticas en contra de la corrupción en los gobiernos miembros, creación de un buen ambiente para los negocios, estándares laborales internacionales, entre otros temas son cuestiones que la OMC tendrá que abordar en sus metas. Por esta razón, no se puede pensar que el régimen internacional de comercio y la cultura presente en este no se transforman; desde el constructivismo se permite y se explica esa transición.

De tal forma, la OMC reconoce que no sólo se dedica a la liberalización comercial y, en ciertas ocasiones y circunstancias, sus normas apoyan obstáculos al comercio con el fin de proteger a los consumidores, impedir la propagación de enfermedades y preservar el medio ambiente.<sup>153</sup>

En otro ámbito, los principios rectores de la OMC son los acuerdos que la rigen que son contratos entre los países participantes, que les obligan a mantener sus políticas

---

<sup>152</sup> *Cfr. Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio*, Marrakech, 15 de abril de 1994, disponible en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/04-wto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/04-wto_s.htm), p. 11.

<sup>153</sup> *Cfr. OMC, Entender... op. cit.*, p. 7.

comerciales dentro de los límites convenidos. Es decir, existen tres convenios marco que tratan cuestiones sobre las tres esferas principales del comercio (servicios, bienes y propiedad intelectual); donde entran temas como agricultura, textiles y vestido, servicios bancarios, telecomunicaciones, contratación pública, normas industriales y seguridad de los productos, reglamentos sobre sanidad de los alimentos, propiedad intelectual y muchos temas más, que se establecieron durante la Ronda de Uruguay; éstos son:<sup>154</sup>

1. Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (conocido como GATT, por sus siglas en inglés). Éste regula las transacciones internacionales y contiene todos los tratados previos antes de la creación de la OMC. Ahora se complementa con otros instrumentos jurídicos más: el Acuerdo sobre Agricultura (AOA); el Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATV), vigente hasta la conclusión de la Ronda de Uruguay y, que ha desaparecido para incorporar los productos textiles a los acuerdos generales del GATT; el Acuerdo sobre Medidas Antidumping; y las negociaciones sobre el Acceso a los Mercados No Agrícolas (NAMA).
2. Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS, por sus siglas en inglés), reglamenta la comercialización de servicios y tiene como objetivo eliminar todas las barreras existentes en este rubro.
3. Acuerdo sobre aspectos de los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC, conocido como TRIPs por el acrónimo inglés). Normaliza las relaciones económicas en materia de propiedad intelectual.

Estos tratados no son estáticos, se pueden renegociar para incluirse cuestiones nuevas a éstos y se sustentan en los principios del sistema de comercio,<sup>155</sup> por los que propugna la OMC. Éstos son:

- **Comercio sin discriminaciones:** aquí entra el precepto de la Nación más Favorecida (NMF) que significa que todos los países tendrán un trato igualitario; por ejemplo, si se concede una reducción arancelaria a un país se tiene que hacer lo mismo para los demás miembros de la OMC. Este fundamento se encuentra contenido en el artículo 1 del GATT, en el artículo 2 del AGCS y en el artículo 4 del ADPIC. Claro que se

<sup>154</sup> Cfr. OMC, *Panorama general: guía de navegación*, en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm1_s.htm).

<sup>155</sup> Cfr. OMC, *Entender... op. cit.*, pp. 10-13.

pueden permitir los convenios comerciales bilaterales y éstos entran como una excepción a este principio.

Dentro de este comercio también se encuentra el trato nacional, que significa igual trato para nacionales y extranjeros; aplicable a los productos, servicios y obras de propiedad intelectual extranjeros que entran al mercado nacional. Los artículos 3 del GATT, 17 del AGCS y el 3 del ADPIC, fundamentan este criterio.

Estos preceptos pueden dañar a los países, particularmente a los que están en desarrollo, puesto que al abrir sus mercados se puede menoscabar la producción local o que ésta se encuentre en desventaja al competir con bienes extranjeros de mejor calidad o con un menor costo. Los mercados locales tienen que estar preparados y ser competitivos para lograr una buena inserción de los productos, servicios y obras de propiedad intelectuales extranjeros y que esto no genere un perjuicio para la economía nacional.

- **Comercio más libre: de manera gradual, mediante negociaciones:** para lograr esto, la OMC a través de sus rondas de negociación comercial fomenta la reducción de obstáculos al comercio (aranceles, prohibiciones a las importaciones o los contingentes que limitan selectivamente las cantidades importadas). Esta liberalización es progresiva para conseguir que los países se adapten y puedan cumplir con las obligaciones contraídas en las negociaciones de la OMC. A pesar de que esta organización fomenta el libre comercio, cuando éste contraviene la protección de los consumidores, provoca la propagación de enfermedades y daña al medio ambiente, por ello, la OMC puede apoyar el establecimiento de obstáculos al comercio.
- **Previsibilidad: mediante consolidación y transparencia:** se obtiene al desalentar el uso de contingentes y medidas que se emplean para fijar límites a las importaciones y al hacer públicas y claras las normas comerciales de los países miembros.
- **Fomento de una competencia leal:** los acuerdos de la OMC y sus principios tienen como metas fundamentales motivar la competencia justa y crear condiciones equitativas del comercio.
- **Promoción del desarrollo y la reforma económica:** la mayoría de los miembros son países en desarrollo, por esta razón, la OMC se preocupa por velar por el progreso de

éstos y su sistema contribuye a éste. En este sentido, surge el Programa de Doha para el Desarrollo.

Por otro lado, el funcionamiento de la OMC está sustentado en la negociación (puesto que es un foro de discusión) y en la conclusión de una serie de tratados en materia comercial entre sus miembros. Estas negociaciones serán tratadas en el apartado de las negociaciones dentro de la OMC.

La OMC no sólo sirve como un foro de negociación, sino que también cumple con ciertas funciones, las cuales están establecidas en el Artículo III del Acuerdo de Marrakech. Las funciones de la OMC son retomadas del GATT; así como los objetivos fundamentales (del GATT) se expanden en el artículo III del Acuerdo de la OMC, que se explican en detalle en las cinco funciones de la OMC: (1) la administración e implementación de los acuerdos comerciales multilaterales y plurilaterales que conforman a la organización; (2) actuar como un foro para las negociaciones comerciales multilaterales; (3) gestionar las medidas para la solución de controversias; (4) examinar las políticas comerciales nacionales; y (5) cooperar con el FMI y el Banco Mundial con el fin de lograr una mayor coherencia en la formulación de políticas de la economía mundial. El mandato original del GATT incluye las tres primeras funciones, la cuarta se añadió provisionalmente en 1989 y se hizo permanente bajo la OMC. La quinta función es la única completamente nueva.<sup>156</sup>

Por lo anterior, se puede argüir, como ya se mencionó, que la OMC extiende el mandato y las labores del GATT, pero de manera mucho más formal, mediante sus normas, sus organismos e instituciones. Por ello, tiene una estructura normativa y organizativa que le permite llevar a cabo de manera más eficaz sus metas y el cumplimiento de sus reglas. Asimismo, esta estructura normativa, desde el constructivismo social, incluye las ideas, colectivamente, sostenidas como conocimientos, reglas, creencias y normas que no sólo limitan a los actores; también construyen categorías de significado, forman sus identidades e intereses y definen normas de conducta apropiada.

Con sede en Ginebra, se instituye la *Secretaría* que tutela el *Director General*, Roberto Azevêdo es el sexto Director General de la OMC, nombrado desde el 1º de septiembre de 2013 para un periodo de cuatro años. Entre sus actividades se encuentran la asistencia técnica

---

<sup>156</sup> Richard Blackhursts, "The Capacity of the WTO to Fulfill its mandate" en Krueger, Anne O. *op. cit.*, p. 46.



a los consejeros y comités y el apoyo a los gobiernos de los miembros de la OMC; no obstante, no forma parte del proceso de toma de decisiones de esta organización (aunque desde esta secretaría se preparan la agenda y los documentos de partida de las Conferencias Ministeriales y se tratan de coordinar e impulsar las distintas negociaciones);<sup>157</sup> es decir, realiza el trabajo logístico y es el órgano que elabora y determina los contenidos de la agenda de las reuniones de cada uno de los órganos.

En la secretaría de esta organización se cuenta con 625 funcionarios hasta diciembre de 2017; los cuales en su mayoría pertenecen a países desarrollados; en América, Estados Unidos representa el país con más funcionarios, 34 y le sigue Canadá con 14 y Brasil con 13; en Europa, Francia tiene 163, Reino Unido cuenta con 53 y España con 45, le siguen Italia con 23 y Alemania con 21; en Asia, Filipinas, India y China tienen 15 funcionarios y Japón 3 y Corea del Sur y Pakistán sólo 4; en África, Egipto, Marruecos y Túnez tienen 4 funcionarios y Sudáfrica 3; y en Oceanía, Australia tiene 8 y Nueva Zelandia sólo 1.<sup>158</sup> Lo anterior significa que los intereses de estos países se encuentran defendidos y los agentes de los países desarrollados, principalmente, modifican la estructura de la OMC. Sin embargo, como se mencionó la Secretaría General no forma parte del proceso de toma de decisiones de la OMC, por eso, desde la óptica de Jane Ford son los países en desarrollo los que cambian las normas e instituciones de la OMC, los cuáles se encuentran representados en los consejos, órganos y comités de la OMC.

Para su buen funcionamiento, la Secretaría General cuenta con divisiones o departamentos especializados en cada uno de los temas importantes de la OMC, a saber: División de Acceso a los Mercados; División de Adhesiones; División de Administración y Servicios Generales; División de Agricultura y Productos Básicos; División de Asuntos Jurídicos; División de Auditoría de la Cooperación Técnica; División del Consejo y del Comité de Negociaciones Comerciales; División de Desarrollo; División de Estudios Económicos y Estadística; División de Examen de las Políticas Comerciales; División de Información y Relaciones Exteriores; División de Soluciones de Tecnología de la Información; Instituto de Formación y Cooperación Técnica; División de Comercio y Medio

---

<sup>157</sup> Observatorio de la Deuda en la Globalización, *op. cit.*, p. 4.

<sup>158</sup> Cfr. OMC, “La OMC: La Secretaría y el Presupuesto”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/secre\\_s/intro\\_s.htm#divisions](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/secre_s/intro_s.htm#divisions).

Ambiente; División de Normas; División de Propiedad Intelectual, Contratación Pública y Competencia; División de Comercio de Servicios; División de Servicios Lingüísticos, Documentación y Gestión de la Información y Oficina de Auditoría Interna. En el Cuadro 17 del anexo de la tesis se pueden observar las divisiones y sus funciones.

Bajo el principio de la *equidad*, en la OMC todos sus miembros pueden participar en todos los consejos, comités y órganos, con excepción del Órgano de Apelación, los grupos especiales de solución de diferencias (estos dos últimos rinden informes al órgano de Solución de Diferencias), y los comités establecidos en el marco de los acuerdos plurilaterales.

El órgano máximo de toma de decisiones es la *Conferencia Ministerial*,<sup>159</sup> aquí se concentran los delegados de todos los países miembros y ésta se reúne, mínimo, cada dos años. Ésta decide cuándo se lanzará una nueva ronda de negociaciones comerciales, la revisión de los acuerdos y el funcionamiento y estructura de ésta. Por lo que la mayor parte de las *ideas, identidades y normas* que comparten los miembros se desprenden de este órgano junto con la Secretaría General a través de sus divisiones.

En un segundo nivel, se encuentran: el Consejo General, el Órgano de Solución de Diferencias y el Órgano de Examen de las Políticas Comerciales. Aunque tienen diferentes mandatos se dice que estos tres son el mismo Consejo General, pues así lo establece el Acuerdo que creó la OMC; por lo tanto, el Consejo General puede desempeñar las funciones tanto del Órgano de Solución de Diferencias como del de Examen de las Políticas Comerciales.

El *Consejo General* es el encargado de la administración ordinaria de la OMC; en éste, los países miembros están representados por embajadores y jefes de delegación, que desarrollan su tarea de forma permanente. No obstante, un número significativo de Estados no cuentan con una delegación permanente y tienen no menos de 10 integrantes en Ginebra, la mayoría de las delegaciones de los países en desarrollo no cuentan con más de 5 personas; no obstante, los países más poderosos tienen representantes permanentes y muchas de las

---

<sup>159</sup> La información sobre la estructura normativa de la OMC fue obtenida de: Observatorio de la Deuda en la Globalización, *Organización Mundial del Comercio. ¿Qué es, como funciona y qué está negociando?*, Cátedra UNESCO de Sostenibilitat, Universitat Politècnica de Catalunya, noviembre 2005, en <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/comerciointernacional2/32130166.mo01a104e.pdf>, OMC, *Entender la OMC*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/understanding\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/understanding_s.pdf) y Witker Velásquez, Jorge Alberto, *Derecho del comercio exterior*, Instituto de Investigaciones Jurídicas/Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México A. C., México, 2011, 684 pp.

veces poseen suficiente personal para atender a todas las negociaciones, esto crea una disparidad entre los delegados de cada país.<sup>160</sup>

Este Consejo actúa en nombre de la Conferencia Ministerial en todos los asuntos de la OMC y cuando la segunda no está sesionando el Consejo General realizará las actividades de la Conferencia Ministerial.

El *Órgano de Examen de Políticas Comerciales (OEPC)* con el fin de contar con políticas comerciales más transparentes y mejorar el funcionamiento del sistema multilateral de comercio, este organismo se encarga de evaluar, monitorear y supervisar las políticas comerciales de los países miembro. La OMC a través de este organismo y el Mecanismo de Examen de las Políticas Comerciales (MEPC) efectúa exámenes periódicos de las políticas comerciales de sus miembros, éstos fueron resultados de la Ronda de Uruguay.

Todos los miembros son objeto de estas evaluaciones, pero la periodicidad con la que se aplican depende del tamaño de la economía del país. Así, “las cuatro principales entidades comerciantes — la Unión Europea, Estados Unidos, el Japón y China — son objeto de examen cada dos años aproximadamente. Los 16 países siguientes, en función de su participación en el comercio mundial, cada cuatro años. El resto de los países, cada seis años, con posibilidad de que se fije un intervalo más largo para los países menos adelantados”.<sup>161</sup>

El OEPC permite ver de qué manera los países miembros de la OMC se acoplan a las normas y la *estructura* de esta organización. Además de determinar cuál es el grado de influencia de la OMC sobre sus miembros; es decir, cómo la estructura modifica y moldea a los *agentes sociales*.

El *Órgano de Solución de Diferencias (OSD)*, es el único que tiene capacidad sancionadora e impone soluciones multilaterales a las disputas comerciales. Cuando un país miembro (o varios) detectan que otro incumple alguno de los acuerdos acude al OSD para interponer una demanda. Un Panel de expertos vinculado al OSD dictamina una resolución que sólo puede rehusarse por unanimidad de los miembros del Consejo, incluyendo a los demandantes. Previo a la sanción definitiva, el país demandado puede asumir las recomendaciones del OSD y pactar con el demandante una compensación. Sin duda, éste es una de las principales aportaciones al régimen internacional del comercio. El *Órgano de Solución de Controversias*

---

<sup>160</sup> Observatorio de la Deuda en la Globalización, *op. cit.*, p. 4.

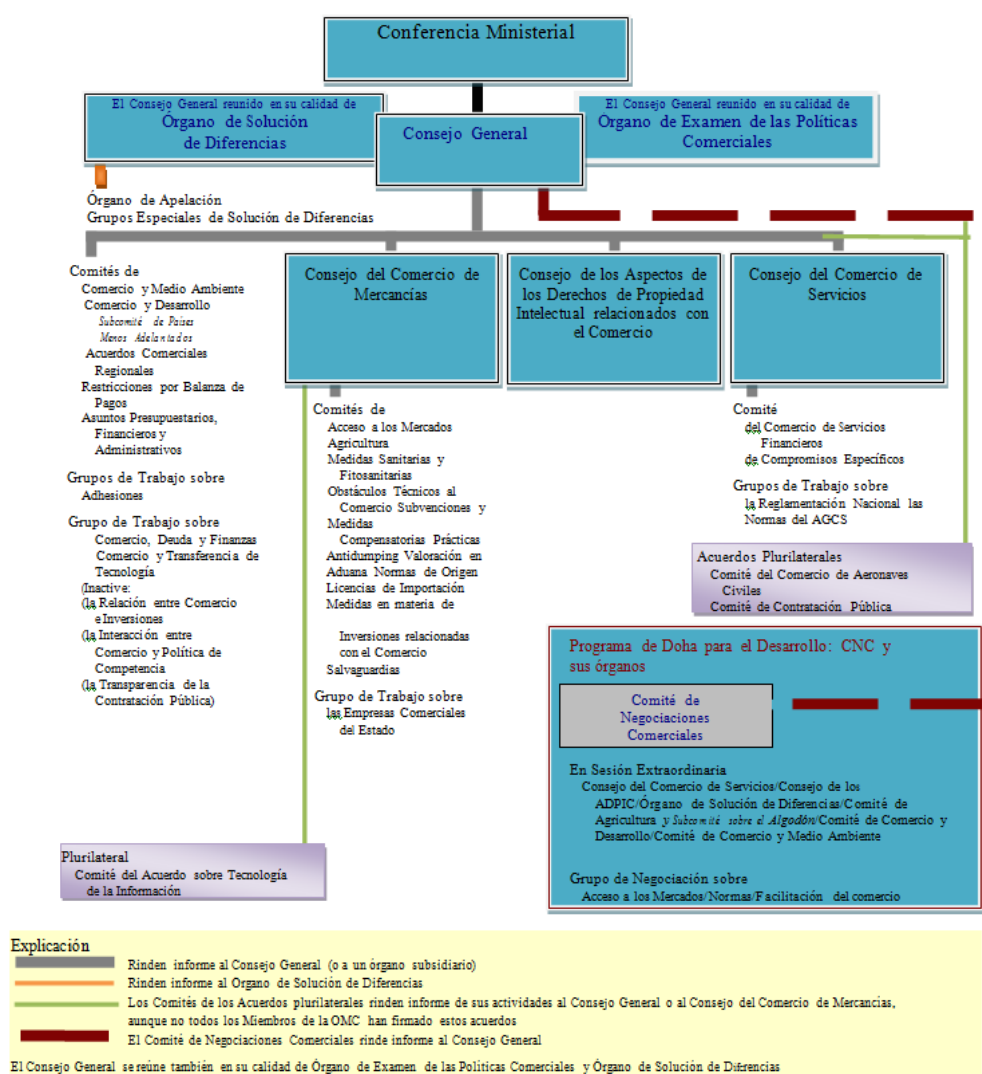
<sup>161</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, pp. 55.

sirve para hacer cumplir las normas, ideas y comportamientos de los miembros acordados en la OMC y ayuda a dirimir las diferencias, lo que fortalece el sistema multilateral del comercio.

Aunque en el GATT ya existía un mecanismo para la solución de controversias, éste no contaba con un proceso bien definido como el que se estableció después en la Ronda de Uruguay y se solidificó en la OMC.

En un nivel más bajo se encuentran los Comités (que observan diferentes temas del comercio multilateral), el Consejo del Comercio de Mercancías, el Consejo de los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio, el Consejo del Comercio de Servicios, el Comité de Negociaciones Comerciales y Acuerdos Plurilaterales. Véase la Figura 4.

**Figura 4. Organigrama de la OMC**



Fuente: OMC, en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org2\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org2_s.htm)

A pesar de que la OMC está compuesta por varios Consejos y éstos a su vez en diferentes Comités, la Secretaría General a través de sus divisiones tiene control sobre todos los asuntos de esta organización, pero estas divisiones no tienen autoridad en el proceso de toma de decisiones de ésta.

Si el objetivo primordial de la OMC es la liberalización comercial y la promoción del comercio multilateral, ¿se puede decir que el comercio debería haber aumentado entre los miembros de esta organización, gracias a ésta y a sus acuerdos comerciales o a sus convenios multilaterales, o bien ha crecido debido a los tratados que no se firman dentro de ésta? ¿Existe más comercio entre los países miembros o entre los países no miembros? ¿se ha logrado la liberalización comercial entre los miembros?

Sobre la liberalización comercial entre los miembros y los no miembros, existen estudios que indican que la reducción de aranceles es mayor en los tratados de libre comercio que en la OMC.

Al respecto, Hayakawa y Kimura en su artículo "How do free trade agreements reduce tariff rates and non-tariff barriers?", señalan que "ser parte de la Organización Mundial del Comercio no contribuye notablemente a la reducción de las tarifas arancelarias, pero juega un papel significativo en la disminución de las barreras no arancelarias".<sup>162</sup> Además, estos autores afirman que los tratados de libre comercio contribuyen a la eliminación de tarifas arancelarias, aunque el impacto es mayor en las barreras no arancelarias.

Así, Hayakawa y Kimura llegan a la conclusión de que: "Los TLC bajo el Artículo XXIV del GATT y de la Cláusula de Habilitación contribuyen a la reducción de los aranceles en 2,1% y 1,5% puntos, respectivamente. Por otra parte, en el caso de las barreras no arancelarias, los impactos son 6,6% y 5,7% puntos, respectivamente. Además, la membresía de la OMC no contribuye, en gran medida, a la disminución de los aranceles, pero juega un papel significativo en la eliminación de los obstáculos no arancelarios. Estos resultados proporcionan ciertas implicaciones para la literatura del análisis del antes y después de los TLC".<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> Kazunobu Hayakawa y Fukunari Kimura, "How do free trade agreements reduce tariff rates and non-tariff barriers?" en *IDE Discussion Paper*, no. 446, IDE/JETRO, Japón, Febrero 2014, p. 1.

<sup>163</sup> *Ibidem*, p. 21.

Por otro lado, sólo en la OMC y en el GATT se puede denotar que antes y después de la Ronda de Uruguay se lograron ciertos compromisos en favor del libre comercio, a saber: “Los países desarrollados aumentaron el número de importaciones cuyos tipos arancelarios están ‘consolidados’ (o sea, sometidos a compromisos y cuya elevación es difícil) del 78 por ciento de las líneas de productos al 99 por ciento. En el caso de los países en desarrollo, el aumento fue considerable: del 21 al 73 por ciento. Las economías en transición, sometidas antes a sistemas de planificación centralizada, incrementaron sus consolidaciones del 73 al 98 por ciento. Todo ello significa que los mercados ofrecen mucha más seguridad a los comerciantes y a los inversores”.<sup>164</sup> No se señala específicamente de reducción de aranceles, pero sí del establecimiento de límites en estos impuestos y con relación a esta disminución la OMC menciona que: “Los aranceles aplicables a los productos industriales han bajado considerablemente y, en promedio, son actualmente inferiores al 5 por ciento en los países industrializados”.<sup>165</sup>

Aunado a ello, algunos teóricos señalan que el GATT y la OMC, como su continuación, han propiciado la liberalización comercial. Por ejemplo: Krueger escribe: “el crecimiento y la liberalización del sistema de comercio internacional ha sido el éxito más destacado de la posguerra (...) la gran liberalización de los aranceles y el comercio en el período posterior a la guerra fue logrado bajo los auspicios del GATT”.<sup>166</sup>

Drusilla K. Brown, Alan V. Deardorff y Robert M. Stern, a través del Modelo de Michigan de la producción mundial y comercio, simularon los efectos de la Ronda de Uruguay y la Ronda de Doha y determinaron efectos positivos en el comercio gracias a estas rondas; así, estimaron que la Ronda de Uruguay incrementó \$ 73 mil millones de dólares el bienestar económico mundial; para los países desarrollados, en general, tienen una ganancia de \$53.8 mil millones de dólares, y para los países en desarrollo un aumento del bienestar estimado de \$ 19.2 mil millones. Respecto a la Ronda de desarrollo de Doha representaron los efectos de las supuestas reducciones en un 33 por ciento de las barreras comerciales en el curso de esta ronda. Existe un aumento estimado en el bienestar global de \$ 574 mil millones de dólares, una disminución del bienestar mundial por \$ 3.1 mil millones de dólares de la

---

<sup>164</sup> OMC, *Aranceles: más consolidaciones, y cada vez más cerca de cero*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm2\\_s.htm#con](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm2_s.htm#con).

<sup>165</sup> OMC, *Entender op. cit.*, p. 13.

<sup>166</sup> Krueger, *op. cit.*, pp. 2-3.

liberalización agrícola debido, principalmente, a las reducciones previstas en los subsidios a la exportación. Se tienen beneficios sociales mundiales de \$ 163.4 mil millones de dólares a causa de los descensos de los aranceles a las manufacturas y \$ 413.7 mil millones de dólares de rebajas en las barreras de servicios.<sup>167</sup>

En esta tónica, si se puede determinar que la OMC ha cumplido con su propósito; sin embargo, existen otros investigadores como Andrew K. Rose que arguyen lo contrario; Rose en su artículo “Do WTO Members have a more Liberal Trade Policy?” trata de demostrar hasta qué punto la OMC influye en las políticas comerciales de sus países miembro y promueve la liberalización comercial. En alusión a esto, menciona que: “A pesar de mi uso de más de sesenta medidas de política comercial, no he sido capaz de encontrar pruebas convincentes de que la membresía en el sistema multilateral de comercio está asociada con una política comercial más liberal. Si se utiliza el índice de la *Heritage Foundation*,\* los miembros del sistema suelen gozar de un poco más de libertad económica. Existen diferencias casi no discernibles entre los miembros del GATT/OMC y los no miembros, con relación a las tarifas, las medidas de las barreras no arancelarias, el precio de base medidas, medidas de apertura, etc.”.<sup>168</sup>

Además, las cifras de la OMC muestran que la eliminación a las barreras arancelarias tampoco ha sido fructífera ni ha tenido buenos resultados, a saber: “según el último informe de vigilancia (vigilancia del comercio), durante el ‘período objeto de examen’, que va de mediados de octubre de 2015 a mediados de mayo de 2016, los miembros de la OMC aplicaron 154 nuevas medidas restrictivas del comercio. Esto supone un promedio de 22 nuevas medidas al mes y constituye un incremento considerable respecto del informe provisional anterior, en el que el promedio era de 15 medidas mensuales. Éste es además el

---

<sup>167</sup> Cfr. Patrick F Macrory. (et. al.), *The World Trade Organization: Legal, economic and political analysis*, Volumen II, Springer, Estados Unidos, 2005, p. 24. Traducción libre.

\* Es un índice establecido por la fundación *Heritage* y The Wall Street Journal en 1994 con el fin de poder medir la libertad económica en el mundo. El índice se basa en la evolución de las políticas económicas del mundo, Véase, <http://www.heritage.org/index/about>.

<sup>168</sup> Andrew K. Rose, “Do WTO Members have a more Liberal Trade Policy?” en *NBER WORKING PAPER SERIES*, Working Paper 934, Estados Unidos noviembre 2012, consultado en línea <http://www.nber.org/papers/w9347>, p. 19.

promedio mensual más alto desde 2011, año en el que la OMC registró un pico en el promedio mensual de nuevas medidas restrictivas del comercio”.<sup>169</sup>

En este sentido, es difícil medir si la OMC liberaliza el comercio o no, porque no se sabe hasta qué medida es la OMC o son los acuerdos preferenciales de comercio o los TLC o la misma dinámica del comercio internacional, la que genera esta liberalización. De esta forma, calcular las ventajas y los alcances de la OMC se vuelve una ardua tarea, pero se puede destacar que, al ser el único mecanismo sancionador en materia comercial, permite un mayor cumplimiento de los Estados por parte de las normas que esta organización impulsa y por la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias.

En otro ámbito, la OMC ha sido criticada por ser un instrumento clave en el proceso de globalización neoliberal, asimismo, “La OMC acelera el proceso de mercantilización de todos los aspectos de la vida, subordinando toda actividad humana al comercio y a la obtención de beneficios económicos por parte de las grandes corporaciones”.<sup>170</sup> Desde esta perspectiva, son las empresas transnacionales las que obtienen ganancias ante la liberalización de la economía internacional impulsada por la OMC, además, los países que exportan productos industriales y con valor agregado también son los que tienen más ventajas frente a los países que son productores de materias primas.

No obstante, desde el constructivismo y la identidad que la OMC resguarda y tiene como objetivo, se pueden señalar argumentos contrarios al párrafo anterior. De esta forma, considerando que la OMC vela por el libre comercio y las principales potencias pretenden proteger sus economías, entonces no se puede decir que la OMC cuida los intereses de las grandes potencias porque son los países en desarrollo los que buscan el libre comercio.

Al respecto, Jane Ford destaca que: “Las nuevas teorías del desarrollo y la gestión económica crearon nuevas formas de ejercer el poder en el ámbito comercial. Las reclamaciones por la redistribución del ingreso internacional y el trato preferencial se hicieron cada vez más insostenibles o ilegítimos dentro de este marco discursivo. En cambio, las

---

<sup>169</sup> OMC, *Examen estadístico del comercio mundial 2016*, Capítulo 7, en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/WTO\\_Chapter\\_07\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/WTO_Chapter_07_s.pdf), p. 66.

<sup>170</sup> Manifiesto de la campaña “Prou OMC!” citado en Observatorio de la Deuda en la Globalización, *Organización Mundial del Comercio. ¿Qué es, como funciona y qué está negociando?*, Cátedra UNESCO de Sostenibilitat, Universitat Politècnica de Catalunya, noviembre 2005, en <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/comerciointernacional2/32130166.mo01a104e.pdf>.



nuevas normas del *disembedded liberalism*\* proporcionaron restricción y la oportunidad para que los países en desarrollo pudieran redefinirse en las negociaciones comerciales multilaterales. En este contexto los países en desarrollo abogaron por un régimen comercial más fuerte basado en el *disembedded liberalism*, y apoyaron el estricto uso de las leyes sobre el poder político tradicionalmente aceptado. En esto, ellos ayudaron a cambiar las normas del régimen de comercio, así como la distribución del poder”.<sup>171</sup>

En este sentido, los países en desarrollo forjaron una identidad de comerciantes multilaterales, es decir, a favor del *disembedded liberalism* y la liberalización y el comercio multilateral. En consecuencia, desde esta perspectiva, no se puede afirmar que la OMC responde a los intereses de las grandes potencias o los países desarrollados porque éstos velan por un proteccionismo y la identidad colectiva que favorece esta organización es la de los países en desarrollo; sin embargo, cuando se considera quiénes obtienen las mejores ganancias en el libre comercio tampoco se puede dejar de un lado a las grandes corporaciones o las empresas transnacionales y multinacionales que se benefician de la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias para la introducción de sus productos en los mercados extranjeros, como ya se mencionó en los párrafos anteriores.

El siguiente apartado analiza las negociaciones dentro de la OMC para entender de qué forma se negocia, se distribuyen recursos o se crean normativas en esta organización.

### 2.3. Negociaciones en el seno de la OMC.

La OMC, así como los organismos internacionales, es resultado de negociaciones; los cuales, tienen antecedentes en el GATT y llegan al común acuerdo de establecer esta organización con la Ronda de Uruguay. Dentro de esta Ronda se fijan calendarios para llevar a cabo negociaciones en diferentes temas.

Así, en la Ronda de Uruguay se efectuó un programa que se inició casi inmediatamente, en el cual se incluían negociaciones nuevas o adicionales, además de evaluaciones o exámenes de la situación comercial mundial en momentos determinados. Las primeras negociaciones que se llevaron a cabo fueron las de telecomunicaciones y de servicios

---

\* Liberalismo que no está acompañado de un Estado de bienestar.

<sup>171</sup> Ford, “A Social Theory of Trade Regime Change...”, *op. cit.*, p. 137.

financieros. Al programa inicialmente incorporado en los acuerdos de esta Ronda se han hecho adiciones y modificaciones; una serie de cuestiones forman, actualmente, parte del Programa de Doha, algunas de ellas renovadas;<sup>172</sup> por ejemplo, a este Programa se le sumaron a finales de 2001, los temas de servicios y agricultura que habían sido previstos en el Acuerdo de Marrakech y que habían comenzado a negociarse desde 2000.

El Cuadro 8 muestra los temas que se negociaron en el Programa de la Ronda de Uruguay y las fechas en que se efectuaron.

**Cuadro 8. Programa de negociaciones incorporado después de la Ronda de Uruguay.**

Año	Temas negociados
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios marítimos: finalización de las negociaciones de acceso a los mercados (30 de junio de 1996; se suspendieron en 2000 y forman actualmente parte del Programa de Doha para el Desarrollo).</li> <li>• Servicios y medio ambiente: fecha límite para el informe del grupo de trabajo (Conferencia Ministerial, diciembre de 1996).</li> <li>• Contratación pública de servicios: iniciación de las negociaciones.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telecomunicaciones básicas: finalización de las negociaciones (15 de febrero)</li> <li>• Servicios financieros: finalización de las negociaciones (30 de diciembre)</li> <li>• Propiedad intelectual, creación de un sistema multilateral de notificación y registro de indicaciones geográficas con respecto a los vinos: iniciación de las negociaciones; actualmente forma parte del Programa de Doha para el Desarrollo.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textiles y vestido: iniciación de una nueva etapa el 1° de enero.</li> <li>• Servicios (medidas de salvaguardia urgentes): puesta en vigor de los resultados de las negociaciones sobre las medidas de salvaguardia urgentes (para el 1° de enero de 1998; plazo actual, marzo de 2004).</li> <li>• Normas de origen: finalización del programa de trabajo en materia de armonización de las normas de origen (20 de julio de 1998).</li> <li>• Contratación pública: reanudación de las negociaciones, para mejorar las normas y procedimientos (para finales de 1998).</li> <li>• Solución de diferencias: examen completo de las normas y procedimientos (comienzo a finales de 1998).</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad intelectual: determinadas exclusiones de la patentabilidad y protección de las obtenciones vegetales: iniciación de un examen.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura: iniciación de las negociaciones; actualmente forman parte del Programa de Doha para el Desarrollo.</li> <li>• Servicios: iniciación de una nueva serie de negociaciones; actualmente forma parte del Programa de Doha para el Desarrollo.</li> <li>• Consolidaciones arancelarias: examen de la definición de “abastecedor principal” con derechos de negociación en virtud del artículo 28 del GATT, relativo a la modificación de las listas de concesiones.</li> <li>• Propiedad intelectual: primero de los exámenes bienales de la aplicación del Acuerdo.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textiles y vestido: iniciación de una nueva etapa el 1° de enero.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textiles y vestido: plena integración en el GATT y expiración del Acuerdo el 1° de enero</li> </ul>

Fuente: OMC, *Entender op. cit.*, pp. 20-21.

<sup>172</sup> Cfr. OMC, *Entender... op. cit.*, p. 19.

De tal forma, la OMC no sólo nace como resultado de negociaciones, sino que también se encarga de ser un foro de negociación multilateral sobre el comercio internacional. Por ello, además de los temas incorporados en el Programa de la Ronda de Uruguay se llevaron a cabo Rondas de negociaciones, mejor conocidas como Conferencias Ministeriales, con el fin de satisfacer los objetivos de la OMC y los intereses de sus miembros.

En estas Conferencias, que por lo general se reúnen cada dos años, se llevan a cabo las principales negociaciones de la OMC, por lo que representan el órgano de toma de decisiones más importantes de esta organización y pueden decidir sobre temas que se consideran en cualquiera de los acuerdos comerciales multilaterales; asimismo, como ya se mencionó, el Consejo General de la OMC puede actuar en representación de la Conferencia Ministerial en todos los asuntos de esta organización.

Hasta enero de 2019 se han llevado a cabo once Conferencias Ministeriales<sup>173</sup> en:

1. Singapur, del 9 al 13 de diciembre de 1996.
2. Ginebra, 18 al 20 de mayo de 1998.
3. Seattle, 30 de noviembre al 3 de diciembre de 1999.
4. Doha, 9 al 13 de noviembre de 2001;
5. Cancún, 10 al 14 de septiembre de 2003;
6. Hong Kong, 13 al 18 de diciembre de 2005.
7. Ginebra, 30 de noviembre al 2 de diciembre de 2009.
8. Ginebra, 15 al 17 de diciembre de 2011.
9. Bali, 3 al 6 de diciembre de 2013
10. Nairobi, 15 al 19 de diciembre de 2015.
11. Argentina, 11 al 14 de diciembre de 2017.

Debido a que cada una de las rondas de negociación de la OMC es diferente y abordaron con mayor profundidad algunos temas, el siguiente estudio pretende analizar sólo aquellas rondas que han sido más significativas e importantes para alcanzar las metas de la OMC: la liberalización comercial; y las negociaciones que han sido exitosas y han generado resultados tangibles. No obstante, se incluye la Conferencia Ministerial de Seattle por

---

<sup>173</sup> La información referente a las Conferencias Ministeriales fue obtenida de OMC, [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/minist\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/minist_s.htm), Observatorio de la Deuda en la Globalización, *op. cit.*, López López, Nicolás, “Las negociaciones comerciales en la OMC” en *60 años del sistema GATT-OMC Información Comercial Española ICE*, Número 843, España, julio-agosto 2008, pp. 71-87.

considerarse un parteaguas para el sistema multilateral del comercio y porque a partir de 2000 y desde esta reunión y otras de tipo multilateral, se visualiza el fracaso de los organismos multilaterales y la adopción de otras herramientas para fomentar el libre comercio.

Lo anterior responde a la línea histórica planteada en la introducción de esta tesis, con los siguientes cortes temporales: 1) el proceso de globalización junto con el neoliberalismo fomentado en la década de los ochenta y noventa; 2) la crisis de los organismos multilaterales (por ejemplo, APEC con la Reunión en Vancouver en 1997 y la OMC, con la Conferencia Ministerial de Seattle en 1999); 3) la crisis mundial de 2008; y 4) el retorno al proteccionismo con la llegada de Donald Trump al gobierno de Estados Unidos.

Así, las rondas de negociación que se incluyen son: 1) Singapur, 1996; 2) Seattle, 1999; 3) Doha, 2001; 4) Hong Kong, 2005; 5) Ginebra 2009 y 2011; 6) Bali, 2013; 7) Nairobi, 2015 y 8) Argentina, 2017; aquellas que se excluyen son: 1) Ginebra 1998, aunque en ella se evaluaron los cincuenta y un años de la creación del GATT no pudo lidiar con las consecuencias regionales y globales de la crisis asiática de 1997 y las del neoliberalismo en aspectos sociales; y 2) Cancún, que no concluyó con ningún acuerdo y los delegados de varios países africanos incluso se retiraron de las mesas de negociación rompiendo y dando por terminadas las negociaciones.

La primera Conferencia Ministerial en Singapur reunió a 128 gobiernos miembros de la OMC y 30 países en proceso de adhesión (aunque la información oficial de la OMC menciona que fueron 120 países y 28 en proceso de adhesión); Ministros de Comercio, Relaciones Exteriores, Hacienda y Agricultura se reunieron para celebrar sesiones plenarias y diversas reuniones de trabajo tanto en el ámbito multilateral, plurilateral y bilateral. En esta, se abordó la ampliación de las disciplinas multilaterales hacia nuevos campos. Fundamentalmente, se señalaron cuatro áreas que desde entonces se conocen en el *argot* técnico como “*temas de Singapur*”, a saber: comercio e inversiones, comercio y competencia, facilitación del comercio y contratación pública.<sup>174</sup> Esos cuatro temas, además de generar identidad e ideas sobre nuevas áreas de trabajo de la OMC; en años subsecuentes figuraron inicialmente en el Programa de Doha para el Desarrollo; no obstante, en la Conferencia Ministerial de Cancún en 2003 sólo la facilitación del comercio permaneció como tema para

---

<sup>174</sup> Cfr. López López, *op. cit.*, p. 75.

las negociaciones y las otras tres cuestiones se eliminaron del Programa Doha el 1 de agosto de 2004.

Con el fin de dar seguimiento a los *temas de Singapur*, los negociadores acordaron establecer tres Grupos de Trabajo: uno sobre comercio e inversiones, otro sobre política de competencia y otro acerca de la transparencia de la contratación pública. Además, se encomendó al Consejo del Comercio de Mercancías de la OMC que estudiara posibles formas de simplificar los procedimientos comerciales, cuestión denominada a veces “*facilitación del comercio*”.<sup>175</sup>

Otras ideas como el trabajo fueron abordadas también en la Conferencia Ministerial de Singapur de 1996, y al respecto, los miembros definieron el papel de la OMC en este asunto y determinaron que el órgano competente para negociar los reglamentos o normas del trabajo será la Organización Internacional del Trabajo. La OMC menciona: “Los Consejos y Comités de la OMC no realizan ninguna labor a este respecto; no obstante, las Secretarías de las dos organizaciones colaboran en cuestiones técnicas en aras de la ‘coherencia’ en la formulación de políticas económicas mundiales”.<sup>176</sup> Aunque el consenso en este eje es difícil, en Singapur se acordó el Plan de Acción o para los Países Menos Adelantados.

Aunado a estos temas se consideró y se realizó una Declaración Ministerial sobre el comercio de productos de tecnología de la información; las partes involucradas e interesadas en ésta fueron: Australia, Canadá, Comunidades europeas, Corea, Estados Unidos, Hong Kong, Indonesia, Islandia, Japón, Noruega, Singapur, Suiza, Territorio Aduanero Distinto de Taizan, Penghu, Kinmen y Matsu, y Turquía.<sup>177</sup> La mayoría de ellos, países con desarrollo en productos de tecnología de la información durante la década de los noventa.

La Conferencia Ministerial de Seattle en 1999 inició con altas expectativas y con la intención y los deseos de muchos países en desarrollo de que en esta ronda de negociaciones se llevaran a cabo y se implementaran plenamente los compromisos y el programa planteados en la Ronda de Uruguay. A su vez, la negociación de nuevos temas (inversión, política de competencia y la facilitación del comercio, conocidos como los *temas de Singapur* después de su inclusión en el Programa de trabajo de Singapur) tendrían que ser cuidadosamente

---

<sup>175</sup> Cfr. OMC, *Entender... op. cit.*, p. 72.

<sup>176</sup> *Idem.*

<sup>177</sup> OMC, *Declaración Ministerial sobre el comercio de productos de tecnología de la información*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min96\\_s/16.doc](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min96_s/16.doc).

ponderados con los convenios existentes de negociación "incorporados" (particularmente en la agricultura), y que cualquier negociación tendría que ser consciente de la presión de una nueva ronda sobre infraestructura de los miembros más pequeños.<sup>178</sup> En este sentido, la Conferencia de Ginebra tuvo como retos conciliar los intereses de los países en desarrollo con relación a dar cumplimiento a los acuerdos de la Ronda de Uruguay antes de una nueva Conferencia Ministerial e incluir los nuevos *temas de Singapur*.

En este sentido, desde la teoría de la negociación y el constructivismo se puede observar que hasta estas dos Conferencias (Singapur y Seattle) la identidad entre los miembros era de cooperación en las negociaciones y la utilización de estrategias integrativas; aunque en Seattle se empieza a dar menos cooperación y menos consenso; esto provocó que no se llegara a una resolución o que ésta fuera más complicada de alcanzar.

En 1999, las tácticas de mediación en Ginebra y Seattle fueron menos inclusivas, más cautelosas, y no tan coordinadas como en algunos episodios anteriores; y en 2001, algunas fueron, incluso, contraproducentes. Los preparativos de la Conferencia de Seattle se retrasaron por una desagradable pelea sobre la selección de un sucesor para el Director General Renato Ruggiero, el cual debería retirarse el 30 de abril de 1999. La OMC quedó un Director General permanente durante cinco meses. Como resultado, los dos principales mediadores (el Director General y el presidente del Consejo General) estaban en una posición, inusualmente, débil durante los preparativos de Seattle. El ganador, Mike Moore de Nueva Zelanda, comenzó tardíamente, bajo sospecha y sin Directores Generales Adjuntos hasta noviembre. El presidente del Consejo General Ali Mchumo de Tanzania también había perdido la confianza de muchas delegaciones al apoyar a Moore durante esta lucha. La fase de redacción, finalmente se puso a trabajar sólo ocho semanas antes de comenzar la Conferencia en Seattle.<sup>179</sup>

En este ambiente, que ponía de antemano obstáculos que abatir, se inició la tercera Conferencia Ministerial en Seattle del 30 de noviembre al 3 de diciembre de 1999 que reunió a, aproximadamente, 130 miembros de la OMC y ha sido una de las más emblemáticas porque puso en evidencia la falta de consenso en materia del comercio multilateral y la crisis

---

<sup>178</sup> Rorden Wilkinson, *The WTO: Crisis and the governance of global trade*, Routledge, Londres y Nueva York, 2007, p. 109. Traducción libre.

<sup>179</sup> John S. Odell, "Breaking Deadlocks in International Institutional Negotiations: The WTO, Seattle and Doha" en *International Studies Quarterly*, No. 53, International Studies Association, Estados Unidos, 2009, p. 284.

y gobernanza del comercio mundial. Ésta, tenía que revisar todos los acuerdos sobre agricultura, servicios y propiedad intelectual establecidos en Marrakech.

Para una mejor organización y negociación de los temas acordados a concertar en la Conferencia Ministerial de Seattle, se crearon Grupos de Trabajos Ministeriales. Los Grupos de Trabajo fueron: agricultura, aplicación y normas, acceso a los mercados, orden del día de Singapur y otras cuestiones y cuestiones sistémicas; se encontraban abiertos a todas las delegaciones para su participación y tenían que trabajar de forma casi continua hasta la clausura de la Conferencia Ministerial.<sup>180</sup> Se mencionará el contenido de los tres primeros grupos por la relevancia que éstos tienen para cumplir el objetivo central de la OMC, la liberalización comercial y por el eje central de esta tesis: la agenda agrícola de esta organización.

En el primer Grupo de Trabajo sobre agricultura se evaluó la posibilidad de incluir temas para nuevas negociaciones sobre la agricultura, disposiciones en favor de los países en desarrollo, nuevas reducciones de las subvenciones y de la protección y la *multifuncionalidad*\* (abordar objetivos no comerciales como protección al medio ambiente y seguridad alimentaria); sin embargo, este grupo evidenció dos posturas diferentes: un conjunto de países a favor de la eliminación total de las subvenciones a la exportación, mayor acceso a los mercados y que sólo se proporcionara ayuda a los objetivos no comerciales y otros países se

<sup>180</sup> La información referente a esta Conferencia fue obtenida de: Conferencia Ministerial de La OMC, Seattle, 1999: Comunicados De Prensa, “La presidenta expone las líneas generales de la organización de las sesiones informales de trabajo”, 30 de noviembre de 1999, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/press\\_s/pres158\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/press_s/pres158_s.htm); Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999: Resumen de las reuniones, “Resumen de las reuniones del 1º de diciembre” consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/resum01\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/resum01_s.htm) y Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999: Resumen de las reuniones, “Resumen de las reuniones del 2 de diciembre” consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/resum02\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/resum02_s.htm).

\* El concepto multifuncionalidad reconoce a la agricultura como una actividad con múltiples productos, no solo básicos (alimentos, forraje, fibra, biocombustibles, productos medicinales y ornamentales), sino también de otro tipo, como los servicios de los ecosistemas, los valores paisajísticos y el patrimonio cultural. La definición de trabajo propuesta por la OCDE asocia la multifuncionalidad con las características particulares del proceso de producción agrícola y sus productos: i) la existencia de productos múltiples, tanto básicos como de otro tipo, que son resultado de la agricultura y ii) algunos de los productos no básicos que pueden tener las características de factores externos o bienes públicos, de modo que los mercados de esos bienes funcionan deficientemente o no existen. *Cfr.* GreenFacts, “Multifuncionalidad”, en <https://www.greenfacts.org/es/agricultura-desarrollo/toolboxes/multifuncionalidad.htm>. La OMC señala en su glosario que la multifuncionalidad es un concepto según el cual la agricultura cumple muchas funciones además de la producción de alimentos y fibras: protección del medio ambiente, conservación del paisaje, empleo rural, seguridad alimentaria, etc. *Cfr.* OMC, “Multifuncionalidad”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/multifunctionality\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/multifunctionality_s.htm).

mostraron con una postura opuesta, es decir, dijeron que no a la eliminación de las subvenciones a la exportación y a favor de que se tomara en cuenta de forma específica la “multifuncionalidad”. Se elaboró un nuevo proyecto de texto sobre la agricultura, pero éste no contenía la visión y el consenso de todos los involucrados en este tema a negociar; por lo que no se llegó a un acuerdo en este rubro.

El Grupo de aplicación y normas preparó un texto en el que se incluían la propuesta de adopción de decisiones inmediatas, cuestiones para la negociación, un nuevo plan de acción para la integración plena y efectiva de los PMA en el sistema multilateral de comercio y el fortalecimiento de la cooperación técnica destinada a los países en desarrollo, en particular los PMA, así como, a las economías pequeñas y vulnerables y las economías en transición.<sup>181</sup> De igual forma, no se llegó a un beneplácito entre las partes participantes en este grupo, debido a la divergencia de intereses y opiniones.

Respecto al acceso a los mercados, el Grupo de trabajo se centró en la metodología para reducir aranceles. Por un lado, se propuso un enfoque común para comparar propuestas para la reducción de aranceles y otro un incremento efectivo del acceso a los mercados.

A pesar de que fue menester que la OMC tuviera mecanismos mucho más transparentes, la Conferencia de Seattle demostró que la OMC no contaba con los instrumentos que permitieran una mayor democracia y transparencia. Así, desde la perspectiva del Observatorio de la Deuda en la Globalización, fueron tres los elementos que contribuyeron al fracaso de esta Conferencia: el desacuerdo existente entre Estados Unidos y la Unión Europea, temas como agricultura y medio ambiente; la marginación sufrida por los países de la periferia, en especial los africanos, durante las negociaciones; y las movilizaciones masivas, con efecto sorpresa añadido, que incitaron a los países africanos<sup>182</sup> (en la nota al pie de puede observar el sentir de estos países).

---

<sup>181</sup> *Cfr. Ídem.*

<sup>182</sup> *Cfr. Observatorio de la Deuda en la Globalización, op. cit., p. 10.* Los países africanos se expresaron al respecto de esta Conferencia Ministerial: “Quisiéramos expresar nuestra decepción y desacuerdo con el modo en que se han conducido las negociaciones, en esta tercera Conferencia Ministerial de la OMC. No hay transparencia en los procedimientos y los países africanos quedamos marginados o directamente excluidos, en cuestiones de vital importancia para nuestros pueblos y su futuro. Nos preocupan, especialmente, las intenciones explícitas de producir un texto ministerial a cualquier precio, e incluso a costa de renunciar a procedimientos que aseguren la participación y el consenso.” Comunicado de los Ministros de Comercio de los países miembros de la Unión Africana/Comunidad Económica Africana, 2/12/99. En Observatorio de la Deuda en la Globalización, *op. cit.*, p. 10.



De tal forma, una práctica que demostró la falta de transparencia de la OMC fueron las negociaciones en los “cuartos o salas verdes” y las mini-ministeriales que reúnen a 20 o 30 miembros de la OMC para concertar ciertos temas y llegar a un acuerdo en estos temas; convenio que será sometido a ratificación por todos los miembros. Sin embargo, como no todos los miembros asisten a los cuartos verdes o las mini-ministeriales cuando revisan los acuerdos no cuentan con el tiempo necesario para poder evaluarlos y examinarlos de la mejor manera, por lo que, tienen que tomar a consideración y a ratificación un documento que no conocen y que no tuvieron tiempo de revisar.

Este mecanismo se dio en Seattle y al respecto, Odell señala: “El Director General y los delegados hicieron esfuerzos de mediación fuera de la sala del Consejo General donde, con más de 100 delegaciones en la mesa, era prácticamente imposible romper los callejones sin salida. Las principales acciones siguieron la selectiva tradición del GATT, excluyendo a la mayoría de los miembros y no proporcionando ningún mecanismo para sus opiniones. Moore comenzó a celebrar pequeñas reuniones en su 'sala verde', una sala de conferencias en la 'suite' ejecutiva. Los nombres de las 20 partes invitadas no se hicieron públicos, sino que por lo general incluían a los países de la cuadrilateral o Quad (Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Japón) y otros miembros que representan la mayor parte del comercio, con algunas variantes dependiendo el producto o tema a ser discutido. La mayoría de los asientos estaban ocupados por países en desarrollo grandes como la UE y más Estados desarrollados. Pero 100 de los pequeños países no fueron informados de que se estaban celebrando reuniones o de lo que ocurría en ellas”.<sup>183</sup>

Por lo anterior, estos “cuartos verdes” y sus negociaciones fueron los principales motivos por los cuales la Conferencia Ministerial de Seattle fracasó y tanto los países africanos como varios países en desarrollo protestaron por no ser incluidos en éstos y se negaron a

---

<sup>183</sup> Odell, *op. cit.*, p. 285. “Durante las discusiones a lo largo de la noche del 13 al 14 de noviembre, sesiones non-stop que duraron 38 horas, los textos aparecían cada hora para ser discutidos, sin dar tiempo suficiente a que las respectivas delegaciones los examinaran. ¿Quién preparó el alud de propuestas? ¿Por qué? No lo sabemos. A las 11 h (probablemente después de 37 horas y 45 minutos) surgió una propuesta, cual un mago se saca un conejo del sombrero, y dijeron que era la Propuesta Definitiva. Las tácticas parecen producir la propuesta en horas intempestivas y forzar al resto a aceptarla o acercarse a su línea. ¿Ha sucedido lo mismo en otras conferencias? Definitivamente, no. Entonces, con dolor y angustia, diría que, cualquier sistema que en el último minuto obliga a los países en desarrollo a aceptar textos en áreas de vital importancia para ellos, no puede ser un sistema justo”. Murasoli Maran, Ministro de Comercio de la India en las negociaciones de Doha, sobre esa conferencia (2001). Observatorio de la deuda, *op. cit.*, pp.5-6.

firmar la Declaración Ministerial de Seattle. Esta práctica sigue dándose y pone en duda y riesgo el consenso y la inclusión en las decisiones de la OMC.

A esto, se sumaron estrategias distributivas entre los miembros que evitaron la aprobación y se observó la posición antagónica entre los países en desarrollo y los desarrollados que no culminó en un acuerdo, produciendo un colapso y nulos resultados en esta Conferencia Ministerial. Por lo tanto, los países desarrollados buscaron nuevos instrumentos para la liberalización comercial y para permanecer proteger sus sectores económicos más sensibles, estas herramientas fueron los acuerdos de libre comercio negociados bilateralmente y regionalmente o lo que en términos de la OMC se conoce como acuerdos plurilaterales o un enfoque basado en el plurilateralismo.

Debido a que las estrategias distributivas observadas en las Conferencias Ministeriales no habían traído buenos resultados, después de la debacle de Seattle, los negociadores de las grandes potencias y otros Estados percibieron que su alternativa al acuerdo había ya empeorado, y a principios de 2001 comenzaron a cambiar sus estrategias distributivas a integrativas. En 2000, los mediadores de la OMC comenzaron a utilizar tácticas más inclusivas.<sup>184</sup>

Aunque desde la Conferencia de Seattle se planteó la necesidad de establecer una ronda para el nuevo Milenio y la UE ejerció presión para ello, sólo se logró un desacuerdo y fue hasta la cuarta Conferencia Ministerial en Doha, Qatar (del 9 al 14 de noviembre de 2001) que se alcanzó un programa para el nuevo milenio, concretamente, el Programa de Doha para el Desarrollo (PDD).

Este programa plantea la importancia del comercio como un detonador para el desarrollo económico y la consideración de que la mayoría de los miembros de la OMC son los países en desarrollo, por lo que, un incremento del comercio mundial debe corresponder a las necesidades del desarrollo de estos países. Por eso, se le conoce a esta Conferencia como el Programa de Doha para el Desarrollo y al comenzar las pláticas sobre el PDD se esbozó en primer lugar los intereses de los países en desarrollo. Así, la Declaración Ministerial de Doha de noviembre de 2001 establece: “La mayoría de los miembros de la OMC son países

---

<sup>184</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 287.

en desarrollo. Pretendemos poner sus necesidades e intereses en el centro del Programa de Trabajo adoptado en la presente Declaración”.<sup>185</sup>

La elección del tema del Desarrollo para esta Conferencia no fue casualidad, sino que significó el eje de las negociaciones para poder lograr consensos entre los países que no habían sido tomados en cuenta, sobre todo, en las negociaciones en los “cuartos verdes”, a saber, incluir a los países en desarrollo y extender las reglas de la OMC a nuevas áreas. De tal forma, el Director General de la OMC, Moore, se concentró en reunirse con el grupo africano y sus contrapartes en los países del Caribe y el Pacífico para volver a recobrar su confianza y poder lanzar otra Conferencia Ministerial.

Los temas prioritarios para las negociaciones de la Conferencia Ministerial de Doha fueron: agricultura, aplicación o implementación, medio ambiente, cuestiones relativas a las normas, “*Temas de Singapur*”, propiedad intelectual y acceso a los medicamentos/salud pública. Cada uno de éstos tuvo un representante de algún país miembro como guía en el proceso de negociación, estos actores fueron llamados “amigos del presidente”. Estos temas habían simbolizado en las Conferencias Ministeriales puntos de conflicto y de falta de consenso.

Sin embargo, como uno de los principales objetivos de esta Conferencia fue lograr una importante reforma del sistema de comercio internacional se planteó el establecimiento de medidas encaminadas a reducir los obstáculos al comercio y de normas comerciales revisadas; así, el programa de trabajo de Doha terminó abarcando unas 20 esferas del comercio.<sup>186</sup>

Se acordaron dos declaraciones en las cuales se planteó el programa de trabajo de Doha: la Declaración principal y otra sobre propiedad intelectual (Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el comercio, ADPIC) y salud pública. Además de elaborarse una Decisión sobre la aplicación, es decir, las dificultades encontradas por los países en desarrollo en el cumplimiento de los actuales Acuerdos de la OMC.

En resumen, en estas declaraciones y la referente al acatamiento los miembros de la OMC convinieron prorrogar los plazos para que algunos países en desarrollo eliminaran barreras a la exportación y para que los países menos adelantados empezasen a otorgar

---

<sup>185</sup> OMC, *Declaración Ministerial de Doha*, noviembre de 2001 en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/coher\\_s/mdg\\_s/dda\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/dda_s.htm).

<sup>186</sup> Cfr. OMC, “La Ronda de Doha” en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/dohasubjects\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/dohasubjects_s.htm).

protección a las patentes de productos farmacéuticos y a los datos de pruebas, y abordar los problemas de los países que no podían fabricar versiones genéricas de los medicamentos patentados. Había que redactar textos detallados para llevar todo esto a la práctica. El documento relativo a las subvenciones fue adoptado por el Comité de Subvenciones y Medidas Compensatorias\* durante la Conferencia Ministerial de Doha. Después se escribieron más textos.<sup>187</sup>

Además, la OMC menciona que “el objetivo inicial era alcanzar un acuerdo en casi todos los temas objeto de negociación a más tardar el 1º de enero de 2005, con excepción de las negociaciones sobre las mejoras y aclaraciones del Entendimiento sobre Solución de Diferencias (que tenían como plazo hasta el 31 de mayo de 2003 y que, desde el punto de vista técnico, no formaban parte del “todo único”) y las negociaciones sobre un sistema de registro de las indicaciones geográficas de vinos y bebidas espirituosas (con plazo hasta el quinto período de sesiones de la Conferencia Ministerial, en 2003). Los tiempos no se cumplieron, y esas fechas ya son cosa del pasado”.<sup>188</sup> Así, la Conferencia Ministerial de Doha se convierte en uno de los acontecimientos más importantes para esta Organización y el Programa de Doha para el Desarrollo (PDD), se vuelve la directriz temática para las negociaciones de los miembros de la OMC hasta 2018.

De tal suerte, los ejes económicos (20 temas) a concertar después de Doha y contenidos en sus Declaraciones son:

- Negociación y aplicación [agricultura (algodón y demás productos), servicios, acceso a los mercados (no agropecuarios), equilibrio entre la agricultura y el acceso a los mercados para los productos no agrícolas (AMNA), propiedad intelectual, inversiones, competencia, transparencia de la contratación pública, facilitación del comercio, normas de la OMC: antidumping, normas de la OMC: subvenciones, normas de la OMC: acuerdos regionales, solución de diferencias, medio ambiente, comercio electrónico, pequeñas economías, comercio, deuda y finanzas, comercio y

---

\* **Medidas compensatorias:** Son las medidas que toma un país importador, generalmente en forma de un aumento de los derechos, con objeto de contrarrestar las subvenciones concedidas en el país exportador a los productores o a los exportadores. Definición obtenida de la OMC en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/briefing\\_notes\\_s/brief\\_antidumping\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/briefing_notes_s/brief_antidumping_s.htm).

<sup>187</sup> Cfr. OMC, “Los textos de la Ronda de Doha — introducción” en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/texts\\_intro\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/texts_intro_s.htm).

<sup>188</sup> *Idem.*

transferencia de tecnología, cooperación técnica, países menos adelantados, trato especial y diferenciado, aplicación, ADPIC y salud pública, ADPIC: reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación, ADPIC y biodiversidad, Marco Integrado, cuestiones relativas a los productos básicos, coherencia, ayuda para el comercio, miembros de reciente adhesión, adhesiones] y

- Aplicación [GATT de 1994, medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF), obstáculos técnicos al comercio, valoración en aduana, normas de origen, cuestiones transversales, cuestiones pendientes relativas a la aplicación y disposiciones finales].

Empero, el camino para la conclusión de esta Conferencia estuvo lleno de obstáculos y falta de consenso, tanto los temas de Singapur como otras cuestiones tuvieron gran oposición del Grupo de países africanos y del Caribe y Pacífico y de países del Sudeste Asiático junto con algunos de América Latina;<sup>189</sup> las negociaciones en los “cuartos verdes” continuaron presentándose como una práctica común y eso detonó que para los países en desarrollo el PDD y su aprobación constituya un error, puesto que las ganancias de este acuerdo se mantienen, firmemente, en los países industrializados.

Aunado a lo anterior, desde las negociaciones, la Ronda de Doha impuso un obstáculo a las negociaciones al acordar que los temas a negociar dentro del PDD se verían como un paquete que debe aprobarse como un todo, "el desarrollo y la conclusión de las negociaciones y la entrada en vigor de sus resultados se considerarán partes de un todo único".<sup>190</sup>

A pesar de esto, la Conferencia Ministerial de Doha logró concluir una Declaración para iniciar una nueva reunión ministerial y la instauración del Comité de Negociaciones Comerciales y sus órganos.

No se observaron avances reales sobre los temas de Singapur (prioritarios para la UE) y en agricultura hasta el 1° de agosto de 2004, cuando el Consejo General acordó una serie de decisiones, conocida como el “Paquete de Julio”. No se cumplió el plazo inicial del 1° de enero de 2005 para concluir las negociaciones del PDD, pero los miembros se propusieron de manera no oficial concluir los diálogos para el final de 2006, aunque no lograron tener éxito.

<sup>189</sup> Cfr. Wilkinson, *op. cit.*, pp. 123-124.

<sup>190</sup> Cfr. OMC, *MINISTERIAL DE LA OMC (DOHA, 2001): DECLARACIÓN MINISTERIAL*, Adoptada el 14 de noviembre de 2001 disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min01\\_s/mindecl\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min01_s/mindecl_s.htm).

La sexta Conferencia Ministerial en Hong Kong del 13 al 18 de diciembre de 2005. Los problemas por resolver en esta Conferencia fueron: acceso a los mercados para los productos no agrícolas, agricultura, cuestiones relativas al desarrollo, servicios, normas y otros asuntos. La declaración Ministerial de la Conferencia de Hong Kong consiguió abarcar consensos para: la eliminación de barreras y subvenciones a los productos agrícolas (con principal mención al algodón), acceso a los mercados para productos no agrícolas, equilibrio y la agricultura y el AMNA, servicios, normas, el ADPIC, medio ambiente, facilitación del comercio, negociaciones sobre el Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD), trato especial y diferenciado, aplicación, ADPIC y salud pública, pequeñas economías, comercio y transferencia de tecnología, comercio electrónico, cooperación técnica, ayuda para el comercio, entre otros.

La Conferencia Ministerial de Hong Kong no fue acompañada de protestas al mismo nivel que en se dieron en las Conferencias Ministeriales anteriores como Seattle, Doha y Cancún; además de que se logró un avance en las negociaciones de los temas del PDD y menor oposición y críticas por los países en desarrollo. Sin embargo, el hecho de que los compromisos adquiridos en esta Conferencia se aplazaron al igual que las decisiones más difíciles muestra que el éxito no fue absoluto para esta Conferencia.

Empero, “La Conferencia Ministerial de la OMC celebrada en Hong Kong ha sido una oportunidad perdida para lograr un comercio más justo para los pobres de todo el mundo. Los países ricos han puesto sus intereses comerciales por encima de los de los países en desarrollo. Los pequeños avances logrados en agricultura quedan más que anulados por unos textos sobre servicios y aranceles industriales que van en contra del desarrollo. La mayor parte de las decisiones difíciles se han aplazado para una próxima reunión a comienzos de 2006”.<sup>191</sup> Así, a pesar de una menor oposición en las negociaciones por parte de los países en desarrollo, es cierto que algunas de las cuestiones tratadas en éstas no favorecen el desarrollo; pero, hay temas como el comercio y la transferencia de tecnología que podrían traer beneficios en el rubro mencionado.

Esta Conferencia construyó una nueva práctica para las negociaciones multilaterales en la OMC, porque a partir de esta se formaron coaliciones entre los miembros sobre temas

---

<sup>191</sup> Documento de Oxfam Internacional, “¿Qué pasó en Hong Kong?”, diciembre 2005, consultado en: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hk\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hk_0.pdf).

específicos y se instauró un sistema pseudo-parlamentario de “sala verde o cuarto verde” mucho más transparente e incluyente y donde los miembros están representados en pequeños grupos de debate y reciben la información de las cuestiones tratadas en las negociaciones.

Al respecto, Wilkinson menciona que: “La búsqueda de una mejor capacidad de negociación alentó una gran formación de coaliciones, así grupos existentes trataron de aumentar su fuerza mediante la combinación con otros (como fue el caso de la unión de G20, G33 y el G90 para formar un Grupo de 110, G110). agrupaciones ad hoc de miembros surgieron en temas específicos, sobre todo los “amigos de la ambición” en las negociaciones sobre el AMNA”.<sup>192</sup>

De tal forma, la relevancia desde las negociaciones multilaterales es que esta Conferencia revela mecanismos más incluyentes, transparentes y las coaliciones como vía para solucionar la complejidad de las negociaciones multilaterales.

Desde 2006, convocar a una Conferencia Ministerial de la OMC en 2007 se volvió una tarea difícil. Así, en la reunión que celebró los días 27 y 28 de julio de 2006, el Consejo General apoyó la recomendación del Director General Pascal Lamy de suspender las negociaciones de la Ronda de Doha. A principios de 2007, se planteó retomar las negociaciones de la Ronda de Doha o PDD y el Director General Pascal Lamy dijo que “las condiciones políticas son ahora más favorables para la conclusión de la Ronda de lo que han sido en mucho tiempo”. Y a mediados de octubre de 2008, con la crisis financiera de 2008 que se venía arrastrando desde 2006, el Director General Pascal Lamy comunicó al Consejo General que había “constituido en la Secretaría un equipo de trabajo para el seguimiento de los efectos de la crisis financiera en las diferentes esferas de nuestra labor”. Lamy sugirió que los miembros de la OMC “permanecieran atentos a la situación y estuviesen preparados para actuar cuando fuera necesario”, además de recomendar iniciar una Conferencia Ministerial en 2009 para abatir y discutir sobre la OMC y su papel como instrumento para el equilibrio del comercio mundial.<sup>193</sup>

Por lo anterior, la séptima Conferencia Ministerial se llevó a cabo del 30 de noviembre al 2 de diciembre de 2009 en Ginebra, reunió a sus 153 miembros y a 56 observadores, y no

---

<sup>192</sup> Wilkinson, *op. cit.*, p. 136.

<sup>193</sup> Cfr. OMC, “Archivo de noticias sobre el Consejo General” en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/archive\\_s/gc\\_arc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/archive_s/gc_arc_s.htm).

fue una reunión de negociación, sino que tuvo como propósito analizar el papel y las funciones de la OMC; el título general de esta Conferencia fue: “La OMC, el sistema multilateral de comercio y el entorno económico mundial actual”. Todo esto, puede explicarse desde la coyuntura económica mundial, derivada de la crisis financiera de 2008, que ubicaba a los miembros no en las mejores condiciones para poder realizar negociaciones y comprometerse en estos.

Se debatió en esta Conferencia el 1 de diciembre el tema “Examen de las actividades de la OMC, incluido el Programa de Trabajo de Doha”, y el 2 de diciembre, “La contribución de la OMC a la recuperación, el crecimiento y el desarrollo”. Así, los debates y las reflexiones en Ginebra concluyeron con la idea de retomar el PDD.

La octava Conferencia Ministerial se celebró en Ginebra (Suiza) del 15 al 17 de diciembre de 2011. Al igual que la Conferencia anterior se llevaron a cabo sesiones de trabajo con temas relacionados con la OMC, a saber: "Importancia del sistema multilateral de comercio y de la OMC", "Comercio y desarrollo" y "Programa de Doha para el Desarrollo".

Durante esta Conferencia Rusia, Samoa y Montenegro se adhirieron como nuevos miembros.

Pero lo más importante es que en Ginebra en 2011 se logró adoptar una exención (que duraría 15 años a partir de su aprobación) para permitir a los países en desarrollo y desarrollados miembros otorgar un trato preferencial a los servicios y los proveedores de servicios de los países menos adelantados (PMA) miembros. De los 153 miembros de la OMC, 31 son PMA que pueden beneficiarse del trato preferencial destinado a promover su comercio en los sectores y modos de suministro que revisten especial interés para ellos.<sup>194</sup> Además, se tomaron decisiones en materia de propiedad intelectual (moratoria relativa a las reclamaciones “no basadas en una infracción” en el ámbito de la propiedad intelectual hasta 2013), comercio electrónico (moratoria sobre la imposición de derechos de importación a las transmisiones electrónicas), pequeñas economías, la adhesión de los países menos adelantados, y los exámenes de las políticas comerciales. Una vez más se mostró interés por

---

<sup>194</sup> Cfr. OMC, “Los Ministros de la OMC adoptan una exención para permitir otorgar un trato preferencial a los proveedores de servicios de los PMA”, en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news11\\_s/serv\\_17dec11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news11_s/serv_17dec11_s.htm).



concluir la Ronda de Doha, a diez años de haberse negociado, y la necesidad de reforzar el sistema del comercio multilateral mediante medidas más vinculantes entre los miembros.

Se hizo alusión al proteccionismo que resultó de la crisis de 2008 y los miembros expresaron la necesidad de mantener los mercados abiertos y resistir al proteccionismo que fomentan las crisis económicas; desde el análisis de esta tesis, es decir, el proteccionismo como ideología no debe perdurar ni estar presente en los países miembros de la OMC. Por lo anterior, se decidió elaborar un taller técnico sobre proteccionismo con el fin de evaluar todas las cuestiones referentes a éste.

La siguiente Conferencia Ministerial, la novena, tuvo lugar en Bali, Indonesia del 3 al 7 de diciembre de 2013 y se envió en un contexto de cambio de Director General quedando el brasileño Roberto Azevêdo en este puesto.

El principal logro de esta Conferencia fue el “paquete de Bali” que consiste en decisiones para agilizar el comercio, garantizar la seguridad alimentaria de los países en desarrollo, fomentar el comercio de los PMA y favorecer al desarrollo de manera más general; y se encuentra integrado por 10 proyectos de texto: un proyecto de Acuerdo sobre Facilitación del Comercio, cuatro textos sobre la agricultura, y cinco sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo y los PMA. El paquete de Bali fue adoptado el 7 de diciembre de 2013.

En suma, las decisiones acordadas en Bali fueron: la Declaración Ministerial de Bali, una declaración y unas decisiones referentes a la Ronda de Doha y el PDD y fallos sobre la labor ordinaria de la OMC. La Declaración Ministerial de Bali se compone de tres partes y cada una de ellas resolvió varias cuestiones<sup>195</sup> que pueden observarse en el Cuadro 23 del anexo.

Con relación a la decisión y Declaración sobre la Ronda de Doha, se trató el tema sobre el desarrollo y cuestiones relacionadas con los países menos adelantados (PMA); concretamente: normas de origen preferenciales para los países menos adelantados, Decisión Ministerial, puesta en práctica de la exención relativa al trato preferencial para los servicios y los proveedores de servicios de los países menos adelantados, acceso a los mercados libre de

---

<sup>195</sup> OMC, *Declaración Ministerial de Bali Adoptada el 7 de diciembre de 2013*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/balideclaration\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/balideclaration_s.htm) y [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/balipackage\\_s.htm#part2](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/balipackage_s.htm#part2).

---

derechos y de contingentes para los países menos adelantados y mecanismo de Vigilancia del Trato Especial y Diferenciado.

Sobre la labor ordinaria en el Consejo General se señalaron: las reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC, La revitalización del Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico, Se elaboró un reporte sobre el Programa de Trabajo sobre las Pequeñas Economías, llevar a cabo acciones a favor de la ayuda para el Comercio, se hicieron recomendaciones sobre la relación entre comercio y transferencia de tecnología.

En esta Conferencia, también se adoptaron varias decisiones de carácter ordinario y se adhirió Yemen como nuevo miembro de la OMC.

El trabajo realizado en Bali fue muy intenso y lleno de buenos resultados, se logró consensar la opinión de los 160 miembros presentes en esta Conferencia y la aprobación del Paquete de Bali que es un paquete de reformas para el comercio multilateral. Sin embargo, la conclusión de la agenda de Doha todavía está pendiente y muchos temas quedan aún sin resolución; empero, la visión desde la OMC fue que Bali serviría como un escalón para completar la Ronda de Doha.

No obstante, no todos los miembros se sintieron conformes con lo acordado en Bali, por ejemplo, la India se manifestó en contra de constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria debido a que la India tiene un problema con la forma en que sus políticas de seguridad alimentaria se alinean con las normas de la OMC.<sup>196</sup>

En otro ámbito, el proceso de negociación en Bali fue mucho más integrativo que en otras ocasiones; es decir, se buscó la conciliación más que la confrontación entre los países miembros, la utilización de estrategias integrativas, visualizar a la contraparte y a uno mismo, ya no sólo como tomadores, sino también como dadores (partes que reclaman y partes que ceden). Al respecto, Roberto Azevêdo, Director General de la OMC, asevero que: “En vez de seguir un proceso no inclusivo ni transparente, esta vez todos los miembros se han reunido para negociar. Cada delegación ha tenido la oportunidad de participar en el proceso de negociación. Hemos vuelto a introducir la palabra ‘mundial’ en la ‘Organización Mundial del

---

<sup>196</sup> Cfr. Peter Drysdale, “Rethinking the global trade regime” en *East Asia Forum*, 4 de agosto de 2014, consultado en [www.eastasiaforum.org](http://www.eastasiaforum.org). Traducción libre.

Comercio”<sup>197</sup>. Desde el discurso, la idea de que las negociaciones en la OMC deben ser “inclusivas”, “transparentes” y “para todos” debe permear en la concepción de los miembros para ser considerados como parte de esta organización; puede ser como un prerrequisito o requisito para formar parte de esta organización o un elemento que buscar siempre este tipo de negociaciones y construirlos en este foro multilateral, o bien, una identidad social que debe imperar entre todos los miembros de la OMC.

Después de obtener resultados favorables en la Conferencia Ministerial de Bali para la mayoría de los miembros de la OMC, el camino por seguir estuvo lleno de buenas y malas expectativas. Por un lado, “algunos expertos en comercio esperan que la ronda de Doha finalmente se acabe, 14 años después de que comenzó”.<sup>198</sup> Por otro lado, Roberto Azevedo aseveraba: “ahora es muy probable que antes de finales de 2014 no se llegue a un acuerdo sobre un programa de trabajo preciso y detallado para desbloquear la Ronda de Doha, que busca liberalizar el comercio mundial”,<sup>199</sup> además “Se pensó que, en la Cumbre de Bali, por fin, se había llegado a un acuerdo, según los compromisos pactados en esa cita (...) En opinión de analistas, las dilaciones continúan porque realmente los países ricos solo están interesados en hacer avanzar los temas que les conviene, en detrimento de los intereses de las naciones del Sur”.<sup>200</sup>

La décima Conferencia Ministerial se realizó en Nairobi del 15 al 18 de diciembre de 2015. En ella, se adhirieron dos países menos adelantados (la República de Liberia y la República Islámica del Afganistán), se dio una labor ordinaria en el marco del Consejo General, se adoptó un Programa de Trabajo sobre las Pequeñas Economías, se hicieron reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC y se estableció un Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico.

---

<sup>197</sup> WTO Noticias: Discursos- DG Roberto Azevêdo, “Azevêdo: La OMC ha logrado verdaderamente resultado” en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/spra\\_s/spra16\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/spra_s/spra16_s.htm).

<sup>198</sup> Katie Allen, “World Trade Organisation: 20 years of talks and deadlock” en *The Guardian*, 15 de diciembre de 2015, consultado en: <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/15/world-trade-organisation-20-years-of-talks-and-deadlock>. Traducción libre.

<sup>199</sup> Roberto Salomón, “OMC alerta sobre estancamiento de negociaciones multilaterales” en *Prensa Latina*, 17 de octubre de 2014, en <http://www.prensa-latina.cu>.

<sup>200</sup> *Idem*.

También existieron avances con relación al Programa de Doha para el Desarrollo<sup>201</sup> y éstos se concentraron en un paquete conocido como el “Paquete de Nairobi”, en éste se concertaron las siguientes cuestiones:

1) Agricultura:

- Mecanismo de salvaguardia especial para los países en desarrollo miembros.
- Constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria.
- Competencia de las exportaciones.
- Decisión sobre el algodón.

2) Cuestiones relacionadas con los PMA:

- Normas de origen preferenciales.
- Aplicación del trato preferencial en favor de los servicios y los proveedores de servicios de los países menos adelantados y participación creciente de los PMA en el comercio de servicios.

Debido a que la estrategia de negociación de los países en el ámbito del comercio multilateral consiste en lograr consensos y concesiones en el comercio bilateral o en el regional, a través de los tratados de libre comercio u otros instrumentos, para llegar a la esfera multilateral con un mayor poder de negociación, con mayor consenso entre las partes o con logros que no se han alcanzado en ésta. Así, los países miembros de la OMC resaltaron en la Conferencia Ministerial de Nairobi que: es necesario que los acuerdos comerciales regionales (ACR) sean complementarios al sistema multilateral de comercio y no lo sustituyan. De tal forma, encomendaron al Comité de Acuerdos Comerciales Regionales (CACR) que examine las implicaciones sistémicas de los ACR para el sistema multilateral de comercio y su relación con las normas de la OMC.<sup>202</sup>

En esta ocasión el director Roberto Azevêdo señaló varios éxitos logrados en la Conferencia de Nairobi, al respecto: “la decisión sobre la competencia de las exportaciones es verdaderamente histórica. Es el resultado más importante de la OMC sobre la agricultura. La eliminación de los subsidios a las exportaciones agrícolas es particularmente significativa (...) En Nairobi también se adoptaron medidas importantes para mejorar la seguridad

---

<sup>201</sup> Cfr. OMC en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/mindecision\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/mindecision_s.htm) y [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/mindecision\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/mindecision_s.htm).

<sup>202</sup> Cfr. OMC, *Declaración Ministerial de Nairobi*, 19 de diciembre de 2015, consultada en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/mindecision\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/mindecision_s.htm).

alimentaria, mediante las decisiones relativas a las existencias públicas y hacia un mecanismo de salvaguardia especial, así como un paquete de decisiones específicas para los (...) Y, por último, un numeroso grupo de miembros acordó la ampliación del Acuerdo sobre Tecnología de la Información. Una vez más, este es un avance histórico ya que se eliminarán aranceles a 10 por ciento del comercio mundial, por lo que es nuestro primer gran acuerdo de reducción arancelaria desde 1996”.<sup>203</sup>

No obstante, lo acordado aún no se ha llevado a la práctica y aunque la Conferencia Ministerial de Nairobi tuvo grandes avances que pensaban concluir con el Programa de Doha, aún queda mucho que hacer. En relación con esto, se dice que: “En cuanto a las expectativas y los objetivos definidos al inicio de la Ronda de Doha, varios miembros han argumentado que las metas del 2001 aún no han sido alcanzadas, salvo el Acuerdo sobre la Facilitación del Comercio. Sin embargo, su aplicación continúa pendiente, dado que solo ha sido ratificado por 63 de los 108 miembros necesarios para su entrada en vigor. De conformidad con esta disposición, los países desarrollados se han comprometido a eliminar inmediatamente las subvenciones a las exportaciones de productos agrícolas. Por su parte, los países en desarrollo tendrán hasta el 2018 para su remoción”.<sup>204</sup>

La Undécima Conferencia Ministerial de la Organización se efectuó el 10 de diciembre de 2017 hasta el 13 de diciembre de 2017 en Buenos Aires, Argentina, con el objetivo de seguir fortaleciendo el sistema multilateral del comercio y se dio la bienvenida a la entrada en vigor del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la OMC el 22 de febrero de 2017.<sup>205</sup>

En ésta, los temas que se trataron fueron: ADPIC/Casos en los que no hay infracción, agricultura, comercio electrónico, comercio y desarrollo, facilitación de las inversiones,

---

<sup>203</sup> Roberto Azevêdo, “Conferencia de la OMC da pasos de gigante”, en *Inter Press Service*, 21 de diciembre de 2015, consultado en: <http://www.ipsnoticias.net/2015/12/conferencia-de-la-omc-da-pasos-de-gigante/>.

<sup>204</sup> Eduardo Sperisen Yurt, “Logros de la última conferencia de Nairobi” en *Prensa Libre*, consultado en: <http://www.prensalibre.com/economia/logros-de-la-ultima-conferencia-de-nairobi>.

<sup>205</sup> Este Acuerdo se estableció durante la Conferencia Ministerial de Bali de 2013, tras la ratificación por dos tercios de los miembros de la OMC. El AFC contiene disposiciones para agilizar el movimiento, el levante y el despacho de las mercancías, incluidas las mercancías en tránsito. Asimismo, en él se establecen medidas para la cooperación efectiva entre las autoridades aduaneras y otras autoridades competentes en las cuestiones relativas a la facilitación del comercio y el cumplimiento de los procedimientos aduaneros, además de disposiciones sobre asistencia técnica y creación de capacidad en esta esfera. *Cfr.* OMC, “Facilitación”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tradfa\\_s/tradfa\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm) y el AFC puede consultarse en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/L/940.pdf>. La información sobre la Undécima Conferencia Ministerial de la OMC fue obtenida de OMC, *Undécima Conferencia Ministerial*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).

microempresas y pequeñas y medianas empresas, subvenciones a la pesca, servicios, solución de diferencias y transparencia.

Desde la Décima Conferencia Ministerial en 2015, el tema de la propiedad intelectual expresado en el ADPIC quedó inconcluso, ya que, se había establecido una moratoria<sup>206</sup> que se prorrogaba cada Conferencia Ministerial y se había diferido hasta la reunión en Buenos Aires; en ésta, se acordó que continúe el examen de las reclamaciones no basadas en una infracción y las reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC y que el Consejo de Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual haga recomendaciones en las próximas sesiones en 2019 y quedó concertado que, entre tanto, los miembros no presentarán tales reclamaciones.<sup>207</sup>

Con relación a la agricultura, se pusieron sobre la mesa de negociaciones cuatro propuestas:<sup>208</sup>

1. Una propuesta sobre la ayuda interna, la constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria y el algodón presentada por el Brasil, la UE, Colombia, el Perú y el Uruguay en julio de 2017;
2. Otra sobre una solución permanente para la cuestión de la constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria presentada por un grupo de países en desarrollo coordinados por Indonesia, conocido como el G-33, de fecha 19 de julio de 2017;
3. Una referente a la constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria presentada por Rusia y el Paraguay en octubre de 2017; y
4. Una presentada por Noruega y Singapur el 27 de noviembre de 2017.

<sup>206</sup> En el párrafo 2 del artículo 64 del Acuerdo sobre los ADPIC se estableció una "moratoria" por la que quedaban prohibidas las reclamaciones no basadas en una infracción relativas a los derechos de propiedad intelectual durante los primeros cinco años tras la creación de la OMC (es decir, de 1995 a 1999), una vez transcurrido ese período los miembros debían presentar recomendaciones para su aprobación por la Conferencia Ministerial, el máximo órgano decisorio de la OMC. Desde entonces, esta moratoria se ha prorrogado en varias ocasiones, de una Conferencia Ministerial a la siguiente. OMC, *Aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (ADPIC)*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bftrips\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bftrips_s.htm).

<sup>207</sup> Cfr. OMC, *Reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC, Decisión Ministerial de 13 de diciembre de 2017*, en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/MIN17/66.pdf>.

<sup>208</sup> Los datos sobre este tema se encuentran en: OMC, *La CM11 en pocas palabras. Cuestiones relativas a la agricultura*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfagric\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfagric_s.htm).

Sin embargo, en este rubro no hubo ningún avance y no se logró concretar ninguna declaración o decisión al respecto.

En el comercio electrónico si hubo pequeños progresos, al establecerse un programa de trabajo para avanzar en asuntos relativos a éste. Así, se decidió lo siguiente: procurar revitalizar los trabajos y se encomendó al Consejo General que realice exámenes periódicos en sus reuniones de julio y diciembre de 2018 y julio de 2019 sobre la base de los informes presentados por los órganos de la OMC pertinentes y que rinda informe en el próximo período de sesiones de la Conferencia Ministerial y se convino en mantener, hasta la próxima reunión en 2019, la práctica actual de no imponer derechos de aduana a las transmisiones electrónicas.<sup>209</sup>

En la cuestión del comercio y el desarrollo, solamente se llevaron debates antes de la Conferencia Ministerial en el marco del Comité de Comercio y Desarrollo (CCD) en una sesión extraordinaria que se centraron en propuestas sobre trato especial y diferenciado relativas a acuerdos específicos que presentó el grupo G-90 de países en desarrollo y PMA miembros en julio de 2017,<sup>210</sup> pero no se llegó a un acuerdo.

Sobre la facilitación de las inversiones, se ha discutido mejorar la transparencia y la previsibilidad de las reglamentaciones, racionalizar y agilizar los procedimientos administrativos, fortalecer la cooperación internacional y atender las necesidades de los miembros en desarrollo y otras cuestiones relacionadas con la facilitación de las inversiones. No obstante, en Buenos Aires no se concretó una declaración en esta materia.

En el contexto de la preparación de la Undécima Conferencia Ministerial, también se concertó sobre las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME); el grupo "Amigos de las MIPYME", una coalición en torno a este tema presentó un proyecto de decisión ministerial que aboga por el establecimiento de un programa de trabajo en el marco del Consejo General dedicado a las necesidades de las pequeñas empresas. Este programa se centraría en el acceso a la información, el entorno reglamentario, el acceso a la financiación y la reducción de los costos comerciales, entre otras cosas.<sup>211</sup> Así, se señaló que: "El Consejo

---

<sup>209</sup> Cfr. OMC, *Programa de trabajo sobre el comercio electrónico. Decisión Ministerial de 13 de diciembre de 2017*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).

<sup>210</sup> Cfr. OMC, "La CM11 en pocas palabras. Comercio y desarrollo", en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfdevel\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfdevel_s.htm).

<sup>211</sup> Cfr. OMC, "La CM11 en pocas palabras. Microempresas y pequeñas y medianas empresas", en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfmsmes\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfmsmes_s.htm).

de Comercio y Desarrollo (CCD) en Sesión Específica seguirá supervisando el progreso de las propuestas de las pequeñas economías en los órganos de la OMC y los grupos de negociación, con la finalidad de aportar lo antes posible respuestas a las cuestiones relacionadas con el comercio identificadas con miras a la mayor integración de las economías pequeñas y vulnerables en el sistema multilateral de comercio”.<sup>212</sup>

Otros de los temas que finalizó con una Decisión Ministerial fueron las subvenciones a la pesca y se planteó adoptar hasta la Conferencia Ministerial de 2019 un acuerdo sobre disciplinas amplias y eficaces que prohíban ciertas formas de subvenciones a la pesca que contribuyen a la sobrecapacidad y la sobrepesca, y eliminen las subvenciones que contribuyen a la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (pesca INDNR), reconociendo que un trato especial y diferenciado apropiado y efectivo para los países en desarrollo y los países menos adelantados miembros deberá formar parte integrante de estas negociaciones. Los miembros renuevan su compromiso de cumplimiento de las obligaciones vigentes en materia de notificación establecidas en el párrafo 3 del artículo 25 del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias, fortaleciendo así la transparencia con respecto a las subvenciones a la pesca.<sup>213</sup>

Los servicios no concluyeron en una Declaración Ministerial, a pesar de que un mes anterior a la Undécima Conferencia Ministerial se incluyó una propuesta presentada por varios Estados miembros; esta pretendía con relación a la legislación nacional: “desde 2016, un grupo de 23 copatrocinadores (51 si se cuentan los Estados miembros de la UE individualmente) elaboró una propuesta de texto refundido, cuya última actualización se hizo en noviembre de 2017 (...) Según ellos, el texto pretende garantizar que las normas sobre las prescripciones y procedimientos en materia de licencias y de títulos de aptitud y las normas técnicas sean claras, transparentes y previsibles. El objetivo es que a los proveedores de servicios les resulte más fácil aprovechar los compromisos existentes de los miembros en materia de acceso a los mercados”.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> OMC, *Programa de trabajo sobre las pequeñas economías. Decisión ministerial de 13 de diciembre de 2017*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).

<sup>213</sup> Cfr. OMC, *Subvenciones a la pesca. Decisión ministerial de 13 de diciembre de 2017*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).

<sup>214</sup> OMC, “La CM11 en pocas palabras. Servicios”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfservices\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfservices_s.htm).



Sin embargo, como esto es una cuestión que compete a las autoridades de cada Estado, es decir, elaborar su propia legislación. Al respecto, los miembros “...cuestionaron la necesidad de adoptar disciplinas y si algunas de las disposiciones propuestas eran compatibles con el mandato original de negociación”.<sup>215</sup> Al final este argumento no tuvo mucha resonancia ni consenso entre los miembros y, al contrario, algunos expresaron dudas de que esta propuesta fuera factible y posible en sus reglamentaciones nacionales.

La transparencia y el mecanismo de solución de controversias fueron temas que los miembros debían considerar en Buenos Aires; no obstante, no existieron pactos en éstos. Así, debido a que, como se ha observado, la toma de decisiones dentro de la OMC debe ser a través del consenso, en la Undécima Conferencia Ministerial en Buenos Aires hubo pocos convenios y muchos temas álgidos que mostraron diversos intereses entre los miembros y los negociadores internacionales.

El resultado fue que “en la cumbre prevalecieron las diferencias marcadas entre el proteccionismo de Estados Unidos y los países que buscan el multilateralismo. Solo se logró una declaración conjunta, que reúne un listado de expresiones de deseo de mejora en cuanto a los flujos comerciales internacionales. Después de 3 días de deliberaciones los ministros de los países integrantes de la OMC lograron escasos acuerdos y mantuvieron serias discusiones. Aunque no se llegó a la ruptura definitiva de la OMC, situación muy temida sobre todo por la Argentina como país anfitrión, no se arribó a acuerdos para avanzar a futuro en el comercio mundial”.<sup>216</sup>

La Undécima Conferencia concluyó, como se mencionó, con las siguientes Decisiones Ministeriales: Decisión Ministerial sobre las subvenciones a la pesca, Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico, Reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC, Programa de Trabajo sobre las Pequeñas Economías y la creación de un Grupo de Trabajo sobre la Adhesión de Sudán del Sur. Empero, no se logró la redacción de una Decisión Ministerial Final de toda la Conferencia en Buenos Aires.

---

<sup>215</sup> *Ídem.*

<sup>216</sup> Eliana Márquez, “Fracasó la Cumbre de la OMC en Argentina” en *La Opinión digital*, 17 de diciembre de 2017, obtenido de: <http://laopinion-digital.com/opinion/fracaso-la-cumbre-la-omc-argentina/17-12-2017>.

En este sentido, se observa un retorno al proteccionismo por parte de las principales potencias económicas, particularmente Estados Unidos con Donald Trump como su presidente, y un debilitamiento del multilateralismo que tendrá que enfrentar retos y cambios para poder salir adelante y lograr mayor consenso entre los miembros del sistema multilateral de comercio. Así, “a modo de conclusión de lo que fue la Conferencia Ministerial, Azevedo advirtió que "el multilateralismo no significa que obtenemos lo que queremos, tenemos que hacer concesiones, a veces penosas. Esto es algo que faltó aquí. Muchas cosas se hubieran resuelto si hubiéramos hecho gala de la humildad. Todos lamentaríamos mucho si este sistema se pierde”<sup>217</sup>.

A grandes rasgos, así se han desarrollado las Conferencias Ministeriales de la OMC, desde su creación hasta enero de 2019. Cada una de estas Conferencias Ministeriales como negociaciones han tenido sus propios objetivos; sin embargo, comparten ciertas características, desde la teoría de la negociación. En primer lugar, son negociaciones que tienen multitemas, multipartes, multiroles, pero el consenso y la equidad entre los miembros impera en éstas; es decir, negociaciones integrativas o cooperativas donde se debe visualizar a la contraparte no como contrincantes porque son tantas las partes negociadoras que no se sabe quién es el adversario de quien.

En las negociaciones multilaterales, la complejidad y variedad de los temas, así como, los divergentes intereses de las partes involucradas hacen que la negociación sea difícil de llevar, de manera ordenada y que se cumpla el fin de obtener un acuerdo común que satisfaga a todos los involucrados en éstas. Por ello, cuando se observan las negociaciones que se celebran dentro de la OMC, se puede ver un proceso diferente a la negociación bilateral internacional, ya que, los países negocian en grupos o coaliciones y no de forma individual; lo que lleva a pensar que en este foro la variable cultural no afecta a las negociaciones, puesto que cada grupo, compuesto por países de diferentes culturas, establece las reglas de éstos o éstas con el objetivo de alcanzar esa meta común que los unió.

En este sentido, los países han formado coaliciones en la OMC para poder enfrentarse a la complejidad de la negociación en el ámbito multilateral y al poder de negociación de los

---

<sup>217</sup> Franco Lagorio, “Culminó sin éxito la 11ª Conferencia Ministerial de la OMC” en *Diagonales*, 15 de diciembre de 2017, en <http://www.diagonales.com/contenido/culmin-sin-xito-la-11-conferencia-ministerial-de-la-omc/7007>.

demás países, esta práctica comenzó a tener mayor fuerza en la Conferencia Ministerial de Hong Kong. Estos grupos a menudo hablan con una sola voz, usando un solo coordinador o vocero.

En la OMC estas coaliciones responden a intereses económicos y no culturales, a pesar de ser coaliciones regionales, y aunque muchas veces una coalición está formada por una región, que debiera compartir elementos históricos, políticos y culturales, se puede decir que en estas coaliciones si se observa un mismo estilo de negociación que está determinado por las reglas, normas y los objetivos de cada una de éstas; es decir, se crea una identidad social común entre los miembros de las coaliciones pues la búsqueda de un objetivo común genera que cada coalición tenga un comportamiento acorde a éste; por ejemplo, países que buscan en una coalición la liberalización comercial, tenderán a reducir sus barreras comerciales; mientras que países que buscan el proteccionismo realizarán la acción contraria, poner obstáculos al comercio.

Así, en las coaliciones de la OMC los intereses tienden a ser económicos y países de diferentes regiones y contextos culturales se unen para negociar en conjunto; entonces, se puede decir que el estilo de negociación en estos grupos de negociaciones se fija entre los Estados integrantes. El Cuadro 18, que se encuentra en el apéndice, muestra estos grupos o alianzas.

En el caso de Japón, éste es miembro del APEC, G-10, Amigos de la ambición (AMNA), Amigos de las negociaciones antidumping (ventiladores), Propuesta conjunta (en la propiedad intelectual). En estas coaliciones o grupos de negociación los países tienen las mismas formas de negociar, reglas de protocolo e intereses que deben coincidir, además de tener una identidad común en éstos mismos.

En las negociaciones de la OMC, EU y Japón eran parte de un grupo llamado la cuadrilateral o el "Quad "(Canadá, Unión Europea, EU y Japón). Desde el comienzo del siglo y el inicio de la Ronda de Doha, el número de voces de los países en desarrollo ha aumentado de forma considerable, habiéndose incorporado el Brasil y la India -y Australia como representante del Grupo Cairns. El Japón sigue presente no sólo por derecho propio, sino también como miembro del grupo G-10 en la esfera de la agricultura. Desde 2005, cuatro, cinco o seis de los siguientes países se han reunido para tratar de desbloquear las

negociaciones, especialmente sobre la agricultura<sup>218</sup> los miembros son: Australia, Brasil, Unión Europea, India, Japón y Estados Unidos; ahora se les llama el nuevo "nuevo Quad", los "Cuatro/Cinco Partes Interesadas" (FIPS), la "Quint" y el "G-6"; Canadá decidió salirse de este nuevo Quad y formar parte del Grupo de Oslo o de los no seis.

Como existe un esquema específico de negociar en la OMC sobre la base de estos grupos, es difícil apreciar el estilo de negociación nacional de cada país. Se presentan los aspectos culturales de los países, pero hay una forma particular de la negociación en cada grupo de la OMC.

De tal forma, en las Conferencias Ministeriales y en sus negociaciones se busca la liberalización comercial; por ello, el fin de todas las negociaciones políticas en la organización debería ser reducir las barreras al comercio y permitir la liberalización comercial, al respecto, la OMC señala: “Uno de los objetivos que persiguen los gobiernos en las negociaciones de la OMC es impedir esa trayectoria, contraproducente y destructiva, hacia el proteccionismo”.<sup>219</sup> Lo anterior, puesto que la membresía a la OMC implica que sus miembros se acaten a sus reglas y, sobre todo, a su principal objetivo: la liberalización en el comercio multilateral.

Asimismo, las negociaciones deben basarse en los principios del sistema de comercio por los que propugna la OMC, los cuales fueron mencionados en el apartado 2.2 pero que a grandes rasgos son: comercio sin discriminaciones; comercio más libre sin de manera gradual, mediante negociaciones; previsibilidad: mediante consolidación y transparencia; fomento de una competencia leal y promoción del desarrollo y la reforma económica. Si los temas a concertar son materia del PDD, se deben considerar las reglas establecidas en la Declaración de Doha, más adelante se hace mención de éstas.

Las reglas y normas de negociación de los temas del PDD y en el CNC están establecidas también en la Declaración de Doha en sus párrafos 48,49 y 50 éstas son: “En las negociaciones podrán participar; i) todos los miembros de la OMC y ii) los Estados y territorios aduaneros distintos actualmente en proceso de adhesión y aquéllos que informen a los miembros, en una reunión ordinaria del Consejo General, de su intención de negociar las condiciones de su adhesión y para los cuales se establezca un grupo de trabajo sobre la

---

<sup>218</sup> Cfr. OMC, *op. cit.*, p. 105 y Entrevista realizada a Iwata Nobuto, Director del Centro de Estudios de la OMC de la Universidad de Aoyama Gakuin, Tokio, Japón, 16 de mayo 2014. Traducción libre.

<sup>219</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, p. 14.

adhesión. Las decisiones sobre los resultados de las negociaciones serán adoptadas por los miembros de la OMC únicamente. Las negociaciones se desarrollarán de manera transparente entre los participantes, con objeto de facilitar la participación efectiva de todos. Se llevarán a cabo con miras a asegurar beneficios para todos los participantes y lograr un equilibrio general en los resultados de las negociaciones. Las negociaciones y los demás aspectos del Programa de Trabajo tendrán plenamente en cuenta el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo y los países menos adelantados consagrado en: la Parte IV del GATT de 1994; la Decisión de 28 de noviembre de 1979 sobre trato diferenciado y más favorable, reciprocidad y mayor participación de los países en desarrollo; la Decisión de la Ronda Uruguay relativa a las medidas en favor de los países menos adelantados, y todas las demás disposiciones pertinentes de la OMC”.<sup>220</sup>

Junto a estas reglas se unen ciertos principios que deben velarse en las negociaciones de la OMC<sup>221</sup> en el CNC y con relación al PDD:

- **Todo único:** prácticamente cada punto de la negociación es parte de un todo indivisible, y nada puede acordarse por separado. “Nada queda acordado mientras no se haya acordado todo”. Es decir, la aprobación del PDD tiene que ser en conjunto y con el consenso respecto a todos sus temas.
- **Participación:** pueden participar en las negociaciones todos los miembros de la OMC y los gobiernos observadores que estén negociando o se propongan negociar su adhesión. Sin embargo, las decisiones sobre los resultados son únicamente adoptadas por los miembros.
- **Transparencia:** las negociaciones deben ser transparentes.
- **Trato especial y diferenciado:** las negociaciones deben tomar plenamente en cuenta el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo y los menos adelantados.
- **Desarrollo sostenible:** los Comités de Comercio y Desarrollo y Comercio y Medio Ambiente identifican y debaten los aspectos de las negociaciones relacionados con el desarrollo y el medio ambiente, a fin de contribuir al logro del objetivo de hacer que en las negociaciones se refleje de manera adecuada el desarrollo sostenible.

---

<sup>220</sup> *Ídem.*

<sup>221</sup> *Ídem.*

- **Temas no negociados:** los elementos del programa de trabajo que no incluyen negociaciones también reciben alta prioridad. El Consejo General ha de informar sobre la marcha de los trabajos a la Quinta Conferencia Ministerial en 2003.

Uno de los aspectos normativos que marcan pautas y el proceso de desarrollo de las negociaciones es que cuando una negociación se estanca y no se puede dar solución a las diferencias existentes entre los miembros de una organización internacional se busca que uno de éstos trate de mediar o arbitrar la negociación. En la OMC no ocurre lo mismo, son los niveles más altos los que juegan el papel de mediadores. Odell menciona: Durante las negociaciones de la OMC, los principales mediadores son el Director General, el presidente del Consejo General de la OMC (un embajador en un periodo de un año), y los embajadores que presiden grupos de negociación para ciertas cuestiones. Durante las conferencias ministeriales, los principales mediadores son el Director General, el ministro que preside la conferencia y otros ministros especializados en temas difíciles. Aquí las acciones de los presidentes se tratan como elementos variables del proceso de negociación más que como características de una institución internacional, que es tratada como parte del contexto de la negociación. Las normas de la OMC no especificaban cómo debe ser realizada la función de creación de consenso y su actuación varía, significativamente, de vez en cuando.<sup>222</sup>

Otro elemento del desarrollo de la negociación en la OMC es que, a pesar de que las negociaciones deben ser incluyentes y transparentes dentro de esta organización, como se pudo apreciar en las diferentes negociaciones de las Conferencias Ministeriales existieron y persisten prácticas que van en detrimento de esta inclusión y transparencia.

De tal forma, una embajadora de Kenia en la OMC, en un video de esta organización, declara que las delegaciones pequeñas tienen bastantes dificultades porque no pueden participar lo más eficiente posible, ya que no son capaces de intervenir en todas las negociaciones porque en un día pueden darse cinco o seis reuniones y delegaciones como la de Kenia que sólo están compuestas por tres personas no tienen la capacidad de estar presentes en todas las negociaciones que se llevan a cabo en un día y así, los intereses de estas delegaciones no son defendidos ni alcanzados en las reuniones a las que no pueden atender

---

<sup>222</sup> Cfr. Odell, *op. cit.*, p. 279. Traducción libre.

sus delegados.<sup>223</sup> En este sentido, los países más poderosos con un gran número de delegados tienen mayor poder de negociación en la OMC y pueden fijar reglas, protocolo y el estilo de negociación en esta organización.

Con referencia a lo anterior, Jawara y Kwa arguyen en el mismo sentido que: “lo que sucede en la OMC es parte de un patrón más amplio de neocolonialismo en la economía mundial. Esto tiene dos sentidos: El primero es el propio interés de las grandes potencias; sus estrechos vínculos con las compañías multinacionales y su disposición a utilizar su fuerza política y económica para lograr sus fines, cualquier cosa que tenga efectos sobre otros países. El segundo es una combinación de ideología, paternalismo y celo misionero. Los verdaderos creyentes en la globalización y la liberalización se sienten seguros de que saben mejor -que los mercados de trabajo y la globalización benefician a todos- pero que los paganos pobres e ignorantes del Sur aún no se han dado cuenta de esto”.<sup>224</sup>

Respecto a la conclusión y al proceso de toma de decisiones en las negociaciones de la OMC. Por un lado, se debe comprender que las decisiones de esta organización pueden ser vinculantes u obligan a sus miembros a acatarlas si no es posible y uno de los miembros se rehúsa a cumplir lo ya acordado, ésta a través de su mecanismo de solución de controversias puede dar salida a una disputa entre los miembros y permite que se dé un proceso de negociación distributivo. Así, Christina L. Davis arguye: “Los procedimientos de solución de diferencias de la OMC proporcionan a los países en desarrollo una táctica de distribución que les ayuda a negociar la reducción de las barreras comerciales contra sus productos”.<sup>225</sup>

Aunado a esto, a diferencia de otros organismos multilaterales en la OMC la toma de decisiones es por consenso, cada uno de los miembros tiene el mismo peso en las votaciones; esto es, un país representa un voto y si un miembro no está a favor del acuerdo tiene derecho a veto y puede bloquear el convenio. Uno de los problemas, ya mencionado con anterioridad, en la toma de decisiones es la práctica de la sala verde o cuartos verde, en donde no participan todos los miembros y cuando tienen que decidir sobre algo ya discutido cuentan con poco

---

<sup>223</sup> Véase, *Video: A virtual tour of the WTO?* en [http://www.wto.org/english/forums\\_e/students\\_e/students\\_e.htm](http://www.wto.org/english/forums_e/students_e/students_e.htm). Traducción libre.

<sup>224</sup> Fatoumata Jawara y Aileen Kwa citados en Wilkinson, *op. cit.*, p. 11. Traducción libre.

<sup>225</sup> Christina L. Davis, “Do WTO rules create a level playing field?” en Odell, John S. *Negotiating Trade Developing Countries in the WTO and NAFTA*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2006, pp. 219-220. Traducción Libre.

tiempo para poder emitir un voto bien razonado ni con conocimiento pleno de lo que se trató en los cuartos verdes.

En suma, dentro de la OMC las negociaciones multilaterales tienen como fin principal ser negociaciones integrativas y no distributivas; es decir, a través de la cooperación (negociaciones integrativas) se busca el establecimiento de reglas del comercio que los miembros deben cumplir y no se trata de llegar a una distribución de recursos tangibles (negociaciones distributivos), sino fomentar las instituciones necesarias para regular, controlar y permitir el comercio multilateral o el que se forja entre las partes pertenecientes a esta organización.

Es difícil establecer una distribución de recursos en las negociaciones multilaterales, por lo que también entre los miembros de la OMC, debido a que uno no puede conceder un recurso a otro y darle exactamente lo mismo a todos los demás; es decir, en términos cuantificables la distribución de recursos no sería equitativa, principio que es velado por el sistema multilateral de la OMC; para cubrir esa falta de equilibrio en todos los intercambios que se dan en esta organización, con el discurso de los PMA y países en desarrollo se hacen ciertas salvedades, pero éstos no permiten un consenso y una distribución equitativa en todos los temas a negociar. Sin embargo, lo que se puede consensuar entre todos los miembros si es el establecimiento de normas que regulen el comercio.

Por otro lado, aunque las negociaciones multilaterales de comercio las llevan a cabo los Estados con sus homólogos dentro de los foros multilaterales como la OMC; realmente, los actores internacionales que realizan este comercio son las grandes empresas transnacionales o las empresas multinacionales. Por ello, un tratado de libre comercio o las concesiones y la eliminación de obstáculos al comercio benefician, principalmente, a estas grandes corporaciones. Por lo anterior, no es sorprendente que el discurso en esta organización sea incluyente a las empresas, así, el actual Director General de la OMC Roberto Azevêdo, en la Ceremonia de clausura de la novena Conferencia Ministerial de la OMC el 7 de diciembre de 2013, en Bali (Indonesia), señala: “El paquete (Paquete de Bali) que han logrado ustedes acordar hoy aquí beneficiará a personas de todo el mundo: la comunidad empresarial; los desempleados y los subempleados; los pobres; quienes dependen de nuestros programas de seguridad alimentaria; los agricultores de los países en desarrollo;



los cultivadores de algodón de los países en desarrollo; y las economías menos adelantadas en su conjunto”.<sup>226</sup>

Además, es necesario considerar que los gobiernos velan por intereses políticos y el sector privado intereses económicos por eso se puede entender que en una negociación multilateral comercial los Estados buscarán ese interés político que no sería la liberalización comercial, pero si verse como Estados que defienden su interés nacional o su seguridad nacional y si liberalizar un sector económico afecta al gobierno, sus intereses políticos y su imagen pública éste va a abstenerse de negociar y de liberalizar.

De esta forma se constituye el sistema multilateral de comercio encarnado en la OMC. Sin embargo, este sistema sufre una crisis puesto que las últimas negociaciones (Programa de Doha), hasta 2018, no han alcanzado su fin y su conclusión, parte de ello se debe a que "el desarrollo y la conclusión de las negociaciones y la entrada en vigor de sus resultados se considerarán partes de un todo único" y si se avanza en la negociación de un tema y en otro no, se impide llegar a un acuerdo del “todo único\*”; es decir, tiene que existir consenso en todas las cuestiones del PDD para lograr su conclusión.

### 2.3.1 Áreas de negociación dentro de la OMC

Los ejes de las negociaciones en la OMC son principalmente: las mercancías, servicios, propiedad intelectual y otros temas; cada una de estas cuestiones contiene subtemas. Así, los temas comerciales de la OMC que son objetos de negociaciones entre los miembros se pueden observar en el Cuadro 9.

**Cuadro 9. Temas comerciales de la OMC**

Mercancías	Servicios	Propiedad intelectual	Otros temas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a los mercados de las mercancías y negociaciones conexas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), servicios financieros, telecomunicaciones, etc. Esta sección incluye análisis sobre la liberalización del comercio de servicios, actualizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Acuerdo sobre los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos comerciales regionales y negociaciones conexas</li> </ul>

<sup>226</sup> OMC, “Declaración del Director General de la OMC, Roberto Azevêdo: Ceremonia de Clausura de la novena Conferencia Ministerial de la OMC”, 7 de diciembre de 2013, Bali (Indonesia) consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/stat\\_s/azevedo\\_closing\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/stat_s/azevedo_closing_s.pdf).

\* Prácticamente cada punto de la negociación es parte de un todo indivisible, y nada puede acordarse por separado. “Nada queda acordado mientras no se haya acordado todo”. OMC, “¿Cómo se están organizando las negociaciones?”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/work\\_organ\\_i\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/work_organ_i_s.htm).

	sobre las negociaciones en curso y la labor realizada día a día en la OMC en la esfera del comercio de servicios.	ADPIC) y cuestiones conexas a la OMC.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ADPIC y la salud pública y página Web dedicada a las notificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhesiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultura y Negociaciones sobre la agricultura</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicaciones geográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeronaves civiles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antidumping y Negociaciones sobre las normas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Exámenes, párrafo 3 b) del artículo 27, conocimientos tradicionales, biodiversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio electrónico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aranceles</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de reclamación sin infracción (párrafo 2 del artículo 64)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación pública</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Balanza de pagos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de capacidad comercial</li> <li>Ayuda para el comercio</li> <li>Asistencia técnica y formación</li> <li>Marco Integrado</li> <li>Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas comerciales del Estado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades prioritarias de los países menos adelantados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitación del comercio</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones y comercio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspección previa a la expedición</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio ambiente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencias de importación</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de competencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas de concesiones de mercancías</li> </ul>			

• Medidas sanitarias y fitosanitarias			
• Normas de origen			
• Obstáculos técnicos al comercio			
• Productos de tecnología de la información			
• Salvaguardias (obstáculos al comercio en situaciones especiales)			
• Subvenciones y derechos compensatorios y Negociaciones sobre las normas			
• Textiles			
• Valoración en aduana			

Fuente: OMC, “Temas comerciales de la OMC” en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tratop\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tratop_s.htm)

En este sentido, estos temas estructuran la agenda de negociación de la OMC; puesto que la agenda contiene las cuestiones que serán tratadas dentro de una Conferencia, los grupos de negociación y las coaliciones dentro de la OMC deben considerar los temas comerciales de esta organización; asimismo, la solución de controversias se estima como otro eje, sin embargo, debido a que las negociaciones son mecanismos para la solución de problemas no podemos tomar en cuenta este eje como un tema comercial más de esta organización para las negociaciones multilaterales.

Desde la Conferencia Ministerial de Doha, se estableció un Comité de Negociaciones Comerciales (CNC) que funciona bajo la autoridad del Consejo General. Concretamente, la Declaración de Doha lo instituye en su párrafo 46 con las siguientes atribuciones: “Supervisará el desarrollo general de las negociaciones un Comité de Negociaciones Comerciales, bajo la autoridad del Consejo General. El Comité de Negociaciones Comerciales celebrará su primera reunión no más tarde del 31 de enero de 2002. Establecerá los mecanismos de negociación apropiados que sean necesarios y supervisará la marcha de

las negociaciones”.<sup>227</sup> De tal forma, este Comité establece las directrices y la agenda que guía las negociaciones dentro de la OMC. Además, hasta 2016, los presidentes de este comité han sido los Directores Generales de la OMC.

Las cuestiones más relevantes para el Comité de Negociaciones Comerciales son los siguientes: acceso a los mercados, negociaciones sobre las normas (antidumping, subvenciones, acuerdos comerciales regionales), agricultura y algodón (con un subcomité especial sobre este tema), desarrollo, medio ambiente, propiedad intelectual, servicios, solución de diferencias (aunque con la acotación que se hizo en los párrafos anteriores) y facilitación del comercio.

Así, las negociaciones que han representado un mayor reto para los países miembros de la OMC han sido, históricamente, las relativas a la agricultura donde el proteccionismo impera como ideología y no el libre comercio, lo que choca con el principal objetivo de la OMC: la facilitación del comercio. En el siguiente apartado se analizan estas negociaciones.

### 2.3.1.1. Negociaciones agrícolas

La liberalización del comercio agrícola se empieza a dar desde la Ronda de Uruguay y más concretamente con el Acuerdo de la OMC sobre la Agricultura. A pesar de que desde el GATT era considerado el comercio de los productos agrícolas, éstos no gozaban de libre acceso; por ejemplo, el GATT permitía que los países utilizaran algunas medidas no arancelarias, como los contingentes de importación, y que concedieran subvenciones. El comercio de productos agropecuarios acabó por estar muy distorsionado, especialmente por la utilización de subvenciones a la exportación que normalmente no se hubieran autorizado para los productos industriales.<sup>228</sup>

Debido a lo anterior, se hizo necesaria la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias para el fomento del comercio en el sector agrícola; así, la OMC instauró un nuevo orden en el comercio internacional que trajo consigo nuevas normas importantes para la regulación del comercio, pero sobre todo, de la comercialización de los productos agrícolas a

<sup>227</sup> OMC, *Ministerial de la OMC (DOHA, 2001): Declaración Ministerial*, Adoptada el 14 de noviembre de 2001 disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min01\\_s/mindecl\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min01_s/mindecl_s.htm).

<sup>228</sup> *Cfr.* OMC, “Agricultura” en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/agric\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/agric_s.htm).

nivel mundial y generó que las disposiciones internas o leyes nacionales de sus miembros se unieran a este esfuerzo junto con las políticas comerciales.

Por lo tanto, desde el constructivismo, estas nuevas normas aplicables al sector agrícola a raíz de la Ronda de Uruguay, más concretamente con la OMC, fomentan una nueva identidad en el rubro agrícola; así, se introducen nuevos términos a la terminología de la OMC en esta área.

Con la Ronda de Uruguay que se hicieron esfuerzos para permitir una competencia leal y libertad comercial en este sector, logrando producir el primer consenso multilateral en las negociaciones agrícolas. Como resultado se logró el Acuerdo de la OMC sobre la Agricultura, derivado de los Acuerdos de la Ronda de Uruguay, pero debido a que su aplicación se daría a partir de la entrada de la OMC se conoce como Acuerdo de la OMC sobre Agricultura (Véase el Cuadro 20 del Anexo que muestra el contenido de este convenio). Los países acordaron de manera general que la aplicación de las normas sobre este sector se daría seis años después de 1995 para los países desarrollados y 10 años para los países en desarrollo.

Esto sirvió como una forma para poder lograr la aprobación de todos los miembros de la OMC, es decir, permitir que los países en desarrollo generaran los esfuerzos internos necesarios para fortalecer y mejorar su sector agrícola antes de entrar en competencia directa con los productores agrícolas de los países desarrollados; sin embargo, la liberalización comercial en este sector presenta aún varios obstáculos, entre éstos, las subvenciones a las exportaciones, prácticas dumping, ayuda interna al sector agrícola, etc.

La Ronda de Uruguay alcanzó varios acuerdos de relevancia para la agricultura: Acuerdo sobre Agricultura, Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF) y el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (Acuerdo OTC).

El Acuerdo sobre Agricultura establece que el objetivo general de las negociaciones sobre ésta “es establecer un sistema de comercio agropecuario equitativo y orientado al mercado, y ... que deberá iniciarse un proceso de reforma mediante la negociación de compromisos sobre la ayuda y la protección y mediante el establecimiento de normas y disciplinas del GATT reforzadas y de un funcionamiento más eficaz (...) Recordando además que “el objetivo... consiste en prever reducciones progresivas sustanciales de la ayuda y la

protección a la agricultura, que se efectúen de manera sostenida a lo largo de un período acordado, como resultado de las cuales se corrijan y prevengan las restricciones y distorsiones en los mercados agropecuarios mundiales”.<sup>229</sup>

El Acuerdo de Agricultura se estructura, principalmente, en los siguientes temas: acceso al mercado, ayuda interna y subsidios o subvenciones a las exportaciones. Las disposiciones sobre acceso a los mercados del artículo 4 del Acuerdo de Agricultura comprometían a los miembros a un proceso de arancelización o la conversión de todas las barreras no arancelarias en aranceles y, después utilizar como periodo base de 1986 a 1988 para su reducción media en un 36% en el caso de los países desarrollados (...) En materia de Ayuda Interna, las reglas se establecieron con la adopción de la Medida Global de Apoyo (MGA) como base para el cálculo de la ayuda interna para los agricultores de los Estados contratantes y la medición de la reducción comprometida bajo el Acuerdo de Agricultura.<sup>230</sup>

Como los compromisos que se deben cumplir en el sector agrícola son varios, se convino, por un lado, que el Comité de Agricultura supervise la aplicación del Acuerdo y, por otro lado, que “reconociendo que el logro del objetivo a largo plazo de reducciones sustanciales y progresivas de la ayuda y la protección que se traduzcan en una reforma fundamental es un proceso continuo, los miembros acuerdan que las negociaciones para proseguir ese proceso se inicien un año antes del término del período de aplicación”.<sup>231</sup> Es decir, a más tardar a finales de 1999; sin embargo hasta 2000 comenzaron las conversaciones sobre estas reformas, se integraron al programa de Doha y pasaron a ser parte de todo único que debería haber finalizado el 1º de enero de 2005, pero se extendió un año más. Asimismo, este Comité organiza sesiones extraordinarias para seguir avanzando en los trabajos sobre la agricultura.

Las Conferencias Ministeriales son los principales mecanismos para la negociación, por lo que los avances en éstas también representan o no progresos en las negociaciones sobre la agricultura; no obstante, aunque las Conferencias se llevan a cabo, aproximadamente dos años, las negociaciones en agricultura y otras áreas de la OMC se realizan continuamente.

---

<sup>229</sup> Acuerdo de Marrakech, *Acuerdo sobre agricultura*, en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/14-ag\\_01\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/14-ag_01_s.htm).

<sup>230</sup> *Cfr.* Michael N. Cardwell (et. al.). *Agriculture and International Trade. Law, Policy and the WTO*, Cabi Publishing, Estados Unidos, 2003, p. 2. Traducción libre.

<sup>231</sup> *Artículo 20 del Acuerdo de Agricultura*, en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/14-ag\\_02\\_s.htm#ArticleXX](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/14-ag_02_s.htm#ArticleXX).

Así, las primeras conversaciones en materia de agricultura, como ya se mencionó, iniciaron a principios de 2000 y se incorporaron a las negociaciones de la Conferencia Ministerial de Doha, logrando incluirse al programa de Doha.

Fuera de alguna Conferencia Ministerial se alcanzó a acordar el “Marco” el 1 de agosto de 2004, documento que se encuentra contenido en el “paquete de julio” que se venía planteando en la Conferencia Ministerial de Cancún en 2003 pero se consiguió hasta agosto de 2004.

El paquete de julio contiene marcos y otros acuerdos que tienen como objetivo concebidos para centrar las negociaciones en temas más concretos y elevarlas a un nivel superior. En el Anexo A de este paquete se plantea el “Marco para establecer las modalidades relativas a la agricultura” los ejes son: Ayuda Interna, competencia de las exportaciones, acceso a los mercados, países menos adelantados, miembros de reciente adhesión, vigilancia y supervisión y otras cuestiones.<sup>232</sup>

Con relación a la Ayuda Interna el aspecto más importante es que se señaló que se darían reducciones sustanciales de la ayuda interna causante de distorsión del comercio, las subvenciones del comercio, desde la terminología de la OMC, se identifican como “compartimentos”, a los que se han dado los colores de las luces del semáforo: verde (permitidas), ámbar (frenar-deben reducirse), rojo (prohibidas). Como es habitual, en el sector de la agricultura las cosas son más complicadas. El Acuerdo sobre la Agricultura no tiene compartimento rojo, si bien la ayuda interna que sobrepasa los niveles de compromiso de reducción en el compartimento ámbar está prohibida; y existe un compartimento azul para las subvenciones que están vinculadas a programas que limitan la producción. También existen exenciones para los países en desarrollo (denominadas a veces “compartimento trato especial y diferenciado”).<sup>233</sup>

Por lo anterior, en la sección de la Ayuda Interna se consideró el compartimiento azul, compartimiento ámbar (que se relaciona con la reducción de la “Medida Global de la Ayuda

---

<sup>232</sup> *Cfr.* Programa de Doha para el desarrollo: Programa de trabajo de Doha, “Texto del “paquete de julio”: pasado Cancún, el Consejo General decide”, Decisión adoptada por el Consejo General el 1 de agosto de 2004, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).

<sup>233</sup> Negociaciones sobre la agricultura: información general, “Ayuda interna: compartimentos ámbar, azul y verde”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).

Total” o MGA),\* el compartimiento verde y De minimis,\* para evaluar cada uno de éstos y evitar que propicien la distorsión del comercio multilateral de la agricultura.

El apartado referente a la competencia de las exportaciones señala cuándo y cómo se aplicará la eliminación de barreras arancelarias a los productos agrícolas, cuál será el trato especial y el diferenciado y circunstancias especiales.

Concerniente al acceso a los mercados, el paquete de julio pretende que se realicen mejoras sustanciales en este rubro por lo que “Para asegurar que un enfoque único para los países desarrollados y en desarrollo miembros cumpla todos los objetivos del mandato de Doha, las reducciones de los aranceles se realizarán mediante una fórmula estratificada que tenga en cuenta sus diferentes estructuras arancelarias”.<sup>234</sup> Sobre la base de lo anterior, las negociaciones respecto al acceso a los mercados continuarán con este tema en la agenda agrícola, haciendo una distinción entre los miembros y los países menos adelantados y logrando recortes importantes a los aranceles agrícolas. En este mismo apartado se señala cuál será la selección y el trato a los productos sensibles y cuál es el trato especial y diferenciado.

Uno de los principales aspectos concertados en el paquete de julio es el derecho que tienen los PMA en el comercio agrícola, a saber: “Los países menos adelantados, que tendrán pleno acceso a todas las disposiciones sobre trato especial y diferenciado a que se hace referencia supra, no estarán obligados a asumir compromisos de reducción. Los miembros desarrollados y los países en desarrollo miembros que estén en condiciones de hacerlo deberán otorgar acceso a los mercados, libre de derechos y contingentes, a los productos originarios de países menos adelantados”.<sup>235</sup>

---

\* **MGA:** Se entiende el nivel anual, expresado en términos monetarios, de ayuda otorgada con respecto a un producto agropecuario a los productores del producto agropecuario de base o de ayuda no referida a productos específicos otorgada a los productores agrícolas en general, excepto la ayuda prestada en el marco de programas que puedan considerarse eximidos de la reducción con arreglo al Anexo 2 del Acuerdo sobre la Agricultura, Artículo 1 del Acuerdo sobre la Agricultura, en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/14-ag\\_02\\_s.htm#ArticleXX](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/14-ag_02_s.htm#ArticleXX).

\* **De minimis:** Cantidades mínimas de ayuda interna que están permitidas aun cuando tengan efectos de distorsión del comercio (hasta el 5 por ciento del valor de la producción para los países desarrollados y hasta el 10 por ciento para los países en desarrollo). Definición obtenida del Glosario de la OMC en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/de\\_minimis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/de_minimis_s.htm).

<sup>234</sup> Programa de Doha para el desarrollo: Programa de trabajo de Doha “Texto del “paquete de julio”: pasado Cancún, el Consejo General decide”, Decisión adoptada por el Consejo General el 1 de agosto de 2004, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).

<sup>235</sup> *Ídem.*



En la Conferencia Ministerial en Hong Kong en 2005 hubo otro avance en las negociaciones de la agricultura, aunque se planteaba que se lograría desde el 31 de marzo de 2003 se perfeccionó hasta esta Conferencia. De tal manera, se obtuvo la introducción de fórmulas y otras “modalidades” para los compromisos de los países.

Por ejemplo, “en lo concerniente a la ayuda interna, habrá tres bandas para las reducciones de la MGA Total Final Consolidada y para el recorte global de la ayuda interna causante de distorsión del comercio, con mayores recortes lineales en las bandas superiores. En ambos casos, el Miembro con el nivel más elevado de ayuda permitida estará comprendido en la banda superior, los dos miembros con el segundo y el tercer nivel más elevados de ayuda estarán comprendidos en la banda media y todos los demás miembros, incluidos todos los países en desarrollo miembros, estarán comprendidos en la banda inferior”.<sup>236</sup> En el acceso a los mercados, se adoptaron cuatro bandas para los recortes arancelarios y se permitió que, basados en los criterios de la seguridad alimentaria, la seguridad de los medios de subsistencia y el desarrollo rural, los países en desarrollo tendrán la flexibilidad de implementar un número apropiado de líneas arancelarias, así como productos especiales.

Para las Conferencias Ministeriales de 2009 y de 2011 en Ginebra no hubo progresos sustantivos en materia del comercio. Éstos se dieron hasta la Conferencia de Bali en 2013, particularmente con el paquete de Bali, el cual, de manera general, acordó que se reconocen ciertos programas de servicios generales<sup>237</sup> que pueden contribuir al desarrollo rural, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza; la constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria; el entendimiento relativo a las disposiciones sobre la administración de los contingentes arancelarios de los productos agropecuarios, según se definen en el artículo 2 del Acuerdo sobre la Agricultura; y competencia de las exportaciones.

A raíz de la Conferencia de Bali se encomendó realizar un programa de trabajo que diera fin a la Ronda de Doha en el ámbito de la agricultura, por eso, las negociaciones en el 2004 se centraron a cumplir este objetivo. Sin embargo, aunque “los miembros dieron

---

<sup>236</sup> Programa de trabajo de Doha, *Declaración Ministerial*, Adoptada el 18 de diciembre de 2005 en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min05\\_s/final\\_text\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min05_s/final_text_s.htm).

<sup>237</sup> Programas de servicios generales relacionados con la reforma agraria y la seguridad de los medios de subsistencia rural, tales como: i. rehabilitación de tierras; ii. conservación de suelos y gestión de recursos; iii. gestión de las situaciones de sequía y de las inundaciones; iv. programas de empleo rural; v. expedición de títulos de propiedad; y vi. programas de asentamiento de agricultores con el fin de promover el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. OMC, “Servicios generales. Decisión Ministerial de 7 de diciembre de 2013”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/desci37\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/desci37_s.htm).

prioridad a las cuestiones en las que no se pudieron lograr resultados jurídicamente vinculantes en Bali, por ejemplo, la competencia de las exportaciones y el algodón. Durante gran parte del segundo semestre del año (2014), los trabajos quedaron efectivamente suspendidos debido al estancamiento de las negociaciones. Se reanudaron en diciembre, una vez resuelto ese estancamiento por el Consejo General en noviembre”.<sup>238</sup>

La siguiente Conferencia Ministerial, en Nairobi en 2015, también concluyó un acuerdo conocido como “paquete de Nairobi” que continuó avanzando en las negociaciones de la agricultura. Los logros de este paquete fueron: un mecanismo de salvaguardia especial para los países en desarrollo miembros, constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria y competencia de las exportaciones.

En suma, la agenda agrícola de la OMC y sus negociaciones tiene como ejes centrales, los siguientes temas: acceso al mercado, ayuda interna y subvenciones a las exportaciones. La ayuda interna y las subvenciones han sido el foco de las negociaciones porque han sido los temas más controversiales. Puesto que sus miembros tienen diferentes objetivos y diversas políticas agrícolas el proceso de negociación ha sido complicado y requiere que sea un proceso cooperativo y lleno de compromisos.

No obstante, las negociaciones agrícolas han tendido hacia las negociaciones distributivos, más que integrativos porque se sigue observando que los principales países exportadores e importadores de productos agrícolas (obsérvese el Cuadro 21 del anexo) han guiado las negociaciones hacia los beneficios individuales más que colectivos; es decir, han priorizado la obtención de ganancias particulares a el fomento del desarrollo de los países a través de la agricultura.

Asimismo, debido a que la variedad de productos agrícolas es amplia, los países han tratado de negociar por productos más que por el sector en general, así, se observa la creación de las coaliciones en las negociaciones agrícolas con base en productos específicos defendiendo intereses relativos a éstos más que al sector agrícola en general (Véase el Cuadro 10). Además, la agricultura y sus productos son cuestiones que denotan la cultura nacional (desde el consumo alimenticio común y tradicional de la población de un país hasta la forma en cómo se cultivan los productos), por lo que observar las negociaciones en la agricultura

---

<sup>238</sup> OMC, *Informe anual 2015*, disponible en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/reser\\_s/annual\\_report\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/annual_report_s.htm). p. 32.

muestra la cultura nacional del país; por ejemplo, un país donde la dieta básica de su sociedad incluye cierto producto agrícola tenderá a proteger la importación de ese producto para favorecer la producción interna de éste y salvaguardar su seguridad alimentaria.

**Cuadro 10. Grupos de negociación en el rubro de la agricultura dentro de la OMC.**

Grupos	Descripción/Cuestiones	Países
<b>Grupo ACP</b>	Países de África, el Caribe y el Pacífico a los que la UE otorga preferencias <b>Cuestiones:</b> Preferencias agrícolas <b>Naturaleza:</b> Geográfica <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.acpsec.org">http://www.acpsec.org</a>	<b>Miembros de la OMC (60):</b> Angola, Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Benín, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camerún, Chad, Congo, Cuba, Côte d'Ivoire, Djibouti, Dominica, Fiji, Gabón, Gambia, Ghana, Granada, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Islas Salomón, Jamaica, Kenia, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Nigeria, Níger, Papua Nueva Guinea, República Centroafricana, República Democrática del Congo, República Dominicana, Ruanda, Saint Kitts y Nevis, Samoa, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Surinam, Suazilandia, Tanzania, Togo, Tonga, Trinidad y Tobago, Uganda, Vanuatu, Zambia, Zimbabue. <b>Observadores ante la OMC (8):</b> Bahamas, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Seychelles, Sudán. <b>Ni miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (11):</b> Eritrea, Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Somalia, Timor-Leste, Tuvalu.
<b>Grupo Africano</b>	Países africanos miembros de la OMC <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional	<b>Miembros de la OMC (42):</b> Angola, Benín, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camerún, Chad, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egipto, Gabón, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kenia, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Nigeria, Níger, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Suazilandia, Túnez, Tanzania, Togo, Uganda, Zambia, Zimbabue
<b>Miembros en desarrollo de Asia</b>	Miembros en desarrollo de Asia. Anunciado en el documento WT/GC/COM/6, de 27 de marzo de 2012 <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional <b>Documentos:</b> <a href="http://www.wto.org">WT/GC/COM/6</a>	<b>Miembros de la OMC (31):</b> Arabia Saudita, Reino de la, Bahréin, Reino de, Bangladesh, Brunei Darussalam, Camboya, China, Emiratos Árabes Unidos, Filipinas, Hong Kong, China, India, Indonesia, Jordania, Kuwait, Estado de, Macao, China, Malasia, Maldivas, Mongolia, Myanmar, Nepal, Omán, Pakistán, Qatar, República Democrática Popular Lao, República Kirguisa, República de Corea, Singapur, Sri Lanka, Tailandia, Taipéi Chino, Turquía, Vietnam.
<b>UE</b>	Unión Europea <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Unión aduanera <b>Sitio Web:</b> <a href="http://ec.europa.eu">http://ec.europa.eu</a>	<b>Miembros de la OMC (29):</b> Alemania, Austria, Bulgaria, Bélgica, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, República Checa, Rumania, Suecia, Unión Europea (anteriormente CE)

<b>MERCOSUR</b>	<p>Mercado Común del Sur (“MERCOSUL” en portugués)</p> <p><b>Cuestiones:</b> Generales.</p> <p><b>Naturaleza:</b> Unión aduanera</p> <p><b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.mercosur.int">http://www.mercosur.int</a></p>	<b>Miembros de la OMC (4):</b> Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay
<b>G-90</b>	<p>Países del Grupo Africano + Países del Grupo ACP + países menos adelantados</p> <p><b>Cuestiones:</b> Generales</p>	<p><b>Miembros de la OMC (69):</b> Angola, Antigua y Barbuda, Bangladesh, Barbados, Belice, Benín, Botsuana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camboya, Camerún, Chad, Congo, Cuba, Côte d’Ivoire, Djibouti, Dominica, Egipto, Fiji, Gabón, Gambia, Ghana, Granada, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Islas Salomón, Jamaica, Kenia, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Maldivas, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Namibia, Nepal, Nigeria, Níger, Papua Nueva Guinea, República Centroafricana, República Democrática Popular Lao, República Democrática del Congo, República Dominicana, Ruanda, Saint Kitts y Nevis, Samoa, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Surinam, Suazilandia, Túnez, Tanzania, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Vanuatu, Yemen, Zambia, Zimbabue.</p> <p><b>Observadores ante la OMC (10):</b> Afganistán, Bahamas, Bután, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Seychelles, Sudán.</p> <p><b>Ni miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (12):</b> Eritrea, Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Somalia, Sudán del Sur, Timor-Leste, Tuvalu</p>
<b>Países menos adelantados (PMA)</b>	<p>Países menos adelantados: los países más pobres del mundo. La OMC utiliza la lista de las Naciones Unidas (pdf): <a href="http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/ldc_info.shtml">www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/ldc_info.shtml</a></p> <p><b>Cuestiones:</b> Generales.</p> <p><b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/ldc/ldc_list.pdf">http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/ldc/ldc_list.pdf</a></p>	<p><b>Miembros de la OMC (34):</b> Angola, Bangladesh, Benín, Burkina Faso, Burundi, Camboya, Chad, Djibouti, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Haití, Islas Salomón, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Nepal, Níger, República Centroafricana, República Democrática Popular Lao, República Democrática del Congo, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Tanzania, Togo, Uganda, Vanuatu, Yemen, Zambia</p> <p><b>Observadores ante la OMC (8):</b> Afganistán, Bután, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Sudán.</p> <p><b>Ni miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (6):</b> Eritrea, Kiribati, Somalia, Sudán del Sur, Timor-Leste, Tuvalu</p>
<b>Economías pequeñas y vulnerables agricultura</b>	<p>Esta lista comprende los patrocinadores de las propuestas. Véase también la lista del anexo I del Proyecto revisado de modalidades para la agricultura de 6 de diciembre de 2008, así como la nota de pie de página 11 (párrafo 65) y el párrafo 157-159</p> <p><b>Cuestiones:</b> Agricultura</p>	<b>Miembros de la OMC (15):</b> Barbados, Bolivia, Estado Plurinacional de, Cuba, El Salvador, Fiji, Guatemala, Honduras, Maldivas, Mauricio, Mongolia, Nicaragua, Papua Nueva Guinea, Paraguay, República Dominicana, Trinidad y Tobago
<b>Miembros de reciente adhesión</b>	<p>Los Miembros de reciente adhesión, es decir, los países que negociaron su adhesión a la OMC y se convirtieron en Miembros de la Organización después de 1995, que piden asumir menores compromisos en las negociaciones debido a la liberalización que han emprendido como parte de sus acuerdos de adhesión. No se incluyen los países menos adelantados, dado que no contraerán nuevos compromisos, ni los miembros de la UE.</p> <p><b>Cuestiones:</b> Generales</p>	<b>Miembros de la OMC (19):</b> Albania, Arabia Saudita, Reino de la, Armenia, Cabo Verde, China, Ecuador, Federación de Rusia, Georgia, Jordania, Moldavia, República de, Mongolia, Omán, Panamá, República Kirguisa, Taipéi Chino, Tonga, Ucrania, Vietnam, ex República Yugoslava de Macedonia

<b>Economías en transición de ingreso bajo</b>	Pretenden obtener el mismo trato que los países menos adelantados. (Georgia se retiró formalmente, pero en el proyecto de agricultura la lista completa es: Albania, Armenia, Georgia, Moldavia, Rep. Kirguisa) <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (3):</b> Armenia, Moldavia, República de, República Kirguisa
<b>Grupo de Cairns</b>	Coalición de países exportadores de productos agropecuarios que ejercen presión para que se liberalice el comercio de dichos productos <b>Cuestiones:</b> Agricultura <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.cairmsgroup.org">http://www.cairmsgroup.org</a>	<b>Miembros de la OMC (20):</b> Argentina, Australia, Bolivia, Estado Plurinacional de, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, Indonesia, Malasia, Nueva Zelandia, Pakistán, Paraguay, Perú, Sudáfrica, Tailandia, Uruguay, Vietnam
<b>Grupo de Productos Tropicales</b>	Coalición de países en desarrollo que piden un mayor acceso a los mercados para los productos tropicales <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (8):</b> Bolivia, Estado Plurinacional de, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú
<b>G-10</b>	Coalición de países que presiona para que se tengan en cuenta las diversas funciones y el carácter especial de la agricultura a la luz de las preocupaciones no comerciales (no confundir con el Grupo de los Diez Gobernadores de Bancos Centrales) <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (9):</b> Islandia, Israel, <b>Japón</b> , Liechtenstein, Mauricio, Noruega, República de Corea, Suiza, Taipéi Chino
<b>G-20</b>	Coalición de países en desarrollo que ejerce presión para que se efectúen reformas ambiciosas de la agricultura en los países desarrollados, con flexibilidad para los países en desarrollo (no confundir con el grupo G 20 de Ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales ni con las cumbres que éstos han celebrado recientemente) <b>Cuestiones:</b> Agricultura <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.g-20.mre.gov.br">http://www.g-20.mre.gov.br</a>	<b>Miembros de la OMC (23):</b> Argentina, Bolivia, Estado Plurinacional de, Brasil, Chile, China, Cuba, Ecuador, Egipto, Filipinas, Guatemala, India, Indonesia, México, Nigeria, Pakistán, Paraguay, Perú, Sudáfrica, Tailandia, Tanzania, Uruguay, Venezuela, República Bolivariana de, Zimbabue
<b>G-33</b>	También denominado “Amigos de los productos especiales” en la agricultura. Coalición de países en desarrollo que ejerce presión para que se dé flexibilidad a los países en desarrollo a fin de que puedan efectuar una apertura limitada de sus mercados agropecuarios <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (46):</b> Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Benín, Bolivia, Estado Plurinacional de, Botsuana, China, Congo, Cuba, Côte d’Ivoire, Dominica, El Salvador, Filipinas, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, India, Indonesia, Jamaica, Kenia, Madagascar, Mauricio, Mongolia, Mozambique, Nicaragua, Nigeria, Pakistán, Panamá, Perú, República Dominicana, República de Corea, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sri Lanka, Surinam, Tanzania, Trinidad y Tobago, Turquía, Uganda, Venezuela, República Bolivariana de, Zambia, Zimbabue
<b>Los “Cuatro del Algodón”</b>	Coalición de países del África Occidental que piden recortes de las subvenciones y los aranceles en el sector del algodón <b>Cuestiones:</b> Agricultura (Algodón)	<b>Miembros de la OMC (4):</b> Benín, Burkina Faso, Chad, Malí
<b>Grupo de Países del Pacífico</b>	Países en desarrollo miembros del Foro de las Islas del Pacífico <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Geográfica <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.forumsec.org/">http://www.forumsec.org/</a>	<b>Miembros de la OMC (6):</b> Fiji, Islas Salomón, Papua Nueva Guinea, Samoa, Tonga, Vanuatu <b>Ni miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (8):</b> Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Tuvalu

Fuente: OMC, **Grupos de negociaciones sobre la agricultura en** [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/negoti\\_groups\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/negoti_groups_s.htm)

En general, en estas negociaciones más que en otras en otros rubros, se ha visualizado la posición a favor del proteccionismo, sobre todo los países desarrollados, y la inclinada hacia el libre comercio en el sector agrícola, generalmente defendida por los países en desarrollo. Sobre el discurso de productos sensibles para la seguridad alimentaria y para la protección de la producción nacional, los países desarrollados, principalmente, siguen implementando

políticas proteccionistas que tienen como principal instrumento los subsidios o las subvenciones a sus productos, lo cual ha desvirtuado la competencia leal en el sector agrícola.

En este sentido, Ricardo Meléndez-Ortiz (et. al.) mencionan que: “La agricultura en los países en desarrollo ha sufrido una competencia desleal, en parte debido a las exportaciones en los países desarrollados, y la insuficiente inversión en infraestructura, investigación y desarrollo. Con una vasta parte de su población dependiendo de la agricultura como medio de vida, los países en desarrollo se enfrentan a mayores desafíos: tendrán que producir más alimentos, con menos agua, ya que se está utilizando más agua en las ciudades, y una menor productividad como consecuencia de menos precipitaciones y un clima más extremo”.<sup>239</sup> Por ello, la agenda de las negociaciones en agricultura debe incluir nuevos temas que afectan la distribución equitativa del comercio en este rubro entre todos los países, además de que la agricultura debe ser el motor del desarrollo de los países en desarrollo.

Aunque el Acuerdo de la Agricultura ha dado importantes pasos en la creación de mercados de productos básicos agrícolas y de las importantes mejoras, son necesarias negociaciones adicionales para eliminar las restricciones y distorsiones al comercio. El arancel medio mundial de los productos agrícolas es de 62%, con tarifas regionales que promedian entre el 25% y el 113%. (Norte América) Por el contrario, la tarifa promedio global de los productos manufactureros es sólo 5%. Las subvenciones a la exportación, también, continúan distorsionando el comercio”.<sup>240</sup>

Otros de los factores que afectan las negociaciones y la liberalización en materia agrícola es la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea, la cual impidió e imposibilita que algunos temas sean incluidos en la agenda de las negociaciones agrícolas de la OMC, además de la posición de Estados Unidos, entre otros países desarrollados que representan los principales exportadores e importadores (Cuadro 21), con respecto a la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio agrícola multilateral.

Así, por un lado, las decisiones adoptadas en la reforma de la política agrícola común de la UE dentro de la Agenda 2000 y la Reforma de 2003 y 2013, que marcó un cambio de orientación de la PAC, afectan los elementos discutibles dentro de las negociaciones. Desde

---

<sup>239</sup> Ricardo Meléndez-Ortiz, Christophe Bellmann (et. al.). “Agricultural Subsidies in the WTO Green Box. Ensuring Coherence with Sustainable Development Goals” en *International Centre for Trade and Sustainable Development*, Information Note Number 16, Ginebra, Septiembre 2009, p.7. Traducción libre.

<sup>240</sup> Cardwell (et. al.). *op. cit.*, pp. 27-28.

1999, Franz Fischler, ex Comisionado de la Unión Europea para la Agricultura, el Desarrollo Rural y la Pesca, declaró: “debe quedar claro que el modelo europeo de agricultura, basado en una agricultura competitiva, multifuncional y sostenible en toda Europa, no es negociable”.<sup>241</sup> De tal forma, la PAC limita las negociaciones del sector agrícola en la OMC a temas ya discutidos con anterioridad y a una posición común de la UE que defiende los acuerdos ya establecidos en esta política agrícola común.

Por otro lado, en el caso de Estados Unidos adecua su política interna agrícola a las negociaciones de la OMC “Así, la Ley Federal de Mejora y Reforma Agrícola de 1996 (FAIR Act) se promulgó 2 años después de la conclusión de la Ronda Uruguay y 3 años antes del comienzo de la Ronda del Milenio, mientras que la Ley de Seguridad Agrícola e Inversión Rural de 2002 (FSRI Act) se aprobó durante la segunda fase de las negociaciones sobre agricultura en el marco de la Ronda del Milenio. Esto explica el vínculo entre la reforma interna y los compromisos comerciales mundiales, abiertamente reconocido. Esto puede ilustrarse por el hecho de que, poco después de la promulgación de la Ley FSRI, Estados Unidos publicó la Propuesta de Estados Unidos para la Reforma del Comercio Agrícola Mundial y, de manera significativa, la Ley FSRI fue descrita en el lanzamiento de esa iniciativa como la ‘primera etapa’ de ‘un taburete de tres patas’ sobre el que descansaba la estrategia de negociación nacional”.<sup>242</sup>

Una de las razones de la dificultad de la liberalización de las políticas agrícolas son los intereses agrícolas: “En primer lugar, se considera que las políticas agrícolas cumplen una función social al ayudar a los agricultores pobres. Más que eso, se considera que la agricultura cumple un papel multifuncional en la sociedad: provee los servicios de jardinería, asegura la seguridad alimentaria, impulsa el desarrollo rural y preserva las tradiciones culturales. La subida de los precios de los alimentos en 2007 y 2008 ha traído otra vertiente de argumentos para los aranceles agrícolas y los subsidios orientados a la producción con tecnología de punta en los países desarrollados: los hogares más pobres de los países en desarrollo son compradores netos de alimentos. Las políticas que aumentan la oferta de los países en

---

<sup>241</sup> Citado en *Ibidem*, pp. 5-6.

<sup>242</sup> *Ibidem*, p. 6.

desarrollo y reducen su demanda en los mercados mundiales se consideran justificadas por la lucha contra la pobreza mundial”.<sup>243</sup>

Como el tema de la agricultura se vincula directamente con el desarrollo económico de una sociedad y con la seguridad alimentaria, por lo que, los intereses políticos primarán sobre los económicos en las negociaciones multilaterales en este sector, porque los Estados buscarán ese interés político que no sería la liberalización comercial, pero si verse como Estados que defienden su interés nacional o su seguridad nacional y si liberalizar la agricultura afecta al gobierno, sus intereses políticos y su imagen pública éste va a optar por proteger este sector económico.

Todavía falta mucho para lograr consensos y limar diferencias entre los miembros de la OMC con relación a las negociaciones en el sector agrícola. Sin embargo, a través de la terminología de la OMC en materia de agricultura, se da sentido a los miembros y se transforma su lenguaje en una comprensión común entre todos los miembros; por ejemplo, el concepto de PMA o compartimentos verde o azul, crea una metáfora o una idea que genera identidad entre los integrantes de la OMC y que da sentido a sus acciones y acontecimientos. Por lo tanto, las negociaciones en el sector agrícola serán determinadas por una cultura que comparte un lenguaje común basado en la terminología de la OMC.

#### **2.4. Perfil cultural de los negociadores internacionales dentro de la OMC.**

A partir de la óptica de Bhikhu Parekh, se entenderá en esta tesis a la cultura como “un sistema de creencias y prácticas. La cultura es un sistema creado históricamente de sentido y el significado, o lo que es lo mismo, un sistema de las creencias y prácticas en términos de lo que un grupo de seres humanos comprenden, regulan y estructuran en sus vidas individuales y colectivas. Es una forma de la comprensión y la organización de la vida humana”.<sup>244</sup>

Se complementa con la definición anterior la concepción de Joan Mulholland resalta que: "Cultura significa la comunidad cultural que comparte una lengua (...) Los miembros de la misma cultura comparten una comprensión en la naturaleza y funcionamiento del discurso. Están de acuerdo en: a) los medios por los cuales el discurso actualiza los hechos (y comparten

---

<sup>243</sup> Valentin Zahrnt, “A Blueprint for Reform of the WTO Agreement on Agriculture” en *ECIPE Working Paper*, No. 01, Bélgica, 2009, p. 2. Traducción Libre.

<sup>244</sup> Bhikhu Parekh, *op. cit.*, pp. 143-144.



muchas de las ideas, opiniones y actitudes que en él se manifiestan); b) los medios por los cuales el discurso funciona como acontecimiento social, con acciones y roles adecuados, y posibles objetivos”.<sup>245</sup> En este sentido, el lenguaje es una concepción social y las ideas que se comparten en los foros multilaterales dan sentido al lenguaje y a su expresión como un constructo social.

Así, la cultura reside en una serie de aspectos que comparte un grupo de personas, generalmente, aunque no exclusivamente, de un mismo país; éstos son: las creencias, las cuales se representan por el sistema de valores, la religión y las costumbres; educación; principios económicos, políticos y sociales; y las prácticas. Pero lo más importante, una misma concepción sobre el significado que el lenguaje le da al mundo.

Por ello, varios países pueden compartir cierto sistema de creencias, ideologías, ideas y tener una identidad cultural que se fomenta a través de diferentes instituciones, normas, organizaciones internacionales. Además de que la globalización fomenta que un estilo de negociación sea bien visto desde los medios de comunicación internacional y que se transfiera en el mundo.

Desde la teoría de las negociaciones, los enfoques culturalistas encuentran dos formas de expresión e identidad en los países miembros de la OMC y sus negociaciones. Según Edward Hall, éstas serían: países del alto contexto cultural y países de bajo contexto cultural.

Para los miembros con un bajo contexto cultural, las negociaciones que se den en la OMC serán una distribución de recursos y un juego de suma cero, dónde lo que gana una parte lo pierde la otra.

Los negociadores del bajo contexto cultural se expresan de manera directa al comunicarse y sus formas verbales y no verbales son claras y específicas; son individualistas se sienten indiferentes de los grupos sociales a los que pertenecen, por lo que tienen mayor libertad para ejecutar sus propias interpretaciones de la realidad en las negociaciones internacionales; es decir, se observan como agentes libres para realizar sus propias metas personales más que obligaciones sociales dentro de una negociación. Se guían por la razón más que por la emoción. El bajo contexto cultural utiliza estrategias distributivas.

---

<sup>245</sup> Joan Mulholland, *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*, Gedisa editorial, España, 1991, p. 34 y p. 120.

Por otro lado, los miembros con un alto contexto cultural son actores que visualizan a la negociación como una construcción de relaciones más que una distribución de recursos, se comunican de una manera indirecta/implícita; es decir, la información y el lenguaje son vagos y poco precisos y lo que hablan lo transmiten no sólo por las acciones y las palabras de una persona, sino también por el marco cultural en el cual éstas son expresadas.

Los negociadores en este contexto son interdependientes o colectivistas; esto es, se conciben dentro del contexto de los grupos sociales de los que dependen, y se ven forzados por compromisos con el fin de preservar el prestigio y la armonía. Por ello, su comportamiento se guía más en la emoción que en la razón.

Debido a lo anterior, llevan a cabo una negociación cooperativa (un juego de suma no cero, dónde ambas partes ganan) con estrategias de creación de valor y metas cooperativas basadas en la confianza y la armonía.

En el enfoque culturalista también tendríamos la clasificación de Adair y Brett para catalogar el estilo de negociación de los países en dos: de occidente y de oriente.

Por un lado, la gente de las culturas occidentales tiende a ser independientes, o individualistas, por ello se consideran separados de los grupos sociales a los que pertenecen y se ven como agentes libres para buscar sus intereses personales o su realización propia más que para obligaciones sociales. Este estilo de negociación comparte las mismas características que el bajo contexto cultural.

Por otro lado, la gente de las culturas orientales es interdependiente o colectivistas, se entienden dentro del contexto de los grupos sociales a los que pertenecen y son agentes preocupados por los compromisos sociales, por mantener la armonía y preservarse dentro de los grupos a los que pertenecen.

Los actores independientes (estilo de negociación de la cultura occidental) tienen una visión del mundo que se asocia, naturalmente, con la perspectiva de que la negociación es una distribución de recursos, y no una construcción de relaciones. Los agentes interdependientes consideran a la negociación, en primer lugar, como una creación de interacciones y después una distribución de recursos.

Lo anterior es aplicable para un entorno en el cual se considera que las acciones de cada uno de los miembros de la OMC se efectúan de manera individual y acorde a su cultura nacional. No obstante, ahí se crea una identidad común, independiente de esta cultura, entre

los miembros y acorde a no sólo el sistema multilateral del comercio sino también a las coaliciones que integran.

Así, dentro de la OMC se han dado momentos en que se utiliza un estilo con negociaciones distributivas y otros en los que es necesario tener tácticas más inclusivas e integrativas.

Al respecto, John S. Odell, arguyó que en 1999, las tácticas de mediación en Ginebra y Seattle fueron menos inclusivas, más cautelosas, y no tan coordinadas como en algunos episodios anteriores; y en 2001, algunas fueron, incluso, contraproducentes. (...) Debido a que las estrategias distributivas observadas en las Conferencias Ministeriales no habían traído buenos resultados, “después de la debacle de Seattle, los negociadores de los gigantes (grandes potencias) y otros estados percibieron que su alternativa al acuerdo había ya empeorado, y a principios de 2001 comenzaron a cambiar sus estrategias distributivas a integrativas. En 2000, los mediadores de la OMC comenzaron a utilizar tácticas más inclusivas”.<sup>246</sup>

Desde esta óptica, los negociadores tenderían a ser integrativos más que distributivos; es decir, prefieren las estrategias integrativas, por lo que buscarían la cooperación y el establecimiento de reglas que coordinen las acciones de los miembros más que la distribución de recursos. Sin embargo, como las negociaciones en la OMC se llevan a cabo, a través de la formación de coaliciones, cada coalición creará su propia cultura, ideología, acciones, normas y estrategias según su objetivo interno. Sin embargo, la OMC será la que pondrá las reglas y lo que sí se puede y no hacer, y como los negociadores internacionales representan a sus países o Estados, defenderán el interés de éstos en las negociaciones multilaterales, es decir, el interés político más que el interés económico de las grandes empresas, aunque, algunas corporaciones pueden tener un peso político muy fuerte en varios Estados que podría generar que se velen por intereses económicos en las negociaciones multilaterales de esta organización internacional.

En otro ámbito, desde el constructivismo no se entiende el régimen del comercio como una herramienta de los Estados sino como una estructura de ideas sobre el comercio: una cultura comercial. Por ello, el régimen del comercio es una distribución de ideas colectivas sobre el comercio que socializa el comportamiento comercial y, simultáneamente, constituye

---

<sup>246</sup> *Ibidem*, p. 287.

a los Estados como actores. Como cultura, el régimen del comercio define las relaciones de diversos actores o sus posiciones como sujetos en las negociaciones comerciales.<sup>247</sup> Se han observado dos culturas en el comercio multilateral y los miembros de la OMC: proteccionismo y liberalismo.

Empero, el perfil cultural de los negociadores en la OMC será analizado y teorizado, más profundamente, en el modelo planteado en el Capítulo 4 de esta tesis.

---

<sup>247</sup> Jane Ford, “A social Theory of Trade Regime...” *op. cit.*, p. 116.

### 3. Japón en la OMC

El papel que ha jugado Japón en la OMC y cómo ha planteado sus estrategias económicas en esta organización se puede entender a través de la comprensión del desarrollo histórico de la política comercial de Japón, sus instrumentos y actores.

De este modo, la trayectoria de la política comercial de Japón, antes de su ingreso a la OMC, se ha desenvuelto en varias etapas que marcaron sus características: 1) la era Tokugawa, 2) Restauración Meiji 1868, 3) el fin de la Segunda Guerra Mundial y la injerencia de Estados Unidos en Japón, 4) la Doctrina Yoshida como directriz durante la Guerra Fría, y 5) la adhesión de Japón al GATT.

Durante la era Tokugawa, Japón para proteger su territorio de cualquier interferencia extranjera, optó por una política comercial proteccionista cuyos vínculos económicos con el exterior eran casi nulos; es decir, no comerciaba con el exterior ni tenía contacto más que con los holandeses y, escasamente, con los chinos; a través del intercambio que se llevaba a cabo en Dejima, Nagasaki.

Con la Renovación o Restauración Meiji en 1868, Japón tiene una política comercial más liberal que empieza a dar, de manera más activa, flujos comerciales entre el país y el resto del mundo; e incluso, los intercambios no sólo se quedaron en el ámbito económico, sino que influyeron en aspectos políticos e incorporación de ideas de “occidente” al sistema japonés (educativo, militar, etc.).

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos juega un papel importante en la dirección de la política comercial japonesa, al modificar su situación política y económica e imponer una nueva Constitución, valores e instituciones occidentales, efectuar una reforma agraria, la fragmentación de los grandes conglomerados (*keiretsu*) y la legalización de los sindicatos; y un convenio (Tratado de San Francisco) que obligó, jurídicamente, a Japón a mantenerse dentro de las reglas del sistema internacional y convertirse en una nación pacifista.

De tal suerte, la relación estadounidense-japonesa se volvió eje de la política japonesa interna y externa. Además de que Japón se comprometió a compartir los componentes fundamentales de los países occidentales, así como, estructuras políticas y económicas; esto es, la adopción de los principios democráticos y económicos basados en el libre mercado. Se

visualiza una política comercial con un toque más liberal, pero sin acciones concretas en la eliminación de los obstáculos al comercio.

A lo anterior, se le unió la “Doctrina Yoshida”, durante la Guerra Fría, que reforzó los compromisos ya adquiridos. Así, las obligaciones japonesas con los elementos democráticos, con los valores del libre mercado en economía y con la no militarización, sirvieron para fundar el patrón de desarrollo económico, político y social de Japón más allá de la Guerra Fría.

Tampoco el ingreso de Japón al GATT el 10 de septiembre de 1955 simbolizó establecer una política comercial liberal, fue hasta la década de los ochenta, con la guía del Estado, cuando empezó su proceso de liberalización económica, a través de la eliminación de barreras a la importación, la disminución de sus tarifas y la apertura de sus controles de comercio exterior y de movimientos de capital. Esto se vio reforzado con el Informe Maekawa de 1986 y con el Blue Book de 1984, donde el gobierno japonés da a conocer los ejes fundamentales de las “responsabilidades como potencia económica”; a saber, un mayor compromiso en la cooperación internacional, apoyo a los valores de la libertad, democracia, economía de libre mercado, participación como mediador de conflictos internacionales, etc.

La política comercial japonesa con la entrada de Japón en la OMC el primero de enero de 1995 se consolidó como una política liberal que utiliza los instrumentos multilaterales para la obtención de sus objetivos. Sin embargo, la acción del gobierno japonés fue implementar una política comercial estratégica donde ciertos sectores de la economía se liberalizarán y aquellos que no se pueden enfrentar a la competencia internacional, como el sector agrícola, no se liberalicen.

Existen varios factores que han influido en la política comercial japonesa y en sus herramientas. De manera general, éstos se clasifican en internos y externos.

Los elementos internos se entienden como presión interna o *naiatsu* y han sido los que han cambiado las herramientas de la política comercial japonesa. Entre estos se halla la crisis interna económica que se derivó de la crisis asiática de 1997, que generó aumento en el desempleo, bancarrotas y disminución de las inversiones japonesas, principalmente; por ello, el gobierno tuvo que implementar una serie de reformas estructurales; entre ellas una diferente dirección de la política comercial hacia los acuerdos de comercio bilaterales, con el fin de sacar adelante al país.

Asimismo, la crisis mundial de 2008 y el terremoto de la costa del Pacífico en la región de Tōhoku, tsunami y desastre nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011 han agravado los problemas económicos de Japón y la búsqueda de medidas externas para sanear su economía como la firma de tratados de libre comercio en el ámbito bilateral.

Los fundamentos externos o la presión externa o *gaiatsu*, a veces han generado cambios en la política comercial japonesa, pero no han sido los componentes fundamentales para este viraje. Entre éstos se encuentran el fracaso de los mecanismos multilaterales en materia de libre comercio; tales como, la Conferencia Ministerial de la OMC en Seattle en 1999, y los obstáculos para avanzar en metas de liberación en la Reunión Ministerial del APEC en Vancouver de 1997; como variables que influyeron en el cambio de orientación de los procesos de cooperación en los foros multilaterales de las relaciones transpacíficas y en la distinta ubicación de la diplomacia comercial japonesa.

A nivel regional e internacional, el terreno económico que ha perdido Japón ante bloques económicos como la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN ahora T-MEC), así como, el creciente poderío económico de nuevas potencias en Asia como son China e India, representan otros de los elementos que han dado lugar al cambio en los instrumentos de la política comercial japonesa multilaterales, regionales a bilaterales. Por ende, mediante los convenios bilaterales, Japón podrá recuperar su posición de potencia regional y recobrar campo de acción en la economía mundial y en el mercado de asiático.

De esa forma, para el gobierno japonés son elementos prioritarios: la revitalización de su economía y de su sociedad.

Los actores internos y las herramientas de la política comercial serán analizados a lo largo de este capítulo y, concretamente, en el apartado referente al nivel interno de la negociación. En el siguiente apartado se abordará el ingreso y la historia de Japón en la OMC, pero considerando el discurso político de los negociadores japoneses en cada una de las Conferencias Ministeriales, órganos máximos de negociación de esta organización. Para ello, se analizaron las declaraciones de estos negociadores en documentos oficiales; no se consideró a la prensa porque a veces esta puede tener cierta distorsión de lo que en realidad se dijo. Además, se abordará el cambio de la política comercial japonesa dentro de esta organización o las diferentes herramientas que se han utilizado durante la historia de la OMC.

Debido a la periodización de esta tesis, para estudiar estas Conferencias Ministeriales y Japón, se priorizaron aquéllas que se enmarcan en la temporalidad planteada con los siguientes cuatro acontecimientos: 1) el proceso de globalización junto con el neoliberalismo fomentado en la década de los ochenta y noventa; 2) la crisis de los organismos multilaterales (por ejemplo, APEC con la Reunión en Vancouver en 1997 y la OMC, con la Conferencia Ministerial de Seattle en 1999); 3) la crisis mundial de 2008; y 4) el retorno al proteccionismo con la llegada de Donald Trump al gobierno de Estados Unidos. Aunque para este Capítulo se agrega una etapa más que sólo corresponde a un hecho histórico de Japón; es decir, el Terremoto, tsunami y desastre nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011.

### 3.1 Ingreso e historia de Japón en las negociaciones de la OMC

Japón es uno de los países fundadores de la OMC, por lo que, su membresía en este organismo se cuenta desde el 1 de enero de 1995; sin embargo, el compromiso con el comercio multilateral comienza con su entrada al GATT el 10 de septiembre de 1955.

El establecimiento de la OMC creó un sistema de solución de controversias comerciales y esta organización se convirtió en el primer y único organismo con capacidad sancionadora a nivel multilateral en el rubro comercial. A su vez, Estados Unidos se comprometió a no llevar a cabo acciones unilaterales según la sección 301 de su Ley de Comercio; así, Japón comenzó a vislumbrar otros medios para la resolución de las fricciones económicas, especialmente con este país.

En este sentido, Keisuke Iida en su libro *Legalization and Japan: The politics of WTO Dispute Settlement*, señala que: “las disputas comerciales (entre Estados Unidos y Japón) a finales de 1990 en adelante son menos polémicas, no porque sean menos importantes, sino porque son manejadas a través de un marco altamente legalizado (y por lo tanto menos comprendido) del sistema de solución de diferencias de la OMC”.<sup>248</sup>

Sobre la base de que uno de los pilares de la política comercial de Japón es el mantenimiento y fortalecimiento del sistema multilateral de comercio, el gobierno japonés “se ha comprometido siempre plenamente a hacer progresar el sistema multilateral de

---

<sup>248</sup> Keisuke Iida, *Legalization and Japan: The politics of WTO Dispute Settlement*, Cameron May, Reino Unido, 2006, p. 7. Traducción libre.



comercio auspiciado por la OMC. Japón está proponiendo nuevos enfoques e ideas para hacer avanzar las negociaciones comerciales en el marco de la OMC, sin abandonar los principios de transparencia e inclusión”.<sup>249</sup> Es decir, las negociaciones económicas internacionales de Japón se basan en los principios de la OMC y tienen que estar respaldados por éstos, hasta los Acuerdos de Asociación Económica (AAE) deben estar enmarcados en las normas de la OMC.

Además, esta política tiene un objetivo específico desde la década de los noventa hasta 2018: asegurar la prosperidad y el crecimiento a largo plazo mediante la promoción de actividades comerciales a nivel nacional e internacional. Esta meta, según la óptica japonesa, se logrará a través de la defensa y mejoramiento del sistema multilateral de comercio, simbolizado en la OMC, mediante la participación activa dentro de esta organización y de las negociaciones del Plan de Doha (PDD), a pesar de la suspensión de ésta y para complementar este sistema se utilizarán los Acuerdos de Asociación Económica.<sup>250</sup>

A su vez, desde la tercera flecha del programa Abenomics,\* la reforma estructural, la política comercial y económica de Japón ha tenido una evolución hacia una mayor integración económica mundial. La disminución del superávit por cuenta corriente y los persistentes déficits comerciales han puesto de manifiesto la necesidad de conseguir una mayor competitividad creando un entorno empresarial favorable, tanto dentro como fuera de Japón. Por ello, la política comercial prevista en el marco del programa "Abenomics" hace hincapié en los siguientes puntos:1) ampliación de la red de acuerdos de asociación

<sup>249</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas comerciales. Informe de Japón*, 19 de enero de 2015, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp410\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp410_s.htm), p. 5.

<sup>250</sup> Según declaraciones del ex primer ministro de Japón, Junichiro Koizumi: "...la suspensión de la Ronda de Doha es un resultado poco favorable para el país, puesto que, éste apoya y aprovecha los beneficios del sistema multilateral de comercio. Es una cuestión que debería preocupar a todas las naciones, ya que afecta el crecimiento de la economía mundial, al contraer el aumento del comercio. Japón realizará su mayor esfuerzo para que las negociaciones terminen lo más pronto posible y confía en reanudar las negociaciones de nuevo para su pronta conclusión. Asimismo, Japón continuará, firmemente, persiguiendo el progreso (de la economía mundial) a través de dos ejes: la OMC y los AAE/TLC, la primera, es la forma para mantener y fortalecer el sistema multilateral de comercio; mientras que los segundos complementan este proceso" The Government of Japan Press Release, *Comment by Prime Minister Junichiro Koizumi on the suspension of the WTO Doha Development Agenda Negotiations*, Government Press Release, Foreign Press Center, No. 314, August 1, 2006, en The Ministry of Foreign Affairs of Japan, <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2006/8/0801.html>. Traducción libre.

\*El programa Abenomics es una serie de iniciativas del primer ministro japonés Shinzo Abe cuyo objetivo es revitalizar la economía japonesa y éste incluye tres ejes: política fiscal con el fin de expandir la inversión pública, política monetaria para estimular las exportaciones y reformas estructurales para incrementar el crecimiento económico.

económica (AAE); 2) acercamiento estratégico a las economías emergentes para respaldar la expansión de las empresas japonesas, exportar infraestructura y sistemas y asegurar el suministro de recursos; y 3) promoción de la inversión extranjera directa (IED) en Japón.<sup>251</sup>

Se anexan a estos fines, hasta 2018, encuadradas en la administración de Shinzo Abe y su programa “Abenomics”; disminuir el déficit comercial (agravado en 2013) a través del impulso a una mayor competitividad creando un entorno empresarial favorable, tanto dentro como fuera de Japón. Asimismo, siguen siendo objetivos prioritarios: la ampliación de la red de AAE, el acercamiento estratégico a las economías emergentes para respaldar la expansión de las empresas japonesas, exportar infraestructura y sistemas y asegurar el suministro de recursos; y promoción de la inversión extranjera directa (IED) en Japón.<sup>252</sup> En este sentido, la OMC representa un foro para poder expandir los vínculos comerciales de Japón con el resto de los miembros de esta organización.

La posición de Japón hacia la OMC se ha desarrollado a lo largo de las Conferencias Ministeriales de esta organización, denotando un claro compromiso ante las obligaciones hacia el comercio multilateral. El siguiente análisis, evalúa el discurso de los políticos y negociadores internacionales japoneses en la OMC.

En la primera Conferencia Ministerial en Singapur en 1996, la declaración del Ministro de Relaciones Exteriores Yukihiko Ikeda (ministro del 11 enero de 1996 al 11 de septiembre de 1997) señaló que, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía mundial y la promoción del interés nacional japonés, Japón se ha comprometido y ha disminuido los obstáculos al comercio, así menciona: “El porcentaje de tarifas de Japón sobre los productos industriales se convertirá en 1.5% después de implementar los compromisos de la Ronda de Uruguay, pero además, Japón ha acelerado desde abril la implementación de la reducción de aranceles en 697 piezas de productos industriales en aproximadamente dos años. Esta aceleración ha sido implementada como parte de las medidas voluntarias de liberalización en el marco del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, APEC. Y a la luz de la convicción de Japón en una cooperación regional abierta, mi gobierno ha aplicado esta rápida reducción de tarifas a todos los países sobre la base de la Nación Más Favorecida. La razón por la que Japón está tomando muchas medidas para avanzar en la liberalización

---

<sup>251</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *op. cit.*, p. 22.

<sup>252</sup> *Idem.*

comercial incluso después de la Ronda de Uruguay es que mi gobierno cree que esto contribuye al crecimiento de la economía mundial y la promoción del interés nacional de Japón”.<sup>253</sup>

En este sentido, desde este discurso se denota que los compromisos de Japón con la OMC se inician desde la conclusión de la Ronda de Uruguay y la creación de esta organización, pero el compromiso no se queda ahí: “es importante asegurar la plena aplicación de los resultados de la Ronda Uruguay, pero, por sí solo, no es suficiente. Es esencial para nosotros demostrar que estamos comprometidos a promover una mayor liberalización, así como a abordar nuevas cuestiones relacionadas con el comercio”.<sup>254</sup> Los compromisos han ido encaminados hacia la cooperación y con el objetivo fundamental de contribuir al crecimiento de la economía global. Así, la negociación japonesa tiende a ser cooperativa e integrativa y eso se refleja de las declaraciones del ex Ministro de Relaciones Exteriores de Japón, Yukihiro Ikeda.

Además, la liberalización comercial, desde la perspectiva japonesa tiene una limitante: “En cuanto a la cuestión de una mayor liberalización, creo que es importante avanzar en una mayor liberalización en los ámbitos en los que podamos, además de los trabajos cuyo calendario se acuerde”;<sup>255</sup> por ello, desde este momento la política comercial japonesa puede considerarse como una política comercial estratégica que permite la liberalización comercial en ciertos sectores económicos pero en otros no por considerarse importantes para la seguridad nacional, por eso el Ministro Ikeda menciona: “Japón propone que los trabajos relacionados con "comercio e inversión" y "política comercial y de competencia" se inicien en la OMC como nuevos desafíos para el futuro”.<sup>256</sup>

Los temas importantes para Japón en esta Conferencia fueron comercio e inversión, liberación comercial que contribuya al crecimiento económico, negociaciones cooperativas y la conclusión de un acuerdo sobre productos de tecnología de la información. En relación con el último punto se logró una declaración ministerial sobre comercio de productos de tecnología de la información.

---

<sup>253</sup> MOFA, *Statement by Foreign Minister Yukihiro Ikeda on the occasion of the first Ministerial Conference of the World Trade Organization*, 10 de diciembre de 1996, Singapur, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min96/singapore.html>. Traducción libre.

<sup>254</sup> *Idem.*

<sup>255</sup> *Idem.*

<sup>256</sup> *Idem.*

La Declaración Ministerial sobre comercio de productos de tecnología de la información incluyó a pocos miembros de la OMC; entre ellos, a Australia, Canadá, Corea del Sur, Taipei, Noruega, la Comunidad Europea, Singapur, Hong Kong, Suiza, Islandia, Turquía, Indonesia, Estados Unidos y Japón. De manera general en esta Declaración se estableció cuáles serán los productos de tecnología de la información que se considerarán para su liberalización comercial.<sup>257</sup>

En la Conferencia de Singapur, el gobierno japonés demostró credibilidad en el mecanismo de solución de controversias de la OMC e instó a esta organización que para fortalecer el sistema comercial multilateral abierto, es importante prestar asistencia a los países en desarrollo, en particular a los menos adelantados, mediante la adopción de un plan de acción para que puedan integrarse en el sistema y beneficiarse de la liberalización del comercio, así como para lograr una pronta adhesión de China y otras economías que están en proceso de aplicación.<sup>258</sup>

En estas Conferencia Ministerial, la política comercial japonesa se concentraba en satisfacer sus objetivos a través del sistema multilateral del comercio y su estrategia era utilizar las negociaciones dentro de la OMC para lograr sus metas. Sin embargo, a partir de la siguiente Conferencia Ministerial en Seattle eso cambió.

Antes de iniciar la Conferencia Ministerial en Seattle, el gobierno japonés realizó varias propuestas en diferentes áreas, a saber: servicios, agricultura, tarifas industriales, pesca y bosques, barreras técnicas al comercio, inversión comercial, antidumping, propiedad intelectual, facilitación del comercio, comercio y competencia, integración regional, comercio electrónico y organismos genéticamente modificados.

Desde el discurso en esta Conferencia, el Ministro de Relaciones Exteriores de Japón, Yohei Kono (5 de octubre de 1999- 26 de abril de 2001) efectuó declaraciones que permiten visualizar ideas y conceptos occidentales como parte del entendimiento y la configuración de sistema multilateral, así señaló “Como todos sabemos, nos hemos esforzado por alcanzar la paz y la prosperidad basándonos en los principios de libertad y democracia de los últimos cincuenta años, aprendiendo lecciones de las dos guerras mundiales y de la Gran Depresión

---

<sup>257</sup> Para más información, Consúltese: MOFA, *Ministerial Declaration on Trade in Information Technology Products*, Singapur, 13 de diciembre de 1996, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min96/13iprita.html>. Traducción libre.

<sup>258</sup> MOFA, *Statement by Foreign Minister Yukihiko Ikeda op. cit.*

que tuvieron lugar en la primera mitad de este siglo. Para alcanzar esos objetivos, el sistema multilateral de libre comercio ha sido en verdad la piedra angular”.<sup>259</sup>

A su vez, el Ministro de Relaciones Exteriores de Japón, Yohei Kono declaró, por un lado, que la Conferencia de Seattle y su lanzamiento como una nueva ronda de negociaciones es crucial para mantener y fortalecer el sistema multilateral de libre comercio y, además el desarrollo de la economía japonesa; por otro lado, que, a pesar de los esfuerzos hechos por el ministro Takashi Fukaya del Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) y Tokuichiro Tamazawa ministro de Agricultura, Bosques y Pesca en las reuniones bilaterales para finalizar la Declaración Ministerial el tiempo para las negociaciones en esta Conferencia fue insuficiente, así declaró: “Tengo que decir, para ser honesto que el tiempo destinado en Seattle para que los Ministros resolvieran sus diferencias fue insuficiente”.<sup>260</sup>

En este sentido, la anterior declaración denota que el tiempo de una negociación con Japón no es importante; es decir, emplear mucho tiempo para concluir una negociación es bien visto; mientras que, en Estados Unidos, se debe utilizar poco tiempo porque “el tiempo es dinero” y si se gasta más de éste, habrá pérdidas.

Además, en la Conferencia Ministerial de Seattle el gobierno japonés expresó que la OMC enfrenta dos retos: asegurar una mayor participación de los países en desarrollo y abordar las preocupaciones sobre diversas cuestiones relacionadas con la liberalización del comercio y se comprometerá a redoblar esfuerzos para lanzar una futura ronda de negociaciones para el sistema multilateral del comercio de la OMC.<sup>261</sup>

El primer reto, desde la perspectiva japonesa se puede afrontar revisando y revaluando las reglas, sobre todo, con relación al antidumping, para lo cual Japón “tiene la intención de realizar serios esfuerzos para extender el trato libre de aranceles a prácticamente todos los productos originarios de dichos países (los países menos desarrollados)”.<sup>262</sup> Sin embargo, si se considera que los países menos adelantados producen, principalmente, bienes agrícolas y el gobierno japonés subsidia en su mercado nacional estos bienes y los protege de la

---

<sup>259</sup> MOFA, *Statement by H.E. Mr. Yohei Kono Minister for Foreign Affairs*, 1 de diciembre de 1999, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min99/fmstate.html>. Traducción libre.

<sup>260</sup> MOFA, *Statement of Mr. Yohei Kono, Minister for Foreign Affairs of Japan*, Seattle, 1 de diciembre de 1999, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min99/fmstate2.html>. Traducción libre.

<sup>261</sup> *Idem.*

<sup>262</sup> *Idem.*

competencia extranjera, en realidad no se está haciendo un esfuerzo por ayudar a estos países y Japón justifica sus acciones proteccionistas con el argumento de la seguridad alimentaria.

Así, el segundo desafío se refiere a las preocupaciones cada vez mayores sobre diversos temas relacionados con la profundización de la globalización, como son el impacto de la liberalización del comercio en áreas como la protección del medio ambiente, la seguridad alimentaria, el mantenimiento de las comunidades agrarias rurales y la preservación de la cultura y la tradición; la OMC debe abordar estas cuestiones. No obstante, Japón hace mucho hincapié en el sector agrícola, ya que es importante prestar la debida consideración a las cuestiones de la seguridad alimentaria y la corrección del desequilibrio de derechos y obligaciones entre los países importadores y exportadores de alimentos, así como, la multifuncionalidad de la agricultura. El Gobierno de Japón está dispuesto a cooperar con otros países en las negociaciones del próximo año sobre la base del Artículo 20 del Acuerdo sobre la Agricultura. Sin embargo, no sería constructivo para algunos países tratar de cambiar la línea de partida de las negociaciones o prejuzgar el resultado de las negociaciones cuando las negociaciones están a punto de comenzar.<sup>263</sup>

En este sentido, la agricultura representa parte de la cultura de un país y, por ello, debe defender este sector para preservarla. En este rubro, se puede observar que Japón ha tratado de proteger su agricultura antes que apegarse a las reglas multilaterales de la OMC, por lo que la identidad social en el comercio agrícola multilateral no ha sido adoptada del todo, pero si se ha logrado en otros sectores como el comercio electrónico y la inversión, como se observó en la Conferencia de Seattle.

Aunque la Conferencia Ministerial en Seattle no obtuvo resultados deseados para los miembros de la OMC y Japón, el gobierno japonés mostró interés por seguir esforzándose para concluir las negociaciones en la próxima Conferencia Ministerial en Doha y debido al fracaso en las negociaciones en Seattle, la política comercial japonesa comenzó a buscar otros instrumentos para obtener sus metas, no sólo en el ámbito multilateral sino en el bilateral.

En la Conferencia Ministerial de Doha, el objetivo para Japón, como en las anteriores Conferencias, fue fortalecer el sistema de comercio multilateral, así el gobierno japonés expresó: “a través de la nueva ronda de negociaciones, Japón espera promover una futura

---

<sup>263</sup> *Cfr. Idem.*

liberalización comercial a través de una mayor transparencia, fortalecimiento y ampliación de las reglas de la OMC. En este respecto, Japón concede gran importancia en tener consideraciones de los intereses y las preocupaciones planteadas por los países en desarrollo miembros. Japón continuará proporcionando ayuda técnica a estos países. Mientras tanto, el gobierno tiene la intención de incorporar los puntos de vista de la gran mayoría de los sectores de la sociedad, cuando conduce las negociaciones”.<sup>264</sup> En este sentido, la liberalización comercial de la economía japonesa parece selectiva pues no se hace hincapié en qué sectores reducirán sus barreras comerciales pero se hace alusión a la importancia de la ayuda técnica hacia los países desarrollados y ésta comprendida en la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) de Japón por ser uno de los principales países que aporta este tipo de asistencia se puede comprender por qué una de las principales metas del gobierno japonés es satisfacer las necesidades e intereses de los países desarrollados a través de la AOD.

Con relación a la agricultura, en esta misma Conferencia “a través de las negociaciones, Japón continuará trabajando para establecer normas al comercio agrícola que permitan habilitar la coexistencia de varios tipos de agricultura, mientras no perjudiquen el resultado del lanzamiento de las negociaciones”.<sup>265</sup> Así, en este discurso se denota un compromiso parcial hacia la liberalización comercial agrícola, pero se expresó la voluntad de seguir negociando en estos productos.

Para el comercio de los servicios y los productos no agrícolas, se esperó una mayor reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, además de fijar reglas para la inversión. En este sentido, se planteó considerar otros temas que pueden surgir del desarrollo del comercio, “Japón contribuirá a que las negociaciones consideren, debidamente, las cuestiones ambientales, así como la utilización sostenible de los recursos, en particular para los productos pesqueros y forestales”.<sup>266</sup> Por ello, el Ministro de Comercio Internacional e Industria (MITI) después Ministro de Economía, Comercio e Industria (METI) Takeo Hiranuma (ministro del MITI de julio de 2000 hasta enero de 2001 y ministro del METI desde enero de 2001 hasta agosto de 2005), durante las negociaciones de Doha, mencionó que:

---

<sup>264</sup> MOFA, *WTO Ministerial Conferences. Japan's Position*, 9-13 de diciembre de 2000 en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min01/position.html>. Traducción libre.

<sup>265</sup> *Idem*. También véase: MOFA, *Statement by the Foreign Minister on the launch of the new WTO Round at the WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar*, 15 de noviembre de 2001, en <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2001/11/1115-2.html>. Traducción libre.

<sup>266</sup> *Idem*.

“además de la cuestión de "comercio y desarrollo" es necesario prestar seria atención a otras importantes cuestiones, tales como medio ambiente y salud pública”.<sup>267</sup>

Además, se sostuvo el argumento de la cooperación como la base de las negociaciones internacionales y como parte del estilo nacional de negociación de Japón; así, Takeo Hiranuma señaló: “como Ministros responsables del comercio, debemos cooperar más estrechamente para proporcionar más estabilidad y previsibilidad al comercio internacional y responder a los nuevos retos del siglo XXI, que son aún más complicados por el avance de la globalización y la tecnología de la información. En otras palabras, nuestra misión es desarrollar y expandir la OMC sobre bases más sólidas”.<sup>268</sup> Además, el anterior argumento expresa no sólo como ya se mencionó el estilo nacional de negociación del japonés sino el estilo de negociación que debe imperar en la OMC; es decir, el uso de la cooperación como base para las negociaciones y para lograr consenso entre los miembros de esta organización.

Aunado a lo anterior, otra de las metas de Japón durante la Conferencia Ministerial de Doha fue introducir temas en donde el país pudiera tener ciertas ventajas, por ello, el ministro Hiranuma mencionó que “tanto la inversión como la competencia son nuevos ámbitos de interés, y entendemos que algunos miembros son reacios a abordar estas cuestiones en la OMC. Creo, sin embargo, que debemos apuntar a iniciar las negociaciones sobre estas dos áreas y tratar de tratarlas con un espíritu desafiante”.<sup>269</sup>

Se sumó a la declaración anterior, la posición del MOFA con respecto a la inversión: “En cuanto a las normas de inversión, Japón acoge con satisfacción el hecho de que las negociaciones comenzarán después de la Quinta Conferencia Ministerial, a pesar de algunas diferencias de opinión entre los miembros sobre este tema. La declaración estipula que los trabajos para aclarar los elementos de un marco multilateral deben comenzar de inmediato. Japón tiene la intención de participar activamente en dicho trabajo”.<sup>270</sup> Japón en 2001 se encuentra posicionado entre los principales inversores a nivel mundial y muestra, cada año

---

<sup>267</sup> MOFA, *Statement by H.E. Mr Takeo Hiranuma Minister of Economy, Trade and Industry*, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min01/hiranuma.html>. Traducción libre.

<sup>268</sup> *Idem.*

<sup>269</sup> *Idem.*

<sup>270</sup> MOFA, *Statement by the Foreign Minister... op. cit.* Traducción libre.



un incremento en el flujo de inversión hacia el exterior,<sup>271</sup> por ello, es comprensible por qué desde el discurso político japonés la inversión tiene importancia durante esta Conferencia.

A pesar de que a partir del 2001 las importaciones a Japón desde China comienzan a incrementarse<sup>272</sup>, el gobierno japonés apoyó el ingreso de China a la OMC durante las negociaciones en Doha; al respecto, Hiranuma mencionó: "... quisiera expresar la firme esperanza que tiene Japón para que se apruebe la adhesión de sus vecinos, China y Taipéi Chino, a la OMC y nuestra bienvenida a los nuevos miembros";<sup>273</sup> en el mismo sentido, Junichiro Koizumi declaró: "... celebro la adhesión de China y Taipéi Chino a la OMC"<sup>274</sup> y el MOFA también acogió esta posición.

Empero la falta de acuerdos y consenso entre los miembros de la OMC durante la Conferencia Ministerial en Doha, se logró una Declaración independiente de la Declaración Ministerial, que ratificó el compromiso de los miembros con relación al ADPIC (El Acuerdo de la OMC sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio) y el MOFA expresó que "En la declaración separada, los miembros de la OMC han reafirmado que el Acuerdo de la OMC sobre los Derechos de Propiedad Intelectual (ADPIC) puede proporcionar la flexibilidad necesaria para la cuestión del acceso a los medicamentos, en particular para los miembros en desarrollo. Consciente de la gravedad de la cuestión, Japón seguirá abordando el problema de las enfermedades infecciosas, incluido el VIH/SIDA, mediante diversos enfoques".<sup>275</sup> En este argumento se revela el interés de Japón por incluir a los países en desarrollo miembros de la OMC en las decisiones que se tomen en esta organización.

De tal forma, se siguió mostrando la participación del gobierno japonés en las negociaciones multilaterales de la OMC y la consideración de los miembros no desarrollados

<sup>271</sup> *Cfr.* United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, Nueva York y Ginebra, 2002, en [http://unctad.org/en/docs/wir2002\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2002_en.pdf). Traducción libre.

<sup>272</sup> Web Japan señala: "En estos últimos años, el aumento rápido de artículos fabricados importados desde China ha causado una preocupación particular. Entre 2001 y 2005, las importaciones a Japón desde China crecieron en un 170%. Durante el mismo periodo las exportaciones japonesas a China crecieron a un ritmo todavía mayor, llegando al 235%", Web Japan, *Japan Fact Sheet*, en <http://web-japan.org/>, p. 4.

<sup>273</sup> MOFA, *Statement by H.E. Mr Takeo Hiranuma op. cit.*

<sup>274</sup> Junichiro Koizumi, *Comment by Prime Minister Junichiro Koizumi on the Launch of the new WTO (World Trade Organization) Round at the WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar*, 15 de noviembre de 2001, <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2001/11/1115.html>. Traducción libre.

<sup>275</sup> MOFA, *Statement by the Foreign Minister... op. cit.*

en la toma de decisiones en las negociaciones; lo cual se reflejó en el discurso político japonés, a saber, el MOFA comunicó: “Japón concede gran importancia al hecho de que la Declaración Ministerial se ha referido en varias secciones a los intereses de los miembros en desarrollo. Japón ha participado activamente en esta cuestión y tiene la firme intención de hacer esfuerzos en esferas tales como las cuestiones relacionadas con la aplicación, la mejora del acceso a los mercados para los productos procedentes de los países menos adelantados y la creación de capacidad relacionada con el comercio”<sup>276</sup> y el Primer Ministro Junichiro Koizumi señaló: “El Gobierno de Japón tiene la intención de participar activamente en la Nueva Ronda de negociaciones a fin de seguir liberalizando el comercio mundial y reforzar las normas de la OMC, teniendo en cuenta los intereses y preocupaciones expresados por los países en desarrollo”.<sup>277</sup>

Así, se observó el interés del gobierno japonés por incluir en las negociaciones de la OMC a los países en desarrollo; una característica particular del estilo de negociación del japonés, el *nemawashi*, esto es considerar a todos los involucrados en la decisión que se va a tomar. Por ello, la participación de los países menos adelantados o en desarrollo miembros de la OMC, es de suma importancia para los japoneses y para lograr consensos y éxito en las negociaciones.

También se notó, que a partir de esta Conferencia Ministerial hasta la última Conferencia en Nairobi de 2015, la posición de Japón ha sido más clara y mucho más comprometida; esto puede deberse a la firma de AAE de Japón, a partir de 2001, ya que, implica que estos acuerdos deben tener como objetivo fortalecer el sistema multilateral del comercio y a que algunas cuestiones que no habían sido resueltas dentro de la OMC, debido al fracaso de la Conferencia Ministerial de Seattle, el gobierno japonés ha tratado de solventar a través de los AAE; así, solucionadas en el ámbito bilateral pueden llevarse al nivel multilateral con un mayor consenso y con una mayor posibilidad de negociación.

De tal forma, desde la Conferencia Ministerial de Doha el discurso de los miembros de la OMC se enfocó al impulso del desarrollo, especialmente para Japón, y éste desde la perspectiva japonesa se logrará, a través de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD)

---

<sup>276</sup> MOFA, *Statement by the Foreign Minister... op. cit.*

<sup>277</sup> Junichiro Koizumi, *Comment by Prime Minister op. cit.*

proporcionada por el gobierno japonés y sus organismos. Esto se verá reflejado en las exposiciones de Japón en las siguientes Conferencias Ministeriales.

En la sexta Conferencia Ministerial en Hong Kong, se denotó el estilo nacional de negociación del japonés, al invocar relaciones de amistad entre los miembros de la OMC en las negociaciones, el Ministro de Relaciones Exteriores Taro Aso (ministro desde octubre de 2005 hasta agosto de 2007) en este sentido, señaló: “Japón siempre se ha comprometido a hacer amistosas las normas de la OMC, sobre todo con las pequeñas naciones, así como con los más vulnerables”.<sup>278</sup>

El gobierno japonés en Hong Kong se comprometió a ofrecer un paquete con tres ofertas para mejorar la economía de su país, pero tratando de incluir a los países en desarrollo. Este paquete fue ofrecido por el Ministro Aso y contenía lo siguiente: “El paquete japonés pretende no dejar pasar ninguno de estos tres eslabones cruciales, de modo que tanto los agricultores como los trabajadores de las fábricas se beneficien de la cadena de comercio. Primero, aportaremos 10 mil millones de dólares para edificios de infraestructura. En segundo lugar, realizaremos intercambios de expertos y formadores, que ascienden a diez mil personas. Y, en tercer lugar, introduciremos el acceso al mercado libre de derechos y de contingentes para esencialmente todos los productos de los PMA”.<sup>279</sup> Esto es, dar una mayor expansión a la AOD que proporciona Japón.

Otro de los compromisos cruciales para todos los miembros de la OMC durante la Conferencia Ministerial de Hong Kong, fueron las obligaciones, adquiridas con anterioridad, con relación a la conclusión del Programa de Doha para el desarrollo en 2006. Por esta razón, el Ministro Aso se mostró con la disposición suficiente para poder lograr la conclusión de este Programa, así el MOFA declaró: “Durante su estancia en Hong Kong, el Sr. Aso asistirá a la sesión plenaria del 14 (miércoles) para demostrar el compromiso de Japón de terminar las negociaciones sobre el Programa de Doha para el Desarrollo de la OMC para finales de 2006, contribuyendo así activamente a las negociaciones”.<sup>280</sup>

---

<sup>278</sup> MOFA, *Statement by H. E. Mr. Taro Aso Minister for Foreign Affairs of Japan at the Sixth Ministerial Conference of the WTO*, 14 de diciembre de 2005, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min05/fmstate.html>. Traducción libre.

<sup>279</sup> *Idem*.

<sup>280</sup> MOFA, *Mr. Taro Aso, Minister for Foreign Affairs, to Attend the 6th World Trade Organization (WTO) Ministerial Conference*, 13 de diciembre de 2005, en <http://www.mofa.go.jp/announce/event/2005/12/1213.html>. Traducción libre.

Para lograr lo anterior, durante esta Conferencia Japón ofreció una iniciativa de desarrollo integral, que respondió de manera más profunda los tres objetivos del paquete japonés y la aplicación del Programa de Doha pero que pretende dar un mayor empoderamiento a los países en desarrollo que permita que éstos se beneficien del sistema multilateral del comercio.

En esta iniciativa, además de reiterarse lo que el Ministro Aso dijo que formaría parte del paquete de Japón (proporcionar acceso libre de derechos y sin contingentes a los mercados para prácticamente todos los productos originarios de todos los PMA), se incluyó un paquete de asistencia para el desarrollo con cuatro métodos de apoyo: "Conocimiento y Tecnología", "Asistencia Financiera", "Personas" y "Sistema"; que serían empleados en tres diferentes fases del comercio de los países en desarrollo "Producir" "Vender" y "Comprar". Como parte de la Iniciativa de la AOD japonesa anunciada en la Cumbre del G8 en Gleneagles, se proporcionarán diez mil millones de dólares en asistencia financiera en infraestructura de comercio, producción y distribución en los próximos tres años (2006-2008). Habrá un intercambio de un total de diez mil aprendices y expertos en estos campos durante el mismo período.<sup>281</sup>

Al respecto, el Examen de política comercial de Japón señala que: “Esos objetivos se lograron holgadamente. Durante el período abarcado por la Iniciativa (2006-2008), la asistencia financiera suministrada ascendió en total a 17.660 millones de dólares EE. UU., es decir, el 177% del objetivo fijado”.<sup>282</sup> Así, la Conferencia Ministerial de Hong Kong tuvo como objetivo para Japón plantear una estrategia para poder fortalecer y expandir su AOD, un ámbito en donde Japón se encuentra bien posicionado; es decir, a través del Paquete de asistencia para el desarrollo, Japón a través de sus organizaciones (JICA, JBIC y JETRO)\* pretende insertar de manera más institucionalizada y a un nivel más amplio, como es el multilateralismo, su asistencia oficial al desarrollo.

---

<sup>281</sup> Cfr. MOFA, *Creating an Upward Spiral of Trade and Development (Japan's Development Initiative for the WTO Hong Kong Ministerial Conference)*, 6 de diciembre de 2005, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min05/initiative.html>. Para más información puede consultarse la Nueva Iniciativa de Japón para el Desarrollo del Comercio en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min05/initiative.pdf>. Traducción libre.

<sup>282</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas comerciales. Informe de Japón*, 19 de enero de 2015, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp410\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp410_s.htm), p. 15.

\* Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC) y la Organización para el Comercio Exterior de Japón (JETRO).

Aunado a esto, los AAE son instrumentos no sólo para el libre comercio también lo son para la cooperación económica porque son acuerdos de libre comercio de tercera generación que plantean la regularización de las relaciones de cooperación económica, por ello, como la estrategia presentada en los AAE bilaterales de Japón (expandir la cooperación económica entre los países firmantes) funcionó en el ámbito bilateral el gobierno japonés parece replicarla al nivel multilateral por medio del paquete de asistencia para el desarrollo presentado desde esta Conferencia y replicado en la Conferencia de Ginebra de 2009.

Asimismo, en la Conferencia Ministerial de Ginebra de 2009, se denotó más la necesidad de una AOD multilateral donde Japón pudiera involucrar a más países oferentes de ayuda al desarrollo y a más países receptores. El esfuerzo por mantener los frutos del paquete de asistencia para el desarrollo se reivindicó en julio de 2009 cuando Japón anunció una nueva estrategia “la Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009” cuyo objetivo consistió en prestar asistencia financiera de 12,000 millones de dólares entre 2009 y 2011, para proyectos relacionados con el comercio, a saber, infraestructura para el comercio, producción y distribución. Con relación a esto, el MOFA declaró: “Con esto, Japón apoyará el desarrollo de puertos y carreteras, así como La formación de funcionarios de aduanas, como parte de nuestra AOD relacionada con el comercio”.<sup>283</sup>

Debido a la crisis económica mundial de 2008, esta Conferencia, como ya se pudo observar en el Capítulo 2, tuvo un carácter consultivo, propositivo e informativo sobre la situación económica global. Por ello, el gobierno japonés aprovechó para utilizar una vez más la estrategia de “la Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009”, con miras no sólo de fortalecer su AOD sino también de tratar de paliar los problemas, principalmente de los países menos adelantados y de los en desarrollo, derivados de la crisis financiera de 2008.

En este sentido, las declaraciones del MOFA en las reuniones informales dentro de la Conferencia Ministerial de Ginebra fueron las siguientes: “Para que los PMA puedan superar las duras realidades del comercio mundial hoy en día, es esencial que facilitemos su mayor integración en el comercio mundial. Debemos tratar de llevar las negociaciones de la Ronda de Doha a una conclusión temprana, ya que la Ronda de Doha es realmente una "Ronda de Desarrollo" y, por lo tanto, traerá gran beneficio a los países en desarrollo. (...) Para integrar

---

<sup>283</sup> MOFA, *Speech by State Secretary for Ministry of Foreign Affairs of Japan*, 30 de noviembre de 2009, en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min07/state0911.html>. Traducción libre.

a los PMA en el sistema multilateral de comercio y permitirles obtener beneficios con la conclusión de esta Ronda, es necesaria la "Ayuda para el Comercio" (...) [con la "Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009"] Japón apoyará el desarrollo de puertos y carreteras, así como La formación de funcionarios de aduanas, como parte de nuestra AOD relacionada con el comercio".<sup>284</sup>

Los resultados de esta iniciativa se encuentran en el Examen de Política Comercial de Japón "Durante el período de vigencia de la iniciativa (2009-2011), la asistencia técnica ascendió en total a 23.360 millones de dólares EE. UU. (el 195% del objetivo), una cantidad muy superior a la comprometida en la primera iniciativa. Aunque desde entonces no se ha puesto en marcha ninguna otra iniciativa de desarrollo, Japón ha mantenido un fuerte compromiso con la iniciativa de Ayuda para el Comercio, ya que considera que es importante para ayudar a los países beneficiarios a superar los nuevos retos a los que se enfrentan en el ámbito económico a nivel regional y mundial".<sup>285</sup>

Junto con la "Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009", Japón ha participado en Marco Integrado Mejorado (MIM)\* aunque este Marco se instauró desde 1997, fue revisado en 2005. De esta forma, el gobierno japonés declaró en la Conferencia de Ginebra la importancia de este Marco para el desarrollo de los países menos adelantados, así expresó: "El MIM desempeña un papel importante en la incorporación de la "Ayuda para el Comercio" y permite a los PMA utilizar los recursos de manera eficaz. Japón ha aportado cerca de 320 mil dólares al Fondo Fiduciario del MIM. Japón aprecia que el MIM haya

<sup>284</sup> *Idem.*

<sup>285</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas... op. Cit.*, p. 15

\* El Marco Integrado mejorado (MIM) es un programa de múltiples donantes que ayuda a los países menos adelantados (PMA) a desempeñar un papel más activo en el sistema mundial de comercio. El programa tiene el objetivo más amplio de promover el crecimiento económico y el desarrollo sostenible y de ayudar a sacar a más personas de la pobreza. En la actualidad, el programa presta ayuda a 49 de los países más pobres del mundo con el apoyo de un fondo fiduciario de múltiples donantes y con un objetivo de financiación de 250 millones de dólares EE.UU. El MIM establece una verdadera alianza entre los donantes, los seis organismos asociados, los organismos observadores, la Secretaría Ejecutiva (SE) y el Administrador del Fondo Fiduciario (AFF) y los demás asociados para el desarrollo que apoyan el impulso de los PMA propiamente dichos, con miras a: incorporar el comercio en las estrategias nacionales de desarrollo, establecer las estructuras necesarias para coordinar la prestación de asistencia técnica relacionada con el comercio, desarrollar capacidades para el comercio, que también incluyen hacer frente a limitaciones serias de la oferta. *Cfr.* OMC, *Desarrollo: Marco Integrado Mejorado. El Marco Integrado mejorado (MIM)*, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/devel\\_s/teccop\\_s/if\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/devel_s/teccop_s/if_s.htm), consultado el 17 de noviembre de 2016.

entrado en funcionamiento después de la crisis económica y sus proyectos estén empezando a avanzar”.<sup>286</sup>

Por ello, tanto la “Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009”, como el Marco Integrado Mejorado (MIM) y su Fondo Fiduciario, se convirtieron desde esta Conferencia, para Japón en las herramientas de la AOD en el ámbito multilateral y en el bilateral, los AAE continuaron siendo los instrumentos para la AOD bilateral. Asimismo, la posición y los argumentos del gobierno japonés en Ginebra en 2009 fueron encaminados a fortalecer las herramientas e instrumentos, mencionados, de la AOD.

En la Octava Conferencia Ministerial en Ginebra en 2011, Japón enfrentaba serios retos a su economía debido al terremoto de la costa del Pacífico en la región de Tōhoku, tsunami y desastre nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011,<sup>287</sup> por lo que las declaraciones políticas fueron menos oferentes y la AOD japonesa se restringió para poder destinar esos recursos financieros a la reconstrucción de las zonas dañadas por el terremoto, tsunami y desastre nuclear. Es decir, Japón durante este año tuvo un perfil más bajo en su diplomacia comercial.

En este sentido, el discurso político japonés antes y durante esta Conferencia no fue muy documentado y se enfocó a agradecer a los países donantes tras el suceso del 11 de marzo de 2011. Así, Chiaki Takahashi, Secretario de Estado de Relaciones Exteriores, en una reunión antes de la Conferencia declaró: “Antes de comenzar el tema principal de mi charla, me gustaría tomar un momento para expresar mi sincero agradecimiento por el gran apoyo de Japón ha recibido de numerosos países a raíz del gran terremoto del Este de Japón”.<sup>288</sup> En el mismo sentido, de manera más concreta debido a la adhesión de Samoa a la OMC durante la Conferencia de Ginebra en 2001, el viceministro parlamentario de Relaciones Exteriores

---

<sup>286</sup> *Idem.*

<sup>287</sup> Sobre estos retos puede consultarse: María Elena Romero Ortiz, “Japón 3.11. Las contradicciones de las estrategias de recuperación” en Uscanga, Carlos y López Villafañe, Víctor (coords.), *Japón después de ser el número uno*, Siglo XXI editores, México, 2015, pp. 72-95.

<sup>288</sup> MOFA, *Opening Remarks by Mr. Chiaki Takahashi, State Secretary for Foreign Affairs, at the Global Services Summit, organized by the Coalition of Service Industries*, 20 de julio de 2011, Washington, en <http://www.mofa.go.jp/announce/svm/remarks110720.html>. Traducción libre.

Joe Nakano, “Expresó su más profunda gratitud por las generosas donaciones de Samoa tras el Gran terremoto y el tsunami del este de Japón en marzo de este año”.<sup>289</sup>

Sin embargo, otra de las preocupaciones del gobierno japonés durante 2011 fue evitar que el comercio exterior de Japón se viera afectado por su situación interna, esta inquietud también se mostró en las declaraciones políticas. Al respecto, Takahashi señaló: “El mejor apoyo cualquier país puede ahora proporcionar Japón es la mayor promoción de los negocios, el turismo y el intercambio de estudiantes extranjeros. El Gobierno de Japón está profundamente agradecido con los países que ya han levantado las restricciones de envío de turistas y estudiantes. Solicitamos que siga promoviendo el intercambio con Japón”.<sup>290</sup>

Lo anterior demuestra que Japón se centró en el año 2011 a fomentar, a través de su discurso, sus relaciones económicas con el exterior y sólo externar el punto de vista del gobierno japonés, a saber, por eso el MOFA expresó: “[el viceministro parlamentario de Relaciones Exteriores Joe Nakano]... intercambiará puntos de vista sobre una serie de asuntos, incluidos los asuntos exteriores y el comercio internacional, con participantes y otras personas de diversos países”.<sup>291</sup>

En esta Conferencia se concluyó la renegociación del Acuerdo de la OMC sobre Compras del Sector Público y para las negociaciones asistieron, además de Nakano, el Secretario Parlamentario Yuzurugaimu y Kunihiko Muroi, secretario del Parlamento para el Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte.<sup>292</sup> Prueba de que todos los actores japoneses que deben estar presentes en las negociaciones, porque lo que se concreta les compete, estarán involucrados en éstas, esto es una particularidad del estilo de negociación del japonés.

Así, no hubo declaraciones que ofertarán o se comprometieran en ciertos rubros más que el compromiso que se derivó del Acuerdo sobre compras públicas. No obstante, el discurso japonés si se recalcó que: “Las negociaciones PDD cayeron en punto muerto, incluso aunque en un futuro próximo se reconoce la conclusión de éstas, éste todavía se ve lejos; la

---

<sup>289</sup> MOFA, *Attendance of Mr. Joe Nakano, Parliamentary Vice-Minister for Foreign Affairs, at the Eighth WTO Ministerial Conference*, 13 de diciembre de 2011, en [http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2011/12/1213\\_01.html](http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2011/12/1213_01.html). Traducción libre.

<sup>290</sup> MOFA, *Opening Remarks by Mr. Chiaki... op. cit.* Traducción libre.

<sup>291</sup> MOFA, *Attendance of Mr. Joe Nakano... op. cit.* Traducción libre.

<sup>292</sup> MOFA, *WTO 政府調達協定 (GPA) 改正交渉の実質的妥結 (概要)*, 16 de diciembre de 2011 en: [http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/23/12/1216\\_06.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/23/12/1216_06.html). Traducción libre.



conclusión de todo el paquete no se abandona, pero se busca un "nuevo enfoque" de negociación. Además, desde los objetivos específicos de negociación de los países emergentes y en desarrollo, que son diferentes, tampoco se llegó a un acuerdo".<sup>293</sup>

Por otro lado, a partir de la siguiente Conferencia Ministerial, el gobierno japonés se mostró más comprometido con el sistema multilateral del comercio y un mes antes de la Novena Conferencia en Bali en 2013, anunció la donación de 368.744 francos suizos al Fondo Fiduciario Global del Programa de Doha para el Desarrollo para 2013 para financiar programas de asistencia técnica y actividades de formación dirigidos tanto a países en desarrollo y menos adelantados como a economías en transición. El objetivo es robustecer su participación efectiva en las negociaciones de la Ronda de Doha y asegurarse de que se beneficien plenamente del resultado de esas negociaciones.<sup>294</sup>

Las declaraciones después de esta donación se encaminaron a ese compromiso son la OMC y su sistema. De tal manera, el Embajador de Japón ante la OMC, Yoichi Otabe, dijo que: "esta aportación [mencionada en el párrafo anterior] no solo tiene por objetivo contribuir a que el resultado de la Novena Conferencia Ministerial en Bali sea más satisfactorio, sino también a que los miembros en desarrollo y menos adelantados participen en mayor grado en el sistema multilateral de comercio, a fin de promover el desarrollo y la reducción de la pobreza, mediante su participación activa en las negociaciones de la Ronda de Doha".<sup>295</sup> Una vez más se observa la importancia de la cooperación económica para la diplomacia económica japonesa y como estrategia para el logro de los intereses de Japón.

En la Conferencia de Bali hubo un gran logro para las negociaciones multilaterales del comercio, el paquete de Bali; por lo que, el gobierno japonés declaró su consentimiento sobre éste, así señaló: "El Gobierno de Japón acoge con beneplácito la conclusión del paquete y respeta el liderazgo del Sr. Roberto Azevêdo, Director General de la OMC (...) Además, la conclusión del Acuerdo sobre facilitación del comercio será la primera regla comercial multilateral acordada por todos los miembros de la OMC, desde su fundación, y se espera que lleve a la revitalización de las enredadas negociaciones de la Ronda de Doha. El Gobierno

---

<sup>293</sup> MOFA, 第 8 回 WTO 閣僚会議 (概要), 19 de diciembre de 2011, en [http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/wto/wto\\_8/gaiyo.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/wto/wto_8/gaiyo.html). Traducción libre.

<sup>294</sup> Cfr. OMC. Comunicados de prensa 2013, *Japón dona 368.744 francos suizos al programa de formación de la OMC para los países en desarrollo*, 1 de noviembre de 2013 en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres13\\_s/pr701\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres13_s/pr701_s.htm).

<sup>295</sup> *Idem*.

de Japón continuará sus esfuerzos por mantener y reforzar el sistema multilateral de comercio”.<sup>296</sup>

Aunado a esto, el gobierno japonés expresó su preocupación por temas que la OMC debe considerar, a saber, el Viceministro Parlamentario Norio Mitsuya dijo: “Hemos visto cambios significativos en la estructura económica mundial desde el establecimiento de la OMC, como el surgimiento de economías emergentes y el desarrollo de cadenas de valor globales. La OMC se enfrenta a una enorme cantidad de problemas que debe abordar”;<sup>297</sup> es decir, de qué manera estos factores pueden distorsionar el sistema del comercio multilateral.

Asimismo, desde la primera Conferencia Ministerial en Singapur, la Conferencia de Seattle y la de Hong Kong la liberalización a los productos de tecnología de la información y la liberalización comercial de este sector ha sido un tema prioritario para el gobierno japonés, debido a las ventajas competitivas que presenta Japón en esta área; así en la Conferencia Ministerial de 2013 en Bali, la posición japonesa fue lamentar el poco éxito de las negociaciones para ampliar el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI). De tal forma, el viceministro Norio Mitsuya arguyó: “es bastante lamentable que la negociación para ampliar la cobertura de la ATI no se haya concluido. Para su pronta conclusión, queremos instar firmemente que los miembros redoblen sus esfuerzos y soliciten la eliminación de aranceles a la gran cobertura de los productos de tecnología de la información”.<sup>298</sup>

Desde la décima Conferencia Ministerial de la OMC hasta enero de 2017, el gobierno japonés recalcó la importancia del sistema multilateral del comercio para la economía mundial y para el desarrollo económico de los países. Así, el Ministro de Economía, Comercio e Industria Motoo Hayashi dijo: “La OMC ha alcanzado un importante hito de 20 años desde su creación. Durante estos 20 años, el comercio mundial se ha expandido cuatro veces, y el PIB mundial ha aumentado 2,8 veces. La participación de los países en desarrollo en el comercio mundial se ha incrementado del 27% al 43% y la tasa de pobreza ha disminuido en un 40%. la tasa de pobreza ha mejorado constantemente aquí en África. Este

---

<sup>296</sup> MOFA, *Statement by Minister for Foreign Affairs of Japan on the Conclusion of the “Bali Package” at the World Trade Organization (WTO)*, [http://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_000131.html](http://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_000131.html). Traducción libre.

<sup>297</sup> MOFA, *Statement by Parliamentary Senior Vice-Minister Norio Mitsuya*, en <http://www.mofa.go.jp/files/000023737.pdf>. Traducción libre.

<sup>298</sup> *Idem*.

es el resultado del sistema multilateral de comercio que juega un papel esencial en el crecimiento económico y la creación de empleo en todo el mundo”.<sup>299</sup>

Sobre la última Conferencia Ministerial en Argentina en diciembre de 2017 aún hay poca información en las fuentes oficiales de Japón, a saber, en el MOFA; no obstante, se cumplieron con varios compromisos que el gobierno japonés planteó: “Para liderar las discusiones en la Undécima Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (MMC) que se realizará del 10 al 13 de diciembre en Buenos Aires, Argentina, el Ministro de Relaciones Exteriores Taro Kono anunció el 8 de diciembre que el Gobierno de Japón está preparado para proporcionar aproximadamente 33 mil millones de yenes en los próximos tres años como soporte para el campo de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), incluido el comercio electrónico (...) Se espera que el apoyo de Japón ayude a los países en desarrollo a mejorar la infraestructura conexas y que esos países en desarrollo, reconociendo la utilización efectiva del comercio electrónico, participen de manera proactiva en la elaboración de normas en el ámbito del comercio electrónico”.<sup>300</sup>

Asimismo, una de las metas de Japón en la Undécima Conferencia Ministerial fue: “En la sesión de apertura de la conferencia ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en Buenos Aires el lunes, Estados Unidos y Japón criticaron la falta de transparencia en las prácticas comerciales de algunos miembros de la OMC, un golpe apenas velado en Beijing (...) La Unión Europea y Japón expresaron su deseo de cooperar con la administración de Trump a pesar de los desacuerdos de éste sobre la OMC y el futuro del sistema multilateral y sus acuerdos”.<sup>301</sup>

En este sentido, la posición del gobierno japonés continúa siendo a favor del libre comercio y del fortalecimiento del sistema multilateral del comercio. Esto a pesar del incremento de los AAE que Japón ha firmado con otros países, los cuales desde su consideración sólo complementan el comercio multilateral regulado por la OMC y no

---

<sup>299</sup> WTO, *Statement by H.E. Minister for Economy, Trade and Industry Mr. Motoo HAYASHI for the Plenary Session at the 10th Ministerial Conference of the World Trade Organization*, 16 de diciembre de 2015, [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/mc10\\_e/statements\\_e/jpn\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc10_e/statements_e/jpn_e.pdf).

<sup>300</sup> MOFA, *Announcement of Pledge in the ICT Field, including E-Commerce at the Eleventh World Trade Organization Ministerial Conference* en [https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_001832.html](https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_001832.html).

<sup>301</sup> Eliana Raszewski, Luc Cohen, “U.S., EU, Japan slam market distortion in swipe at China” en *Reuters*, <https://www.reuters.com/article/us-trade-wto/u-s-eu-japan-slam-market-distortion-in-swipe-at-china-idUSKBN1E62HA>.

sustituyen este sistema multilateral. Al respecto, el ministro Hayashi arguyó: “En la región de Asia Pacífico, 12 países, entre ellos Japón, han convenido en el Acuerdo TPP. Este es un gran paso adelante en la promoción de la liberalización del comercio y la inversión, pero los TLC y los acuerdos de asociación económica no puede ser un sustituto para el sistema multilateral de comercio (...) A medida que la economía mundial sufre cambios estructurales, ahora es el momento en que debemos fortalecer el sistema multilateral de comercio, reforzar el crecimiento económico mundial, y vincular este crecimiento con el desarrollo de los países en desarrollo, en particular los países menos desarrollados”.<sup>302</sup>

Así, para Japón los AAE y los tratados de libre comercio regionales, plurilaterales o bilaterales son eslabones para las negociaciones multilaterales; es decir, lograr objetivos en estos instrumentos permite una mayor posibilidad de alcanzar consensos en el ámbito multilateral.

En otro ámbito en la Conferencia Ministerial en Nairobi, Japón subrayó que aún no se han logrado avances significativos para terminar las negociaciones sobre el PDD pero que se deben hacer esfuerzos para logra un acuerdo común sobre todo en ciertos temas. De tal forma el ministro Hayashi señaló: “En primer lugar, mientras que hemos seguido negociando, durante 14 años, el Programa de Doha para el desarrollo y aún no han dado resultados suficientes. Debemos hacer nuestro mayor esfuerzo para encontrar un terreno común, en lo que podamos, en la agricultura y el desarrollo, especialmente en los temas de los PMA, en esta Reunión Ministerial [Conferencia Ministerial de Nairobi]. Japón está dispuesto a seguir trabajando en cuestiones tales como la agricultura, NAMA y reglas”.<sup>303</sup> Éste se considera el primer punto de los cuatro, que Hayashi menciona que deben lograrse para reforzar el sistema multilateral del comercio.

El segundo corresponde a la expansión del ATI, que desde el discurso japonés “facilitará en gran medida la difusión de TI [Tecnología de la Información] la tecnología digital en toda la sociedad en su conjunto, así como la promoción de la innovación, y contribuir al crecimiento en todo el mundo”.<sup>304</sup> Esta es un área en donde Japón se encuentra bien posicionado, además de ser unos de los países que más desarrollo tiene en el ámbito

---

<sup>302</sup> WTO, *Statement by H.E. Minister for Economy, Trade and Industry Mr. Motoo HAYASHI... op. cit.*

<sup>303</sup> *Idem.*

<sup>304</sup> *Idem.*

tecnológico, cuenta con el Fondo Fiduciario Temático sobre Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) para el Desarrollo, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para ayudar a los países en desarrollo a realizar investigaciones y programas para las TIC.

El tercer punto tiene que ver con los nuevos temas que se relacionan con el comercio, a saber: “a medida que experimentamos un cambio estructural de la economía mundial y un rápido avance de la innovación tecnológica, nosotros, los miembros de la OMC, debemos involucrarnos en la elaboración de normas que se adapten a la nueva era (...) por ejemplo, el comercio electrónico (...) Tenemos que considerar cómo la OMC puede discutir las reglas en estas nuevas áreas en el futuro”.<sup>305</sup> De tal forma, desde el discurso político de Japón, la OMC tiene que actualizarse para enfrentarse a las diferentes y nuevas formas del comercio y las cuestiones comerciales que van cambiando o evolucionándolo.

El último aspecto que el sistema multilateral del comercio debe considerar es que: “el exceso de capacidad que se ve en algunas industrias debido a la desaceleración del crecimiento económico mundial ha dado lugar a una cadena de actividades proteccionistas. El libre comercio es un bien público mundial, y tenemos que impedir este tipo de movimientos proteccionistas”.<sup>306</sup>

Hasta 2017, la política comercial japonesa utiliza herramientas multilaterales (el sistema multilateral del comercio encarnado en la OMC), plurilaterales (APEC, ASEAN+3, TPP) y bilaterales (AAE con diferentes países).

En suma, los temas de interés de Japón en las Conferencias Ministeriales de la OMC y que han tenido una mayor resonancia en el discurso político japonés son: la agricultura, su multifuncionalidad y los diversos tipos de ésta; la liberalización de los productos no agropecuarios, sobre todo el sector de servicios; la ayuda técnica e inclusión de los países en desarrollo al sistema institucional de la OMC; la AOD; la expansión del ATI y lograr a través de los AAE lo que no se puede en el ámbito multilateral pero considerando esto acuerdos no como sustitutos del sistema multilateral del comercio sino como complemento de éste.

El discurso político además de responder a las necesidades de Japón responde al contexto histórico y a la política comercial japonesa junto con sus objetivos y estrategias. En

---

<sup>305</sup> *Idem.*

<sup>306</sup> *Idem.*

este sentido, existen cuatro acontecimientos históricos que han cambiado la política comercial japonesa y la posición del gobierno japonés en la OMC, a saber: la crisis asiática de 1997; el fracaso de los foros regionales y multilaterales de comercio, por un lado, la Conferencia Ministerial en Seattle en 1999 y, por otro lado, la reunión ministerial del APEC en Vancouver en 1997; la crisis mundial de 2008; y el terremoto, tsunami y desastre nuclear del 11 de marzo de 2011.

Desde el primer hecho histórico, la crisis asiática de 1997, el gobierno japonés a través de los instrumentos multilaterales como la OMC trata de solucionar sus problemas económicos; por ello, entre la primera y segunda Conferencia Ministerial (Singapur en 1996 y Ginebra en 1998, respectivamente) el compromiso del gobierno japonés con las negociaciones en la OMC es fomentar la liberalización comercial de su mercado, pero de manera estratégica, es decir, emplear una política comercial estratégica\* que implica eliminar barreras en los sectores en donde Japón es competitivo y proteger los sectores en los que no. En este momento, todavía la OMC se considera como una buena herramienta para satisfacer los objetivos de la política comercial japonesa.

Para la Conferencia de Seattle en 1999, después del fracaso de la reunión ministerial en Vancouver en 1997 del APEC, la falta de consensos logrados en esta Conferencia fue un motivo para que el gobierno japonés se plantear buscar otros instrumentos para el logro de sus metas en el comercio exterior. Así, el discurso político japonés planteó varios desafíos para la OMC y aunque ésta falló en sus negociaciones, no dejó de pensarse que la OMC es necesaria para el sistema multilateral del comercio y que debe fortalecerse, aunque Japón use herramientas bilaterales o regionales para satisfacer sus necesidades éstas deben sustentarse bajo las reglas de la OMC.

El tercer acontecimiento histórico, la crisis mundial de 2008, generó que las declaraciones oficiales de Japón estuvieran encaminadas a dar propuestas para revitalizar la economía global y, sobre todo, para ayudar a los países en desarrollo y los países menos avanzados por medio de la AOD. La AOD japonesa se empezó a plantear desde la Conferencia Ministerial en Hong Kong de 2005, pero tuvo una mayor formalidad en los foros

---

\* La definición de ésta puede verse en la página 13 como nota al pie en el Capítulo 2 de esta tesis; además de la definición de política comercial liberal o neoliberal y política comercial proteccionista.

multilaterales después de la crisis mundial de 2008 en la Conferencia Ministerial de Ginebra en 2009, a través de la “Iniciativa de Desarrollo para el Comercio 2009”.

El cuarto hecho histórico, el terremoto, tsunami y desastre nuclear del 11 de marzo de 2011, cambió el discurso político japonés no vinculante; esto es, no comprometido con la liberalización comercial y en la Conferencia Ministerial de Ginebra en 2011 Japón se centró a agradecer las donaciones que se hicieron para solventar los problemas que trajeron los sucesos del 11 de marzo de 2011. Sin embargo, en la Conferencia Ministerial de Bali en 2013, la posición japonesa tuvo como objetivo principal señalar la importancia de la AOD para el desarrollo, por lo que Japón, realizó una donación al Fondo Fiduciario Global del Programa de Doha para el Desarrollo y en la última Conferencia en Nairobi en 2015, el gobierno japonés se mostró favorable hacia el libre comercio y el fortalecimiento del sistema multilateral del comercio.

Una de las hipótesis que se desprenden en este capítulo sobre Japón en la OMC es si la OMC determina el rumbo de la política comercial japonesa. En este sentido, como se visualizó en la primera parte de este capítulo cuando un recurso multilateral no tiene un alcance significativo, Japón ha buscado los instrumentos bilaterales para satisfacer sus objetivos.

### **3.2. Principales disputas comerciales dentro de la OMC**

Como se mencionó desde el Capítulo 2, el procedimiento de solución de controversias ha sido un elemento fundamental y esencial para la OMC y el sistema multilateral de comercio que permite mejorar, formalizar y dar certeza a las relaciones económicas multilaterales; así, la OMC se convierte en el único organismo multilateral del comercio con capacidad sancionadora capaz de hacer cumplir las normas comerciales multilaterales. Asimismo, este procedimiento forma parte de las características del proceso de negociación; es decir, este mecanismo sirve como última instancia para dar solución a las controversias comerciales en la OMC, cuando el recurso de la negociación se ha agotado y no llega a un acuerdo común entre los involucrados.

Japón ha participado activamente en el mecanismo de solución de diferencias de la OMC, con el fin de fomentar un sistema multilateral del comercio más integrativo y

cooperativo. Por ello, Japón ha colaborado como mediador, pero también como parte para la resolución de alguna disputa comercial.

En este sentido, Japón fomenta el mejoramiento y clarificación del Sistema de Solución de controversias de la OMC.<sup>307</sup> “Sigue esforzándose por mejorar y aclarar el Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD). Ello redundará en beneficio de todos los miembros, ya que reforzará el cumplimiento de las normas comerciales y asegurará la integridad y credibilidad del sistema de comercio basado en normas. Japón considera importantes las negociaciones sobre la revisión del ESD y ha participado activamente en ellas con miras a lograr un resultado satisfactorio”.<sup>308</sup>

Concretamente, Japón hasta enero de 2017 ha participado en el mecanismo de solución de controversias 240 veces; 23 como reclamante, 15 como demandado y 164 como tercero. En el Cuadro 11 se pueden observar los casos en los que Japón ha sido demandado, en el Cuadro 12 los casos en los que ha reclamado y en el Cuadro 22 del Anexo cuando ha participado como un tercero.

**Cuadro 11. Japón como demandado en el mecanismo de solución de controversias de la OMC.**

Tema	Reclamante	Solicitudes de celebración de consultas recibidas	Serie de documentos de la OMC
Medidas que afectan la importación de bebidas alcohólicas.	Comunidades Europeas	21 de junio de 1995	DS8
Medidas que afectan la importación de bebidas alcohólicas.	Canadá	7 de julio de 1995	DS10
Medidas que afectan la importación de bebidas alcohólicas.	Estados Unidos	7 de julio de 1995	DS11
Medidas que afectan a la compra de equipo de telecomunicaciones.	Comunidades Europeas	18 de agosto de 1995	DS15
Medidas aplicables en materia de grabaciones sonoras.	Estados Unidos	9 de febrero de 1996	DS28
Medidas aplicables en materia de grabaciones sonoras.	Comunidades Europeas	28 de mayo de 1996	DS42
Medidas que afectan a las películas y el papel fotográficos de consumo.	Estados Unidos	13 de junio de 1996	DS44

<sup>307</sup> Recuérdese que el sistema de solución de controversias se reforzó con la Ronda de Uruguay y se introdujo con el Entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias (llamado también Entendimiento sobre Solución de Diferencias, ESD). Cfr. OMC, *Módulo de Formación sobre el Sistema de Solución de Diferencias*, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c2s2p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c2s2p1_s.htm). Además, en el proceso de solución de diferencias de la OMC participan las partes y los terceros, el Órgano de Solución de Diferencias (OSD), los grupos especiales, el Órgano de Apelación, la Secretaría de la OMC, los árbitros, expertos independientes y diversas instituciones especializadas. EL OSD está integrado por representantes de todos los miembros de la OMC. Cf. OMC, *Órganos de la OMC que participan en el proceso de solución de diferencias*, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c3s1p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c3s1p1_s.htm).

<sup>308</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, *Examen de las políticas comerciales, Informe de Japón*, p. 6.



<b>Medidas que afectan a los servicios de distribución.</b>	Estados Unidos	13 de junio de 1996	DS45
<b>Medidas relativas a las importaciones de carne de porcino.</b>	Comunidades Europeas	25 de enero de 1997	DS66
<b>Adquisición de un satélite de navegación.</b>	Comunidades Europeas	26 de marzo de 1997	DS73
<b>Medidas que afectan a los productos agropecuarios.</b>	Estados Unidos.	7 de abril de 1997	DS76
<b>Contingentes arancelarios y subvenciones que afectan al cuero.</b>	Comunidades Europeas	8 de octubre de 1998	DS147
<b>Medidas que afectan a la importación de manzanas.</b>	Estados Unidos	1 de marzo de 2002	DS245
<b>Contingentes de importación de algas secas y algas sazonadas.</b>	República de Corea	1 de diciembre de 2004	DS323
<b>Derechos compensatorios sobre memorias dinámicas de acceso aleatorio procedentes de Corea.</b>	República de Corea	14 de marzo de 2006	DS336

Fuente: OMC, Japón y la OMC, en

[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/countries\\_s/japan\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/japan_s.htm).

Desde 1995 hasta enero de 2017, Japón ha sido demandado 15 veces de las cuales sólo 3 países (Canadá, Estados Unidos y República de Corea) y la Comunidad Europea han sido las que han presentado controversias contra el gobierno japonés. Estas demandas desde 2006 hasta enero de 2017 han cesado; es decir, que desde 2006 Japón ya no ha sido demandado.

Los temas en los que Japón ha sido confrontado son: en el rubro agropecuario, varios productos (carne de porcino, manzanas, algas secas y sazonadas, cuero y productos agropecuarios en general); bebidas alcohólicas; productos tecnológicos (memorias RAM, satélites de navegación, equipo de telecomunicaciones, grabaciones sonoras y papel fotográfico); y en materia de sistemas de distribución.

La protección que Japón mantiene en cada una de estas cuestiones a través de barreras arancelarias y no arancelarias se encuentra fundamentada, principalmente, por la importancia económica de esos rubros, por cuestiones de seguridad alimentaria o la propia cultura empresarial japonesa.

En este sentido, por ejemplo, en el sector agropecuario, la carne porcina para Japón en 1997, cuando la Comunidad Europea, lo demandó representaba el principal producto agropecuario importado y a nivel internacional, Japón en ese mismo año era el cuarto importador de carne de cerdo; para 2002, cuando fue demandado por las medidas hacia la importación de manzanas fue el treceavo productor de éstas. En 1995 cuando Japón fue sancionado por las Comunidades Europeas, varios de sus miembros como Francia y Reino Unido representaban los principales exportadores de bebidas alcohólicas, de ahí la preocupación por no poder importar, de manera más libre, estas bebidas a Japón.<sup>309</sup> De tal forma, por un lado, los países que tienen más presencia en el comercio internacional de

<sup>309</sup> Cfr. FAO, *FAOSTAT*, consultado en: <http://www.fao.org/faostat/es/> - home.

alimentos tienden a incrementar sus medidas arancelarias y a establecer normas fitosanitarias más estrictas y rigurosas; por otro lado, el contexto histórico en el que se daban las litigaciones entre Japón y otros miembros de la OMC determinaba el tema en disputa.

En el siguiente Cuadro 12 se muestran los casos en los que Japón ha recurrido al mecanismo de solución de controversias para reclamar alguna cuestión de “comercio injusto”.

**Cuadro 12. Japón como reclamante en el mecanismo de solución de controversias de la OMC.**

Tema	Demandado	Solicitudes de celebración de consultas recibidas	Serie de documentos de la OMC
Imposición de derechos de importación a los automóviles de Japón en virtud de los artículos 301 y 304 de la Ley de Comercio Exterior de 1974.	Estados Unidos	17 de mayo de 1995	DS6
Determinadas medidas en relación con las inversiones en el sector del automóvil.	Brasil	30 de julio de 1996	DS51
Determinadas medidas que afectan a la industria del automóvil.	Indonesia	4 de octubre de 1996	DS55
Determinadas medidas que afectan a la industria del automóvil.	Indonesia	29 de noviembre de 1996	DS64
Medida que afecta a la contratación pública.	Estados Unidos	18 de julio de 1997	DS95
Determinadas medidas que afectan a la industria del automóvil.	Canadá	3 de julio de 1998	DS139
Ley Antidumping de 1916.	Estados Unidos	10 de febrero de 1999	DS162
Medidas antidumping sobre determinados productos de acero laminado en caliente originarios de Japón.	Estados Unidos	18 de noviembre de 1999	DS184
Ley de compensación por continuación del dumping o mantenimiento de las subvenciones de 2000.	Estados Unidos	21 de diciembre de 2000	DS217
Examen por extinción de los derechos antidumping sobre los productos planos de acero al carbono resistentes a la corrosión procedentes de Japón.	Estados Unidos	30 de enero de 2002.	DS244
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos	20 de marzo de 2002	DS249
Medidas relativas a la reducción a cero y los exámenes por extinción	Estados Unidos	24 de noviembre de 2004	DS322
Trato arancelario otorgado a determinados productos de tecnología de la información.	Unión Europea	28 de mayo de 2008	DS376
Determinadas medidas que afectan al sector de generación de energía renovable.	Canadá	13 de mayo de 2010	DS412
Medidas relacionadas con la exportación de tierras raras, volframio (tungsteno) y molibdeno.	China	13 de marzo de 2012	DS433
Medidas que afectan a la importación de mercancías.	Argentina	21 de agosto de 2012	DS445
Medidas por las que se imponen derechos antidumping a los tubos sin soldadura (sin costura) de acero inoxidable para altas prestaciones procedentes de Japón.	China	20 de diciembre de 2012	DS454
Tasa de reciclaje sobre los vehículos automóviles.	Federación de Rusia	24 de julio de 2013	DS463
Medidas de salvaguardia definitivas sobre determinados vehículos automóviles para el transporte de personas.	Ucrania	30 de octubre de 2013	DS468
Prohibiciones de importación, y prescripciones en materia de pruebas y certificación relativas a los radionúclidos.	República de Corea	21 de mayo de 2015	DS495
Determinadas medidas relativas a la tributación y las cargas.	Brasil	2 de julio de 2015	DS497
Derechos antidumping sobre las válvulas neumáticas procedentes de Japón.	República de Corea	15 de marzo de 2016	DS504
Determinadas medidas sobre las importaciones de productos de hierro y acero.	India	20 de diciembre de 2016	DS518

Fuente: OMC, *Japón y la OMC*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/countries\\_s/japan\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/japan_s.htm).

Japón ha reclamado 23 veces a los siguientes países: a Estados Unidos 8 veces; a Brasil, Indonesia, Canadá, China y República de Corea en dos ocasiones; y a la Unión Europea, Argentina, Rusia, India y Ucrania sólo una vez.

Las cuestiones por las que el gobierno japonés ha recurrido al mecanismo de solución de controversias son: importación de mercancías, sector automotriz, acero y hierro, medidas relacionadas con la exportación de tierras raras, volframio (tungsteno) y molibdeno, contratación pública, sector de generación de energía renovable, importación en materia de pruebas y certificación relativas a los radionúclidos, tubos sin soldadura (sin costura) de acero inoxidable, medidas relativas a la tributación y las cargas, válvulas neumáticas y determinadas medidas relativas a la tributación y las cargas. Sin embargo, la mayoría de las demandas a los demás miembros de la OMC por parte de Japón son con relación a la industria automotriz, sector en donde es competitivo. Desde la década de los noventa hasta 2017 los principales productos que exporta Japón son: vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios; de ahí que éste sea uno de los rubros en donde éste presente más quejas por la falta de liberación comercial o barreras comerciales en éste.

Por otro lado, en el Cuadro 18 que se encuentra en el apéndice de esta tesis se puede observar los temas y las reuniones en que Japón ha participado como tercera parte; es decir, como mediado o arbitro en el mecanismo de solución de controversias de la OMC.

En suma, el sector económico japonés que necesita una mayor liberalización comercial, desde la perspectiva de los miembros de la OMC y las demandas que se han hecho a Japón es el sector agropecuario. Mientras que, para Japón, con relación a las reclamaciones que éste ha hecho a otros miembros de la OMC, el rubro económico que necesita menos barreras comerciales es el automotriz.

En el mecanismo de solución de controversias, además de observarse un proceso bilateral de resolución donde pueden participar terceras partes, la negociación, como teóricamente se ha conceptualizado en esta tesis y cómo se entiende desde la teoría. no se visualiza debido a la participación de estas terceras partes y a que el procedimiento\* que se da es una mediación o un arbitraje, ocasionalmente, conocidos como litigios comerciales.

---

\* El proceso de solución de diferencias en la OMC consta de tres etapas principales: i) consultas entre las partes; ii) vía jurisdiccional por parte de los grupos especiales y, en su caso, del Órgano de Apelación, y iii) aplicación

### 3.3. Estilo de negociación de Japón.

Desde la óptica de Wendi Lyn Adair y Jeanne M. Brett, se puede decir que Japón tiene un estilo de negociación del Este u Oriente; esto quiere decir que los japoneses son dependientes a la hora de construir interpretaciones, las normas de comunicación son de un contexto alto o alto contexto cultural, creen que la negociación es una construcción de relaciones a largo plazo, cuando utilizan metas cooperativas tienen a generar confianza cuando emplean estrategias competitivas suelen ser dominantes, son indirectos al compartir información y tienen una influencia afectiva en las negociaciones internacionales.<sup>310</sup>

A partir del análisis teórico de Edward Hall, Japón sería un ejemplo del alto contexto cultural, con características son similares al modelo de Adair y Brett. En este sentido, los negociadores japoneses visualizan la negociación como una construcción de relaciones, su comunicación es indirecta o implícita, esto es, el lenguaje es ambiguo y poco preciso; son interdependientes o colectivistas, se conciben dentro del contexto los grupos sociales de los que dependen y se fuerzan por compromisos colectivos; elaboran una negociación cooperativa, un juego de suma no cero (ganar-ganar) y las estrategias que utilizan son de creación de valor con metas cooperativas.

Mientras que para Jeswald Salacuse y las diez formas en cómo afecta la cultura a las negociaciones internacionales de Japón son las siguientes:

1. La meta para los japoneses en una negociación es una **relación a largo plazo**, ya que ésta genera armonía y confianza entre los involucrados y mayor comodidad con su contraparte.
2. En la actitud en la negociación, ganar-ganar o perder-ganar, los japoneses prefieren un juego de **ganar-ganar**, es decir una actitud cooperativa o integrativa.
3. Los negociadores japoneses tienen un **estilo particular formal**, por ejemplo, se llaman entre ellos por el apellido y utilizan el sufijo *san* para referirse con respecto a las demás personas.

---

de la resolución, que incluye la posibilidad de adoptar contramedidas si la parte vencida no cumple la resolución. Cfr. OMC, *El proceso—etapas de un caso típico de solución de diferencias en la OMC*, en: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c6s1p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c6s1p1_s.htm).

<sup>310</sup> Cfr. Adair y Brett, *op. cit.*, p.160. Traducción libre.

4. La **comunicación** con los japoneses es **indirecta**, esperan que la otra parte hable primero y muchas veces utilizan el lenguaje no verbal para expresar sus sentimientos. Un japonés aprende que la expresión directa de emociones, especialmente en la cara, es falta de cultura e inapropiada.
5. **El tiempo tiene poca importancia** para los negociadores de Japón, puesto que, debido a su sistema de toma de decisiones, basado en el consenso de todos los involucrados, las resoluciones tardan mucho tiempo en tomarse; por ello, se toman su tiempo en las negociaciones internacionales.
6. Los negociadores de Japón tienen **alta emotividad**.
7. Los contratos de los japoneses suelen ser vagos y con pocas cláusulas que incluyen solamente los elementos más importantes del acuerdo. Es decir, prefieren un **acuerdo general** antes que uno específico.
8. Los japoneses prefieren el proceso inductivo (**enfoque de abajo hacia arriba**) para construir un contrato porque consideran desde los niveles de abajo hasta los de arriba para tomar una decisión y elaborar un acuerdo y prefieren construir el acuerdo de lo general a lo particular.
9. La organización del grupo japonés se centra en un **líder**. El líder del equipo será el último que tome la decisión. Los grupos de los japoneses son homogéneos. Incluso cuando un grupo japonés cede en un punto específico, la aprobación final sólo puede ser dada por el hombre clave, con los miembros jóvenes tomando una actitud de tristeza por la concesión. El portavoz japonés pocas veces es el que toma las decisiones, y el hombre clave para esto (por lo general, un director de la compañía o un ministro o actor de alto grado) casi nunca está presente en el cuarto de negociaciones, hasta que está convencido de que se va a llegar a un acuerdo.
10. A la hora de **tomar riesgos** los negociadores de Japón evitan a toda costa los riesgos. Desde las dimensiones de Hofstede, el japonés cuenta con los sucesivos elementos culturales:<sup>311</sup>
  1. La **distancia del poder** es tendiente a ser alta puesto que se acepta un 54% de esta dimensión.

<sup>311</sup> Información obtenida de: Hofstede Insights, *Compare countries*, en <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

2. El porcentaje para **individualismo** es del 46%, por lo que, la cultura japonesa es colectivista.
3. Japón es un país más **masculino** que femenino porque la proporción de masculinidad es de 95%.
4. Los japoneses prefieren **evitar la incertidumbre** en un 92%.
5. Buscan una **orientación a largo plazo**, 88%.
6. Es una sociedad más **contenciosa** que **indulgente**, son un 42% indulgentes.

En otro ámbito, el estilo de negociación de los japoneses viene marcado desde la connotación que éstos le dan al término de negociación: “La palabra *negociación* y su traducción japonesa usual, *koushou* 交渉, tienen significados bastante diferentes. *Koushou* tiene en japonés connotaciones de lucha, conflicto, estrategia (*senryaku*, 戦略) y debate oral (*iiiau*, 言い合う), mientras que el término negociación carece de estos matices y sugiere intercambio de ideas, concesiones y conversaciones. No se trata de un simple punto semántico, pues no es sorprendente encontrar que los empresarios que piensan en una negociación como *koushou* o *iiiau*, concurren a la reunión con actitudes más agresivas que los que la consideran una negociación”.<sup>312</sup> En este sentido, la idea de conflicto está inmersa en la definición de negociación.

De tal forma, los japoneses no sólo evitan las negociaciones formales con extranjeros y el conflicto en éstas, sino que también prefieren resolver las controversias fuera de la mesa de éstas, en restaurantes, jugando golf, en bares e incluso en los mismos pasillos de los recintos donde se lleven a cabo las negociaciones. En este sentido, Victor Kerber señala: “A decir verdad, a los japoneses, no les gusta negociar a la manera de los occidentales; el hecho mismo denota confrontación, cosa que procuran eludir a toda costa. Prefieren mejor irse por la tangente y llegar a acuerdos fuera de la mesa de negociaciones que concierten armonía (*wa*, 和) y atiendan a intereses de largo plazo. Todo japonés, desde temprana edad, aprende que la resistencia y el silencio son virtudes esenciales para mantener el *wa*, la armonía”.<sup>313</sup>

<sup>312</sup> Robert M. March, *El negociador japonés. Estrategias y tácticas para negociar con los japoneses*, Panorama Editorial, México, 1992, p. 90.

<sup>313</sup> Victor Kerber, “Estilo de negociación japonés desde la perspectiva mexicana” en *Revista Mexicana de Política Exterior*, No. 26, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, primavera 1990, p. 28.

La negociación para los japoneses y para los asiáticos, en general, es un proceso en el que la creación de una relación a largo plazo es la meta final, por ello, las relaciones personales y duraderas con los demás antes de tener una negociación son prioritarias, para crear un ambiente de confianza y comodidad con su contraparte que permite a las partes hablar honestamente y que se concedan y reciban favores, fácilmente. Así Binnendijk menciona: “en palabras de un japonés: Tú (refiriéndose a los extranjeros) negocias un contrato, nosotros negociamos una relación”.<sup>314</sup>

Además de que, en la negociación internacional, los japoneses buscan que el establecimiento de relaciones a largo plazo (*nagai tsukiai*, 長い付き合い), ésta debe implicar la creación de un grado de “dependencia de la buena voluntad de los otros” (*amae*, 甘え), que permita que se efectúen concesiones especiales más allá de lo contratado, mantener el bienestar y protección de los negociadores.

En el mismo sentido, Robert March dice que los japoneses al promover una relación amistosa y duradera con los demás pretenden que ellos se relacionen con bases de igualdad con una organización extranjera; esperan que ambas partes sean tratadas con justicia impecable, reconociéndose las peticiones y necesidades de cada bando y, siempre que sea posible, satisfaciéndolas. De esa forma, sobre enfatizan a la contraparte la necesidad de un trato justo utilizando argumentos tales como “somos una organización no lucrativa, por lo que no tenemos intención de obtener ganancias o ventajas a costa de nuestros amigos”. O bien “somos parte de una misma familia, por lo que no es tan importante presionar duro para obtener ventajas”.<sup>315</sup>

En otro ámbito, la negociación internacional de los japoneses, generalmente, conlleva ciertas fases donde se desarrollan actitudes diferentes y se establecen ciertas estrategias; Robert March, señala que se dan cuatro etapas en el proceso de negociación japonesa: prenegociación, iniciación, etapa de regateo y fase de complicación;<sup>316</sup> es decir, los

<sup>314</sup> Hans Binnendijk, *National Negotiating Styles*, Center for the study of Foreign Affairs, Foreign Service Institute U.S. Department of State, Estados Unidos, 1987, p. 56. Traducción libre.

<sup>315</sup> Cfr. March, *op. cit.*, pp. 60-61. Varios autores señalan que los japoneses cuando negocian buscan construir relaciones a largo plazo, véase: Ávila Marcué, *op. cit.*, pp. 70-81; Ogliastri, *op. cit.*, 133 pp.; Michael, Blacker, *Japanese International negotiation style*, Columbia University, New York, 1977, 253 pp. Traducción libre.

<sup>316</sup> Cfr. March, *op. cit.*, pp. 173-181. Enrique Ogliastri, dice que la negociación con un japonés implica seis etapas: preparación, iniciación, información, transacción, negociación interna y acuerdo y firma. Ogliastri, *op. cit.*, pp. 8-17.

negociadores japoneses adquieren ciertas actitudes con características diferentes en las diversas fases del proceso de negociación.

La etapa inicial corresponde a la *preparación*, en donde los japoneses elaboran grupos de estudio o de análisis para acumular información sobre lo que van a negociar y con quién lo harán, el lugar donde se va a dialogar, el equipo negociador, los límites de tiempo, la agenda, etc.; además de subrayar en estos estudios o análisis si existe la posibilidad de firmar un acuerdo con ciertas regiones o países del mundo.

Lo anterior esto recibe el nombre en japonés de *nemawashi*, 根回し,<sup>317</sup> que es la costumbre de sondear informalmente los intereses y objetivos de la otra parte, buscar un punto en común entre su posición y la de su oponente y así, evitar el conflicto. El *nemawashi*, se puede llevar a cabo desde el principio hasta el final del proceso de negociación; por ello, los japoneses tienden a realizar muchas preguntas sobre lo que se está tratando en la mesa de negociación o bien guardar silencio para escuchar atentamente a su contraparte y no dejar de lado ningún tipo de información. Esto provoca que la negociación con japoneses en sus fases iniciales, particularmente, sea muy lenta y se establezcan varias negociaciones preliminares entre ellos para realizar *nemawashi*.

El *nemawashi* suele acompañarse de estudios conjuntos entre las partes antes de la negociación internacional, es decir de análisis de factibilidad para lograr consenso, visualizar los puntos de posible conflicto y los temas más sencillos que se podrán presentar en la negociación.

Durante esta fase, se establece cual será el grupo negociador con el líder que los guiará y será casi siempre el portavoz, pero no necesariamente él toma las decisiones; se explican los temas a concertar a todos los integrantes del grupo para que éstos lo comprendan hasta la perfección; y se elabora una posición conjunta y consensuada. Por esa razón, el equipo japonés es cohesivo, tiene un solo portavoz y un consenso rígido; además de que, generalmente, sus miembros han formado un grupo por mucho tiempo y desarrollan relaciones fluidas y de confianza.

De tal forma, un estudio de JETRO señala: “Un individuo que discrepa demasiado o insiste en mantener una opinión diferente interrumpe la armonía del consenso del grupo y

---

<sup>317</sup> Ver Cuadro 19, Binnendijk, *op. cit.*, p. 60; March, *op. cit.*, p. 30; y Kerber, *op. cit.*, p. 29.



puede considerarse como "inmaduro". Por otra parte, alguien que considera el bien del grupo, antes de hablar o actuar, se considera una persona con carácter y madurez. Los occidentales a veces interpretan esta tendencia a conformarse como debilidad o falta de imaginación - pero en Japón, una persona que habla a pesar de lo que el resto del grupo piensa hace que se vea ridículo y pierda credibilidad".<sup>318</sup> Por esa razón, para los japoneses la identidad colectiva está por encima de la individual.

Así, este tipo de organización en el grupo, según Arthur M. Whitehill, parece provenir desde la Era Tokugawa "La rigurosa organización y prolongada existencia de la era Tokugawa continuó y reforzó la confianza tradicional en la organización colectiva y la identificación grupo. (...) El bienestar individual dependía de la integridad de la familia, y la prosperidad de cada grupo familiar sólo era posible mediante la estrecha colaboración con otras unidades familiares. El sistema grupal ha sido un hecho de la vida cotidiana desde los primeros tiempos de la historia de Japón".<sup>319</sup>

En el mismo sentido, Ruth Benedict arguye que: "En el Japón de los Tokugawa había, como en la China, pequeñas unidades de cinco a diez familias, llamadas en tiempos recientes los *tonari gumi*, que eran las unidades responsables más pequeñas de la población. El jefe de este grupo de familias vecinas asumía la dirección de los asuntos de la comunidad, era responsable de su buen comportamiento, tenía que informar sobre cualquier acto dudoso y entregar a cualquier individuo buscado por el Gobierno. Al principio, los estadistas Meiji abolieron estas unidades, pero más tarde fueron restauradas y llamadas *tonari gumi*, 隣組. En las villas y ciudades, el Gobierno las ha fomentado activamente en ocasiones, pero hoy apenas funcionan".<sup>320</sup>

De este modo, esa idea de unidad desde la familia ha estado presente desde la era Tokugawa, aunque en la actualidad, desde la Renovación Meiji hasta el siglo XXI, está cambiando el concepto de la familia japonesa y el rol de cada uno de sus miembros, ya no sólo el papel del hombre como el líder de la casa sino el rol de la mujer también como proveedora. Empero, sigue presente esa identidad japonesa colectiva fundada desde la

<sup>318</sup> JETRO, *Communicating with Japanese in Business*, JETRO, Japón, 2000, p.5. Traducción libre.

<sup>319</sup> Arthur M Whitehill, *La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición*, Editorial Andrés Bello, Chile, 1994, pp. 22-23.

<sup>320</sup> Ruth Benedict, *El crisantemo y la espada. Patronos de la cultura japonesa*, Alianza Editorial, Madrid, 1989, p. 65.

pertenencia a los grupos sociales y a la sociedad en sí y la figura de grupos de negociación japonesa cohesivos, bien organizados y centrados en un líder.

Por ello, “en la sociedad japonesa, el individuo tradicionalmente ha derivado su identidad de las afiliaciones de grupo, incluyendo la familia, la escuela y la empresa. En Japón, los empresarios a menudo mencionan el nombre de la empresa a la que pertenecen antes de su propio nombre al encontrarse con alguien por primera vez”.<sup>321</sup> De tal forma, Sujin Lee, Jeanne Brett y Ji Hyeon Park señalan: “En Japón, las asociaciones empresariales están subordinadas a la lealtad a grupos u organizaciones”.<sup>322</sup>

En consecuencia, la pertenencia a los grupos es un aspecto importante para los japoneses; es decir, primero son personas en una colectividad antes que en lo individual y buscan beneficios sociales y no propios, elemento cultural presente desde la era Tokugawa a través de la lealtad que se le ofrecía al *Shogun* como líder político, en la actualidad ésta es trasladada a la que se da al jefe de la empresa. Sin embargo, los japoneses no sacrifican su interés personal por otros individuos o por el beneficio del otro, salvo que esté en juego la utilidad colectiva.

La *iniciación* o el inicio de la negociación es la siguiente etapa, suele ser un proceso largo y decisivo para los japoneses, se lleva a cabo por el nivel más alto; es decir, los actores jerárquicamente con mayor nivel, los cuales con el fin de éstos dirigen sus preguntas a altos niveles de generalidad, para conocer la situación del otro país, el entorno económico y social que afecta los puntos de negociación. A su vez, se busca establecer armonía (*wa*, 和) y espíritu de entendimiento entre los involucrados;<sup>323</sup> *wa* es un término que implica compromiso colectivo, consenso y lealtad.

Los japoneses acostumbran intercambiar pequeños regalos,<sup>324</sup> hacen invitaciones a cenar, a tomar unos tragos, a un sauna o baño público, o a jugar golf; realizan una discusión amistosa de asuntos familiares, intereses comunes, conocimientos mutuos de sus países y comentarios (siempre positivos) de la hospitalidad recibida, todo ello con el fin de construir

---

<sup>321</sup> JETRO, *op. cit.*, p. 5.

<sup>322</sup> Sujin Lee, Jeanne Brett, and Ji Hyeon Park, “East Asians’ Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators” en *Negotiation Journal*, Volumen 28, Número 4, Harvard College, Octubre 2012, p. 430. Traducción libre.

<sup>323</sup> *Cfr.* Ogliastri, *op. cit.*, p. 9.

<sup>324</sup> Los japoneses tienen muy arraigada la costumbre de dar regalos y a donde quiera que vayan, siempre llevarán regalos suficientes para cualquier ocasión. Ávila, *op. cit.*, p. 77.

relaciones a largo plazo, crear confianza y armonía. Así, sondean a la otra parte, se aseguran de crear relaciones a largo plazo, pueden tocar temas difíciles de tratar en la mesa de negociación y tratan de conocer a la contraparte negociadora como persona.

Por lo general, los japoneses están acostumbrados a que el primer paso o propuesta lo dé su contraparte; puesto que no les gusta tomar la iniciativa; sin embargo, si ellos la realizan, es porque ésta fue cuidadosamente preparada y razonada. Utilizan la estrategia de esperar y ver antes de llevar a cabo cualquier maniobra e interrogan cualquier tipo de pregunta con el fin de valorar y conocer la situación y el carácter de su interlocutor.

Según Robert March, “muchos japoneses (si no en el extranjero, si en su país) suelen empezar por el asunto más general, hablando sin sistema, serpenteando sin agenda o estructura, y verdaderamente sacando de sus casillas a la contraparte con su aparente falta de plan o de lógica. De hecho, este rodeo conversacional es parte de un proceso de sentirse cómodos unos con otros, de construir puentes de comunicación y es muy común en muchos países asiáticos. Para ser efectivos con los japoneses, es necesario aprender a incorporarse al flujo de la conversación en esta etapa inicial, con la confianza de que ya llegará el momento apropiado para hablar de negocios con una agenda adecuada de conveniencia mutua”.<sup>325</sup> Es decir, los japoneses buscan un acuerdo general antes que uno particular, por ello, se negocian primero aspectos generales antes que ir punto por punto, un sistema de negociación en bloque o todo el paquete.

El *regateo* es la tercera fase; en la cual se efectúan concesiones y demandas. Debido a que los japoneses tienen que unificar la posición de todo el equipo, esta etapa es un proceso largo y lento; les lleva más tiempo hacer concesiones y sólo las realizan cuando sienten que están próximos a llegar a un acuerdo en otros aspectos.

Además, en la negociación con los japoneses la comunicación suele ser indirecta, ambigua y en ocasiones poco clara. Al respecto, JETRO menciona: “Los japoneses son, relativamente, homogéneos y comparten una larga historia de valores y supuestos adoptados por familias fuertes y un sistema educativo muy estandarizado. Cuando se comunican entre sí, no es necesario verbalizar todo explícitamente; ya que hay un conocimiento compartido, una especie de “taquigrafía”. Los sentimientos se pueden comunicar con pocas palabras, o a

---

<sup>325</sup> March, *op. cit.*, p. 177.

través de sutiles señales no verbales. Hay un dicho japonés, "Escucha uno, Entiende diez ". El silencio también puede tener un gran significado".<sup>326</sup>

Peter Berton, citando a Doi, admite: "La ambigüedad del lenguaje japonés es legendaria. La falta de precisión es por supuesto, excelente para la poesía, pero cuando un pensamiento puede salir de la nada no es deseable para los contratos legales".<sup>327</sup> En el mismo sentido, Thayer y Weiss señalan: "Los japoneses prefieren exponer que argumentar. Sus primeras declaraciones son generalmente vagas y no convincentes y sólo sirven para introducir los asuntos que les gustaría hablar con mayor detalle más adelante. Para un occidental, el discurso japonés puede, inicialmente, parecer circular y no lógico. El discurso se volverá más directo y con ideas más vinculadas conforme avancen las conversaciones".<sup>328</sup>

Por lo anterior, la comunicación con los japoneses se expresa de manera indirecta y llena de símbolos verbales y no verbales, ya que la manifestación directa de las emociones es considerada como inapropiada.

Por un lado, existe una dualidad entre lo que un japonés declara; a saber, lo que se puede decir en público y privado, lo institucional u oficial y lo personal, lo externo con lo interno y lo que debe ser y lo que es. Así, "al comportamiento que se considera como permisible y adecuado para consumo público en toda su dimensión oral y de actitudes, se le llama en japonés *tatemae* (...) esta es la antítesis de *honne*, los verdaderos sentimientos y pensamientos".<sup>329</sup> En este sentido, el *tatemae*、建前 representa lo que es aceptado socialmente en Japón, mientras que el *honne*、本音 es lo que el individuo admite para sí mismo y se lo reserva al uso privado.

En una negociación formal y oficial, el *tatemae* será el que salga a relucir en el diálogo y en las formas no verbales del negociador japonés; mientras que el *honne* podrá apreciarse en las reuniones informales y no, necesariamente, expresará la posición y el objetivo que se tienen en la negociación, pero el *tatemae* si lo hará pues es la posición oficial y un elemento necesario para crear armonía.

<sup>326</sup> JETRO, *op. cit.*, pp. 8-9.

<sup>327</sup> Peter Berton, "Japanese, Chinese and Soviet/Russian Negotiators: An Analytic Framework" en Berton, Kimura y Zartman, *op. cit.*, p. 100.

<sup>328</sup> Nathaniel Thayer y Stephen Weiss, "Japanese: The changing logic of a former minor power" en Binnendijk, *op. cit.*, p. 58.

<sup>329</sup> March, *op. cit.*, p. 152.

En este sentido, Ogliastri menciona que: “Debe quedar claro que el *honne* y el *tatema* coexisten a lo largo de la negociación, y que una persona puede expresar una cosa en la reunión informal y algo distinto al día siguiente de la mesa de la negociación”<sup>330</sup>. Por esa razón, se debe tener cuidado y una observación precisa para determinar cuál es el *tatema* y cuál el *honne* en las negociaciones con los japoneses para no cometer errores, ya que, lo que se negocia es el *tatema* no el *honne* y sólo el primero se enuncia en las negociaciones formales, mientras que el segundo se conocerá a través de una buena relación con el negociador japonés.

Por otro lado, se cuenta con la comunicación no verbal<sup>331</sup> a través de los gestos, debido a que “Los japoneses a veces evitan expresar mensajes negativos, respuestas o reacciones verbales. Ciertos comportamientos no verbales particulares que se deben observar porque indican una reacción negativa a sus palabras o comportamientos son el silencio y evitar mirar a los ojos”.<sup>332</sup>

En el lenguaje que se dice a través de la cara, la expresión facial más común es el *shirankao*, 知らん顔, literalmente, “cara de yo no sé” o una expresión en blanco; es usado por los japoneses cuando se desea evitar comunicación e involucración.

La sorpresa es otro gesto muy utilizado por los japoneses, que es una forma de halago; ésta es igual a la de los occidentales, pero más exagerada, y algunas veces raya en lo melodramático; se encuentra repleto de implicaciones placenteras; que el interlocutor es erudito y el tema es excitante. La sorpresa funciona como un método para mostrar el aprecio y se considera un comportamiento de cortesía de gran valor.

La sonrisa japonesa puede significar que una persona está, activamente, escuchando; la tensión corporal mostrará o bien felicidad, enojo o pena.<sup>333</sup> Sin embargo, los japoneses tienen una expresión para un tipo de risa, *Aisoo-warai*, 愛想笑い, que se puede traducir como “risa cortés”, “risa diplomática” o incluso “risa falsa”. La “risa cortés” significa que la persona no entiende al estar hablando en inglés. Por lo tanto, la risa puede indicar confusión o vergüenza, e incluso una esperanza que el orador aclarará. Otro significado de la “risa cortés” es la renuencia de los japoneses a dar una respuesta negativa a lo que dijo el orador. En otras

<sup>330</sup> Ogliastri, *op. cit.*, p. 12.

<sup>331</sup> La información sobre el lenguaje no verbal fue obtenida de March, *op. cit.*, pp. 154-162.

<sup>332</sup> JETRO, *op. cit.*, p. 28.

<sup>333</sup> Binnendijk, *op. cit.*, p. 59.

palabras, en lugar de decir un "No" o "No estoy de acuerdo", el japonés da una risa cortés para enviar que un mensaje al hablante.<sup>334</sup>

En el mismo sentido, March señala que: “Para dar a entender dificultades o incertidumbres acerca de algo, pueden darle a la boca una forma de “O”, quizá inclinando un poco la cabeza y empujando los labios hacia fuera. Las mujeres suelen cubrirse la boca con las manos para ocultar acceso repentino e inmoderado de risa. En momentos de descontrol, la mano puede ponerse sobre la cabeza o las mujeres pueden jugar con un rizo o bien colocar dos dedos, el índice y el medio, cruzando la boca”.<sup>335</sup>

Por otro lado, se considera una falta de respeto mirar directamente a los ojos de otra persona y es peligroso, en especial, cuando alguien tiene una jerarquía superior. Los japoneses acostumbran cerrar los ojos, por eso, cuando asisten a una disertación, es bastante común que el japonés cierre los ojos o baje la mirada para no ver directamente al que habla; o bien, durante las reuniones de negocios, se sientan con una actitud pasiva y los ojos cerrados, a veces durante toda la reunión, con el fin de escuchar más atentamente, además de realizar un frecuente asentimiento con la cabeza a la hora de escuchar que se conoce como *aizuchi*, 相槌.<sup>336</sup>

Estos son algunos gestos que se encontrarán en la negociación con japoneses; aunque, cada individuo tendrá comportamientos diferentes derivados de su bagaje cultural, educación, entorno, sistema de valores, etc., estas expresiones no verbales representan el común denominador o el promedio esperable de los japoneses.

Además, durante la etapa del regateo se despliegan estrategias y diferentes conductas promedio del japonés;<sup>337</sup> éstas se encuentran agrupadas en el Cuadro 19, junto con aquellas actitudes que encontraremos en toda negociación con japoneses.

La cuarta fase se denomina la *complicación*, como su nombre lo indica las negociaciones con los japoneses se complican por los diferentes sistemas culturales expresados en los estilos de negociación del japonés y su contraparte. En este sentido, March señala: “A pesar de la

<sup>334</sup> JETRO, *op. cit.*, p. 30.

<sup>335</sup> March, *op. cit.*, p. 158.

<sup>336</sup> *Cfr. Ibidem*, pp. 155-157, 161.

<sup>337</sup> Para más información sobre estas conductas y estrategias de los japoneses, Consúltense: *Ibidem*, 214 pp.; Ogliastri, *op. cit.*; Ávila, *op. cit.*; Kerber, *op. cit.*; Binnendijk, *op. cit.*; John Graham, “The Japanese Negotiation Style: Characteristics of a Distinct Approach”, *Negotiation Journal*, Vol. 9 No. 2, 1993, pp. 123-140; Blaker, Michael, *Japanese International negotiation style*, Columbia University, New York, 1977, 253 pp.

capacidad persuasiva y de la creatividad estratégica del grupo occidental, los japoneses están psicológicamente mejor preparados para las negociaciones complejas. Su paciencia, indiferencia a las presiones del tiempo y estilo cauteloso, proporcionan una base más estable que la del estilo más volátil de los occidentales”.<sup>338</sup>

Algunos de los elementos que pueden causar complicaciones debido a la falta de empatía cultural y al desconocimiento del estilo de negociación japonés son: los japoneses no se encuentran presionados por el tiempo y hacen las cosas más lentas cuando encuentran dificultades, se aíslan con frases vagas o el silencio, tienen que considerar a sus superiores para tomar una decisión, se sienten amenazados por situaciones agresivas y violentas. Empero, las reacciones pueden ser diversas, pero para no caer en la ambigüedad, es necesario entender cómo son las negociaciones con los japoneses.

La *conclusión de la negociación*, desde la óptica de Robert March no se considera como una fase, sin embargo, debe distinguirse como tal. En ella se da el proceso de toma de decisión japonesa que se efectúa por consenso (*ringi kessai*, 稟議決裁) o sistema de consenso (*ringi seido*, 稟議制度); se lleva a cabo de manera jerárquica, pero involucrando a todos los que tienen que ver con la decisión.

Este sistema tiene sus raíces desde la familia y la consideración de todos sus miembros a la hora de tomar decisiones; aunque es algo que se va diluyendo se encuentra presente desde las primeras formaciones humanas como son la familia. En esta tónica, Ruth Benedict menciona que: “En cualquier asunto de importancia, el cabeza de familia —sea cual sea la clase social— convoca un consejo familiar en el que se discute la cuestión (...) En el proceso de tomar una decisión influyen, naturalmente, los imponderables de la personalidad. El hermano menor o la esposa pueden influir en el resultado, y, por otra parte, la cabeza de familia se coloca en una situación que puede acarrear grandes problemas si actúa sin tener en cuenta la opinión del grupo. Naturalmente, las decisiones pueden ser totalmente antagónicas a los deseos de la persona cuyo destino se está discutiendo. Sin embargo, sus mayores, que a su vez se sometieron a lo largo de toda su vida a las decisiones de los consejos familiares, exigen que los jóvenes acaten lo que ellos acataron en su día”.<sup>339</sup> Es decir, las decisiones son consensuadas y tomadas por el grupo.

<sup>338</sup> March, *op. cit.*, p. 179.

<sup>339</sup> Benedict, *op. cit.*, p. 47.

El *ringi*、稟議<sup>340</sup> es un proceso que se efectúa antes y durante la negociación japonesa preguntando a todos los implicados en éstos o en los temas que se están debatiendo. Además, el *ringi* es un mecanismo de intercambio de búsqueda de aprobación e información, requiere que todos los que puedan estar interesados en una decisión sean consultados, y que su sello (o firma) personal esté plasmado en la primera página del documento. Las observaciones y correcciones se hacen de manera informal e individual, y la decisión va tomando forma a través de cambios sucesivos hasta que todos están de acuerdo y se desarrolló un consenso. Por ello, la decisión que se tome es muy fuerte y difícil de revocar puesto que tiene el aval de todos los involucrados.

Al respecto, JETRO señala que: El sistema *ringi* es un proceso de toma de decisiones colectivo, holístico y armonioso que consiste en una propuesta escrita que se distribuye entre todas las personas que serán afectadas por la decisión; se distribuye por una ruta predeterminada basada en la jerarquía, comenzando por el nivel más bajo en la organización hacia arriba. Así, para el momento en que el documento *ringi* "ha hecho las rondas" y ha recibido el sello de todos, todas las personas involucradas en la decisión han tenido una oportunidad de dar su opinión y están de acuerdo en la decisión.<sup>341</sup>

El proceso de toma de decisiones se da como a continuación se muestra:<sup>342</sup>

- El gestor de la idea la redacta en un formulario, el *ringi-sho*, 稟議書; lo reparte entre todos los afectados, para su revisión (*nemawashi*、根回し) y confirmación a través de la rúbrica con su sello (*hanko*, 判子) en el documento.
- Después se envía al nivel más alto, para la aprobación final o, en algunos casos, para su veto. Una vez aprobada, se requiere muy poco tiempo para poner en acción la decisión, pues ya ha sido aceptada por todos los involucrados y se han eliminado todos los elementos de desacuerdo. Desde el *nemawashi* de las primeras etapas hay una negociación interna, lenta y compleja, la cual continúa a lo largo de toda la discusión.

<sup>340</sup> Sobre este sistema *ringi* (*ringi sei* o *ringi seido*), véase, *Ibid*, varias páginas; Whitehill, *op. cit.*, pp. 200-203, Binnendijk, *op. cit.*, pp. 60-61.

<sup>341</sup> *Cfr.* JETRO, *op. cit.*, pp. 10-11.

<sup>342</sup> *Cfr.* Whitehill, *op. cit.*, pp. 201-203.



Durante una negociación se dan dos técnicas para la toma de decisiones: 1) *atomawashi*, 後回し, es decir, se posponen las propuestas de solución a un problema para que éstas sean analizadas, examinadas y confirmadas por todos los implicados y por los integrantes del equipo de negociación japonés; y, 2) *taraimawashi*, たらい回し trasladar a otros el problema para que se notifique a todos los implicados y se obtenga una decisión que complazca a todos.

Asimismo, para la toma de decisiones, el japonés realiza una serie de preguntas para optar por la decisión más correcta. Al respecto, Whitehill, dice que: “cuando en una empresa japonesa surge algún problema, la prioridad que se otorga a la preservación de la armonía y las buenas relaciones influye en la forma en que lo encara el gerente del caso. En lugar de hacer un análisis en profundidad para dividir el problema en partes específicas, se utiliza una aproximación sistemática. ¿Qué situación provocó el problema? ¿Qué puede hacer la empresa para evitar que vuelva a suceder? ¿Cómo se pueden preservar la armonía y el impulso del grupo? Ésta es la clase de preguntas que se plantean, típicamente, para resolver problemas en Japón. (...) Así, cuando se trata de resolver problemas y conflictos, (se aceptan sentimientos) de culpa y responsabilidad en los niveles más altos de la organización”.<sup>343</sup>

De tal forma, dentro del equipo japonés de negociación, el papel de cada uno de éstos está determinado por su jerarquía; y se tendrán tres niveles, principalmente, el alto, el medio y el bajo; éstos influyen en el proceso de toma de decisiones, así, el flujo de decisiones se inicia en los niveles bajos, y la aprobación viene por los de arriba.

No obstante, dependiendo del tipo de resolución, la toma de decisiones circula en diferentes direcciones. Las decisiones más importantes pueden comenzar desde la alta dirección a los niveles más inferiores y regresar de éstos a aquella; las menos prioritarias pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores del más alto nivel; pero, la última autoridad en la toma de una decisión siempre se da en el punto más alto de la jerarquía, el cual puede aceptar o rechazar una decisión; aunque es más probable que una determinación sea devuelta a los subordinados para su mayor estudio y no sea rechazada tajantemente. En este sentido, la toma de decisiones se da no sólo de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba e involucra a varios niveles de la organización, institución, gobierno, empresa o grupo de negociación.

---

<sup>343</sup> *Ibidem*, p. 195.

A pesar de que las organizaciones pueden, estructuralmente, tener un sistema de toma de decisiones diferente al *ringi seido*, el proceso de toma de decisiones en las instituciones japonesas siempre seguirá el proceso *ringi* porque es mejor compartir la responsabilidad de llevar a cabo una resolución entre muchos individuos a dejarla sólo a uno o unos pocos. El inconveniente es que como la responsabilidad es compartida no se puede hacer responsable a una sola persona de la decisión o las consecuencias de ésta.

Binnendijk, al respecto, señala: “La ventaja del sistema *ringi* es que informa a todos y previene futuras oposiciones a una decisión. La desventaja es que dispersa la responsabilidad, desalienta el liderazgo y requiere mayor atención a cuestiones de menor importancia”.<sup>344</sup>

Aunque existen varios inconvenientes al emplear el sistema *ringi*, el más importante y que hace las negociaciones y el proceso de toma de decisiones sea más inadecuado es el tiempo que se requiere para este proceso. En la actualidad, este sistema está siendo adaptado por las empresas japonesas para lograr que éste sea un procedimiento más eficaz y rápido.

En la *conclusión* el acuerdo, desde la perspectiva japonesa, deberá ser un instrumento flexible que puede ser modificado y renegociado según las condiciones imperantes, éste será un acuerdo general que buscará establecer una relación de largo que conserve la armonía (*wa*) y buena voluntad entre las partes.

Se tiene que tener cuidado en la construcción del convenio logrado con los japoneses, ya que: “Una de las principales quejas es que los contratos japoneses parece que son "vagos", breves documentos que no puntualizan detalles lo suficiente, esto para evitar conflictos en etapas posteriores; por otra parte, los japoneses a menudo se quejan de cómo son "detallados" los contratos occidentales. La otra queja común es que los japoneses no, necesariamente, se adhieren a los términos de un contrato. En un contexto alto, la cultura orientada a las relaciones, como Japón, un contrato”.<sup>345</sup>

Además, March señala: “Los japoneses “desconfían” del exceso de interés en los detalles de un contrato. Aún en los casos en que se firma, el contenido suele ser vago, con pocas cláusulas e incluyendo solamente los elementos más importantes del acuerdo. La mayoría de los japoneses supone que los derechos y obligaciones derivados de un contrato, estén o no escritos, son provisionales o tentativos y no absolutos. (...) Los japoneses prefieren

---

<sup>344</sup> Binnendijk, *op. cit.*, p.60.

<sup>345</sup> JETRO, *op. cit.*, p. 12.

manejar los problemas a medida que se presenten, aplicando con frecuencia la doctrina de “circunstancias cambiantes” (*jijou henkou*)”.<sup>346</sup>

En cierta forma, un contrato no tan detallado da la posibilidad de poder ajustarlo a circunstancias futuras; empero, se vuelve un convenio que puede ser fácilmente violado o no acotado por las partes.

El siguiente Cuadro 13 muestra las actitudes, estrategias y comportamientos que tienen los japoneses, principalmente en la etapa del regateo, pero también se podrán observar durante todas las negociaciones.

**Cuadro 13. Actitudes y estrategias del japonés en las negociaciones**

Actitudes	Características
<i>Actitud reservada</i>	Los japoneses no revelan sus posiciones y quien es el encargado de la toma de decisiones; por lo general, son más reservados que la mayoría de las otras nacionalidades. Por eso esperan a que su contraparte hable antes de que ellos. Así, el uso del silencio y la paciencia son opciones para ser reservados
<i>Actividades informales</i>	Una de las estrategias de los japoneses para crear confianza entre las partes es realizar actividades informales para tratar temas que serían embarazosos en los encuentros formales. Por lo que, es común que los japoneses inviten a su contraparte al golf, a un bar, a un restaurante o a cualquier otra actividad informal para sacar a relucir temas como peticiones de reducción de precios, inclusión de temas que no estaban en la agenda, notificaciones, cambios de personal o expresiones emocionales.
<i>Amae (甘え) Dependencia</i>	Es un concepto que tiene como significado dependencia y sobre ésta se desprende la “dependencia de la buena voluntad de los otros”. El término surge en la década de los setentas y fue utilizado por primera vez por Takeo Doi como un término que se vincula con los patrones de conducta y comunicación del japonés, este autor concluye que todas las comunicaciones interpersonales en la sociedad japonesa tienen el tono emocional del <i>amae</i> y es importante para los japoneses aseguran en toda ocasión esa mutualidad que trae consigo el <i>amae</i> . <i>Amae</i> describe una relación en la que un inferior, un niño o un empleado, por ejemplo, se le permite tener un comportamiento inapropiado -preguntar por un juguete costoso o solicitar una promoción en un momento no justificado por la política de la empresa- como expresión de confianza que la relación es lo suficientemente estrecha que el superior será indulgente. <i>Amae</i> facilita la relación, potenciando la confianza entre las dos partes y fomentando el vínculo, aunque estos resultados tienen algún costo para la autonomía de los inferiores. Así, aunque <i>amae</i> es un término que no tiene una traducción exacta, significa “tendencia a comportarse con auto indulgencia, abusando de alguna relación especial que existe” entre cada uno y los demás (Doi, 1981, p.29).
<i>Apelación por circunstancias cambiantes. Jihouhenkou (時報変更)</i>	Incluso el hombre japonés más honorable no podrá respetar sus convenios si las circunstancias cambian, por lo que, un tratado desde la perspectiva japonesa siempre se puede modificar. Una estrategia que hace frente a ésta es la discusión detallada de lo que se puede hacer en caso de que cambien las circunstancias y qué direcciones se pueden tomar.
<i>Banana no tatakuri uri (バナナの叩き売) Método de venta de plátano</i>	Esta estrategia imita a los vendedores de plátanos en Japón; a través de hacer una oferta inicial lo más alta posible, incluso fuera de toda lógica, se deja un espacio para concesiones al comprador o al vendedor. Ésta es empleada particularmente en las negociaciones internacionales puesto que los japoneses no saben que esperar de los extranjeros y de es más seguro dejar mucho espacio para poder maniobrar.

<sup>346</sup> March, *op. cit.*, p. 120.

<p><i>Cooperación y avenencia mutua (ごほ、誤報)</i></p>	<p>La forma en cómo el japonés resuelve los problemas o llegar a decisiones a través de esa buena voluntad que se genera con el <i>amae</i>, pero sobre todo por medio de la cooperación y avenencia mutua, es decir la confianza y obtención de resultados aceptables para todos los involucrados, es decir, la búsqueda del interés común y beneficios mutuos, o lo que en teoría de juegos se conoce como un juego de suma no cero donde ambas partes ganan. Así, los japoneses emplearán estrategias integrativas más que distributivas.</p>
<p><i>Cortesía</i></p>	<p>Los tratos personales con los extranjeros deben ser hospitalarios, corteses y deferenciales para los que superan en edad o posición; es decir, tener el comportamiento correcto; además de adaptarse a las reglas y de etiquetas y costumbres deseable cuando están en el extranjero. Esto les permite, no cometer errores y no exponerse a las críticas. Aunque los japoneses tienden a la cortesía también pueden ser insolentes y agresivos “Los japoneses son, a la vez, y en sumo grado, agresivos y apacibles, militaristas y estetas, insolentes y corteses, rígidos y adaptables, dóciles y propensos al resentimiento cuando se les hostiga, leales y traicioneros, valientes y tímidos, conservadores y abiertos a nuevas formas, preocupados excesivamente por el «qué dirán» y, sin embargo, propensos al sentimiento de culpa, incluso cuando los demás no saben que han dado un paso en falso; soldados en extremo disciplinados, pero con tendencia también a la insubordinación” (Benedict, 2006, p.10). Por esta razón, en algunas situaciones el japonés puede ser cortés, sobre todo con los extranjeros y cuando se encuentra en una negociación.</p>
<p><i>Creando confianza (信頼)</i></p>	<p>La creación de confianza es uno de los principales objetivos durante una negociación con japoneses porque ésta crea una relación a largo plazo. Por un lado, se empieza a crear confianza en el proceso de toma de decisiones japonés al involucrar a todos los que tienen que ver con esa decisión y se crea consenso. Por otro lado, al establecer un acuerdo en términos generales muestra esa confianza; además el <i>amae</i> facilita las relaciones y la confianza. Una de las formas para crear confianza es el establecimiento de reuniones periódicas porque ayuda a inculcar confianza y compromiso entre las personas involucradas. En una cultura de alto contexto, orientada a grupos, las reuniones sirven para establecer un contexto compartido y cohesión grupal.</p>
<p><i>Esperar y ver (様子を 見る)</i></p>	<p>Los japoneses no están acostumbrados a tomar la iniciativa o dar el primer paso, por lo que tienden a “esperar y ver” e incluso hasta retrasar y posponer la negociación para poder cumplir sus intereses y adquirir más información. “Esperar y ver” sirve para observar cómo se van desarrollando las cosas y poder tomar una decisión o acción después de mirar las cosas y obtener más información.</p>
<p><i>Interrogaciones tácticas</i></p>	<p>Puesto que los procesos de toma de decisiones en Japón deben considerar a todos los involucrados y que éstos estén convencidos, los japoneses suelen hacer muchas preguntas. Aunque las preguntas pueden tener varios objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar el control y tener la mano ganadora.</li> <li>• Comprobar qué tan resistente es la propuesta de la contraparte.</li> <li>• Ganar tiempo y esconder la falta de conocimientos.</li> </ul> <p>En ocasiones, las preguntas suelen repetirse constantemente, por ello, debe aclararse que ya se contestó esa pregunta o tratar de intuir si hay algo que no se ha compartido o ha quedado claro para los japoneses.</p>
<p><i>Intimidación</i></p>	<p>Aunque es un comportamiento de los japoneses que nacieron antes de la Segunda Guerra Mundial utilizan o emplearon, puede estar presente en las negociaciones actuales con el fin de obtener ciertas concesiones, pero también por el miedo a perder la reputación, el convencimiento de que su posición es la correcta y una agresividad encaminada a ganar.</p>
<p><i>Ishin Denshin (以心伝心) Comunicación sin palabras</i></p>	<p>La expresión directa de emociones, para los japoneses, especialmente en la cara, es inapropiada. Con los extranjeros, los japoneses son diferentes los evitan, eluden el contacto visual, enmascarándose con caras impasibles, ropa conservadora y comportamiento introvertido. Empero, varios de sus gestos pueden ser interpretados y expresar ciertas conductas. La comunicación sin palabras consiste en transmitir lo que se tiene en mente a los demás sin expresarlo verbalmente. <i>Shirankao</i> es una de las expresiones sin comunicación.</p>
<p><i>Nagai tsukiai (長い付き合い) Relaciones a largo plazo</i></p>	<p>La negociación en Japón tiene como objetivo el establecimiento de una relación a largo plazo. Los japoneses están más interesados en proteger las relaciones que entran en una situación conflictiva. Por eso, el desarrollo de las relaciones personales es crítico, los japoneses negocian una relación y no un contrato. Esas relaciones son construidas con experiencias y valores compartidos que posibilitan llegar a un acuerdo común más fácilmente.</p>

	<p>De tal forma, desde las empresas japonesas se inculcaba al trabajador los valores de éstas, para construir una relación entre la empresa y el trabajador que se esperaba que fuera de por vida (empleo vitalicio), situación que ha ido cambiando pero que impulso las relaciones a largo plazo no sólo laboral sino también entre individuos.</p> <p>La construcción de las relaciones a largo plazo genera honestidad, fidelidad y sinceridad de las intenciones.</p> <p>Una vez establecidas esas relaciones, éstas durarán.</p>
<b>Naniwabushi (なにわぶし)</b>	<p>“Naniwabushi”, es un concepto empleado para las canciones japonesas del periodo Edo (1600 a 1868). Éstas se integran por tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kikkake</i>, (きっかけ). Es una etapa en donde se expone la trama general de la historia y la relación entre los involucrados, además de su pensamiento y sentimientos;</li> <li>2. <i>Seme</i>, (責め). Describe, dramáticamente, el problema que se quiere remediar; y</li> <li>3. <i>Urei</i>, (憂い). Es el final que expresa una súplica angustiosa de clemencia, junto con los efectos catastróficos que se generarían de negarse la resolución al conflicto.</li> </ol> <p>Con esta estrategia y actuación melodramática, los japoneses, frecuentemente, acaban satisfaciendo las súplicas de su contraparte.</p>
<b>Nemawashi (根回し)</b>	<p><i>Nemawashi</i> es un término de horticultura que describe cuando en un jardín se cava una zanja, alrededor del árbol, y se protegen sus raíces antes de remover y trasplantar el árbol. Éste, es un procedimiento estándar para los japoneses, tanto en su vida personal como en sus actividades empresariales. Si los empleados tienen objeciones a una propuesta o bien creen tener ideas que las mejorarán, el <i>nemawashi</i> les permite revelarlas desde el comienzo, conseguir con ello que la propuesta formal final sea más admisible. <i>Nemawashi</i> es un método uno a uno informal que soslaya la jerarquía, es totalmente verbal, con ningún documento final ni escrito y con falta de precisión. Así, el <i>nemawashi</i> dentro de una organización japonesa protege la toma de decisiones de un “daño” como el desacuerdo o la falta de compromiso.</p>
<b>Ocultar al hombre clave</b>	<p>El vocero japonés del equipo de negociación pocas veces es el que toma las decisiones, y el hombre clave para esto casi nunca está presente en el cuarto de negociaciones, hasta que está convencido de que se va a llegar a un acuerdo. Los ejecutivos de alto rango o negociadores de alto nivel permanecen sin involucrarse en la negociación hasta el momento adecuado, para reaparecer e introducir algo de “fuerza” y resolver los problemas.</p> <p>Cuando un grupo japonés accede en un punto específico, la aprobación final la da el hombre clave (por lo general, un director de la compañía o un ministro o actor de alto grado) con los miembros jóvenes tomando una actitud de tristeza por la concesión<sup>347</sup>.</p>
<b>Organización por equipos</b>	<p>Los equipos japoneses suelen ser homogéneos y bien organizados, por eso, durante la negociación estos equipos suelen tener mayor cohesión que los grupos occidentales. Por lo general, los equipos japoneses han operado como tales por mucho tiempo y tienen relaciones muy fluidas y de confianza. En ellos, debe existir el consenso y si el grupo negociador japonés no puede llegar a un acuerdo, la negociación puede atrasarse.</p>
<b>Orientación hacia la información</b>	<p>Los japoneses pueden hacer muchas preguntas para obtener la mayor información posible de su contraparte. Por un lado, la información recabada es para crear confianza y dependencia entre las partes, evaluar el carácter del interlocutor y, por otro lado, para conocer el tema que se está tratando en la mesa de negociación. Esta información se comparte con el equipo de negociación japonés por escrito.</p>
<b>Persistencia</b>	<p>Varios autores<sup>348</sup> señalan que una de las principales virtudes de los japoneses en una negociación es la persistencia. Repetir las ofertas es una expresión de la persistencia de los japoneses en las negociaciones. Esta virtud, posibilita el consenso en el equipo de negociación de negociación y no ceder con sus posiciones originales, porque los japoneses consideran que su posición y propuestas son las mejores para las partes.</p>
<b>Posición hacia los contratos</b>	<p>Los contratos de los japoneses deben ser generales y no específicos, por lo que acostumbran hacerlos ambiguos y con pocas cláusulas que contienen, solamente, los elementos más importantes del acuerdo. Estos convenios son provisionales y sujetos a renegociación, incluso después de haber sido firmados; esto porque el contexto puede modificarse o las circunstancias son cambiantes (<i>jijoo henkoo</i>).</p>

<sup>347</sup> *Ibidem*, pp. 145-146.

<sup>348</sup> Confróntese March, Morsbach, Blaker.

<b>Pre recompensa y obligaciones</b>	<p>Para los japoneses existen tres tipos de obligaciones, clasificadas en dos grupos:</p> <p>A. <u>Con un receptor pasivo. Son obligaciones contraídas pasivamente.</u></p> <p>1) <i>on</i>,<sup>349</sup> (恩) son aquellas que se dan como consecuencia de un favor recibido; así, cuando un japonés obtiene un favor, se siente en deuda y obligado a devolver dicho favor. Es decir, la persona que recibe este <i>on</i> no tiene que regresarlo. Ejemplo de estos <i>on</i> son: <i>ko-on</i> (<i>on</i> recibido del emperador), <i>oya on</i> (<i>on</i> de los padres, <i>mushi on</i> (<i>on</i> del amo de uno), <i>shi no on</i> (<i>on</i> del profesor de uno), <i>on</i> recibido en todas las relaciones entabladas en el curso de la vida.</p> <p>B. <u>Con devolución activa. Uno debe pagar estas deudas, devuelve el <i>on</i> al hombre <i>on</i>.</u></p> <p>2) <i>gimu</i>, (義務) la que se contrae con la sociedad, los padres, el trabajo propio. Por ejemplo, el <i>chu</i> (deber hacia el emperador, la ley y Japón), el <i>nimmu</i> (hacia el trabajo propio) y <i>ko</i> (hacia los descendientes, los antepasados y los padres).</p> <p>3) <i>giri</i>, (義理) la que se tiene hacia el mundo o hacia el nombre de uno. El <i>giri</i> puede ser: hacia el señor feudal, la familia del cónyuge, hacia personas con las que no hay parentesco como consecuencia del <i>on</i>, hacia personas con las que existe parentesco. Por otro lado, el <i>giri</i> se puede expresar hacia el deber de cuidar y limpiar la reputación personal de un insulto, el deber hacia uno mismo y el deber de cumplir los cánones sociales japoneses.</p>
<b>Rectitud y prioridades</b>	<p>Es una estrategia empleada para preservar la cohesión y buscar el apoyo público. La rectitud se considera como un atributo de los japoneses, es decir, como nación son decentes, inocentes y honrados. Así, estos valores son necesarios para la sociedad japonesa y los convierten en una sociedad muy moral, o bien, que se apega a las reglas morales.</p>
<b>Respeto a las personas mayores</b>	<p>Existe un respeto a los mayores en Japón, inclusive en un grupo de adolescentes, ya que, los más grandes asumen el papel de liderazgo, guía, consejero y corrector del comportamiento. El respeto a las personas mayores es una obligación que se contrae con la sociedad, por lo que es un deber obedecer a los mayores y respetarlos. Además, los japoneses dan importancia a la edad de las personas. De tal forma, en las negociaciones entre dos empresas, los japoneses esperan que cada lado envíe a personas de la misma edad y posición a las negociaciones. Por ello, puede ser difícil que los japoneses negocien como iguales o con alguien más joven o mayor.</p>
<b>Shirankao (知らん顔) Cara de yo no sé</b>	<p>Cuando se desea evitar comunicación e involucración se emplea <i>Shirankao</i>, literalmente, significa “cara de yo no sé” y es una expresión en blanco. Aunque es una expresión tolerada por los japoneses, para los occidentales es mal vista.</p>
<b>Silencio</b>	<p>El silencio es considerado como una virtud, pero también puede tener un significado negativo. En ocasiones el silencio representa falta de interés, de atención, de confianza, confusión o falta de inteligencia.</p> <p>Sin embargo, cuando el silencio se interpreta como algo positivo puede significar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy traduciendo o procesando lo que he escuchado. (Por favor, espere)</li> <li>• Estoy pensando en cómo responder a lo que se dijo. (Por favor, espere.)</li> <li>• Realmente no lo sé. (Por favor, sugiera cuál será el curso de acción y “salve mi cara”).</li> <li>• Estoy confundido por tus palabras o lógica. (Por favor, parafrasee o dígame otra vez).</li> <li>• Confío en usted y, ahora mismo, no necesitamos decir nada más. (Por favor,</li> </ul>

<sup>349</sup> Whitehill, con respecto a las obligaciones, dice que: “El concepto de *on*, en sus orígenes, se refiere a la benevolencia que manifiesta un señor feudal, un padre y otra figura autoritaria. Hoy se insiste más en el sentimiento de gratitud y obligación que experimenta el que es objeto de benevolencia. En todo caso, existe una estrecha relación vinculante entre un superior y un subalterno cuando el primero hace un favor importante al segundo. Se dice que jamás se puede pagar a un *onjin*, esto es, a la persona a la que se debe un favor importante. Pero cada individuo habrá de luchar durante su vida con gran número de favores impagables. Quien desconoce el *on* difícilmente será digno de que se le considere japonés. En un nivel más bajo de la escala de relaciones obligatorias se encuentra el concepto de *giri*. (...) Se considera que estas deudas deben saldarse de modo matemáticamente equivalente al favor recibido y dentro de los plazos precisos. *Ninjo*, es un concepto en cierta forma diferente, que no es estrictamente una obligación en el mismo sentido de *on* y de *giri*. En relación con los sentimientos humanos, *ninjo* sólo es obligatorio en el sentido de que se espera que todo verdadero japonés posea esta cualidad.” Whitehill, *op. cit.*, pp. 26-27.

	<p>permanezca en silencio).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estoy parcialmente en desacuerdo con usted, pero quiero evitar confrontación. (Por favor, considere mi posición y reconsidere la suya).</li> </ul>
<b>Tatemae (建前) y honne (本音)</b>	<p><i>Tatemae</i> es la posición pública, oficial, gubernamental o institucional que el grupo negociador ha establecido y expresa en la mesa de negociación; es decir, es la vida pública del actor o lo que éste es y debe ser para el público.</p> <p>El <i>honne</i> es lo que en realidad piensa el individuo como persona y no como colectividad; es lo informal. Éste puede contener las ideas sobre una posible solución al problema de la negociación, el cual se manifiesta en los contactos informales fuera de la oficina, y que sólo aparece cuando se ha desarrollado la confianza; si bien éste puede ser expresado con su contraparte, el <i>honne</i> no representa los intereses en la negociación formal.</p>
<b>Uso de intermediarios</b>	<p>Debido a que la confianza es muy importante para las relaciones con los japoneses, éstas se deben establecer con los contactos adecuados y presentaciones con los mismos, para permitir que la contraparte japonesa desarrolle una mejor impresión sobre nosotros y se cree confianza más rápidamente. En Japón y con los japoneses, los contactos en frío sin una presentación previa están destinados al fracaso.</p> <p>El intermediario funge como el contacto entre el japonés y su contraparte; éste debe hablar de la contraparte para darle antecedentes y buenas referencias a los japoneses. Éste puede ser un banco, una empresa, un comprador o vendedor de la compañía con la que se quiere contactar, etc., pero debe ser la indicada o la persona adecuada para poder introducir a las partes.</p>
<b>Uso de la prensa</b>	<p>A los japoneses no les gusta incluir a la prensa nacional e internacional en las negociaciones internacionales económicas puesto que esperan obtener simpatía de la prensa nacional.</p>
<b>Wa (和). Armonía</b>	<p>El concepto de <i>wa</i> captura el énfasis que los japoneses ponen al consenso grupal, la lealtad y la dedicación a su grupo u organización. <i>Wa</i>.</p> <p><i>Wa</i> significa buscar la cooperación mutua para un objetivo unificado de grupo, esto implica sacrificar intereses personales y egoístas. Debido a que un fuerte sentido de pertenencia a un grupo es fundamental para la autopercepción de los japoneses, es natural que valoren los beneficios colectivos sobre las ganancias individuales.</p> <p>A pesar de que la promesa de empleo de por vida a cambio de la lealtad es cada vez menos común que en el pasado; lo que no ha cambiado es la dedicación demostrada por los gerentes y empleados japoneses a alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>De hecho, <i>wa</i> es un concepto que hace hincapié en el cumplimiento, la sumisión y la conformidad rígida al grupo, que trabaja contra el establecimiento único de relaciones diádicas. El tipo de sumisión asociado con <i>wa</i> es diferente del tipo requerido en una relación diádica jerárquica.</p> <p>Mientras que una relación diádica jerárquica requiere simplemente que la persona menos poderosa se someta a la relativamente más poderosa, el <i>wa</i> japonés establece un poder último investido en la organización que gobierna a todos los miembros dentro del grupo. La sumisión que el <i>wa</i> japonés requiere es la voluntad de subordinar la identidad individual de uno a favor de la uniformidad compartida del grupo.</p>

**Fuente: Elaboración propia con datos de varios autores tales como: Ruth Benedict, Robert March, Enrique Ogliastri, Felipe Ávila, Victor Kerber, Hans Binnendijk, John Graham y Michael Blaker, Adair Brett, JETRO, Tessa Morris Suzuki, Artur Whitehill y Richard E. Nisbett.**

En suma, las principales características de los japoneses a la hora de negociar son:

- Evaden el conflicto y como la negociación es visto como conflicto, también lo evitan.
- Generar confianza y armonía a nivel personal;
- Se comunican indirectamente, con lenguaje no verbal y a veces suelen expresar silencio;
- Reclaman calidad en su vida y en sus productos; son consumidores exigentes;
- Son ordenados, disciplinados y jerárquicos;
- El sistema de toma de decisiones *ringi* es por consenso.

- Las decisiones las toma nivel más alto tomando en cuenta a todos los involucrados, por ello, llegar a una decisión implica tiempo y una vez que se toma es irreversible.
- Les gusta trabajar en equipo y la superación personal;
- Anteponen sus intereses colectivos a sus objetivos personales.

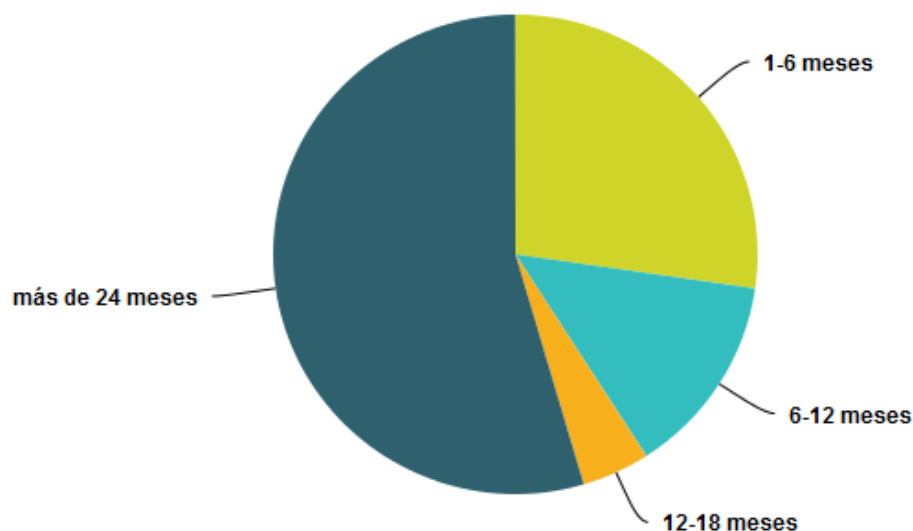
Con el fin de contrastar la información teórica con la parte práctica y la opinión de los extranjeros en Japón, en las siguientes gráficas se puede observar una encuesta realizada durante una estancia de investigación en la Universidad Aoyama Gakuin de Tokio, Japón durante abril de 2014 a julio de 2014. En ellas, se observan si las diez formas en las que influye la cultura de Jeswald Salacuse son aplicables a Japón y de qué manera, desde la perspectiva de personas que habitan en Japón.



Gráfica 1. Tiempo de residencia en Japón

### ¿Cuánto tiempo permaneció o permanecerá en Japón?

Respondido: 22 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
1-6 meses	27,27% 6
6-12 meses	13,64% 3
12-18 meses	4,55% 1
18-24 meses	0,00% 0
más de 24 meses	54,55% 12
Total	22

Fuente: Elaboración propia.

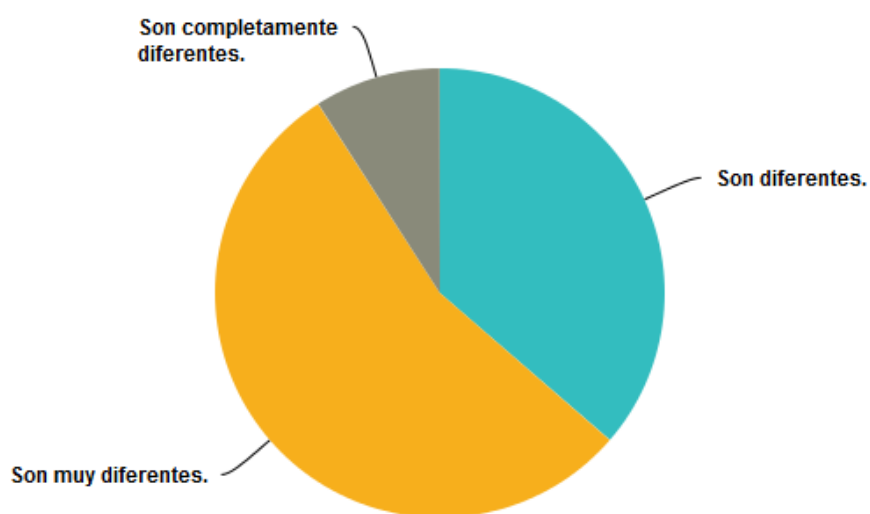
En la primera Gráfica 1 el 54.55 % de los encuestados ha permanecido en Japón por más de un año, seguido por un porcentaje del 27.27% que sólo ha permanecido en un lapso de 1 a 6 meses y un 4.55 % ha estado en Japón por un periodo de un año a un año y medio. Sin embargo, los encuestados estuvieron más de un mes en Japón y la mayoría más de dos años, tiempo suficiente para poder diferenciar su cultura de la japonesa; además, los entrevistados convivieron con japoneses desde que llegaron al territorio japonés por

cuestiones laborales o académicas exclusivamente, no se consideraron a los turistas en Japón dentro de esta encuesta\*.

**Gráfica 2. Diferencia entre la cultura japonesa y otras culturas**

**¿Considera que los japoneses, culturalmente hablando, son diferentes a otras nacionalidades?**

Respondido: 22 Omitido: 0



**Fuente: Elaboración propia.**

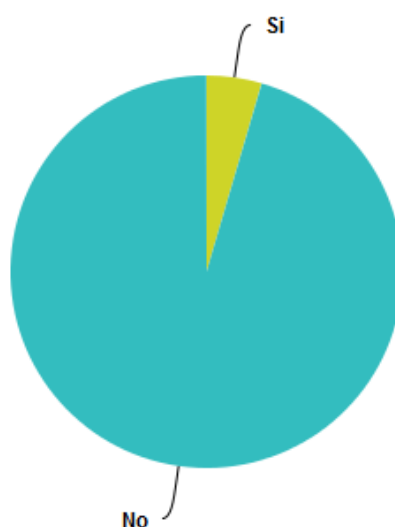
Más del cincuenta por ciento de los encuestados opinó que son muy diferentes mientras que el 36.36% señaló que son diferentes y sólo un 9.09% declaró que son completamente diferentes.

\* La descripción de la muestra se puede observar en el anexo de esta tesis.

## Gráfica 3. Alta o baja emotividad

¿Los japoneses expresan fácilmente sus sentimientos en una reunión de trabajo o de negocios?

Respondido: 22 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	4,55%	1
No	95,45%	21
Total		22

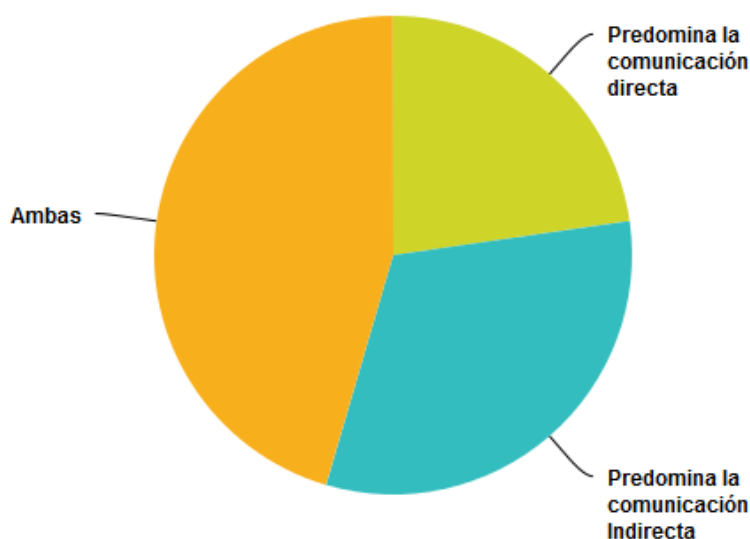
Fuente: Elaboración propia.

Los japoneses prefieren no expresar sus sentimientos (*honne*) en una reunión de trabajo o de negocios según el 95.45% de los entrevistados, y sólo el 4.55% señaló que sí expresan sus sentimientos. Aunque en algunas situaciones los japoneses suelen recurrir a estrategias demasiado sentimentales como el *naniwabushi*, a la hora de hablar sus sentimientos y emociones en las reuniones de trabajo o negocios se reservan éstos y no se manifiestan porque pueden evidenciar sus metas u objetivos.

#### Gráfica 4. Comunicación directa o indirecta

La comunicación con los japoneses es, ¿directa o indirecta? [(directa: comunicación verbal, indirecta: comunicación no verbal (expresiones faciales, símbolos, signos)]

Respondido: 22 Omitido: 0



**Fuente: Elaboración propia.**

Para el 45.45% ambas comunicaciones (directa e indirecta) son importantes para los japoneses, el 31.82 % opinó que predomina la comunicación indirecta y el 22.73% la comunicación directa.

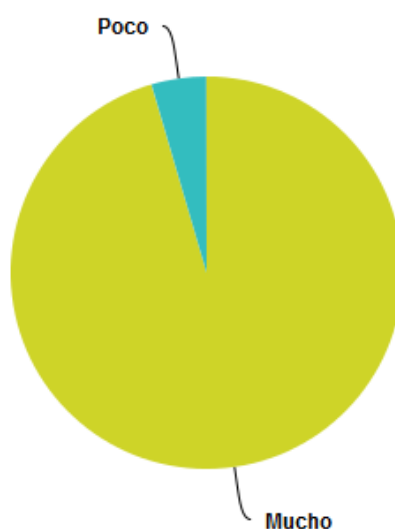
Este resultado muestra que la comunicación que predomina para los japoneses es la indirecta; así, ellos emplean la comunicación no verbal para expresar sus opiniones más íntimas y reservan la comunicación verbal para lo que se espera de ellos desde la opinión colectiva o del grupo.

No obstante, debido a que la comunicación no verbal o la comunicación indirecta de los japoneses es difícil de reconocer, si no se aprenden las raíces de la cultura japonesa y patrones no verbales, la encuesta también puede mostrar que, o bien no se considera que los japoneses utilizan la comunicación indirecta o se desconocen los patrones de conducta de este tipo de comunicación.

**Gráfica 5. Importancia al tiempo.**

**¿Qué tan importante es el tiempo para los japoneses en una negociación o al realizar contratos?**

Respondido: 22 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Mucho	95,45%	21
Poco	4,55%	1
Nada	0,00%	0
Total		22

**Fuente: Elaboración propia.**

Aunque los entrevistados mostraron que existe mucha importancia al tiempo (95.5%), éste, para los japoneses, es relativo a la hora de firmar contratos. En una relación personal con un japonés o japoneses, la puntualidad es un factor prioritario; sin embargo, cuando se

negocia, los japoneses esperan que el tiempo no sea un obstáculo para poder obtener los mejores términos y si eso implica tardarse y prolongar las negociaciones, esto no será un inconveniente.

**Gráfico 6. Decisiones desde arriba o desde abajo**

**¿Cómo cree que se tomen las decisiones en Japón? ¿considerando a todas las partes involucradas en la decisión o es el jefe o el líder del grupo quien toma la decisión?**

Respondido: 22 Omitido: 0



**Fuente: Elaboración propia.**

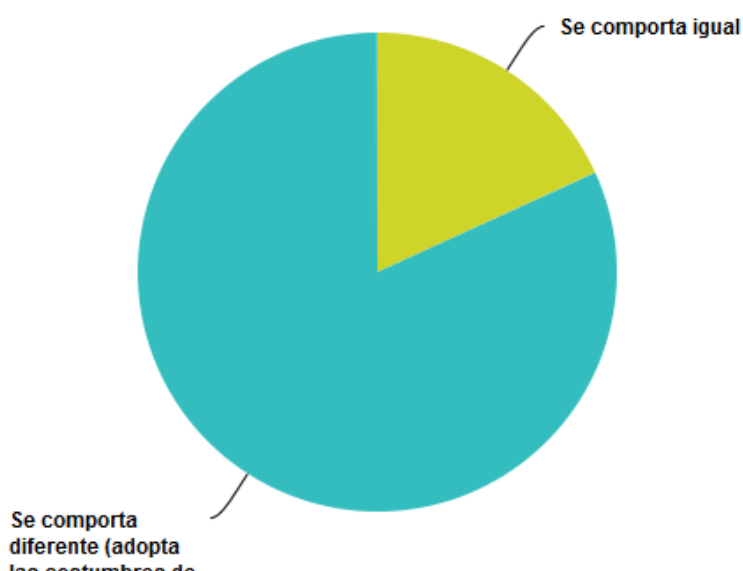
El sistema para tomar decisiones en Japón, como ya se observó, se llama *ringi seido* y consiste en consultar a todos los involucrados, en la gráfica 6 se puede denotar que el 45.45% considera que la decisión se da por consenso y el mismo porcentaje cree que ésta la toma el líder; por otro lado, sólo dos personas (9.09%) piensan que las decisiones se toman diferente. Aunque no hubo respuestas específicas sobre el porcentaje de 9.09 que estableció que las

decisiones se toman diferente, se puede intuir que éstas las ejecuta cada actor individual o los niveles medios dentro de una organización.

### Gráfico 7. Adaptabilidad a otras culturas

**¿Un japonés se comporta de la misma manera con un grupo de japoneses que con un grupo de extranjeros?**

Respondido: 22 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Se comporta igual	18,18% 4
Se comporta diferente (adopta las costumbres de los extranjeros)	81,82% 18
Total	22

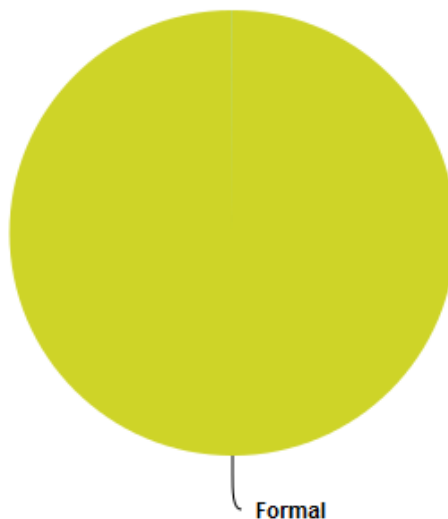
**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a la adaptabilidad de los japoneses hacia otras culturas, en la Gráfica 7 se observa que el 81.82% de los encuestados señaló que los japoneses adoptan las costumbres de los extranjeros mientras que el 18.18% opinó que el comportamiento de los japoneses es igual entre ellos y con otras culturas. Esto refleja una tendencia a la transculturización, a través del contacto social entre extranjeros y japoneses, además de la disposición de los japoneses a asimilar patrones culturales extranjeros e incorporarlos a su cultura.

### Gráfico 8. Estilo formal o informal.

#### El estilo personal de un japonés en una reunión de negocios es ¿informal o formal?

Respondido: 22 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Formal	100,00% 22
Informal (buscan establecer una relación de amistad o más personal)	0,00% 0
Total	22

**Fuente: Elaboración propia.**

Por otro lado, la Gráfica 8 muestra consenso del 100% de los entrevistados al preguntarles si consideran que los japoneses son formales o informales en las reuniones de negocios; los encuestados contestaron que son formales, esto concuerda con la visión de Jeswald Salacuse con respecto al estilo de negociación japonés. Aunque, por un lado, se puede ver ese estilo formal en la cultura japonesa, a través del intercambio comunicativo y las reuniones, por otra parte, el objetivo de la negociación japonesa es crear una relación a largo plazo que a veces deja de lado la formalidad.

Aunque existe un prototipo que muestra el estilo de negociación japonesa como una serie de patrones bien definidos y exclusivos para la cultura japonesa; dentro de Japón existen diferencias regionales que marcan distintos estilos de negociación entre los japoneses. En este



sentido, hay algunas particularidades entre la forma de un negociador de Tokio y el resto del país (por ejemplo, el de Osaka), y entre las grandes y las pequeñas empresas; en las pequeñas empresas de regiones menos cosmopolitas el sistema es más tradicional y se acostumbra el regateo. Los hombres de Osaka hablan más abiertamente y actúan con menos reserva que los de Tokio; los de Kagoshi son directos y agresivos.<sup>350</sup> También estas diferencias se pueden observar entre generaciones; es decir, los jóvenes japoneses piensan de forma distinta que los adultos mayores.

Lo anterior puede deberse a cuestiones lingüísticas diferentes, que dan una concepción distinta a las ideas, además de ciertos patrones de adaptabilidad al entorno ambiental y social, que también pueden generar diversas acepciones y concepción del mundo. Sin embargo, en general, los conceptos antes mencionados (*nemawashi*, *tatema*, etc.) aplican para los japoneses como un común denominador sin importar regionalismos.

En otro ámbito, desde el surgimiento de la civilización japonesa, se ha manifestado un proceso de aculturación que hace referencia a la forma en que Japón adapta patrones culturales de otras culturas; así, éste se ha dado, particularmente, con China, a través de la religión y las costumbres adaptadas por los primeros asentamientos japoneses; y con Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. Con China, Sonia Valle de Frutos, en su libro *Cultura y Civilización*, arguye que: “En el caso de Japón, la aculturación es referida como el proceso de transferencia de la civilización china sobre la nipona. La transferencia china a Japón, en el terreno religioso no sólo se transmitió a nivel de élites, sino que llegó a asimilarse «popularmente». Por tanto, podemos apreciar en el caso de Japón que la «aculturación» como la transferencia de diferentes formas tanto materiales como espirituales de una civilización a otra se produce selectivamente, teniendo como resultado una asimilación completa, como fue con la religión, o una dualidad entre las élites políticas y económicas y la religión o, más exactamente, entre las estructuras político-económicas y la cultural”.<sup>351</sup>

Con relación a la aculturación desde Estados Unidos, se da una asimilación de valores occidentales desde la ocupación estadounidense al territorio japonés a partir de 1945 hasta 1952, que generó una identidad japonesa más neoliberal/liberal e individual y se estableció

---

<sup>350</sup> Cfr. Ogliastri, *op. cit.*, p. xxx; Binnendijk, *op. cit.*, p. 61.

<sup>351</sup> Sonia Valle de Frutos, *op. cit.*, p. 54.

en el sistema social y cultural, a través de la incorporación de valores democráticos y liberales en la Constitución japonesa de 1947 impuesta por los EU.

Esta aculturación significa la adopción de “objetos”, “formas” e “ideas” de Occidente a la cultura japonesa que se puede visualizar desde el mismo lenguaje japonés a través de uno de sus silabarios, el *katakana* (カタカナ o 片仮名), que incorpora palabras occidentales al japonés. Así, se da un sincretismo cultural al compartir tanto elementos occidentales como orientales dentro del lenguaje japonés; esas palabras extranjeras en el japonés crean un sentido de identidad y de ideas sobre lo occidental y lo no japonés.

Aunado a esto, varios estudios\* señalan que subsiste una dualidad en la cultura japonesa que también influye en el estilo de negociación. Al respecto, Ruth Benedict argumenta que: “Los japoneses son, a la vez, y en sumo grado, agresivos y apacibles, militaristas y estetas, insolentes y corteses, rígidos y adaptables, dóciles y propensos al resentimiento cuando se les hostiga, leales y traicioneros, valientes y tímidos, conservadores y abiertos a nuevas formas, preocupados excesivamente por el «qué dirán» y, sin embargo, propensos al sentimiento de culpa, incluso cuando los demás no saben que han dado un paso en falso; soldados en extremo disciplinados, pero con tendencia también a la insubordinación”.<sup>352</sup>

En el mismo sentido, Michael Blaker, con relación al estilo japonés de negociación, se refiere a un doble vínculo entre la cooperación armoniosa y la ética guerrera (se espera que los funcionarios jóvenes del gobierno sean feroces como los *samurai* y que controlen y busquen una solución satisfactoria para todas las partes).<sup>353</sup>

Cabe destacar que a pesar de que los japoneses tienen un estilo de negociación, influenciado por su cultura, cuando el interés o los fines de negociación internacional son mucho más fuertes que éste, se puede dejar de lado la cultura para lograr satisfacer sus objetivos; esto es, puede primar un estilo de negociación pragmático que busca obtener ganancias en las negociaciones y no las relaciones a largo plazo.

---

\* *El Crisantemo y la espada* de Ruth Benedict, *Japanese, chinese and soviet / russian negotiators* de Peter Berson, *Japanese International Negotiating Style* de Michael Blaker, entre otros.

<sup>352</sup> Benedict, *op. cit.*, p. 10.

<sup>353</sup> *Cfr.* Blaker, *op. cit.* Citado por Binnendijk, *op. cit.*, p. 57.

Lo anterior se puede explicar gracias a la adaptabilidad que los japoneses pueden tener. En este sentido, se observan comportamientos de otras culturas en la cultura japonesa, pero siempre adaptados a la identidad japonesa.

Binnendijk, señala: “Japón tiene una conocida atención a las formas de los demás que se remonta a la afluencia de ideas y prácticas chinas hace varios siglos atrás. Las ideas occidentales también fueron exploradas y a veces adoptadas o adaptadas, pero siempre hubo un intento de mantener un espíritu japonés único. Japón en su diplomacia, a finales del siglo XIX, por ejemplo, pasó de los métodos y símbolos verbales orientales a occidentales. Más recientemente, un gerente de una empresa comercial japonesa general declaró que cuando en Estados Unidos, los japoneses, por supuesto, "negocian al estilo estadounidense"(...) Es probable que los negociadores japoneses intenten hacer ajustes, lo que complica las percepciones y las imágenes del estilo de negociación japonés”.<sup>354</sup>

Por eso, en ciertos momentos se puede observar una dualidad en el comportamiento del japonés y a través del proceso de globalización se da una rápida transferencia y conocimiento de otras culturas que se adaptan a la perspectiva japonesa. Así, las normas e ideologías que se compartan en las organizaciones internacionales serán adaptadas al estilo de negociación japonés.

Empero, hay que considerar que ciertos factores moldean y configuran la cultura japonesa y por ende el estilo nacional de negociación del japonés; estos se encuentran en la Figura 5 y son los siguientes:

- Acontecimientos históricos: hechos que dependen del contexto en un tiempo y espacio determinado y que influyen en la cultura de cualquier país. En el caso de Japón, se encuentra, principalmente, entre el Japón antiguo y moderno (Del periodo Jiomon, 縄文時代、じょうもん hasta el periodo Edo 江戸時代、えど) contacto e influencia de Corea y China; en la era Tokugawa, se da un aislamiento hacia otras culturas, pero permanece el acercamiento con China y Corea y la introducción de conocimiento occidental por medio de las relaciones comerciales con los Países Bajos; Renovación Meiji, marca la transición del Japón antiguo al

---

<sup>354</sup> Binnendijk, *op. cit.*, p. 62.

moderno y la penetración de valores occidentales al sistema político, económico y social japonés.

En el Japón moderno, durante el periodo Meiji, además de lo ya mencionado se inicia el expansionismo japonés (guerras sino-japonesas y guerra ruso-japonesa), que continua hasta el Japón contemporáneo de finales de la Segunda Guerra Mundial, y que implica la transmisión de valores culturales japoneses hacia otras culturas (como Corea).

En el Japón contemporáneo, la Segunda Guerra Mundial modificó ciertos patrones culturales japoneses como la idea de la jerarquía, la deuda y las obligaciones, etc.;<sup>355</sup> la ocupación estadounidense, después de la Segunda Guerra Mundial hasta 1952, que reformó y transfirió a Japón valores occidentales, como la idea de la democracia y la libertad; esto mismo, lo permite la globalización. La crisis asiática de 1997 y la crisis mundial de 2007 también son factores que han afectado el comportamiento y la conducta del japonés.

Así éstos, son los hechos temporales que modifican e influyen en la cultura japonesa a lo largo del tiempo.

- Geografía: El territorio japonés tiene una condición especial, es de los pocos países que está compuesto por un conjunto de islas que genera un aislamiento natural que produjo, durante la Antigüedad y la Modernidad, una poca injerencia extranjera. Esto influyó en la cultura y la raza japonesas convirtiendo a Japón en un Estado “homogéneo” con aspectos culturales y raciales únicos.

Aunque, por un lado, se señala una pureza racial en Japón, existen estudios que indican lo contrario, Tessa Morris Suzuki citando a Kita Sadakichi menciona: “desde el principio, nosotros los japoneses no hemos sido un grupo homogéneo, antes bien, muchos pueblos de linajes diferentes han vivido juntos en este archipiélago durante largos periodos de tiempo, y en el proceso se han casado entre ellos, han adaptado las costumbres unos de otros, han mezclado sus lenguas y, finalmente, han olvidado de dónde procedían. Así fue como se llegó a crear un

---

<sup>355</sup> Cfr. Benedict, *op. cit.*

grupo étnico japonés totalmente unido”.<sup>356</sup> Sin embargo, es un hecho que la raza *yamato*\* es la que tiene la mayoría en el territorio japonés y que, a pesar de las diversidades étnicas y los diferentes grupos minoritarios, existe un sentimiento de nación y de cultura japonesa unificado y homogéneo.

Su condición geográfica hace del territorio japonés uno de los más propensos a los desastres naturales y, a su vez, éstos producen formas específicas de organización social creando una "cultura del desastre". De tal forma, el terremoto de la región de Kanto y el terremoto y el tsunami del 11 de marzo de 2011, han generado una cultura del desastre.<sup>357</sup>

Por otro lado, el territorio japonés se divide en Japón tiene 47 prefecturas y éstas en ocho regiones: Hokkaido, Tohoku, Kanto, Chubu, Kinki, Chugoku, Shikoku, y Kyushu-Okinawa. Cada una de las regiones tiene sus particularidades culturales y lingüísticas; así, Timur Dadabaev arguye que: “existen varias áreas que generan una fuerte auto-identificación junto con una sub-mentalidad y sub-lenguaje de la región en cuestión (Kanto, Kansai, Tohoku, etc.). Empero, estas divisiones sirven sólo como un rol de segmentaciones sub-nacionales, pero no constituyen la base

<sup>356</sup> Kita Sadakichi citado por Tessa Morris Suzuki, *Cultura, etnicidad y globalización. La experiencia japonesa*, Siglo XXI/UNAM, México, 1998, p. 102.

\* El grupo étnico mayoritario es *yamato*, aunque también conviven en Japón las etnias *ainu*, *burakumin* y *ryukyu*; no existe un censo oficial sobre la cantidad de personas pertenecientes a cada una de estas etnias, “Hay más de 24,000 *Ainu* en Japón. Aunque no hay cifras oficiales del censo, el gobierno de Hokkaido realizó encuestas sobre las condiciones de vida de los *ainu* en Hokkaido en 1972, 1979, 1986, 1993, 1999, 2006 y 2013 y según la última encuesta, la población de *Ainu* en Hokkaido es de al menos 19,786”. “Las estimaciones del número de descendientes varían enormemente, ya que, no se han producido cifras oficiales sobre la población *Burakumin*, a excepción de un censo de la Agencia de Asuntos Generales en 1985 que informó que había 1.163.372 comunidades *Burakumin* y 4.594 *buraku* en Japón. La Liga de Liberación de *Buraku* ha estimado, extrapolando de otras figuras en una encuesta del gobierno de 1993, que hay alrededor de tres millones de *Burakumin*. Todavía no hay estadísticas oficiales actualizadas de *Burakumin* / *Buraku*, pero las estimaciones oscilan entre uno y tres millones a más de seis millones de personas”. Okinawa (*ryukyu*) tiene una población de aproximadamente 1.3 millones de personas. *Cfr.* Minority Rights Group International, World Directory of Minorities and Indigenous Peoples, *Japan-Ainu*, en <http://minorityrights.org/minorities/ainu/>, Minority Rights Group International, World Directory of Minorities and Indigenous Peoples, *Japan-Burakumin (Buraku people)*, en <http://minorityrights.org/minorities/burakumin-buraku-people/> y Minority Rights Group International, World Directory of Minorities and Indigenous Peoples, *Japan-Ryukyuan (Okinawans)*, en <http://minorityrights.org/minorities/ryukyuan-people/>. Traducción libre.

<sup>357</sup> *Cfr.* Norio Okada, Liping Fang D., Marc Kilgour, “Community-based Decision Making in Japan” en *Group Decision and Negotiation*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Volumen 22, Número 1, Estados Unidos, pp. 45-52. Traducción libre.

para una formación de desintegraciones sociales”.<sup>358</sup> En este sentido, esos regionalismos pueden marcar el estilo de negociación del japonés y son las variables espaciales que integran la cultura japonesa.

- Lenguaje y discurso: El idioma japonés está compuesto por ideogramas chinos o *kanji* (かんじ, 漢字) y dos silabarios, *hiragana* (ひらがな, 平仮名) y *katakana* (カタカナ, 片仮名). De tal suerte, la estructura gramatical del japonés conjuga estas tres formas de escritura mostrando adaptabilidad de valores chinos y occidentales o extranjeros al entendimiento lingüístico del japonés.

El discurso comparte identidades, ideas, opiniones y actitudes, además de actualizar hechos o ideas dentro de una cultura; asimismo, el discurso y el lenguaje puede considerarse como un acontecimiento social porque se comparte socialmente, tiene ciertos objetivos y estructura normativa (valores, reglas sociales, etc.). Por ello, la escritura japonesa al compartir tres formas que interactúan en conjunto están actualizando hechos e ideas japonesas, chinas y occidentales o extranjeras.

Por otro lado, el japonés a través de su gramática crea una jerarquía entre las personas que comparten un discurso al establecer formas distintas de comunicarse por medio del lenguaje respetuoso (*keigo*, けいご, 敬語).

- Religión. Aunque los japoneses, en términos de creencias, no se sienten religiosos, en Japón confluyen varios sistemas religiosos y de valores: el budismo, el sintoísmo, el cristianismo, el taoísmo y el confucianismo. En una encuesta realizada: de las religiones más profesadas (el budismo) sólo el 16.7% de los entrevistados declaró ejercerla y una pequeña porción se mostró no católico (0.6%) y (0.5%) católicos y cristianos.<sup>359</sup> No obstante, el sintoísmo sigue siendo la religión que más abunda en Japón; según la Agencia de Asuntos culturales de Japón: el

<sup>358</sup> Timur Dadabaev, “Japan: Family, Values and concerns in a modernized society” en Inoguchi, Takashi, Basáñez, Miguel, Tanaka, Akihiko y Dababaev, Timur (coordinadores), *Values and Life Styles in Urban Area. A cross-cultural analysis and source book*, Siglo XXI, México, 2005, p. 31. Traducción libre.

<sup>359</sup> *Idem*.

sintoísmo tiene 92.168.614 fieles, el budismo cuenta con 87.126.192, el cristianismo tiene 1,951,381 miembros y 8,973,675 son fieles a otras religiones.<sup>360</sup>

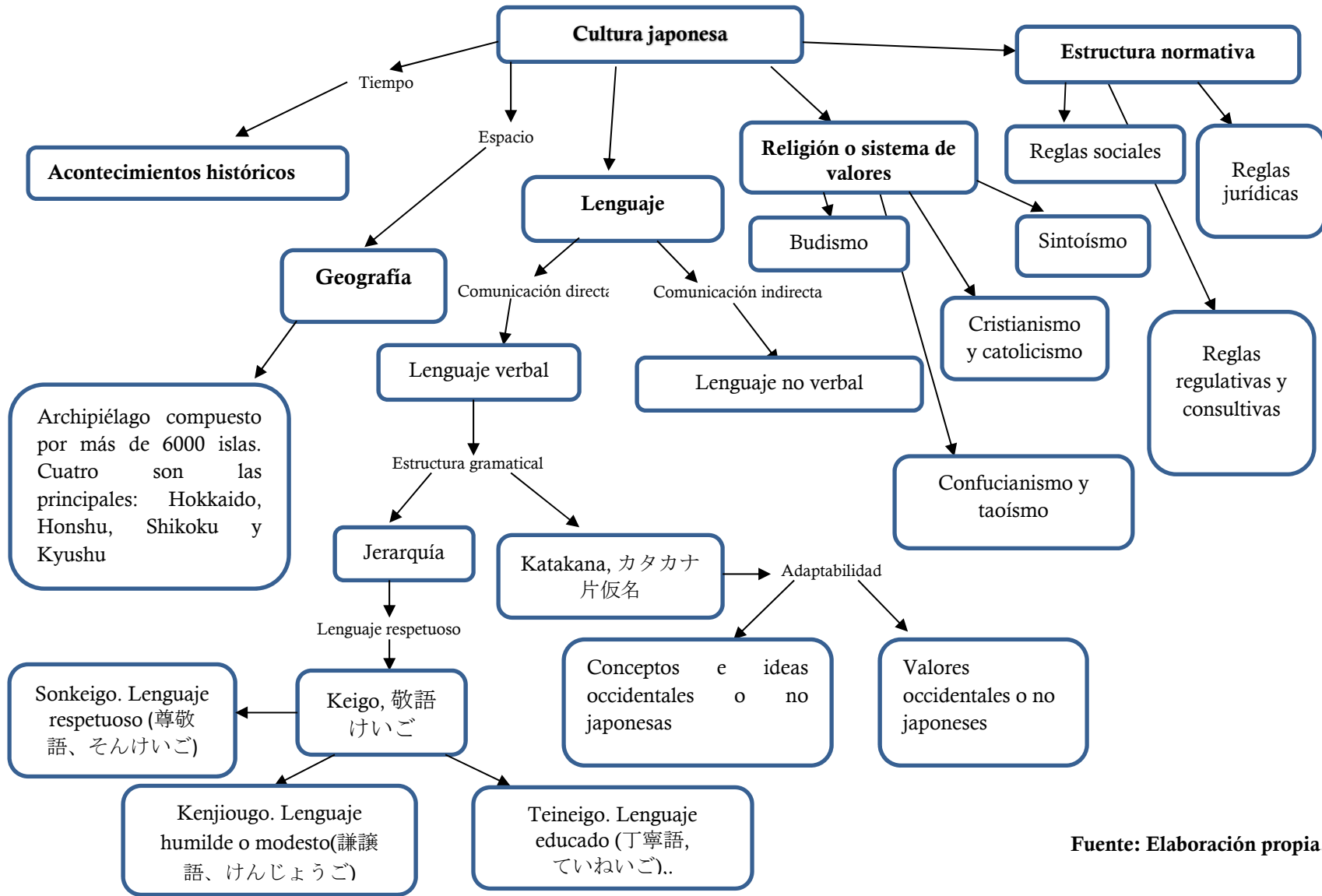
La religión tiene un sentido simbólico en Japón; sin embargo, si predispone reglas sociales y valores que son respetados por los japoneses en influyen en la forma en que se convive con el otro.

- Estructura normativa. Hace referencia a las normas que integran la sociedad japonesa; éstas pueden ser: morales, sociales, religiosas y jurídicas; además se deben considerar las normas regulativas y constitutivas según el constructivismo, cuya descripción está en el Capítulo 1. Todas éstas moldean el comportamiento del japonés para poder convivir armónicamente con la sociedad; aunado a ello, determinan las conductas que pueden desplegarse en una negociación.

---

<sup>360</sup> Web Japan, *Japan Fact Sheet*, en [http://web-japan.org/factsheet/en/pdf/e20\\_religion.pdf](http://web-japan.org/factsheet/en/pdf/e20_religion.pdf), consultado el 27 de enero de 2015. Traducción libre.

Figura 5. Componentes de la cultura japonesa



Fuente: Elaboración propia.



Los elementos mencionados en la Figura 5, son afectados por dos variables: el tiempo y el espacio; por ello no

Debido a que la cultura es un compuesto de varios elementos que no son estáticos, el comportamiento de los japoneses en las negociaciones internacionales y de otros negociadores de otras nacionalidades, está cambiando y debe adecuarse al contexto de las organizaciones en donde se desarrollan las negociaciones; así, los factores analizados en los párrafos posteriores y en la Figura 5 se encuentran afectados por dos variables: el tiempo y el espacio.

Así, los componentes culturales señalados en este apartado representan un prototipo (promedio de valores) de cómo actuará un japonés en las negociaciones, pero no es un estereotipo cerrado y que no considera que cada individuo tiene sus propios principios y sistema de valores que lo hará diferente incluso de sus connacionales.

### **3.3.1. Niveles de negociación: Juego de dos niveles.**

Como se pudo observar en el Capítulo 1, el juego de dos niveles establecido por Robert Putnam evidencia la existencia de dos niveles de negociación en las negociaciones internacionales. Así, los discursos políticos de Japón, en el ámbito internacional, deben incluir y satisfacer intereses particulares y nacionales, por ello, a la par de la negociación internacional se dará una nacional.

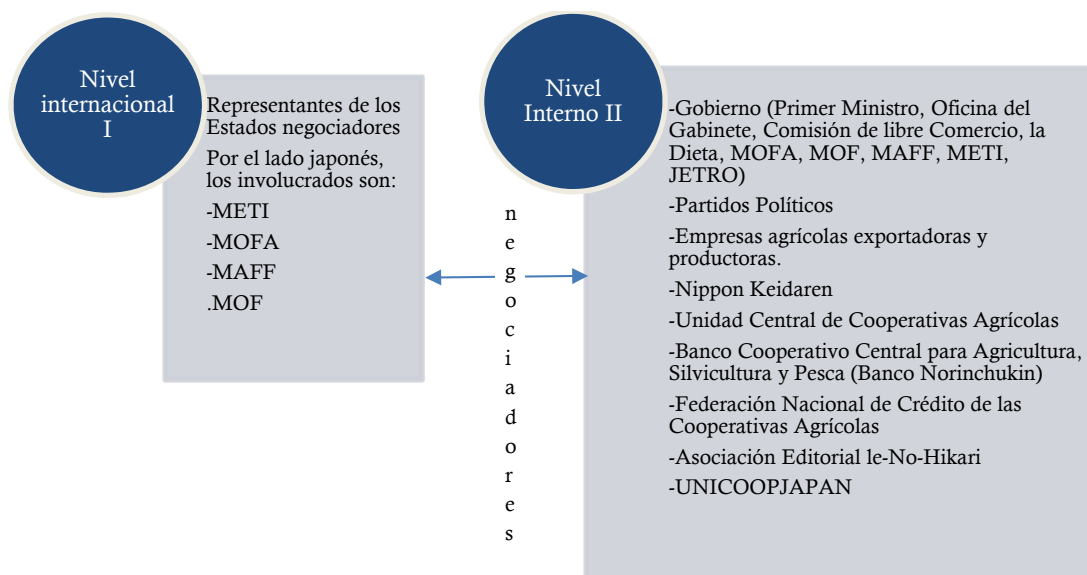
Debido a que la toma de decisiones en Japón, desde su cultura, responde al consenso; éste es necesario armonizar, previamente, a las negociaciones internacionales generando un mayor conocimiento de las concesiones y los objetivos de la parte japonesa; además impone límites a los discursos políticos (límite entre lo aceptable y lo no) y, finalmente, la implementación del tratado internacional resulta más fácil por el consenso interno producido con anterioridad.

Al respecto Kishan S. Rana, señala que: “Un país como Japón, que lleva a cabo una extensiva armonización de consenso doméstico antes que la negociación internacional genera ventajas en tres formas. Primero, conocer bien el conjunto ganador doméstico y construir una postura oficial. Segundo, la relativa inflexibilidad que esto produce (porque cualquier nuevo compromiso debe ser despejado con el nivel doméstico II) da una posición de negociación

fuerte. Tercero, la implementación de un acuerdo es más sencilla porque el consenso ya se estableció con los interesados”.<sup>361</sup>

De tal suerte, en la Figura 6 se pueden observar los actores japoneses que están involucrados en cada uno de los niveles de negociación y se puede observar que el vínculo entre éstos son los negociadores que se encuentran presentes en los discursos políticos.

**Figura 6. Juego de dos niveles de negociación agrícola en Japón**



**Fuente: Elaboración propia.**

En este sentido, los siguientes apartados se analizarán los niveles de negociación japonesa nacional e internacional. Se ejemplificarán los niveles de negociación de Japón en el ámbito interno y en el externo en una negociación internacional sobre agricultura en la OMC y se identificarán los actores que estarán presentes en cada uno de estos estadios.

### 3.3.1.1. Negociación nacional de Japón

De manera general, los actores que participan en el primer nivel serán aquellos que se ubican dentro del proceso de negociación de la OMC formando el grupo de negociadores y tienen una clara intervención en ésta, éstos son los representantes nacionales ante la OMC.

<sup>361</sup> Kishan S. Rana, *Putnam's Two-Level Theory of Negotiations*, Consultado el 19 de octubre de 2014 en <http://www.cuts-citee.org/CDS04/pdf/CDS04-Session5-PP01.pdf>, p.3. Traducción libre.

El segundo estadio se compone por los actores o jugadores nacionales que pueden influir directa o indirectamente en la negociación; de manera directa se encuentran las empresas transnacionales y nacionales las que presionan a sus gobiernos para que éstos satisfagan sus intereses; y de manera indirecta, están aquellas entidades gubernamentales o no, que son consideradas a nivel nacional o que de alguna manera tienen cabida en los derechos y obligaciones que estipula la OMC.

En el Cuadro 14 se desglosan y señalan cada uno de los jugadores en el ámbito doméstico que se involucran en las negociaciones agrícolas de Japón.

**Cuadro 14. Actores de Japón en el nivel doméstico II**

Gubernamentales	No gubernamentales	
<b>Primer ministro</b>	<b>Nippon Keidaren</b>	
<b>Secretaría del Gabinete*</b>	<b>Empresas exportadoras y productoras*</b>	
<b>Oficina del Gabinete</b>	Abecho Shoten Co. Ltd. ADiRECT Corporación Asociación de productores y exportadores agrícolas de Aichi Aiya Co., Ltd. Conferencia de Promoción de Exportaciones de Productos Akita Corporación Química AON Aoshino Granjas Co. INC. Arimuraya co.,Ltd. Asociación de la cooperativa agrícola de Kumamoto. Ayakiku-Syuzou Co. Ltd. Central Trading Co. Ltd. Chiyokotobuki Toraya Co. Ltd. Asociación Agrícola Earth Flyers Agricultores para la alimentación segura y saludable Corporación First International Friendly Business Consultants Servicio de comida Fukufuku Co. Ltd. Granja Fumiko Co., Ltd. Asociación de promoción exportadora de productos de agricultura, silvicultura y pesca Gifu. Asociación de la industria alimentaria de Gifu Gihei Gohan co Ltd Perla verde de soja fermentada oficina principal DAIEI Co. Ltd. Hachijo-Ashitaba, Inc Hellyer & Co., Inc Higashimaru Co., Ltd. Hiroshima Pref. Asociación Cooperativa de Cultivadores de Frutas. Hokuren Trading Co.,Ltd.	Maruyo Yoshizumi store Co., Ltd. Masuda shipment society Matsukawa-town Matsumoto Farm Co., Ltd MCC CO., LTD. Meiwa Co, Ltd Corporación de fruta y cítricos Mihama Minami KyushuChikusan KogyoCorp.,Ltd. Mitoyo mandarin orange kyoudou senkajo MORI MILK CO.,LTD MUROMACHI SHUZO CO., LTD MUSO Co.,Ltd Nakamura Chaho NakanoBC Co,Ltd Nakasatsunaimura farm co-op Nakayama Kato Co. LTD NEGISHI BUSSAN CO.,Ltd NISHIKI SOYSAUCE CO.,LTD. Obihiro-shi Kawanishi farm co-op Ogawanosyo Co., Ltd. Oise-Mairi Inc. Okahata farm Co., Ltd. OKINAWA CHOUSEI HERB CORP. OKINAWA PRODUCTS ASSOCIATED CO., LTD. Fábrica de Té Okinawa Tea Factory Co,Ltd. OTSUKA GREEN TEA CO.,LTD Overseas Trading Support Inc. Plumfoods.,Ltd Corpportación Pomu Pomufel Iwate Fujisawa Saitama Hibikino farm co-op Sanmari Co, LTD SANYO TRADING CO.,LTD. SAPPORO GURMET FOODS CO.,LTD TÉ VERDE SASAKI CO.,LTD. SATOU FOOD COMPANY

\* Para más información sobre la Secretaría del Gabinete y la Oficina del Gabinete puede consultarse: The Government of Japan en <http://www.japan.go.jp/directory/index.html#1>. Traducción libre.

\*Ministerio de Agricultura, Gestión Forestal y Pesca, *Lista de exportadores y productores*, en [http://www.maff.go.jp/e/oishii/exporter\\_producer/index.html](http://www.maff.go.jp/e/oishii/exporter_producer/index.html).

	<p>Homme Asakichi Shoten Co.,Ltd.  Horaiya Co., Ltd.  Ichikawa Corporation Co., Ltd.  Igarashi Seimen Co, Ltd  i.P.U. Trading Co.,Ltd  Ito-nouen  Itoh Shoji,Inc.  Corporación Izunumanousan  JA Kagawa Oficinas Centrales Miki-cho  JA-MIKKABI  JAKinosato  Japan Organic Company  Kamei Co, Ltd.  Kamogawasyuzou.Co.Ltd  Kanazaki's rice  KanNonYama Fruits Garden  KATAYAMA RINGO CO., LTD  kawaguchi-natto corporation  Kawano Merikuron Hanbai Co., Ltd.  Ken Global Co., Ltd  KIDOYA CO.,LTD  Cooperativa de la Sociedad Agrícola  Kihoku-kawakami  Cooperativa Kinko Shiitake  KISHU HONJOH UMEYOSHI  CO.,LTD.  Kishuhosokawa CO.,LTD.  Comida procesada Kiyota Co., Ltd  Cooperativa Kosaka de té procesado  KUBOTA BUSSAN CO., LTD.  Conferencia de Agricultura y Ganadería  para la Exportación Prefectura de  Kumamoto  LIVENET TOHOKU Co, LTD  M&amp;M CO., LTD.  Corporación Mameya  MARUICHI MEAT CO.,  MARUSHO RICE VINEGAR /  MANUFACTURER &amp; CO.</p>	<p>SATSUMA SHUZO CO., LTD  SEIKA FOODS CO., LTD.  SEIMEI FARM  Destilería Senkoma Co., Ltd.  Shindo brewing shop corporation  Shiota Trade Consulting Office  Shipments union chita aichi  SHIRASUYA MAEFUKU  Shizuoka greenhouse farm co-op  Shun no kaze CO, LTD  SINANO WINE CO. LTD  SUIGEI BREWING CO.,LTD.  Surugaya CO.,LTD.  Destilería de Sake Takenotsuyu  Tamaruya-Honten Co.Ltd  Té de Japón  Terraume.  CONFERENCIA PARA LA  PROMOCIÓN AGRÍCOLA REGIONAL  DE TOYOHASHI-TAHARA  Asociación de Marketing de Productos  Agrícolas Tochigi  Tone-Numata farm co-op  Destilería de Sake Toshimori Co., Ltd  OFICINA CENTRAL TOTTORI DE LA  FEDERACIÓN NACIONAL DE LA  ASOCIACIONES COOPERATIVAS.  Tuburaya Seimen CO, LTD  Unuma Minami farm co-op  WAGO CO.,LTD.  Yabuzuka-Honmachi farm co-op  YAMAMA MASUDAEN CO.,LTD  YAMATOU SHOJI CO.,LTD.  Yatsushiro farm co-op  Corporación Yoshida-ya  Destilería de Sake Yoshikubo  Asociación de exportación e importación de  plantas para jardín Youkaichiba  CORPORACIÓN YUGETA</p>
<p><b>La Dieta: Cámara Alta o Cámara de  Consejeros (242 miembros) y Baja o de  Representantes (475 miembros).</b></p>	<p><b>Unidad Central de Cooperativas Agrícolas (Zenchu)</b>  Cooperativas Agrícolas Primarias (Cooperativas Agrícolas Multipropósito, Cooperativas  Agrícolas Unipropósito)  Federación Nacional de Asociaciones de Cooperativas Agrícolas (ZEN-NOH) antes  UNICOOPJAPAN  Federación Nacional del Seguro Mutuo de Cooperativas agrícolas (ZENKYOREN)  Federación Nacional de Bienestar de las Cooperativas Agrícolas  Federación de la Prensa e Información de las Cooperativas Agrícolas.  Federación Nacional de Cooperativas Ganaderas  Federación de Cooperativas Lecheras  Federación Nacional de Cooperativas de Sericultura  Banco Cooperativo Central para Agricultura, Silvicultura y Pesca (Banco Norinchukin)  Federación Nacional de Crédito de las Cooperativas Agrícolas  Asociación Editorial le-No-Hikari</p>	
<p><b>Ministerio de Relaciones Exteriores  (MOFA)</b></p>	<p><b>Partidos Políticos*</b>  -Partido Liberal Demócrata (PLD; conocido como <i>Jiyuu Minshutou</i>, じゅうみんしゅと  う, 自由民主党, abreviado frecuentemente a <i>Jimintou</i>).</p>	
<p><b>Ministerio de Finanzas (MOF)</b></p>		
<p><b>Ministerio de Economía, Comercio e  Industria (METI)</b></p>	<p>- Partido Democrático de Japón (PDJ, <i>Minshintou</i>, 民進党).</p>	

\* Los partidos políticos que se presentan están actualizados, según las páginas electrónicas de la Cámara de Representantes y la Cámara de Coneyeros; para la primera la última actualización fue en octubre de 2006 y la segunda fue modificada en abril de 2017. Estos partidos pueden modificarse y crearse nuevos. *Cfr.* The House of Representatives Japan, *Strength of the In-House Groups in the House of Representatives*, en [http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_english.nsf/html/statics/english/strength.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_english.nsf/html/statics/english/strength.htm). Traducción libre y The House of Councillors Japan, *Strength of the Political Groups in the House of Councillors* en <http://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/eng/strength/index.htm>. Traducción libre.

Ministerio de Agricultura, Gestión Forestal y Pesca (MAFF)	-Nuevo <i>Koumeitou</i> (こうめいとう, 公明党).
Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC)	-Partido Comunista de Japón ( <i>Nihon Kyousantou</i> , にほんきょうさんとう, 日本共産党). -Iniciativas desde Osaka ( <i>Osaka ishin no kai</i> , おさかいしんのかい, おおさか維新の会).
JETRO (Organización para el Comercio Exterior de Japón)	-Partido Socialdemócrata de Japón ( <i>Shakai Minshutou</i> , しゃかいみんしゅとう, 社会民主党). -Partido que cuida el corazón de Japón ( <i>Nihon no Kokoro o Taisetsu ni Suru Tou</i> , 日本のこころを大切にする党). -Partido para la Innovación de Japón (JIP, <i>Nippon Ishin</i> 日本維新). -Partido Liberal (PL, <i>Jiyuu</i> じゅうとう, 自由党). -Coalición por la esperanza ( <i>Kibou</i> , きぼう, 希望). -Club de los Independientes. Es una facción formada del PDJ.

Fuente: Elaboración propia con datos del MAFF y Cámara de Representantes y Consejeros.

Cabe destacar que cada organización pública o privada, a través de sus reglas, reglamentos, normas, patrones conductuales y cultura organizacional crea una identidad entre sus empleados; por ello, desde el constructivismo y el liberalismo institucional se puede argumentar que cada organización y sus miembros tienen su propia identidad y, en Japón, el apego del individuo hacia su empresa y lugar de trabajo tiene una tradición de lealtad y fidelidad que refuerza y profundiza esa identidad e ideología.

Derivado de lo anterior, se encuentran dos posiciones antagónicas entre los involucrados en las negociaciones agrícolas de Japón: una se muestra en contra de la liberalización comercial, particularmente, en el sector agrícola; y la otra, a favor de ésta. De éstas se desprende otra que se halla en un punto intermedio defendiendo la desregulación de la economía, pero con cierto proteccionismo hacia los rubros estratégicos.

De este modo, los jugadores *pro liberalismo comercial agrícola* son los siguientes:

- Gobierno de Japón: La posición general de los funcionarios públicos que son los tomadores de decisiones en Japón consideran que el libre comercio, a través de instrumentos como los acuerdos de libre comercio, proporcionan varias ventajas políticas y diplomáticas; cómo puede ser: aumentar el poder de Japón en las negociaciones internacionales, principalmente, aquellas que se dan en el seno de la OMC, además de competir económicamente en mejores términos con China en el mercado asiático. Por otro lado, permite la expansión del comercio, reducción de costos de producción, entre otros beneficios.

Aunque, el Primer Ministro Shinzo Abe, durante su administración, ha hecho declaraciones apoyando la desregulación económica, su discurso es cuidadoso y poco comprometido hacia la liberalización del sector agrícola japonés: “La agricultura de

Japón está en una encrucijada. Para que pueda sobrevivir, tiene que cambiar ahora”.<sup>362</sup> En otra afirmación, Abe señaló: “Navegaremos cualquier tipo de negociación bilateral basada en la creencia de que la agricultura es la base de nuestro país”.<sup>363</sup>

Asimismo, el Primer Ministro Abe elaboró un programa conocido como *Abenomics* para solventar la situación económica de Japón a través de una reforma estructural y política económica, que no plantean directamente incluir al sector agrícola, pero que a la larga puede trastocar aspectos de éste, sobre todo, a partir de diciembre de 2013 cuando se desarrolló el Plan para la Dinamización de la Agricultura, la Silvicultura, la Pesca y las Comunidades Locales.

Así, el discurso del Primer Ministro parece ambivalente, entre la liberalización y el proteccionismo en algunos sectores, aunque existe un claro compromiso hacia la firma de Acuerdos de Asociación Económica y TLC.

Este mismo argumento se comparte con los miembros de la Oficina del Gabinete (aunque aquí depende del ministerio al que representen si coinciden o no con el libre comercio), la Comisión de Libre Comercio.

- Ministerio de Finanzas (MOF). Considera que la participación de Japón en los Organismos Internacionales se debe fomentar, así, la presencia de Japón en estos organismos tanto multilaterales como regionales y bilaterales es fundamental. El discurso de los Ministros del MOF desde hace varios años se ha mostrado a favor del impulso de los AAE, TLC y la desregulación de la economía a través de la inserción de Japón al ámbito internacional; por ejemplo, en 2008 el Ministro de Finanzas Nukaga declaró: “Japón hará esfuerzos para fortalecer el sistema multilateral de libre comercio centrado en la Organización Mundial del Comercio, promover activamente los Acuerdos de Asociación Económica, reformar el sistema aduanero con el propósito de mejorar la competitividad global y fortalecer nuestra red de tratados tributarios para que la economía japonesa y la sociedad pueda abrirse más ampliamente al mundo

<sup>362</sup> Jonathan Weisman, “Shinzo Abe of Japan avoids specifics in speech on trade accord” en *The New York Times*, 29 de abril de 2015 en <https://nytimes.com/2015/04/30/us/shinzo-abe-japan-trade-accord-speech-to-congress.html?smprod=nycore-ipad&mid=nycore-ipad-share>. Traducción libre.

<sup>363</sup> Tomohiro Osaki, “Abe warms to bilateral trade deal with U.S. but vows to still protect farmers” en *The Japan Times*, 26 de enero de 2017 en <http://www.japantimes.co.jp/news/2017/01/26/national/politics-diplomacy/abe-warms-bilateral-trade-deal-u-s-vows-still-protect-farmers/#.WS4hkIWcEcA>. Traducción libre.

exterior”.<sup>364</sup> Además, se han tratado de tener acciones concretas por parte de este Ministerio para aprovechar los acuerdos de libre comercio; así, en enero de 2016, el Ministro de Finanzas Aso, mencionó: En octubre del año pasado, se hizo un acuerdo en principio sobre las negociaciones del TPP (Trans-Pacific Partnership). Debemos establecer un vínculo directo entre los beneficios del TPP y la revitalización económica y la vitalización regional y también disipar las preocupaciones del pueblo japonés sobre los efectos del TPP. Sobre la base de estas perspectivas, hemos decidido el ‘Marco integral de políticas relacionadas con el TPP’”.<sup>365</sup>

En este sentido, la liberalización comercial es importante para este Ministerio, pero también aquélla que se destina al sector agrícola. En este rubro, las declaraciones de este Ministerio son: “Se destinará presupuesto a la agricultura, la silvicultura y la pesca, para convertir las industrias agrícolas, forestales y pesqueras en industrias en crecimiento, fortaleceremos su competitividad en las exportaciones e intensificaremos los esfuerzos para mejorar el marco de políticas de infraestructura agrícola”.<sup>366</sup>

- Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI). Los funcionarios de este ministerio visualizan los TLC y AAE como instrumentos que pueden profundizar los vínculos económicos con el exterior y facilitar la división del trabajo y la producción; así como, incrementar las exportaciones e importaciones.

De tal forma, el METI tiene como misión: desarrollar la economía y la industria japonesas centrándose en promover la vitalidad económica de las empresas privadas y promover con suavidad las relaciones económicas exteriores y asegurar un suministro estable y eficiente de recursos energéticos y minerales.<sup>367</sup> En el mismo sentido, el METI se compromete con el libre comercio y sus instrumentos, así, desde la perspectiva de este Ministerio: “Las nuevas normas comerciales de la Organización Mundial del

<sup>364</sup> MOF, *Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Nukaga at the 169th Session of the National Diet*, 18 de enero de 2008 en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/e20080118.htm](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/e20080118.htm). Traducción libre.

<sup>365</sup> MOF, *Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Aso at the 190th Session of the National Diet*, 4 de enero de 2016 en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/20160104e.html](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/20160104e.html). Traducción libre.

<sup>366</sup> MOF, *Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Aso at the 193th Session of the National Diet*, 20 de enero de 2017 en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/20170120e.html](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/20170120e.html). Traducción libre.

<sup>367</sup> METI, *METI's mission*, en [http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/meti\\_mission.html](http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/meti_mission.html). Traducción libre.

Comercio y los acuerdos de asociación económica servirán como fuerza motriz para abrir puertas a los productos y servicios japoneses y que pueden marcar la diferencia en los mercados de todo el mundo. El METI tiene como objetivo compartir de manera proactiva nuestra experiencia y conocimiento con socios de todo el mundo para construir relaciones mutuamente beneficiosas y cree que los modelos económicos y sociales de Japón pueden hacer una contribución global más amplia y se ha comprometido a encabezar este proceso”.<sup>368</sup>

La desregulación económica debe darse en todos los sectores, incluyendo el agrícola y los TLC y AAE servirán como una fuerza para la promoción de las reformas internas agrícolas.

- Federación de Organizaciones Económicas (Nippon Keidanren): Esta institución es partidaria de la liberalización comercial y de los TLC. Por esa razón, esta Federación publica, frecuentemente, informes y sugerencias sobre la política económica de Japón, además de incluir análisis y opiniones sobre los acuerdos de libre comercio. Así, las propuestas políticas de esta Federación son: “Keidanren defiende que el sistema multilateral de comercio que abarca el mundo entero es esencial para el crecimiento económico mundial y que la OMC está en el centro de ese régimen, aunque los gobiernos y las comunidades empresariales están centrando su atención en los acuerdos plurilaterales específicos y los tratados de libre comercio”.<sup>369</sup>

El 12 de septiembre de 2016, en la reunión del B7\* se señaló que: “Nosotros, las principales organizaciones empresariales del B7, estamos convencidos de que un sistema libre y abierto de comercio e inversión es un catalizador muy importante para lograr y mantener el crecimiento económico mundial (...) Nos preocupa el surgimiento de movimientos aislacionistas y proteccionistas en varias partes del mundo. No obstante, seguimos comprometidos con el sistema mundial de comercio basado en normas. Nuestras naciones y la economía global han prosperado bajo un

<sup>368</sup> METI, *Mission of METI*, en [http://www.meti.go.jp/english/publications/pdf/e\\_book.pdf](http://www.meti.go.jp/english/publications/pdf/e_book.pdf), p. 13. Traducción libre.

<sup>369</sup> Keidaren, *Call to Rebuild the WTO Multilateral Free Trade and Investment System*, 19 de mayo de 2015, en [http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/050\\_proposal.html#s1](http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/050_proposal.html#s1). Traducción libre.

\* El grupo B7 incluye a diversas organizaciones empresariales de diferentes países, está compuesto por: Keidaren, CONFINDUSTRIA, la Cámara Canadiense de Comercio, la Voz de la Industria Alemana (BDI), La Voz de Negocios (CBI), Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF), BUSINESSEUROPE y La Cámara de Comercio de EU.



sistema de comercio global más libre, multilateral y regionalmente. Animamos a los líderes mundiales a reflexionar y comentar sobre los enormes beneficios que el comercio ha logrado para nuestros países y el mundo”.<sup>370</sup>

Lo anterior demuestra que esta Federación está a favor del libre comercio en todos los ámbitos, por ello, desde la perspectiva de ésta, todos los sectores económicos deben enfrentarse a la competencia extranjera incluyendo el agrícola.

- Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). Esta agencia, mediante la cooperación internacional, fomenta el libre comercio; por eso, los Acuerdos de Asociación Económica incluyen aspectos de cooperación y, JICA no puede mostrarse en contra de la desregulación comercial que promueven estos tratados. Así, “El enfoque básico que toma JICA para ampliar la cooperación debe armonizarse con la tendencia internacional sobre el comercio y las inversiones en el marco del actual sistema de comercio liberal...”.<sup>371</sup> Además, la cooperación económica de JICA debe ser armónica no sólo con el libre comercio sino también con las instituciones, organizaciones internacionales y convenios bilaterales, regionales o multilaterales que lo promueven. En otro ámbito, para JICA el flujo de inversión extranjera directa no debe obstaculizarse y éste genera la liberalización económica.

Asimismo, esta agencia presta servicios de cooperación en materia agrícola y desarrollo rural, sobre todo a países en desarrollo y este tema es uno de los ejes de cooperación; aunque, explícitamente, no señala que está a favor de una liberalización comercial del sector agrícola defiende la desregulación económica, ya que, considera que “el avance de la globalización trae efectos positivos, impulsando el desarrollo económico y ofreciendo nuevas oportunidades a la gente”.<sup>372</sup>

- Organización de Comercio Exterior de Japón (JETRO). JETRO tiene como objetivo fundamental promover el comercio exterior de Japón y esto lo logrará a través de la desregulación económica, el mejoramiento de los flujos comerciales de este país, entre otras acciones. En este sentido, desde la firma de los primeros AAE entre Japón y otro

<sup>370</sup> Keidaren, *B7 Joint Statement*, 12 de septiembre de 2016 en <http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/073.html>. Traducción libre.

<sup>371</sup> JICA, *Approaches for Systematic Planning of Development Projects. Trade and Investment Promotion*, Institute for International Cooperation/Japan International Cooperation Agency, Japón, 2004, p. 51. Traducción libre.

<sup>372</sup> JICA, *Mission Statement*, en <https://www.jica.go.jp/english/about/mission/index.html>. Traducción libre.

país, esta organización ha realizado estudios evaluando el beneficio de los tratados de libre comercio, así, el libre comercio representa una ganancia.

Entre las ventajas que esta organización destaca sobre los TLC y los AAE es que éstos establecen tarifas arancelarias más bajas que aquéllas que se instituyen con el término de la Nación Más Favorecida; así, los países que han concluido un acuerdo de comercio preferencial son capaces de poder importar bienes a tarifas más bajas que aquéllos que no tienen un convenio de este tipo.<sup>373</sup>

Asimismo, JETRO y sus funcionarios consideran que el libre comercio y sus instrumentos (TLC y AAE) sirven para fomentar un buen ambiente empresarial del que se pueden obtener utilidades más que pérdidas; por ello, creen que es necesario que se fomente que los empresarios hagan un uso extensivo de estos tratados. Al respecto, JETRO señala: “Japón está trabajando arduamente de manera multidireccional para concluir y negociar Acuerdos de libre comercio (TLC) con sus principales socios comerciales/regiones y países con gran potencial como mercados. Se están realizando esfuerzos para favorecer a las empresas japonesas dedicadas al comercio exterior y para insertarse en los mercados extranjeros en crecimiento”.<sup>374</sup> El libre comercio y sus consecuencias, para JETRO, debe incluir a todas las empresas de los diferentes sectores económicos, entre éstos, la agricultura.

Existen actores que se encuentran en una posición ambigua o intermedia y en ciertas ocasiones suelen ser *pro liberalización comercial agrícola* y en otras *contra esta liberalización*. Estos son:

- Empresas japonesas agrícolas. Las principales corporaciones que se dedican a la agricultura con gran capacidad exportadora y productiva suelen mostrarse positivamente a la desregulación económica en este sector, aunque en ciertas ocasiones pueden mostrar negatividad hacia ésta; mientras que aquéllas que concentran su producción hacia el mercado local tienden a buscar el proteccionismo agrícola para no competir, en términos iguales, con las empresas extranjeras.

<sup>373</sup> Cfr. JETRO, *How to enjoy preferential tariff rates through EPAs/FTAs (when importing from Japan)*. Versión 2008, JETRO/METI, en [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/indonesia/jiepa/index.html/EPAE.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/indonesia/jiepa/index.html/EPAE.pdf). Traducción libre.

<sup>374</sup> JETRO, *Japan: Carrying Out a Multidirectional FTA Strategy. Summing up 2012: Present State of FTAs in the World*, Diciembre 2002, en [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/survey/pdf/2012\\_12\\_epa.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2012_12_epa.pdf), p. 1. Traducción libre.

En el Cuadro 20, se mostró cuáles son las empresas japonesas dedicadas a la exportación y producción de productos agrícolas.

- Ministerio de Asuntos Exteriores (MOFA). Considera que los TLC, AAE o acuerdos preferenciales crean falta de transparencia para los países que se encuentran fuera de éstos, por ello, también los procesos de integración y la cooperación regional pueden tender a la discriminación. De esta manera, los funcionarios del MOFA señalan que las integraciones institucionales regionales, como las uniones aduaneras y las zonas de libre comercio, principalmente, provocan tratos segregacionistas para los países no miembros. Aunado a esto, estas integraciones y la cooperación deben ser compatibles con los principios del GATT/OMC, para no generar efectos discriminatorios y contribuir a la prosperidad mundial.

Por esta razón, la perspectiva de este ministerio es, por un lado, a favor de la desregulación de la economía, pero sin excluir a todos los países, y en contra de los acuerdos preferenciales (bilaterales o regionales) que sólo contemplan a unos cuantos miembros. Asimismo, el sector agrícola debe liberalizarse, pero con ciertas reservas.

Por ejemplo, el Ministro de Asuntos Exteriores Seiji Maehara (2010-2011) “Japón considera que la inversión de las empresas nacionales y extranjeras es el motor del crecimiento nacional (...) Como parte de la Nueva Estrategia de Crecimiento, el Gobierno de Japón está promoviendo reformas institucionales y regulatorias para impulsar la competitividad internacional de Japón y revitalizar las comunidades locales. También estamos haciendo esfuerzos para promover las inversiones en Japón que conducirán a una mayor competitividad de las empresas y alentar a las empresas extranjeras a establecer operaciones aquí”;<sup>375</sup> es decir, para poder enfrentarse a las empresas extranjeras, Japón debe fomentar primero la competitividad de su industria nacional; por ello, la liberalización comercial debe ser controlada para no dañar a las empresas locales.

Del mismo modo, el Ministro de Asuntos Exteriores Seiji Maehara (2010-2011) señaló: “Espero que Japón pueda liderar el establecimiento de un mejor sistema de

---

<sup>375</sup> MOFA, *Economic Diplomacy Speech by Seiji Maehara, Minister for Foreign Affairs of Japan, at CLSA Japan Forum 2011*, 28 de febrero de 2011, en [http://www.mofa.go.jp/announce/fm/maehara/clsa2011\\_speech.html](http://www.mofa.go.jp/announce/fm/maehara/clsa2011_speech.html). Traducción libre.

libre comercio, aprovechando al máximo estos marcos bilaterales y multilaterales. Por un lado, perseguir acuerdos de libre comercio de alto nivel y acuerdos de asociación económica y fomentar un sector agrícola y distritos rurales prósperos en el país, objetivos que no se excluyen mutuamente. Éstos son compatibles”.<sup>376</sup>

Lo anterior demuestra que la visión del libre comercio por parte del MOFA es reservada; esto es, primero se debe fortalecer la economía interna junto con sus industrias para después poder hacer frente a la desregulación comercial. A su vez, el sector agrícola también debe prepararse antes de enfrentarse a la competencia externa. Este punto de vista está cambiando, ya que las reformas estructurales de Abe Shinzo (abonomics) tienen como fundamento mejorar la productividad y competitividad de Japón; así, este Ministerio se manifiesta cada vez más receptivo hacia la liberalización económica.

En esta tónica el ministro Fumio Kishida (2012-hasta junio de 2017 continúa en el cargo) en una serie de discursos ha expresado: “la promoción de asociaciones económicas constituye uno de los pilares de la Estrategia de Crecimiento del Gobierno”,<sup>377</sup> “el libre comercio es una fuente clave del crecimiento económico mundial y Japón seguirá siendo un líder en la promoción del libre comercio, incluyendo la Asociación Transpacífica (TPP). Estamos trabajando junto con nuestras misiones diplomáticas para apoyar las actividades de las empresas japonesas en el extranjero. También promoveremos enérgicamente iniciativas conjuntas entre los sectores público y privado, como las destinadas a promover las exportaciones de infraestructura de calidad, aumentar los turistas extranjeros a Japón y ampliar la inversión extranjera”.<sup>378</sup> Precisamente, la política comercial japonesa desde la óptica del MOFA debe ser liberal pero estratégica en ciertos sectores económicos y siempre teniendo como meta el crecimiento económico nacional.

Las entidades que se encuentran *en contra de la liberalización comercial agrícola* son:

---

<sup>376</sup> *Idem.*

<sup>377</sup> MOFA, *Foreign Policy Speech by Foreign Minister Kishida to the 190th Session of the Diet*, 22 de enero de 2016, en [http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page24e\\_000140.html](http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page24e_000140.html). Traducción libre.

<sup>378</sup> MOFA, *Foreign Policy Speech by Foreign Minister Kishida to the 193rd Session of the Diet*, 20 de enero de 2017, en [http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page22e\\_000800.html](http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page22e_000800.html). Traducción libre.

- Ministerio de Agricultura, Gestión Forestal y Pesca (MAFF). A pesar de que los funcionarios de este Ministerio han elaborado y publicado estudios planteando la necesidad de importar productos agrícolas más baratos y dejar de malgastar recursos en los cultivos, no se ha dado seguimiento a éstos; empero, siguen apoyando y protegiendo a las cooperativas agrícolas japonesas y representa el ministerio más reacio a la firma de AAE o TLC y, por consiguiente, la desregulación del sector agrícola. En este sentido, las negociaciones del AAESJ se han visto obstaculizadas por una posición defensiva del sector agropecuario.

Así, dentro de las negociaciones agrícolas de la OMC existen tres pilares con objetivos específicos:<sup>379</sup> 1) *acceso al mercado*, cuya meta es proveer mejores oportunidades de comercio, a través de la reducción de tarifas y expansión de las cuotas arancelarias, etc.; 2) *apoyo local/nacional*, en éste es necesario lograr una reducción sustancial de las medidas internas que distorsionan el comercio y los subsidios locales que estimulan la producción y 3) *competitividad exportadora*, alcanzar la reducción/eliminación de las medidas que promueven la exportación que afecta una competitividad exportadora injusta como los subsidios a las exportaciones.

Estos pilares son adaptados a los intereses de Japón; por ello, la propuesta de Japón en las negociaciones agrícolas de la OMC desde 2000 es la búsqueda de la multifuncionalidad de la agricultura y la seguridad alimentaria.

En el caso del acceso al mercado, el MAFF sugiere que se deben establecer niveles apropiados de aranceles y dar oportunidad de acceso deberá decidirse de tal forma que provea flexibilidad a los productos individuales.

Para el soporte interno o apoyo nacional, el marco ya establecido debe mantenerse y para un futuro esquema se deberá examinar con el fin de considerar la situación agrícola y la reforma de la agricultura en cada país.

En materia de reglas y disciplinas sobre la exportación, aquellas medidas para promover la exportación, tales como los subsidios a la exportación y las medidas de restricción a las exportaciones deberán de ser fortalecidas.

---

<sup>379</sup> Cfr. MAFF, *Basic concept of Agriculture of Japan and WTO agricultural negotiations*, Febrero, 2016 en [http://www.maff.go.jp/e/policies/inter\\_relate/inter\\_econo/attach/pdf/index-12.pdf](http://www.maff.go.jp/e/policies/inter_relate/inter_econo/attach/pdf/index-12.pdf), pp. 7-8. Traducción libre.

Además de lo anterior que demuestra una posición en contra del libre comercio o bien proteccionista, debido a que “en Japón el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, las cooperativas agrícolas japonesas y los legisladores *zoku* están respaldados por el lobby agrícola-ganadero, y los investigadores agrícolas forman lo que podría denominarse la *mura* (aldea) agrícola que tiene un destino común y los mismos intereses. Las cooperativas agrícolas japonesas ayudan a los legisladores a ser elegidos, ellos a su vez aseguran las asignaciones presupuestarias del MAFF, y el ministerio mantiene altos precios del arroz y provee subsidios en línea con los deseos de las cooperativas agrícolas japonesas”.<sup>380</sup>

Este Ministerio adopta esta posición para poder mantener ingresos constantes para su presupuesto.

- Partidos Políticos en la Dieta. Aunque como se pudo observar en el cuadro 20 existen varios partidos políticos que hasta 2017 conforman la Dieta japonesa, los partidos que dominan la mayoría en ésta son: el PLD (126 miembros en la Cámara de Consejeros y 292 en la Cámara de Representantes) y el Partido Democrático de Japón (50 parlamentarios en la Cámara de Consejeros y 95 en la Cámara de Representantes); por ello, se considerará sólo la posición de éstos dos partidos ante el libre comercio agrícola, puesto que su peso político determina la toma de decisiones en este rubro.

Si bien existen tanto grupos en contra como a favor del liberalismo económico y las reformas estructurales que los mandatarios japoneses desde Junichiro Koizumi han efectuado para integrarse a éste a nivel global, el PLD es uno de los principales actores que salvaguarda el proteccionismo agrícola “Ellos (El comité de la Dieta sobre Agricultura y Ganadería, miembros del PLD y el Partido Comunista) Insisten en que los ingresos de los agricultores deben aumentarse y que no se debe permitir que los precios de los productos agrícolas disminuyan. Están especialmente interesados en mantener el alto precio del arroz, el cultivo básico del país, a través de políticas de *gentan*\* dirigidas a reducir la superficie de arroz y reducir el suministro. También se

<sup>380</sup> Yamashita Kazuhito, “Koizumi Jr.’s Quixotic Quest for Agricultural Reform” en Nippon Communications Foundation, 26 de diciembre de 2016, en <http://www.nippon.com/en/currents/d00277/>. Traducción libre.

\* Política gubernamental por la cual, se paga a los agricultores para disminuir el cultivo del arroz; es decir, reducir la superficie cultivable.

necesitan altos aranceles para asegurar que los precios de los productos agrícolas nacionales sigan siendo competitivos.<sup>381</sup>

La principal razón por la que el Partido Liberal Demócrata (PLD) otorga dinero al sector agrícola es porque éste depende de los votos de los agricultores. Esta práctica muchas veces es en detrimento de otras industrias mucho más eficientes.

- Unión Central de Cooperativas Agrícolas, o Zenchu. Debido a que la Unión Central de Cooperativas agrícolas representa al Grupo JA, el cual simboliza los intereses de todas las organizaciones cooperativas de agricultura (en el ámbito municipal, prefectura y nacional); posición de este grupo y la Unión Central es uniforme y permea a las diferentes cooperativas agrícolas de Japón. Así, el Grupo JA es una de las uniones de presión más poderosas en la política comercial japonesa; además de contar con una estrecha relación con el PLD, forma alianzas para satisfacer sus intereses dentro de la política japonesa y evita las reducciones arancelarias. Asimismo, es un jugador importante en la agenda agrícola de la OMC por parte de Japón.

Al mismo tiempo que representa los intereses de los agricultores japoneses y sus organizaciones cooperativas agrícolas, esta Unión es el órgano central del movimiento cooperativo agrícola japonés que concentra a todas las cooperativas agrícolas (regionales y locales) y tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo sólido de las actividades del grupo de las cooperativas.<sup>382</sup>

Uno de los objetivos tanto en la OMC como en los AAE de los agricultores es promover la agricultura multifuncional y ecológica, así que constantemente están en vinculación con el gobierno japonés a través del Grupo JA y con estos argumentos defienden el proteccionismo agrícola.

Aunado a ello, dentro de la OMC y sus reglas el Grupo JA “busca el establecimiento de reglas comerciales justas que pueden garantizar un suministro estable de alimentos a la población”.<sup>383</sup>

<sup>381</sup> Cfr. Yamashita, *op. cit.* Traducción libre.

<sup>382</sup> Cfr. JA-Zenchu, *Objectives and Activities of JA-ZENCHU*, en <https://www.zenchu-ja.or.jp/eng/objectives>. Traducción libre.

<sup>383</sup> Cfr. JA-Zenchu, *W T O ・ E P A 情報 の 早 わ か り 解 説*, en <https://www.zenchu-ja.or.jp/pdf/new/1280994409.pdf>. Traducción libre.

La meta del Grupo JA en el entorno internacional es “dedicarse a muchas actividades para promover relaciones de amistad y de cooperación con varias cooperativas agrícolas y organizaciones de agricultores del mundo, al mismo tiempo es miembro de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Federación Internacional de Productores Agrícolas (IFAP) para representar los intereses de los agricultores japoneses y el Grupo JA”.<sup>384</sup> Esto es, proteger el sector agrícola ante la liberalización comercial.

Aunque estos actores se encuentran a favor de una política comercial japonesa proteccionista, el entorno internacional ejerce presión para que éstos comiencen a optar por medidas y reformas que les permitan una mejor inserción en un ambiente globalizado y que puedan enfrentarse a la competencia extranjera. Por ejemplo, ZEN-NO ha indicado que su Grupo se enfrenta a la urgente tarea de mantener y expandir la producción agrícola en Japón, al tiempo que promueve las exportaciones y orienta a los visitantes que entran a fin de captar la demanda en el extranjero y fomentar la agricultura y la ganadería. Por lo tanto, el Grupo ZEN-NOH está construyendo sistemas para expandir las exportaciones, de ahí que, el 1 de abril de 2017 establecieron la División de Promoción de Exportaciones de Productos Agrícolas dentro de ZEN-NOH para llevar a cabo las operaciones relacionadas con la exportación que fueron realizadas, anteriormente, por múltiples divisiones. Esta nueva división centralizará las operaciones de exportación que actualmente llevan a cabo las filiales de ZEN-NOH y ZEN-NOH, y está trabajando para expandir los sitios de exportación en el extranjero para ZEN-NOH y sus empresas.<sup>385</sup>

En definitiva, el sector agrícola japonés tiene una importancia indudable en las negociaciones agrícolas a nivel interno y en el nivel externo; ya que, a través de su representación en los partidos políticos y en las comisiones de la Dieta puede influir en la toma de decisiones y en las políticas que afectan al sector agrícola.

Sin embargo, esta situación ha ido en detrimento de la competitividad del sector agrícola y de otros sectores de la economía japonesa. En este sentido, Angela Lim arguye: que “El proteccionismo agrícola cuesta a los consumidores japoneses, la abrumadora mayoría

---

<sup>384</sup> JA-Zenchu, *Objectives...op. cit.* Traducción libre.

<sup>385</sup> *Cfr.* ZEN-NOH International Corporation, *Message* en <http://www.zennoh-intl.com/en/message.html>. Traducción libre.



de ciudadanos, alrededor de 60 mil millones de dólares de costo alimenticio adicional. Indagando profundamente, los contribuidores japoneses pagan adicionalmente 30 mil millones de dólares en subsidios gubernamentales a los agricultores”.<sup>386</sup>

Los agricultores saben que la liberalización de sus productos ocasionaría que puedan ser desplazados por las importaciones, por ello, la negociación de tratados de libre comercio genera muchos desencuentros entre los actores internos de Japón y este sector. Por esta razón, el sector agrícola tiene un poder de cabildeo o “lobbying” casi ilimitado con el que puede obstaculizar reglamentos, normas, leyes y tratados que perjudiquen sus intereses.

Con relación a esto, Angela Lim señala que la capacidad del cabildeo es muy amplia para cada agricultor comparado con el relativamente pequeño costo impuesto sobre cada uno de los consumidores; “esto se demuestra dividiendo el valor estimado del proteccionismo agrícola, es decir, 60 mil millones de dólares entre el 95% del total de la población japonesa (126.6 millones) que no son agricultores. Lo cual, da como resultado 488.88 dólares por consumidor; en cambio esto significa que cada agricultor tiene una ganancia de 9478.67 dólares”.<sup>387</sup> Debido a lo anterior, los agricultores defienden, fielmente, su proteccionismo y subsidio del gobierno japonés.

De esta forma, el proceso de dinámicas políticas en el sector agrícola japonés queda ejemplificado en la Figura 7 desarrollada por Yoshihisa Godo y Daisuke Takahashi en su artículo “Japan: Shadow WTO Agricultural Domestic Support Notifications”.<sup>388</sup>

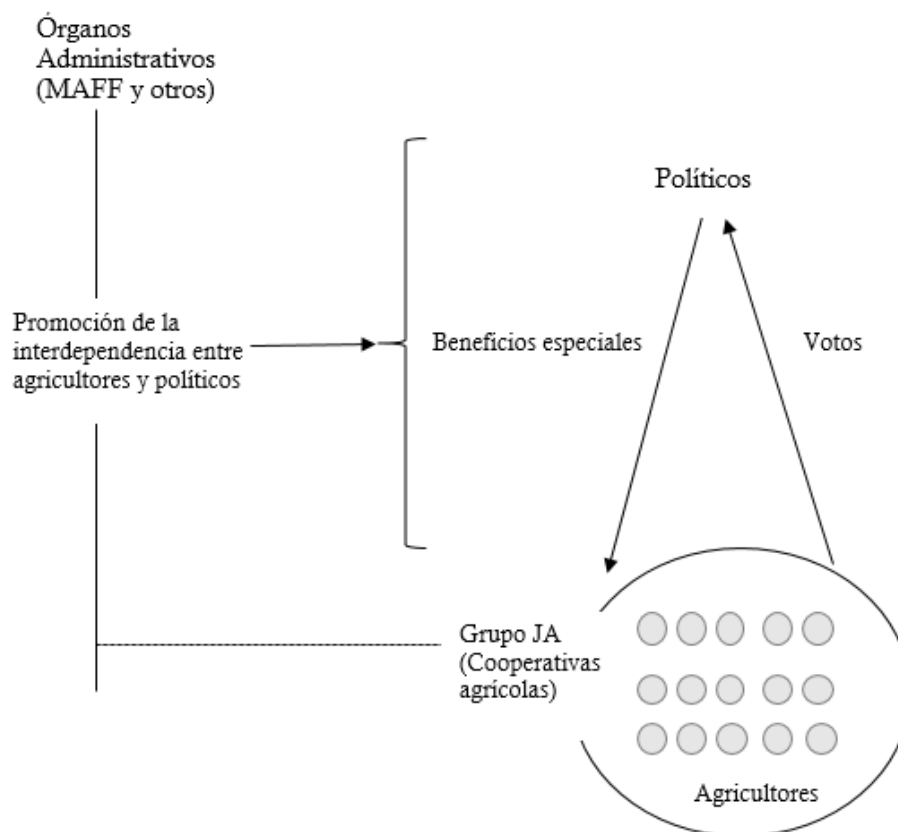
---

<sup>386</sup> Angela Lim, *Hypothesis: The Japan-Singapore Economic Agreement for a New Age Partnership Benefits Both Countries*, Singapore Management University, Singapore, 2002, en: <http://links.smu.edu.sg/works/modules/IE/G1%20-%20The%20Japan-Singapore%20Economic%20Agreement%20for%20a%20New%20Age%20Partnership%20Benefits%20Both%20Countries.pdf>, p. 7.

<sup>387</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>388</sup> *Cfr.* Yoshihisa Godo y Daisuke Takahashi, “Japan Shadow WTO Agricultural Domestic Support Notification”, en *IFPRI Discussion Paper 00822*, International Food Policy Research Institute; Markets, Trade and Institutions Division, 2008, en <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/24888>, p. 4.

**Figura 7. Dinámicas políticas entre el sector agrícola japonés, los políticos, el MAFF y las cooperativas japonesas.**



**Fuente:** Yoshihisa Godo y Daisuke Takahashi, “Japan: Shadow WTO Agricultural Domestic Support Notifications”. Traducción libre

Es necesario recalcar que el proceso de toma de decisiones japonés en el nivel II responde a un contexto cultural ya señalado, el *ringi seido*; empero, también manifiesta una organización gubernamental determinada por el sistema político japonés.

De tal suerte, cada partido político japonés opera con un Comité General de Investigaciones sobre Política. Éste se divide quince comités ministeriales, que corresponden a un ministerio o agencia del gobierno y a un comité de la Dieta.

Al mismo tiempo, la Dieta<sup>389</sup> tiene varios subcomités y grupos de trabajo especiales creados que tratan cuestiones coyunturales y temporales; éstos se integran por miembros de

<sup>389</sup>La Cámara de Representantes, tiene 17 comisiones permanentes, cada una con entre 20-50 miembros; se encuentran encargadas de: Gabinete, asuntos y comunicaciones, asuntos judiciales; relaciones exteriores; finanzas; educación, cultura, deportes, ciencia y tecnología; salud, trabajo y seguridad social; agricultura, silvicultura y pesca; propiedad, infraestructura y transporte; medio ambiente; seguridad; políticas nacionales fundamentales; presupuesto; auditoría y supervisión de la administración; reglas y administración; y disciplina. La Cámara de Consejeros, tiene la misma cantidad de comisiones permanentes cada una de 10 a 45 miembros; sus comisiones son de: educación, cultura y ciencia; economía e industria; Gabinete; salud, seguridad social y

los diferentes partidos políticos de la Dieta, además, se asisten de expertos para su trabajo con la meta de armonizar las diversas opiniones de los integrantes de los partidos con las de los funcionarios ministeriales, quienes redactan los borradores de las leyes.

Cuando se ha deliberado una decisión dentro de un Comité, se transmite a la Comisión de Deliberación del Comité General de Investigaciones sobre Política; posteriormente se remite al Consejo Ejecutivo del partido para su consentimiento. Una vez aprobada, éste lo envía a la Oficina Legislativa del Gabinete y, finalmente para una última valoración se dirige al del Consejo de Viceministros, compuesto por los líderes operativos de los ministerios, éstos son los burócratas más distinguidos que desempeñan el poder real de la burocracia japonesa y que son electos entre los miembros de la Dieta por el Primer Ministro. Cuando este Consejo toma una decisión sobre un borrador de proyecto, entonces éste está listo para su adopción en el gabinete y para ser presentada como una iniciativa de ley a la Dieta.<sup>390</sup>

Por el contrario, cuando no se obtiene una resolución por consenso en el seno del Comité General de Investigaciones sobre Política, el problema se trasfiere al Consejo Ejecutivo o a una reunión especial de los líderes de las diferentes facciones del partido, o de altos funcionarios de éste, para un acuerdo final que asegure un voto de partido en la Dieta. Si esto fracasa, se deja la decisión final al Primer Ministro, quien deberá apreciar los efectos políticos.

Los burócratas o funcionarios públicos, en el sistema político japonés, son los que se encargan de la redacción de la mayor parte de las iniciativas de ley que se presentan a la Dieta y que son aprobadas; los políticos no son el elemento decisivo en este proceso. Estas iniciativas de ley simbolizan políticas de largo plazo de los distintos ministerios, las que se formulan a través de decisiones por unanimidad, conciliando a las subdivisiones dentro de un mismo ministerio y sus agrupaciones. Asimismo, el proceso de *nemawashi* y *ringi seido* siempre está presente en este proceso.

---

trabajo; agricultura, silvicultura y pesca; propiedad y transporte; medio ambiente; políticas nacionales fundamentales; presupuesto; auditoría; supervisión de la administración; reglas y administración; y disciplina. También existen otros comités que se encargan de asuntos especiales, coyunturales y temporales. Datos obtenidos de: The House of Representatives of Japan, [http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index\\_e\\_guide.htm](http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index_e_guide.htm). Traducción libre y The House of Councillors of Japan, [http://www.sangiin.go.jp/eng/guide/f\\_c\\_3.htm](http://www.sangiin.go.jp/eng/guide/f_c_3.htm). Traducción libre.

<sup>390</sup> Este proceso fue obtenido de: Martínez Legorreta, *op. cit.*, pp. 234-239.

Sobre la toma de decisiones en los Ministerios japoneses se abordará en el siguiente apartado.

### 3.3.1.2. Negociación internacional de Japón.

Una vez analizado quiénes son los actores en el ámbito interno es necesario determinar que, como ya se mencionó, los actores que participan en el primer nivel serán aquellos dentro del proceso de negociación de la OMC que constituyen el grupo de negociadores e intervienen de manera directa en las negociaciones, éstos son los representantes nacionales ante la OMC; es decir, los negociadores internacionales.

En la misma tónica, el negociador internacional puede ser un jugador tanto del nivel internacional como el doméstico, así, Putnam observó que un negociador internacional debe concertar simultáneamente tanto en el nivel I como en el nivel II y esto tiene consecuencias para una serie de posibles acuerdos aceptables.<sup>391</sup> Esto es, mientras la divergencia de intereses en el ámbito interno sea muy amplia, el repertorio de probabilidades es más grande.

Además de la diferencia de metas entre los actores, las estrategias que cada uno de ellos empleará y la posición de éstos estará delimitada por la ideología institucional y, en este sentido Odell menciona que, por las condiciones del mercado, los sistemas de creencias, la política interna, y las instituciones nacionales.<sup>392</sup>

Estas posiciones fueron observadas en el apartado anterior también para jugadores en el nivel externo. Así, para el Nivel I donde se lleva a cabo la negociación internacional, dependiendo del tema y problema que se trate en las negociaciones, los actores involucrados serán diferentes. Empero, generalmente, en las negociaciones económicas internacionales con Japón los negociadores se compondrán de los Ministerios: METI, MOFA, MAFF y MOF.

El MOFA para un mejor funcionamiento se divide en varias secciones especializadas que tratan de resolver y negociar diferentes temáticas; éstas son:

<sup>391</sup> Cfr. Jason S. Enia, "Sequencing Negotiating Partners: Implications for the Two-Level Game?" en *Negotiation Journal*, Harvard, Julio 2009, p. 369. Traducción libre.

<sup>392</sup> Cfr. Odell citado por Jason, *op. cit.*, pp. 369-370. Traducción libre.

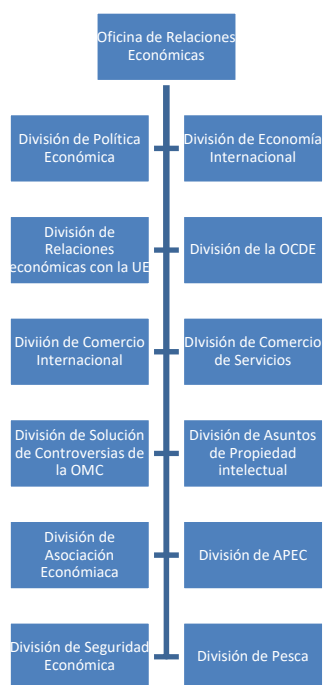
- Secretaría del Ministerio (que contiene al Director General para Inspección, al Jefe de Protocolo, Secretaría de Prensa/Director General de Prensa y Diplomacia Pública y al Director General para las Relaciones Culturales);
- Oficina de Política Exterior (incluye al Departamento de Desarme, No Proliferación y Ciencia);
- Oficina de Relaciones con Asia y Oceanía (en ésta se encuentra el Departamento de Relaciones con el Sudeste y Sudoeste Asiático);
- Oficina de Relaciones con América del Norte;
- Oficina de Relaciones con América Latina y el Caribe;
- Oficina de Relaciones con Europa;
- Oficina de Relaciones con África y el Medio Oriente (en ella está el Departamento de Relaciones Africanas);
- Oficina de Relaciones Económicas;
- Oficina de Cooperación internacional (Viceministro Asistente de Asuntos Globales/Director General para Asuntos Globales);
- Oficina de Asuntos Jurídicos Internacionales;
- Oficina de Asuntos Consulares; y,
- Servicio de Inteligencia y Análisis.<sup>393</sup>

Dentro del MOFA, la oficina que se encarga de proteger y promover los intereses de Japón con relación al comercio exterior y navegación; cooperación con organizaciones económicas internacionales y asuntos relativos a tratados de comercio y navegación y otros acuerdos comerciales y económicos; además de realizar encuestas sobre la situación económica internacional y compilar de estadísticas y recopilar de datos relativos a la economía internacional, es la Oficina de Relaciones Económicas.<sup>394</sup> Ésta será la que estará, directamente, involucrada en las negociaciones internacionales del sector agrícola dentro de la OMC; para comprender esto, se debe visualizar la Figura 8 que representa un organigrama de esta oficina.

<sup>393</sup> Cfr. MOFA, *About us. Organization*, en <http://www.mofa.go.jp/about/hq/org.html>. Traducción libre.

<sup>394</sup> Cfr. *Idem*.

**Figura 8. Organigrama de la Oficina de Relaciones Económicas del MOFA.**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de MOFA. 経済局 en <http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/honsho/sosiki/keizai.html>.

Así, la Oficina de Relaciones Económicas cuenta con dos Divisiones que se encargan de revisar todo el trabajo que realiza la representación de Japón ante la OMC; éstas son: la División Internacional de Comercio y la División de Solución de Controversias de la OMC.

Con relación a la representación diplomática japonesa en Ginebra, sede de la OMC; Japón ha conformado la misión permanente de Japón ante las Naciones Unidas y otras Organizaciones Internacionales. Ésta se conforma en unidades encargadas en tres temas principales, éstos son:<sup>395</sup>

- 1) Relaciones exteriores/agencias especializadas. Esta sección se encarga de vigilar la estabilidad y paz de la sociedad internacional y seguridad humana, incluyendo derechos humanos, relaciones humanitarias y salud.
- 2) Interacciones económicas. Responsable del comercio y desarrollo, esta división representa a Japón en las reuniones de la OMC, la UNCTAD (Conferencia de las

<sup>395</sup> The Permanent Mission of Japan to the International Organizations in Geneva, *Organization and Priorities* en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/soshiki\\_mokuteki.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/soshiki_mokuteki.html). Traducción libre.

Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) y la ITC (Centro de Comercio Internacional).

- 3) Vínculos generales y administración. Está a cargo de la gestión general de la misión incluyendo administración, comunicaciones y proporcionar ayuda a los delegados visitantes.

Es decir, por lo general, la representación permanente de Japón en Ginebra se compone del Embajador Extraordinario y Plenipotenciario, un Embajador, un Ministro de Relaciones Generales, un Ministro de Relaciones Económicas y un Ministro de Relaciones políticas y Agencias Especializadas.

Además, la misión debe velar y trabajar en los intereses del gobierno de Japón y darle importancia a la promoción de la cooperación internacional y a siete prioridades, a saber:

1. Derechos Humanos: promover y proteger los valores universales de los derechos humanos, la libertad y la democracia.
2. Acción humanitaria: fomentar la provisión de la asistencia humanitaria urgente, dar respuesta a las prolongadas crisis humanitarias, implementar y diseminar el derecho internacional humanitario y Reducción de Desastres.
3. Salud Internacional: contribuir a resolver cuestiones de salud internacional.
4. Otras cuestiones globales: abordar temas relacionados con el medio ambiente, el trabajo, las comunicaciones, la meteorología y los derechos de propiedad intelectual.
5. Fortalecimiento de las organizaciones internacionales: apoyo a la contribución del talento de Japón y promoción de la buena gobernanza en los organismos internacionales.
6. Comercio: mantenimiento y fortalecimiento del sistema multilateral de comercio
7. Desarrollo: promover el crecimiento económico a través del comercio.

El METI, otro jugador en el nivel I que se involucra en las negociaciones internacionales económicas del sector agrícola en la OMC y al igual que el MOFA, tiene estructuras dedicadas a proteger los objetivos de Japón; éstas son:<sup>396</sup>

- Secretaría del Ministerio (contiene el Departamento de Investigación y Estadística);

<sup>396</sup> Cfr. METI, *METI Organization Chart*, en <http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/aOrganization/pdf/chart2016.pdf>. Traducción libre.

- Oficina de Política Económica e Industrial (comprende el Grupo Regional de Política Económica e Industrial);
- Oficina de Política Comercial (incluye el Departamento del Sistema Multilateral de Comercio);
- Oficina de Comercio y Cooperación Económica (aloja al Departamento de Control Comercial);
- Oficina de Ciencia Industrial, Política Tecnológica y Medio Ambiente;
- Oficina de Industrias Manufactureras;
- Oficina de Política de Información y Comercio;
- Grupo de Política de Seguridad Industrial y Distribución Comercial.
- Agencia de Recursos Naturales y Energía (algunas de sus secciones son: Secretaría del Comisionado, Departamento de Eficiencia Energética y Energía Renovable, Departamento de Recursos Naturales y Combustible y Departamento de Electricidad e Industria del Gas);
- Oficina de Patentes de Japón [engloba el Departamento de Planificación y Coordinación de Políticas, Departamento de Marcas y Relaciones con el Cliente, Departamento de Examen de Patentes y Diseño (Física, Óptica, Infraestructura Social y Diseño), Departamento de Examen de Patentes y Diseño (Tecnología Médica), Departamento de Examen de Patentes y Diseño (Química, Ciencias de la Vida y Ciencia de Materiales), Departamento de Examen de Patentes y Diseño (Tecnología Eléctrica) y Departamento de Juicios y Apelaciones]; y,
- Agencia de Pequeñas y Medianas Empresas (tiene como divisiones: La Secretaría del Comisionado, el Departamento de Ambiente de Negocios y Departamento de Soporte Comercial).

Aunque varias de las secciones del METI pueden implicarse en las negociaciones económicas internacionales, la que se encuentra comisionada junto con sus funcionarios de dialogar en la OMC es el Departamento de Sistema Multilateral del Comercio.



Con respecto al MAFF, éste se organiza en oficinas internas, agencias afiliadas y divisiones y departamentos,<sup>397</sup> de la siguiente manera:

- Oficinas Internas
- Secretaría del Ministerio.
- Oficina de Seguridad Alimentaria y Consumo.
- Oficina de Asuntos de la Industria Alimentaria.
- Oficina de Producción Agrícola.
- Oficina de Mejora de la Gestión.
- Oficina de Desarrollo Rural.
- Oficina de Producción de Cultivos.
- Agencias Afiliadas
- Agencia Forestal.
- Agencia de Pesca.
- División y departamentos
- División de Personal.
- División de Asuntos Jurídicos.
- División de Presupuesto.
- División de Planificación de Políticas.
- División de Relaciones Públicas y Evaluación de Políticas.
- División de Enlace Regional.
- Departamento de Asuntos Internacionales. Cuenta con varias secciones:
  - División de Política Internacional,
  - Oficina de Estrategia Internacional,
  - División de Asuntos Económicos Internacionales,
  - División de Organizaciones Internacionales,
  - División de Asuntos Regionales y
  - División de Inversiones y Cooperación en el Extranjero.
- Departamento de Estadística.

---

<sup>397</sup> Cfr. MAFF, *About MAFF. Organization*, en <http://www.maff.go.jp/e/about/organ/attach/pdf/index-4.pdf>. Traducción libre.

- Departamento de Inspección.

El departamento, división o sección que ejecutará las decisiones del MAFF en el nivel I en materia de comercio exterior agrícola será el Departamento de Asuntos Internacionales.

Por otro lado, el MOF se comprende de varias subdivisiones.<sup>398</sup>

- Secretaría del Ministerio.
- Oficina de presupuesto.
- Oficina de impuestos.
- Oficina de aduanas y tarifas.
- Oficina de Finanzas.
- Oficina Internacional.
  - Director General de la Oficina Internacional,
  - Subdirector General de la Oficina Internacional,
  - División de Planificación y Administración,
  - División de Investigación,
  - División de Organizaciones Internacionales,
  - División de Cooperación Financiera Regional,
  - División de Divisas,
  - División de Políticas de Desarrollo y
  - División Multilateral de Bancos de Desarrollo.

Esta última es la que participa en las negociaciones internacionales agrícolas de la OMC.

Esporádicamente y dependiendo de la temática de las negociaciones además de los funcionarios del METI, MOFA, MAFF y MOF y los representantes del Estado japonés, otras organizaciones gubernamentales como JICA pueden involucrarse en éstos en el nivel I.

Aunque en el ámbito interno existen ciertos actores que pueden ser considerados como internacionales, desde las Relaciones Internacionales, debido a la capacidad de influencia en el entorno internacional; los niveles de negociación no indican si un jugador es doméstico o internacional sino la esfera en la negocian y los intereses que defienden o persiguen. En este sentido, el Cuadro 15 señala cuáles son los actores en el nivel I (internacional) de Japón.

<sup>398</sup> Cfr. MOF, *Organization Chart*, en [http://www.mof.go.jp/english/about\\_mof/organization/index.htm](http://www.mof.go.jp/english/about_mof/organization/index.htm). Traducción libre.

Cuadro 15. Actores de Japón en el nivel internacional I.

Gubernamentales
MOFA -Oficina de Relaciones Económicas. División Internacional de Comercio y la División de Solución de Controversias de la OMC - Misión Permanente de Japón ante Organizaciones Internacionales en Ginebra.
METI -Departamento de Sistema Multilateral del Comercio.
MAFF - Departamento de Asuntos Internacionales.
MOF - Oficina Internacional.
En ocasiones JICA

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 15 se puede observar que los actores en el nivel I son sólo jugadores gubernamentales y no son no gubernamentales porque los primeros son los representantes del Estado japonés y son éstos los que se presentan, directamente, en las negociaciones internacionales; y los segundos pueden influir en las decisiones en este nivel, pero no se sentarán en la mesa de negociaciones. Dentro de los actores no gubernamentales, aunque no se negocia con ellos, pero influyen con su conocimiento y con sugerencias a través de los grupos de estudios para que el gobierno tome una decisión son los académicos; mientras que la prensa y la presión que ésta puede tener también pueden virar el sentido de las deliberaciones.

Por otra parte, el proceso para la toma de decisiones en este nivel, además de llevarse a cabo a través de *nemawashi*, *ringi seido* e implicar mucho tiempo; se efectúa de una manera determinada por la propia estructura de las organizaciones gubernamentales o bien de los Ministerios.

Así, los Ministerios japoneses se constituyen por varias divisiones: 1) el nivel más bajo es la sección (*ka*), 2) le sigue la división (*bu*); 3) arriba de ésta está el buró o departamento (*kyoku*), y 4) por encima de todos los anteriores se halla el viceministro administrativo (*Jikan*).

Dentro de un Ministerio, cualquier propuesta o iniciativa política puede provenir de cualquier sección, pero no avanzará a ningún lugar hasta ser aprobada por las posiciones más altas del Ministerio (el viceministro y el ministro); mientras que, la decisión será redactada por el nivel más bajo con la guía del jefe de sección. Éste la mandará a la división donde su jefe pondrá su sello (判子, はんこ、hanko) y la enviará al buró si ésta ha sido aprobada. Si no la refrenda, la devolverá a la sección y pedirá que se reescriba. Después de que el documento ha sido trabajado y todos sus niveles lo conocen, éste será remitido al siguiente

ministerio involucrado, donde se llevará a cabo el proceso descrito con anterioridad. Cualquier desacuerdo del documento será regresado a la oficina donde se originó para ser reescrito. Los directores de cada nivel burocrático del ministerio inicial permiten *nemawashi* con sus contrapartes de otros ministerios para mejorar el camino de una iniciativa.<sup>399</sup>

Debido a que las leyes, normas y acuerdos japoneses, en su mayoría, se redactan de manera general apelando a las circunstancias cambiantes, corresponde a la burocracia su aplicación e interpretación dependiendo la reglamentación administrativa; esto otorga a los burócratas poderes aún más amplios. Así, estos funcionarios no sólo interactúan, estrechamente, con el partido en turno, sino que también se vinculan con muchos grupos de presión que existen en los distintos campos de su actividad. Entre los grupos de presión más importantes e influyentes, como ya se señaló, se encuentran las cooperativas de agricultores y otros grupos afines al Ministerio de Agricultura, Gestión Forestal y Pesca de Japón (MAFF), que con frecuencia detienen iniciativas y llevan al fracaso políticas oficiales o bien al retraso de las negociaciones internacionales.

De tal forma, los ministerios japoneses que tienen relación con las actividades comerciales y con la economía nacional tienen amplio poder, puesto que se encuentran íntimamente relacionados con los negocios a través de varias federaciones como *Keidanren*, lo que hace que el intercambio de opiniones e influencias se refleje en el proceso mismo del consenso y que éste sea coordinado y exitoso.

Por medio de las Oficinas de Asesores de cada ministerio (sólo el MOFA no tiene una oficina de este tipo), los grupos de presión llevan a cabo consultas informales con los burócratas. Asimismo, estas oficinas sirven de vínculo entre los ministerios y la opinión pública, dado que comunican y recogen las reacciones del público con respecto a las políticas ministeriales.

Por otro lado, la Dieta y los burócratas tienen que tomar en consideración al electorado o público general; puesto que dependen de este último; por lo tanto, la burocracia y los políticos, pretenden estar en contacto directo con el público y sus grupos de presión, particularmente, cuando esos grupos buscan influir en la Dieta o en los ministerios. Por ello, es muy importante para los políticos y la burocracia contar con la comprensión y el apoyo de

---

<sup>399</sup> Cfr. Binnendijk, *op. cit.*, p. 60. Traducción libre.

los empresarios y del público para sus asuntos, así como tratar de mantenerlo informado sobre los aspectos positivos de asuntos importantes.

En suma, el análisis de la negociación desde los dos niveles de Putnam puede realizarse evaluando las estrategias de los actores involucrados, en esta tesis se valoró quiénes son los jugadores que se encuentran en cada nivel y cuál es la posición de cada uno de ellos, lo que permite una futura aproximación a las estrategias que cada uno de éstos puede desplegar a lo largo de las negociaciones internacionales de Japón.

### **3.3.1.2.1 Ejemplo y contrastación empírica de negociaciones agrícolas de Japón dentro de la OMC**

Japón dentro de la OMC negocia formando coaliciones con los miembros para aumentar su poder de negociación, para defender sus intereses y para lograr una mejor armonía en los discursos políticos, o más bien, hacer menos complicado el entendimiento entre el gran número de miembros de la OMC; porque, como ya se ha indicado, una negociación multilateral es mucho más complicada que una bilateral.

En cuanto a las negociaciones de tipo agrícola, Japón pertenece al grupo G-10, que tiene como objetivo principal, como se observó en el Capítulo 2, que se tomen en cuenta las diferentes funciones o la multifuncionalidad y el carácter especial de la agricultura a la luz de las preocupaciones no comerciales. En este sentido, el gobierno japonés en diciembre de 2013 elaboró el Plan para la Dinamización de la Agricultura, la Silvicultura, la Pesca y las Comunidades Locales\*, es decir, una reforma agropecuaria con el fin de aumentar la competitividad de estos sectores.

---

\* Este Plan comprende cuatro ejes fundamentales: 1) Fortalecer el sector productivo: reducción de los costos de producción mediante el recurso a instituciones regionales respaldadas por el Gobierno que promuevan la concentración de las tierras cultivables; y disminución gradual de la asignación de contingentes de producción de arroz en un plazo de cinco años.

2) Asegurar los beneficios derivados a la multifuncionalidad de la agricultura: establecimiento de un nuevo sistema de pagos directos para revitalizar las comunidades rurales.

3) Establecer cadenas de valor en el sector alimentario que conecten a productores y consumidores: creación de un fondo de inversión (A-FIVE) que ofrezca ayudas económicas a los productores primarios dispuestos a diversificar sus actividades; y establecimiento de un régimen de protección de las indicaciones geográficas.

4) Aumentar la demanda de productos alimenticios: promoción de estrategias "FBI" (cuyos elementos son "hecho con ingredientes de Japón", para difundir la utilización de los ingredientes alimenticios propios de Japón más allá de la cocina japonesa; "hecho por Japón", para apoyar las industrias de alimentos japonesas en sus actividades de comercialización en el extranjero; y "hecho en Japón", para promover las exportaciones de productos alimenticios japoneses); establecimiento de un comité ejecutivo para la formulación de una estrategia

Cada producto agrícola requiere un tratamiento bilateral porque no todos los países comercian entre sí y cuando comercian no lo hacen con los mismos productos; aunado a esto, como resultado de la diversidad climática presente en cada uno de los miembros de la OMC, no pueden aplicarse medidas sanitarias y fitosanitarias uniformes e iguales para todos los países, ya que éstas dependerán de la geografía, el clima, la situación sanitaria y los bienes agrícolas de cada Estado. Así, en esta sección se analizará la negociación sobre las manzanas entre Estados Unidos y Japón en los años entre 2002 y 2005; puesto que Estados Unidos representa el país que más ha reclamado a Japón en materia comercial en el mecanismo de solución de controversias de la OMC\* y fue uno de los miembros que más presentó quejas ante el Órgano de Solución de Diferencias (OSD).

Desde la apertura del mercado agrícola, principalmente el mercado de las frutas en Japón se liberalizó en 1971, hasta 1983 Estados Unidos decidió exportar manzanas a Japón y presentó en 1986 al MAFF, datos sobre tecnología para prevenir uno de los dos tipos de insectos (gusanos y polilla de manzana), pero en las negociaciones, el ministerio indicó que aún esas medidas preventivas no estaban a la altura; mientras que Estados Unidos respondió que Japón había demorado deliberadamente el procedimiento de inspección.<sup>400</sup> Es decir, con el argumento de que las manzanas procedentes de EU contenían polilla de manzana y ciertas pestes o enfermedades derivadas de esta fruta y que el sistema de prevención estadounidense no era lo suficientemente efectivo, Japón prohibió la importación de éstas, a pesar de los esfuerzos de EU señalando la tecnología que preveía esos insectos; asimismo, este hecho denotó parte del estilo de negociación estadounidenses: considerar la importancia del tiempo, es decir, el tiempo es dinero y mientras más se retrasara el proceso de exportación de manzanas estadounidenses, éste perdería más.

Esto da inicio a una era de confrontaciones entre Estados Unidos y Japón en materia de exportación de manzanas estadounidenses al territorio japonés. Japón presentó un sistema estricto de cuarentena para los productos agrícolas que dañaba los intereses de los

---

de exportación; y satisfacción de la nueva demanda interna mediante la colaboración entre el sector sanitario/de bienestar social y el sector alimentario/agropecuaria. *Cfr.* OMC, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas comerciales. Informe... op. cit.*, p.20.

\* Estados Unidos ha demandado a Japón 6 veces, la UE también lo ha hecho 6 veces, pero como bloque económico y no cada uno de sus miembros. *Cfr.* OMC, *Mapa de las diferencias entre los miembros de la OMC*, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/dispu\\_maps\\_s.htm?country\\_selected=JPN&sense=e](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/dispu_maps_s.htm?country_selected=JPN&sense=e).

<sup>400</sup> *Cfr.* Iida, *op. cit.*, p. 312. Traducción libre.

exportadores agrícolas de los demás miembros (como Australia y Nueva Zelanda), de aquél entonces, del GATT; principalmente, este sistema fue muy duro con las manzanas estadounidense.

No obstante, para 1993 el Gobierno japonés decidió relajar su, excesivamente, riguroso sistema de cuarentena. El MAFF explicó que la decisión respondía a los temores de que Japón fuera criticado en la Ronda Uruguay. Japón había recibido restricciones a la importación de tomates y pimientos verdes de la Países Bajos; mangos de Tailandia, manzanas de los EE. UU., Australia, Nueva Zelanda y Canadá; uvas y limones de Turquía; naranjas de Italia y calabazas de Taiwán junto con otros productos.<sup>401</sup>

Bajo la presión internacional de una futura ronda de negociaciones del sistema multilateral del comercio, el MAFF anuncia en marzo de 1993, MAFF que pronto dejaría de prohibir las importaciones de manzanas de Nueva Zelanda. Hasta 1993, Japón sólo había importado una pequeña cantidad de manzanas de Corea del Sur. Así, en mayo, el MAFF anunció que la prohibición de las importaciones de manzanas de Nueva Zelanda sería levantada el 1 de junio.<sup>402</sup>

A raíz de esto, Estados Unidos decide protestar formalmente; de tal forma: “Un funcionario de la embajada estadounidense dijo a finales de marzo que pronto presentaría una protesta formal con el gobierno japonés por sus restricciones a las importaciones de manzanas. James V. Parker, ministro-Consejero de Asuntos Agrícolas de la embajada de Estados Unidos, dijo en una conferencia de prensa en Tokio que Estados Unidos pensaba que Japón prohibió las importaciones de manzana de Estados Unidos por razones políticas porque las manzanas cultivadas en Estados Unidos ya habían eliminado problemas de cuarentena tres años antes”.<sup>403</sup>

Sin embargo, los intereses internos con los agricultores japoneses eran tan fuertes que incluso vieron con malos ojos las importaciones de manzanas de Nueva Zelanda y crearon un ambiente que afecto y frenó las negociaciones entre Estados Unidos y Japón para logran la introducción de manzanas estadounidenses en territorio japonés. Acerca de esto, Keisuke Iida indica que: “MAFF celebró una audiencia pública el 30 de marzo para considerar la

---

<sup>401</sup> *Cfr. Ibidem*, pp. 312-313.

<sup>402</sup> *Cfr. Ibidem*, p. 313.

<sup>403</sup> *Ibidem*, p. 313.

posibilidad de levantar la prohibición de manzanas de Nueva Zelanda, pero la oposición de los productores nacionales fue inesperadamente fuerte, y eso obligó al ministerio a posponer la audiencia hasta el día siguiente. En la audiencia del 30 de marzo, los representantes de los productores nacionales de manzana pidieron que se detuviera la audiencia, que según ellos se celebró con la premisa de que la prohibición sería levantada de todos modos. Se dirigieron a Yoshikiyo Okawa, director de la División de Protección de Plantas del Ministerio y presidente de la audiencia, quejándose de la falta de explicación y gritando por anular la audiencia”.<sup>404</sup>

Un año de intensas negociaciones y comunicaciones entre el gobierno japonés y el estadounidense tuvo como resultado el envío de expertos para evaluar el sistema de prevención de polillas y gusanos de las manzanas estadounidenses. Es decir, como parte del estilo de negociación japonés se buscó *nemawashi* para recabar información sobre la otra parte y, saber qué tan eficiente era el sistema de prevención de plagas en las manzanas estadounidenses y así, permitir o no la importación de estas manzanas.

Aunque la reacción estadounidense después de que el MAFF decidiera enviar inspectores a Washington en abril de 1994 para revisar el sistema de prevención de pestes e insectos en las manzanas estadounidenses. Por lo tanto, la opinión desde EU fue positiva: “La reacción de la aprobación japonesa sobre los métodos de inspección de las manzanas del Estado de Washington fue unánime: Todo mundo estaba complacido.... “Estamos muy emocionados por el hecho de que ahora tenemos un 95 % de posibilidad de tener éxito en introducir manzanas a Japón este año” dijo Tom Mathison, presidente de Stemilt Growers Inc. Of Wenatchee”.<sup>405</sup> Empero, se siguió estableciendo un sistema específico de preparación para la importación de las manzanas: un periodo de refrigeración de 55 días, tres días de inspección para evitar polillas de manzana y deben embarcarse en contenedores limpiados con cloro.

A pesar de esto, los productores japoneses no estaban de acuerdo de la decisión de su gobierno y se hicieron escuchar en la audiencia pública para considerar suspender la prohibición de las importaciones de manzanas cultivadas en Estados Unidos que se llevó a

---

<sup>404</sup> *Idem.*

<sup>405</sup> Brandt, Aviva L., “La industria de la manzana está feliz con la aprobación de Japón” en *Associated Press/Moscow-Pullman Daily News*, 11 de mayo de 1994, en <http://dnews.com/>. Traducción libre.



cabo el 7 y 8 de julio de 1994 en Tokio. Precisamente, “Cerca de 300 productores nacionales de manzana celebraron una protesta en Tokio fuera de la audiencia pública. En la audiencia de dos días, aproximadamente el 90% de los oradores expresaron su oposición. Los agricultores de manzanas de las prefecturas de Aomori y Nagano expresaron su negativa a las importaciones de manzanas, citando un "sistema de cuarentena incompleto" y otros problemas. Importadores y minoristas apoyaron el plan del gobierno, que según ellos beneficiaría a los consumidores. El 19 de agosto de 1994, el MAFF anunció el levantamiento de la prohibición, que entró en vigor el 22 de agosto. Tokuhei Kimura, quien encabezó la Asociación de Manzanas de Aomori, dijo que había casos en el pasado en que se encontraron insectos en productos importados. "El gobierno central no nos está escuchando ni las opiniones expresadas en audiencias públicas", dijo. Los agricultores también dijeron que pedirían a los gobiernos locales y centrales que aumenten la ayuda para que puedan competir con productos extranjeros. El 17 de agosto, Estados Unidos también levantó una prohibición de manzanas de Japón, y la Prefectura de Aomori, que produjo cerca de 500.000 toneladas al año, estaba tratando de exportar parte de su cultivo de manzana a Estados Unidos. La reciprocidad diplomática (liderada por la burocracia) triunfó sobre la resistencia local”.<sup>406</sup>

En el mismo sentido, la agricultura de Japón tiene componentes culturales, por eso, uno de los aspectos que más que más preocupaba a los agricultores de manzanas japonesas es que éstas representan toda una tradición cultural (la forma en cómo se cultivan y la calidad de éstas). En este ámbito, Tokuei Kimura presidente de Aomori Apple Association declaró: “-Esto es cultura japonesa- los consumidores japoneses no quieren manzanas con rasguños o color desigual, incluso si éstas saben bien”.<sup>407</sup>

Asimismo, los agricultores de manzanas japonesas como se pudo observar fueron los actores que se opusieron a las exportaciones de manzanas estadounidenses, Tokuei Kimura reiteró que además de que el gobierno de Japón no escuchó las opiniones de los agricultores expresadas en las audiencias, las importaciones de manzanas estadounidenses perjudicarían

---

<sup>406</sup> Iida, *op. cit.*, p. 319.

<sup>407</sup> *Cfr.* Peter Landers, “Fruit no longer forbidden” en *The Daily Courier*, 9 de diciembre de 1994, en <http://www.dailycourier.com/>. Traducción libre.

gravemente a la economía local; mientras que, las estaciones de recolección de manzana en Estados Unidos y Japón coinciden y competirán directamente con las japonesas.<sup>408</sup>

Sin embargo, desde el 12 de diciembre de 1994, arribó de Estados Unidos al aeropuerto de Narita, Japón un pequeño envío de 40 kilos de manzana *Red Delicious* y 36 de *Golden Delicious*, los cuales se sometieron a controles de cuarentena y, finalmente el 5 de enero de 1995 se efectuó el primer envío comercial al puerto de Yokohama.<sup>409</sup> La prensa estadounidense, informó: “El pasado jueves alrededor de 1,000 toneladas de manzanas *Red Delicious* y *Golden Delicious* llegaron a Japón desde el Estado de Washington poniendo fin a una batalla de décadas”.<sup>410</sup>

Lo anterior, tuvo un cambio cuando con la entrada en vigor de la OMC se establecieron nuevas normas, reglas e instituciones al sistema de comercio multilateral. De tal forma, también hubo un cambio en el comercio agrícola y en las medidas sanitarias y fitosanitarias.

Esto se dio con el establecimiento del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (El Acuerdo MSF) resultado de la Ronda de Uruguay, pero vigente desde el 1 de enero de 1995. Este convenio contiene las normas referentes a la sanidad de los animales, la inocuidad de los alimentos y preservación de los vegetales; asimismo, éste autoriza a los países a establecer sus propias normas aunque éstas deben basarse en principios científicos, deben aplicarse con el fin de proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales, y no deben discriminar de manera arbitraria o injustificable entre países en que prevalezcan condiciones idénticas o similares.<sup>411</sup>

Entre estas medidas sanitarias y fitosanitarias se pueden encontrar: que el origen los productos agrícolas sea de una zona libre de enfermedades, medidas relacionadas con la inspección de los productos o tratamiento o elaboración estos, niveles máximos permitidos de residuos de plaguicidas, etc.

---

<sup>408</sup> Sin nombre, “Japan poised to remove ban on apple imports from US” en *JOC*, 21 de agosto de 1994, en [http://www.joc.com/japan-poised-remove-ban-apple-imports-us\\_19940821.html](http://www.joc.com/japan-poised-remove-ban-apple-imports-us_19940821.html). Traducción libre.

<sup>409</sup> Iida, *op. cit.*, p. 319.

<sup>410</sup> Sin nombre, “Debut de manzanas estadounidenses en Japón” en *Ellensburg Daily Record*, 9 de enero de 1995, en <http://www.dailyrecordnews.com/>. Traducción libre.

<sup>411</sup> *Cfr.* OMC, *Entender la OMC: Los Acuerdos*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm4\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm4_s.htm).

Por consiguiente, las estrategias de negociación de los miembros de la OMC, particularmente de Japón en materia agrícola se han tenido que adaptar y limitar al esquema jurídico de la OMC; pero éste les da un margen de acción dentro de lo que puede justificarse como científico, además de permitir la protección de la industria nacional agrícola apelando a estas medidas.

Al respecto, Keisuke Iida argumenta "Empero, la esencia de las disputas no estaba en la ciencia; era sobre cómo debe distribuirse el gravamen para la protección de la salud de las plantas. Japón consideró que el gravamen había cambiado dramáticamente cuando se firmó el Acuerdo MSF. Antes del Acuerdo MSF, el arancel se determinaba a través de la demostración de que las exportaciones estuvieran libres de plagas y de enfermedades que pueden propagarse esto era responsabilidad del exportador. Después del Acuerdo MSF, el arancel se mantuvo, pero si el gravamen es demasiado alto y no podía justificarse científicamente, la nación exportadora podría impugnar la validez de las medidas de cuarentena. Los Estados importadores ya no tenían una mano libre para establecer normas de cuarentena a su antojo".<sup>412</sup>

Por esta razón, antes del Acuerdo MSF, el MAFF impuso estándares de cuarentena altos, después del Acuerdo, esto ya no fue posible. De esta forma, en el comercio agrícola no aplica lo que la teoría económica del libre comercio señala; que el consumidor goza de los beneficios de contar con una mayor variedad de productos a su alcance, puesto que, el libre comercio agrícola puede generar problemas de salud al consumidor.

Como resultado del Acuerdo MSF, Estados Unidos y Japón tuvieron que dialogar para establecer un sistema de prevención y de medidas para la importación de manzanas estadounidenses; así, el MAFF aludió, durante las consultas fitosanitarias del 14-16 de febrero de 1997 en Hawaii, que era una prioridad que Estados Unidos aplicara diferentes reglas sobre el uso de pesticidas para las manzanas enviadas a Japón y al mercado local.<sup>413</sup>

En este ámbito, desde la primera exportación de manzanas estadounidenses hacia Japón, el gobierno japonés y, particularmente, el MAFF no permitió la entrada libre de éstas y estableció un sistema de cuarentena y aunque se mencionó que era necesario comenzar

---

<sup>412</sup> Cfr. Iida, *op. cit.*, p. 312.

<sup>413</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 321.

negociaciones bilaterales para acordar medidas fitosanitarias y sanitarias que no dañaran a los exportadores estadounidenses ni a los productores japoneses de manzanas.

Sin embargo, hasta octubre de 1999 Japón propuso un grupo de estudio conjunto con Estados Unidos para realizarse de abril a diciembre de 2000, se realizaron experimentos conjuntos en el Estado de Washington. Las negociaciones entre Estados Unidos y Japón sobre un nuevo sistema de cuarentena comenzaron en marzo de 2000. En la reunión del OSD celebrada el 7 de abril, Japón informó de que pronto simplificaría su sistema de cuarentena para que, con el nuevo sistema, Japón permitiera importaciones de manzanas una vez confirmado que el proceso de fumigación sería satisfactorio. No obstante, las negociaciones entre Estados Unidos y Japón continuaron hasta el año siguiente. En marzo de 2001, los dos países acordaron proponer cambios a los requisitos de cuarentena de Japón para las importaciones de ocho productos agrícolas, incluidas las manzanas y las cerezas. Tras el acuerdo, Tokio y Washington notificaron al OSD su decisión, poniendo fin de manera efectiva a esta larga disputa.<sup>414</sup>

Empero, en octubre de 2001 Japón y Estados Unidos volvieron a tener diferencias que no pudieron arreglar y que ocasionaron que éstos no llegaran a un acuerdo en la forma en cómo iba a evaluar los resultados del sistema de prevención. Este grupo de estudio representa una acción derivada de una de las características nacionales de negociación japonesa; a saber, recolección de información a través del *nemawashi*, pero también simboliza creación de armonía entre las partes y poder identificar a los actores que se involucrarán en el sistema *ringi seido* en esta materia. Así, empieza una nueva fase en el conflicto de las importaciones de manzanas estadounidenses a Japón.

El entorno comercial en el que se enmarca este conflicto para Japón, por un lado, no es muy favorable en 2001, debido a que el valor total de las exportaciones de Japón descendió, principalmente a la mayor debilidad de la economía mundial; de tal forma, el valor total de las exportaciones de Japón en 2001 ascendió a 48,98 billones de yenes (un 5,2 por ciento menos que en 2000); por otra parte, en 2001 se observó que el valor total de las importaciones en Japón había ido en aumento durante dos años consecutivos, si bien la tasa de crecimiento se había frenado como consecuencia de la recesión interna: el valor total de las importaciones

---

<sup>414</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 329.

en 2001 se elevó a 42,42 billones de yenes (un 3,6 por ciento más que en 2000).<sup>415</sup> Por otro lado, en 2002, la economía japonesa comienza a recuperarse como resultado de las reformas económicas del primer ministro, en aquél entonces, Junichiro Koizumi, reformas que mantuvieron un ritmo sostenido.

En cuanto a las relaciones bilaterales entre EU y Japón, había disminuido el superávit comercial del segundo con el primero, pero éste continuaba siendo favorable para la economía japonesa. Además, en junio de 2001 se crea la Asociación Económica para el Crecimiento entre Estados Unidos y Japón con la finalidad de promover el crecimiento sostenible abordando cuestiones tales como: las políticas macroeconómicas sólidas, las reformas estructural y regulatoria, la reestructuración financiera y empresarial, la inversión extranjera directa y el mercado abierto. A través de esta Asociación, los Gobiernos de Japón y de Estados Unidos vienen manteniendo un diálogo en el marco de los siguientes foros de reciente creación: Diálogo Económico al nivel Subministerial, Comisión Sector Privado/Gobierno, Iniciativa de Reforma Regulatoria y Política de Competencia, Diálogo Financiero, Iniciativa de Inversión y un Foro Comercial.<sup>416</sup>

A pesar del constante vínculo que se generó con esta Asociación, ésta no permitió que se tratara el tema de las manzanas y que se lograra anticipar el conflicto entre Estados Unidos y Japón.

De tal suerte, el 1 de marzo de 2002, la misión permanente de Estados Unidos ante la OMC interpuso una solicitud de consultas al Órgano de Solución de Diferencias con relación a las importaciones de manzanas procedentes de EU, argumentando lo siguiente: “desde 1994, Japón ha impuesto restricciones de cuarentena a las manzanas estadounidenses importadas en Japón. Las medidas de Japón parecen ser incompatibles con las obligaciones de Japón de conformidad con el artículo XI del GATT de 1994, los párrafos 2 y 3 del artículo 2, los

<sup>415</sup> OMC, Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, *Examen de las políticas comerciales de Japón. Informe del Gobierno*, 9 de octubre de 2002, en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(%40Symbol%3d+wt%2ftpr%2fg%2f\\*\)+and+\(+%40Title%3d+japan+\)+or+\(%40CountryConcerned%3d+japan\)\)&Language=SPANISH&Content=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%40Symbol%3d+wt%2ftpr%2fg%2f*)+and+(+%40Title%3d+japan+)+or+(%40CountryConcerned%3d+japan))&Language=SPANISH&Content=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#), pp. 6-7.

<sup>416</sup> Cfr. OMC, Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, *Examen de las políticas comerciales de Japón. Informe del Gobierno*, 17 de diciembre de 2004, en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(%40Symbol%3d+wt%2ftpr%2fg%2f\\*\)+and+\(+%40Title%3d+japan+\)+or+\(%40CountryConcerned%3d+japan\)\)&Language=SPANISH&Content=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%40Symbol%3d+wt%2ftpr%2fg%2f*)+and+(+%40Title%3d+japan+)+or+(%40CountryConcerned%3d+japan))&Language=SPANISH&Content=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#), p. 8.

párrafos 1, 2, 3 y 6 del artículo 5, los párrafos 1 y 2 del artículo 6 y el artículo 7 y el Anexo B del Acuerdo MSF y el artículo 14 del Acuerdo sobre la Agricultura. Las medidas de Japón, al parecer, también anulan o menoscaban las ventajas resultantes para Estados Unidos directa o indirectamente de los citados Acuerdos”.<sup>417</sup>

La reclamación de Estados Unidos manifestaba que Japón impone restricciones de cuarentena a las manzanas que importaba alegando que son necesarias para protegerse contra la introducción de la niebla del peral y del manzano conocida como *Erwinia amylovora*.<sup>\*</sup> Entre las medidas objeto de la reclamación de Estados Unidos cabe citar la prohibición de importar manzanas de huertos en que se detecte la niebla del peral o del manzano, la prescripción de que se controle tres veces al año la presencia de niebla del peral o del manzano en los huertos destinados a la exportación y la descalificación de cualquier huerto para exportar al Japón si se detecta la enfermedad en una zona intermedia de 500 metros alrededor de dicho huerto.<sup>418</sup>

De tal forma, Estados Unidos alegó que las medidas adoptadas por Japón eran incompatibles con el artículo XI del GATT de 1994, los párrafos 2 y 3 del artículo 2, los párrafos 1, 2, 3 y 6 del artículo 5, los párrafos 1 y 2 del artículo 6 y el artículo 7 y el Anexo B del *Acuerdo MSF*, y el artículo 14 del Acuerdo sobre la Agricultura. Las consultas se celebraron el 18 de abril de 2002, pero no consiguieron solucionar la diferencia.<sup>419</sup>

De ahí que los EU el 7 de mayo de 2002 decidieran solicitar al OSD el establecimiento de un Grupo Especial aludiendo al artículo 6 del ESD con un mandato uniforme según lo establecido en el párrafo 1 del artículo 7 del ESD; es decir, el grupo especial examinaría las peticiones de cada de las partes y daría recomendaciones además de dictar resoluciones. Este

<sup>417</sup> OMC, *Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Solicitud de celebración de consultas presentada por Estados Unidos*, 6 de marzo de 2002, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/cases\\_s/ds245\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds245_s.htm), p. 1.

<sup>\*</sup> Es una bacteria que causa un padecimiento conocido como el fuego bacteriano, además es una enfermedad de cuarentena. La pueden padecer los frutales de pepita (peral, manzano y membrillero), el níspero y algunas Rosáceas ornamentales o silvestres (*Crataegus*, *Cotoneaster*, *Pyracantha*, *Sorbus*, etc.). Cfr. Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario, *El fuego bacteriano. Erwinia amylovora*, Gobierno de Aragón, Departamento de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente, España, 2012, en [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/AgriculturaGanaderiaMedioAmbiente/AgriculturaGanaderia/Areas/03\\_Sanidad\\_Vegetal/01\\_Protecci%C3%B3n\\_Vegetal/cpv\\_ana/FUEGO\\_BACTERIANO\\_ROSACEAS\\_2012.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/AgriculturaGanaderiaMedioAmbiente/AgriculturaGanaderia/Areas/03_Sanidad_Vegetal/01_Protecci%C3%B3n_Vegetal/cpv_ana/FUEGO_BACTERIANO_ROSACEAS_2012.pdf), p. 1.

<sup>418</sup> Cfr. OMC, *Japón — Medidas que afectan a la importación de manzanas*, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/cases\\_s/ds245\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds245_s.htm).

<sup>419</sup> OMC, *Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Informe del Grupo Especial*, 15 de julio de 2003, en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/WT/DS/245R.pdf](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/WT/DS/245R.pdf) p. 8.

Grupo Especial puede visualizarse similar a los Grupos de Estudio que elabora Japón antes de sentarse a negociar un AAE que haría pensar que es un elemento del estilo nacional de negociación japonés; sin embargo, es una disposición que se establece en el ESD y a la cual se tienen que apegar todos los miembros de la OMC, dado esto, se establece en el ESD una forma de identificarse para poder resolver las controversias que se suscitan en el sistema multilateral del comercio en la OMC.

Así mismo, el 16 de julio de 2002, el Director General del OSD estableció un Grupo Especial junto con su composición. Por consiguiente, se establecieron los actores que estarían presentes en los dos niveles de juego según Robert Putnam.

En el nivel I o internacional, durante la disputa sobre las manzanas entre EU y Japón participaron: además de EU como demandante y Japón\* como demandado, Australia; Brasil; China; Taipei chino; Comunidades Europeas y Nueva Zelandia se involucraron como terceros; Hong Kong como presidente del panel de discusión (Grupo Especial), Suiza como miembro y Santa Lucía como panelistas.

En el nivel interno II, los actores involucrados en las negociaciones agrícolas de las manzanas en 2002 son: por parte de Japón, Gobierno (Primer Ministro, Oficina del Gabinete, Comisión de libre Comercio, la Dieta, MOFA, MOF, MAFF, METI, JETRO), partidos políticos, empresas agrícolas exportadoras y productoras, Nippon Keidaren y la Unidad Central de Cooperativas Agrícolas, particularmente, la Asociación Aomori de Manzanas y la de Nagano, también la Unión de Consumidores de Japón; por parte de Estados Unidos, Gobierno (Presidente, Vicepresidente, el Gabinete, Legislativo, Oficinas Ejecutivas-consejo de asesores económicos, Departamento de Agricultura-Servicio Exterior de Agricultura, Departamento de Estado), partidos políticos, empresas agrícolas exportadoras y productoras,

---

\* Por parte de Japón estuvieron presentes de manera directa en las negociaciones sobre la disputa referente a las manzanas: el Director General Adjunto de la Oficina de Producción Agropecuaria, Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca; el Director de la División de Protección Fitosanitaria del MAFF; el Asesor Jurídico del MAFF; un Fitobacteriólogo y Profesor Emérito de la Universidad de Shizuoka; el Director encargado de la División de Solución de Diferencias de la OMC del MOFA; el Oficial de Solución de Diferencias de la Misión en Ginebra; el Consejero de Agricultura de la Misión de Japón en Ginebra; el Agregado de Agricultura, Misión de Japón en Ginebra; el Director Adjunto de la División de Protección Fitosanitaria, Oficina de Producción Agropecuaria del MAFF; un funcionario de la División de Acuerdos Internacionales, Oficina de Tratados del MOFA; un funcionario de la División de Solución de Diferencias de la OMC del MOFA; un funcionario de la Oficina de Asuntos Internacionales del MAFF; y, el encargado de cuestiones relativas a la solución de diferencias en la Misión de Japón en Ginebra. *Cfr. Ibidem.*

la Cámara de Comercio de Estados Unidos y USApple Association. En la Figura 9 se pueden apreciar los jugadores que se involucraron en el nivel I y el II.

**Figura 9. Actores en los dos niveles de negociación sobre la disputa de las manzanas (EU-Japón)**



**Fuente: Elaboración propia.**

El Grupo Especial estuvo conformado por: Michael Cartland de Hong Kong como presidente, y dos miembros: Christian Häberli de Suiza y Kathy-Ann Brown de Santa Lucía. Mientras que Australia, el Brasil, las Comunidades Europeas, Nueva Zelandia, Taiwán y Penghu, Kinmen y Matsu se reservaron el derecho a participar como terceros en las actuaciones del Grupo Especial. El presidente y los miembros del Grupo se reunieron con EU y Japón el 21 y 22 de octubre de 2002 y con los terceros el 22 de octubre de 2002 y el 16 de enero de 2003; también recabó asesoramiento de expertos técnicos y científicos los días 13 y 14 de enero de 2003.<sup>420</sup>

Aunque no en el tiempo pactado (6 meses) el Grupo Especial presentó su informe provisional el 20 de marzo de 2003, el 25 de junio de 2003 se distribuyó entre las partes y el 15 de julio de 2003 se repartió a los miembros en tres idiomas (francés, inglés y español). Entre las sugerencias y los elementos principales de este informe se encuentran:<sup>421</sup>

<sup>420</sup> Cfr. *Ibidem*, pp. 1-2.

<sup>421</sup> La información sobre este Informe fue obtenida de: OMC, *Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Informe del Grupo Especial*, 15 de julio de 2003, en



- Recalcar que las medidas, normas y directrices internacionales con relación a la niebla de la manzana, pero principalmente resaltar aquéllas que aplica Japón:
  - Se encuentran presentes en la Notificación N° 354 del MAFF y las Normas Detalladas correspondientes. Éstas son, en resumen:
    - a) Las frutas deben producirse en determinados huertos libres de la niebla del peral y del manzano. La designación de un área libre de esta enfermedad como huerto de exportación es realizada por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos.
    - b) el huerto de exportación debe estar libre de plantas infectadas por la niebla del peral y del manzano.
    - c) el huerto libre de la enfermedad del peral y del manzano debe estar rodeado de una zona tampón de 500 metros.
    - d) el huerto libre de la enfermedad y la zona tampón deben ser inspeccionados al menos tres veces al año por funcionarios japoneses y estadounidenses.
    - e) las manzanas recogidas se deben tratar con una desinfección de superficie, sumergiéndolas en una solución de hipoclorito de sodio (concentración de cloro de 100 ppm o una concentración más efectiva) durante al menos un minuto;
    - f) los contenedores para la recolección se deben desinfectar mediante un tratamiento con cloro;
    - g) los contenedores para la recolección se deben desinfectar mediante un tratamiento con cloro;
    - h) las frutas destinadas al Japón se deben mantener separadas de otras frutas después de la recolección;
    - i) los funcionarios de protección fitosanitaria de Estados Unidos deben certificar o declarar que las frutas están libres de plagas cuarentenarias,

---

[https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/WT/DS/245R.pdf](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/WT/DS/245R.pdf). Este informe contiene nueve secciones, a saber: Introducción, elementos de hecho, alegaciones de las partes, argumentos de las partes, resumen de las comunicaciones de terceros, consultas del grupo especial con los expertos científicos, reexamen intermedio, constataciones y conclusiones.

- j) los funcionarios japoneses deben confirmar que el funcionario estadounidense ha realizado la certificación necesaria y que el tratamiento con cloro y las designaciones de huertos se efectuaron correctamente.
- Alegaciones de las partes:
    - Estados Unidos arguyó que las medidas aplicadas por Japón a la importación de manzanas no eran compatibles con las obligaciones impuestas al Japón por el Acuerdo MSF porque: Japón no se había asegurado de que sus medidas relativas a la niebla del peral y del manzano no se mantuvieran sin testimonios científicos suficientes y, por lo tanto, dichas medidas eran incompatibles con el párrafo 2 del artículo 2 del Acuerdo MSF; tampoco se había asegurado de que éstas se basaran en la evaluación de los riesgos existentes para la preservación de los vegetales y, por lo tanto, dichas medidas eran incompatibles con el párrafo 1 del artículo 5 del Acuerdo MSF; no había tenido en cuenta los testimonios científicos existentes, las condiciones ecológicas y ambientales pertinentes ni los regímenes de cuarentena y otros y, por lo tanto, había actuado de manera incompatible con el párrafo 2 del artículo 5 del Acuerdo MSF; esas medidas tienen un grado de restricción del comercio mayor del requerido para lograr su nivel adecuado de protección fitosanitaria, teniendo en cuenta su viabilidad técnica y económica y, por lo tanto, dichas medidas eran incompatibles con el párrafo 6 del artículo 5 del Acuerdo MSF; y finalmente, Japón había actuado de manera incompatible con sus obligaciones dimanantes del artículo XI del GATT de 1994 y el párrafo 2 del artículo 4 del Acuerdo sobre la Agricultura.
    - Japón manifestó que Estados Unidos no había establecido una presunción *prima facie* con respecto a las alegaciones formuladas; sostuvo que su medida era plenamente compatible con el párrafo 2 del artículo 2, los párrafos 1, 2 y 6 del artículo 5, el artículo 7 y el Anexo B del Acuerdo MSF, el artículo XI del GATT de 1994 y el párrafo 2 del artículo 4 del Acuerdo sobre la Agricultura; alegó que la medida tenía un carácter provisional de conformidad con el párrafo 7 del artículo 5 del Acuerdo MSF y que, por lo demás, era compatible

con los párrafos 1, 2 y 6 del artículo 5, el artículo 7 y el Anexo B del Acuerdo MSF, el artículo XI del GATT de 1994 y el párrafo 2 del artículo 4 del Acuerdo sobre la Agricultura.

- Algunos de los argumentos de las partes fueron:
  - Japón hizo notar que no se había celebrado ninguna consulta bilateral con respecto al párrafo 2 del artículo 4 del Acuerdo sobre la Agricultura ni sobre el párrafo 5 del artículo 5 del Acuerdo MSF. El párrafo 5 del artículo 4 del ESD dispone expresamente que los miembros deben tratar de llegar a una solución satisfactoria de la cuestión antes de recurrir a otras vías. Como Estados Unidos no había hecho ningún intento de examinar estas dos disposiciones con Japón y, además, Estados Unidos no había formulado ninguna alegación basada en estas disposiciones en sus comunicaciones escritas, Japón pidió que esas disposiciones no se incluyeran en el mandato del Grupo Especial y que se suprimieran del alcance del procedimiento del Grupo Especial.
  - Estados Unidos recordó que el Órgano de Apelación había declarado que: "[n]o hay ninguna prescripción del ESD ni ninguna regla de la práctica del GATT en virtud de la cual los argumentos sobre todas las alegaciones relativas al asunto sometido al OSD hayan de exponerse en la Primera comunicación escrita de la parte reclamante al grupo especial".
  - Japón mostró objeción a las pruebas que Estados Unidos había presentado.
- El Grupo Especial concluyó que la medida fitosanitaria impugnada (aplicada por Japón):
  - se mantiene "sin testimonios científicos suficientes", infringiendo la obligación impuesta al Japón por el párrafo 2 del artículo 2 del Acuerdo MSF;
  - no constituye una medida provisional con arreglo al párrafo 7 del artículo 5 del Acuerdo MSF porque no fue impuesta en una situación en que "los testimonios científicos pertinentes [fueran] insuficientes"; y
  - no se basa en una "evaluación del riesgo" en el sentido del párrafo 1 del artículo 5 del Acuerdo MSF. Se recomendó Recomendamos que el Órgano de Solución de Diferencias solicite al Japón que ponga la medida fitosanitaria impugnada en conformidad con las obligaciones contraídas en virtud del Acuerdo MSF.

- Además, en cuanto a las alegaciones de incompatibilidad con el artículo 7 del Acuerdo MSF y el Anexo B de ese Acuerdo, el Grupo Especial constató que Estados Unidos no había acreditado una presunción conforme a esas disposiciones. Además, habiendo constatado que la medida era incompatible con las obligaciones de Japón impuestas por el párrafo 2 del artículo 2 y los párrafos 7 y 1 del artículo 5 del Acuerdo MSF, el Grupo Especial determinó que era innecesario resolver varias de las restantes alegaciones basadas en otras disposiciones pues tales constataciones no ayudarían al OSD a formular sus recomendaciones y resoluciones con vistas al pronto cumplimiento por Japón.

Como resultado de las conclusiones emitidas por el Grupo Especial, el 28 de agosto de 2003 Japón presentó ante el OSD su intención de apelar algunos de los resultados planteados en el informe del Grupo; 8 de septiembre de 2003, presentó una comunicación del apelante. Así, Estados Unidos presentó una comunicación del apelado el 22 de septiembre de 2003 y apelaron a su vez el informe del Grupo Especial presentando una comunicación en calidad de otro apelante el 12 de septiembre de 2003, con respecto a esta apelación, Japón presentó una comunicación del apelado el 22 de septiembre de 2003. Con igual fecha, Australia, el Brasil, las Comunidades Europeas y Nueva Zelanda presentaron comunicaciones de terceros participantes, y el Territorio Aduanero Distinto de Taiwán, Penghu, Kinmen y Matsu notificó su propósito de asistir y formular declaraciones en la audiencia.<sup>422</sup>

La audiencia se llevó a cabo el 13 de octubre de 2003 y tanto los participantes como los terceros realizaron declaraciones orales, a excepción del Territorio Aduanero Distinto de Taiwán, Penghu, Kinmen y Matsu y respondieron a preguntas que les formularon los miembros de la Sección que conoce de la apelación.

El Órgano de Apelación constato que:<sup>423</sup>

- a) que el Grupo Especial estaba "facultado" para hacer constataciones y sacar conclusiones con respecto a todas las manzanas procedentes de Estados Unidos, incluidas las manzanas inmaduras;

---

<sup>422</sup> Cfr. OMC, *Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Informe del Órgano de Apelación*, 26 de noviembre de 2003, en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(@Symbol=%20wt/ds245/ab/r\\*%20not%20rw\\*\)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(@Symbol=%20wt/ds245/ab/r*%20not%20rw*)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#), p. 7.

<sup>423</sup> *Ibidem*, p. 111.

- b) confirma las constataciones del Grupo Especial de que la medida fitosanitaria en litigio se mantiene "sin testimonios científicos suficientes" en el sentido del párrafo 2 del artículo 2 del Acuerdo MSF;
- c) las constataciones del Grupo Especial de que la medida fitosanitaria de Japón en litigio no se impuso con respecto a una situación en la que "los testimonios científicos pertinentes sean insuficientes", y de que por tanto no se trata de una medida provisional justificada en virtud del párrafo 7 del artículo 5 del Acuerdo MSF;
- d) El Órgano de Apelación confirma las constataciones del Grupo Especial de que la medida fitosanitaria de Japón en litigio no "se basa en" una evaluación del riesgo, como requiere el párrafo 1 del artículo 5 del Acuerdo MSF;
- e) el Grupo Especial no actuó de manera incompatible con el artículo 11 del ESD por lo que respecta a su análisis de la alegación formulada por Estados Unidos al amparo del párrafo 2 del artículo 2 del Acuerdo MSF;
- f) la cuestión del cumplimiento por el Grupo Especial de lo dispuesto en el artículo 11 del ESD, por lo que respecta a su análisis de la alegación formulada por Estados Unidos al amparo del párrafo 1 del artículo 5 del Acuerdo MSF, no fue planteada por Japón en su anuncio de apelación, y por tanto no está debidamente sometida a la consideración del Órgano de Apelación en esta apelación. En consecuencia, el Órgano de Apelación no se pronuncia sobre esta cuestión.

Por consiguiente, el Órgano de Apelación recomendó que el Órgano de Solución de Diferencias solicitara a Japón que ponga en conformidad con el Acuerdo MSF la medida cuya incompatibilidad con las obligaciones contraídas en virtud de dicho Acuerdo se ha constatado en el informe de Apelación y en el del Grupo Especial.

En este sentido, ante la falta de la posibilidad de llegar a un convenio, sobre todo por la oposición del lado japonés; las negociaciones entre EU y Japón, con la intervención del OSD y su órgano de Apelación y las terceras partes, duraron tres años.

Por último, el 20 de julio de 2005, el Órgano de Solución de Diferencias (OSD) de la OMC efectuó recomendaciones y soluciones viables para el asunto de *Japón - Medidas que afectan a la importación de manzanas: Recurso de Estados Unidos al párrafo 5 del artículo 21 del ESD*

(WT/DS245) y tanto EU como Japón notificaron haber llegado a una solución mutuamente convenida. Esta resolución consta de los siguientes elementos.<sup>424</sup>

1. La "Notificación N° 354 del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, de fecha 10 de marzo de 1997" y las "Normas Detalladas para el reglamento de aplicación sobre cuarentena vegetal en relación con las manzanas frescas producidas en Estados Unidos de América, de fecha 30 de junio de 2004" se modificaron el 25 de agosto de 2005.
2. Estas modificaciones eliminaron determinados elementos, éstos son:
  - a. Designación de los huertos de exportación e inspección de los huertos.
  - b. Requisitos de la zona tampón (zona limítrofe) e inspección de la zona tampón (zona limítrofe).
  - c. Desinfección en superficie de los frutos frescos.
  - d. Desinfección con cloro de las instalaciones de envasado.
  - e. Certificación y confirmación de la certificación de la desinfección en superficie.
3. Estas modificaciones mantienen los elementos siguientes:
  - a. Inspección de exportación.
  - b. Prueba de la madurez de los frutos frescos en determinadas condiciones.
  - c. Certificación y confirmación de la certificación de que las manzanas exportadas están libres de la niebla del peral y del manzano.

Así, por un lado, Estados Unidos retiró la solicitud de autorización (WT/DS245/12) que habían presentado al OSD de conformidad con el párrafo 2 del artículo 22 del ESD para suspender la aplicación al Japón de concesiones y otras obligaciones resultantes del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994, el Acuerdo MSF y el Acuerdo sobre la Agricultura a un nivel de 143,4 millones de dólares EE.UU. anuales. Por otro lado, Japón prescindió la solicitud de arbitraje (WT/DS245/13) que había presentado de conformidad con el párrafo 6 del artículo 22 del ESD impugnando el nivel de la suspensión de concesiones y otras obligaciones resultantes del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994, el Acuerdo MSF y el Acuerdo sobre la Agricultura propuesto por Estados Unidos.

---

<sup>424</sup> Cfr. OMC, *Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Notificación de la solución mutuamente convenida*, 2 de septiembre de 2005, en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S009-DP.aspx?language=S&CatalogueIdList=42592&CurrentCatalogueIdIndex=0&FullTextHash=&HasEnglishRecord=True&HasFrenchRecord=True&HasSpanishRecord=True](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S009-DP.aspx?language=S&CatalogueIdList=42592&CurrentCatalogueIdIndex=0&FullTextHash=&HasEnglishRecord=True&HasFrenchRecord=True&HasSpanishRecord=True), pp. 1-2.

De tal forma, se llegó a un consenso entre las partes involucradas a través del OSD. En las negociaciones que se llevaron a cabo en este organismo se pudieron observar claras normas de conducta que condicionan el actuar de los Estados miembro de la OMC. Estas normas se encuentran en el documento titulado *Normas de conducta para la aplicación del entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias* y se desarrollarán y analizarán a profundidad en el Capítulo 4, para determinar el modelo y cómo éstas crean una identidad entre sus miembros.

En suma, el estilo nacional de negociación de Japón estuvo presente cuando se dialogaban cuestiones bilaterales con Estados Unidos sobre la situación de las manzanas; por ejemplo, se observó *nemawashi, ringi seido* en la toma de decisiones y en los Grupos de Estudio por parte de Japón; también particularidades culturales de Estados Unidos se pudieron resaltar como la importancia del tiempo para los negocios. Empero cuando el conflicto sobre las manzanas se llevó a la OMC, tanto Estados Unidos como Japón tuvieron que adaptarse al proceso de negociación establecido por el OSD, es decir, por las normas de la OMC; en este sentido, la identidad y la construcción de ideas se da dentro del entorno organizacional del OSD y con un estilo multilateral.

De tal forma, el OSD establece normas de conducta que deben ser acatadas por los miembros de la OMC y cuando éstos se encuentran en un proceso de solución de diferencias.

Cabe señalar que gracias al OSD, Estados Unidos logró que Japón modificara o eliminara sus medidas sanitarias y fitosanitarias con respecto a la importación de manzanas, lo cual no hubiera sido tan fácil de lograr sin este órgano. Por esta misma razón, Keisuke Iida destaca que las disputas sobre MSF muestran que los acuerdos de la OMC, junto con su sistema de solución de controversias altamente legalizado, fortalecen más que nunca el poder de negociación de los países exportadores de productos agrícolas; aunque en teoría, las naciones importadoras podrían mantener las normas de protección de la salud tan severas como quieran, las medidas que adopten tienen que estar sólidamente respaldadas por la ciencia. Y puesto que la ciencia es costosa, y esos costos, que habían sido soportados en gran parte por los exportadores antes del Acuerdo MSF, ahora tienen que ser compartidos más, uniformemente, entre las naciones exportadoras e importadoras.<sup>425</sup>

---

<sup>425</sup> Cfr. Iida, *op. cit.*, p. 338.

Lo anterior es una de las consecuencias distributivas de la legalización dentro de la OMC. Asimismo, demuestra que incluso los países más reacios a cambiar ciertas cuestiones de sus políticas comerciales lo harán por las recomendaciones y resoluciones del OSD; es decir, este sistema beneficia, la mayoría de las veces, más a los reclamantes que a los reclamados.

En el siguiente apartado se analizará el negociador japonés y su estilo de negociación en la OMC.

### 3.3.1.2.2. El negociador japonés

El negociador japonés en el sistema multilateral de la OMC está influenciado, por un lado, por la cultura nacional que fue analizada en el apartado 3.3 y, por otro lado, por la identidad que se crea a través de la OMC; es decir, por la cultura organizacional y por la cultura global o internacional.

Esto es, para comprender a los actores japoneses que se involucran directamente en las negociaciones internacionales, principalmente, en la OMC, se debe destacar que éstos se encuentran influenciados por tres contextos culturales; el primero es el entorno cultural nacional y el segundo es el organizacional, mientras que el tercero se vincula con el segundo y es el internacional que se crea a través de la convivencia social a nivel internacional particularmente en los foros multilaterales.

En este sentido, las particularidades nacionales serán las que se describieron en el apartado 3.3. sobre el estilo de negociación del japonés. En resumen, estas características son: es una cultura que pertenece al alto contexto cultural y al estilo de negociación oriental, tienen conceptos culturales bien definidos como son: *wa*, *ringi seido*, *naniwabushi*, *nemawashi*, *tatema*, *honne*, *nagai tsukiai*, *Ishin Denshin*, *Shirankao*, *Jihouhenkou*, etc.

Mientras que aquellos elementos culturales en el ámbito internacional, en los foros multilaterales, se detallarán en el Capítulo 4; éstos están determinados por la cultura organizacional de los organismos internacionales, esto implica que cada una de las OI creará sus instituciones, identidades y una cultura específica.

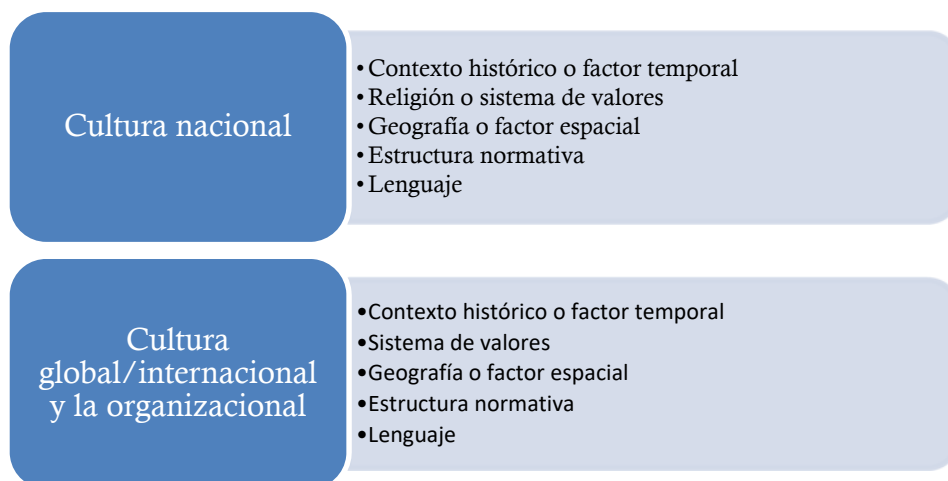
Así, los negociadores internacionales deben responder a las características culturales nacionales y las organizacionales/internacionales o globales de cada OI; empero, en una negociación a nivel multilateral se apegarán más a las normas internacionales y al protocolo



internacional planteado en los foros multilaterales más que a los aspectos culturales nacionales.

De tal suerte tendremos los siguientes componentes para entender al negociador japonés en los foros multilaterales en la Figura 10.

**Figura 10. El negociador japonés.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Con el fin de entender cómo se va construyendo el negociador en los foros multilaterales y su cultura en este apartado se analizarán tres negociadores japoneses y si verá de qué forma éstos han sido afectados por una cultura internacional a través de sus relaciones sociales o un análisis de redes y, además, se observará si predominan sus características nacionales. Los negociadores que serán investigados, tanto sus antecedentes escolares como profesionales, en este apartaron son: 1) Ichiro Fujisaki, 2) Yoichi Otabe y 3) Junichi Ihara, los tres fueron representantes permanentes del Gobierno japonés en Ginebra, por lo que han estado presentes en las negociaciones dentro de la OMC.

Se observarán los precedentes académicos, estudios y posiciones de gobierno o cargos administrativos para determinar una red que muestre los vínculos y las relaciones que los negociadores internacionales japoneses tienen con diferentes contextos culturales u otras culturas y así determinar si pueden contribuir al estilo de negociación de estos actores.

Ichiro Fujisaki<sup>426</sup> realizó sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria en Japón, se graduó en Economía en la Universidad Keio; aunque también efectuó parte de éstos en Estados Unidos, durante la escuela secundaria efectuó un intercambio académico en Seattle, Washington; un año en la Universidad de Brown y curso sus estudios de Posgrado en la Universidad de Stanford en el Departamento de Ciencias Políticas.

En 1969, Fujisaki ingresó al Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA); en 1994 fue nombrado Director General Adjunto, Oficina de Asuntos de Asia, Ministerio de Asuntos Exteriores y en 1995 Ministro Político de la Embajada de Japón en Estados Unidos; en 1999 Director General de la Oficina de Asuntos de América del Norte, Ministerio de Relaciones Exteriores.

A partir de 2002-2005 fue Viceministro de Relaciones Exteriores (asignado a asuntos económicos), por ello, estuvo presente como jefe de negociación en los AAE que se concertaron en ese periodo, por ejemplo: República de Corea, Malasia, Filipinas y Tailandia, y sirvió como el representante personal, del Primer Ministro en las reuniones de la Cumbre del G8; de 2005-2008 fue Embajador y Representante Permanente ante las Organizaciones Internacionales en Ginebra, por ello, el último año en este puesto él se involucró en las negociaciones de la OMC con relación a la disputa entre EU y Japón descrita en el apartado anterior, además en ese tiempo fungió como Presidente del Comité Ejecutivo del ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados); en 2008 fue Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de Japón ante Estados Unidos hasta 2012.

Ichiro Fujisaki ha participado también en el ámbito académico. De 1987 a 1988 fue investigador asociado en el Instituto Internacional de Estudios Estratégicos en Londres; enseñó como profesor de Relaciones Internacionales en la Universidad de Sofía en Tokio desde 1991 hasta 1995, y en 2013 fue designado como Profesor Distinguido en la Universidad de Sofía en Tokio y fue Director de Estrategias Internacionales de la misma universidad, también es profesor visitante en la Universidad Keio.

---

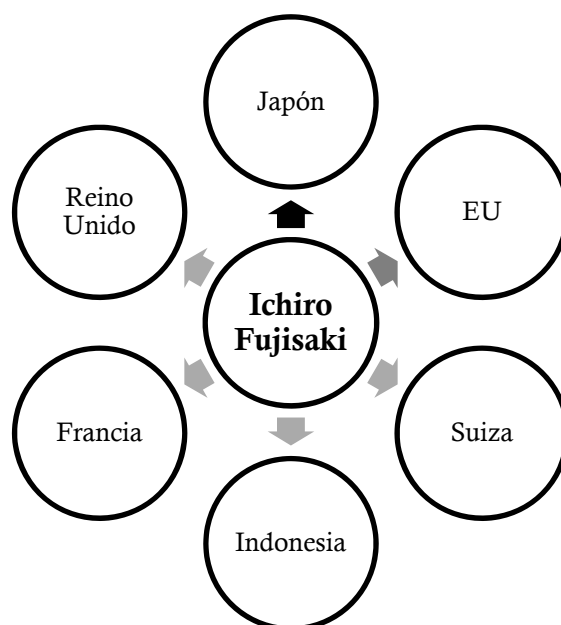
<sup>426</sup> La información curricular sobre Ichiro Fujisaki fue obtenida de: Chartwell Speakers, [Ichiro Fujisaki](http://www.chartwellspeakers.com/speaker/ichiro-fujisaki/), en <http://www.chartwellspeakers.com/speaker/ichiro-fujisaki/>; Embajada de Japón en Estados Unidos de América, en <http://www.us.emb-japan.go.jp/english/html/embassy/ambassador.htm>; Universidad de Sofía, en [http://www.sophia.ac.jp/eng/info/news/2012/1/globalnews\\_658/20130115news?kind=1](http://www.sophia.ac.jp/eng/info/news/2012/1/globalnews_658/20130115news?kind=1), Berkley Center for Religion, Peace & World Affairs, en <https://berkleycenter.georgetown.edu/people/ichiro-fujisaki>.

Ichiro Fujisaki es presidente de la Sociedad Americana-Japonesa hasta julio de 2017 sigue ocupando este cargo. Fujisaki también ha ocupado puestos en Yakarta, París (en la OCDE) y Londres.

De tal forma, la red de Ichiro Fujisaki y sus vínculos con diferentes contextos culturales quedaría ilustrada en la siguiente red.

**Figura 11. Red de relaciones culturales de Ichiro Fujisaki.**

Fuente: Elaboración propia.



De la Figura 11, hay que destacar que el color de las flechas indica la intensidad de la relación que existe entre el actor y los diferentes contextos culturales o las culturas; entre más oscura sea la flecha esto indica que el vínculo es más fuerte. Además, se puede decir que seis han sido las culturas con las que ha cohabitado Ichiro Fujisaki.

De las culturas con las que ha convivido Fujisaki, cuatro pertenecen a países de alto contexto cultural o con el estilo de negociación occidental (Estados Unidos, Suiza, Reino Unido y Francia) y dos al bajo contexto cultural o con estilo de negociación oriental (Indonesia y Japón). Y de estas culturas, desde un análisis de redes, con la que más ha tenido acercamiento ha sido con la japonesa, después la estadounidense, luego le siguen la de Suiza, Francia, Reino Unido e Indonesia.

Por otra parte, el segundo negociador, Yoichi Otabe,\* después de estudiar Derecho entró al Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA) en 1974, en 1975 lo designaron como agregado de la Embajada de Japón en Francia, en 1977 fue subdirector de la Primera División Económica Internacional en la Oficina de Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores. En 1980, fue nombrado subdirector de la División de Política Petrolera de la Oficina del Petróleo en el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI). En 1982, fue Director Adjunto de Primera División de Asia Sudoriental de la Oficina de Asia del Ministerio de Relaciones Exteriores.

En 1985, Yoichi Otabe fue Primer Secretario de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en París, Francia; en 1988, fue Director Adjunto de la División de Asuntos Generales de la Oficina de Asuntos Económicos Ministerio de Relaciones Exteriores, y un año después, Asistente Principal para la Cumbre en la Oficina de Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Para 1990, el diplomático Otabe fue nombrado director de la Segunda División de Organizaciones Internacionales en la Oficina de Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores; en 1992, director de la División de Planificación de Políticas, Oficina de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores; en 1995, consejero, Embajada de Japón en Estados Unidos; y en 1998, ministro de la Embajada de Japón ante la República de Corea.

Yoichi Otabe fue Director General Adjunto de la Oficina de Asuntos Económicos del Ministerio de Relaciones Exteriores (Sub-sherpa)\* en 2001; Director General Adjunto de Política Exterior (Sub-sherpa) en 2002; ministro de la Embajada de Japón en Francia en 2003, Director General de Asuntos Africanos (APR) en 2005; y Director General de la Oficina de Asuntos Económicos (Sub-sherpa de Asuntos Exteriores) en 2007.

Además, Yoichi Otabe ocupó el puesto de Viceministro de Relaciones Exteriores (Sherpa del G8) en 2009 y de Embajador Extraordinario y Plenipotenciario, Misión Permanente de Japón ante las organizaciones internacionales en Ginebra en 2011.

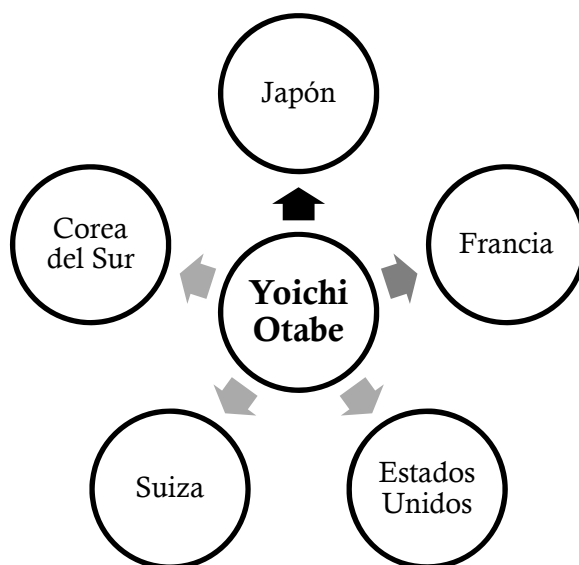
---

\* Los datos biográficos de Yoichi Otabe fueron recabados de las siguientes direcciones electrónicas: <http://www.chamber.org.hk/wsc/speakers/YoichiOTABE.pdf>, [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/about\\_the\\_mission/cv/index.htm](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/about_the_mission/cv/index.htm), <https://www.worldpolicyconference.com/yoichi-otabe/>, <https://jp.ambafrance.org/Remise-de-la-Legion-d-honneur-a-M,4251>.

\* El término Sherpa hace referencia a los asesores o representantes gubernamentales en alguna materia y éstos se acompañan de expertos que se conocen como Sub-Sherpa.

Por último, en el ámbito académico formó parte del Centro de Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard de 1997 hasta 1998; asimismo, desde el comienzo de su carrera diplomática tuvo una fuerte inclinación por Francia y estudió durante dos años en la Escuela Nacional de Administración, por esa razón, domina tanto el francés como el inglés.

**Figura 12. Red de relaciones culturales de Yoichi Otabe.**



**Fuente:** Elaboración propia.

De la Figura 12, se observa que Yoichi Otabe estuvo presente en tres países del bajo contexto cultural o con estilo de negociación occidental (Francia, Estados Unidos y Suiza) y en dos con alto contexto cultural o con estilo oriental (Japón y Corea del Sur). Aunque no representó a su país en África o Asia Sudoriental (Sudeste asiático), Otabe se encargó de los asuntos exteriores de Japón con estas regiones, por ello tuvo que conocer el entorno cultural junto con la forma de negociación de éstas.

También, la relación cultural más fuerte fue con Japón, después con Francia, le siguió Estados Unidos y los demás países (Suiza y Corea del Sur) tuvieron poca influencia en la vida de Yoichi Otabe.

En otro ámbito, el tercer negociador, Junichi Ihara\* nació en Japón y se graduó de la carrera de Derecho de la Universidad de Kioto en 1979 y en ese mismo año entró en al

\* La bibliografía de Junichi Ihara fue consultada en: [http://www.unog.ch/80256EDD006B9C2E/\(httpNewsByYear\\_en\)/92C4990E88A45592C1257F3800411244](http://www.unog.ch/80256EDD006B9C2E/(httpNewsByYear_en)/92C4990E88A45592C1257F3800411244)

Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA) y fue aprendiz de la División del Norte de Asia, MOFA. De 1980 a 1984 estuvo presente en la Embajada de Japón en Francia; en 1980 como agregado de la Embajada y en 1982 como Segundo secretario.

En 1984, Junichi Ihara fue Oficial de la Primera División del Sudeste Asiático del MOFA; en 1986 fue subdirector de la División del GATT del MOFA; en 1989, Director Adjunto de la Primera División de América del Norte del MOFA; y en 1992, Primer Secretario de la Embajada de Japón en la República de Filipinas.

El diplomático Junichi Ihara en 1994 fue nombrado Director Adjunto de la División de Personal del MOFA; en 1995, secretario del Viceministro de Relaciones Exteriores, del MOFA; en 1997, director de la Primera División del Sudeste Asiático, del MOFA; en 1999, director de la División de la OMC del MOFA; en 2002, director de la División de Asuntos Financieros del MOFA; en 2004, Director General Adjunto de la Oficina de Inspección del MOFA.

Además de colaborar en la Embajada de Filipina fue ministro de la Embajada de Japón en Estados Unidos de 2004-2006 y como Cónsul General de Japón en Los Ángeles (2008-2011).

También, Junichi Ihara fue Director General de la Oficina de Relaciones con América del Norte, en el periodo de 2011 hasta 2013 y después del 2013 a 2015 fue nombrado Director General de la Oficina de Relaciones con Asia y Oceanía.

A partir de 2015 hasta julio de 2017, Junichi Ihara fue designado embajador extraordinario y Plenipotenciario en la Representación Permanente de Japón en las Organizaciones Internacionales en Ginebra.

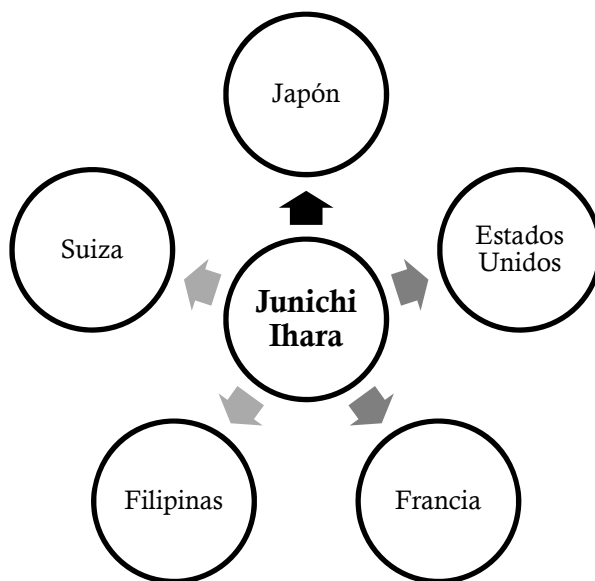
Por el lado académico, en 2004 se volvió Miembro del Centro Weatherhead (WCFIA) de la Universidad de Harvard en Cambridge, Massachusetts y también se desempeñó como profesor visitante de Estudios de Política Pública Internacional en la Universidad de Osaka.

---

?OpenDocument, <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%BC%8A%E5%8E%9F%E7%B4%94%E4%B8%80>,  
[http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/about.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/about.html),  
<http://www.milkeninstitute.org/events/conferences/global-conference/2008/speaker-detail/3342>,  
<http://growthnation.com/consul-general-japan-junichi-ihara-growth-nation/>,  
[http://www.akronworldaffairs.org/programs/speaker\\_bios/ihara.html](http://www.akronworldaffairs.org/programs/speaker_bios/ihara.html).

Junichi Ihara convivió en cinco contextos culturales, de los cuales dos pertenecen al alto contexto cultural o culturas del Este (Filipinas, Japón) y tres al bajo contexto cultural o estilo de negociación de occidente (Estados Unidos, Francia y Suiza).

**Figura 13. Red de relaciones culturales de Junichi Ihara.**



**Fuente: Elaboración propia.**

De los ambientes culturales o la cultura de los países, como se puede apreciar en la Figura 13, los que más han influido en Junichi Ihara, en la creación y construcción de ideas, además de su país natal, son Estados Unidos y Francia porque no sólo estuvo presente en estos países, también domina el idioma inglés y francés; esto genera una mayor comprensión sobre la dinámica cultural y la identidad social de estos Estados. A su vez, pero en menor grado, tiene influencia de Suiza y Filipinas.

En menor medida, Ihara ha participado en las negociaciones con América del Norte, Norte de Asia, Sudeste asiático y Oceanía puesto que ha estado encargado de los asuntos y las relaciones referentes a estas áreas geográficas. Por esta razón, aunque no ha sido representante en todos los países de estas regiones, conoce las dinámicas culturales que ocurren en éstas.

Así, de los negociadores analizados en este apartado se puede concluir que el país que más ha injerido en la concepción cultural de estos actores ha sido, después de Japón, Estados Unidos y también ha tenido una participación importante Francia; el contacto con el primer país se puede explicar porque el inglés es el idioma más usado en el mundo para la

comunicación intercultural, además de que es el principal país al que se van a estudiar la mayoría de los japoneses;\* mientras que por otro lado, Francia es el octavo país en el que los estudiantes japoneses se van de intercambio.

Al mismo tiempo, Estados Unidos representa para Japón su principal socio comercial,\* por lo que conocer la forma en cómo éste negocia y llega a acuerdos es prioritario para los japoneses; esto puede ser un motivo más, por el cual, los japoneses tratan de entender la cultura estadounidense antes que otras culturas.

Otra de las razones que posibilita la comprensión de cultura estadounidense, se ubica desde el lenguaje japonés; esto es, a través de las palabras extranjeras que se incorporan al japonés por medio del *katakana* se introducen conceptos occidentales e ideas occidentales, particularmente de Estados Unidos, pues las palabras que se incluyen al *katakana* la mayoría son en inglés.

En este sentido, los negociadores japoneses tienen como primer contacto la cultura de su país, es decir, pertenecen a una cultura del alto contexto cultural y poseen como características: buscar en las negociaciones crear una relación a largo plazo, se comunican de manera indirecta pues no expresan sus sentimientos fácilmente, tratan de satisfacer intereses colectivos porque se visualizan dentro de un grupo social y procuran cooperar y que las partes ganen (negociación integrativa); sin embargo, al tener un mayor contacto con Estados del bajo contexto cultural tienden a familiarizarse con los elementos de este contexto (negociaciones distributivos con estrategias distributivas, comunicación directa, demanda de intereses particulares e independencia del grupo).

De tal forma, los negociadores japoneses analizados reconocen el contexto histórico, el sistema de valores, la geografía, la estructura normativa y el lenguaje de Estados Unidos y de Francia, principalmente; así, comparten las ideas y actitudes que se transmiten a través del

---

\* Según los datos más recientes del MEXT (Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología de Japón), en 2013, 69,869 fueron los estudiantes japoneses que se fueron a realizar sus estudios al extranjero y de éstos, los 10 principales destinos fueron: Estados Unidos (16,794), Canadá (6,614), Reino Unido (6,519), Australia (6,392), Corea del Sur (5,211), China (4,022), Alemania (2,408), Francia (2,309), Tailandia (2,249) y Taiwán (2,080) y otros países (15,271). MEXT, *The Number of Japanese Nationals Studying Overseas and the Annual Survey of International Students in Japan*, 27 de Febrero de 2015, en <http://www.mext.go.jp/en/news/topics/detail/1372624.htm>. Traducción libre.

\* Las exportaciones de Japón tienen como tres destinos principales: 19.3% del porcentaje total de las exportaciones van a Estados Unidos, 18.0% hacia China y 7.5% a la República de Corea y las importaciones provienen de: China (23.0%), Estados Unidos (9.4%) y Australia (5.9%). UN Comtrade, *Japan*, 2015, en <https://comtrade.un.org/pb/CountryPagesNew.aspx?y=2015>.



discurso y los medios por los que éste se desarrolla (como una creación social, con las acciones y los papeles que funciona y con los objetivos que éste puede tener), esto implica una cierta aceptación y adaptabilidad a estas culturas. Por ello, pueden desplegar herramientas útiles para la comunicación intercultural y un mejor entendimiento y proceso de la negociación.

Además, cabe destacar que los negociadores japoneses, desde lo que se pudo observar, tienden a internacionalizarse o entender contextos extranjeros; casi la mayoría, desde su formación académica e incrementan esa internacionalización al representar a su país. No obstante, no todos los negociadores internacionales, principalmente aquéllos que pertenecen a países en desarrollo se han internacionalizado, desde su carrera académico; por ejemplo, en México aunque los miembros del Servicio Exterior Mexicano deben dominar el inglés y comprender otro idioma aparte del español esto no implica que hayan estudiado en el exterior, a su vez, existen embajadores y representantes del Estado mexicano en el exterior que son designados políticamente y que no tienen incluso el dominio de otro lenguaje, como el inglés, que no sea el materno.

En otro ámbito, a pesar de que los elementos del alto contexto cultural son los que predominan en la generalidad de las negociaciones, cada organización internacional tiene sus propias normas y reglas que establecen el actuar de los Estados miembro en las negociaciones que se dan en el seno de ésta.

Ichiro Fujisaki observa que aparte de la convivencia entre los actores y los organismos internacionales, el poder es el que determina las reglas y la estructura de éstos; por ejemplo: a pesar de que, en la ONU, incluso también en la OMC, la mayoría de los miembros son países en desarrollo, los países desarrollados o los más poderosos no van a permitir que en las instituciones de toma de decisión como el Consejo de Seguridad formen parte de los miembros permanentes o tengan presencia. En este sentido, el poder estipula las reglas internacionales e incluso la opinión internacional, asimismo, el estilo de negociación. La opción para aumentar la fuerza y el poder es la creación de alianzas.<sup>427</sup>

Si bien es cierto que la formación de alianzas genera más poder y que éste fija y construye reglas e identidades internacionales; también es verdadero que no sólo éste es el factor más importante; de tal manera, en la OMC y en el OSD existen actitudes que no sólo

---

<sup>427</sup> Ichiro Fujisaki, "How to Grasp International Relations", participación en Global Next Leaders Forum, Hiroshima y Tokio, Japón, 8 al 15 de Agosto de 2015.

corresponden al estilo de negociación de los países más poderosos, esto es, conductas cooperativas no son propias de un país poderoso como Estados Unidos, pero si los comportamientos distributivos; o la igualdad de los Estados en cuanto la capacidad de voto dentro de la OMC es algo que no responde al poder.

Lo anterior, será tratado a mayor profundidad y con más análisis en el Capítulo 4 sobre el modelo del negociador internacional.

De tal manera, la OMC también tiene un reglamento que impone límites a la actitud de los Estados o, más bien, de sus representantes; éste parece contener fundamentos tanto de una cultura con un alto contexto cultural como una de un bajo contexto cultural.

## 4. Modelo teórico sobre el negociador internacional en los foros multilaterales

En este Capítulo se elaborará un modelo teórico sobre el estilo de negociación de los actores internacionales en los foros multilaterales a partir del constructivismo social y algunos otros elementos teóricos que puedan enriquecerlo. En este sentido, este modelo se ejemplificará con la OMC.

El modelo es, según la Real Academia Española (RAE), un “esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.<sup>428</sup>

Por otro lado, Samuelson y Nordhaus en su libro *Economía* señalan que un modelo es un “marco formal para representar los rasgos básicos de un sistema complejo por medio de unas cuantas relaciones fundamentales. Los modelos adoptan la forma de gráficos, ecuaciones matemáticas y programas informáticos”.<sup>429</sup>

Al respecto, la FAO menciona que: “Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí”.<sup>430</sup>

David Calvo Vélez indica que “el motivo de esta importancia es la utilización por parte de la ciencia de todo tipo de modelos para representar fenómenos de muy distinta naturaleza, en un intento por descubrir y comprender desde un punto de vista racional las regularidades con las que se nos presenta el mundo. Los modelos son hoy en día una herramienta fundamental de análisis, descripción y predicción que la ciencia dispone para llevar a cabo la

---

<sup>428</sup> Real Academia Española, “Modelo”, en <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=PTk5Wk1>, consultado el 28 de julio de 2017.

<sup>429</sup> Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus, *Economía*, Mc Graw Hill, España, 2002, p. 662.

<sup>430</sup> FAO, Departamento de Agricultura, “Capítulo 1. Modelos y su uso”, en <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>, consultado el 23 de julio de 2017.

sistematización, control y comprensión de los aspectos más relevantes de la realidad física y social”.<sup>431</sup>

De manera más específica, Mario Bunge destaca que: “un *modelo teórico* de cosas de una clase determinada es una teoría específica: es decir, un sistema hipotético-deductivo de corto alcance. Este modelo amplía un esquema del referente. Por ejemplo, enuncia de manera precisa la forma en que los componentes de un sistema concreto se mantienen unidos (...) Distinguimos dos clases de modelo teórico en lo que toca al modo de construcción: libre y ligado. Un *modelo libre* es el que se obtiene a partir de la nada, en tanto que un *modelo ligado* es una especificación, o “aplicación”, de una teoría general a un campo incluido en la clase referencial de la teoría general”.<sup>432</sup>

De tal forma un *modelo teórico* es una representación de un fenómeno que puede ser gráfica o desarrollada con programas informáticos o ecuaciones matemáticas cuyo objetivo principal es la descripción, explicación y predicción de la realidad de ese fenómeno a través de la identificación de variables, patrones repetitivos y relacionales. Asimismo, es teórico porque parte de un sistema hipotético y deductivo, desde la concepción de Bunge, es una teoría específica.

El *modelo teórico* será parcialmente verdadero y válido cuando éste se pueda acoplar a la realidad y éste siempre será perfectible, concretamente para las Ciencias Sociales.

En este Capítulo se aplicarán modelos tanto libres como ligados porque surgirán de la nada, pero también de las teorías desarrolladas en el Capítulo 1 de esta tesis. Además, a través de la representación gráfica se establecerá el *modelo teórico* del negociador internacional en los foros multilaterales en la agenda agrícola de la Organización Mundial del Comercio.

El *modelo teórico* desarrollado en esta tesis parte de las siguientes hipótesis:

- Si bien existen diferencias culturales que marcan el estilo propio nacional de negociación de cada país, las circunstancias actuales, marcadas por la globalización, tienden a configurar a los negociadores y se puede decir que son negociadores homogéneos determinados por el entorno global y menos influenciados por su estilo nacional de negociación, sobre todo, en las

---

<sup>431</sup> David Calvo Vélez, “Modelos teóricos y representación del conocimiento”, *Memoria para optar al grado de doctor*, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Filosofía, Departamento de Lógica y Filosofía de la Ciencia, Madrid, 2006, p. 17.

<sup>432</sup> Mario Bunge, *Buscar la filosofía en las Ciencias Sociales*, Siglo XXI, México, 1999, p. 168.

negociaciones multilaterales internacionales. Todo ello, con el fin de que la variable cultural no interfiera con la satisfacción de las metas y objetivos fijados en la negociación.

- Si la OMC es considerada como el organismo más representativo del régimen internacional del comercio, además de que según el neoliberalismo institucional una Institución se refiere a un patrón general o categorización de la actividad o de un particular acuerdo humano construido, formalmente o informalmente organizado. Entonces, la OMC como un acuerdo humano construido entre sus miembros, genera un estilo particular de negociación donde los negociadores son más homogéneos, independientemente, la nacionalidad o el Estado que representen.
- El constructivismo considera que los Estados son un constructo social, como consecuencia las organizaciones internacionales también porque éstas son creadas por los Estados. Así, las negociaciones internacionales que se dan en el seno de estas organizaciones son constructos sociales y a su vez, el estilo de negociación de los actores es una regla que se va construyendo socialmente y que puede ser modificada.

Así, primero se abordará el comportamiento cultural del negociador internacional en las negociaciones internacionales multilaterales para diferenciarlas de las bilaterales y establecer un patrón conductual de los actores dentro de cada una de estas negociaciones.

Después se tratará la cultura específicamente en las negociaciones internacionales multilaterales para determinar en qué sentido la cultura nacional afecta a éstas o si se está tratando de una cultura propia de cada una de las organizaciones internacionales.

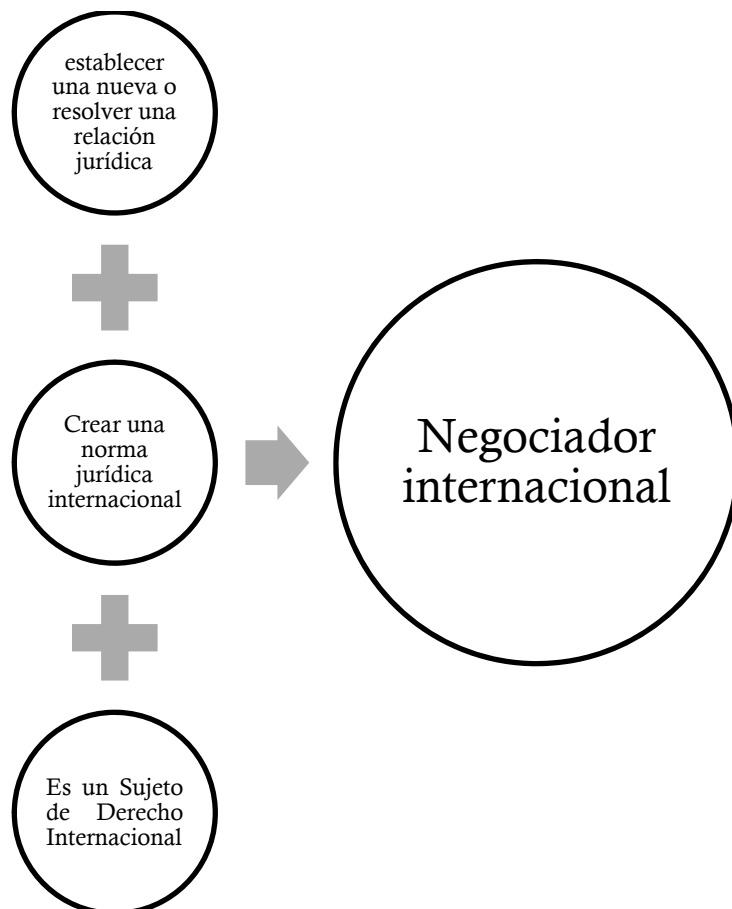
Finalmente, en este Capítulo se desarrollará el modelo teórico del negociador internacional con sus diferentes elementos y variables estableciendo un esquema de relaciones entre éstos y el negociador internacional.

#### 4.1. El negociador internacional y las negociaciones internacionales multilaterales y bilaterales

Como se pudo observar en el Capítulo 1, existen diferentes formas de aproximación a las negociaciones internacionales, dependiendo de la disciplina científica que las analice; así, se puede abordar desde Derecho, Ciencia Política, Relaciones Internacionales y Ciencias de la Comunicación. De tal forma, el negociador internacional tendrá una concepción teórica diferente desde estas ciencias que se explicará en los siguientes párrafos.

Para el Derecho, el negociador internacional buscará la firma de un acuerdo, tratado o convenio que establezca una nueva o resuelva una situación o relación jurídica; además de que se cree una norma jurídica internacional aceptable para las partes, es decir, para los Sujetos de Derecho Internacional. Véase la Figura 14.

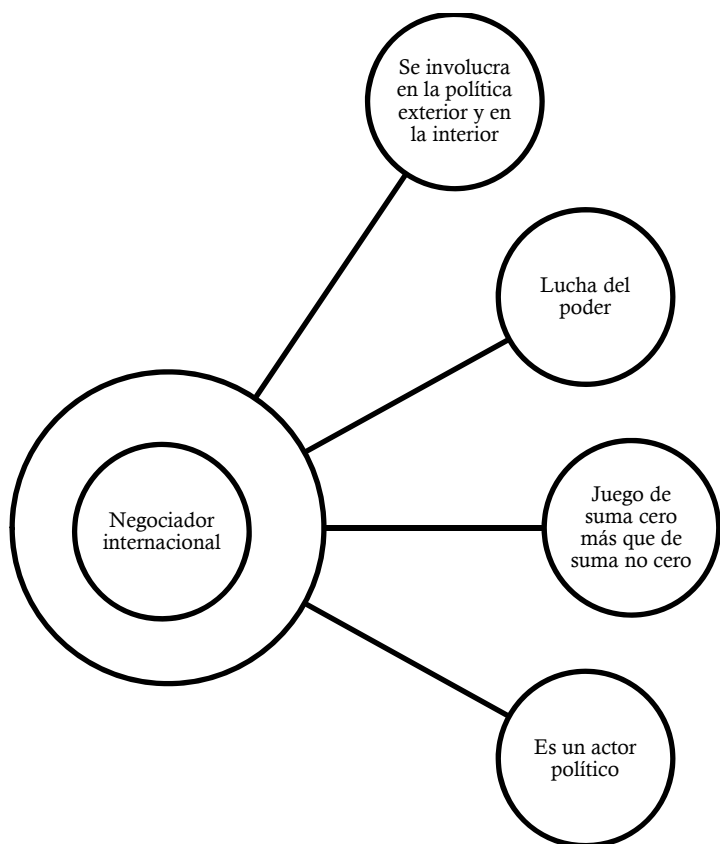
**Figura 14. Modelo del negociador internacional desde Derecho**



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la Ciencia Política analizará al negociador internacional desde la política exterior y la interna de un Estado, cómo éste se involucra en los procesos de toma de decisiones que están inmersos en un juego de lucha de poder que tiende a ser de suma cero más que de suma no cero; es decir, el negociador internacional será un actor político más en la esfera de la política de un país. Obsérvese la Figura 15.

**Figura 15. Modelo del negociador internacional desde la Ciencia Política**

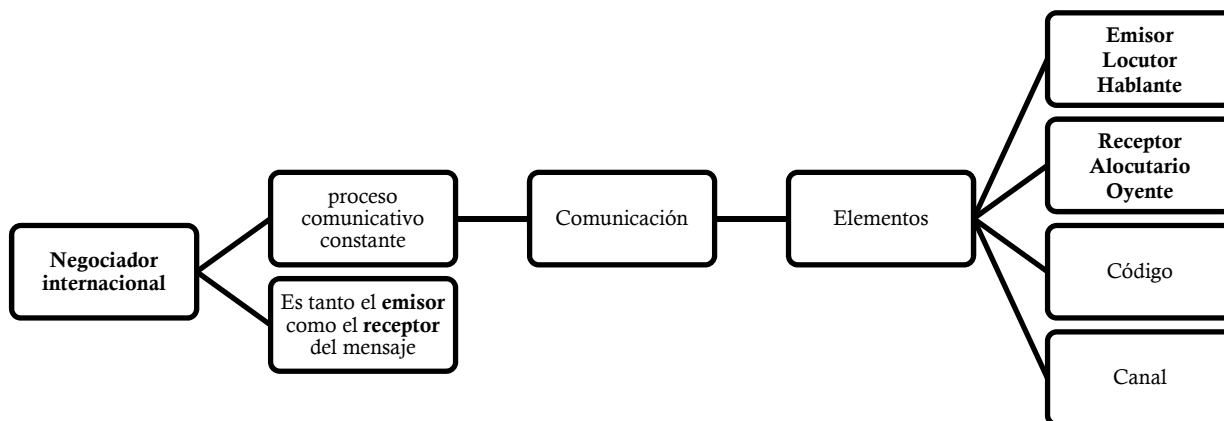


**Fuente: Elaboración propia.**

Desde otra visión, las Ciencias de la Comunicación dirán que la negociación es un proceso comunicativo constante, en donde se implican los diferentes elementos que acompañan el acto discursivo o comunicación, esto es: el receptor, oyente o alocutario; el hablante, locutor o emisor, éstos dos son los negociadores internacionales; y el discurso o

mensaje; aunque hay autores que señalan que además de éstos se debe considerar el código y el canal del discurso,<sup>433</sup> éste es modelizado en la Figura 16.

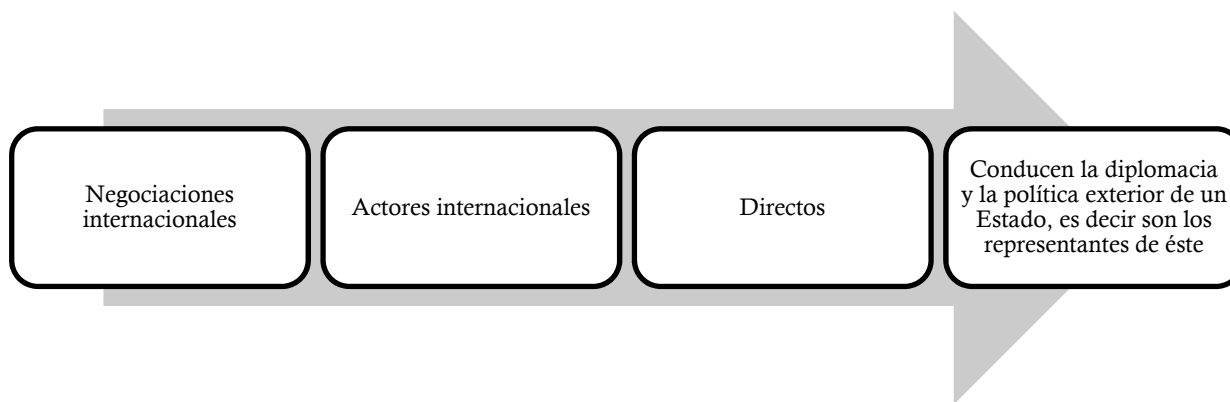
**Figura 16. Modelo del negociador internacional desde las Ciencias de la Comunicación**



**Fuente: Elaboración propia.**

Mientras que, para Relaciones Internacionales, materia que concierne a esta tesis, los actores serán internacionales y serán aquellos que directamente y representando a un Estado, conducen la diplomacia y la política exterior de éste en la sociedad internacional; en la Figura 17 se visualiza este modelo.

**Figura 17. Modelo del negociador internacional desde Relaciones Internacionales**



**Fuente: Elaboración propia**

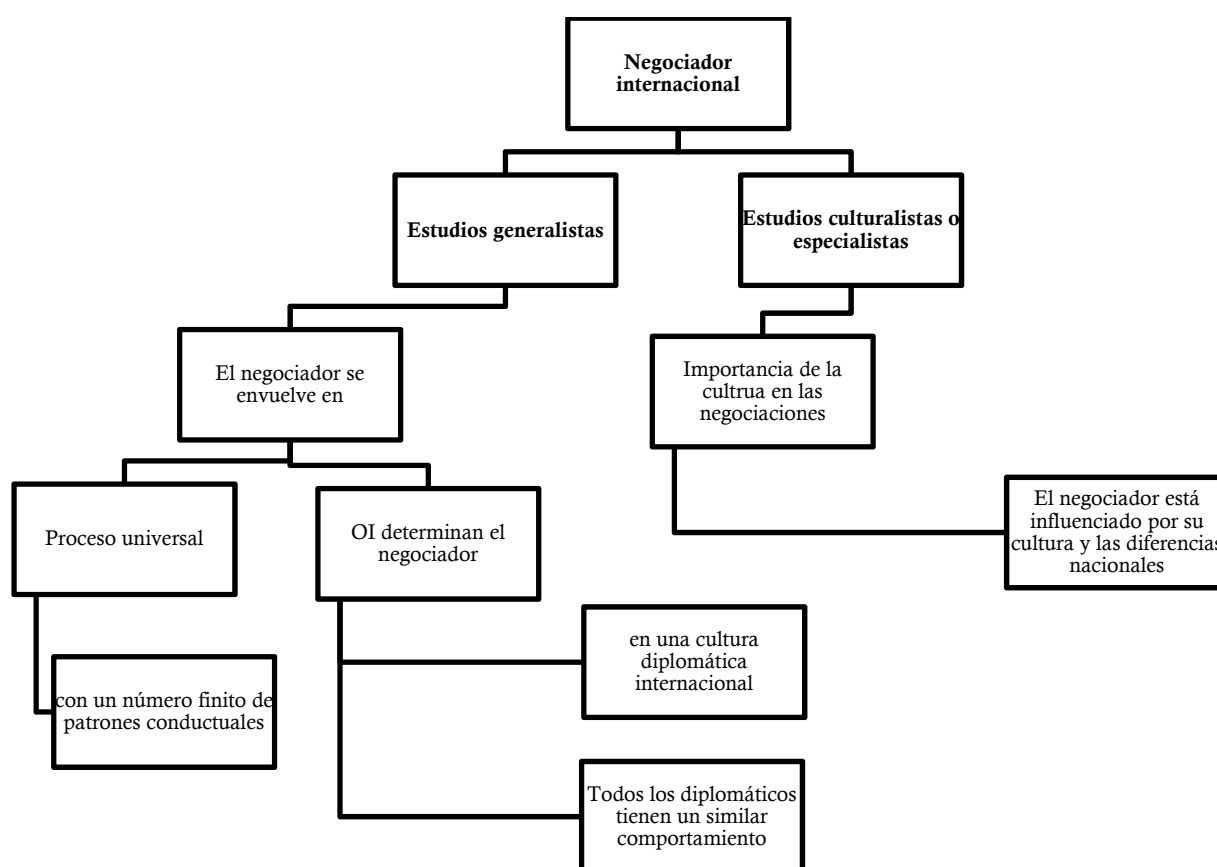
<sup>433</sup> Cfr. Oswald Ducrot y Tzvetan Todorov, *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Siglo XXI, México, 1991, 421 pp.



En este sentido, los actores internacionales sólo los que son directos; es decir, quienes dialogan verdaderamente en las negociaciones internacionales son los negociadores internacionales; debido a que los actores semidirectos pueden involucrarse en el proceso de negociación, al igual que los indirectos, pero no tendrán una participación presencial en ésta, sólo defenderán sus intereses, pero no dialogarán en nombre de los Estados.

Desde los estudios de las negociaciones internacionales se encuentran dos corrientes que también determinarán al negociador internacional.

**Figura 18. Modelo del negociador internacional desde los diferentes estudios de las negociaciones internacionales**



**Fuente:** Elaboración propia

De tal manera, para los estudios generalistas todos los negociadores se desenvuelven en un proceso de negociación que es universal y que tiene un número determinado de conductas; además de que las organizaciones internacionales crean, a través de sus normas y reglas un sistema de valores, es decir, una cultura diplomática internacional que genera que todos los negociadores tengan un comportamiento similar. Por otro lado, para los enfoques

culturalistas o especialistas cada negociador está influenciado por su cultura nacional y no se socializa o universaliza el comportamiento con otros negociadores. Esta cultura y cómo el negociador está influenciado en las negociaciones se visualizará en el apartado la cultura y las negociaciones internacionales multilaterales.

El análisis generalista empata con el constructivismo, puesto que la cultura del negociador se socializa o se reconoce como una identidad, en la cual, las organizaciones internacionales son las que instauran esa cultura diplomática internacional, a través de la creación social; además de que universalmente se reconocen, por las teorías dominantes de la negociación, una serie de patrones conductuales, símbolos, conceptos, etc. propios de las negociaciones, independientemente de si son bilaterales o multilaterales.

Así, el negociador internacional está moldeado según las características y la tipología de la negociación; a saber, dependiendo del número de participantes y la categoría de éstos, o bien, de la materia o tema de la negociación; elementos universales y afines a todas las negociaciones.

De tal forma, con base en la clase de los involucrados, serán de alto nivel los Jefes de Estado, Jefes de Gobierno, Ministros o Secretarios de Estado; es decir, en este rubro entran los Presidentes, los Primeros Ministros, los reyes o reinas o los emperadores, principalmente.

Cuando las negociaciones son de nivel medio, el negociador internacional será un agente plenipotenciario, es decir, aquel individuo designado por el Ejecutivo que cuenta con plenos poderes para llevar a cabo las negociaciones internacionales. En éstos, los actores serán: funcionarios, burócratas o personas propuestas por su Estado; mientras que, si son diplomáticos permanentes de un Estado o de las Organizaciones Internacionales se tendrá una negociación de tipo ordinario o regular.

En otro ámbito, según la materia de la negociación los actores involucrados en ésta podrán ser:

- Si se trata de discutir cuestiones culturales, son aquellas personas que tienen como meta la promoción de la cultura de un Estado en el exterior, éstas son: empleados o trabajadores de Agencias de cooperación internacional y desarrollo, de Embajadas, de Secretarías o Ministerios de Relaciones Exteriores, o bien de Institutos o Fundaciones con el objetivo señalado.

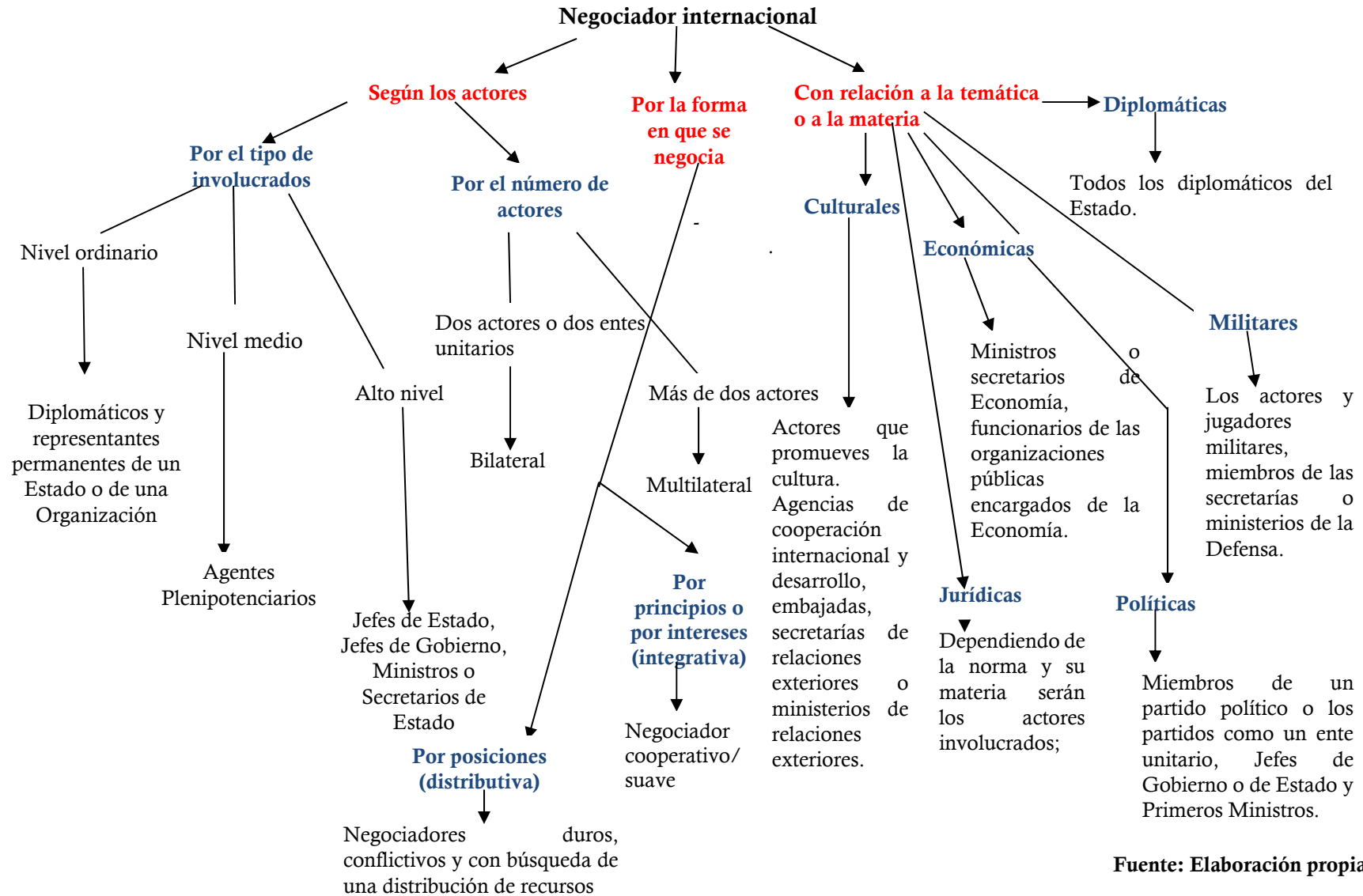
- Las negociaciones que conducen las relaciones entre los Estados los desarrollan todos los diplomáticos de un Estado y se llaman diplomáticas.
- En las económicas, los Ministros o Secretarios de Economía, funcionarios de las organizaciones públicas encargados de la economía del país serán los que se encargarán de concertar en nombre de su Estados.
- Los jugadores militares, miembros de las Secretarías o Ministerios de Defensa desarrollarán las negociaciones militares.
- En el caso de generar una norma jurídica o tratar temas de Derecho Internacional, los negociadores serán abogados o expertos en Derecho, pero se podrán considerar otros actores según el tema.
- Finalmente, cuando se involucran los miembros de un partido político o éstos como entes unitarios, los Jefes de Gobierno o de Estado y Primeros Ministros se hace referencia a una negociación política.

En otro sentido, dependiendo de cómo se visualice la negociación, qué estrategia se pretenda utilizar, así como, el fin de ésta, las partes serán duras en una negociación distributivo y suaves en uno integrativo; es decir, cuando se concerta distributivamente o se busca una distribución de recursos o un juego de suma cero (ganar-perder) como meta, el actor correspondiente tendrá un estilo duro; mientras que cuando se dialoga integrativamente o se persigue construir una relación a largo plazo entre las partes o un juego de suma no cero (ganar-perder), el negociador tiene que tener una forma suave para dialogar.

En las negociaciones bilaterales se tendrán dos jugadores, ya sea individuos, o bien, grupos o actores internacionales que actúan como entes unitarios; pero en las multilaterales serán más de dos. En las negociaciones bilaterales al igual que en los multilaterales, el negociador internacional variará según el tema y el tipo de implicados como se hizo mención en los párrafos anteriores.

En la Figura 19, denominada el negociador internacional y las negociaciones multilaterales y bilaterales, se puede observar lo señalado con antelación, esto es, qué clase de actores se tendrán cuando una negociación sea clasificada según su número, la materia a tratar, por la forma en que se negocie y la meta que se tenga, y por el rango de negociadores internacionales.

Figura 19. El negociador internacional y las negociaciones bilaterales y multilaterales

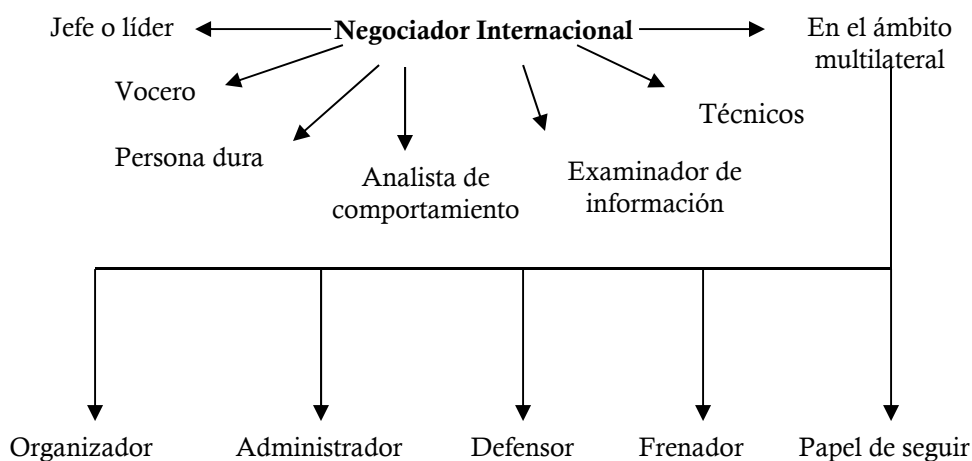


Fuente: Elaboración propia

En resumen, los negociadores internacionales pueden ser embajadores, cónsules o representantes con autoridad para negociar; delegados ante una organización internacional; o bien, funcionarios públicos sin atribuciones diplomáticas con habilidades en una materia específica o en el tema de la negociación; y como ya se mencionó son actores directos del proceso de negociación, a su vez, pueden adoptar, principalmente, dos posiciones: una dura o distributiva y una suave o integrativa o una variante que involucra el uso de éstas dos, conocida como mixta; también podrán asumir una serie de roles que se analizaron en el Capítulo 1, pero serán evaluados a continuación.

Desde la óptica de Ávila Marcué, los actores dentro de la negociación pueden asumir varios papeles, a saber: el jefe, el vocero, la persona dura, el amistoso, el analista de comportamiento, técnicos y el examinador de información;<sup>434</sup> y cómo se verá más adelante en las características particulares de las negociaciones multilaterales, en éstos se puede tener una conducta de organizar, administrar, defender, frenar y seguir; la Figura 20 los modeliza.

**Figura 20. Roles del negociador internacional**



Fuente: Elaboración propia con datos de Ávila Marcué.

Entonces el negociador internacional en las negociaciones bilaterales y multilaterales fungirá como un jefe o líder de la negociación cuando sea el que conduzca y tome las decisiones, a veces puede ser ese jefe y el vocero, es decir, el que hablará por el equipo de negociación. A su vez puede ser una persona dura y una suave, también el que se especialice en el comportamiento y la comunicación no verbal, así como en ciertos temas específicos.

<sup>434</sup> Ávila Marcué, *op. cit.*, p. 197.

Empero, hay que señalar que desde Relaciones Internacionales y la teoría de la negociación, para poder entender al negociador internacional en las negociaciones multilaterales y en los bilaterales, es primordial mencionar que las negociaciones internacionales multilaterales difieren de las bilaterales y cuentan con elementos característicos propios que también determinarán el proceder de los actores. Así, William Zartman, como se pudo observar en el Capítulo 1 de esta tesis, ha establecido que son seis las particularidades de éstas, a saber:<sup>435</sup>

1. *Multipartes*, esto implica que la negociación multilateral está formada por varias partes, cada una de éstas tiene sus propios intereses y grupos de interés que apoyan su propia posición. En un foro internacional, el número de actores estará determinado por la cantidad de miembros que pertenecen a éste.
2. *Multitemas*. Las negociaciones multilaterales pueden implicar un solo tema o bien muchos, en la mayoría de los casos, los cuales no necesariamente se relacionan con el principal. En este sentido las organizaciones internacionales, además de tener su propia especialidad, se dedican a temas particulares; por ello, cada una de ellas tendrá cuestiones que son apropiadas de abarcar en sus negociaciones.
3. *Multiroles*. Los involucrados desempeñan diferentes papeles que pueden ser: organizar, administrar, defender, frenar, seguir, entre otros. Dentro de un organismo internacional con más de tres involucrados, los papeles que cada uno de éstos jugarán serán diferentes; algunos foros establecerán la participación de los actores con base a la cantidad de presupuesto que otorguen a los foros, es decir, un voto contará según su contribución financiera.
4. Las negociaciones multilaterales se encuentran compuestas por una *variable de valores, partes y roles*; esto es, los participantes pueden tener que actuar en tres niveles: forman valores y resultados, además de tener un rol específico cuyo fin es la negociación de un convenio. Así, estos valores, partes y roles se establecerán en los acuerdos constitutivos de las organizaciones, así como las costumbres desarrolladas por sus miembros o los involucrados en las negociaciones.

---

<sup>435</sup> Cfr. I. William Zartman (editor), *International Multilateral... op. cit.*, pp. 4-7. Traducción libre.

5. Las consecuencias de las negociaciones multilaterales son *la creación de reglas* más que distribución de bienes tangibles, esto es, un acuerdo que debe lograrse a través del consenso. La principal meta es la armonización de las legislaciones nacionales o establecer reglas que puedan ser aplicadas por y para los Estados.

En este sentido, cuando un Estado no acepta la adopción de normas internacionales, en su totalidad o en su parcialidad, establecidas por la negociación multilateral; éste puede establecer una reserva al tratado.

6. Las negociaciones multilaterales están caracterizadas por la coalición, a través de ésta, la complejidad del proceso de negociación se reduce. La coalición está disponible y es aplicable no sólo para multipartes sino para multitemas.

Hay que recalcar que una coalición se debe de diferenciar de otros tipos de unión:<sup>436</sup>

- 1) *Alianzas formales*: Esfuerzos cooperativos en donde los derechos y las obligaciones de cada miembro son codificados en un tratado.
- 2) *Alineamiento/posicionamiento informal*: Expectativas aprendidas (por parte de las naciones) con respecto a que tanta cooperación puede ser esperada de otras naciones.
- 3) *Posicionamiento de conducta*: Voluntades actuales (de las partes) por coordinar su comportamiento de un modo similar con respecto a objetivos comunes.

De tal forma, la coalición se creará con un fin específico, espontáneamente, sin ninguna formalidad y temporalmente; cuando se alcanza esa meta, deja de existir la razón que mantiene unida a la coalición. Asimismo, la coalición crea un ambiente más cooperativo y cordial entre las partes; por lo que, es más complicado tener un entorno competitivo como se tendría en una negociación distributiva.

De las particularidades anteriores, cuando las negociaciones bilaterales son complejas\* puede darse un diálogo con muchas cuestiones o *multitemas*, pero cuando son simples, sólo se dará una.

---

<sup>436</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 148.

\* Larry Crump, siguiendo la teoría de Howard Raiffa, define lo que es una negociación compleja y señala que: una negociación compleja es aquella que incluye dos partes en las que al menos una de las partes no es monolítica (Individuos o grupos dentro del partido no están unificados en sus objetivos y/o estrategias), una negociación con más de dos partes, o con enlaces (que pueden ser de muchos tipos, por ejemplo, por temas). Cfr. Larry Crump, "Analyzing Complex Negotiations" en *Negotiation Journal*, Volúmen 31, Número 2, Program on Negotiation, Harvard Law School, Estados Unidos, Abril 2015, p. 135. Traducción libre.

La percepción inicial en las negociaciones bilaterales es que la otra parte es un contrincante y tiene, en general, intereses opuestos que pueden volverse comunes, a través de un acuerdo; mientras que, en los multilaterales, los otros involucrados son vistos como posibles aliados mediante las *coaliciones*, aunque ocurre que en éstos las partes no sean especificadas o bien, como menciona Howard Raiffa: “Puede ser que sus adversarios estén tan difusos y pobremente organizados que a usted, le cueste mucho trabajo llegar a saber con quién puede o debe negociar”.<sup>437</sup>

Además de las características mencionadas para las negociaciones multilaterales se debe añadir, que éstos pueden ser integrativos o distributivos; sin embargo, tienden a ser más los primeros que los segundos, porque es más difícil hacer una transacción equitativa cuando se intercambian recursos entre muchas partes; por eso, en una negociación multilateral se da un juego integrativo o de suma no cero, el fin es crear reglas; por otro lado, en una bilateral se distribuyen recursos, es decir, un juego de suma cero.

De tal forma que cuando se da un proceso integrativo, es probable que los involucrados se vayan a encontrar en una negociación futura, es decir un juego a largo plazo, y tengan que cooperar para mantener su reputación; mientras que en un procedimiento distributivo se da un regateo en un juego a corto plazo, que resulta más fácil de llevar a cabo cuando son dos las partes que interactúan, pero si son más es más complicado utilizar éste sin una estructura formal.

En cuanto al tipo de cultura que se desarrolla en las negociaciones bilaterales es, principalmente, nacional y local, esto implica que impera la cultura nacional de un Estado, pero dentro de éste pueden darse particularidades por sus diferentes regiones o cultura local, aunque a veces será internacional; en las multilaterales, también se dan éstas junto con la cultura organizacional de los organismos internacionales que tiene una estrecha relación con la internacional.

No obstante, existen elementos que son afines tanto a las negociaciones multilaterales y los bilaterales; éstos son: el posible uso de una tercera parte o mediador, aunque es más común para las negociaciones bilaterales, puede darse el caso que sea necesario un mediador que ponga orden en cuando existen muchos involucrados; subsisten dos niveles de

---

<sup>437</sup> Raiffa, *op. cit.*, p. 245.



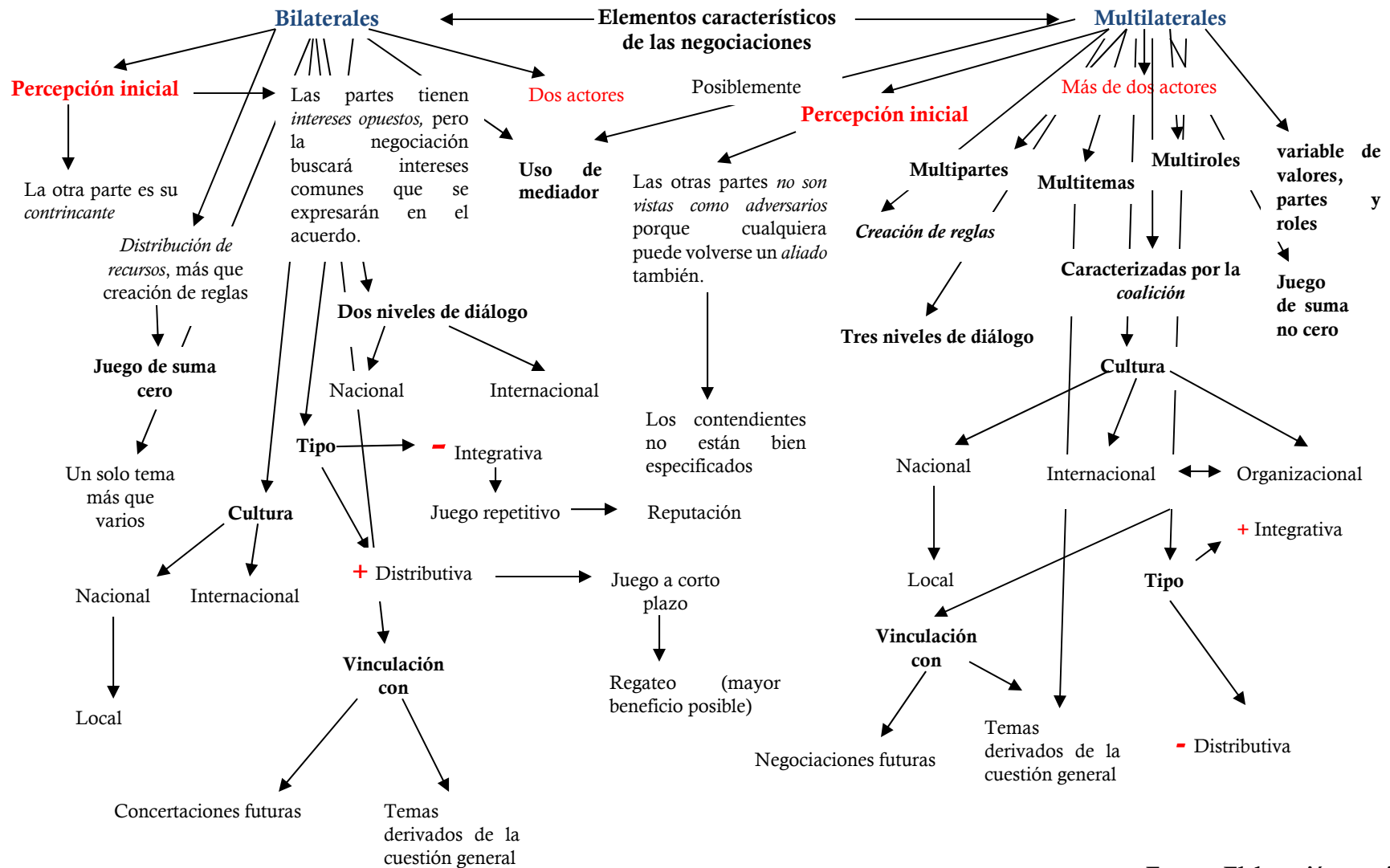
negociación, el nacional y el internacional, el primero implica que las partes no son monolíticas y requieren conversar con grupos de interés, el segundo es aquel que se da entre los actores internacionales que están involucrados en la negociación y para el caso multilateral, existe un tercer nivel determinado por el ámbito regional; vinculación del tema a discutir con otras cuestiones y con futuras negociaciones.

Asimismo, es prioritario mencionar que entre más involucrados se tengan en una negociación más compleja será ésta y la solución será la coalición y el acuerdo y su texto; esto es, cuando se imponen un texto de negociación único o a través de la imposición de una estructura normativa interna o externa que permita una mayor uniformidad entre los miembros y la posibilidad de llegar a un punto en común.

Otro elemento que es universal en las negociaciones son sus etapas, aunque los autores difieren en el número de éstas, como se ha señalado en el Capítulo 1, son: 1) la preparación, 2) el desarrollo y 3) la conclusión; aunque serán los mismos para la negociación bilateral y para la multilateral, algunas de las acciones que deben emplear los negociadores podrán ser diferentes; por ejemplo, en la *preparación* de una negociación multilateral se puede establecer quiénes serán los aliados posibles o los miembros de las coaliciones y cuáles los contrincantes, en el *desarrollo*, las conductas serán adaptables para muchas partes (intereses colectivos) y otras para sólo dos, en la *conclusión*, el proceso de toma de decisiones llevará a un acuerdo y establecimiento de reglas en lo multilateral; mientras que, en lo bilateral se hará, generalmente, una distribución de recursos.

Estos fundamentos se pueden observar en la Figura 21. Elementos característicos de las negociaciones multilaterales y de las bilaterales.

Figura 21. Elementos característicos de las negociaciones multilaterales y de las bilaterales



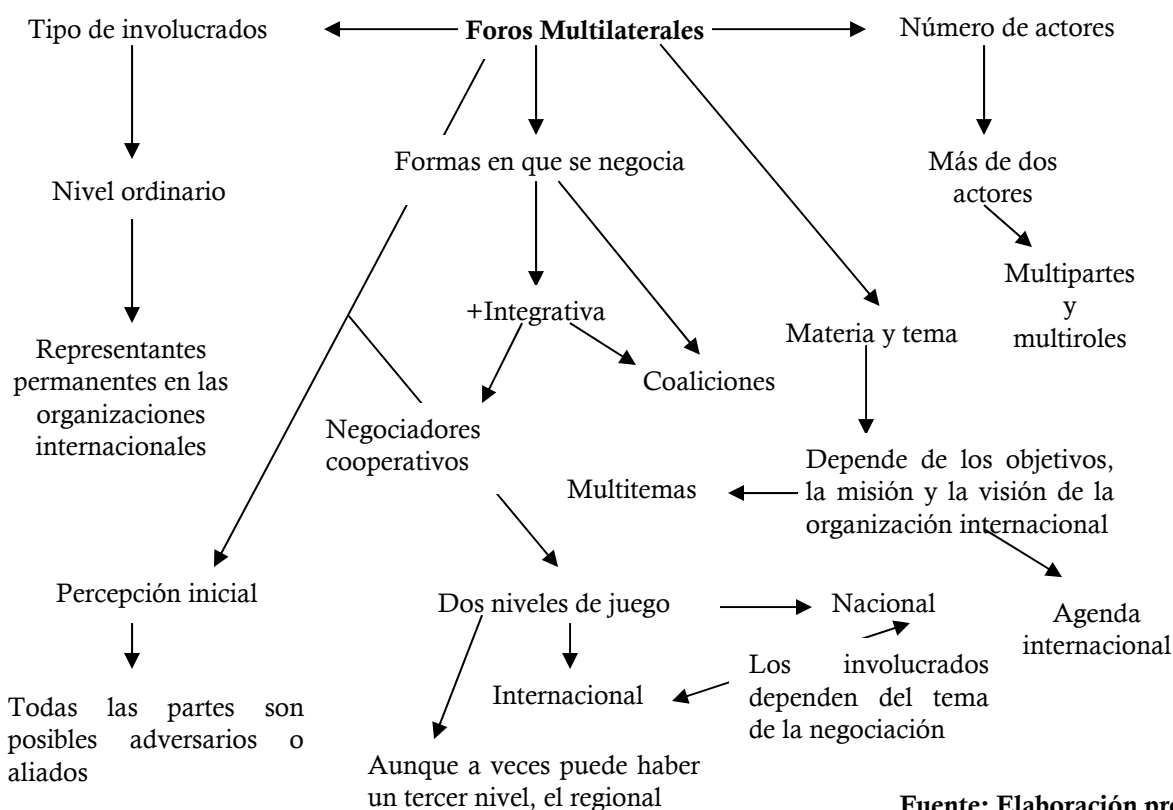
Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.1. El negociador internacional en los foros multilaterales

En este apartado, se analizará el comportamiento y las características del negociador internacional en los foros multilaterales y para ello, se ejemplificarán en tres organizaciones internacionales: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), para que en la siguiente sección se pueda modelizar el negociador internacional en la OMC.

De manera general, en la Figura 22 se muestran los elementos universales de la negociación internacional en los foros multilaterales; a saber, los tipos de involucrados, la forma en cómo se negocia, los temas que se negocian, así como los fundamentos que la determinan, principalmente.

**Figura 22. Negociaciones en los foros multilaterales**



En la Figura anterior, se pueden observar las cualidades de las negociaciones en los foros multilaterales; sin embargo, cada organización internacional tendrá sus particularidades, puesto que, desde el constructivismo social, los Estados crean las organizaciones a través de

un proceso de construcción social, como los involucrados diferirán según la cuestión que gire en torno a estas instituciones, también la percepción y el acuerdo social será diferente.

En este sentido, la ONU será representada desde la Figura 23; es decir, el negociador internacional tendrá ciertas normas, sistema de valores y reglas que asumir en ésta, a saber: los Estados a través de sus representantes permanentes o no (Jefes de Estado o sus diplomáticos en las misiones) son los que llevan a cabo el proceso de negociación, esto es, por medio de un nivel alto u ordinario y en un entorno en donde existen 193 partes.

Los miembros de la ONU cuentan con misiones diplomáticas en las Naciones Unidas y la capacidad de éstas, así como el número de integrantes dependerá del presupuesto y la importancia que el Estado destine a su misión.

Por ejemplo, la misión de Estados Unidos en la ONU se estableció desde 1947 y está compuesta, aproximadamente hasta 2017, por 150 personas y se divide en las secciones: Ejecutivo, Washington, política, reforma y gestión, económico y social, legal, personal militar, prensa y diplomacia pública, país anfitrión y administración y seguridad.<sup>438</sup>

Mientras que la misión japonesa, se crea en 1956 cuando Japón ingresa a las Naciones Unidas, y el número de empleados para ésta en el 2015 es de 219; el personal en Ginebra que trata cuestiones de los organismos de la ONU cuenta con 50 diplomáticos y 40 empleados locales; en la oficina general japonesa de Naciones Unidas en Washington son tres los embajadores.<sup>439</sup> Las áreas en las que se enfoca esta misión son: sección política que se encarga de cuestiones regionales en el Consejo de Seguridad, así como desarme y no proliferación de armas, operaciones de mantenimiento de paz y temas de justicia internacional; la económica maneja temas de desarrollo, ayuda a la reconstrucción, asuntos ambientales y cooperación con oficinas como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la UNICEF; la social que aborda materias sociales, de derechos humanos y de seguridad humana; la administrativa, presupuestaria y de reclutamiento de las Naciones Unidas se encarga de las negociaciones relativas al presupuesto de las Naciones Unidas y las tasas de

---

<sup>438</sup> Véase, United States mission on the United Nations, “About”, en <https://usun.state.gov/about>. Traducción libre.

<sup>439</sup> *Cfr.* Permanent Mission of Japan to the United Nations, “About us”, en [http://www.un.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/aboutus.html](http://www.un.emb-japan.go.jp/itpr_en/aboutus.html); Ministry of Foreign Affairs, Japan, “Japan and the United Nations”, en <http://www.mofa.go.jp/files/000075164.pdf>, p.4; y The Permanent Mission of Japan to the International Organizations in Geneva, “About the mission”, en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/about.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/about.html). Traducción libre.

evaluación de los países, y trabaja para aumentar el número de ciudadanos japoneses que trabajan en instituciones de las Naciones Unidas y la de coordinación a cargo de la gestión general de la Misión, incluidos, el protocolo, la comunicación, la seguridad y la responsabilidad. También es responsable de la ordenación de cuestiones entre las secciones, como las relaciones públicas a través de los medios de comunicación, sesiones de información, etc., el enlace con el Secretario General y el presidente de las oficinas de la Asamblea General y eventos especiales.<sup>440</sup>

Con respecto a los multitemas en las Naciones Unidas, éstos están determinados por las metas de ésta y sus principales órganos; por el Consejo de Seguridad que vela por la paz y seguridad internacional; la Asamblea General, auxiliada por la Secretaría General, trata cuestiones generales que competen a todos sus miembros, admisión de nuevos miembros, presupuesto; el Consejo Económico y Social maneja materias como desarrollo social, estadística, comercio internacional, medio ambiente, etc.; la Corte Internacional de Justicia, revisa situaciones jurídicas.\*

De tal forma, el negociador internacional en la ONU tendrá que ser especialista o contar con expertos en cada una de las cuestiones de ésta en sus delegaciones o equipos de negociación y éstas estarán determinadas por la agenda internacional y la estructura de la ONU, como se pudo observar.

En la ONU, la identidad que se tiene con respecto al otro y a uno mismo está determinada por las coaliciones, es decir, se sabe a través de éstas quién forma parte del mismo grupo o coalición y quiénes serán los posibles aliados y contrincantes en una negociación dentro de esta organización, aunque también dependerá del tema que se esté

---

<sup>440</sup> *Cfr.* Permanent Mission of Japan to the United Nations, "Organization & Goals", en <http://www.un.emb-japan.go.jp/aboutus/organization.html>. Traducción libre.

\* Entre los temas que se discuten en el seno de la ONU son: Desarme, Derecho Internacional, Derechos Humanos, Asentamientos Humanos, Alimentos, Desarrollo, Medio Ambiente, Población, Infancia, Formación Profesional e Investigación, Refugiados, Comercio Internacional, Igualdad de Género y empoderamiento de las Mujeres, Terrorismo, Seguridad Internacional, Paz Internacional y operaciones de mantenimiento de Paz, Desarrollo Sostenible, Ciencia y Tecnología, Desarrollo Social, Estadística, Estupefacientes, Bosques, Prevención del Delito y Justicia Penal, Comisiones regionales, Administración Pública, ONG, Indígenas, Políticas de Desarrollo, VIH/SIDA, Agricultura, Violencia Sexual, Drogas y Delito, Reducción de los Desastres y Conflictos Armados. *Cfr.* ONU, "Órganos principales" en <http://www.un.org/es/sections/about-un/main-organs/index.html>.

concertando. Así, existen cinco grupos regionales:<sup>441</sup> África,\* Asia y el Pacífico,\* Europa Occidental y otros Estados,\* Europa Oriental\* y América Latina y el Caribe.\* Sin embargo, en muchas ocasiones, se pueden formar otras coaliciones dependiendo el tema de la negociación; por ejemplo, Grupo de los 77 (incluye a los países en desarrollo), el Movimiento de los países no Alineados, la Unión Europea, la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSEA), la Unión Africana, la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Grupo de los 8 (Rusia, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Japón, Italia y Reino Unido).

Como se pudo observar en la Figura 21 y en la Figura 22, el negociador internacional en los foros multilaterales tiene un sistema de valores y multiroles; por ello, dentro de las coaliciones tiene que fungir como organizador, administrador, permitir, defender o frenar una decisión; así, cada una de las partes integrantes posee un papel específico y el negociador internacional se tiene que adaptar a éste, porque al formar parte de una coalición y una organización internacional crea una identidad que está compuesta por intereses, roles, reglas y un comportamiento determinado y permitido en éstas, esto es, la estructura o la organización internacional establece al actor o negociador internacional y viceversa.

---

<sup>441</sup> La información sobre estos grupos fue obtenida de: ONU, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, “Grupos Regionales de Estados Miembros de las Naciones Unidas”, en <http://www.un.org/es/hq/dgacm/regionalgrps.shtml>.

\* Los integrantes son: Argelia, Angola, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camerún, Chad, Comoras, Congo, Côte d’Ivoire, Djibouti, Egipto, Eritrea, Etiopía, Gabón, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Guinea Ecuatorial, Kenya, Lesotho, Liberia, Libia, Madagascar, Malawi, Malí, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Níger, Nigeria, República Centroafricana, República Democrática del Congo, República Unida de Tanzania, Rwanda, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Seychelles, Sierra Leona, Somalia, Sudáfrica, Sudán, Sudán del Sur, Swazilandia, Togo, Túnez, Uganda, Zambia, Zimbabwe.

\* Cuyos miembros son: Afganistán, Arabia Saudita, Bahrein, Bangladesh, Bután, Brunei Darussalam, Camboya, China, Chipre, Emiratos Árabes Unidos, Fiji, Filipinas, India, Indonesia, Irán (República Islámica del), Iraq, Islas Marshall, Islas Salomón, Japón, Jordania, Kazajstán, Kirguistán, Kuwait, Líbano, Malasia, Maldivas, Micronesia (Estados Federados de), Mongolia, Myanmar, Nauru, Nepal, Omán, Pakistán, Palau, Papua Nueva Guinea, Qatar, República Árabe Siria, República de Corea, República Democrática Popular Lao, República Popular Democrática de Corea, Samoa, Singapur, Sri Lanka, Tailandia, Tayikistán, Timor-Leste, Tonga, Turquía, Turkmenistán, Tuvalu, Uzbekistán, Vanuatu, Vietnam y Yemen.

\* Alemania, Andorra, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Mónaco, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, San Marino, Suecia, Suiza, Turquía.

\* Albania, Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, ex República Yugoslava de Macedonia, Federación de Rusia, Georgia, Hungría, Letonia, Lituania, Montenegro, Polonia, República Checa, República de Moldova, Rumania, Serbia y Ucrania.

\* Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

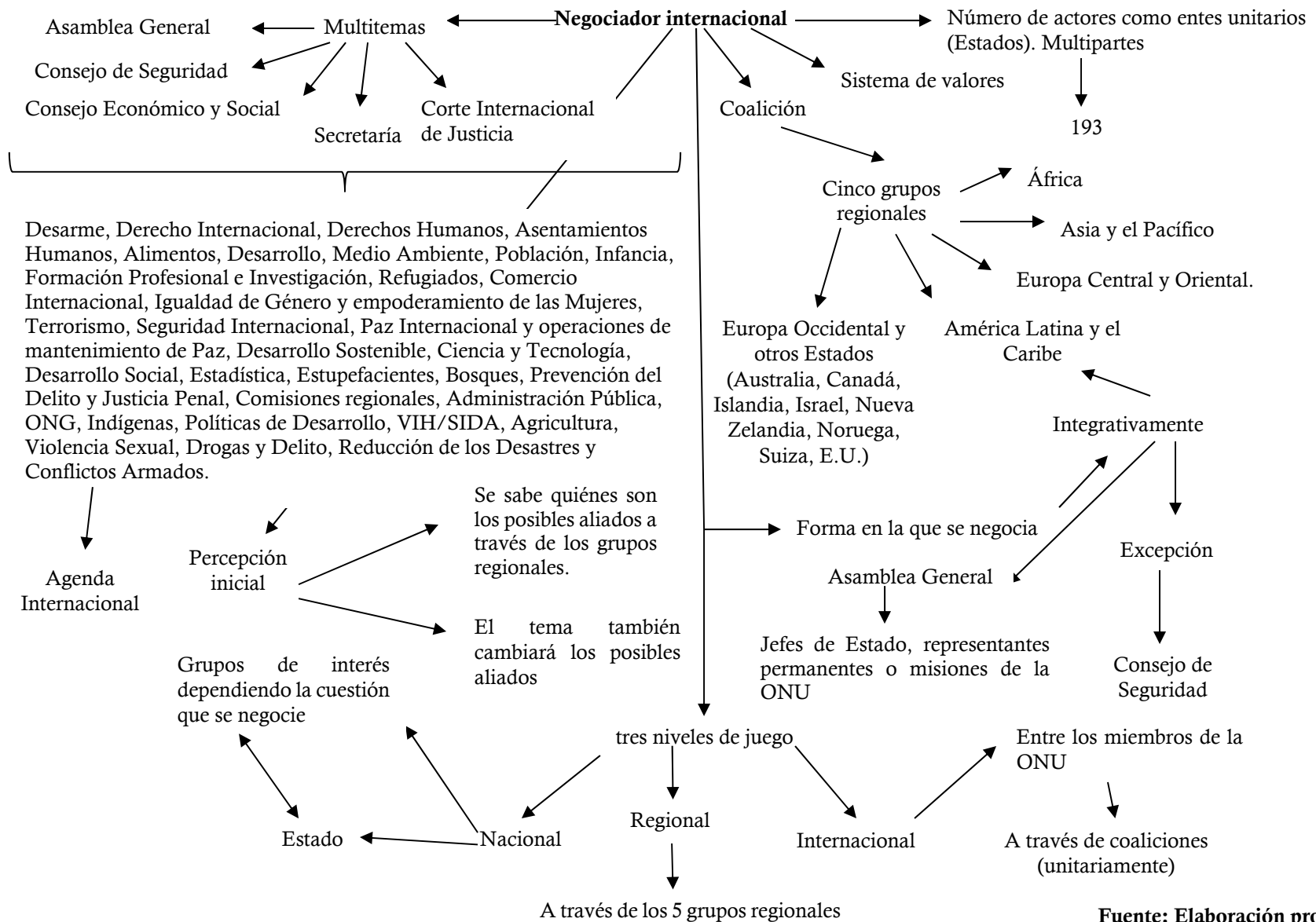
Las negociaciones en esta organización se desarrollan integrativamente, es decir, impera la cooperación en éstos, a través de las coaliciones pero también en sus diferentes órganos principales y en los especializados, salvo en el Consejo de Seguridad en donde cada uno de sus 15 miembros (5 permanentes: China, Francia, Rusia, Reino Unido e Irlanda del Norte y Estados Unidos y 10 no permanentes) tiene un voto, para adoptar una decisión ésta debe contar por lo menos de 9 votos y no se puede adoptar una decisión si uno de los miembros permanentes la veta o se abstiene de votar, así ésta puede ser distributiva en este organismo. De tal forma, según el proceso de toma de decisiones de cada organización internacional y se determinará el tipo de negociación (distributiva o integrativa).

Otra de las características que tiene que considerar el negociador internacional en la Organización de las Naciones Unidas, son los niveles de negociación en los cuales se tiene que desenvolver; a saber:

1. *Nivel Nacional:* en este, el negociador internacional o los representantes de los Estados Miembros de la ONU tendrán que dialogar con cada uno de los grupos de interés, según cada uno de los multitemas de esta organización, analizados en los párrafos posteriores, esto es, servir como puente entre las diferentes organizaciones que dependen de la administración pública o la estructura institucional de cada Estado y las asociaciones de poder con interés en las cuestiones que se tocan en la mesa de negociación.
2. *Nivel Regional:* éste, en la ONU, se desarrolla por medio de las coaliciones; esto es, el negociador internacional tiene que concertar en el grupo regional al que pertenece, es decir, a cualquiera de los cinco grupos regionales (África, Asia, Europa Central y Oriental, América Latina y el Caribe y Europa Occidental y otros Estados). Las negociaciones que se llevarán a cabo en éste serán para llegar a intereses comunes en las coaliciones, el papel que tendrán las partes en éstas los temas que serán afines en el grupo y otras cuestiones importantes.
3. *Nivel internacional:* es el que se desarrollará entre los 193 miembros de la ONU en sus organismos especializados y en sus órganos principales, ya sea que de manera individual o como ente unitario (Estado) o como equipo o coalición.

Por último, cabe destacar que el sistema de valores, normas y reglas está determinado por la Carta de Naciones Unidas

**Figura 23. El negociador internacional en la Organización de las Naciones Unidas**



**Fuente: Elaboración propia**



El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial son organismos, creados dentro de la reunión en Bretton Woods, que pertenecen al sistema de Naciones Unidas y se especializan en temas económicos para generar una mayor estabilidad y prosperidad en la economía mundial. El FMI se ocupa de cuestiones macroeconómicas, mientras que el Banco Mundial trata el desarrollo económico a largo plazo y la disminución de la pobreza.<sup>442</sup>

Además, tanto el FMI y el BM cooperan para llevar a cabo sus actividades. Esta cooperación se estableció en un acuerdo firmado en 1989 y se da en todos los niveles con el fin de apoyar a los miembros de éstos.

En este sentido, se da una coordinación de alto nivel a través de las Reuniones Anuales de las Juntas de Gobernadores del FMI y el Banco Mundial, en éstas los gobernadores se consultan y presentan la opinión con respecto a las finanzas y la economía internacional. Las Juntas de Gobernadores deciden la forma en que deben abordarse los problemas económicos y financieros internacionales y establecen prioridades para las organizaciones. También se reúne un grupo de gobernadores del FMI y el Banco Mundial que integran el Comité para el Desarrollo, para orientar a las dos instituciones respecto a problemas críticos de desarrollo y a los recursos financieros que se requieren para promover el desarrollo económico de los países de bajo ingreso.<sup>443</sup>

Asimismo, tanto el Director Gerente del FMI y el presidente del BM se reúnen para tratar temas importantes y emitir declaraciones conjuntas; además el personal técnico de los dos organismos colabora estrechamente para asistir a sus miembros en cuestiones de política económica, principalmente.<sup>444</sup>

Sin embargo, cada organismo tiene sus particularidades, sobre todo, en las materias que trabajan o las cuestiones que evalúan para mejorar las condiciones de los Estados integrantes.

El FMI surge como una organización internacional multilateral para la administración del sistema monetario internacional, ya que tenía el fin de corregir las cuotas de intercambio en beneficio global. Empero, según David Vines, El FMI tiene ahora una función muy diferente, en la cual dos son las actividades básicas: 1) realiza investigaciones y ofrece

---

<sup>442</sup> Cfr. FMI, "Ficha Técnica, El FMI y el Banco Mundial", en <http://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank>

<sup>443</sup> Cfr. *Idem.*

<sup>444</sup> Cfr. *Idem.*

asesoramiento sobre políticas macroeconómicas, de manera individual, para países, principalmente para los países menos desarrollados, y 2) el Fondo hace préstamos en un momento de crisis de balanza de pagos, cualquiera que sea el régimen de tipo de cambio.<sup>445</sup> Cuenta con 189 multipartes y su propósito general es asegurar la estabilidad del sistema monetario internacional (sistema de pagos internacionales y tipos de cambio).<sup>446</sup>

Como se mencionó con el fin de que los países puedan corregir algún desequilibrio en su balanza de pagos, el FMI se encarga de dar préstamos de corto y mediano plazo a los países, así como crear programas de apoyo y ajuste financiados por este organismo para mitigar las consecuencias de las crisis económicas; en este sentido, da asistencia financiera y técnica.

Los temas anteriores son los principales que envuelven las negociaciones en el FMI, para lo cual, además de seguirse éstos se apegan a la agenda internacional, es decir, en caso de crisis económica mundial o regional, estas negociaciones tienen que considerar este contexto en la economía internacional.

Para una buena administración y gestión, el FMI tiene una estructura determinada (Obsérvese la Figura 25 Organigrama del FMI): una Junta de Gobernadores que es la máxima autoridad se integra por un gobernador y gobernador suplente de cada país, éste generalmente es el gobernador del Banco Central o el secretario o ministro de Hacienda; Comités Ministeriales que asesoran a esta junta, a saber, el Comité Monetario y Financiero Internacional (CMFI) y el Comité para el Desarrollo, el primero tiene 24 miembros provenientes del grupo de los 189 gobernadores, el segundo está compuesto por 25 miembros y representa a todos los países miembros del FMI y el BM; el Directorio Ejecutivo, integrado por 24 miembros y encargado de la gestión diaria del FMI\*; y Gerencia del FMI, es el presidente de Directorio Ejecutivo y el Jefe del personal técnico del FMI.<sup>447</sup>

Debido a la configuración del FMI, los negociadores internacionales en esta organización internacional son expertos en Economía y las ramas de esta disciplina, como

---

<sup>445</sup> Cfr. David Vines, "The WTO in Relation to the Fund and the Bank", en Krueger, Anne, *op. cit.*, p. 63.

<sup>446</sup> FMI, "Ficha Técnica", en <http://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance>.

\* Tras la entrada en vigor de la enmienda para la reforma del Directorio Ejecutivo el 26 de enero de 2016, y a partir de la próxima elección ordinaria que concluirá en octubre de 2016, todos los 24 directores serán elegidos. Previamente, los países miembros que tenían las cinco cuotas más altas tenían derecho a nombrar un director ejecutivo, en tanto que 19 eran elegidos por el resto de los países miembros. FMI, "¿Cómo toma sus decisiones el FMI?", 7 de abril de 2016, en <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/governs.htm>.

<sup>447</sup> Cfr. *Ídem*.

puede ser, comercio internacional, finanzas, etc. Las negociaciones son de tipo bilateral, ya que el país miembro junto con sus representantes (gobernador del Banco Central, Ministros de Hacienda, etc.) son los que dialogan con el FMI para la concreción de programas de ajustes, o bien, préstamos; sin embargo, la inclusión de temas a la agenda del FMI depende de la decisión multilateral de sus miembros.

No obstante, como la negociación se da bilateralmente no existen las coaliciones en las negociaciones del FMI, pero si la presión de los diferentes grupos internacionales de poder económico como el G-7\*, el G-20\*, el G-24\* (aunque este último representa a los países en desarrollo), que asesoran de manera informal tanto a la Junta de Gobernadores como al Directorio Ejecutivo y al Director Gerente.

La negociación en el FMI es distributiva, una situación de ganar-perder, puesto que el voto de los miembros depende de la posición económica que éstos tengan en la economía mundial. Al respecto el FMI señala: “A diferencia de la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde cada país tiene un voto, el proceso de toma de decisiones en el FMI se creó expresamente para reflejar la posición relativa de los países miembros en la economía mundial. El FMI continúa llevando a cabo reformas para garantizar que su estructura de gobierno refleje adecuadamente los cambios fundamentales en la economía mundial. Las reformas actuales tienen por objeto reflejar el papel más preponderante que desempeñan actualmente las economías de mercados emergentes y los países en desarrollo en la economía mundial”.<sup>448</sup>

Lo anterior quiere decir, que dependiendo del capital que los países aporten al FMI, éstos tendrán mayor o menor capacidad de decisión en esta organización, además de que a cada uno se le asigna una cuota dependiendo de la posición que tenga en la economía mundial\*. Así, hasta noviembre de 2017, los diez países que más aportan al FMI son: Estados

---

\* Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido.

\* Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido, Rusia, Australia, Arabia Saudita, Argentina, Brasil, China, Corea del Sur, India, Indonesia, México, Sudáfrica, Turquía y la Unión Europea.

\* Argentina, Argelia, Brasil, Colombia, Congo, Costa de Marfil, Egipto, Etiopía, Filipinas, Gabón, Ghana, Guatemala, India, Irán, Líbano, México, Nigeria, Pakistán, Perú, Sudáfrica, Sri Lanka, Siria, Trinidad y Tobago y Venezuela.

<sup>448</sup> FMI, “¿Cómo toma... *op. cit.*” Todo país miembro obtiene una participación igual de lo que se denominan “votos básicos”, más un número adicional de votos basados en su cuota.

\* La actual fórmula de cálculo de las cuotas es un promedio ponderado del PIB (ponderación de 50%), el grado de apertura a la economía mundial (30%), la variabilidad económica (15%) y las reservas internacionales (5%). A estos efectos, el PIB se mide mediante una combinación del PIB basado en los tipos de cambio del mercado (ponderación de 60%) y los tipos de cambio en función de la paridad del poder adquisitivo (PPA) (40%). La

Unidos (82, 994.2 millones de Derechos Especiales de Giro)\*, Japón (30, 829.5 millones de DEG), China (30 482.9), Alemania (26, 634.4), Francia (20,155.1), Reino Unido (20,155.1), Italia (15,070), India (13,114.4), Rusia (12,903.7) y Brasil (11,042) y los diez países que menos aportan son: Tuvalu (2.5 millones de dólares), Nauru (2.8), Palaos (4.9), Islas Marshall (4.9), Micronesia (7.2), Kiribati (11.2), Dominica (11.5), San Vicente y las Granadinas (11.7), Isla de San Cristóbal y Nieves (12.5) y Tonga (13.8).<sup>449</sup>

A pesar de que esta situación está tratándose de cambiar con las reformas efectuadas en 2016, que pretenden incrementar las cuotas y proteger el voto de los países miembro más pobres, aún no existe una mayor equidad en el proceso de votación en el FMI y en el BM.

Asimismo, la negociación en el FMI tiene dos niveles de juego, a saber:

1. *Nivel Internacional o Bilateral*: es aquél que se da entre los representantes de los países miembro (ministros o Secretarios de Hacienda o gobernadores del Banco Central) y los funcionarios del FMI para concertar los programas de ajustes o préstamos, así como otras cuestiones que trastoquen las funciones de este organismo.
2. *Nivel Nacional*: consiste en las negociaciones que se dan entre los grupos de poder económico de un país para satisfacer sus intereses en el FMI. De tal manera, actores como: funcionarios públicos que velan por la economía nacional o que participan en el FMI y cámaras de comercio, empresarios (de empresas transnacionales, multinacionales, pequeñas y medianas, estatales, etc.), productores, exportadores, importadores y cualquier otra entidad que busque o tenga objetivos económicos.

En la Figura 24 se podrá observar al negociador internacional en el FMI, junto con sus elementos característicos.

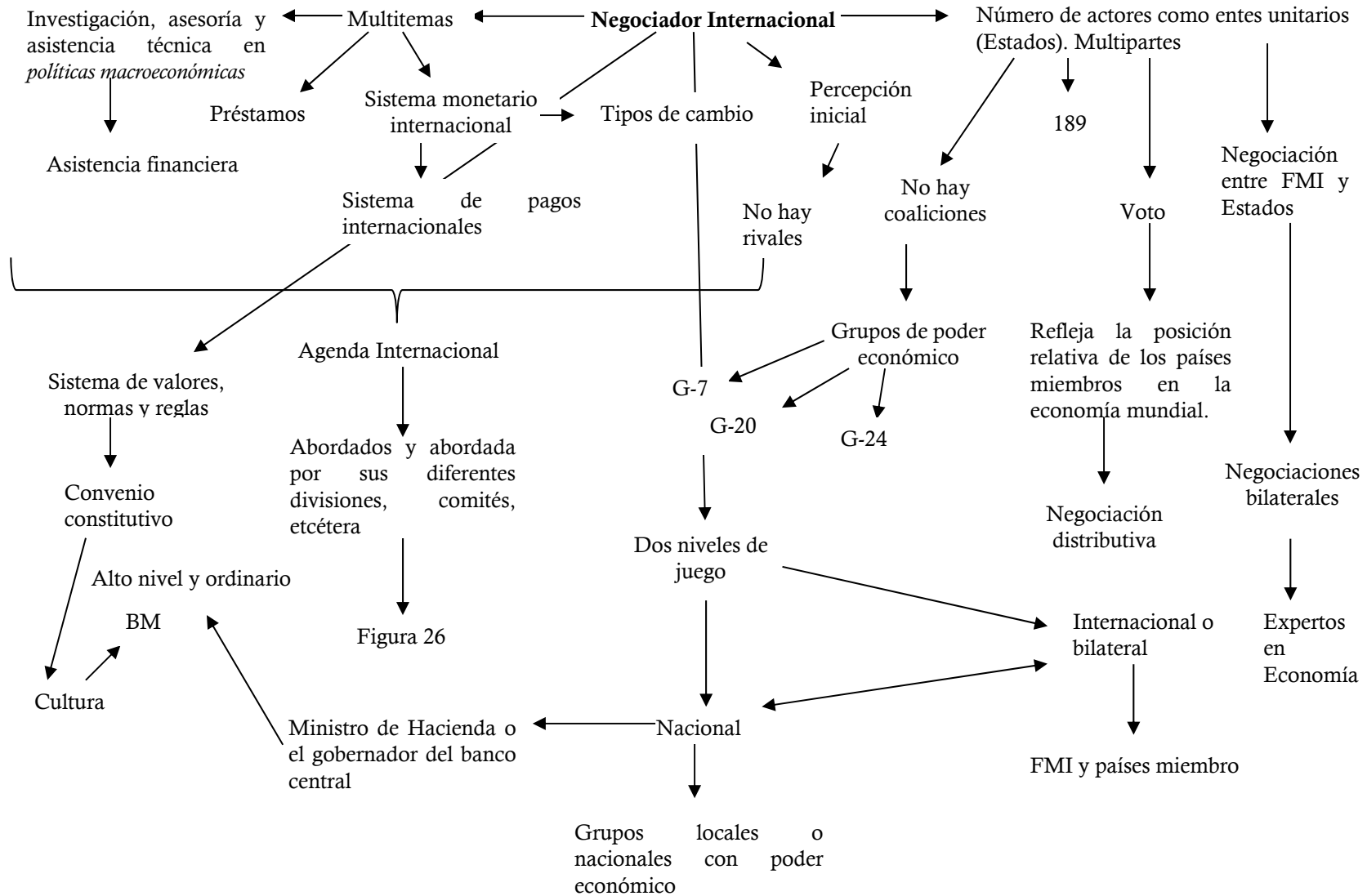
---

fórmula también incluye un “factor de compresión” que reduce la dispersión de las cuotas relativas calculadas de todos los países miembros.

\* El DEG es un activo de reserva internacional creado en 1969 por el FMI para complementar las reservas oficiales de los países miembros. Al 1 de octubre de 2016, el valor del DEG se base en una cesta de cinco monedas principales: el dólar de EE. UU., el euro, el renminbi chino (RMB), el yen japonés y la libra esterlina. Cfr. FMI, “Derechos Especiales de Giro”, 1 de octubre de 2016, en <https://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/14/51/Special-Drawing-Right-SDR>.

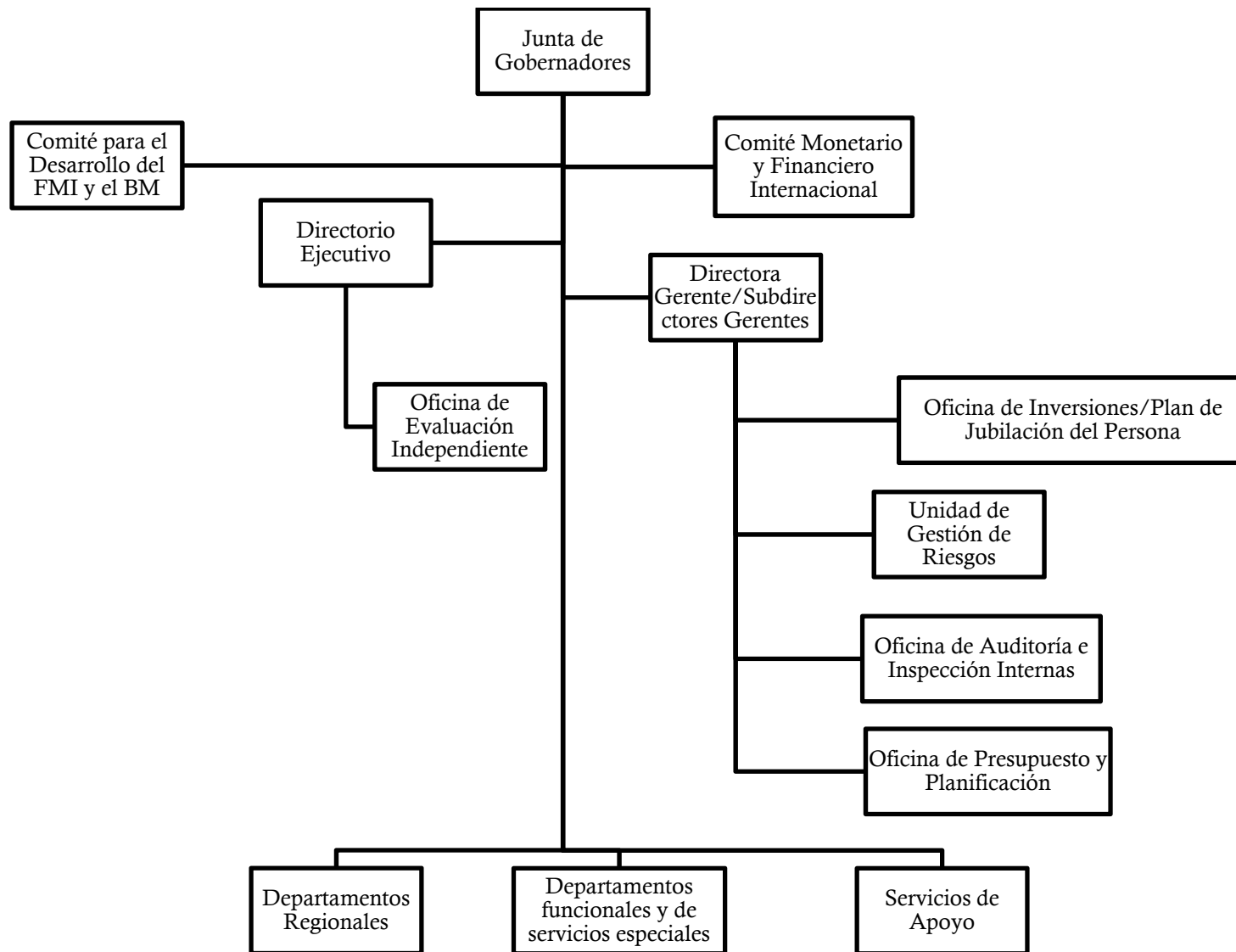
<sup>449</sup> IMF Quotas, “Updated IMF Quota Data—August 2017”, 9 de noviembre de 2017, en <http://www.imf.org/external/np/fin/quotas/2017/0817.htm>. Traducción libre.

**Figura 24. El negociador internacional en el Fondo Monetario Internacional**



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Organigrama del Fondo Monetario Internacional



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.imf.org/external/np/obp/esl/orgchts.htm>.

Por otro lado, el Banco Mundial (BM) no sólo pertenece al sistema de la ONU, sino que tiene una estrecha relación con el FMI, así que las partes del BM tienen que ser también del FMI, así, el BM cuenta con 189 multipartes o Estados miembros y se compone por cinco instituciones que son las que lo asisten para llevar a cabo su principal objetivo, es decir, reducir y poner fin a la pobreza, así como generar prosperidad compartida,<sup>450</sup> particularmente en los países en desarrollo. Esto implica que, aunque los integrantes del BM son países desarrollados y en desarrollo, esta organización se enfocará en la asistencia financiera para los segundos con apoyo de los primeros.

Las partes no se instituyen en coaliciones, por lo que, las negociaciones son distributivos, controlados principalmente por los cinco accionistas del Banco (Francia, Alemania, Reino Unido, EU y Japón) que nombran cada uno a uno de los Directores Ejecutivos, es decir, a cinco de los 25 Directores Ejecutivos.

Debido a que el BM proporciona asistencia financiera y técnica, realiza préstamos con bajo interés, créditos sin intereses y donaciones; las negociaciones se dan bilateralmente (entre Estados y el BM) y multilateralmente (países desarrollados y BM con países en desarrollo).

Las cinco instituciones del Grupo del BM son: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Organismo Multilateral de Garantía y de Inversiones (MIGA) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI); aunque cada una de éstas tiene sus propios miembros y funcionarios independientes del BM, trabajan junto con éste por el mismo fin, atender las necesidades de los países en desarrollo. Asimismo, éstas junto con el BM se coordinan y cooperan con el sector público y el privado para el cumplimiento de sus actividades.

Sin embargo, como se puede observar en la Figura 27 “Estructura del BM”, esta organización tiene como principales divisiones al presidente, la Junta de Gobernadores y los Directores Ejecutivos y después a las cinco entidades que forman parte del Grupo del BM.

Entre los multitemas del BM, además de los dos ejes rectores en sus actividades se encuentran determinados por los proyectos que se elaboran para sus miembros, éstos son, a

---

<sup>450</sup> Con respecto a esto, el BM pretende reducir al 3 % el porcentaje de las personas que viven con menos de USD 1,90 al día en el mundo a más tardar en 2030 y Fomentar el aumento de los ingresos del 40 % más pobre de la población en todos los países. Cfr. Banco Mundial, “Quiénes somos”, en <http://www.bancomundial.org/es/who-we-are>.

saber: política económica; medio ambiente y recursos naturales; finanzas; desarrollo humano y género; desarrollo del sector privado; gestión del sector público; desarrollo y protección social; desarrollo urbano y rural; agricultura, pesca y silvicultura; educación; energía y minería; industria y comercio; información y comunicaciones; derecho, administración de justicia y administración pública; transporte; y abastecimiento de agua, saneamiento y protección contra las inundaciones.<sup>451</sup> En este sentido, el BM puede patrocinar de manera conjunta o individual la construcción de escuelas, transporte público, etc.

De tal forma, el negociador internacional en el BM, a diferencia del FMI, es un personal homogéneo de ingenieros y analistas financieros, además de economistas, expertos en políticas públicas, especialistas sectoriales y científicos sociales.<sup>452</sup> Esto como resultado de la diversidad de proyectos que el BM administra y financia.

Por otro lado, las negociaciones en esta organización se dan en dos niveles: en el Internacional, tanto bilateralmente como multilateralmente, y en el nacional, en el cual los Estados tienen que negociar con los grupos de poder o de interés locales o nacionales que pueden tener beneficios con los proyectos, créditos, préstamos y donaciones del BM.

En la Figura 26 se puede visualizar el modelo del negociador internacional en el BM, junto con todas sus características.

Como se pudo observar, debido a la naturaleza del FMI y el BM, éstos no son particularmente multilaterales, puesto que la negociación también se da en su seno de manera bilateral, los temas que se tratan en las negociaciones no son particularmente muchos y se centran en el tema económico y financiero. El desarrollo de proyectos también determina si las negociaciones serán bilaterales o multilaterales, puesto que existen proyectos personalizados y acordes a las condiciones y necesidades de los Estados que no son aplicables para todos los miembros de las organizaciones internacionales.

Por eso, en estos organismos la cultura que predomina es la organizacional, pues son éstos los que determinan la conducta y las reglas de sus Estados miembros a través de la “imposición” de políticas económicas y fiscales y proyectos económico-financieros.

De tal manera, que tanto el BM como el FMI tienen características que son afines a los organismos multilaterales y sus negociaciones, pero en determinadas situaciones actúan

---

<sup>451</sup> *Cfr.* Banco Mundial, “Proyectos”, en <http://projects.bancomundial.org/?lang=es>.

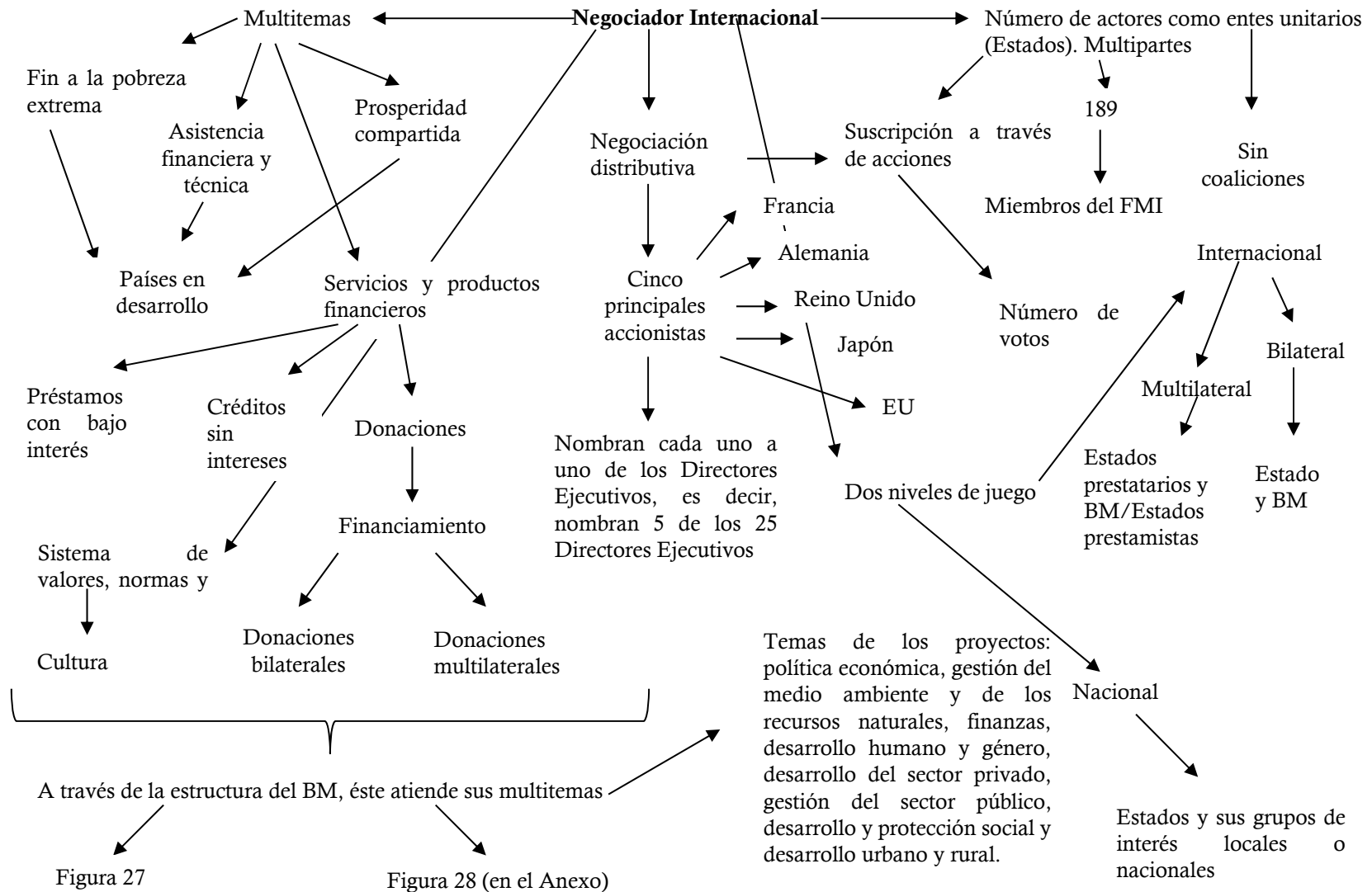
<sup>452</sup> *Cfr.* Banco Mundial, “Historia”, en <http://www.bancomundial.org/es/about/history>.



de manera bilateral. Esto no ocurre con la Organización de las Naciones Unidas, analizada con anterioridad, ni con la OMC que se estudiará en la siguiente sección.

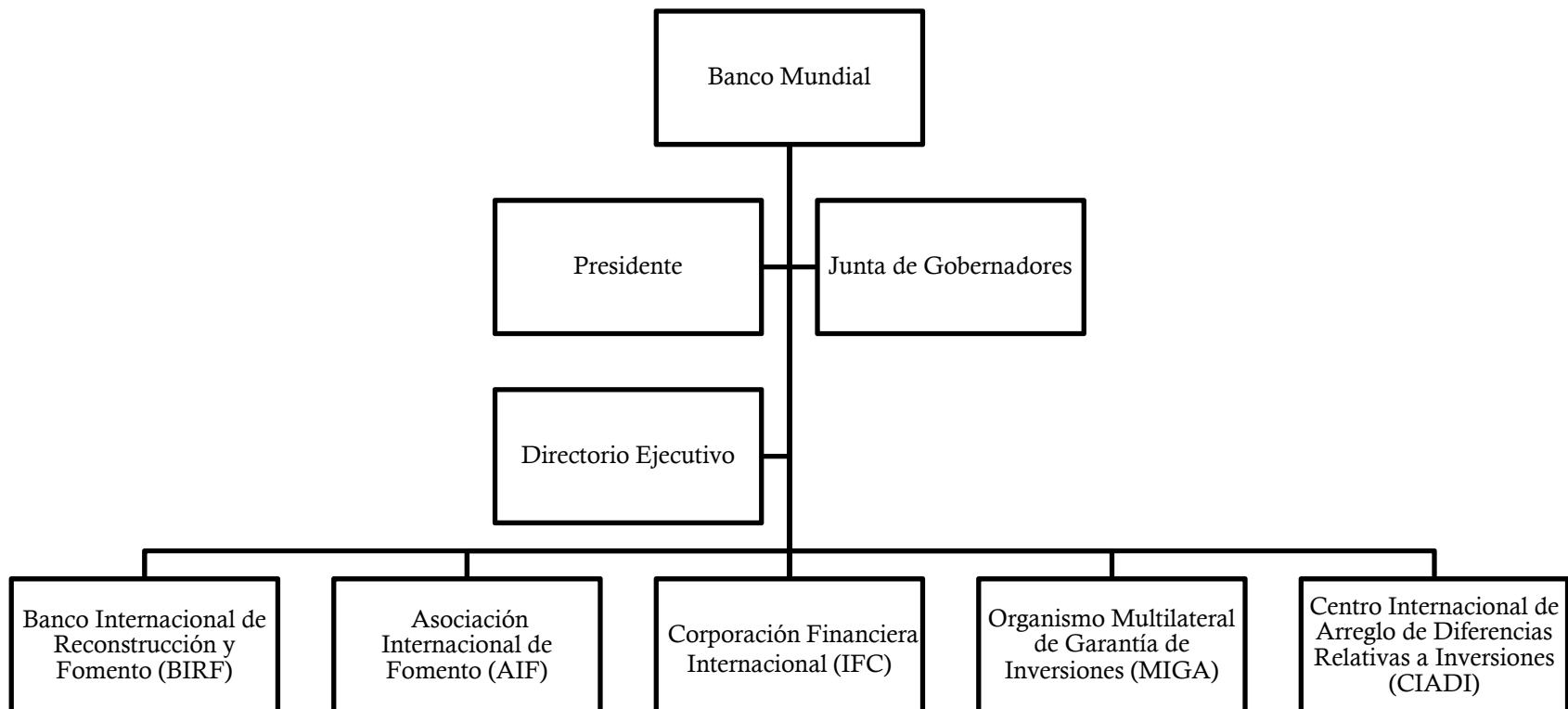
En suma, el cumplimiento de las obligaciones o de los acuerdos dentro de estas tres organizaciones es: para la ONU en no vinculante para sus miembros, salvo que la decisión o solución haya sido emitida para el Consejo de Seguridad; para el FMI y el BM las obligaciones de sus miembros son condicionadas y en ciertas ocasiones pueden ser informales y no estrictamente efectuadas. Mientras que el fin del negociador internacional en estas tres organizaciones es la búsqueda de nuevas reglas determinadas por los multitemas de éstas.

**Figura 26. El negociador internacional en el Banco Mundial**



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Estructura del Banco Mundial



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. El negociador internacional en la OMC

En este apartado, desde la perspectiva constructivista, se analizará al negociador internacional en los foros multilaterales, concretamente en la OMC.

De manera general el negociador internacional en la OMC en todos los temas que se concertan en esta organización, tiene *multitemas* que se derivan de un eje que es el comercio internacional. Estas cuestiones son: mercancías,<sup>453</sup> servicios, propiedad intelectual,<sup>454</sup> solución de diferencias, Programa de Doha para el Desarrollo, creación de capacidad comercial,<sup>455</sup> vigilancia del comercio y otros temas;<sup>456</sup> dentro de cada una de ellas se dan subtemas (por ejemplo, normas de origen, medio ambiente, etcétera) y se tratan en cada uno de los órganos de la OMC. Los negociadores internacionales en esta organización tienen que tener conocimientos o asesoramiento en estos temas para poder tener éxito en las negociaciones.

Asimismo, todos estos asuntos tienen como fin la creación de normas para regular el comercio mundial y mejorar el sistema de libre comercio mundial.

Los tipos de negociación que se dan en el seno de la OMC son integrativos, debido a que el proceso de toma de decisiones es equitativo porque cada miembro tiene un voto y existe la cooperación en las coaliciones o grupos de negociación (de temas generales o particulares) a los que pertenecen; esto quiere decir que, a diferencia del FMI y el BM, en la OMC las resoluciones tienen que darse por consenso y con el aval de todos los miembros y el lugar donde se llevan a cabo es en las Conferencias Ministeriales. Sin embargo, en el Órgano de

---

<sup>453</sup> El tema mercancías incluye: acceso a los mercados de las mercancías (negociaciones sobre el acceso a los mercados y restricciones cuantitativas), agricultura (negociaciones sobre la agricultura y algodón), antidumping (negociaciones sobre las normas), aranceles, balanza de pagos, empresas comerciales del Estado, facilitación del comercio, GATT y el Consejo del Comercio de Mercancías, inspección previa a la expedición, licencias de importación, listas de mercancías, normas de origen, medidas de salvaguardia, medidas en materia de inversiones relacionadas con el Comercio (MIC), medidas no arancelarias, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, subvenciones y medidas compensatorias (negociaciones sobre las normas, subvenciones a la pesca), tecnología de la información, textiles y valoración en aduana. *Cfr.* OMC, “Temas comerciales de la OMC”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tratop\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tratop_s.htm).

<sup>454</sup> Abarca cuestiones específicas sobre los ADPIC. *Cfr. Ídem.*

<sup>455</sup> Contiene ayuda para el comercio, desarrollo, aprendizaje en línea, Marco Integrado mejorado, Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF) y asistencia técnica y formación. *Cfr. Ídem.*

<sup>456</sup> Acuerdos comerciales regionales y arreglos comerciales preferenciales (acuerdos comerciales regionales y arreglos comerciales preferenciales), adhesiones, aeronaves civiles, comercio electrónico, contratación pública, financiación del comercio, inversiones, medio ambiente, cambio climático y política de competencia. *Cfr. Ídem.*

Solución de Diferencias (OSD) se podría pensar que las negociaciones son distributivos, porque, lo pierde una parte lo gana otra parte, pero en realidad se da un litigio porque la finalidad no es llegar a un acuerdo común sino a una solución; así, en éste se presentan tres partes o Panel de Expertos, una funge como mediador o tercer involucrado y los otros (demandado y reclamante)\* se “enfrentan” a una decisión que sólo satisface a uno de ellos, se da a favor de uno y que debe cumplirse.

No obstante, se han cuestionado las soluciones que el OSD impone y se señala que: “La OMC ha sido acusada, en varias ocasiones, por analistas económicos, gobernantes de los países de la periferia y movimientos sociales, de aplicar sus sanciones de forma desigual, tratando con firmeza a los países de la periferia, mientras da cobiya a las potencias económicas del centro. De hecho, no en pocos casos, ha resultado que los expertos del Panel del OSD no son otros que los directivos de destacadas empresas transnacionales. Su capacidad sancionadora y el hecho de que gestione la reglamentación del comercio mundial hacen que la OMC se convierta en un instrumento clave en el proceso de globalización neoliberal”.<sup>457</sup> Pero, esto puede ser debatido porque en ocasiones son los países en desarrollo los que han ganado casos frente a las demandas de los países desarrollados.

Empero, “Otra de las críticas que ha recibido el OSD es la imposibilidad para muchos países de la periferia de aplicar de facto las sanciones comerciales, en caso de ganar en un litigio. Un ejemplo: ‘La OMC dictaminó que la UE había puesto trabas injustificadas a la importación de bananas y que, por ello, los países demandantes podían ejercer el derecho a represalias comerciales contra los países demandados. Pero sólo Estados Unidos lo hizo; el resto (México, Guatemala, Ecuador, Honduras y Panamá) no se atrevió, ya fuera por la imposibilidad de hacerlo (debido a la pequeña dimensión de sus economías), ya por miedo a contra represalias europeas’”.<sup>458</sup>

De cualquier forma, en las negociaciones dentro de la OMC, salvo en el OSD en dónde se dan litigios, la negociación será integrativa, mientras que en el OSD será un proceso distributivo, y el proceso de toma de decisiones en ambos organismos es cuestionable en cuanto a su eficacia.

---

\* A veces puede ser un grupo demandado con más de dos involucrados y una coalición reclamante con más de dos miembros y una tercera parte también compuesta multilateralmente.

<sup>457</sup> Observatorio de la Deuda en la Globalización, *op. cit.*, p. 2.

<sup>458</sup> *Idem*, p. 5.

Asimismo, es prioritario indicar que se desprenden otras prácticas dentro de la OMC para las negociaciones multilaterales dentro de esta organización, a saber, Odell declara que: “El Director General y los delegados han hecho esfuerzos oficiosos de mediación en la sala del Consejo General donde, con más de 100 delegaciones en la mesa, es prácticamente imposible romper los bloqueos. Los principales esfuerzos siguieron a la selectiva tradición del GATT, que excluye a la mayoría de los miembros y no proporciona ningún mecanismo para representar sus puntos de vista. Moore [el director de aquel entonces en 1999 durante la Conferencia de Seattle] comenzó a celebrar pequeñas reuniones en su " sala verde, una sala de conferencias en la suite ejecutiva. Los nombres de las 20 y más invitados no se hicieron públicos, pero por lo general incluían el llamado la Cuadrilateral (o Quad en inglés, compuesta por la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Japón), y otros miembros que representan la mayor parte del comercio, con alguna variación que depende del producto o problema a discutir. La mayoría de los asientos estaban ocupados por grandes países como la UE y más países desarrollados, pero los 100 países pequeños no fueron informados sobre las reuniones que estaban ocurriendo o lo que estaba sucediendo adentro” .<sup>459</sup>

En el mismo sentido, Cecilia Albin menciona que la OMC se enfrenta a un grave problema de legitimidad que deriva, en gran parte de sus procedimientos para la toma de decisiones y, especialmente, la negociación. Éstos han usado informalmente ciertas prácticas que son particularmente controvertidas. Estos procedimientos de negociación, distintos de los desacuerdos sobre cuestiones sustantivas, han contribuido significativamente a los recientes reveses en las conversaciones de la OMC. Una serie de expertos, incluidos los actuales y las antiguas personas afiliadas a la OMC, señalan específicamente una falta de transparencia y representación insuficiente de las partes en las negociaciones, esto como contribuyentes claves en la erosión de la legitimidad.<sup>460</sup>

---

<sup>459</sup> Odell, “Breaking Deadlocks...*op. cit.*”, p. 285. Incluso en varios momentos han existido quejas por parte de los países en desarrollo con respecto a esta práctica exclusiva., en una reunión que se estaba dando en el cuarto verde o sala verde, “los delegados excluidos de Jamaica y Guyana localizaron la habitación y trataron de abrirse camino a la fuerza. El embajador de la República Dominicana dijo: "Todavía piensan que la OMC es un club. Todavía piensan que 20 países pueden decidir por el resto de nosotros ". Odell, “Breaking Deadlocks...*op. cit.*”, p. 286. Traducción libre. El grupo africano también ha presentado discriminación para participar en el cuarto verde.

<sup>460</sup> Cecilia Albin, “Using negotiation to promote legitimacy: an assessment of proposals for reforming the WTO” en *International Affairs*, volumen 84, número 4, Oxford University, Reino Unido, 2008, p. 757.

De tal manera, no sólo los países en desarrollo se encuentran rezagados por no contar con el personal necesario para participar en todas las negociaciones, sino que también tienen que lidiar con la exclusión en las negociaciones informales; así, el proceso de toma de decisiones de la OMC y sus órganos debe ser más inclusivo y visualizarse como un tema central para reformar a esta institución para mejorar la participación de los miembros del sistema internacional de comercio.

Por este motivo, la percepción inicial sobre el otro o la otra parte es confusa, puesto que se tiene una idea de quiénes son los posibles aliados con intereses comunes y quiénes los probables contrincantes con objetivos opuestos. Así, en la OMC las *multipartes* que son 164 se agrupan en coaliciones o grupos de negociación, de manera general, son: Grupo ACP (África, el Caribe y el Pacífico), grupo africano, miembros en desarrollo de Asia, APEC, ASEAN, MERCOSUR, G-90, países menos adelantados (PMA), economías pequeñas y vulnerables, miembros que se han adherido en virtud del artículo XII, economías en transición de ingreso bajo, grupo Cairns, grupo de productos tropicales, G-10, G-20, G-33, los “cuatro del algodón”, grupo AMNA 11, países a los que se refiere el párrafo 6, amigos de la ambición (AMNA), amigos de negociaciones antidumping, amigos de los peces, patrocinadores del documento “W52”, propuesta conjunta (propiedad intelectual) y grupo de países del Pacífico. Éstos se describen en el Cuadro 18 del Anexo de esta tesis.

También existen uniones más específicas para las negociaciones dentro de la OMC; de tal forma, hay grupos en éstas sobre: agricultura, acceso a los mercados para los productos no agrícolas, sobre las normas y sobre los ADPIC.

Como se ha distinguido, la creación de coaliciones facilita las negociaciones multilaterales; pero dependiendo de la Organización internacional hay algunos tipos de coaliciones que son más eficientes que otros y que responden al contexto organizacional, las reglas y las formas de dialogar en las organizaciones internacionales.

En esta tónica, dentro de la OMC según un estudio realizado por Gabriel Cepaluni, Manoel Galdino y Amâncio Jorge de Oliveira, son dos las características que debe tener una coalición dentro de la OMC: ser grandes y basarse en sólo una cuestión, así, “las coaliciones con un gran número de participantes tienen más éxito en las negociaciones del GATT/OMC

que coaliciones con menos participantes y las coaliciones basadas en un solo tema tienen más éxito que los grupos que tratan dos o más temas en las negociaciones del GATT/OMC<sup>461</sup>.

Esto se debe a que las coaliciones grandes o con un mayor número de miembros tienden a tener más poder y legitimidad, puesto que la toma de decisiones en la OMC es a través del consenso se requiere un menor consenso cuando más participantes están dentro de una coalición; por otro lado, la especialización en un solo tema dentro de las coaliciones permite que sus integrantes puedan actuar con mayor claridad y organización.

El negociador internacional en la OMC, tanto en las coaliciones como representantes de sus Estados tienen *multiroles* que se derivan de las estrategias de las negociaciones o, principalmente, del objetivo general de esta organización, por eso, éstos serán: a favor de la liberalización comercial buscando reducir las barreras comerciales; una liberalización estratégica que tiene como fin disminuir los obstáculos a los intercambios comerciales en los sectores competitivos de las economías nacionales y proteger aquéllos que aún no son competitivos; y proteccionismo comercial que implica no dar pie a la liberalización comercial ni a la eliminación de los aranceles o barreras no arancelarias.

Estos papeles o roles, también sufrirán cambios conforme cambia la agenda internacional y la estructura de las Organizaciones Internacionales; por ello, como se mencionó en el Capítulo 2, los roles que tenían los países en desarrollo con relación al sistema multilateral del comercio cambiaron durante la Ronda de Uruguay, transformándose de él “Otro” como proteccionista a “Uno mismo” como comerciante multilateral<sup>462</sup>; es decir, anteriormente, a través de las reglas establecidas por el GATT pudieron permanecer como países proteccionistas y hasta cierto punto en contra del régimen del comercio mundial, cada vez más liberalizado; mientras que durante la Ronda de Uruguay se mostraron a favor del libre comercio y en pro de este régimen del comercio.

Por otro lado, las negociaciones internacionales en la OMC cuentan con cuatro niveles de discusión:

- 1) *Nivel nacional*: éste será el que se determine entre los grupos económicos de un país, es decir, aquéllos que controlan mercados, industrias, empresas exportadoras o

---

<sup>461</sup> Cepaluni, Gabriel; Galdino, Manoel y de Oliveira, Amâncio Jorge, “The Bigger, the Better: Coalitions in the GATT/WTO” en *brazilianpoliticalsciencereview*, Volumen 6, número 2, p. 32, en <http://www.scielo.br/pdf/bpsr/v6n2/a02v6n2.pdf>. Traducción libre.

<sup>462</sup> Cfr. Ford, *A Social Theory of the WTO... op. cit.* Traducción libre.



aquéllos que se dediquen a la importación o que tengan objetivos en los temas de la OMC; además de todos los organismos y las instituciones del país que se dediquen a tratar cuestiones económicas como Secretarías de Estado, instituciones promotoras del comercio u organizaciones en contra del libre comercio, etcétera.

- 2) *Nivel bilateral*: se dará entre un país y otro que hayan establecido acuerdos en materia económica como puede ser, tratados de libre comercio, acuerdos para la inversión recíproca, convenios de asociación económica, entre otros. Esto implica que los TLC y otros convenios bilaterales tienen que ser compatibles con los principios y acuerdos de la OMC y los negociadores internacionales se esforzarán en esto.
- 3) *Nivel regional*: en éste, las negociaciones se darán entre los Estados parte de una misma región; por ejemplo, el MERCOSUR (Mercado Común del Sur), UE (Unión Europea), TPP (Acuerdo de Asociación Transpacífico), etcétera. En la mayoría de los casos, en este nivel se construyen las coaliciones para la OMC.
- 4) *Nivel multilateral*: es la negociación que se establece, a través de los grupos de negociación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y todos los miembros de esta organización, así, la OMC se convierte en el principal organismo encargado de las negociaciones comerciales entre los países y de mantener el sistema multilateral del comercio.

Muchas veces los negociadores internacionales para tener éxito en las negociaciones de la OMC tienen que dialogar, previamente, en los niveles anteriores para poder llegar con una posición más sólida y apoyada incluso con una coalición o un grupo de países.

Las características del negociador internacional en la OMC, de manera general en todos los temas concernientes a esta organización, se modelizan en la Figura 29.

En otro sentido, el negociador internacional en las negociaciones en materia de agricultura en la OMC se enfrenta a una negociación más compleja, multifacética y a uno de los sectores más protegidos por los Estados. Asimismo, cuestiones que se suman a este rubro económico como la biotecnología agrícola, derechos de propiedad intelectual, protección al medio ambiente, generan que éste sea un eje en las negociaciones difícil de tratar.

Así, el negociador internacional tiene que debatir con 164 partes y a estas multipartes se le suman organizaciones internacionales que tienen calidad de observadores, que si bien

no dialogan directamente dentro de la OMC, sus reglas y normas tienen que ser afines y no contradecirse con lo que ya se estableció anteriormente, estas organizaciones son ocho y son las siguientes: el Consejo Internacional de Cereales (CIC), Fondo Monetario Internacional (FMI), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) y el Banco Mundial.

Lo anterior implica que la legislación nacional y la internacional tiene que ser compatibles y no contradecirse entre ellas, así un negociador internacional en materia agrícola tiene que tener conocimiento de las normas jurídicas de su país y las que se establecen a través de las diversas organizaciones internacionales.

Como se ha observado, en el caso de las *multipartes* en una negociación deben centrarse en coaliciones para facilitar la negociación porque la percepción inicial es que cualquiera de las partes puede ser un aliado o un contrincante. En este sentido, en las negociaciones agrícolas de la OMC, se realizan a través de los grupos de negociación sobre la agricultura, éstos son: Grupo ACP, Grupo Africano, miembros en desarrollo de Asia, UE, MERCOSUR, G-90, PMA, Economías pequeñas y vulnerables, miembros de reciente adhesión, economías en transición de ingreso bajo, Grupo de Cairns, Grupo de productos tropicales, G-10, G-20, G-33, los “Cuatro del Algodón” y Grupo de Países del Pacífico, éstos se pueden observar con mayor detalle en el Cuadro 10 del Capítulo 2 de esta tesis

Los *multitemas* a tratar en la agenda agrícola de la OMC son: ayuda interna, acceso a los mercados, competencia de las exportaciones seguridad alimentaria y el algodón, de éstos se pueden desprender más subtemas. Todos éstos se contemplan en el Acuerdo sobre la Agricultura de la OMC que es el marco que regula todo lo referente a esta cuestión, el contenido de éste se puede visualizar en el Cuadro 20 del Anexo; además, los *multitemas* en materia agrícola, giran en torno a un comercio equitativo en este rubro y tienen como finalidad aumentar el acceso a los mercados y mejorar la subsistencia de los agricultores. No obstante, cada vez se suman más cuestiones que el sector agrícola puede trastocar; por

ejemplo, biotecnología, derechos de propiedad intelectual, protección al medio ambiente y uno que justifica el proteccionismo que es la multifuncionalidad de la agricultura.\*

El concepto de multifuncionalidad de la agricultura o preocupaciones no comerciales ha sido utilizado desde la década de los noventas, principalmente en la Conferencia Ministerial de Seattle de 1999, y justifica una posición proteccionista; además de que plantea diferentes conceptualizaciones y visiones en torno a este término.

Por ejemplo, en la Conferencia Ministerial de Seattle se observaron distintas posiciones sobre la multifuncionalidad; a saber:<sup>463</sup>

- La mayoría de los países cree que la agricultura no sirve solamente para producir alimentos y fibra, sino que tiene además otras funciones, incluidos esos objetivos no comerciales, aunque a algunos les disgusta la palabra “multifuncionalidad”. La cuestión debatida en la OMC es si las subvenciones con efectos de “distorsión del comercio” o las subvenciones no incluidas en el “compartimento verde” son necesarias para que la agricultura pueda cumplir sus múltiples funciones.
- Otros señalaron que les corresponde a los defensores de las preocupaciones no comerciales y de la “multifuncionalidad” demostrar que las disposiciones existentes, que fueron objeto de largas negociaciones en la Ronda Uruguay, son insuficientes para tratar esas preocupaciones en forma específica, que no distorsione el comercio.
- Otros miembros opinan que las preocupaciones no comerciales están estrechamente vinculadas a la producción; consideran que a esos efectos se necesitan las subvenciones basadas en la producción o relacionadas con ella; discuten, por ejemplo, que para prevenir la erosión del suelo hay que promover el cultivo de arrozales. Así, varios países han llevado a cabo estudios para respaldar sus argumentos, estudios que también han sido objeto de debate.
- Numerosos países en desarrollo exportadores consideran que la multifuncionalidad es una forma de trato especial y diferenciado para los países ricos; sostienen incluso que

---

\* El concepto de multifuncionalidad de la agricultura se encuentra en el Capítulo 2, pero se refiere a que la agricultura tiene varias funciones, además de la producción de bienes primarios, es decir, productos de otro tipo como los alimentos, biocombustibles, etc. También se le conoce como preocupaciones no comerciales.

<sup>463</sup> Estas opiniones de los miembros de la OMC sobre la multifuncionalidad, durante la Conferencia Ministerial de Seattle de la OMC, fueron obtenidas en: OMC, Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999: “Información sobre la reunión. Agricultura. Las cuestiones en debate” en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/07ag\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/07ag_s.htm).

cualquier actividad económica (industria, servicios, etc.) es en igual medida multifuncional y que, por tanto, si la OMC trata esta cuestión, lo ha de hacer en todas las esferas de las negociaciones, no sólo en la agricultura. Otros dicen que la agricultura es un sector especial.

Finalmente, existe una divergencia en cómo debe aplicarse el concepto de multifuncionalidad de la agricultura a las normas de la OMC; por ejemplo, hay condiciones naturales o tradiciones históricas que pueden hacer diversa a la agricultura y a esta multifuncionalidad, por eso, es necesario que los países consideren esto para poder obtener los mejores beneficios de este sector; sin embargo, se da un consenso en lo que debe entenderse por este término.

En otro ámbito, la organización encargada de la agricultura es el Comité de Agricultura y también supervisa el cumplimiento del Acuerdo sobre este rubro.

Este Comité tiene como principal responsabilidad vigilar la manera en que los miembros de la OMC cumplen sus compromisos y brinda la oportunidad de que éstos intercambien información sobre sus obligaciones, se encuentra integrado por todos los miembros de la Organización y suele reunirse tres o cuatro veces al año. Asimismo, este Comité tiene la tarea de vigilar la aplicación de varias decisiones acordadas por los Ministros en las Conferencias Ministeriales de la OMC y examina, anualmente, el crecimiento del comercio mundial de productos agropecuarios para ver si las subvenciones a la exportación pueden ser una causa del crecimiento del comercio.<sup>464</sup>

Con relación al tipo de negociación, como se observó en las Conferencias Ministeriales de la OMC ésta es integrativa, mientras que en el OSD es un litigio distributivo. En la primera a través de coaliciones o los grupos de negociación, mientras que en la segunda se da mediante una negociación para resolver una cuestión bilateral con una tercera parte involucrada.

En otro sentido, el negociador internacional tiene que jugar en cuatro niveles de juego; no obstante, como el sector agrícola ha sido, históricamente, uno de los sectores más protegidos por los Estados, la liberalización comercial en este rubro es más estratégica y a veces no se incluye en los convenios de libre comercio. Estos niveles son:

---

<sup>464</sup> OMC, “El Comité de Agricultura”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/ag\\_work\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/ag_work_s.htm).

- Nacional. En éste los actores son los sectores agrícolas de los Estados, las secretarías o ministerios encargados de cuestiones agrícolas, los agricultores o productores de bienes agrícolas que tienen que concertar con el negociador internacional para poder defender sus intereses, o bien, los presionan para que éstos sean considerados.
- Bilateral. Se dará entre un país y otro que hayan decidido liberalizar el comercio agrícola y, a su vez, forman parte de la OMC y tienen que asegurar lo que ya se estableció en acuerdos bilaterales para concordar con los principios de la OMC.
- Regional. En este nivel ocurre lo que ya se mencionó, el sector agrícola tiene poca inclusión en los acuerdos de libre comercio, por lo que puede darse el caso que algunos negociadores internacionales no tengan que dialogar en éste; por ejemplo, el TPP si incluye el rubro agrícola y se encuentra apegado al Acuerdo de Agricultura de la OMC, también la UE representa este nivel.
- Multilateral. En el ámbito multilateral, las negociaciones en materia agrícola se darán entre las coaliciones de la OMC, puesto que en el plurilateral serán los acuerdos regionales que no tienen tanto alcance ni tantas partes involucradas. Así, el negociador internacional en la agenda agrícola de la OMC tiene que concertar con los diferentes grupos de negociación agrícola y con el grupo al que pertenece para defender los intereses del Estado que representa.

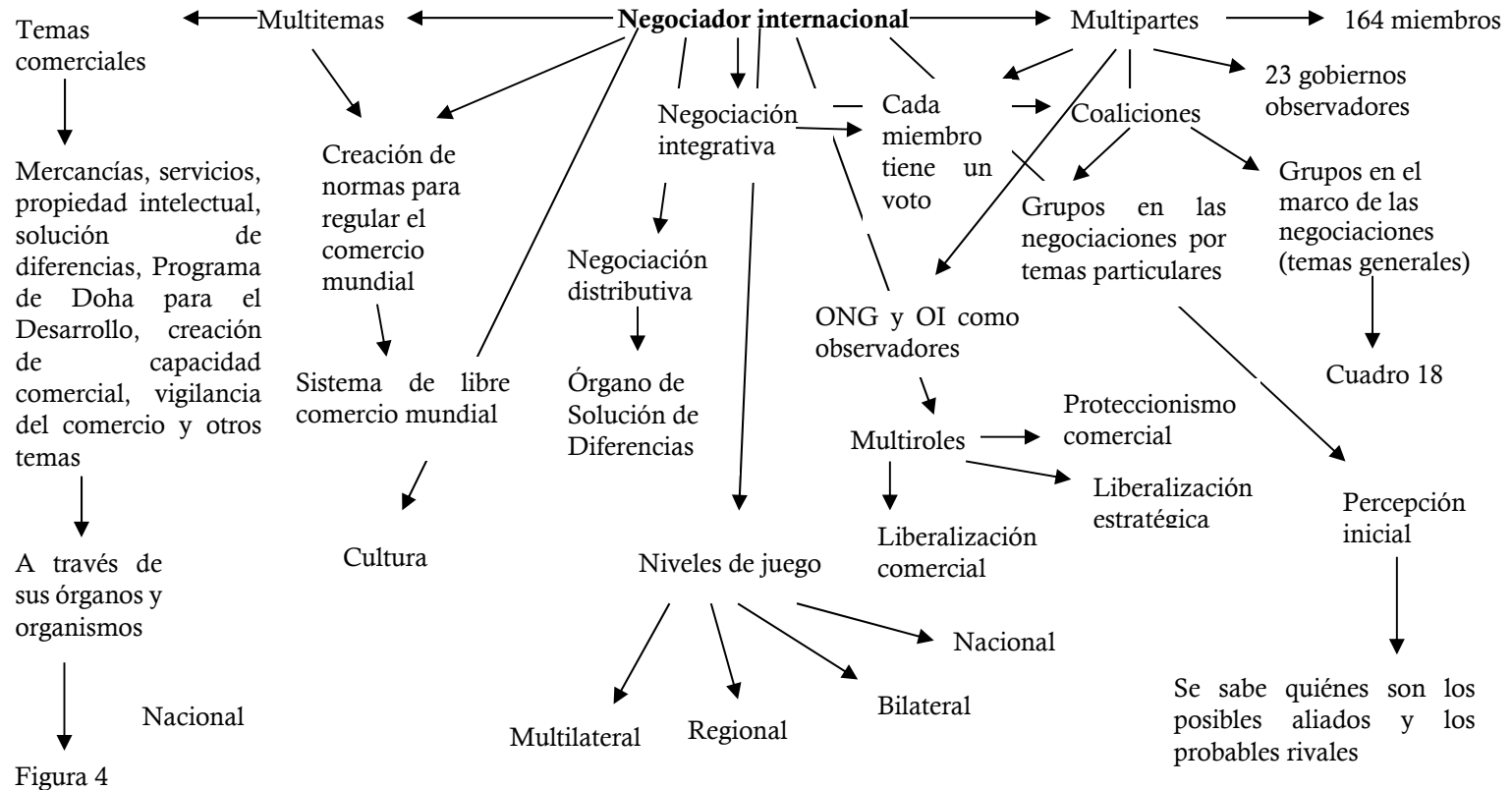
Como se mencionó los roles dentro de la OMC son: liberalismo comercial, proteccionismo y liberalismo estratégico; en el caso de la agricultura en este foro multilateral también serán estos papeles, pero junto con éstos se acompañan concepciones e identidades propias para cada uno de éstos. De tal manera, la liberalización comercial agrícola implica la disminución y eliminación de cualquier barrera (aranceles y barreras no arancelarias como las medidas fitosanitarias) que obstaculice el comercio de los productos agrícolas; el proteccionismo, con el concepto de seguridad alimentaria, productos endémicos, multifuncionalidad o preocupaciones no comerciales, entre otros, no permitirá la importación de bienes agrícolas; empero, la liberalización comercial estratégica será una liberalización en ciertos sectores económicos y en algunos otros, con la calidad de estratégicos, se dará proteccionismo.

Sin embargo, aunque son organizaciones diferentes la ONU, FMI y el BM no quiere decir que no exista cierta colaboración con la OMC, por ejemplo, en el GATT original se mencionaba explícitamente al FMI para trabajar en algunas disposiciones sobre la balanza de pagos; mientras que en la Ronda de Uruguay no sólo se citaba al FMI sino también a el BM, a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, a la Organización Mundial de Aduanas, etc. Además, el artículo V 1 del acuerdo de la OMC establece que “El Consejo General establecerá los arreglos apropiados para la cooperación efectiva con otras organizaciones intergubernamentales que tienen responsabilidades relacionadas con la OMC”, incluso existen convenios firmados entre el FMI, el BM y la OMC.<sup>465</sup>

---

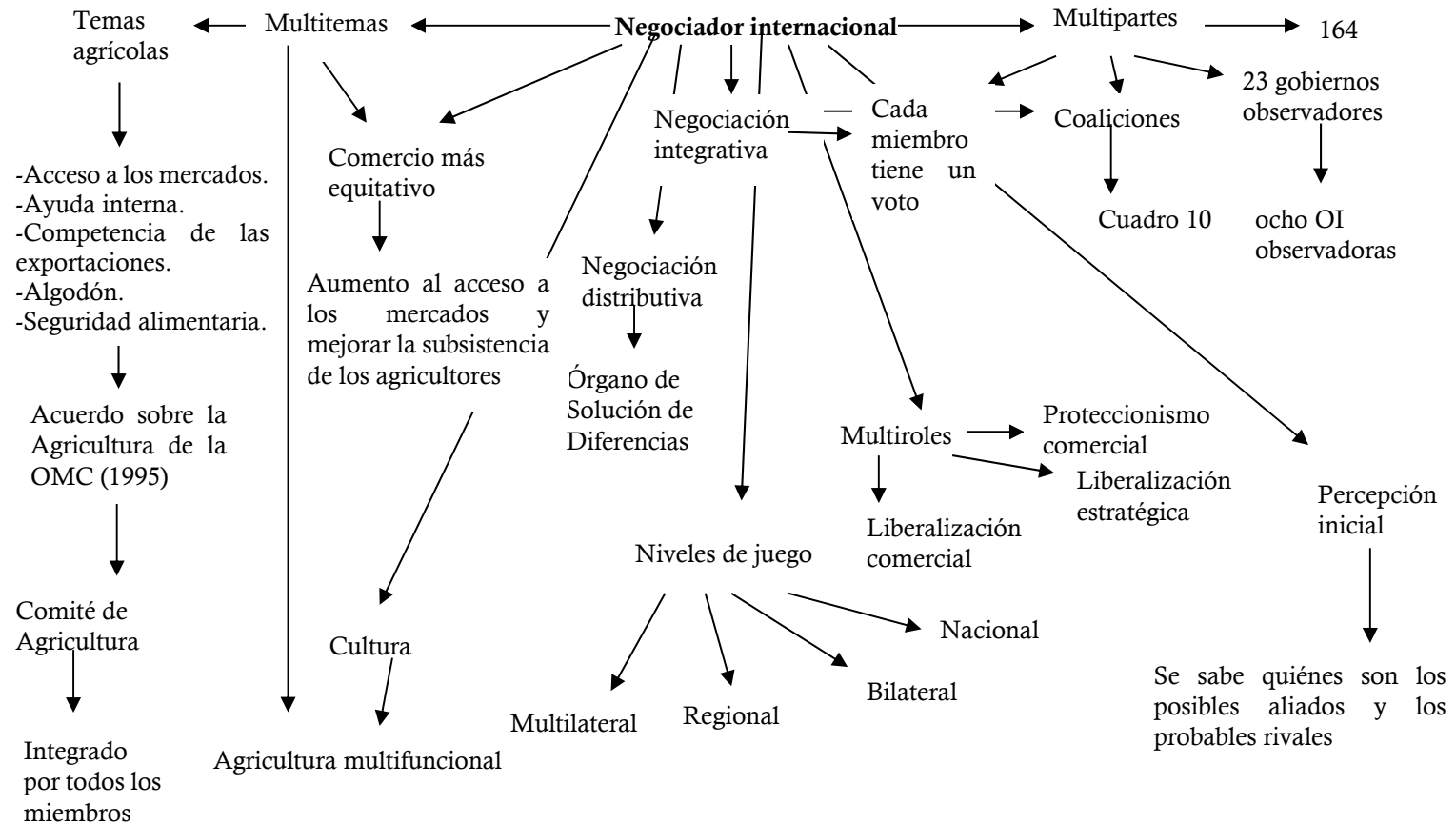
<sup>465</sup> *Cfr. Krueger, op. cit.*, pp. 43 y 59.

Figura 29. El negociador internacional en la OMC



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. El negociador internacional en la agenda agrícola de la OMC



Fuente: Elaboración propia



## 4.2. La cultura en las negociaciones internacionales multilaterales

De manera general, la primera clasificación teórica que acerca a la cultura\* con las negociaciones internacionales, bilaterales o multilaterales, es dividir los estudios sobre éstos en culturalista o especialistas y generalistas, como se pudo observar en el Capítulo 1.

De tal forma, en los estudios generalistas impera la visión de una cultura internacional que aplica a todos los negociadores y moldea su comportamiento; además de que existen ciertos patrones conductuales que están bien definidos y son finitos para todos éstos. Por otro lado, los enfoques culturalistas o especialistas sólo se refieren a la cultura nacional.

Además de estos dos enfoques, los teóricos sobre las negociaciones internacionales y la cultura<sup>466</sup> han hecho una clasificación de las culturas ya sea en dos, o bien han identificado dimensiones culturales diversas que se pueden presentar en las negociaciones y que afectan a éstos, pero no se ha abordado la cultura organizacional o la presencia de una cultura internacional con elementos específicamente definidos o un sistema de valores y comportamientos de este tipo de cultura.

Así, la categorización dual que hacen Adair y Brett es identificar a países como culturas del Este y del Oeste; mientras que Edward Hall señala el alto y bajo contexto cultura. Estas dos divisiones contienen características similares que fueron analizadas en el Capítulo 1 y que se encuentran modelizadas en la Figura 32. Cultura en las negociaciones multilaterales.

Con respecto a las medidas culturales que delimitan el actuar de las partes en las negociaciones, Hofstede y Salacuse son teóricos sobre éstas. El primero menciona que son seis elementos prioritarios para la cultura (indulgencia o contención, masculinidad o feminidad, alta o baja distancia de poder, aversión o no hacia la incertidumbre, orientación a largo plazo o a corto plazo e individualismo o colectivismo). Por otra parte, Salacuse reconoce diez maneras en que la cultura afecta a la negociación: metas (contrato/relación), actitudes (ganar-perder/ganar-ganar), estilos particulares (informal/formal), construcción del acuerdo (deductivo/inductivo), correr riesgos (si/no), emotividad (alta/baja), importancia al tiempo

---

\* Definición establecida en el Capítulo 1 de esta tesis.

<sup>466</sup> Adair y Brett, Edward Hall, Jeswald Salacuse y Hofstede, principalmente.

(alta/baja), acuerdos (generales/específicos), comunicación (directa/indirecta) y organización del grupo (consenso/Un líder).

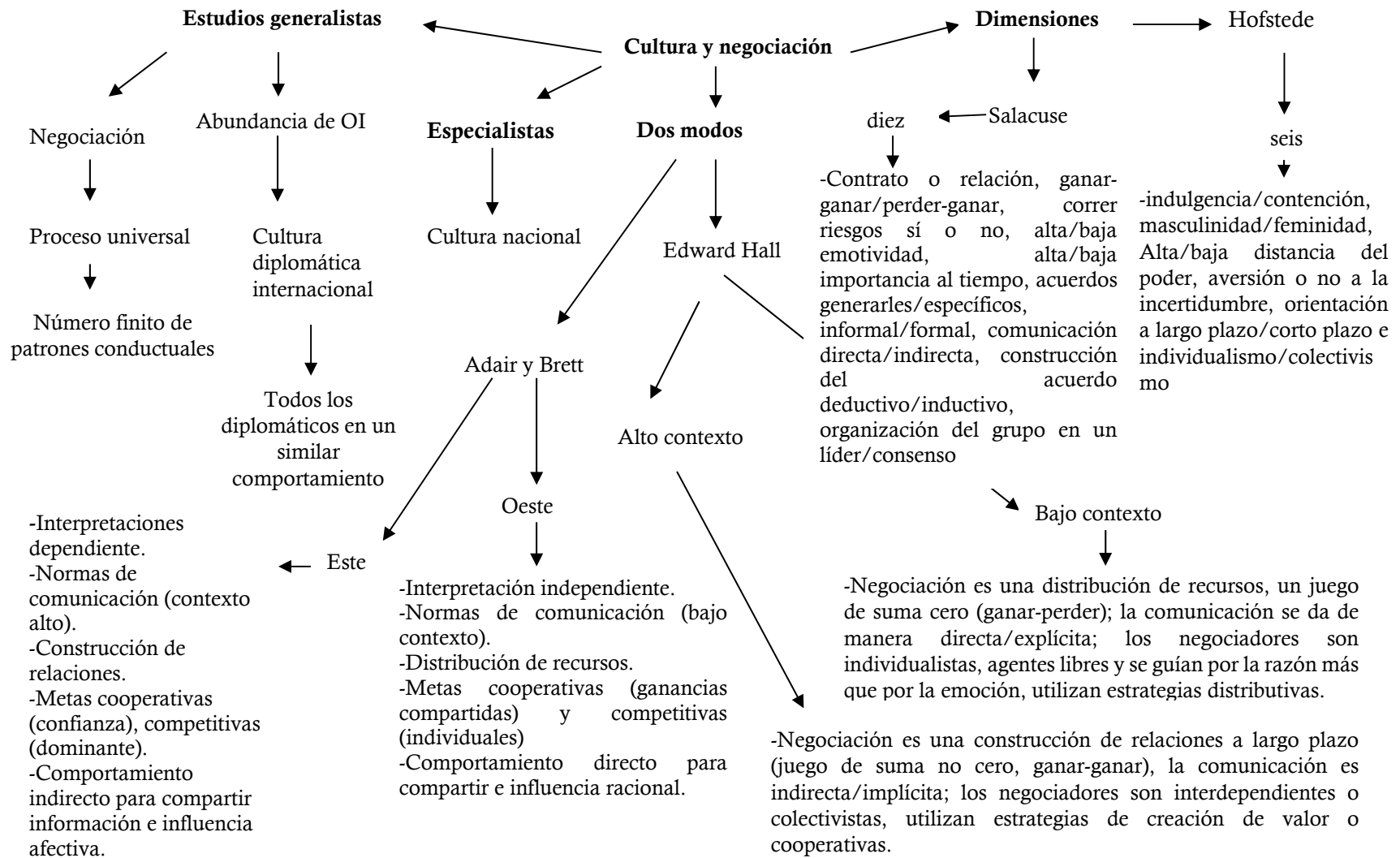
Asimismo, los países dependiendo del grado de las dimensiones de Hofstede reaccionarán de forma diferente en las negociaciones; por ejemplo, una cultura individualista y masculina tenderá a concertar distributivamente porque lo que importa son las ganancias materiales, del individuo y no del colectivo y el éxito en estas negociaciones; además, una parte con un alto grado de aversión a la incertidumbre no correrá riesgos y preferirá los acuerdos escritos y un marco más regulado, con una gran distancia de poder tomará las decisiones a través de sus líderes y se notará la jerarquía en sus equipos de negociación, si es de mentalidad a largo plazo buscará las satisfacciones inmediatas y, finalmente, si es indulgente. Con la caracterización de Salacuse, queda más clara en qué términos la cultura impresiona a la negociación.

Empero, en una organización internacional o un foro multilateral, lo que imperará es una cultura organizacional, es decir, aquellos elementos como sistema de valores, comportamientos y reglas que la Organización Internacional impone a sus funcionarios y miembros; sin embargo, existen ciertos valores que son universales a los seres humanos y que estarán presentes en la cultura internacional.

De este modo, el negociador internacional en los foros multilaterales estará definido por su cultura nacional, internacional y organizacional (de las OI); esto implica que existirán niveles de interacción en su comportamiento establecido por un sistema de valores, normas, costumbres, lenguaje; éstos serán el nacional, seguido por el organizacional y, por último, el internacional.

En suma, hay ciertos fundamentos para poder clasificar a un país en un específico estilo de negociación, dependiendo el autor y el enfoque éstos pueden variar. En la siguiente Figura 31 se observará cómo se puede visualizar esa conexión entre cultura y negociación desde las diversas aproximaciones teóricas. Aunque no se debe dejar de lado, que cada individuo puede tener sus particularidades, independientemente de si fue determinado por un contexto nacional y social específico.

Figura 31. La cultura, desde la teoría, en las negociaciones.

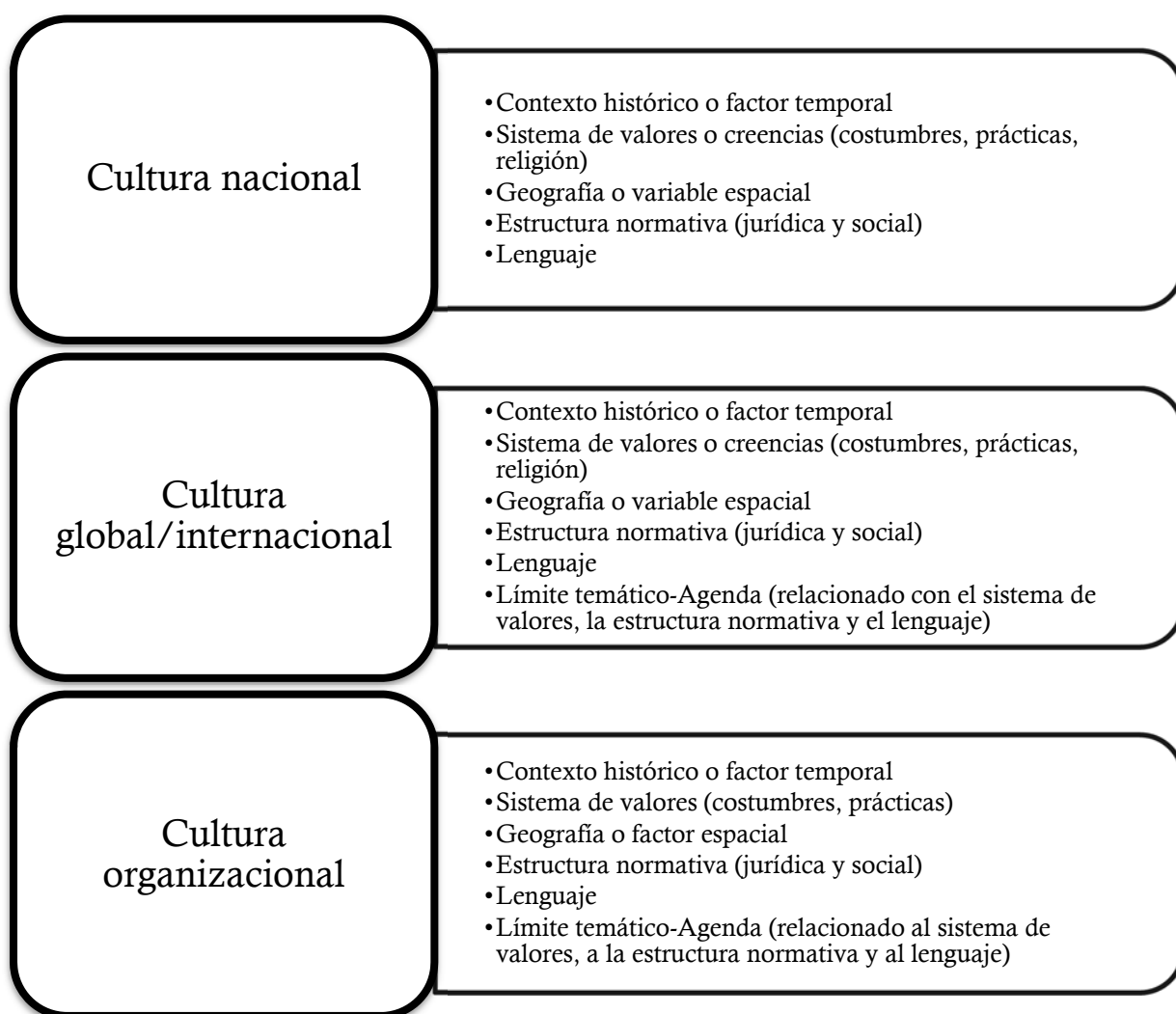


Fuente: Elaboración propia

De manera general, existen ciertos elementos que componen a la cultura: sistema de valores o creencias (costumbres, prácticas, religión, conocimientos, técnicas, etc.), contexto histórico o factor temporal, variable espacial o geografía, estructura normativa (jurídica y social) y el lenguaje.

Aunado a esto, como se ha destacado, el negociador internacional en los foros multilaterales comparte un contexto cultural nacional, uno internacional y otro organizacional. De tal suerte, se puede visualizar en la siguiente Figura 32.

**Figura 32. Cultura en las negociaciones internacionales multilaterales**



**Fuente:** Elaboración propia.

Uno de los componentes de la cultura que es prioritario entender es el contexto histórico en el que se enmarca esta tesis, esto es, un entorno posmoderno determinado por la

globalización que contiene una serie de características que también singularizan el comportamiento de los seres humanos, o bien de un grupo de personas.

Estas peculiaridades son: conectividad y proximidad, es decir, una mayor conexión entre las personas de todo el mundo, a través de los avances tecnológicos particularmente en las telecomunicaciones y esto genera un mayor acercamiento en menor tiempo entre las regiones y la comunicación; uniformidad en los comportamientos de todos los individuos por medio de la transculturización y el reconocimiento de valores universales o globales o de identidades multiculturales, aunque también se da un proceso de resurgimiento de los nacionalismo o identidades nacionales; así, “la globalización es política, tecnológica y cultural, además de económica”,<sup>467</sup> esto implica que ésta no es un solo proceso sino varios en muchos ámbitos (multidimensional) y que se dan de manera global.

Ante esta conectividad, es prioritario mencionar que como señala John Tomlinson esta conectividad es compleja, “la globalización se relaciona con la red de interconexiones e interdependencias, en rápido crecimiento y cada vez más densa, que caracteriza a la vida social moderna”;<sup>468</sup> es la intensificación de la interconexión global,<sup>469</sup> que reduce tanto el tiempo como el espacio, acorta distancias una experiencias, costumbres, etc.

En la esfera económica, la globalización genera que los intercambios comerciales sean más rápidos, más libres, entre muchas regiones y países y traspasen las fronteras nacionales fácilmente o éstas son más difusas; ósea, que las negociaciones económicas internacionales y multilaterales buscan una liberalización comercial; sin embargo, con la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, el Brexit y la salida de EU del TPP, se observa un retorno al proteccionismo comercial, al desmantelamiento de los bloques económicos y a un paso por las fronteras nacionales más restrictivo y negociaciones comerciales tendientes al proteccionismo.

Incluso hay algunos autores\* como Alejandro Grimson, que declaran que la globalización ha llegado a su fin, en este sentido Grimson dice: “El triunfo de Donald Trump puso fin al gran relato del mundo integrado. Los nacionalismos pasan a dominar la escena

---

<sup>467</sup> Anthony Giddens, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, México, 2000, p. 23.

<sup>468</sup> John Tomlinson, *Globalización y cultura*, Oxford University Press, México, 1999, p. 2.

<sup>469</sup> *Cfr.* McGrew, citado por Tomlinson, *op. cit.*, p. 2.

\* Juan Barreto, comunicólogo venezolano; Vinicius Sartorato, sociólogo brasileño; Nito Biassi, filósofo argentino y Alejandro Grimson, antropólogo argentino.

política global. Las sociedades centrales eligen gobernantes que prometen romper lazos y proteger las fronteras. Mientras el mercado y las redes sociales garantizan más contactos, desconocemos la lengua del otro, sus creencias y sus ilusiones. Le tememos. Las elecciones en Estados Unidos pusieron fin al mundo nacido tras la caída del Muro de Berlín (...) El Brexit y Trump son disparos mortales a la globalización. Fin”.<sup>470</sup>

Esto implica que se está dando un cambio paulatino en las conexiones y relaciones internacionales; no obstante, aún se puede visualizar las negociaciones económicas en los foros multilaterales tendientes a reducir las barreras arancelarias y no arancelarias. No el fin de la globalización porque este proceso es irreversible y la interconectividad, exacerbada por los avances tecnológicos, sigue presente hasta 2018.

Por lo anterior estas culturas pueden evolucionar, particularmente, la bilateral, la internacional y la organizacional, puesto que los agentes sociales involucrados en ésta cambian al igual que sus acciones y porque el contexto social también determinará diferentes formas culturales a lo largo del tiempo; particularmente, una organización es la que puede sufrir variaciones más rápidamente que los otros tipos de cultura.

No obstante, las organizaciones internacionales siguen teniendo sus propios objetivos y hasta 2018 no han cambiado, particularmente la meta de la OMC sigue siendo la liberalización comercial, “La finalidad primordial de la OMC es abrir el comercio en beneficio de todos”.<sup>471</sup>

Por ello, se debe considerar que los elementos de la cultura (religión, sistema de valores, normas, etc.) se van modificando y adecuando a un contexto temporal determinado; esto implica que lo que era una norma social o costumbre reconocida en el pasado, puede no serlo en el futuro.

La cultura nacional tiene que ver con el sistema de valores (constructos sociales e identidades sociales), las normas o estructura normativa (jurídica o social) y el lenguaje que se encuentra dentro de un Estado; aunque a veces la conformación de ese Estado y sus fronteras no fueron una configuración cultural y en un Estado pueden convivir varias culturas; sin embargo, existe en éste una cultura dominante y oficial. Dentro de ésta, también se debe

---

<sup>470</sup> Alejandro Grimson, “El triunfo de Trump. El tiro de gracia a la globalización” en *Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, en [www.revistaanfibia.com/ensayo/tiro-gracia-la-globalizacion/](http://www.revistaanfibia.com/ensayo/tiro-gracia-la-globalizacion/).

<sup>471</sup> OMC, “¿Qué es la OMC?”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm).

suponer que subsisten ciertos regionalismos o culturas locales que diferencian a las personas dentro de este Estado.

Lo anterior supone que el sistema de valores o creencias de la cultura nacional está compuesto por costumbres, prácticas y religión aceptado por un grupo de personas, generalmente, este grupo se ubica dentro de un Estado; es decir, que el entorno geográfico o el espacio delimita a la cultura. Por otro lado, el lenguaje lo determina la mayoría de la población de un territorio, además de la institucionalización formal a través del reconocimiento de éste como idioma oficial, aunque también se pueden dar lenguajes que conviven, así como variaciones en las palabras según las diversas regiones de un mismo Estado.

Aunado a esto, como se mencionó en el Capítulo 1, existen varias definiciones de cultura que, si bien no se limitan a toda la población que habita un Estado, se ha hablado de cultura nacional como aquella que sí pertenece a un Estado, desde la construcción del Estado-nación en el siglo XVII; junto con los elementos característicos que moldean la cultura nacional se cuenta con un componente identitario que se crea a través del entendimiento social, éste es, la forma en que un grupo resuelve problemas, o bien, la manera en que la nación comprende u organiza la vida humana.

La cultura como una construcción social, se encuentra bien definida según Hofstede, ésta es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los otros”,<sup>472</sup> es decir, una identidad social compartida por un conjunto de personas.

De acuerdo con Hofstede, los individuos tienen tres niveles de programación mental: 1) una que se da en el ámbito *individual*, la personalidad, que puede ser un aspecto heredada o aprendida, ésta es única que ninguna persona es igual a otra; 2) en lo *colectivo* es la cultura que en su mayoría o casi toda se da por medio del aprendizaje y es un fenómeno social; mientras que en lo *universal*, la naturaleza humana es la programación mental que se comparte por todos los seres humanos y es intrínseco a la naturaleza humana, esta es heredada e incluye conceptos universales como el amor, el miedo, el enojo, etcétera. Estos programas mentales

---

<sup>472</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across nations*, Sage publications, Estados Unidos, 2001, p. 3. Traducción libre.

son transmitidos de generación en generación a través de las sociedades, organizaciones y grupos.<sup>473</sup>

Por otro lado, la cultura internacional, mundial o global será aquella que predomine en la sociedad internacional; esto es, aquella que logra crear cierta identidad entre los Estados, es lo que Hofstede consideraría como programación mental universal, la cual se comparte por todos los habitantes del mundo. A su vez, es el protocolo cultural (patrones conductuales, sistema de valores, costumbres, lenguaje, prácticas y principios económicos, políticos y sociales) que se da entre dos Estados.

Hay algunos autores como Hannerz que considera que ya existe una cultura mundial: “Ya hay una cultura mundial, pero debemos estar seguros de entender lo que significa (...) No ha ocurrido ninguna homogeneización total de los sistemas de significado y expresión ni parece probable que tenga lugar por ahora. Pero el mundo se ha convertido en una red de relaciones sociales y entre sus regiones se produce un flujo de significados, así como personas y mercancías”.<sup>474</sup>

Esta cultura está globalizada y gracias a la conectividad y al flujo rápido y constante de personas, información, productos, se genera un intercambio de visiones. Así, Tomlinson dice: “Este contexto de la integración -la interconexión- de las prácticas y experiencias culturales en todo el mundo puede ser entendido muy ampliamente como una cultura mundial”.<sup>475</sup>

De tal forma, la cultura internacional está compuesta por los valores o creencias, normas que son universales y reconocidas por todos los seres humanos, además del lenguaje internacional, que sin duda tanto en el ámbito académico, comercial, científico, etc. sigue siendo el inglés; esto significa que el lenguaje es una comprensión dominante y a través del efecto perlocucionario se presenta una simbolización entre el hablante y el oyente y se da un sentido social al discurso, por ello, el discurso siempre tiene un acompañamiento social y es un acto de poder.

El lenguaje tiene una gran importancia para la identidad y para la cultura, puesto que es a través de éste que las personas con un mismo contexto cultural se entienden, dan

---

<sup>473</sup> Cfr. *Ibidem*, pp. 2-10.

<sup>474</sup> Hannerz citado por John Tomlinson, *op. cit.*, p. 83.

<sup>475</sup> Tomlinson, *op. cit.*, p. 83.



coherencia a las cosas, interactúan y se relacionan. En este sentido, Joan Mulholland señala que el lenguaje cuenta con cuatro aspectos que son pertinentes para la negociación: "...1) la función de crear sentido a partir del mundo para uso social; 2) los medios que adopta para actualizar el significado; 3) su dependencia de la historia y la cultura; y 4) su funcionamiento como mecanismo para crear vínculos sociales".<sup>476</sup>

Esto expresa que: "Por medio del lenguaje se crea el sentido del mundo de una comunidad, se modifica y se desarrolla. Y las versiones de ese sentido que se expresan con frecuencia [como el caso de los ejes temáticos de las OI] llegan a quedar institucionalizadas (...) de modo que el lenguaje: a) crea sentido a partir del mundo; y b) propone ese significado para la comprensión y aceptación social".<sup>477</sup> El lenguaje da sentido al mundo, tiene un uso social, forja vínculos sociales o refleja estas relaciones, renueva algunos conceptos y deriva de la cultura y la historia.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la cultura internacional debe ser reconocida por todos los habitantes del planeta. De tal forma, Tomlinson arguye que está surgiendo una cultura hegemónica "homogeneizada" y que "la muestra más potente de esta afirmación es la convergencia y la estandarización que se manifiesta en los productos culturales (ropa, música, arte, etc. a lo largo del planeta)".<sup>478</sup>

En otro ámbito, cabe recordar que, desde el enfoque generalista de las negociaciones, la cultura internacional se expresará en la negociación, ya que ésta representa una identidad internacional reconocida como universal y con una serie de comportamientos determinados, asimismo, se ha formado una cultura diplomática internacional.

En suma, la cultura internacional es un constructo social aceptado por la sociedad internacional que fija la forma en cómo se comprende el mundo; es decir, "la cultura debe verse (al menos) como una simbolización y una experiencia existencial significativas. Según esta idea, la tesis de la convergencia cultural global debe abarcar la noción de que nuestro contacto (el de todos) con estos productos (los productos culturales) penetra profundamente en el modo en que interpretamos nuestros "mundos fenoménicos" y entendemos nuestra vida".<sup>479</sup>

---

<sup>476</sup> Joan Mulholland, *op. cit.*, p. 23.

<sup>477</sup> *Ibidem*, p. 24.

<sup>478</sup> Tomlinson, *op. cit.*, p. 98.

<sup>479</sup> *Ibidem*, p. 99.

La cultura organizacional se referirá a aquella que se comparte a través de las instituciones, organizaciones, empresas e incluso asociaciones humanas. La ideología estará determinada por la visión que tiene esa institución o si comparte o está a favor de algunas ideas; por ejemplo, corporaciones a favor de la liberalización comercial o en contra de esta. El sistema de valores se puede observar en la misión, visión y objetivo de la institución, o bien, en los estatutos, el organigrama, principios y conductas adecuadas para sus empleados.

La cultura organización también es la que se implanta por la organización internacional entre sus miembros, a través de los convenios firmados por los Estados, códigos de conducta establecidos dentro de ésta, el lenguaje y conceptos utilizados en sus negociaciones, así como las normas y valores permitidos en ésta.

Hofstede define la cultura organizacional como “la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí, su trabajo y el mundo exterior en comparación con otras organizaciones”.<sup>480</sup> Desde esta perspectiva, cada organización es diferente y comparte a través de sus miembros una serie de valores, normas y principios necesarios para cumplir sus objetivos.

Asimismo, Hofstede desarrolló un modelo de enfoque múltiple con seis dimensiones o variables autónomas para poder entender la cultura organización y cómo se desarrollan los miembros de una organización; éstas son:<sup>481</sup>

- 1) Orientada a métodos/procesos o a metas, es decir, qué tanto la organización es eficiente si sus empleados se identifican con la forma de trabajar o el cómo, o bien se encauzan al qué o a la obtención de metas y resultados internos;
- 2) Dirigida internamente vs. Impulsada externamente, en lo interno se basan en la ética de los negocios y la honestidad, mientras que en lo externo importa más cumplir con los requisitos del consumidor;
- 3) Fácil disciplina de trabajo contra Disciplina estricta de trabajo, la primera implica una estructura interna fluida, con falta de predicción y poco control y disciplina; mientras que la segunda tiene que ver, por ejemplo, con la puntualidad, la seriedad y consciencia en el costo;

---

<sup>480</sup> Hofstede Insights, “Organisational Culture”, en <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>. Traducción libre.

<sup>481</sup> *Cfr. Idem*, Traducción libre.

- 4) Local vs Profesional; en una compañía local los empleados se identifican con el jefe y/o la unidad en la que trabajan, además de que son dirigidos a muy corto plazo, están enfocados internamente y hay un fuerte control social para ser como todos los demás; en una organización profesional la identidad de un empleado está determinada por su profesión y/o el contenido del trabajo y en una cultura profesional los trabajadores son completamente opuestos a los de la cultura local.
- 5) Sistema abierto o sistema cerrado, esta dimensión se relaciona con la accesibilidad de una organización, en una cultura muy abierta los recién llegados son bienvenidos de inmediato, el individuo es receptivo tanto para personas de dentro como de afuera, y se cree que casi cualquiera cabría en la organización, en una muy cerrada ocurre lo contrario; y,
- 6) Orientada a los empleados contra Orientada al trabajo, esto se vincula con la filosofía de gestión o administración de una organización, aquellas demasiado orientadas a los empleados consideran que los problemas personales se deben tener en cuenta y asumen la responsabilidad del bienestar de sus empleados, incluso si esto es a expensas del trabajo; por otro lado, las que están encaminadas al trabajo, exigen una gran presión para realizar la tarea, incluso si esto es a costa de los empleados.

Con respecto al lenguaje, las organizaciones internacionales establecen idiomas que serán considerados como oficiales; es decir, son aquellos que se pueden utilizar dentro de éstas y que son reconocidos por sus miembros, pero también todos los documentos oficiales se deben traducir a estos idiomas. Debido a la importancia del idioma inglés, casi todas las organizaciones internacionales manejan este idioma como el oficial.

Desde la óptica de los enfoques generalistas de las negociaciones, son las organizaciones internacionales las que crean una cultura diplomática internacional y socializan a los diplomáticos en un mismo comportamiento.

La estructura normativa la determinan los estatutos, los documentos de trabajo, así como todos los instrumentos jurídicos generados por la organización internacional, éstos contendrán las actitudes, así como las reglas y temas, permitidos para sus miembros.

Con relación a los temas, en las Organizaciones Internacionales, se debe añadir que el contexto histórico el que determina la agenda internacional; por ejemplo, hasta el siglo XX, el término terrorismo se define formalmente y se incluye en esta agenda.

En este sentido, desde las Organizaciones Internacionales analizadas en este capítulo, el BM, el FMI y la ONU, cada una de ellas tiene sus propias normas, valores y forma de sistematización y ordenación para llevar a cabo sus labores principales.

La ONU establece su misión en su documento fundacional, la Carta de Naciones Unidas, además de indicar los temas que tienen significado dentro de sus negociaciones multilaterales, la forma en cómo se negociará y se deberá actuar en este foro.

Las líneas de acción y de comportamiento de los miembros de las Naciones Unidas serán: “practicar la tolerancia y a convivir en paz como buenos vecinos, unir nuestras fuerzas para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, asegurar, mediante la aceptación de principios y la adopción de métodos, que no se usará; la fuerza armada sino en servicio del interés común, y emplear un mecanismo internacional para promover el progreso económico y social de todos los pueblos”;<sup>482</sup> es decir, que la ONU espera que sus miembros siempre velen por la paz y seguridad internacionales, generando negociaciones cooperativas o integrativas, este será un elemento prioritario de la cultura organizacional de la ONU.

Otros de los requisitos que tienen que tener los miembros y que moldean su identidad en la ONU y crean un sistema de normas y la propia cultura organizacional de la ONU son:<sup>483</sup>:

- La Organización está basada en el principio de la igualdad soberana de todos sus miembros, además éstos cumplirán de buena fe las obligaciones contraídas por la Carta de NU.
- Los miembros de la Organización arreglarán sus controversias internacionales por medios pacíficos.
- Los miembros de la Organización, en sus relaciones internacionales, se abstendrán de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra la integridad territorial o la independencia política de cualquier Estado.

---

<sup>482</sup> ONU, *Carta de las Naciones Unidas. Preámbulo*, en <http://www.un.org/es/sections/un-charter/preamble/index.html>.

<sup>483</sup> *Cfr.* ONU, *Carta de las Naciones Unidas. Capítulo 1, Artículo 2*, en <http://www.un.org/es/sections/un-charter/chapter-i/index.html>.

- Los miembros de la Organización prestaron a ésta toda clase de ayuda en cualquier acción que ejerza de conformidad con esta Carta, y se abstendrán de dar ayuda a Estado alguno contra el cual la Organización estuviere ejerciendo acción preventiva o coercitiva.
- Ninguna disposición de esta Carta autorizará a las Naciones Unidas a intervenir en los asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los Estados.

Asimismo, dentro de la ONU y sus instituciones el voto es igualitario, salvo en el Consejo de Seguridad donde existe el derecho de veto para los miembros permanentes.

Por otro lado, principalmente, el Convenio Constitutivo del FMI junto con los acuerdos permanentes para la obtención de préstamos del FMI y los Nuevos Acuerdos para la Obtención de Préstamos y los Códigos de conducta de sus empleados, a través de su oficina de ética, determinan el sistema de valores, normas y comportamiento permisible para los negociadores internacionales.

En el Convenio Constitutivo del FMI, se establecen en su artículo I los fines que debe perseguir el FMI y todos sus empleados; mientras que en su artículo VIII se determinan las obligaciones generales de los países miembros que son: cumplir con todos los compromisos establecidos en el convenio, además de evitar restricciones a los pagos corrientes, evadir prácticas monetarias discriminatoria, Convertibilidad de saldos en poder de otros países miembros, el Fondo podrá exigir a los países miembros que le faciliten cuanta información considere pertinente para sus operaciones, consultas entre los países miembros respecto a convenios internacionales vigentes y colaborar en cuanto a las políticas relativas a activos de reserva.<sup>484</sup>

Asimismo, el Código de conducta del personal del FMI establece un estándar básico de actuación, básicamente un comportamiento ético, con integridad, imparcialidad y discreción; esto simboliza un constructo social y crea una identidad entre los empleados del FMI. Todos estos convenios también moldean el proceder de los negociadores internacionales dentro de las negociaciones que tienen su sede en el FMI.

Con relación al sistema de valores, normas y conductas de los negociadores internacionales en el BM, éste estará definido por cada uno de los convenios constitutivos de

---

<sup>484</sup> Cfr. FMI, *Convenio Constitutivo del FMI*, en <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/aa/aa.pdf>.

sus instituciones, es decir, “Cada una de las entidades del Grupo del Banco Mundial lleva a cabo sus actividades de acuerdo con los procedimientos establecidos en su convenio constitutivo o documento fundacional equivalente. En dichos documentos se establecen las condiciones para ser miembro y los principios generales en materia de organización, administración y operaciones”.<sup>485</sup> Además, al igual que el FMI, el BM cuenta con un Código de Conducta para sus funcionarios, a su vez, estos funcionarios tienen responsabilidades que se instituyen en el Convenio Constitutivo, los reglamentos y documentos relacionados de las organizaciones, su conducta personal y profesional debe cumplir con las normas y procedimientos que indica dicho Código,<sup>486</sup> es decir, los agentes sociales determinan las instituciones y la identidad y viceversa.

Este Código establece esas normas y principios éticos que deben cumplir los funcionarios dentro del BM y las instituciones que lo componen.

Fundamentalmente, la cultura que se crea en estas dos últimas organizaciones es a favor de un liberalismo financiero, préstamos condicionados y la implantación de políticas monetarias y fiscales basadas en el neoliberalismo económico.

En otro ámbito, el negociador internacional tiene como primera programación mental su cultura nacional y dependiendo el tipo de negociación, éste tendrá mayor influencia de una cultura que de otra; esto es, en un diálogo nacional sólo el contexto cultural nacional; en una de tipo bilateral, se combinarán la cultura nacional con la internacional, la primera determinará la forma en cómo se comunican las partes, mientras que la segunda servirá para encontrar puntos en común y poder conciliar las divergencias; por otro lado, en las negociaciones multilaterales la cultura organizacional dominará ante la cultura internacional y la nacional, esta última casi no tendrá influencia sobre el negociador internacional. En la siguiente Figura 33 se observan estas culturas.

---

<sup>485</sup> Banco Mundial, “Quiénes somos, Convenios Constitutivos”, en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:20440329~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.html>.

<sup>486</sup> BM, “Directorio Ejecutivo”, en <http://www.bancomundial.org/es/about/leadership/directors>. Para más información sobre el Código, consúltese, BM, “Code of Conduct For Board Officials”, en <http://siteresources.worldbank.org/BODINT/Resources/CodeofConductforEDs02007.pdf>.

Figura 33. El negociador y el tipo de cultura en la negociación internacional.



Fuente: Elaboración propia

De tal forma, el negociador internacional tiene que convivir con la cultura nacional, la internacional y la organizacional en las negociaciones multilaterales, es decir, que estos tipos de culturas moldean una identidad o una construcción social sobre el cómo se debe proceder en las negociaciones de los foros multilaterales.

#### 4.2.1. Cultura en las negociaciones de la OMC.

Como se ha destacado, en los foros multilaterales las tres culturas (nacional, internacional y organizacional) convergen y afectan las metas, etapas, estrategias y decisiones en la negociación.

En la OMC concurren las 164 culturas nacionales de sus miembros, las cuales pueden repercutir en el proceso de toma de decisiones en las negociaciones dentro de esta organización, a través de la defensa de los intereses nacionales, de las industrias y economías nacionales, etc.

Con respecto a la cultura internacional cabe destacar, que es mucho más correcto hablar de una cultura internacional que de una global, puesto que no todos los países comparten por lo que no es global, pero si es internacional porque se comparte entre varias naciones o países; por ejemplo, se ha señalado que la cultura internacional se comparte a través de las OI; sin embargo, éstas independientemente de si un Estado es miembro de éstas y aceptó sus términos, normas y valores al asumir su membresía, no necesariamente todo el

Estado asume estos términos, es decir, comunidades étnicas o nativas de esos Estado pueden no estar a favor de seguir el comportamiento asumido en las OI.

En esta cultura internacional se asume la occidentalización, o bien el dominio cultural de “Occidente” o imperialismo cultural o una cultura hegemónica, esto es, aceptar valores, costumbres y normas occidentales o de los países más poderosos, particularmente Estados Unidos o cultura capitalista, desde la negociación, sería el estilo de negociación nacional de los países con mayor poder sobre el de los países con menor poderío o, desde la perspectiva de Adair y Brett, preponderancia del estilo de negociación de occidente o el oeste.

Aunque es cierto que ciertos valores que pertenecen a las culturas “occidentales” son los más reconocidos a nivel internacional, eso no implica que se diluyan las culturas nacionales y se dé una cultura homogénea y global que abarque todos los espacios del mundo.

No obstante, aunque algunos autores indican la homogeneización de la cultura, “la occidentalización como el camino hacia la uniformidad planetaria y la estandarización mundial de los estilos de vida”<sup>487</sup> y esto se puede observar a través de las industrias y productos culturales que son reconocidos internacionalmente, pero aún no existe una única cultura que predomine en todas las regiones del mundo.

A pesar de esto, en la OMC, aunque los países en desarrollo (países en desarrollo o países menos adelantados desde la terminología de la OMC) son las dos terceras partes de la organización no dominan en lo cultural ni en el actuar de ésta, si son más participativos en el sistema multilateral del comercio, pero no tienen una mayor influencia en el proceso de toma de decisiones.

Al respecto, Constantine Michalopoulos menciona que: los países en desarrollo no consideraban al GATT como una institución mediante la cual podían promover sus intereses en el comercio internacional por eso su representación en el GATT reflejaba la baja prioridad que le atribuían: muchos países en desarrollo no eran miembros, y de los que sí lo eran, un gran número no mantenían representantes oficiales en Ginebra; además, su participación en las negociaciones del GATT antes de la Ronda Uruguay fue pasiva en el sentido de que no se involucraron de manera significativa en el intercambio mutuo de concesiones; sin embargo, su actitud hacia la participación en el GATT (y más tarde en la OMC) cambió

---

<sup>487</sup> Latouche en Tomlinson, *op. cit.*, p. 105.



significativamente. Muchos países en desarrollo desempeñaron un papel muy activo en las negociaciones de la Ronda Uruguay, y un gran número decidió convertirse en miembros de la OMC.<sup>488</sup>

Incluso, durante la década de los noventa, los países en desarrollo hicieron un gran esfuerzo por incorporarse al sistema multilateral del comercio, a través, del fomento de la industria manufacturera para la exportación, políticas comerciales y públicas de corte liberal o neoliberal. Derivado de esto la OMC tuvo que considerar temas concernientes a estos países dentro de su agenda, tales como el comercio para el desarrollo y el propio Programa de Doha para el desarrollo.

Empero, la colaboración real de los países en desarrollo en esta organización sigue siendo simbólica. En este sentido, Michalopoulos hace una reflexión sobre la contribución de los países en desarrollo a la OMC: desde la representación que tienen éstos en la existencia de una misión en Ginebra con un adecuado tamaño para poder atender a las negociaciones y las cuestiones de la OMC; intervención en el proceso de toma de decisiones, en las conferencias ministeriales y en la preparación de las negociaciones multilaterales; y, su concurrencia en el OSD.<sup>489</sup>

Con relación a las representaciones permanentes de los miembros de la OMC en Ginebra, sólo 13 países no tienen una misión permanente en Ginebra\*; no obstante, aunque 151 de estas misiones no necesariamente atienden sólo los temas de la OMC, a veces también se encargan de otros asuntos de otras organizaciones internacionales con sede en Ginebra\*, lo cual genera que a veces no exista el personal necesario para asistir a todas las negociaciones de la OMC y las demás organizaciones; o bien, son misiones con poco personal y esto mismo dificulta la defensa y satisfacción de intereses en todas las reuniones de la OMC.

---

<sup>488</sup> Cfr. Constantine Michalopoulos, "Developing Countries in the WTO", Palgrave, Nueva York, 2001, p. 152. Traducción libre.

<sup>489</sup> Cfr. *Ibidem*, Capítulo 8, pp. 152-175. Aunque el estudio de Constantine Micalopoulos analiza hasta 2000 esta situación, ésta no ha cambiado mucho y se encuentra actualizada en esta tesis.

\* Antigua y Barbuda; Belice; Dominica; Gambia; Granada; Guinea-Bissau; Papúa Nueva Guinea; Saint Kitts y Nevis; Santa Lucía; San Vicente y las Granadinas; Samoa; Suriname y Tonga. WTO, "WTO organizes "Geneva Weeks" for non-resident delegations", en [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/genwk\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/genwk_e.htm).

\*Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Organización Meteorológica Mundial (OMM), entre otras.

Hasta 2012, las diez misiones con mayor número de representantes eran: Estados Unidos (24 personas, en 2018 cuenta con 30), China (22 personas y es una representación independiente de la misión de las Naciones Unidas en Ginebra), Brasil (20 en 2018 disminuyó a 16 representantes), Taipei Chino (17), UE (15 para 2018 aumentó a 33 empleados y es una misión independiente de cualquier otra organización internacional), Singapur (14 disminuyó en 2018 a 8 personas y es una misión independiente), México (13 incrementó en 2018 dos personas para esta misión), Tailandia (13 y se redujo en 2018 a 11 miembros), Canadá (12 aumentó en 2018 a 20 representantes), India (11, tiene en 2018 sólo 7 empleados, pero es autónoma) y Francia (10, en 2018 sólo cuenta con 4 diplomáticos pero trabaja dentro de la misión de la UE también). Cabe destacar que no menos de 18 países en desarrollo tenían misiones especializadas dotadas de un personal no inferior a cinco personas.<sup>490</sup>

Respecto a la intervención de los miembros en el proceso de toma de decisiones en la OMC y en los puestos de sus nacionales ante esta organización, hasta 2018, los 10 miembros que más nacionales tienen trabajando en la OMC son: Francia (163), Reino Unido (50), Suiza (46), España (39), Estados Unidos (34), Italia (22), Alemania (21), Canadá (18), China (14) y Filipinas (14).<sup>491</sup> Esto demuestra que los países desarrollados y su población tienen un mayor número de funcionarios dentro de esta organización internacional que pueden influir en la toma de decisiones y en cómo se ejecutan las prácticas y acciones de ésta.

En el OSD, la participación de los países en desarrollo es más significativa que la de los países desarrollados, por ejemplo: en 2001, los países en desarrollo miembros presentaron el 75 por ciento de las reclamaciones, mientras que los países menos adelantados miembros todavía no han sido reclamantes ni demandados en una diferencia de la OMC;<sup>492</sup> en 2011, las demandas de los países en desarrollo representaron el 66.67%, mientras que las de los países desarrollados fueron un 33.33%<sup>493</sup> y en 2017, aproximadamente 61% de las demandas las

<sup>490</sup> Cfr. Craig VanGrasstek, *Historia y futuro de la Organización Mundial del Comercio*, OMC, Ginebra, Suiza, 2013, p. 99. Algunas de las actualizaciones de los datos fueron obtenidas de cada una de las páginas de las misiones permanentes de EU, China (no cuenta con un registro claro de los miembros de su misión), Taipei (no cuenta con un registro claro de los miembros de su misión), Brasil, UE, Singapur, México, Tailandia, Canadá, India y Francia, para mayor referencia las puede consultar en las referencias de esta tesis.

<sup>491</sup> OMC, "Nuestro lugar de trabajo", en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/vacan\\_s/ourwork\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/vacan_s/ourwork_s.htm).

<sup>492</sup> OMC, "Los países en desarrollo en el sistema de solución de diferencias de la OMC" en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c11s1p1\\_s.htm#fnt1](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c11s1p1_s.htm#fnt1).

<sup>493</sup> Raúl A. Torres, *Use of the WTO Trade Dispute Settlement Mechanism by the Latin American Countries - Dispelling Myths and Breaking Down Barriers*, Staff Working Paper ERSD-2012-03, Febrero 2012, en [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd201203\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201203_e.pdf). Traducción libre.

presentaron los países en desarrollo y 39% los desarrollados.<sup>494</sup> A pesar de que los países en desarrollo tienen una gran presencia en el OSD de la OMC, si comparamos ese porcentaje con el número de miembros que simbolizan éstos, realmente, no intervienen como deberían; sin embargo, son importantes como terceras partes para la solución de diferencias.

Asimismo, es necesario considerar que, como se mencionó en el Capítulo 2, los países con menos recursos económicos tienen menos personal en la OMC; en este sentido, Raúl Torres señala que: en el OSD, los países en desarrollo tropiezan con notables obstáculos, a saber, los países en desarrollo, y especialmente los más pequeños, no suelen disponer de un número suficiente de especialistas que conozcan a fondo las complejidades del derecho de la OMC o del procedimiento de solución de diferencias.<sup>495</sup> A esto se añade que las normas y el reglamento de procedimiento de solución de controversias cambia constantemente, provocando que incluso los miembros que tengan especialistas enfrenten dificultades para conocer en tiempo y forma este procedimiento.

Todo esto genera que el estilo de negociación dominante sea el de los países más poderosos y con mayor poder económico, que si pueden proteger sus posiciones y concepción sobre los valores organizacionales implantando sus deseos e ideologías en la OMC, a través de sus representantes nacionales o funcionarios.

Aunque, más que un estilo de negociación y una cultura de los países poderosos que impera, la identidad y concepción social preponderante, la que reconocen todos los países dentro de una organización internacional.

De tal manera, como se observó en el Capítulo 2, Jane Ford indica que la transición del GATT a la OMC no sólo fue estructural sino también cultural; puesto que el nuevo régimen incorpora varias normas de procedimiento que forman un marco socio-económico para el comercio; se cambió del keynesianismo a normas neoclásicas de la economía, de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) a industrialización orientada a la exportación (EOI) y de la redistribución a la reciprocidad; como los países en desarrollo adoptaron políticas comerciales cooperativas en el régimen de comercio multilateral durante la Ronda Uruguay, éstos modificaron la cultura del régimen de "multilateralismo limitado"

---

<sup>494</sup> Cfr. OMC, *Solución de diferencias*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfdispu\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfdispu_s.htm).

<sup>495</sup> Cfr. *Idem*.

a “multilateralismo amplio” o “superlateralismo”<sup>496</sup>; éstos forman parte del sistema de valores (costumbres y prácticas) de la OMC.

Así, además de los roles de los países en la OMC, como el liberalismo económico, estratégico y el proteccionismo, que implican una serie de valores, normas, metas, concepciones e ideas que se desarrollan según cada uno de éstos; dentro de la OMC se implantó la liberalización comercial junto con un esquema normativo para todos sus miembros, a lo que Jane Ford llama multilateralismo amplio o superlateralismo.

En este sentido, el sistema de valores que son las costumbres y prácticas que se desarrollan en la OMC serán: identidades como: multilateralismo amplio o superlateralismo, liberalización o proteccionismo comercial junto con política comercial liberal, proteccionista o estratégica; negociaciones integrativas desarrolladas a través de las coaliciones descritas en el apartado 4.1.2. “el negociador internacional en la OMC” de este Capítulo y en el Capítulo 2 de esta tesis; litigios distributivos en el OSD, donde las negociaciones son “bilaterales” en el sentido en que resuelven un problema entre dos partes. Estas acciones se determinan y se limitan por medio de los Acuerdos de la OMC y normas de conducta del OSD; documentos que establecen la estructura normativa (jurídica y social) de esta organización.

Lo anterior es el contexto histórico que moldea la cultura organizacional de la OMC; así, se pueden distinguir, principalmente, dos etapas temporales: el sistema multilateral del comercio como antecedente, a través del GATT en la década de los ochenta; y el neoliberalismo económico, marcado por una creciente globalización, encarnado en la OMC.

No obstante, algunos autores, como ya se indicó, consideran el fin de la globalización y por consecuencia de la libertad en los mercados y ésta sería otra fase o entorno que podría tomarse en cuenta. Aunque, no se puede decir que la globalización ha terminado, si se puede resaltar que el contexto actual en 2018 muestra un retorno al proteccionismo comercial con hechos como la salida del Reino Unido de la UE o de Estados Unidos del TPP y su política “neoproteccionista”.

Como se mencionó, la cultura organizacional se da mediante los convenios firmados por los Estados, códigos de conducta establecidos, el lenguaje y conceptos utilizados en sus negociaciones. De tal forma, dentro de la OMC en el OSD se fijan “Normas de conducta para

---

<sup>496</sup> Cfr. Ford, *A Social Theory of the WTO... op. cit.*, p. 42. Traducción libre.

la aplicación del entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la Solución de diferencias (ESD)”.

Los negociadores internacionales en el OSD, a los cuáles se les aplicará el ESD, serán funcionarios: a) en un grupo especial; b) en el Órgano Permanente de Apelación; c) como árbitro; o d) como experto participante en el mecanismo de solución de diferencias.<sup>497</sup>

Dentro de esas normas, que rigen el actuar de los negociadores, se encuentra el principio rector, por el cual, las personas a las que se aplican las presentes Normas serán independientes e imparciales, evitarán todo conflicto de intereses directo o indirecto y respetarán la confidencialidad de las actuaciones de los órganos con arreglo al mecanismo de solución de diferencias, de manera que mediante la observancia de esas normas de conducta se preserven la integridad e imparcialidad de dicho mecanismo.<sup>498</sup>

Desde las negociaciones internacionales, aunque el negociador internacional en el OSD buscará una repartición de recursos, es decir, lo que ganan unos los otros lo perderán y una resolución no desde las negociaciones sino desde el litigio; el comportamiento que se espera de éstos es integrativo, esto es, independientes y objetivos, eludiendo el conflicto o actuando como un sujeto suave o conciliador, un estilo en las negociaciones acorde a las culturas del Este o del alto contexto cultural. Sin embargo, se puede concluir que las metas son distributivas, pero el proceder de las partes será integrativo; una forma mixta.

Junto a esto, se espera que las personas involucradas en el OSD “para garantizar la observancia del principio rector de las presentes Normas, se espera que cada una de las personas sujetas 1) se atenga estrictamente a las disposiciones del ESD; 2) revele la existencia o la aparición de cualquier interés, relación o circunstancia que razonablemente pueda pensarse que conoce y que pueda afectar a su independencia o imparcialidad o dar lugar a dudas justificables de éstas; y 3) ponga en el desempeño de sus funciones el debido cuidado en cumplir estas expectativas, inclusive evitando cualquier conflicto directo o indirecto de intereses en relación con el asunto del procedimiento”,<sup>499</sup> a su vez, las personas involucradas

---

<sup>497</sup> *Cfr.* OMC, “Normas de conducta para la aplicación del entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias”, 11 de diciembre de 1996, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/rc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/rc_s.htm).

<sup>498</sup> *Cfr. Idem.*

<sup>499</sup> *Cfr. Idem.*

en el mecanismo de solución de diferencias deberán en todo momento guardar confidencialidad de toda la información de este órgano.<sup>500</sup>

Además, como se pudo analizar en el Capítulo 2, son tres los acuerdos macro que sustentan, normalizan, limitan y permiten el comportamiento de los miembros de la OMC: el ADPIC, el AGCS y el GATT. Éstos forman parte de la estructura normativa de esta organización internacional que crea entendimientos normativos comunes entre los miembros, debido a que las normas son establecidas socialmente y “generan patrones coordinados de comportamiento”.<sup>501</sup> Las normas moldean los intereses y éstos el actuar de los miembros; sin embargo, esto no quiere decir que los Estados siempre seguirán los intereses que son determinados por las reglas; por ejemplo, el interés derivado de la reglamentación de la OMC es la liberalización comercial y, como se ha mencionado, durante el gobierno de Donald Trump, Estados Unidos busca un nuevo proteccionismo en su economía.

Desde el constructivismo, Onuf menciona: “Los estados, como agentes, aprenden qué reglas requieren para ellos y aprenden a usar reglas”.<sup>502</sup> Esto implica que, aunque las reglas se generen desde la colectividad y en lo social, en lo individual existe también una selección de éstas y se da constantemente una interacción social que genera cambios en las instituciones y las normas y, en ocasiones, un incumplimiento ante este orden normativo; por ello, los Estados tienen que recurrir al OSD para dar solución a los problemas derivados de la violación a las reglas.

En suma, los acuerdos de la OMC deben visualizarse como generadores de intereses y éstos del comportamiento y las acciones de sus miembros.

Con respecto al lenguaje, existen ciertos conceptos o términos que son reconocidos en la OMC que forman parte de la identidad social de los miembros, de hecho, la OMC tiene a la disposición de sus integrantes y del público en general la “Guía de la jerga de la OMC o un Glosario de términos”.<sup>503</sup> Aunque cabe destacar que dentro de la OMC son tres los idiomas que se consideran como oficiales y por sí solos ya traen un bagaje cultural inserto en ellos,

---

<sup>500</sup> Cfr. *Idem*.

<sup>501</sup> Martha Finnemore, “Constructing Norms of Humanitarian Intervention” en Katzenstein, Peter, *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*, Columbia University Press, Nueva York, 1996, p. 3. Traducción libre.

<sup>502</sup> Onuf citado por Jane Ford, *A Social Theory of Trade Regime... op. cit.*, p. 121.

<sup>503</sup> Este glosario puede ser consultado en: OMC, “Glosario de términos”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/glossary\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/glossary_s.htm).

éstos son: el español, el inglés y el francés; sin embargo, el inglés al ser el principal idioma de intercambio sigue dominando las negociaciones que se dan dentro de esta organización.

Los temas en las negociaciones dentro de la OMC son constructos sociales; es decir, que la concepción de éstos la darán los miembros y crearán una identidad o una metáfora de lo que se debe entender por las cuestiones tratadas en las negociaciones; esto es, la realidad sobre el comercio internacional y los conceptos se construyen de manera social y se transmiten a través del lenguaje.

Esto implica que el lenguaje es un instrumento social y se elabora a través de la interacción social, al igual que la terminología que se utiliza en las organizaciones internacionales y, por ende, en la OMC.

Además, las cuestiones que se desarrollan en las negociaciones de la OMC tienen una noción, incluso hasta idea, y aprobación social que se da dentro de esta organización, pero que puede tener otro entendimiento fuera de ésta.

Según las dimensiones de Hofstede, la OMC podría tener las siguientes características:

1. En la OMC se combinan dos dimensiones: *orientada a metas*, puesto que su principal fin es la liberalización comercial y todo lo que ello implica, es decir, la eliminación de las barreras comerciales y perseguir temas que se derivan del comercio; sin embargo, la OMC en algunas cuestiones está *encauzada a procedimientos*, esto es, la forma en cómo los Estados van a resolver las disputas comerciales, a través de las coaliciones o bien las normas de conducta del OSD. No obstante, impera más una visión de la OMC enfocada a las metas.
2. La OMC es una organización *encaminada hacia el interior* porque se preocupa por establecer normas para indicar cómo deben comportarse los Estados en el comercio internacional, pero también es un foro de negociaciones para arreglar problemas en materia comercial; así la OMC es una organización para sus miembros.
3. Tiene una *disciplina de trabajo difícil* porque lleva operaciones rigurosas a la hora de solucionar las controversias entre los miembros que son cada vez más complejas, como pueden ser formas específicas, tiempos para cada proceso, reuniones ministeriales y trabajos especializados, así como principios específicos (nación más favorecida, trato nacional, etc.).

4. Es de *carácter profesional* porque los miembros se identifican con la OMC, el contenido del trabajo dentro de ésta, es decir, con toda la organización y no sólo con la gente que trabaja en ésta sino con la identidad social de la OMC.
5. Es un *sistema abierto*, ya que, todos los miembros tienen igualdad de voto, decisión, expresión, etc. en la OMC y fácilmente se permite y acepta a un nuevo Estado integrante. Asimismo, “Todo Estado o territorio aduanero que disfrute de plena autonomía en la aplicación de sus políticas comerciales puede adherirse a la OMC. Ahora bien, los miembros de la OMC deben estar de acuerdo con las condiciones”.<sup>504</sup> Por ello, existe flexibilidad de acceso y participación en la OMC, pero como lo señala la cita anterior bajo ciertos criterios.
6. La OMC se *dirige hacia los “empleados”* más bien miembros, ósea que se enfoca en los problemas comerciales de los Estados para poder integrarse al sistema multilateral del comercio, en pro del libre comercio, y en los mecanismos para solucionarlos.

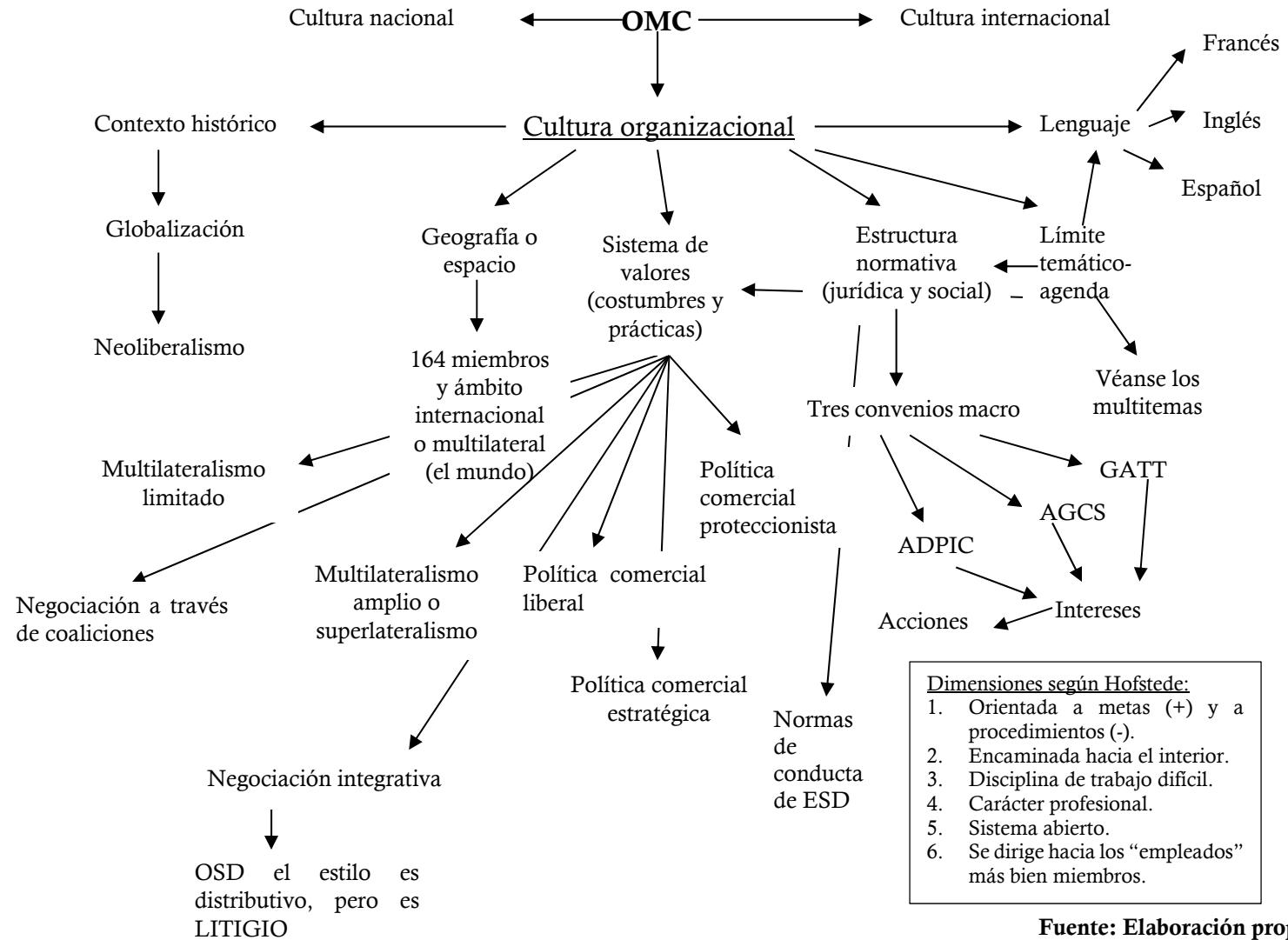
En la Figura 34 se puede observar el modelo de la cultura en las negociaciones de la OMC junto con los fundamentos descritos en este apartado.

---

<sup>504</sup> OMC, *Entender... op. cit.*, p. 105.



Figura 34. Cultura en las negociaciones de la OMC



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2. Cultura en las negociaciones en la agenda agrícola de la OMC

Debido a que la agricultura es una tradición humana que tiene varios miles de años y ha sobrevivido dentro de los grupos sociales por generaciones, a pesar de que los diferentes sistemas agrícolas han evolucionado y se han adaptado a los recursos tecnológicos y financieros de los agricultores, entre otros, ésta es parte de la cultura, puesto que las prácticas y los conocimientos autóctonos permanecen en estos sistemas.

Así, “en el siglo XV, el término “cultura” ya había adquirido un sentido más modesto y restringido de “cultivar” como en “agricultura”. En el siglo XVI, se expandió de la esfera material a la espiritual, de modo que “cultura” también podía significar el refinamiento de las costumbres humanas y los logros intelectuales. Pero fue recién a fines del siglo XVIII y a principios del XIX cuando el término alemán *kultur* llegó a ser aplicado (en las obras de Johan Christoph Adelung y Gustav Klemm) a todo el complejo de creencias y costumbres de sociedades particulares y no fue sino hasta los años de 1870 cuando Edward Tylor importó este empleo al inglés en su libro titulado significativamente, *Primitive Culture*”.<sup>505</sup>

En el Siglo XXI, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) reconoce que no sólo los conocimientos autóctonos aplicados a la agricultura, sino aquellos sistemas que prevalecen en este sector, a saber: “Al día de hoy persisten en todos los continentes del planeta ingeniosos sistemas agrícolas que se remontan a otros siglos. Lejos de estar anclados en el pasado, estos sistemas importantes del patrimonio agrícola mundial (SIPAM) pueden aportar contribuciones al actual mundo agrícola. Son semejantes a los sitios del patrimonio mundial de la UNESCO, con la diferencia de que estos últimos son monumentos que se aspira a conservar, mientras que los SIPAM son sistemas vivos que seguirán evolucionando en función de las necesidades y la demanda de quienes los mantienen, es decir, los pequeños agricultores, los practicantes de la agricultura familiar y los pueblos indígenas...”.<sup>506</sup>

---

<sup>505</sup> Suzuki, *op. cit.*, p. 69.

<sup>506</sup> FAO, “Subrayando “cultura” en “agricultura”” en <http://www.fao.org/in-action/accenting-the-culture-in-agriculture/es/>. La FAO calcula que unos 500 millones de hectáreas de todo el mundo se dedican a sistemas del patrimonio agrícola que conservan sus tradiciones singulares mediante una combinación de servicios sociales, culturales, ecológicos y económicos que benefician a la humanidad. Desde que la alianza echó a andar en 2004, la FAO ha declarado 19 sitios de SIPAM en 14 países en el marco de un proceso con arreglo al cual los propios países solicitan tal consideración. Un comité científico evalúa las solicitudes, que aprueba un comité directivo internacional establecido por la FAO.

Lo anterior implica que la agricultura está íntimamente relacionada con la cultura y es reconocida a nivel internacional por los organismos internacionales como patrimonio exclusivo de la cultura nacional de los Estados; es así como la agricultura implica estilos de vida (por ejemplo, la manera en que se cultivan los productos agrícolas o los que forman parte de la dieta de los nacionales), valores, etc.

Asimismo, desde la concepción que se ha señalado en esta tesis sobre lo qué es cultura, la agricultura forma parte de esas costumbres compartidas por un grupo humano dentro de un país, además de que los alimentos y cultivos que se derivan de esta actividad también forman parte de prácticas que conforman la cultura nacional, por ello, existe una estrecha relación entre cultura y agricultura. Así que, cuando se dialoga desde los foros internacionales, particularmente los multilaterales, sobre la agricultura, el tema en sí trae consigo la cultura a la mesa de negociaciones.

Además, es uno de los temas que más genera contradicción de intereses entre los miembros de la OMC; la mayoría de los conflictos generados por la liberalización comercial de este sector se resuelven a través de los litigios llevados a cabo en el seno del OSD. A saber, hasta 2018 se han dado 80 casos de diferencias entre los miembros de la OMC haciendo alusión al Acuerdo sobre la Agricultura; mientras que: en materia del Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio se han presentado 63 casos; en cuanto al Antidumping (Artículo VI del GATT de 1994) son 124 disputas, sin embargo, algunas de éstas trastocan el tema de la agricultura; en cuanto al acuerdo sobre Propiedad Intelectual (ADPIC) sólo hay 38 disputas; con respecto al Acuerdo sobre servicios (AGCS) son 28 los temas denunciados ante el OSD.<sup>507</sup>

De tal suerte, en la agenda agrícola de la OMC conviven la cultura nacional, la cultura organizacional y la internacional. La cultura nacional determina el SIPAM y las costumbres locales; mientras que la internacional corresponde a aquellas prácticas reconocidas internacionalmente; no obstante, dentro de la OMC se comparte una cultura organizacional que indica cómo se debe actuar en el sector agrícola.

Como se ha indicado, todas estas culturas están delineadas por un contexto histórico con elementos de la globalización y neoliberalismo, principalmente; empero, en el área de la

---

<sup>507</sup> OMC, “Solución de diferencias: las diferencias. Índice de diferencias por Acuerdo”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/dispu\\_agreements\\_index\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/dispu_agreements_index_s.htm).

agricultura, en vez de predominar prácticas de liberalización comercial, se ha observado una protección hacia ésta, justificada a través de conceptos como seguridad alimentaria, barreras no arancelarias, multifuncionalidad de la agricultura, preservación de prácticas locales y nacionales y, primordialmente, porque la agricultura representa una parte sustancial para la supervivencia de las sociedades o grupos humanos.

Por ello, la agricultura y sus productos son el rubro más protegido de todos los demás sectores comerciales, al respecto John D. Nash arguye que: “En los países industriales la protección aduanera continúa siendo alta, no transparente y antidesarrollista. En éstos las tarifas agrícolas promedio, cuando se las mide, son de dos a cuatro veces más altas que las manufactureras. Además, cerca del 28% de la producción doméstica de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) está protegido por cupos de importación a tarifa mínima (TRQ)”.<sup>508</sup>

Esto incluso se ha mostrado dentro de las negociaciones de la OMC, por ejemplo, la delegación de la India y su coalición argumentaron que la manera en que los países desarrollados aplicaron los acuerdos de la Ronda Uruguay de 1994 fue injusta para los países en desarrollo. Los pobres tuvieron que abrir sus mercados con la expectativa de obtener un mayor acceso a los mercados, especialmente en la agricultura, los textiles y el vestido, pero los ricos no lograron una apertura valiosa en estas áreas. El trato especial y diferenciado para los países en desarrollo no se ha aplicado concretamente.<sup>509</sup>

En el mismo sentido, “Kenneth Dam llegó a la conclusión de que GATT ha fallado en el sector agrícola. No sólo es el proteccionismo real en el sector agrícola es más alto que en otros sectores económicos, muchos signos también indicarían que el proteccionismo agrícola todavía está en aumento. En algunos países, los precios internos para los productos agrícolas son hasta 100% más altos que los precios de importación para los mismos productos”.<sup>510</sup>

En suma, el entorno en el que se circunscribe el comercio agrícola es un ambiente proteccionista que mina con el objetivo primordial de la OMC: el libre comercio.

---

<sup>508</sup> John D. Nash, *Agricultura, comercio y desarrollo. Multilateralismo vs. Proteccionismo*, SERIE DESARROLLO PARA TODOS, Banco Mundial, Colombia, 2005, p. 7.

<sup>509</sup> Odell, “Breaking Deadlocks...*op. cit.*”, p. 283.

<sup>510</sup> Heinrich Wohlmeyer y Theodor Quendler, *The WTO, Agriculture and Sustainable Development*, Green leaf Publishing Limited, Reino Unido, 2002, p. 88.

Sin embargo, la OMC ha logrado establecer su propia cultura organizacional entre sus miembros, precisamente se comparte un sistema de valores comunes en la agricultura que son los mismos que concurren en el ámbito de la OMC de manera general, a saber: multilateralismo limitado, que era más observable en el GATT cuando aún no se incluía la agricultura en las mesas de negociación; y multilateralismo amplio o superlateralismo, que se produce con la creación de la OMC.

En el ámbito local, los intereses de los miembros son defender una política comercial proteccionista, una estratégica o una liberal; substancialmente, la primera predomina en la comercialización de los bienes agrícolas entre las partes de la OMC, como ya se ha puntualizado. A su vez, éstos son los roles que desempeñan los miembros dentro de esta organización; es decir, la forma en cómo se les observará ante los ojos del otro: proteccionistas, estratégicos o liberales; así, en el contexto de la OMC, Japón y Estados Unidos son vistos como proteccionistas en el rubro agrícola y otros miembros como liberales.

La negociación sigue basándose en el diálogo integrativo, es decir, en la búsqueda del consenso en el proceso de toma de decisiones agrícolas, el cual se facilita a través de las coaliciones, representadas en el Cuadro 20 del Anexo de esta tesis; no obstante, como se mencionó, la mayoría de los casos presentados ante el OSD de la OMC provienen de cuestiones derivadas del Acuerdo sobre la Agricultura; por lo tanto, las negociaciones agrícolas se vuelven litigios resueltos de manera distributiva y coordinados y delimitados por el Entendimiento de Solución de Diferencias o las reglas de conducta establecidas para el mecanismo de solución de diferencias.

Además, en algunos momentos durante las negociaciones los países pueden desplegar estrategias integrativas y distributivas, independientemente de que éstas se lleven a cabo en el OSD o en los demás organismos de la OMC.

El ESD junto con las reglas establecidas en el Acuerdo sobre Agricultura, derivado del GATT de 1994, forman parte de la estructura normativa del sector agrícola; así, la idea compartida a través de estas normas es el aseguramiento de un comercio justo y sin distorsiones en este rubro y señala qué es lo que permisible y lo que no para el acceso a los mercados (medidas arancelarias y no arancelarias autorizadas, reducciones arancelarias, trato especial, etc.), para la ayuda interna (compartimentos verdes y compartimientos ámbar) y

para las subvenciones a la exportaciones y otras medidas para hacer competitivas las exportaciones (compromisos de reducción, medidas contra la elusión, etc.).

Cabe destacar que las reglas además de que son consensuadas y creadas socialmente por los miembros de la OMC, éstas normas también delimitan el actuar de los miembros y, asimismo, los intereses que pueden tener dentro de las negociaciones. De tal forma que la estructura normativa del Acuerdo de Agricultura permite el proteccionismo comercial en el sector agrícola, a través de diferentes elementos conceptuales como se verá en los siguientes párrafos.

Con relación al *lenguaje* como elemento de la cultura organizacional de la OMC en el ámbito agrícola, además de los lenguajes oficiales (español, francés, inglés) y todo el contexto cultural que éstos traen consigo, existen ciertos conceptos e ideas que son creados por los miembros de la OMC y que simbolizan una identidad; a saber: compartimiento ámbar, compartimiento verde, compartimiento azul, multifuncionalidad de la agricultura, multitemas que son parte del límite en la agenda, bienes comprendidos en el sector agrícola (productos agropecuarios base y agropecuarios elaborados).

El Compartimiento azul y el ámbar, como se indicó en el capítulo 2, se relacionan con la reducción de la “Medida Global de la Ayuda Total” o MGA), es decir la ayuda interna anual permitida. En el compartimiento azul “no excederá del 5 por ciento del promedio del valor total de la producción agrícola de un miembro en un período histórico. El período histórico se establecerá en las negociaciones”,<sup>511</sup> y podrá aplicarse a pagos directos en el marco de programas de limitación de la producción o en pagos directos que no requieran producción.

El compartimiento verde evita que sus medidas distorsionen el comercio, o bien, tengan efectos en la producción, así, se hará una revisión y aclaración que asegure los conceptos básicos, los principios y la eficacia del compartimiento verde que se mantengan y tomen debidamente en cuenta las preocupaciones no comerciales.<sup>512</sup> Explícitamente en éste se observa cómo se crea y debe elaborar una visión consensuada sobre el comercio agrícola.

El Compartimiento ámbar se entenderá como aquellas medidas de ayuda sujetas a compromisos de reducción, por considerarse que tienen efectos de distorsión del comercio.

---

<sup>511</sup> OMC, “Programa de Doha para el desarrollo: Programa de trabajo de Doha. Texto del “paquete de julio”: pasado Cancún, el Consejo General decide”, 1 de agosto de 2004, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).

<sup>512</sup> Cfr. *Idem*.

Se calculan técnicamente como “Medida Global de la Ayuda” (MGA),<sup>513</sup> según el artículo 6 del Acuerdo sobre la Agricultura incluye las medidas de sostenimiento de los precios, o las subvenciones directamente relacionadas con el volumen de producción excepto las que corresponden a los compartimentos azul y verde.<sup>514</sup>

Estos compartimentos, en términos ideológicos, representan una concepción consensuada sobre cómo se pueden comportar los miembros con respecto a su agricultura y las acciones proteccionistas permitidas, esto es, una cosmovisión sobre la agenda agrícola de la OMC. A su vez, aunque el objetivo de la OMC sea la liberalización comercial, en el sector agrícola se puede observar cierto proteccionismo permitido por los miembros, esto debido a que los intereses de cada uno de ellos más que los de la OMC premiaron a la hora de establecer una identidad e ideología, construida socialmente, sobre este rubro; mientras que antes y durante el GATT de 1947 a 1989 los países en desarrollo eran los proteccionistas.

En el mismo sentido, la terminología de la OMC en materia de agricultura da sentido a los miembros y transforma su lenguaje en una comprensión común entre todos ellos; por ejemplo, el concepto de PMA o compartimentos verde o azul, crea una metáfora o una idea que implanta una identidad entre los integrantes de la OMC y que otorga significado a sus acciones y acontecimientos. Por lo tanto, las negociaciones en el sector agrícola serán determinadas por una cultura que comparte un lenguaje común basado en la terminología de la OMC.

A pesar de que la OMC integra los productos agrícolas en el sistema multilateral del libre comercio, aún falta mucho por lograr un libre acceso a estos bienes y reducir no sólo las barreras arancelarias sino también las no arancelarias y las subvenciones que se mantienen en este sector, asimismo, el Acuerdo de Agricultura sigue permitiendo flexibilidad en la elaboración de políticas agrícolas nacionales.

Otro constructo social presente en la agenda agrícola de la OMC, son aquellos productos que estarán comprendidos entre las normas y negociaciones, a saber, productos agropecuarios base y derivados de ellos, productos agropecuarios elaborados, además de:

---

<sup>513</sup> OMC, “Glosario de términos”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/amber\\_box\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/amber_box_s.htm).

<sup>514</sup> OMC, “La ayuda interna en el ámbito de la agricultura”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/agboxes\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/agboxes_s.htm).

vinos, las bebidas espirituosas y los productos del tabaco, las fibras como el algodón, la lana y la seda, y las pieles en bruto de animales destinadas a la producción de cuero.

En este ámbito, existen ciertos productos de la agricultura que serán específicos para determinados miembros, esto es, los productos en lo individual serán diferentes para cada uno de los miembros; por ejemplo, vino para Francia y plátano para Filipinas; no obstante, se da un consenso en el grupo de productos agrícolas al que pertenecen cada uno de estos bienes individuales y para ello, las negociaciones en el sector agrícola y la creación de identidades sociales ha jugado un papel muy importante.

Finalmente, la multifuncionalidad de la agricultura, abordada y definida en el apartado 4.1.2. El negociador internacional en la OMC muestra los intereses de los Estados manifestados en los términos permisibles dentro de la OMC; es decir, como ya se mencionó son identidades sociales derivadas de los deseos y voluntades de los miembros de esta organización.

Por ello, existe disparidad en la forma en cómo debe utilizarse el concepto de multifuncionalidad dentro de la reglamentación de la OMC dependiendo de las condiciones naturales, históricas y culturales, pero sobre todo locales, que pueden modificar la funcionalidad de la agricultura.

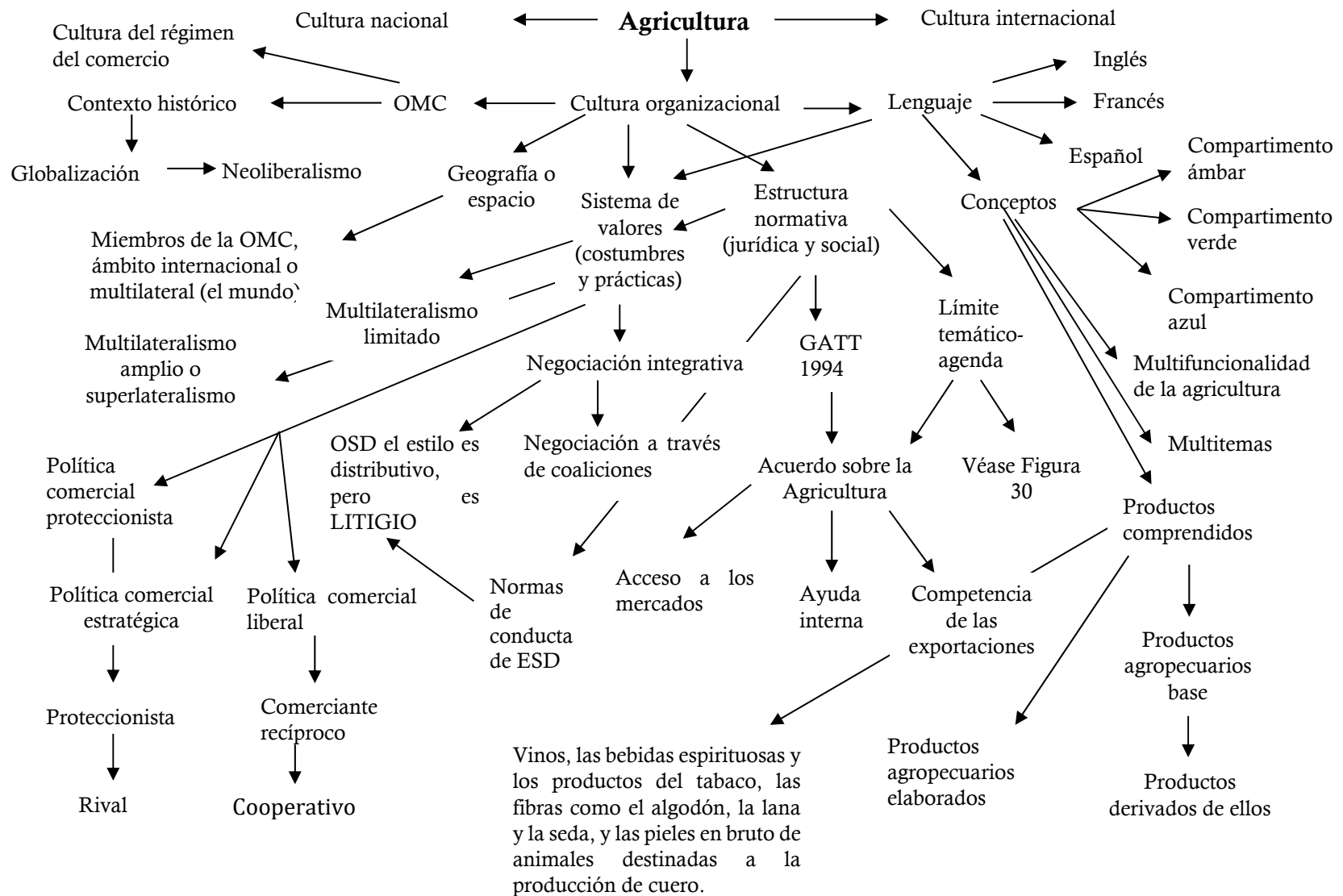
También los *multitemas* a tratar en la agenda agrícola de la OMC (ayuda interna, acceso a los mercados, competencia de las exportaciones seguridad alimentaria y el algodón) junto con sus subtemas delimitan esta agenda y las identidades sociales de los miembros.

Por esta razón, dentro de la OMC encontramos diferentes patrones conductuales, según el tema que se esté tratando, así, hay una mayor liberalización en los bienes no agrícolas que en los agrícolas y esto es resultado de los intereses nacionales, esto es, de la influencia que pueden tener los actores sobre las estructuras, en este caso, los miembros sobre la OMC.

En la Figura 35 se puede observar el modelo de la cultura en las negociaciones en la agenda agrícola de la OMC.



**Figura 35. Cultura en las negociaciones en la agenda agrícola de la OMC**



Fuente: Elaboración propia

Desde la teoría, el discurso, los constructivistas han teorizado sobre cuál sería el mejor argumento subrayando que la negociación, en un sentido estricto, se define como un proceso en el cual, los delegados alcanzan un consenso razonado cambiando sus mentes o ideas en respuesta al mejor argumento independientemente del poder del Estado, a diferencia de comprometerse sin modificar sus ideas porque sus incentivos materiales han cambiado<sup>515</sup>. Esto implica que una negociación integrativa será relativamente abierta y buscará la persuasión, a través del replanteamiento y en una distributiva se abocará en imponer argumentos e ideas; no obstante, las negociaciones van más allá de la argumentación y pueden concluirse con el uso no sólo del lenguaje en la mesa de negociación, sino también en el ámbito público o ante la prensa internacional o resolverse en un juicio legal o a través de la mediación.

En otro sentido, como afirma Tessa Morris: “la creación de normas por regímenes internacionalmente estandarizados no produce simplemente la uniformidad en el nivel mundial, sino que crea un marco en el que se pueden coordinar y comparar varios un subregímenes. La característica clave de la ola contemporánea es que sus subregímenes ya no están enteramente, ni siquiera en gran parte, contruidos en torno al Estados-nación siguen manteniendo un estrecho control de los aspectos del orden global, como la migración internacional de la gente, pero hay otros aspectos que siguen una la lógica geográfica bastante diferente. Por ejemplo, la televisión por satélite implica un formato estandarizado de la programación, que permite variaciones locales de contenido. Pero las variaciones locales no suelen ser nacionales, sino que se basan en “huellas” geográficas: el Este asiático en el caso de Star TV con base en Hong Kong, o las estaciones BS1 y BS 2 japonesas de satélite, y el subcontinente indio en el caso de Zee TV.<sup>516</sup>

Lo anterior explica lo que sucede en el sector agrícola, donde predominan subregímenes que en este caso si responden a ámbitos nacionales más que a regionales, pueden existir coincidencias regionales debido a la influencia del clima en la agricultura, pero no indica, necesariamente, una igualdad de aspectos culturales en los sistemas agrícolas.

No obstante, es prioritario recordar que existen niveles de negociación que a veces son previos a las negociaciones multilaterales; como el nivel regional y que el comercio

---

<sup>515</sup> Cfr. Odell, “Breaking Deadlocks...*op. cit.*”, p 282.

<sup>516</sup> Suzuki, *op. cit.*, pp. 199-200.

internacional en la mayoría de los casos se lleva a cabo a través de bloques económicos que forman una región geográfica específica.

Asimismo, ese discurso en la agricultura dentro de la OMC, como ya se ha señalado, depende del ambiente o contexto histórico en el que se desarrolle. De tal manera, “el surgimiento de un nuevo discurso económico en torno al liberalismo desmembrado creó una contradicción dentro del régimen comercial multilateral. Regímenes como el GATT, que habían incorporado las tradiciones del Estado de bienestar social, se volvieron discordantes con un sistema internacional que se caracterizaba cada vez más por el capital multinacional y políticas económicas de mercado”.<sup>517</sup> Todo ello derivado del cambio entre proteccionismo a comerciantes recíprocos o liberales que modificaron sus roles, ideas, comportamientos y la cultura del sistema multilateral de comercio.

Como se apuntó, el argumento predominante no depende del poder de un Estado en términos materiales, sino que deriva de que éste sea aceptado socialmente. En este sentido, Jane Ford menciona: “al enfatizar los procesos sociales a través de los cuales ocurre el cambio, sugiero que el poder se construye socialmente y problematiza la relación entre estructura y agente. Significativamente, tal enfoque sugiere que, como el significado construye poder y todos los Estados están involucrados en la producción de significado, todos los Estados, incluso aquellos sin poder material, pueden usar las normas dominantes para influir en los resultados de las políticas”.<sup>518</sup>

Por ello, “El régimen comercial se ha vuelto cada vez más multilateral, ya que los países menos poderosos se han convertido en comerciantes más importantes y las principales potencias no han dominado los acuerdos de solución de diferencias comerciales, como lo han hecho en el pasado (...) Muchos países en desarrollo han llegado a identificarse como defensores de la liberalización del comercio y reconocer sus intereses nacionales con los de otros comerciantes”.<sup>519</sup>

---

<sup>517</sup> Ford, *A Social Theory of Trade Regime...op. cit.*, pp. 136-137.

<sup>518</sup> Ibidem, p. 138. Traducción libre.

<sup>519</sup> Ford, *A Social Theory of the WTO... op. cit.*, p. 2. Traducción libre. En cambio, los países en desarrollo en el decenio de 1990 adoptaron un nuevo papel en las negociaciones comerciales, abogando por un régimen comercial multilateral más fuerte y una liberalización del comercio mucho mayor de lo que muchos países desarrollados querían. Como Chandresh Kumari de India argumentó: "Muchos países en desarrollo [están] hoy más comprometidos, tanto en letra como en espíritu, con un sistema de mercado basado en reglas más que la mayoría de los países desarrollados que consideran que el unilateralismo siempre ha sido una alternativa y una tentación" (Singh, 1999). Ford, *A Social Theory of the WTO... op. cit.*, p. 4.

De esta forma se crea la cultura en las negociaciones de la agenda agrícola de la OMC y se puede entender, por qué la noción de liberalización económica que debe premiar en el sector agrícola es defendida en la estructura normativa de la OMC y, principalmente, por los países en desarrollo; que no tienen un poder material mayor al de los países desarrollados, pero si han sido lo suficientemente poderosos para influir en la construcción de una identidad liberalizadora en la agricultura o el significado sobre ésta y en las reglas de la OMC. El hecho de que sean países en desarrollo la mayoría de los miembros de la OMC, quiere decir que varios Estados repetirán un mismo comportamiento y por colectividad se reproducirán en la organización internacional, al mismo tiempo, la estructura de la OMC moldea la cultura organizacional, los intereses, las acciones de los actores y la forma en cómo se ejerce y se conceptualiza el poder.

Aunque, como se ha sugerido, las instituciones y las organizaciones determinan a los agentes o actores sociales y recíprocamente; “los constructivistas acuerdan que el proceso de interacción en las estructuras sociales o la reproducción de las instituciones significa que las estructuras están siendo simultáneamente en forma de agentes y viceversa”.<sup>520</sup> A pesar de que los miembros pueden transformar las organizaciones y se observa un retorno al proteccionismo comercial, las decisiones en la OMC deben ser consensuadas y aprobadas por la totalidad de sus miembros; por ello, como el libre comercio sigue imperando como ideología entre la generalidad de los miembros seguirá siendo la prioridad y el objetivo central de la OMC.

En este sentido, Ford destaca que: el régimen comercial como una cultura que colectivamente contiene ideas sobre la legitimidad de los actores y las prácticas legítimas en el comercio. Éste representa ideas compartidas sobre el significado del poder, los intereses y el comportamiento con respecto al comercio internacional. Del mismo modo que la cultura de los Estados y el sistema internacional implican una comprensión compartida sobre la relación entre el Yo y el Otro, también lo hace el régimen comercial (...) La cultura del régimen comercial también puede entenderse como una estructura de roles. Estos roles son relaciones estructurales, ya que, están formadas por ideas colectivamente sostenidas. De esta

---

<sup>520</sup> Ford, *A Social Theory of the WTO...* op. cit., p. 33. Traducción libre.

forma, el régimen comercial define las relaciones de los actores particulares en las negociaciones comerciales”.<sup>521</sup>

Por esta razón, el mismo régimen internacional de comercio junto con sus instituciones crean una cultura del comercio internacional que es aceptada porque se fuerza a los Estados a adoptarla o porque responde a sus intereses o simplemente o porque es legítima a través de las normas internacionales. Durante el GATT hasta la Ronda de Uruguay el sistema de normas se enmarcaba en el keynesianismo, la industrialización a través de la sustitución de importaciones (ISI) y la redistribución; después de la Ronda de Uruguay junto con la OMC se cambió a la economía neoclásica, la industrialización orientada a las exportaciones (EOI) y la reciprocidad.

De tal suerte, la creación de la OMC generó un cambio de cultura en el régimen internacional del comercio, cuya meta es la liberalización comercial en todos los sectores económicos de los Estados; tiene un sistema particular de toma de decisiones basado en la consideración de todos sus miembros y un mecanismo único para la solución de controversias en el ámbito comercial. Así, la OMC no sólo influyó en una cultura propia, sino que también en una cultura para las negociaciones, es decir, en prácticas, comportamientos, estrategias, metas, etc. comunes y admitidas por los miembros de la esta organización.

De acuerdo con esto, John Jackson argumenta probablemente sea imposible sobreestimar la importancia y las profundas implicaciones que la OMC aporta a la diplomacia y las relaciones económicas internacionales, ya se han informado diversos cambios en las actitudes diplomáticas y las estrategias de negociación como resultado de la OMC y sus nuevos procedimientos de solución de diferencias.<sup>522</sup>

Al mismo tiempo, la globalización es una variable que también influye en los intereses y la diseminación de las ideas y significados. Por esta razón, “el discurso emergente de la globalización sugirió que los Estados ya no eran dueños de sus dominios económicos y esto hizo que muchos Estados reflexionasen más sobriamente que sus intereses estaban vinculados a los de otros comerciantes. La globalización o la percepción de ella produjo nuevos patrones de relaciones, nuevas acciones políticas y nuevos signos culturales”.<sup>523</sup>

---

<sup>521</sup> *Ibidem*, p. 36. Traducción libre.

<sup>522</sup> John Jackson citado por Jane Ford en *Ibidem*, p. 60. Traducción libre.

<sup>523</sup> *Ibidem*, p. 58. Traducción libre.

Por lo anterior, la globalización influye en la homogeneización o más bien en la creación de una cultura dentro de la OMC que condiciona a los miembros a adoptar conductas similares y permitidas dentro de su estructura normativa. Esto implica la formación de un estilo de negociación propio de esta organización internacional y que los miembros dejen de lado actitudes nacionales que pueden ir en contra de la reglamentación del sistema multilateral del comercio.

---

## Conclusiones

En esta investigación se encontraron varios hallazgos importantes para poder explicar el objeto de estudio de ésta. Entre éstos, la definición del elemento prioritario de esta tesis: la negociación internacional, una herramienta vital para la política exterior de los Estados y para la satisfacción de los intereses de los actores que debe ser entendida como el proceso de comunicación que se da entre dos o más partes internacional que intentan dar solución a un problema común y complacer a todos los involucrados.

En esta concepción se analizó cómo las negociaciones han sido abordadas desde el Derecho, la Ciencia Política, Relaciones Internacionales y las Ciencias de la Comunicación. Debido a la naturaleza de la investigación y su eje temático; Relaciones Internacionales permite un acercamiento más profundo ante éste, a través de componentes teóricos como la sociedad internacional, la diplomacia, agenda internacional y los actores internacionales.

A su vez, se evaluaron teorías y modelos teóricos para establecer cuáles serían los elementos que posibilitan una aproximación al tema de esta tesis. En este sentido, existen dos perspectivas sobre el estudio de las negociaciones:

- 1) Los generalistas, que señalan principios que integran a todas las negociaciones (etapas, actores, estructuras), aunque muestran un papel relevante de la cultura en éstas ven a las negociaciones como “un proceso universal que tiene un número finito de patrones conductuales y la abundancia de organizaciones internacionales ha generado una cultura diplomática internacional que socializa a todos los diplomáticos en un similar comportamiento”;<sup>524</sup> y
- 2) Los culturalistas “reflexionan sobre la importancia de la cultura en las negociaciones y las diferencias nacionales, se toman en cuenta conceptos como el estilo nacional de negociación o estilos de negociación”.<sup>525</sup>

El enfoque generalista permitió comprobar de manera parcial la hipótesis general de esta tesis, ya que, contempla un estilo de negociación homogéneo en los organismos

---

<sup>524</sup> Zartman, *International Negotiation...Op. Cit*, pp. 91-121.

<sup>525</sup> Idem.

internacionales, particularmente en la OMC, y el negociador internacional tiene un comportamiento similar a sus homólogos como resultado de la cultura diplomática internacional; por otra parte, los culturalistas posibilitan visualizar el estilo propio nacional de los países.

No obstante, se señaló que la globalización tiende a configurar a los negociadores y se descubrió en esta investigación que ésta contribuye a la diseminación de la cultura, ideas, identidades; no ha llegado a homogenizarlos del todo, pero ayuda a socializar el comportamiento en el ámbito multilateral; además, se comprobó que el entorno global si determina a los negociadores, primordialmente, el que se genera dentro de los foros multilaterales y la variable cultural si interfiere al crearse una cultura internacional y una organizacional que moldean el actuar de los Estados, la única que no obstruye este actuar es la cultura nacional porque en la OMC predomina la cultura organizacional y la internacional como se describió en el último capítulo.

Diferentes posiciones teóricas desde el neoliberalismo institucional hasta el constructivismo se pudo demostrar la segunda hipótesis, estipulando a la OMC como un acuerdo humano construido entre sus miembros que genera un estilo particular de negociación donde los agentes son más homogéneos, independientemente, de su nacionalidad o el Estado que representen. A partir del neoliberalismo institucional, la OMC es un acuerdo humano; mientras que, para el constructivismo, es un constructo social y, esto reforzó la tercera hipótesis: el estilo de negociación de los miembros de la OMC como una regla que se va edificando socialmente y que puede ser modificada.

De tal forma, se pudieron evidenciar parcial o totalmente las hipótesis de esta investigación y se derivaron varios argumentos o conclusiones, a saber:

- La **agenda** es la pauta dentro de la negociación, la orden del día que se presenta en las rondas; ésta puede representar los temas que tienen relevancia en la sociedad internacional o en las organizaciones internacionales para los Estados que la conforman.
- Cualquier negociación en primera instancia puede tener un aspecto distributivo o uno integrativo; es decir, será **distributiva**, cuando lo que pierde una parte lo gana la otra (juego de suma cero) y buscará una repartición de recursos; o bien, será **integrativa**, con mutuas ganancias, cuando ambas



---

partes ganan (juego de suma no cero) y cooperan entre sí para generar una relación a largo plazo.

- Las negociaciones deben diferenciarse de la **mediación** (se solicita una tercera parte que genere consenso entre los involucrados), el **arbitraje** (un tercero neutral sirve como juez y pone punto final al problema) o el **litigio** (hay un acusado y un demandante y un jurado o juez decide). Dentro de la OMC, se observan procesos de negociación, pero en el OSD de litigio.
- Toda negociación cuenta con una serie de fundamentos universales, independientemente del tema o la materia que se trate, esto es: **fases o etapas de la negociación** bien delimitadas y actores o protagonistas conocidos como **negociadores** que despliegan varias tácticas, maniobras y estrategias. Asimismo, puede clasificarse: 1) **según los actores**, por número de involucrados (bilaterales, multilaterales) o por el tipo de las partes (nivel ordinario o regular, nivel medio y nivel alto); 2) **con relación a la materia** (culturales, diplomáticas, económicas, militares, jurídicas y políticas); y 3) **por la forma en cómo se dialoga** (integrativa/por principios o por intereses y distributiva/por posiciones).
- El **negociador internacional** es el individuo que representa a su Estado en el nivel multilateral y bilateral, y son los actores directos de la negociación.
- Aunque no existe un consenso en el número de fases de este proceso, en esta tesis se consideraron tres: 1) la **preparación**, 2) el **desarrollo** y 3) la **conclusión**; cada una de ellas con sus propias características y componentes.
- El **Neorrealismo** deduce que la **negociación** es una distribución de recursos y surge del conflicto, ya que, es algo natural en las relaciones internacionales. Los principales actores son los Estados que son unitarios y racionales, por lo que, siempre buscarán la satisfacción de su interés nacional (poder, supervivencia, seguridad, etc.) y la maximización de ganancias. Desde esta teoría, los países en desarrollo en la OMC no tendrán poder de negociación, porque éste depende de elementos materiales; es decir, la aplicación de estos recursos para generar convencimiento; empero, la cultura es tanto tangible como intangible, es un factor de poder en esta organización y no puede

explicarse desde esta teoría. Además, la cultura dominante será la cultura occidental.

- Para el **neoliberalismo institucional**, los Estados tienen la capacidad para cooperar en una serie de cuestiones, por ello, las negociaciones son una forma de cooperación y tienden a ser integrativas. La OMC es un conjunto de reglas que precisan el comportamiento de los Estados en el comercio internacional y, por ende, también pueden normar el estilo nacional de negociación. Sin embargo, el papel de la cultura tiene un rol secundario y poco apreciado en esta perspectiva teórica, además de que la interacción social no se analiza como un determinante importante de los intereses de los Estados y el estilo de negociación.
- El **constructivismo** define las negociaciones internacionales como un constructo social que toma en consideración la cultura; así como, el poder no sólo es la capacidad de un actor para conseguir que otro actor haga lo que otros no harían, sino también la producción de identidades, intereses, significados y cultura (organizacional e internacional) que limitan la capacidad de los agentes sociales para controlar su destino y acción. Las identidades e ideas de los actores internacionales instituyen y modifican el régimen internacional del comercio, al mismo tiempo que la OMC, pero esta estructura también influye en sus miembros.
- En el ámbito multilateral, particularmente en la OMC, desde el **constructivismo**, los Acuerdos de la OMC representan la estructura normativa que da forma a la identidad y los intereses de los actores. Las ideas son compartidas a través de las organizaciones.
- La **cultura** para los **constructivistas** precisa los significados que la gente da a sus acciones y éstas al reproducirse entre los negociadores internacionales en los foros multilaterales forjan una cultura internacional y organizacional en éstos.
- La **teoría de la negociación** expone los dos enfoques (generalista y culturalista) y teoría clásica y nueva. La teoría clásica visualiza a la negociación como un juego de suma cero (ganar-perder) o de tipo distributiva;

mientras que la nueva teoría concibe a las negociaciones como integrativas o cooperativas o un juego de suma no cero (ganar-ganar).

- La **teoría de juegos** sólo reconoce los dos juegos, ya mencionados, juego de suma cero y de suma no cero. A su vez, a través del razonamiento lógico-matemático deriva el dilema del negociador del dilema clásico del prisionero, para explicar cómo se da el proceso de negociación, reconociendo que los actores elegirán de manera racional la opción que más les satisfaga. Al mismo tiempo, la teoría de juegos es útil para analizar el proceso de negociación en general, pero no para determinar las características individuales de los participantes, debido a que ésta reflexiona que las partes son actores racionales independientemente del país al que pertenecen.
- A partir de la **teoría del conflicto**, la negociación surge de un conflicto (de intereses), por lo que su naturaleza es conflictiva. Los negociadores de los países más poderosos serán los que tengan mayor poder en los foros multilaterales y estarán en constante lucha por los recursos porque ésta es la esencia del conflicto. El conflicto puede derivar de un choque de culturas o de un diferente contexto ideológico, pero no visualiza cómo se construye esta cultura.
- La **teoría de la toma de decisiones** ve al Estado como el principal actor de las negociaciones, teniendo en cuenta que sus representantes son los que proceden en su nombre; sin embargo, hay que recalcar que éste no es el único jugador, pues se involucran otros, que por su poder de influencia y de negociación, participan en la selección de temas y señalan cuál debe ser el comportamiento.
- Esta teoría ayuda a la explicación a través de modelos teóricos para saber cómo los Estados toman las **decisiones** dentro de una negociación internacional, para ello, existen los modelos de Graham Allison y aquellos que entran en el estudio de las coaliciones como son: políticas burocráticas y organizativas, grupos pequeños y líderes individuales. Empero, no profundiza en la cultura y la forma en cómo esta influye en esas decisiones.

- La **teoría y análisis de redes** estudia las relaciones sociales que concurren entre las personas, organizaciones, etc.; la forma organizacional de éstas. Este análisis ayudó a determinar la importancia de la OMC y sus negociaciones en el régimen internacional del comercio. Ésta permite visualizar los vínculos entre los negociadores internacionales.; estas conexiones pueden generar transferencia de información, patrones conductuales y cultura, lo cual puede generar una homogeneización a través de los contactos.
- La **cultura** reside en una serie de aspectos que comparte un grupo de personas, generalmente, aunque no exclusivamente, de un mismo país; éstos son: las creencias, las cuales se representan por el sistema de valores, la religión y las costumbres; educación; principios económicos, políticos y sociales; y las prácticas. En esta tesis se comprobó que existe la cultura nacional, la internacional o global y la organizacional y éstas sirvieron para la conformación de los modelos teóricos expuestos en el Capítulo 4.
- La **cultura nacional** tiene que ver con el sistema de valores (constructos sociales e identidades sociales), las normas o estructura normativa (jurídica o social) y el lenguaje que se encuentra dentro de un Estado; aunque a veces la conformación de ese Estado y sus fronteras no fueron una configuración cultural y en él pueden convivir varias culturas; no obstante, existe en éste una cultura dominante y oficial. Dentro de ésta, también se debe tomar en cuenta que subsisten ciertos regionalismos o culturas locales que diferencian a las personas dentro de este Estado.
- La **cultura internacional, mundial o global** será aquella que predomine en la sociedad internacional; esto es, aquella que logra crear cierta identidad entre los Estados, es lo que Hofstede consideraría como programación mental universal, la cual se comparte por todos los habitantes del mundo. A su vez, es el protocolo cultural (patrones conductuales, sistema de valores, costumbres, lenguaje, prácticas y principios económicos, políticos y sociales) que se da entre dos Estados.
- La **cultura organizacional** se comparte a través de las instituciones, organizaciones, empresas e incluso asociaciones humanas. La ideología

estará determinada por la visión que tiene esa institución o si colabora o está a favor de algunas ideas. El sistema de valores se puede observar en la misión, visión y objetivo de la corporación, o bien, en los estatutos, el organigrama, principios y conductas adecuadas para sus empleados. También ésta se implanta por la organización internacional entre sus miembros, a través de los convenios firmados por los Estados, códigos de conducta establecidos dentro de ésta, el lenguaje y conceptos utilizados, así como las normas y valores permitidos en ésta. Cada organización es diferente y comparte a través de sus miembros una serie de valores, normas y principios necesarios para cumplir sus objetivos que se construyen por la interacción social.

- Cada una de estas tres culturas está determinada por un contexto histórico o factor temporal, un sistema de valores o creencias (costumbres, prácticas, religión), la geografía o variable espacial, una estructura normativa (jurídica y social) y por el lenguaje; aunque las últimas dos (la cultura internacional y la organizacional) tienen un límite temático establecido por la agenda que se relaciona con el sistema de valores, la estructura normativa y el lenguaje.
- Estas culturas pueden evolucionar, particularmente, la bilateral, la internacional y la organizacional, puesto que los agentes sociales involucrados en éstas cambian al igual que sus acciones y porque el entorno social también determinará diferentes formas culturales a lo largo del tiempo.
- El concepto que vincula a la cultura con la negociación es el **estilo de negociación o estilo nacional de negociación**; está integrado por las diferentes formas que tienen los países para negociar y se encuentra trazado por el sistema político, la historia, costumbres, lenguaje, el lugar que los países ocupan en el mundo y por su elemento principal, la cultura.
- La clave que permite el entendimiento entre culturas diferentes es la **comunicación intercultural**, la cual es un proceso comunicativo entre personas con diferentes antecedentes lingüísticos y culturales.
- Dentro de los estudios sobre la **cultura** y la **negociación** se hallan diferentes perspectivas que posibilitaron realizar un modelo teórico para el negociador internacional en el sector agrícola. Éstas fueron planteadas por diversos

---

autores, entre éstos: **Edward Hall** clasificando a las culturas en dos, **alto y bajo contexto cultural**; **Adair y Brett** estableciendo también dos culturas basadas en aspectos regionales, **culturas del Este y del Oeste**; **Jeswald Salacuse** arguye que son **10 las principales formas** en que la cultura se involucra en las negociaciones internacionales, metas (contrato/relación), actitudes (ganar-perder/ganar-ganar), estilos particulares (informal/formal), construcción del acuerdo (deductivo/inductivo), correr riesgos (sí/no), emotividad (alta/baja), importancia al tiempo (alta/baja), acuerdos (generales/específicos), comunicación (directa/indirecta) y organización del grupo (consenso/Un líder); y **Geert Hofstede** menciona **seis dimensiones**, indulgencia o contención, masculinidad o feminidad, alta o baja distancia de poder, aversión o no hacia la incertidumbre, orientación a largo plazo o a corto plazo e individualismo o colectivismo.

- Asimismo, desde la sociología también se puede comprender la influencia de la cultura en los modelos teóricos sobre las negociaciones internacionales, debido a que interpretando a **Max Weber**, se puede decir que el negociador internacional es el **tipo ideal**; es decir, lo que aspiran los actores conformar y construir en un entorno o época determinada para explicar la forma en cómo se desarrollan y cómo se deben dar las negociaciones (qué protocolo, qué estrategias, qué tipo de comunicación, etc.) en las organizaciones multilaterales.
- La significación del negociador internacional se sustenta en la significación cultural, lo cual le dará el carácter de **tipo ideal**; esto es, explicar el fenómeno cultural que se envuelve en los foros multilaterales, o en otras palabras, analizar cómo la variable cultural interfiere en las negociaciones internacionales y en los actores que se involucran en éstas y cómo el papel de ésta ha cambiado a lo largo de la historia, gracias a las conexiones en el tiempo que se han dado entre los jugadores de las organizaciones internacionales multilaterales.
- Desde la óptica de **Robert Putnam**, el examen de las negociaciones internacionales implica dos niveles; el ámbito internacional y el nacional.

Cada uno de éstos, tendrá actores diferentes con intereses diversos, pero que no se pueden negar y ni evitar para lograr consenso en las negociaciones de un **Estado**. El único límite de esta visión es que el negociador internacional junto con la cultura (sistema de valores y estructura normativa) no influye en la toma de decisiones, ya que se prioriza el poder, las preferencias, las coaliciones y las instituciones políticas.

- La OMC es reconocida, en muchas ocasiones, como el instrumento de las grandes corporaciones o las empresas transnacionales y de las grandes potencias económicas, principalmente, de Estados Unidos; no obstante, el objetivo de ésta, desde su creación hasta 2018, es pugnar por la liberalización comercial y por la reducción de las barreras que obstruyen el comercio. Si, la OMC fuera una herramienta de los países poderosos, entonces ¿por qué Estados Unidos ahora está aplicando medidas proteccionistas y siempre ha buscado proteger su sector agrícola y no es congruente con la meta y misión de esta organización? Esto no puede entenderse desde el neorrealismo, pero sí desde el constructivismo social.
- En el ámbito del comercio se cuenta con tres niveles de discusión: 1) **Nivel bilateral**, negociaciones comerciales entre dos países, a través de los tratados de libre comercio, convenios de asociación económica, acuerdos para la inversión recíproca, entre otros; 2) **Nivel regional**, en materia de comercio entre los Estados parte de una misma región; y 3) **Ámbito multilateral**, siendo la Organización Mundial del Comercio (OMC) el principal organismo encargado de las negociaciones comerciales entre los Estados y de mantener el sistema multilateral del comercio.
- La creación de esta organización no sólo es un gran avance para la evolución del sistema multilateral del comercio, representa un cambio en la cooperación intergubernamental en el campo del comercio, a través de reuniones regulares de ministros en el Consejo de Ministros y un **sistema de solución de diferencias** predecible y definitivo, sin precedente en el derecho internacional.
- El cambio del GATT a la OMC simboliza para algunos autores un gran logro para el comercio internacional, mientras que otros sólo consideran que la

---

OMC extiende el GATT, desde la perspectiva de esta tesis, formaliza las reglas del comercio y establece el mecanismo de solución de controversias.

- La cultura del comercio en la OMC cambia a **superlateralismo** o **liberalización comercial** para los países en desarrollo y para los países desarrollados, en la mayoría de los casos y en algunos sectores, a **proteccionismo**.
- Los **principios rectores de la OMC** son los acuerdos que la rigen que son contratos entre los países participantes, que les obligan a mantener sus políticas comerciales dentro de los límites convenidos y aquellos que sustentan el sistema del comercio multilateral (comercio sin discriminaciones, comercio más libre, competencia leal, consolidación y transparencia y desarrollo y reforma económica). Así, existen tres convenios marco que establecen la estructura normativa que limita y permite el comportamiento de los Estados: 1) Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), 2) Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS) y 3) Acuerdo sobre aspectos de los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC).
- La OMC es el foro multilateral más representativo del régimen internacional del comercio; con relación al comercio internacional, en lo multilateral se establecen las reglas y en lo bilateral, la práctica de éste, ya que, el comercio sigue siendo una distribución de recursos entre dos y no entre varios.
- Dentro de la OMC y su **estructura normativa** se incluyen las ideas colectivamente sostenidas como conocimientos, reglas, creencias y normas que no sólo limitan a los actores; también construyen categorías de significado, forman sus **identidades e intereses** y definen **normas de conducta** apropiada.
- A pesar de que la meta de la OMC es la **liberalización comercial**, aún faltan elementos para que sus miembros estén comprometidos con esta meta; se han logrado, según algunos estudios analizados en esta investigación, más avances y reducción de aranceles en los tratados de libre comercio que en la OMC.



- Las **negociaciones** en el seno de la OMC son de **tipo integrativas** porque buscan que todos sus miembros estén a favor de las resoluciones que se planteen en éstas, es decir, soluciones basadas en el consenso y en las ganancias para todos; aunque también puede implicar que los Estados pueden utilizar estrategias distributivas e integrativas. No obstante, en el OSD se lleva a cabo un proceso distributivo conocido como litigio. Estas negociaciones se dan, particularmente, dentro del marco de las **Conferencias Ministeriales**, hasta abril de 2019 se han llevado a cabo once Conferencias Ministeriales (en Singapur en 1996, Ginebra en 1998, Seattle en 1999, Doha en 2000, Cancún en 2013, Hong Kong en 2005, Ginebra en 2009, Ginebra en 2011, Bali en 2013, Nairobi en 2015 y Argentina en 2017).
- Desafortunadamente, debido a la falta de consenso en las Conferencias Ministeriales son pocos los avances y acuerdos que se han logrado en éstas; empero, uno de los resultados más importantes de éstas es el Programa de Doha para el Desarrollo que se ha vuelto la directriz temática para las negociaciones de los Miembros de la OMC, también se han integrado temas que se derivan del comercio; por ejemplo, el medio ambiente.
- A su vez, las **negociaciones** en esta organización internacional al igual que en los foros multilaterales comparten una serie de elementos: multitemas, multiroles, coaliciones, multipartes, etc. Las **coaliciones** se forman a través de intereses económicos en diferentes áreas (mercancías, servicios, propiedad intelectual y otros temas) y dependiendo la cuestión que se esté dialogando, existirán diversas coaliciones.
- Uno de los principales problemas que enfrentan las negociaciones de la OMC es la **exclusión**, por un lado, en las invitaciones a la participación en los cuartos o salas verdes y, por otro lado, las delegaciones pequeñas tienen bastantes dificultades porque no pueden presentarse lo más eficiente posible en todas las reuniones que se llevan a cabo dentro de la OMC. En este sentido, los países más poderosos con un gran número de delegados tienen mayor poder de negociación en la OMC y pueden fijar reglas, protocolo y el estilo de negociación en esta organización.

- La **liberalización del comercio agrícola** se empieza a dar desde la Ronda de Uruguay y más concretamente con el Acuerdo de la OMC sobre la Agricultura. A pesar de que el GATT consideraba el comercio de los productos agrícolas, éstos no gozaban de libre acceso; por ejemplo, el GATT permitía que los países utilizaran algunas medidas no arancelarias, como los contingentes de importación y que concedieran subvenciones. La OMC instauró un nuevo orden en el comercio internacional que trajo consigo nuevas normas importantes para la regulación del comercio, pero, sobre todo, de la comercialización de los productos agrícolas a nivel mundial y generó que las disposiciones internas o leyes nacionales de sus miembros se unieran a este esfuerzo junto con las políticas comerciales.
- Las **negociaciones agrícolas** han sido muy complicadas como resultado de la búsqueda de beneficios individuales más que colectivos y por la gran variedad de productos agrícolas, puesto que, los países han tratado de negociar por productos más que por el sector en general. Asimismo, el **sector agrícola** sigue siendo uno de los más protegidos y con menor liberalización comercial; existen varios conceptos que facilitan la protección de los productos de este sector, como son: la multifuncionalidad de la agricultura, compartimentos verdes, ámbar, azul, etc.
- La **agricultura** y sus productos son cuestiones que denotan la cultura nacional (desde el consumo alimenticio común y tradicional de la población de un país hasta la forma en cómo se cultivan los productos), por lo que, observar las negociaciones en la agricultura muestra la cultura nacional del país; por ejemplo, un país donde la dieta básica de su sociedad incluye cierto producto agrícola tenderá a proteger la importación de ese producto para favorecer la producción interna de éste y salvaguardar su seguridad alimentaria.
- Aunque el **Acuerdo de la Agricultura** ha dado importantes pasos en la creación de mercados de productos básicos agrícolas y de las importantes mejoras, son necesarias negociaciones adicionales para eliminar las restricciones y distorsiones al comercio.

- Cada **producto agrícola** requiere un tratamiento bilateral porque no todos los países comercian entre sí y cuando comercian no lo hacen con los mismos productos; aunado a esto, como resultado de la diversidad climática presente en cada uno de los miembros de la OMC, no pueden aplicarse medidas sanitarias y fitosanitarias uniformes e iguales para todos, porque éstas dependerán de la geografía, el clima, la situación sanitaria y los bienes agrícolas de cada Estado.
- La **política comercial japonesa** con la entrada de Japón en la OMC el primero de enero de 1995 se consolidó como una política liberal que utiliza los instrumentos multilaterales para la obtención de sus objetivos. Sin embargo, la acción del gobierno japonés fue implementar una **política comercial estratégica** donde ciertos sectores de la economía se liberalizarán y aquellos que no se pueden enfrentar a la competencia internacional, como el sector agrícola, no se liberalicen.
- La **política comercial japonesa** se configura por los elementos internos se entienden como presión interna o *naiatsu* y los fundamentos externos o la presión externa o *gaiatsu*.
- Dentro de la *naiatsu*, se halla la crisis interna económica que se derivó de la crisis asiática de 1997, asimismo, la crisis mundial de 2008 y el terremoto de la costa del Pacífico en la región de Tōhoku, tsunami y desastre nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011 que han agravado los problemas económicos de Japón y la búsqueda de medidas externas para sanear su economía como la firma de tratados de libre comercio en el ámbito bilateral.
- Entre las causas externas o el *gaiatsu* se encuentran el fracaso de los mecanismos multilaterales en materia de libre comercio; tales como, la Conferencia Ministerial de la OMC en Seattle en 1999, y los obstáculos para avanzar en metas de liberación en la Reunión Ministerial del APEC en Vancouver de 1997; el terreno económico que ha perdido Japón ante bloques económicos como la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); así como el creciente poderío económico de nuevas potencias en Asia como son China e India.

- Aunque en ocasiones el gobierno japonés ha optado por los instrumentos bilaterales del comercio como los TLC o los AAE, éstos siempre deben respaldar e instaurarse sobre los principios de la OMC; así, la **posición** de Japón hacia la OMC se ha desarrollado a lo largo de las Conferencias Ministeriales de esta organización, denotando un claro compromiso ante las obligaciones hacia el comercio multilateral.
- Para Japón, los AAE y los tratados de libre comercio regionales, plurilaterales o bilaterales son eslabones para las negociaciones multilaterales; es decir, lograr intereses en estos instrumentos permite una mayor posibilidad de alcanzar consensos en el ámbito multilateral.
- Los **temas de interés de Japón** en las Conferencias Ministeriales de la OMC y que han tenido una mayor resonancia en el discurso político japonés son: la agricultura, su multifuncionalidad y los diversos tipos de ésta; la liberalización de los productos no agropecuarios, sobre todo, el sector de servicios; la ayuda técnica e inclusión de los países en desarrollo al sistema institucional de la OMC; la AOD; la expansión del ATI y lograr a través de los AAE lo que no se puede en el ámbito multilateral, pero considerando estos acuerdos no como sustitutos del sistema multilateral del comercio sino como complementos de éste.
- En suma, para la determinación de la **política comercial japonesa**, cuando un recurso multilateral no tiene un alcance significativo, Japón ha buscado los instrumentos bilaterales para satisfacer sus objetivos.
- Japón ha participado activamente en el **mecanismo de solución de diferencias** de la OMC, con el fin de fomentar un sistema multilateral del comercio más integrativo y cooperativo. Por ello, Japón ha colaborado como mediador, pero también como parte para la resolución de alguna disputa comercial; hasta enero de 2017, ha participado en el mecanismo de solución de controversias 240 veces; 23 como reclamante, 15 como demandado y 164 como tercero.
- El **estilo de negociación japonesa** se define con las siguientes características: son dependientes a la hora de construir interpretaciones, las normas de

---

comunicación son de un contexto alto o alto contexto cultural, creen que la negociación es una construcción de **relaciones a largo plazo**, cuando utilizan metas cooperativas tienen a generar confianza cuando emplean estrategias competitivas suelen ser dominantes, son **indirectos** al compartir información, tienen una **influencia afectiva**, un **estilo particular formal**, el **tiempo** tiene **poca importancia**, la organización del grupo se centra en un **líder**, construyen el acuerdo de **abajo hacia arriba**, prefieren los **convenios generales**, **evitan los riesgos**, tienen **alta distancia del poder**, son **colectivistas**, **masculinos** (desde la óptica de Hofstede), tienen una **orientación a largo plazo** y son una sociedad **contenciosa**.

- El **japonés** pertenece a un **alto contexto cultural**, puesto que visualiza la negociación como una construcción de relaciones, su comunicación es indirecta o implícita, esto es, el lenguaje es ambiguo y poco preciso; son interdependientes o colectivistas, se conciben dentro del contexto los grupos sociales de los que dependen y se fuerzan por compromisos colectivos; elaboran una negociación cooperativa, un juego de suma no cero (ganar-ganar) y las estrategias que utilizan son de creación de valor con metas cooperativas.
- El **negociador japonés** emplea muchas estrategias y comportamientos, éstos son: *nemawashi*, *ringi seido*, *tatemaie*, *honme*, *shinrankao*, actitud reservada, manejo de las actividades informales, *amae*, apelan a las circunstancias cambiantes, cooperan, son corteses, tratan de crear confianza, esperan antes de dar el primer paso, tienen comunicación sin palabras, *naniwabushi*, ocultan al hombre clave, usan el silencio, prefieren generar armonía a conflictos, etcétera.
- La encuesta elaborada para esta tesis demostró que muchas de estas características culturales son apreciadas por personas que han tenido contacto con los japoneses.
- Aunque el estilo de negociación aproxima al entendimiento de la cultura en la negociación; es necesario centrar el análisis en **prototipos** de cómo son las naciones, los cuales son un promedio sobre el actuar de éstas; mientras que,

si se observa al estilo de negociación como un **estereotipo** se le está dando una connotación negativa. A su vez, se tiene que contemplar que éste puede variar dentro del territorio de un Estado, es decir, habrá ciertas **características regionales y locales** que diferencien a los nacionales, por ejemplo, los japoneses de Tokio se comportarán de forma diversa a los de Osaka.

- Se analizó la negociación sobre las manzanas entre Estados Unidos y Japón en los años entre 2002 y 2005; ya que, Japón bajo la justificación de medidas fitosanitarias prohibía la importación de manzanas estadounidenses. Evidenciando que, gracias al OSD, Estados Unidos logró que Japón modificara o eliminara sus medidas sanitarias y fitosanitarias con respecto a la importación de manzanas, lo cual no hubiera sido tan fácil de conseguir sin este órgano.
- Los **negociadores japoneses** tienen como primer contacto la cultura de su país, es decir, pertenecen a una cultura del alto contexto cultural; no obstante, al tener una mayor relación con Estados del bajo contexto cultural tienden a familiarizarse con los elementos de este contexto (negociaciones distributivas con estrategias distributivas, comunicación directa, demanda de intereses particulares e independencia del grupo).
- Un **modelo teórico** es una representación de un fenómeno gráfica o desarrollada con programas informáticos o ecuaciones matemáticas, cuyo propósito es la descripción, explicación y predicción de la realidad de ese fenómeno a través de la identificación de variables, patrones repetitivos y relacionales. Éste partió del sistema hipotético y deductivo de las hipótesis planteadas en esta tesis.
- Las **negociaciones multilaterales** tendrán como elementos fundamentales: multipartes; multitemas; multiroles; variable de valores, partes y roles; creación de reglas; y están caracterizadas por la coalición (un esfuerzo cooperativo para lograr intereses comunes). En éstas, contrariamente a lo que ocurre en las bilaterales, la percepción inicial es visualizar a las otras partes no como rivales sino como posibles aliados; existen tres niveles de diálogo (nacional, regional y multilateral; en la OMC se agrega el nivel bilateral).

- El **negociador internacional en la OMC**, tanto en las coaliciones como representantes de sus Estados tienen *multiroles* que se derivan de las estrategias o, principalmente, del objetivo general de esta organización, por eso, éstos serán: a favor de la **liberalización comercial** buscando reducir las barreras comerciales; una **liberalización estratégica** que tiene como fin disminuir los obstáculos a los intercambios comerciales en los sectores competitivos de las economías nacionales y proteger aquéllos que aún no son competitivos; y **proteccionismo comercial** que implica no dar pie a la liberalización comercial ni a la eliminación de los aranceles o barreras no arancelarias.
- Los *multitemas* a tratar en la **agenda agrícola de la OMC** son: ayuda interna, acceso a los mercados, competencia de las exportaciones seguridad alimentaria y el algodón, de éstos se pueden desprender más subtemas. Además, los temas en las negociaciones dentro de la OMC son constructos sociales; es decir, que la concepción de éstos la darán los miembros y crearán una identidad o una metáfora de lo que se debe entender por las cuestiones tratadas en las negociaciones políticas; esto es, la realidad sobre el comercio internacional y los conceptos se construyen de manera social y se transmiten a través del lenguaje.
- Las **normas** moldean los intereses y éstos el actuar de los miembros; sin embargo, esto no quiere decir que los Estados siempre seguirán los intereses que son determinados por las reglas; por ejemplo, el interés derivado de la reglamentación de la OMC es la liberalización comercial y durante el gobierno de Donald Trump, Estados Unidos busca un nuevo proteccionismo en su economía.
- A pesar de que la OMC integra los productos agrícolas en el sistema multilateral del libre comercio, aún falta mucho por lograr un libre acceso a estos bienes y reducir no sólo las barreras arancelarias sino también las no arancelarias y las subvenciones que se mantienen en este sector, asimismo, el Acuerdo de Agricultura sigue permitiendo flexibilidad en la elaboración de políticas agrícolas nacionales.

- El régimen internacional de comercio junto con sus reglas crean una cultura del comercio internacional que es aceptada porque se fuerza a los Estados a asumirla o porque manifiesta sus intereses o, simplemente, porque es legítima a través de las normas internacionales.



## Anexo

**Cuadro 16. Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.**

Artículo	Contenido
<b>Artículo 1</b>	Clausula fundamental del GATT que garantiza el trato de la nación más favorecida que se basa en la premisa de que el comercio se realizara sin discriminación
<b>Artículo 2</b>	Se prevén las reducciones arancelarias. Los países miembros se comprometen a no aumentar sus impuestos de importación que figuran en las listas de concesiones anexas al GATT
<b>Artículo 3</b>	Se prohíben los impuestos y otras cargas interiores, los ordenamientos jurídicos y reglamentaciones cuantitativas que afecten el proceso económico de ciertos productos no deben aplicarse a los productos nacionales o importados, que discriminen las importaciones
<b>Artículo 4</b>	Modalidades que deberán seguir los integrantes del GATT al proyectar películas cinematográficas de diferentes orígenes, garantizando un mínimo de tiempo para el material nacional y trato no discriminatorio para el que provenga de otros países
<b>Artículo 5</b>	Facilidades que deberán otorgarse a las mercancías en tránsito, para que circulen sin demoras ni restricciones innecesarias
<b>Artículo 6</b>	Se refiere a los derechos antidumping* y derechos compensatorios, imponibles cuando un país introduzca productos en el mercado de otro país a un precio inferior a su valor normal, causando o amenazando causar daño a la producción nacional
<b>Artículo 7</b>	Aforo aduanero. Las partes contratantes se comprometen a aplicar los principios generales del aforo aduanero que se indican en el mismo artículo; además, establece para las partes la obligatoriedad de examinar, conforme a dichos principios, la aplicación de cualquiera de sus leyes o reglamentos relativos al aforo, cada vez que los solicite otra parte contratante
<b>Artículo 8</b>	Indica que los derechos y formalidades referentes a la importación y exportación deben reducirse en número y complejidad
<b>Artículo 9</b>	Establece normas de colaboración entre las partes en lo que se refiere a marcas de origen
<b>Artículo 10</b>	Disposiciones comerciales. Las leyes, reglamentos, decisiones judiciales y disposiciones administrativas de aplicación general, que cualquier parte contratante haya puesto en vigor y estén relacionadas con los flujos del comercio exterior, deberán publicarse a fin de que los gobiernos y comerciantes tengan conocimiento de la misma
<b>Artículos 11, 12, 13 y 14</b>	Establecen normas y procedimientos para la eliminación general de restricciones cuantitativas al comercio y se precisan las circunstancias en las que alguna parte contratante puede reducir temporalmente su importación, dentro de los límites necesarios para proteger sus niveles de reserva monetaria, es decir, por cuestiones de balanza de pagos, siempre y cuando se apliquen sin discriminación (salvo las excepciones del artículo XIV)
<b>Artículo 15</b>	Colaboración con el Fondo Monetario Internacional
<b>Artículo 16</b>	Busca la eliminación de subvenciones. Establece que quien conceda o mantenga alguna subvención* deberá examinar con las partes contratantes que así lo soliciten, la posibilidad de limitar la subvención
<b>Artículos 17 y 18</b>	Se refieren a la congruencia que debería existir entre el GATT y la actividad de empresas comerciales del Estado y la acción estatal de fomento de desarrollo económico
<b>Artículos 19, 20 y 21</b>	Contienen la descripción de situaciones y procedimientos correspondientes, a fin de que alguna parte contratante pueda apartarse temporalmente de sus obligaciones y reiterar y modificar concesiones
<b>Artículo 22</b>	Cada parte examinara las representaciones que le formule cualquier otra parte y brindara oportunidad para celebrar consultas cuando se refieran a este Acuerdo
<b>Artículo 23</b>	Establece un procedimiento detallado para tramitar las reclamaciones y se establecen formulas especiales para los países en desarrollo

\* **Derechos antidumping:** Las normas de la OMC permiten la imposición de derechos antidumping a las mercancías que se supone que son objeto de dumping y causan daño a los productores de los productos competidores en el país de importación. Esos derechos equivalen a la diferencia entre el precio de exportación de los productos y su valor normal, si el dumping causa daño. Definición obtenida de la OMC en:

[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/briefing\\_notes\\_s/brief\\_antidumping\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/briefing_notes_s/brief_antidumping_s.htm).

<b>Artículo 24</b>	Ámbito de aplicación territorial del acuerdo, tráfico transfronterizo, uniones aduaneras y zonas de libre comercio (excepción al principio de la nación más favorecida)
<b>Artículo 25</b>	Prevé la acción colectiva de las partes contratantes para asegurar la ejecución de las disposiciones que requieren una acción colectiva, así como el procedimiento general de votación y sus excepciones
<b>Artículo 26</b>	Relativo a la fecha y procedimientos documentales relacionados con la aceptación, entrada en vigor y registro del Acuerdo General
<b>Artículo 27</b>	Negociaciones arancelarias y modificaciones de las listas. Se refiere a la facultad de toda parte contratante para retirar o suspender concesiones negociadas con un gobierno que no sea parte contratante del GATT o que haya dejado de serlo
<b>Artículo 28</b>	Establece que con una periodicidad trienal toda parte contratante podrá modificar o retirar una concesión incluida en la lista anexa al Acuerdo, previa negociación y acuerdo de las partes con las que haya negociado originalmente dicha concesión
<b>Artículo 28 bis.</b>	Señala la importancia de las negociaciones arancelarias para expandir el comercio internacional y, por consiguiente, la de organizar periódicamente tales negociaciones
<b>Artículos 29 a 35</b>	Precisan los aspectos referentes a la relación entre el Acuerdo General y la Carta de la Habana, la enmienda y su entrada en vigor, el retiro de alguna parte contratante, la consideración o no de un gobierno como parte contratante y la adhesión al Acuerdo General
<b>Artículo 36</b>	Se conviene que, en los países en desarrollo, es necesario asegurar un aumento rápido de los ingresos por exportación, propiciar que obtenga una parte del incremento del comercio internacional; asegurar para sus productos de exportación condiciones más favorables de acceso a los mercados mundiales; y colaboración de las Partes contratantes, instituciones internacionales de crédito, organizaciones intergubernamentales y órganos de las Naciones Unidas
<b>Artículo 37</b>	Las partes contratantes desarrolladas deberán acentuar el interés y la prioridad por facilitar las exportaciones de las partes contratantes poco desarrolladas; se reitera el propósito de poner la mayor atención en analizar y encontrar soluciones a los problemas que obstruyen el desarrollo de dichas partes contratantes
<b>Artículo 38</b>	Deberá mejorarse por todos los medios, el acceso a los mercados mundiales de productos primarios que ofrecen un interés particular para las partes contratantes poco desarrolladas, incluyendo medidas destinadas a estabilizar los precios a niveles equitativos y remuneradores para las exportaciones de tales productos; se procurará la colaboración apropiada con organismos internacionales; colaborar en el análisis de los planes y políticas de desarrollo de las partes contratantes poco desarrolladas, en el examen del comercio y la ayuda, a fin de elaborar medidas concretas que favorezcan sus exportaciones; y vigilar la evolución del comercio mundial y colaborar en la búsqueda de métodos y en la difusión comercial y desarrollo del estudio de los mercados

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Witker Velásquez, Jorge Alberto. **Derecho del comercio exterior**, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS/ASOCIACIÓN DE AGENTES ADUANALES DEL AREOPUERTO DE MÉXICO A. C., México, 2011, 684 pp y “ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT de 1947)” consultado el 18 de agosto de 2014 en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gatt47.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47.pdf).

### Cuadro 17. Secretaría General y sus Divisiones.

SECRETARÍA GENERAL	
DIVISIONES	FUNCIONES
División de Acceso a los Mercados	Trabaja con el Consejo del Comercio de Mercancías, el Comité de Acceso a los Mercados, el Comité de Valoración en Aduana, el Comité de Normas de Origen, el Comité de Licencias de Importación y el Comité de Participantes sobre la Expansión del Comercio de Productos de Tecnología de la Información (ATI) y organiza las reuniones de éstos
División de Adhesiones	Permite y facilita las concertaciones entre los miembros y los Estados que soliciten la adhesión a la OMC. Cuenta con 25 Grupos de Trabajo para examinar las solicitudes de adhesión.
División de Administración y Servicios Generales	Se encarga de la gestión en las esferas siguientes: presupuesto, finanzas, viajes, compras, instalaciones y pensiones. Además, vela por la seguridad del personal y los edificios ocupados por la Secretaría; y atiende las necesidades de los Miembros de la

	OMC al apoyar al Comité de Asuntos Presupuestarios, Financieros y Administrativos en el desempeño de su labor.
División de Agricultura y Productos Básicos	Se hace cargo de todos los asuntos vinculados con los diálogos políticos en curso sobre la agricultura. Además, presta apoyo para la aplicación de las normas establecidas y los compromisos contraídos en el marco de la OMC en el sector de la agricultura, garantizando en particular que el proceso de examen multilateral de dichos compromisos por el Comité de Agricultura se organice y lleve a cabo de forma eficiente. La División se encarga, entre otras cosas, de facilitar la aplicación del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, en particular prestando servicios al Comité MSF.
División de Asuntos Jurídicos	La principal misión de la División de Asuntos Jurídicos es facilitar asesoramiento jurídico e información a los grupos especiales de solución de diferencias, los demás órganos de la OMC, los Miembros y la Secretaría. Entre las funciones de la División figuran las siguientes: prestar asistencia a los Miembros en lo que respecta a la composición de los grupos especiales de solución de diferencias; prestar oportunamente servicios de secretaría, apoyo técnico y asistencia jurídica a los grupos especiales de solución de diferencias de la OMC, y prestar asesoramiento jurídico al Órgano de Solución de Diferencias y a su Presidente en lo que respecta a la aplicación del Entendimiento sobre Solución de Diferencias, y al Director General, a la Secretaría y a los Miembros en relación con todos los Acuerdos de la OMC y las demás cuestiones jurídicas que puedan plantearse. Los funcionarios de la División asisten, como representantes de la Secretaría, a las reuniones de otras organizaciones internacionales en las que se tratan asuntos jurídicos internacionales y a conferencias internacionales sobre solución de diferencias y otras cuestiones jurídicas de interés para la OMC.
División de Auditoría de la Cooperación Técnica	Se encarga de la vigilancia y evaluación continuas de todas las formas de asistencia técnica que presta la OMC. La División lleva a cabo evaluaciones in situ y ex post y prepara un informe anual para su examen en el Comité de Comercio y Desarrollo.
División del Consejo y del Comité de Negociaciones Comerciales	Presta apoyo a la Conferencia Ministerial, al Consejo General, al Comité de Negociaciones Comerciales y al Órgano de Solución de Diferencias. Asegura la gestión eficaz de todas las reuniones formales e informales y demás reuniones consultivas de esos órganos y coordina las actividades de seguimiento. La División proporciona asesoramiento y apoyo al Director General y a los Presidentes de esos órganos (y demás personal directivo superior) en relación con sus responsabilidades en esos ámbitos, y prepara y distribuye la publicación Instrumentos Básicos y Documentos Diversos de la OMC. Asimismo, la División coordina las actividades de la Oficina de Conferencias de la OMC en lo que respecta a la programación de las reuniones formales, informales y consultivas de los órganos de la OMC, así como de los simposios, talleres y seminarios organizados bajo los auspicios de esos órganos y de las divisiones operativas de la Secretaría.
División de Desarrollo	La División de Desarrollo es el centro de coordinación para todas las cuestiones de política relacionadas con el comercio y el desarrollo. La División sigue de cerca las cuestiones relacionadas con el comercio y el desarrollo, incluida la participación de los países en desarrollo — especialmente los países menos adelantados (PMA) — en el sistema multilateral de comercio, y presta su ayuda al personal directivo superior y a la Secretaría de la OMC en su conjunto respecto de esas cuestiones.  La División se encarga también de coordinar la iniciativa de Ayuda para el Comercio, cuya finalidad es ayudar a los países en desarrollo, en particular a los PMA, a desarrollar la capacidad técnica relacionada con el comercio y la infraestructura necesarias para ampliar sus oportunidades comerciales. El objetivo de la iniciativa es reforzar la cooperación entre los funcionarios que se ocupan del comercio, las finanzas y el desarrollo en las capitales nacionales, y promover la participación de las organizaciones intergubernamentales internacionales y regionales y los donantes en las actividades de creación de capacidad relacionada con el comercio, a fin de atender las necesidades nacionales y regionales en materia de ayuda para el comercio.
División de Estudios Económicos y Estadística	Realiza análisis y estudios económicos en apoyo de las actividades operativas de la OMC, con inclusión de la vigilancia de la situación actual y de la evolución de la economía y la presentación de informes al respecto. La División prepara el Informe sobre el Comercio Mundial, publicación anual cuyo objetivo es profundizar en la comprensión de las tendencias del comercio, las cuestiones de política comercial y el sistema multilateral de comercio. La División coopera con otras organizaciones

	<p>internacionales y la comunidad académica, por medio de conferencias, seminarios y cursos; prepara proyectos especiales de investigación sobre temas de política en el ámbito del comercio internacional; y prepara notas informativas para la Dirección. Asimismo, se encarga del cumplimiento del mandato relativo a la “coherencia” con la labor de otras organizaciones internacionales, incluso respecto de las vinculaciones que existen entre el comercio y las finanzas, y el Grupo de Trabajo sobre Comercio, Deuda y Finanzas.</p> <p>En materia estadística, la División facilita a los Miembros y a la Secretaría de la OMC información cuantitativa sobre cuestiones de política económica y comercial. La División es la principal fuente de estadísticas comerciales de la OMC con su informe anual “Estadísticas del comercio internacional” y la información facilitada en los sitios de Intranet e Internet. La División se encarga del mantenimiento y el desarrollo de la Base Integrada de Datos (BID) y la Base de Datos de Listas Arancelarias Refundidas (LAR), que contribuye a cubrir las necesidades de información sobre aranceles del Comité de Acceso a los Mercados.</p>
División de Examen de las Políticas Comerciales	<p>Tiene varias esferas de responsabilidad. Una de ellas es brindar apoyo a la labor del Director General y de los Miembros de la OMC en el marco del Mecanismo de Examen de las Políticas Comerciales (Anexo 3 del Acuerdo sobre la OMC), lo que comprende la preparación de informes periódicos sobre las políticas comerciales de los Miembros, la prestación de servicios de secretaría para las reuniones del Órgano de Examen de las Políticas Comerciales en las que se llevan a cabo los exámenes de las políticas de los Miembros, y la preparación de los informes periódicos del Director General sobre la evolución de las políticas comerciales, entre los que figura su revista general anual de la evolución del entorno comercial internacional. Asimismo, la División se encarga igualmente de prestar servicios de secretaría al Comité de Acuerdos Comerciales Regionales y al Comité de Restricciones por Balanza de Pagos, así como al Grupo de Negociación sobre las Normas de la Ronda de Doha en los asuntos relacionados con los acuerdos comerciales regionales.</p>
División de Información y Relaciones Exteriores	<p>Informa a diversos públicos sobre la Organización Mundial del Comercio. Para ello utiliza el sitio Web de la OMC, un amplio programa de publicaciones, y sesiones informativas periódicas orientadas a determinados destinatarios, tales como periodistas, organizaciones no gubernamentales (ONG), parlamentarios y estudiantes.</p> <p>La División organiza un Foro Público anual, que brinda a los gobiernos, las ONG, las instituciones académicas, las empresas y los estudiantes la oportunidad excepcional de reunirse para examinar cuestiones relacionadas con el sistema multilateral de comercio. La División colabora estrechamente con los departamentos homólogos de otras organizaciones gubernamentales internacionales y órganos regionales, tales como las Naciones Unidas y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. También se encarga, en estrecha colaboración con el Gabinete del Director General, de las relaciones oficiales con los Miembros de la OMC, incluidas las cuestiones de protocolo.</p>
División de Soluciones de Tecnología de la Información	<p>Vela por el funcionamiento eficiente de la infraestructura de tecnología de la información de la OMC, y se ocupa del desarrollo y mantenimiento de los sistemas necesarios para satisfacer las necesidades de los Miembros y la Secretaría en ese ámbito. En respuesta a unas necesidades cambiantes y una tecnología en rápida evolución, la División lleva a cabo las actividades de investigación y los trabajos necesarios para mejorar constantemente los servicios y procedimientos relacionados con la tecnología de la información, con objeto de cumplir el mandato básico de la Organización y facilitar en mayor medida la difusión de información a los Miembros de la OMC y al público en general a través de Internet y de las bases de datos especializadas. Además, la División asegura el funcionamiento eficaz de la infraestructura de tecnología de la información y de comunicaciones en eventos especiales, tales como las Conferencias Ministeriales.</p> <p>La División apoya un complejo entorno de ordenadores y presta múltiples servicios (ERP, ofimática, correo electrónico, Intranet, Internet, desarrollos de sitios Web y sistemas de cliente servidor, teletrabajo, formación en tecnología de la información, gestión de activos de tecnología de la información, videoconferencias, etc.), con inclusión de la aplicación y la revisión periódica de la política de seguridad en materia</p>

	de tecnología de la información. La División aporta también conocimientos especializados sobre tecnología de la información para la creación y modernización de los centros de referencia de la OMC en las capitales de países en desarrollo y menos desarrollados, y participa en las misiones de cooperación técnica.
Instituto de Formación y Cooperación Técnica	Se encarga de la vigilancia y evaluación continuas de todas las formas de asistencia técnica que presta la OMC. La División lleva a cabo evaluaciones in situ y ex post y prepara un informe anual para su examen en el Comité de Comercio y Desarrollo.
División de Comercio y Medio Ambiente	<p>Presta servicios y facilita apoyo a los comités de la OMC que se ocupan de la relación entre comercio y medio ambiente y de los obstáculos técnicos al comercio. Ayuda en la labor del Comité de Comercio y Medio Ambiente (CCMA) proporcionando asistencia técnica a los Miembros de la OMC; informa al personal directivo y a los Miembros de la OMC de los debates que tienen lugar en las demás organizaciones intergubernamentales, con inclusión de la negociación y aplicación de las medidas relacionadas con el comercio previstas en acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente. La división mantiene contactos y diálogos con las ONG y el sector privado sobre cuestiones de interés mutuo en la esfera del comercio y el medio ambiente.</p> <p>La División de Comercio y Medio Ambiente también presta servicios al Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC. Esta tarea incluye el examen de medidas que constituyen obstáculos técnicos al comercio y que se han notificado al Comité OTC y/o se han analizado en este Comité, en etapa de proyecto o ya adoptadas, (denominadas “preocupaciones comerciales específicas”), así como una labor intersectorial orientada a reforzar la aplicación efectiva del Acuerdo OTC, que consiste en particular en la elaboración de recomendaciones y directrices convenidas. La División organiza actividades periódicas de asistencia técnica en materia de OTC para países en desarrollo Miembros y países observadores, y colabora con otras Divisiones en cuestión de normas y reglamentos en el marco de procesos de adhesión, en los exámenes de las políticas comerciales, en las negociaciones sobre los obstáculos no arancelarios en la esfera del AMNA, en la elaboración de informes de investigación y en grupos especiales de solución de diferencias. La División también organiza actividades de divulgación destinadas a las organizaciones internacionales, regionales y no gubernamentales, las universidades y el sector privado, sobre cuestiones de comercio, salud y medio ambiente. La División ha creado y mantiene un sistema de gestión de la información de acceso público (tbtims.wto.org) para todas las notificaciones OTC y las preocupaciones comerciales específicas.</p>
División de Normas	<p>Asegura el buen funcionamiento de todos los órganos de la OMC a los que presta sus servicios, facilitando las negociaciones y las consultas nuevas y en curso, vigilando la aplicación de los Acuerdos de la OMC en las esferas de los derechos antidumping, las subvenciones y las medidas compensatorias, las salvaguardias, las medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio, el comercio de Estado y las aeronaves civiles y contribuyendo activamente a ella. Esta función implica también prestar a los Miembros de la OMC toda la asistencia, asesoramiento y orientación especializada necesarios para aplicar los Acuerdos mencionados, poner a disposición de los grupos especiales de la OMC que se ocupan de la solución de diferencias de la OMC relacionadas con esos Acuerdos y participar en el programa de asistencia técnica de la Organización.</p> <p>Entre los órganos a los que presta servicios la División de Normas figuran el Grupo de Negociación sobre las Normas, el Comité de Prácticas Antidumping, el Comité de Subvenciones y Medidas Compensatorias, el Comité de Salvaguardias, el Comité de Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio, el Comité del Comercio de Aeronaves Civiles, el Grupo de Trabajo sobre las Empresas Comerciales del Estado, el Grupo Permanente de Expertos establecido en virtud del Acuerdo sobre Subvenciones, así como también el Grupo Informal sobre las Medidas contra la Elusión y el Grupo de Trabajo sobre la Aplicación, cuyos trabajos están relacionados con el Acuerdo Antidumping.</p>
División de Propiedad Intelectual, Contratación Pública y Competencia	Se encarga de las actividades de la OMC en las esferas de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, la contratación pública y la política de competencia (es preciso señalar que, en lo que respecta a esta última, la labor sustantiva está en suspenso en la OMC desde 2004). En lo que respecta a los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, la División presta servicios al Consejo de los ADPIC y a los grupos especiales de solución de

	<p>diferencias, así como en las negociaciones que puedan iniciarse sobre cuestiones relativas a la propiedad intelectual y ofrece asistencia a los Miembros de la OMC mediante la cooperación técnica, en particular en colaboración con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y otras organizaciones internacionales pertinentes, y facilita información y asesoramiento general. También mantiene y amplía las líneas de comunicación con otras organizaciones intergubernamentales y con organizaciones no gubernamentales, personas que desarrollen actividades relacionadas con la propiedad intelectual y los medios universitarios. En materia de contratación pública, la División presta servicios de secretaría al Comité establecido en virtud del Acuerdo sobre Contratación Pública y a los grupos especiales de solución de diferencias que puedan establecerse, además de realizar actividades de cooperación técnica y proporcionar información y asesoramiento de manera más general a los Miembros de la OMC. En lo que respecta a la política de competencia, la División sigue de cerca la evolución a nivel internacional y, en caso de que el Grupo de Trabajo sobre la Interacción entre Comercio y Política de Competencia reanudase sus actividades, se encargaría de la labor de ese Grupo.</p>
División de Comercio de Servicios	<p>Presta apoyo y asesoramiento técnico a los Miembros de la OMC en relación con la aplicación del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) y con las negociaciones ulteriores prescritas por el Acuerdo. En el desempeño de esa función, brinda apoyo al Consejo del Comercio de Servicios (tanto en sus reuniones ordinarias como en Sesión Extraordinaria) y a los demás órganos establecidos en el marco del AGCS. Entre esos órganos figuran el Comité de Servicios Financieros, el Comité de Compromisos Específicos, el Grupo de Trabajo sobre la Reglamentación Nacional, y el Grupo de Trabajo sobre las Normas del AGCS. Dentro de la Secretaría de la OMC, la División facilita información y asesoramiento al Director General y al personal directivo superior respecto al comercio de servicios, y brinda apoyo a los grupos especiales que se ocupan de la solución de diferencias en esta esfera.</p> <p>Otras actividades de la División consisten en ofrecer cooperación técnica a los Miembros de la OMC, realizar estudios sobre el comercio de servicios, cooperar con otras organizaciones internacionales en proyectos relacionados con los servicios, participar en actividades de divulgación y de información al público sobre el AGCS a través de diversos medios de comunicación. La División presta también asistencia en cuestiones relacionadas con los servicios a otros órganos de la OMC, tales como el Comité de Acuerdos Comerciales Regionales (en lo que respecta al artículo V del AGCS y al mecanismo de transparencia para los ACR), el Órgano de Examen de las Políticas Comerciales y diversos grupos de trabajo sobre adhesiones.</p>
División de Servicios Lingüísticos, Documentación y Gestión de la Información	<p>Presta dos tipos de servicios complementarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. servicios tales como traducción, impresión, difusión de documentación, e interpretación en las reuniones;</li> <li>2. servicios de gestión de la información, que incluyen: biblioteca de la OMC, correspondencia, registro de notificaciones, archivo y conservación de la documentación, y búsquedas documentales.</li> </ol> <p>Muchos de esos servicios, tales como el Registro Central de Notificaciones y la base de datos “Documentos en línea”, que contiene los documentos oficiales de la OMC, se ofrecen a los Miembros de la OMC, a los observadores y al público en general a través de Internet. La División vela por que los documentos, publicaciones y demás material de la OMC estén disponibles en los tres idiomas de trabajo de la Organización — español, francés e inglés — tanto en su versión en papel como en formato electrónico.</p> <p>La biblioteca de la OMC brinda apoyo a las actividades y a los trabajos de investigación de la OMC mediante su colección de documentos impresos y en formato y electrónico, con inclusión de un catálogo y servicios de referencia bibliográfica en línea. Es depositaria de los documentos y las publicaciones oficiales del GATT/OMC, que datan de la época de la Carta de La Habana, así como una exhaustiva colección de estadísticas nacionales de Miembros de la OMC y los observadores.</p>
Oficina de Auditoría Interna	<p>Se creó en marzo de 2008 con el fin de realizar un examen y un análisis independientes de los sistemas y procesos de control financiero y presupuestario de la OMC. La OAI formula recomendaciones para fortalecer la responsabilidad, la gestión del riesgo y la</p>

	gestión financiera, con objeto de asegurar que los recursos financieros que proporcionan a la Organización sus Miembros sean utilizados con eficacia con vistas a obtener un aprovechamiento óptimo del dinero.
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de OMC, Divisiones de la OMC, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/secre\\_s/div\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/secre_s/div_s.htm)

**Cuadro 18. Grupos de negociación dentro de la OMC.**

Grupos	Descripción / cuestiones	Países
<b>Grupo ACP</b>	Países de África, el Caribe y el Pacífico a los que la UE otorga preferencias <b>Cuestiones:</b> Preferencias agrícolas <b>Naturaleza:</b> Geográfica <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.acpsec.org">http://www.acpsec.org</a>	<b>Miembros de la OMC (60):</b> Angola, Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Benín, Botsuana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camerún, Chad, Congo, Cuba, Côte d'Ivoire, Djibouti, Dominica, Fiji, Gabón, Gambia, Ghana, Granada, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Islas Salomón, Jamaica, Kenia, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Nigeria, Níger, Papua Nueva Guinea, República Centroafricana, República Democrática del Congo, República Dominicana, Ruanda, Saint Kits y Nevis, Samoa, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Surinam, Suazilandia, Tanzania, Togo, Tonga, Trinidad y Tobago, Uganda, Vanuatu, Zambia, Zimbabue <b>Observadores ante la OMC (8):</b> Bahamas, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Seychelles, Sudán <b>Ni Miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (11):</b> Eritrea, Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Somalia, Timor-Leste, Tuvalu
<b>Grupo Africano</b>	Países africanos Miembros de la OMC <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional	<b>Miembros de la OMC (42):</b> Angola, Benín, Botsuana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camerún, Chad, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egipto, Gabón, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kenia, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Nigeria, Níger, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Suazilandia, Túnez,

		Tanzania, Togo, Uganda, Zambia, Zimbabue
<b>Miembros en desarrollo de Asia</b>	Miembros en desarrollo de Asia. Anunciado en el documento WT/GC/COM/6, de 27 de marzo de 2012 <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional <b>Documentos:</b> <u>WT/GC/COM/6</u>	<b>Miembros de la OMC (31):</b> Arabia Saudita, Reino de la, Bahréin, Reino de, Bangladesh, Brunei Darussalam, Camboya, China, Emiratos Árabes Unidos, Filipinas, Hong Kong, China, India, Indonesia, Jordania, Kuwait, Estado de, Macao, China, Malasia, Maldivas, Mongolia, Myanmar, Nepal, Omán, Pakistán, Qatar, República Democrática Popular Lao, República Kirguisa, República de Corea, Singapur, Sri Lanka, Tailandia, Taipéi Chino, Turquía, Vietnam
<b>APEC</b>	Foro de Cooperación Económica de Asia y el Pacífico <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.apec.org">http://www.apec.org</a>	<b>Miembros de la OMC (21):</b> Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Estados Unidos, Federación de Rusia, Filipinas, Hong Kong, China, Indonesia, Japón, México, Malasia, Nueva Zelandia, Papua Nueva Guinea, Perú, República de Corea, Singapur, Tailandia, Taipéi Chino, Vietnam
<b>ASEAN</b>	Asociación de Naciones del Asia Sudoriental <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Regional <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.asean.org">http://www.asean.org</a>	<b>Miembros de la OMC (10):</b> Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia, Vietnam
<b>UE</b>	Unión Europea <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Unión aduanera <b>Sitio Web:</b> <a href="http://ec.europa.eu">http://ec.europa.eu</a>	<b>Miembros de la OMC (29):</b> Alemania, Austria, Bulgaria, Bélgica, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, República Checa, Rumania, Suecia, Unión Europea (anteriormente CE)
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur ("MERCOSUL" en portugués) <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Unión aduanera <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.mercosur.int">http://www.mercosur.int</a>	<b>Miembros de la OMC (4):</b> Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay
<b>G-90</b>	Países del Grupo Africano + Países del Grupo ACP + países menos adelantados <b>Cuestiones:</b> Generales	<b>Miembros de la OMC (69):</b> Angola, Antigua y Barbuda, Bangladesh, Barbados, Belice, Benín, Botsuana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camboya, Camerún, Chad, Congo, Cuba, Côte d'Ivoire, Djibouti, Dominica, Egipto, Fiji, Gabón, Gambia, Ghana, Granada, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Islas Salomón, Jamaica, Kenia, Lesoto,



		<p>Madagascar, Malí, Malawi, Maldivas, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Namibia, Nepal, Nigeria, Níger, Papua Nueva Guinea, República Centroafricana, República Democrática Popular Lao, República Democrática del Congo, República Dominicana, Ruanda, Saint Kitts y Nevis, Samoa, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Surinam, Suazilandia, Túnez, Tanzania, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Vanuatu, Yemen, Zambia, Zimbabue</p> <p><b>Observadores ante la OMC (10):</b> Afganistán, Bahamas, Bután, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Seychelles, Sudán</p> <p><b>Ni Miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (12):</b> Eritrea, Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Somalia, Sudán del Sur, Timor-Leste, Tuvalu</p>
<b>Países menos adelantados (PMA)</b>	<p>Países menos adelantados: los países más pobres del mundo. La OMC utiliza la lista de las Naciones Unidas (pdf): <a href="http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/lcd_info.shtml">www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/lcd_info.shtml</a></p> <p><b>Cuestiones:</b> Generales</p> <p><b>Sitio</b></p> <p><b>Web:</b> <a href="http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/lcd/lcd_list.pdf">http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/lcd/lcd_list.pdf</a></p>	<p><b>Miembros de la OMC (34):</b> Angola, Bangladesh, Benín, Burkina Faso, Burundi, Camboya, Chad, Djibouti, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Haití, Islas Salomón, Lesoto, Madagascar, Malí, Malawi, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Nepal, Níger, República Centroafricana, República Democrática Popular Lao, República Democrática del Congo, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Tanzania, Togo, Uganda, Vanuatu, Yemen, Zambia</p> <p><b>Observadores ante la OMC (8):</b> Afganistán, Bután, Comoras, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Liberia, Santo Tomé y Príncipe, Sudán</p> <p><b>Ni Miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (6):</b> Eritrea, Kiribati, Somalia, Sudán del Sur, Timor-Leste, Tuvalu</p>
<b>Economías pequeñas y vulnerables — agricultura</b>	<p>Esta lista comprende los patrocinadores de las propuestas. Véase también la lista del anexo I del Proyecto revisado de modalidades para la agricultura de 6 de diciembre de 2008, así como la nota de pie de página 11 (párrafo 65) y el párrafo 157-159</p> <p><b>Cuestiones:</b> Agricultura</p>	<p><b>Miembros de la OMC (15):</b> Barbados, Bolivia, Estado Plurinacional de, Cuba, El Salvador, Fiji, Guatemala, Honduras, Maldivas, Mauricio, Mongolia, Nicaragua, Papua Nueva Guinea, Paraguay, República Dominicana, Trinidad y Tobago</p>

<b>Economías pequeñas y vulnerables — acceso a los mercados para los productos no agrícolas (AMNA)</b>	Esta lista comprende los patrocinadores de las propuestas. Véase también la definición del párrafo 13 del Proyecto revisado de modalidades relativas al acceso a los mercados para los productos no agrícolas de 10 de julio de 2008 <b>Cuestiones:</b> AMNA	<b>Miembros de la OMC (20):</b> Antigua y Barbuda, Barbados, Bolivia, Estado Plurinacional de, Dominica, El Salvador, Fiji, Granada, Guatemala, Honduras, Jamaica, Maldivas, Mongolia, Nicaragua, Papua Nueva Guinea, Paraguay, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Trinidad y Tobago
<b>Economías pequeñas y vulnerables — normas</b>	Patrocinadores del documento TN/RL/W/226/Rev.5 <b>Cuestiones:</b> Normas (subvenciones a la pesca) <b>Documentos:</b> TN/RL/W/226/Rev.5	<b>Miembros de la OMC (15):</b> Barbados, Cuba, Dominica, El Salvador, Fiji, Honduras, Jamaica, Maldivas, Mauricio, Nicaragua, Papua Nueva Guinea, República Dominicana, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Tonga
<b>Miembros de reciente adhesión</b>	Los Miembros de reciente adhesión, es decir, los países que negociaron su adhesión a la OMC y se convirtieron en Miembros de la Organización después de 1995, que piden asumir menores compromisos en las negociaciones debido a la liberalización que han emprendido como parte de sus acuerdos de adhesión. No se incluyen los países menos adelantados, dado que no contraerán nuevos compromisos, ni los miembros de la UE <b>Cuestiones:</b> Generales	<b>Miembros de la OMC (19):</b> Albania, Arabia Saudita, Reino de la, Armenia, Cabo Verde, China, Ecuador, Federación de Rusia, Georgia, Jordania, Moldavia, República de, Mongolia, Omán, Panamá, República Kirguisa, Taipéi Chino, Tonga, Ucrania, Vietnam, ex República Yugoslava de Macedonia
<b>Economías en transición de ingreso bajo</b>	Pretenden obtener el mismo trato que los países menos adelantados. (Georgia se retiró formalmente, pero en el proyecto de agricultura la lista completa es: Albania, Armenia, Georgia, Moldavia, Rep. Kirguisa) <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (3):</b> Armenia, Moldavia, República de, República Kirguisa
<b>Grupo de Cairns</b>	Coalición de países exportadores de productos agropecuarios que ejercen presión para que se liberalice el comercio de dichos productos <b>Cuestiones:</b> Agricultura <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.cairnsgroup.org">http://www.cairnsgroup.org</a>	<b>Miembros de la OMC (20):</b> Argentina, Australia, Bolivia, Estado Plurinacional de, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Pakistán, Paraguay, Perú, Sudáfrica, Tailandia, Uruguay, Vietnam
<b>Grupo de Productos Tropicales</b>	Coalición de países en desarrollo que piden un mayor acceso a los mercados para los productos tropicales <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (8):</b> Bolivia, Estado Plurinacional de, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú
<b>G-10</b>	Coalición de países que presiona para que se tengan en cuenta las diversas funciones y el carácter especial de la agricultura a la luz de las preocupaciones no comerciales (no confundir con el Grupo de los	<b>Miembros de la OMC (9):</b> Islandia, Israel, Japón, Liechtenstein, Mauricio, Noruega, República de Corea, Suiza, Taipéi Chino

	Diez Gobernadores de Bancos Centrales) <b>Cuestiones:</b> Agricultura	
<b>G-20</b>	Coalición de países en desarrollo que ejerce presión para que se efectúen reformas ambiciosas de la agricultura en los países desarrollados, con flexibilidad para los países en desarrollo (no confundir con el grupo G 20 de Ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales ni con las cumbres que éstos han celebrado recientemente) <b>Cuestiones:</b> Agricultura <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.g-20.mre.gov.br">http://www.g-20.mre.gov.br</a>	<b>Miembros de la OMC (23):</b> Argentina, Bolivia, Estado Plurinacional de, Brasil, Chile, China, Cuba, Ecuador, Egipto, Filipinas, Guatemala, India, Indonesia, México, Nigeria, Pakistán, Paraguay, Perú, Sudáfrica, Tailandia, Tanzania, Uruguay, Venezuela, República Bolivariana de, Zimbabue
<b>G-33</b>	También denominado “Amigos de los productos especiales” en la agricultura. Coalición de países en desarrollo que ejerce presión para que se dé flexibilidad a los países en desarrollo a fin de que puedan efectuar una apertura limitada de sus mercados agropecuarios <b>Cuestiones:</b> Agricultura	<b>Miembros de la OMC (46):</b> Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Benín, Bolivia, Estado Plurinacional de, Botsuana, China, Congo, Cuba, Côte d’Ivoire, Dominica, El Salvador, Filipinas, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, India, Indonesia, Jamaica, Kenia, Madagascar, Mauricio, Mongolia, Mozambique, Nicaragua, Nigeria, Pakistán, Panamá, Perú, República Dominicana, República de Corea, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sri Lanka, Surinam, Tanzania, Trinidad y Tobago, Turquía, Uganda, Venezuela, República Bolivariana de, Zambia, Zimbabue
<b>Los “Cuatro del Algodón”</b>	Coalición de países del África Occidental que piden recortes de las subvenciones y los aranceles en el sector del algodón <b>Cuestiones:</b> Agricultura (Algodón)	<b>Miembros de la OMC (4):</b> Benín, Burkina Faso, Chad, Malí
<b>Grupo AMNA 11</b>	Coalición de países en desarrollo que pretenden obtener flexibilidad para limitar la apertura de los mercados de productos industriales <b>Cuestiones:</b> AMNA	<b>Miembros de la OMC (10):</b> Argentina, Brasil, Egipto, Filipinas, India, Indonesia, Namibia, Sudáfrica, Túnez, Venezuela, República Bolivariana de
<b>Países a los que se refiere el párrafo 6</b>	Grupo de países con menos de un 35% de productos no agrícolas abarcados por techos arancelarios legalmente consolidados. Han acordado ampliar considerablemente la cobertura de sus consolidaciones, pero quieren eximir algunos productos. (Párrafo 6 de la primera versión del texto sobre el AMNA, posteriormente párrafo 8.) <b>Cuestiones:</b> AMNA	<b>Miembros de la OMC (12):</b> Camerún, Congo, Cuba, Côte d’Ivoire, Ghana, Kenia, Macao, China, Mauricio, Nigeria, Sri Lanka, Surinam, Zimbabue
<b>Amigos de la Ambición (AMNA)</b>	Pretenden maximizar las reducciones arancelarias y lograr un acceso a los mercados efectivo	<b>Miembros de la OMC (35):</b> Alemania, Australia, Austria, Bulgaria, Bélgica, Canadá, Chipre,

	para los productos no agrícolas. (Sus posiciones presentan algunos matices diferentes.) <b>Cuestiones:</b> AMNA	Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Unión Europea (anteriormente CE)
<b>Amigos de las Negociaciones Antidumping</b>	Coalición que pide más disciplinas con respecto a la utilización de las medidas antidumping <b>Cuestiones:</b> Normas (antidumping)	<b>Miembros de la OMC (15):</b> Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Hong Kong, China, Israel, Japón, México, Noruega, República de Corea, Singapur, Suiza, Tailandia, Taipéi Chino, Turquía
<b>Amigos de los Peces</b>	Coalición informal que pretende que se reduzcan significativamente las subvenciones a la pesca. En ocasiones otros Miembros de la OMC también se identifican como “Amigos de los Peces”. <b>Cuestiones:</b> Normas (subvenciones a la pesca)	<b>Miembros de la OMC (11):</b> Argentina, Australia, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Islandia, Noruega, Nueva Zelanda, Pakistán, Perú
<b>Patrocinadores del documento “W52”</b>	Patrocinadores del documento TN/C/W/52, una propuesta de “modalidades” para las negociaciones sobre las indicaciones geográficas (el registro multilateral para vinos y bebidas espirituosas y la extensión del nivel más elevado de protección a productos distintos de los vinos y las bebidas espirituosas) y la “divulgación” (obligación de los solicitantes de patentes de divulgar el origen de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales utilizados en las invenciones). La lista incluye como grupos a la UE, el Grupo ACP y el Grupo Africano. * Si bien la República Dominicana pertenece al Grupo ACP y Sudáfrica forma parte del Grupo Africano, ambos países son patrocinadores del documento TN/IP/W/10/Rev.2 relativo a las indicaciones geográficas <b>Cuestiones:</b> Propiedad intelectual (ADPIC) <b>Documentos:</b> <u>TN/C/W/52</u>	<b>Miembros de la OMC (109):</b> Albania, Alemania, Angola, Antigua y Barbuda, Austria, Barbados, Belice, Benín, Botsuana, Brasil, Bulgaria, Burkina Faso, Burundi, Bélgica, Cabo Verde, Camerún, Chad, China, Chipre, Colombia, Congo, Croacia, Cuba, Côte d'Ivoire, Dinamarca, Djibouti, Dominica, Ecuador, Egipto, Eslovenia, España, Estonia, Fiji, Finlandia, Francia, Gabón, Gambia, Georgia, Ghana, Granada, Grecia, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Islandia, Islas Salomón, Italia, Jamaica, Kenia, Lesoto, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Madagascar, Malí, Malawi, Malta, Marruecos, Mauricio, Mauritania, Moldavia, República de, Mozambique, Namibia, Nigeria, Níger, Países Bajos, Pakistán, Papua Nueva Guinea, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Centroafricana, República Democrática del Congo, República Dominicana, República Eslovaca, República Kirguisa, República Checa, Rumania, Ruanda, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Senegal, Sierra Leona, Sri Lanka, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Surinam, Suazilandia, Túnez, Tailandia,

		Tanzania, Togo, Tonga, Trinidad y Tobago, Turquía, Uganda, Unión Europea (anteriormente CE), Zambia, Zimbabue, ex República Yugoslava de Macedonia
<b>Propuesta conjunta (Propiedad intelectual)</b>	Patrocinadores del documento TN/IP/W/10/Rev.4 en el que se propone el establecimiento de una base de datos completamente voluntaria <b>Cuestiones:</b> Registro de las indicaciones geográficas ADPIC <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.wto.org/adpic_s#issues">http://www.wto.org/adpic_s#issues</a> <b>Documentos:</b> TN/IP/W/10/Rev.4	<b>Miembros de la OMC (20):</b> Argentina, Australia, Canadá, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Israel, Japón, México, Nicaragua, Nueva Zelanda, Paraguay, República Dominicana, República de Corea, Sudáfrica, Taipéi Chino
<b>Grupo de Países del Pacífico</b>	Países en desarrollo miembros del Foro de las Islas del Pacífico <b>Cuestiones:</b> Generales <b>Naturaleza:</b> Geográfica <b>Sitio Web:</b> <a href="http://www.forumsec.org/">http://www.forumsec.org/</a>	<b>Miembros de la OMC (6):</b> Fiji, Islas Salomón, Papua Nueva Guinea, Samoa, Tonga, Vanuatu <b>Ni Miembros de la OMC ni observadores ante la OMC (8):</b> Islas Cook, Islas Marshall, Kiribati, Micronesia, Nauru, Niue, Palau, Tuvalu

Fuente: OMC, **Groups in the negotiations**,  
[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/dda\\_e/negotiating\\_groups\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/negotiating_groups_e.htm)

### Cuadro 19. Directores Generales del GATT y de la OMC.

Nombre	GATT/OMC	País	Periodo
Eric Wyndham White	GATT	Reino Unido	1948–1968
Olivier Long	GATT	Suiza	1968–1980
Arthur Dunkel	GATT	Suiza	1980–1993
Peter Sutherland	GATT/OMC	Irlanda	1993–1995
Renato Ruggiero	OMC	Italia	1995–1999
Mike Moore	OMC	Nueva Zelanda	1999-2002
Supachai Panitchpakdi	OMC	Tailandia	2002-2005
Pascal Lamy	OMC	Francia	2005-2013
Roberto Azevêdo	OMC	Brasil	2013-2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC en  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/dg\\_s/dg\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/dg_s/dg_s.htm) y  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/dg\\_s/exdgs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/dg_s/exdgs_s.htm).

### Cuadro 20. Acuerdo sobre la Agricultura.

Artículo	Nombre	Contenido
<b>Parte I</b>		
<b>Artículo 1</b>	Definición de los términos	Se definen los siguientes conceptos: "Medida Global de la Ayuda", producto agropecuario de base, desembolsos presupuestarios, Medida de la Ayuda Equivalente, subvenciones a la exportación, período de aplicación, concesiones sobre acceso a los mercados y Medida Global de la Ayuda Total.
<b>Artículo 2</b>	Productos comprendidos	El Acuerdo se aplica a los productos enumerados en el Anexo 1 del presente Acuerdo, denominados en adelante "productos agropecuarios".

<b>Parte II</b>		
<b>Artículo 3</b>	Incorporación de las concesiones y los compromisos.	A reserva de las disposiciones del artículo 6, ningún Miembro prestará ayuda a los productores nacionales por encima de los niveles de compromiso especificados en la Sección I de la Parte IV de su Lista. A reserva de las disposiciones de los párrafos 2 b) y 4 del artículo 9, ningún Miembro otorgará subvenciones a la exportación de las enumeradas en el párrafo 1 del artículo 9 con respecto a los productos o grupos de productos agropecuarios especificados en la Sección II de la Parte IV de su Lista por encima de los niveles de compromiso en materia de desembolsos presupuestarios y cantidades especificados en la misma ni otorgará tales subvenciones con respecto a un producto agropecuario no especificado en esa Sección de su Lista.
<b>Parte III</b>		
<b>Artículo 4</b>	Acceso a los mercados	Se refiere a consolidaciones y reducciones de los aranceles y a otros compromisos en materia de acceso a los mercados, según se especifique en ellas.
<b>Artículo 5</b>	Disposiciones de salvaguardia especial	No obstante lo dispuesto en el párrafo 1 b) del artículo II del GATT de 1994, todo Miembro podrá recurrir a las disposiciones de los párrafos 4 y 5 infra en relación con la importación de un producto agropecuario con respecto al cual se hayan convertido en un derecho de aduana propiamente dicho medidas del tipo a que se refiere el párrafo 2 del artículo 4 del presente Acuerdo y que se designe en su Lista con el símbolo "SGE" indicativo de que es objeto de una concesión respecto de la cual pueden invocarse las disposiciones del presente artículo.
<b>Parte IV</b>		
<b>Artículo 6</b>	Compromisos en materia de ayuda interna	Los compromisos de reducción de la ayuda interna de cada Miembro consignados en la Parte IV de su Lista se aplicarán a la totalidad de sus medidas de ayuda interna en favor de los productores agrícolas, salvo las medidas internas que no estén sujetas a reducción de acuerdo con los criterios establecidos en el presente artículo y en el Anexo 2 del presente Acuerdo. Estos compromisos se expresan en Medida Global de la Ayuda Total y "Niveles de Compromiso Anuales y Final Consolidados".
<b>Artículo 7</b>	Disciplinas generales en materia de ayuda interna.	Cada Miembro se asegurará de que las medidas de ayuda interna en favor de los productores agrícolas que no estén sujetas a compromisos de reducción, por ajustarse a los criterios enunciados en el Anexo 2 del presente Acuerdo
<b>Parte V</b>		
<b>Artículo 8</b>	Compromisos en materia de competencia de las exportaciones	Cada Miembro se compromete a no conceder subvenciones a la exportación más que de conformidad con el presente Acuerdo y con los compromisos especificados en su Lista.
<b>Artículo 9</b>	Compromisos en materia de subvenciones a la exportación	En este artículo se señalan las subvenciones a la exportación que están sujetas a los compromisos de reducción contraídos en virtud del presente Acuerdo
<b>Artículo 10</b>	Prevención de la elusión de los compromisos en materia de subvenciones a la exportación.	Las subvenciones a la exportación no enumeradas en el párrafo 1 del artículo 9 no serán aplicadas de forma que constituya, o amenace constituir, una elusión de los compromisos en materia de subvenciones a la exportación; tampoco se utilizarán transacciones no comerciales para eludir esos compromisos.

<b>Artículo 11</b>	Productos incorporados	La subvención unitaria pagada respecto de un producto agropecuario primario incorporado no podrá en ningún caso exceder de la subvención unitaria a la exportación que sería pagadera con respecto a las exportaciones del producto primario como tal.
<b>Parte VI</b>		
<b>Artículo 12</b>	Disciplinas en materia de prohibiciones y restricciones a la exportación	Cuando un Miembro establezca una nueva prohibición o restricción a la exportación de productos alimenticios de conformidad con el párrafo 2 a) del artículo XI del GATT de 1994, j
<b>Parte VII</b>		
<b>Artículo 13</b>	Debida moderación	No obstante, las disposiciones del GATT de 1994 y del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (al que se hace referencia en el presente artículo como "Acuerdo sobre Subvenciones"), durante el período de aplicación: las medidas de ayuda interna que estén en plena conformidad con las disposiciones del Anexo 2 del presente Acuerdo.
<b>Parte VIII</b>		
<b>Artículo 14</b>	Medidas sanitarias y fitosanitarias	Los Miembros acuerdan poner en vigor el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.
<b>Parte IX</b>		
<b>Artículo 15</b>	Trato especial y diferenciado	Habiéndose reconocido que el trato diferenciado y más favorable para los países en desarrollo Miembros forma parte integrante de la negociación, se otorgará trato especial y diferenciado con respecto a los compromisos, según se establece en las disposiciones pertinentes del presente Acuerdo y según quedará incorporado en las Listas de concesiones y compromisos.  2. Los países en desarrollo Miembros tendrán flexibilidad para aplicar los compromisos de reducción a lo largo de un período de hasta 10 años. No se exigirá a los países menos adelantados Miembros que contraigan compromisos de reducción.
<b>Parte X</b>		
<b>Artículo 16</b>	Países menos adelantados y países en desarrollo importadores netos de productos alimenticios.	Los países desarrollados Miembros tomarán las medidas previstas en el marco de la Decisión sobre medidas relativas a los posibles efectos negativos del programa de reforma en los países menos adelantados y en los países en desarrollo importadores netos de productos alimenticios.
<b>Parte XI</b>		
<b>Artículo 17</b>	Comité de Agricultura	En virtud del presente Acuerdo se establece un Comité de Agricultura.
<b>Artículo 18</b>	Examen de la aplicación de los compromisos	El Comité de Agricultura examinará los progresos realizados en la aplicación de los compromisos negociados en el marco del programa de reforma de la Ronda Uruguay. El proceso de examen brindará a los Miembros la oportunidad de plantear cualquier cuestión relativa a la aplicación de los compromisos contraídos en el marco del programa de reforma establecido en el presente Acuerdo.
<b>Artículo 19</b>	Consultas y solución de diferencias	Serán aplicables a la celebración de consultas y a la solución de diferencias en el marco del presente Acuerdo las disposiciones de los artículos XXII y XXIII del GATT de 1994, desarrolladas y aplicadas en virtud del Entendimiento sobre Solución de Diferencias.
<b>Parte XII</b>		
<b>Artículo 20</b>	Continuación del proceso de reforma	Reconociendo que el logro del objetivo a largo plazo de reducciones sustanciales y progresivas de la ayuda y la protección que se traduzcan en una reforma fundamental es un proceso continuo, los Miembros acuerdan que las negociaciones para proseguir ese proceso se inicien un año antes del término del período de aplicación.

Parte XIII		
Artículo 21	Disposiciones finales	Se aplicarán las disposiciones del GATT de 1994 y de los otros Acuerdos Comerciales Multilaterales incluidos en el Anexo 1A del Acuerdo sobre la OMC, a reserva de las disposiciones del presente Acuerdo.

Fuente: Elaboración propia con datos del Acuerdo de Agricultura en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/14-ag.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/14-ag.pdf)

**Cuadro 21. Los diez primeros exportadores e importadores de productos agrícolas en el 2015 (miles de millones de dólares y porcentaje).**

País	Valor	Participación en las exportaciones/importaciones mundiales					Variación porcentual anual			
		2015	1980	1990	2000	2015	2010-15	2013	2014	2015
<b>Exportadores</b>										
Unión Europea (28)	585	-	-	41.9	37.1		2	8	1	-13
UE extra (28)	158	-	-	10.0	10.0		4	8	1	-11
Estados Unidos	163	17.0	14.3	13.0	10.4		3	2	4	-10
Brasil	80	3.4	2.4	2.8	5.1		3	5	-3	-9
China	73	1.5	2.4	3.0	4.6		7	6	6	-2
Canadá	63	5.0	5.4	6.3	4.0		4	4	4	-7
Indonesia a	39	1.6	1.0	1.4	2.5		2	-5	3	-10
Tailandia	36	1.2	1.9	2.2	2.3		1	-4	-2	-8
Australia	36	3.3	2.9	3.0	2.3		6	-2	3	-7
India	35	1.0	0.8	1.1	2.2		9	7	-3	-19
Argentina	35	1.9	1.8	2.2	2.2		0	-3	-10	-9
Total de 10	1146	-	-	76.9	72.7		-	-	-	-
<b>Importadores</b>										
Unión Europea (28)	590	-	-	42.7	35.0		1	6	2	-13
UE extra(28)	166	-	-	13.2	9.8		2	3	2	-9
China	160	2.1	1.8	3.3	9.5		8	6	3	-6
Estados Unidos	149	8.7	9.0	11.6	8.8		5	3	7	-5
Japón	74	9.6	11.5	10.4	4.4		-1	-8	-5	-10
Canadá b	38	1.8	2.0	2.6	2.3		4	2	3	-5
República de Corea	33	1.5	2.2	2.2	2.0		4	1	5	-6
India	28	0.5	0.4	0.7	1.6		9	-5	12	1
México b	28	1.2	1.2	1.8	1.6		3	8	3	-8
Federación Rusa b	28	-	-	1.3	1.6		-5	6	-8	-33
Hong Kong, China	27	-	-	-	-		6	11	5	-6
Importaciones retenidas a	18	1.0	1.0	1.1	1.1		6	12	6	-9
Total de 10	1154	-	-	77.6	67.9		-	-	-	-

Fuente: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its15\\_world\\_trade\\_dev\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_world_trade_dev_s.htm)

**Cuadro 22. Japón como tercero en el mecanismo de solución de controversias de la OMC.**

Tema	Demandado/Reclamante	Solicitudes de celebración de consultas recibidas	Serie de documentos de la OMC
Denominación comercial de los moluscos del género pectinidae.	Comunidades Europeas/Canadá	19 de mayo de 1995	DS7



<b>Denominación comercial de los moluscos del género pectinidae</b>	Comunidades Europeas/Perú	18 de julio de 1995	DS12
<b>Denominación comercial de los moluscos del género pectinidae.</b>	Comunidades Europeas/Chile	24 de julio de 1995	DS14
<b>Régimen de la importación, venta y distribución de bananos.</b>	Comunidades Europeas/Ecuador; Guatemala; Honduras; México; Estados Unidos	5 de febrero de 1996	DS27
<b>Restricciones aplicadas a las importaciones de productos textiles y prendas de vestir.</b>	Turquía/India	21 de marzo de 1996	DS34
<b>Subvenciones a la exportación de productos agropecuarios.</b>	Hungría/Argentina; Australia; Canadá; Nueva Zelandia; Tailandia; Estados Unidos	27 de marzo de 1996	DS35
<b>Ley para la Libertad y la Solidaridad Democrática Cubana.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	3 de mayo de 1996	DS38
<b>Prohibición de importar ciertos camarones y sus productos.</b>	Estados Unidos/India; Malasia; Pakistán; Tailandia	8 de octubre de 1996	DS58
<b>Clasificación aduanera de determinado equipo informático.</b>	Comunidades Europeas/Estados Unidos	8 de noviembre de 1996	DS62
<b>Clasificación aduanera de determinado equipo informático.</b>	Reino Unido/Estados Unidos	14 de febrero de 1997	DS67
<b>Clasificación aduanera de determinado equipo informático.</b>	Irlanda/Estados Unidos	14 de febrero de 1997	DS68
<b>Medida que afecta a la contratación pública.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	20 de junio de 1997	DS88
<b>Medida que afecta a la contratación pública.</b>	Estados Unidos/Japón	18 de julio de 1997	DS95
<b>Medidas que afectan a la importación de leche y a las exportaciones de productos lácteos.</b>	Canadá/Estados Unidos	8 de octubre de 1997	DS103
<b>Trato fiscal aplicado a las “empresas de ventas en el extranjero”.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	18 de noviembre de 1997	DS108
<b>Medidas que afectan a la importación de leche y a las exportaciones de productos lácteos.</b>	Canadá/Nueva Zelandia.	29 de diciembre de 1997	DS113
<b>Protección mediante patente de los productos farmacéuticos.</b>	Canadá/Comunidades Europeas	19 de diciembre de 1997	DS114
<b>Derechos antidumping sobre los perfiles de hierro y acero sin alear y vigas doble T procedentes de Polonia.</b>	Tailandia/Polonia	6 de abril de 1998	DS122
<b>Ley Antidumping de 1916.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	4 de junio de 1998	DS136
<b>Derechos antidumping sobre las importaciones de ropa de cama de algodón originarias de la India.</b>	Comunidades Europeas/India	3 de agosto de 1998	DS141
<b>Medidas que afectan al sector del automóvil.</b>	India/ Comunidades Europeas	6 de octubre de 1998	DS146
<b>Artículos 301 a 310 de la Ley de Comercio Exterior de 1974.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	25 de noviembre de 1998	DS152
<b>Artículo 110(5) de la Ley de Derecho de Autor de los Estados Unidos.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	26 de enero de 1999	DS160
<b>Medidas que afectan a la contratación pública.</b>	República de Corea/Estados Unidos	16 de febrero de 1999	DS163
<b>Medidas aplicadas a la importación de determinados productos procedentes de las Comunidades Europeas.</b>	Estados Unidos/Comunidades Europeas	4 de marzo de 1999	DS165
<b>Medidas que afectan al comercio y a las inversiones en el sector de los vehículos automóviles.</b>	India/Estados Unidos	2 de junio de 1999	DS175
<b>Artículo 211 de la Ley Omnibus de Asignaciones de 1998.</b>	Estados Unidos/ Comunidades Europeas	8 de julio de 1999	DS176
<b>Medida de salvaguardia contra las importaciones de cordero fresco, refrigerado o congelado procedentes de Nueva Zelandia.</b>	Estados Unidos/Nueva Zelandia	16 de julio de 1999	DS177
<b>Medida de salvaguardia respecto de las importaciones de cordero fresco, refrigerado o congelado procedentes de Australia.</b>	Estados Unidos/ Australia	23 de julio de 1999	DS178
<b>Aplicación de medidas antidumping a las chapas de acero inoxidable en rollos y las hojas y tiras de acero inoxidable procedentes de Corea.</b>	Estados Unidos/ República de Corea	30 de julio de 1999	DS179

Medidas antidumping definitivas aplicadas a las importaciones de cartón procedentes de Alemania y medidas antidumping definitivas aplicadas a las importaciones de baldosas de cerámica para el suelo procedentes de Italia.	Argentina/ Comunidades Europeas	26 de enero de 2000	DS189
Medidas que afectan al comercio y las inversiones en el sector de los vehículos automóviles.	Filipinas/Estados Unidos	23 de mayo de 2000	DS195
Medidas que afectan a la protección mediante patente.	Brasil/Estados Unidos	30 de mayo de 2000	DS199
Medida de salvaguardia definitiva contra las importaciones de tubos al carbono soldados de sección circular procedentes de Corea.	Estados Unidos/República de Corea	13 de junio de 2000	DS202
Medidas que afectan a los servicios de telecomunicaciones.	México/ Estados Unidos	17 de agosto de 2000	DS204
Aplicación de medidas antidumping y compensatorias a las chapas de acero procedentes de la India.	Estados Unidos/India	4 de octubre de 2000	DS206
Sistema de bandas de precios y medidas de salvaguardia aplicados a determinados productos agrícolas.	Chile/Argentina	5 de octubre de 2000	DS207
Administración de las medidas por las que se establecen derechos de aduana aplicables al arroz.	Bélgica/ Estados Unidos	12 de octubre de 2000	DS210
Medidas antidumping definitivas aplicadas a las barras de refuerzo de acero procedentes de Turquía.	Egipto/Turquía	6 de noviembre de 2000	DS211
Derechos compensatorios sobre determinados productos planos de acero al carbono resistente a la corrosión procedentes de Alemania.	Estados Unidos/ Comunidades Europeas	10 de noviembre de 2000	DS213
Medidas de salvaguardia definitivas contra las importaciones de varillas para trefilar de acero y de tubos al carbono soldados de sección circular.	Estados Unidos/ Comunidades Europeas	1 de diciembre de 2000	DS214
Derechos antidumping sobre los accesorios de tubería de fundición maleable procedentes del Brasil.	Comunidades Europeas/ Brasil	21 de diciembre de 2000	DS219
Artículo 129(c)(1) de la Ley de los Acuerdos de la Ronda Uruguay.	Estados Unidos/ Canadá	17 de enero de 2001	DS221
Ley de compensación por continuación del dumping o mantenimiento de las subvenciones de 2000.	Estados Unidos/ Canadá; México	21 de mayo de 2001	DS234
Determinaciones preliminares con respecto a determinada madera blanda procedente del Canadá.	Estados Unidos/ Canadá	21 de agosto de 2001	DS236
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/Comunidades Europeas	7 de marzo de 2002	DS248
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/ República de Corea	20 de marzo de 2002	DS251
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/China	26 de marzo de 2002	DS252
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/Suiza	3 de abril de 2002	DS253
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/Noruega	4 de abril de 2002	DS254
Determinación definitiva en materia de derechos compensatorios con respecto a determinada madera blanda procedente del Canadá.	Estados Unidos/Canadá	3 de mayo de 2002	DS257
Medidas de salvaguardia definitivas sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Estados Unidos/Nueva Zelandia	14 de mayo de 2002	DS258
Medidas de salvaguardia provisionales sobre las importaciones de determinados productos de acero.	Comunidades Europeas/ Estados Unidos	30 de mayo de 2002	DS260

Determinación definitiva de la existencia de dumping respecto de la madera blanda procedente del Canadá.	Estados Unidos/Canadá	13 de septiembre de 2002	DS264
Subvenciones al algodón americano (upland).	Estados Unidos/ Brasil	27 de septiembre de 2002	DS267
Exámenes por extinción de las medidas antidumping impuestas a los artículos tubulares para campos petrolíferos procedentes de la Argentina.	Estados Unidos/ Argentina	7 de octubre de 2002	DS268
Medidas que afectan al comercio de embarcaciones comerciales.	República de Corea/ Comunidades Europeas	21 de octubre de 2002	DS273
Medidas relativas a las exportaciones de trigo y al trato aplicado al grano importado.	Canadá/Estados Unidos	17 de diciembre de 2002	DS276
Investigación de la Comisión de Comercio Internacional respecto de la madera blanda procedente del Canadá.	Estados Unidos/Canadá	20 de diciembre de 2002	DS277
Aplicación de medidas antidumping al cemento procedente de México.	Estados Unidos/México	31 de enero de 2003	DS281
Medidas antidumping relativas a las tuberías para perforación petrolera procedentes de México.	Estados Unidos/ México	18 de febrero de 2003	DS282
Medidas que afectan al suministro transfronterizo de servicios de juegos de azar y apuestas.	Estados Unidos/Antigua y Barbuda	13 de marzo de 2003	DS285
Leyes, reglamentos y metodología para el cálculo de los márgenes de dumping ("reducción a cero").	Estados Unidos/Comunidades Europeas	12 de junio de 2003	DS294
Investigación en materia de derechos compensatorios sobre los semiconductores para memorias dinámicas de acceso aleatorio (DRAM) procedentes de Corea.	Estados Unidos/ República de Corea	30 de junio de 2003	DS296
Medidas compensatorias sobre las microplaquetas para memorias dinámicas de acceso aleatorio procedentes de Corea.	Comunidades Europeas/ República de Corea	25 de julio de 2003	DS299
Medidas que afectan al comercio de embarcaciones comerciales.	Comunidades Europeas/ República de Corea	3 de septiembre de 2003	DS301
Medidas fiscales sobre los refrescos y otras bebidas.	México/Estados Unidos	16 de marzo de 2004	DS308
Derechos antidumping sobre las importaciones de determinado papel procedentes de Indonesia.	República de Corea/Indonesia	4 de junio de 2004	DS312
Determinadas cuestiones aduaneras.	Comunidades Europeas/ Estados Unidos	21 de septiembre de 2004	DS315
Medidas que afectan al comercio de grandes aeronaves civiles.	Comunidades Europeas; Francia; Alemania; España; Reino Unido/Estados Unidos	6 de octubre de 2004	DS316
Medidas que afectan al comercio de grandes aeronaves civiles.	Estados Unidos/Comunidades Europeas	6 de octubre de 2004	DS317
Derechos antidumping sobre los fósforos procedentes del Pakistán.	Egipto/Pakistán	21 de febrero de 2005	DS327
Derechos antidumping sobre las tuberías de acero procedentes de Guatemala.	México/Guatemala	17 de junio de 2005	DS331
Medidas que afectan a las importaciones de neumáticos recauchutados.	Brasil/ Comunidades Europeas	20 de junio de 2005	DS332
Medida antidumping relativa a los camarones procedentes del Ecuador.	Estados Unidos/ Ecuador	17 de noviembre de 2005	DS335
Medida antidumping sobre el salmón de piscifactoría procedente de Noruega.	Comunidades Europeas/ Noruega	17 de marzo de 2006	DS337
Medidas que afectan a las importaciones de partes de automóviles	China/ Comunidades Europeas	30 de marzo de 2006	DS339
Medidas que afectan a las importaciones de partes de automóviles	China/Estados Unidos	30 de marzo de 2006	DS340
Medidas compensatorias definitivas sobre el aceite de oliva procedente de las Comunidades Europeas.	México/Comunidades Europeas	31 de marzo de 2006	DS341
Medidas que afectan a las importaciones de partes de automóviles	China/Canadá	13 de abril de 2006	DS342
Medidas Antidumping sobre los Camarones Procedentes de Tailandia	Estados Unidos Tailandia	24 de abril de 2006	DS343

Medidas antidumping definitivas sobre el acero inoxidable procedente de México	Estados Unidos/México	26 de mayo de 2006	DS344
Directiva sobre fianzas aduaneras para determinadas mercancías sujetas a derechos antidumping y compensatorios.	Estados Unidos/India	6 de junio de 2006	DS345
Medidas que afectan al comercio de grandes aeronaves civiles (segunda reclamación).	Comunidades Europeas y determinados Estados miembros/ Estados Unidos.	31 de enero de 2006	DS347
Continuación de la existencia y aplicación de la metodología de reducción a cero.	Estados Unidos/ Comunidades Europeas	2 de octubre de 2006	DS350
Medidas que afectan a la importación y venta de vinos y bebidas espirituosas procedentes de las Comunidades Europeas.	India/Comunidades Europeas	20 de noviembre de 2006	DS352
Medidas que afectan al comercio de grandes aeronaves civiles (segunda reclamación).	Estados Unidos/Unión Europea	27 de junio de 2005	DS353
Medidas antidumping sobre las importaciones de determinadas resinas procedentes de la Argentina.	Brasil/Argentina	26 de diciembre de 2006	DS355
Subvenciones y otras medidas de ayuda interna para el maíz y otros productos agropecuarios.	Estados Unidos/Canadá	8 de enero de 2007	DS357
Determinadas medidas por las que se conceden devoluciones, reducciones o exenciones de impuestos y de otros pagos.	China/Estados Unidos	2 de febrero de 2007	DS358
Determinadas medidas por las que se conceden devoluciones, reducciones o exenciones de impuestos y de otros pagos.	China/México	26 de febrero de 2007	DS359
Derechos adicionales y derechos adicionales suplementarios sobre las importaciones procedentes de los Estados Unidos.	India/Estados Unidos	6 de marzo de 2007	DS360
Medidas que afectan a la protección y observancia de los derechos de propiedad intelectual.	China/Estados Unidos	10 de abril de 2007	DS362
Medidas que afectan a los derechos comerciales y los servicios de distribución respecto de determinadas publicaciones y productos audiovisuales de esparcimiento.	China/Estados Unidos	10 de abril de 2007	DS363
Ayuda interna y garantías de créditos a la exportación para productos agropecuarios.	Estados Unidos/Brasil	11 de julio de 2007	DS365
Medidas que afectan a la importación de manzanas procedentes de Nueva Zelanda.	Australia/Nueva Zelanda	31 de agosto de 2007	DS367
Determinadas medidas que prohíben la importación y comercialización de productos derivados de las focas.	Unión Europea/Canadá	25 de septiembre de 2007	DS369
Trato arancelario otorgado a determinados productos de tecnología de la información.	Unión Europea/Estados Unidos	28 de mayo de 2008	DS375
Trato arancelario otorgado a determinados productos de tecnología de la información.	Unión Europea/ Taipei Chino	12 de junio de 2008	DS377
Derechos antidumping y compensatorios definitivos sobre determinados productos procedentes de China.	Estados Unidos/China	19 de septiembre de 2008	DS379
Medidas relativas a la importación, comercialización y venta de atún y productos de atún.	Estados Unidos/México	24 de octubre de 2008	DS381
Exámenes administrativos de derechos antidumping y otras medidas en relación con las importaciones de determinado jugo de naranja procedente del Brasil.	Estados Unidos/Brasil	27 de noviembre de 2008	DS382
Medidas antidumping sobre las bolsas de compra de polietileno procedentes de Tailandia.	Estados Unidos/Tailandia	26 de noviembre de 2008	DS383
Determinadas prescripciones en materia de etiquetado indicativo del país de origen.	Estados Unidos/Canadá	1 de diciembre de 2008	DS384
Determinadas prescripciones en materia de etiquetado indicativo del país de origen.	Estados Unidos/México	17 de diciembre de 2008	DS386
Medidas que afectan a la importación de carne y productos cárnicos de bovino procedentes del Canadá.	República de Corea/Canadá	9 de abril de 2009	DS391
Medidas relativas a la exportación de diversas materias primas	China/Estados Unidos	22 de junio de 2009	DS394

Medidas relativas a la exportación de diversas materias primas.	China/Unión Europea	23 de junio de 2009	DS395
Medidas antidumping definitivas sobre determinados elementos de fijación de hierro o acero procedentes de China.	Unión Europea/China	31 de julio de 2009	DS397
Medidas relativas a la exportación de diversas materias primas.	China/México	21 de agosto de 2009	DS398
Medidas que afectan a las importaciones de determinados neumáticos (llantas neumáticas) para vehículos de pasajeros y camionetas procedentes de China.	Estados Unidos/China	14 de septiembre de 2009	DS399
Medidas que prohíben la importación y comercialización de productos derivados de las focas.	Unión Europea/Canadá	2 de noviembre de 2009.	DS400
Medidas que prohíben la importación y comercialización de productos derivados de las focas	Unión Europea/Noruega	5 de noviembre de 2009	DS401
Utilización de la reducción a cero en medidas antidumping que afectan a productos procedentes de Corea	Estados Unidos/ República de Corea.	24 de noviembre de 2009	DS402
Medidas antidumping sobre determinados camarones procedentes de Vietnam	Estados Unidos/Vietnam	1 de febrero de 2010	DS404
Medidas antidumping sobre determinado calzado procedente de China	Unión Europea/China	4 de febrero de 2010	DS405
Determinadas medidas que afectan a los servicios de pago electrónico.	China/Estados Unidos	15 de septiembre de 2010	DS413
Derechos compensatorios y antidumping sobre el acero magnético laminado plano de grano orientado procedente de los Estados Unidos.	China/Estados Unidos	15 de septiembre de 2010	DS414
Medidas antidumping sobre los Productos planos de acero al carbono resistente a la corrosión procedentes de Corea.	Estados Unidos/República de Corea	31 de enero de 2011	DS420
Medidas antidumping relativas a determinados camarones y hojas de sierra de diamante procedentes de China.	Estados Unidos/China	28 de febrero de 2011	DS422
Derechos antidumping definitivos sobre los aparatos de rayos X para inspecciones de seguridad procedentes de la Unión Europea.	China/Unión Europea	25 de julio de 2011	DS425
Medidas relativas al programa de tarifas reguladas.	Canadá/Unión Europea	11 de agosto de 2011	DS426
Medidas en materia de derechos antidumping y compensatorios sobre los productos de pollo de engorde procedentes de los Estados Unidos.	China/Estados Unidos	20 de septiembre de 2011	DS427
Medidas antidumping sobre determinados camarones de aguas cálidas congelados procedentes de Vietnam	Estados Unidos/Vietnam	20 de febrero de 2012	DS429
Medidas relativas a la importación de determinados productos agropecuarios procedentes de los Estados Unidos.	India/Estados Unidos	6 de marzo de 2012	DS430
Medidas relacionadas con la exportación de tierras raras, volframio (tungsteno) y molibdeno.	China/Estados Unidos	13 de marzo de 2012	DS431
Medidas relacionadas con la exportación de tierras raras, volframio (tungsteno) y molibdeno	China/Unión Europea	13 de marzo de 2012	DS432
Determinadas medidas relativas a las marcas de fábrica o de comercio y otras prescripciones de empaquetado genérico aplicables a los productos de tabaco y al empaquetado de esos productos.	Ucrania/Australia	13 de marzo de 2012	DS434
Determinadas medidas relativas a las marcas de fábrica o de comercio y otras prescripciones de empaquetado genérico aplicables a los productos de tabaco y al empaquetado de esos productos.	Honduras/Australia	4 de abril de 2012	DS435
Medidas en materia de derechos compensatorios sobre determinados productos procedentes de China.	Estados Unidos/China	25 de mayo de 2012	DS437
Medidas que afectan a la importación de mercancías	Argentina/Unión Europea	25 de mayo de 2012	DS438

<b>Medidas en materia de derechos antidumping y compensatorios sobre determinados automóviles procedentes de los Estados Unidos.</b>	China/Estados Unidos	5 de julio de 2012	DS440
<b>Determinadas medidas relativas a las marcas de fábrica o de comercio y otras prescripciones de empaquetado genérico aplicables a los productos de tabaco y al empaquetado de esos productos.</b>	Australia/República Dominicana	18 de julio de 2012	DS441
<b>Medidas que afectan a la importación de mercancías.</b>	Argentina/Estados Unidos	21 de agosto de 2012	DS444
<b>Medidas compensatorias y antidumping sobre determinados productos procedentes de China.</b>	Estados Unidos/China	17 de septiembre de 2012	DS449
<b>Importación de productos hortícolas, animales y productos del reino animal.</b>	Indonesia/Estados Unidos	10 de enero de 2013	DS455
<b>Determinadas medidas relativas a las células solares y los módulos solares</b>	India/Estados Unidos	6 de febrero de 2013	DS456
<b>Determinadas medidas relativas a las marcas de fábrica o de comercio y otras prescripciones de empaquetado genérico aplicables a los productos de tabaco y al empaquetado de esos productos</b>	Australia/Cuba	3 de mayo de 2013	DS458
<b>Medidas por las que se imponen derechos antidumping a los tubos sin soldadura (sin costura) de acero inoxidable para altas prestaciones procedentes de la Unión Europea</b>	China/Unión Europea	13 de junio de 2013	DS460
<b>Tasa de reciclaje sobre los vehículos automóviles.</b>	Federación de Rusia/Unión Europea	9 de julio de 2013	DS462
<b>Medidas antidumping y compensatorias sobre lavadoras de gran capacidad para uso doméstico procedentes de Corea.</b>	Estados Unidos/República de Corea	29 de agosto de 2013	DS464
<b>Determinadas medidas relativas a las marcas de fábrica o de comercio y otras prescripciones de empaquetado genérico aplicables a los productos de tabaco y al empaquetado de esos productos</b>	Australia/Indonesia	20 de septiembre de 2013	DS467
<b>Medidas relativas al arenque atlántico-escandinavo</b>	Dinamarca/Unión Europea	4 de noviembre de 2013	DS469
<b>Determinados métodos y su aplicación a procedimientos antidumping que atañen a China.</b>	Estados Unidos/China	3 de diciembre de 2013	DS471
<b>Determinadas medidas relativas a la tributación y las cargas.</b>	Brasil/Unión Europea	19 de diciembre de 2013	DS472
<b>Medidas relativas a la importación de porcinos vivos, carne de porcino y otros productos de porcino procedentes de la Unión Europea.</b>	Federación de Rusia/Unión Europea	8 de abril de 2014	DS475
<b>Determinadas medidas relativas a al sector de la energía.</b>	Unión Europea/Federación de Rusia	30 de abril de 2014	DS476
<b>Importación de productos hortícolas, animales y productos del reino animal.</b>	Indonesia/ Nueva Zelanda	8 de mayo de 2014	DS477
<b>Importación de productos hortícolas, animales y productos del reino animal.</b>	Indonesia/Estados Unidos	8 de mayo de 2014	DS478
<b>Derechos antidumping sobre los vehículos comerciales ligeros procedentes de Alemania e Italia.</b>	Federación de Rusia/Unión Europea	21 de mayo de 2014	DS479
<b>Medidas antidumping sobre el biodiésel procedente de Indonesia.</b>	Unión Europea/Indonesia	10 de junio de 2014	DS480
<b>Medidas antidumping relativas a las importaciones de pasta de celulosa procedentes del Canadá.</b>	China/Canadá	15 de octubre de 2014	DS483
<b>Medidas relativas a la importación de carne de pollo y productos de pollo.</b>	Indonesia/Brasil	16 de octubre de 2014	DS484
<b>Trato arancelario de determinados productos agrícolas y manufacturados.</b>	Federación de Rusia/Unión Europea	31 de octubre de 2014	DS485
<b>Incentivos fiscales condicionales para grandes aeronaves civiles.</b>	Estados Unidos/Unión Europea	19 de diciembre de 2014	DS487
<b>Medidas relacionadas con los programas de bases de demostración y plataformas de servicios comunes.</b>	China/Estados Unidos	11 de febrero de 2015	DS489
<b>Salvaguardia sobre determinados productos de hierro o acero.</b>	Indonesia/Taipei Chino	12 de febrero de 2015	DS490

Medidas antidumping sobre el nitrato de amonio.	Ucrania/Federación de Rusia	7 de mayo de 2015	DS493
Métodos de ajuste de costos y determinadas medidas antidumping sobre importaciones procedentes de Rusia — (Segunda reclamación).	Unión Europea/Federación de Rusia	7 de mayo de 2015	DS494
Salvaguardia sobre determinados productos de hierro o acero.	Indonesia/Vietnam	1 de junio de 2015	DS496
Medidas que afectan a la importación de equipo ferroviario y sus partes.	Federación de Rusia/Ucrania	21 de octubre de 2015	DS499
Medidas compensatorias sobre el papel supercalandrado procedente del Canadá.	Estados Unidos/ Canadá	30 de marzo de 2016	DS505
Derechos de exportación sobre determinadas materias primas.	China/Estados Unidos	13 de julio de 2016	DS508
Derechos y otras medidas concernientes a la exportación de determinadas materias primas.	China/Unión Europea	19 de julio de 2016	DS509

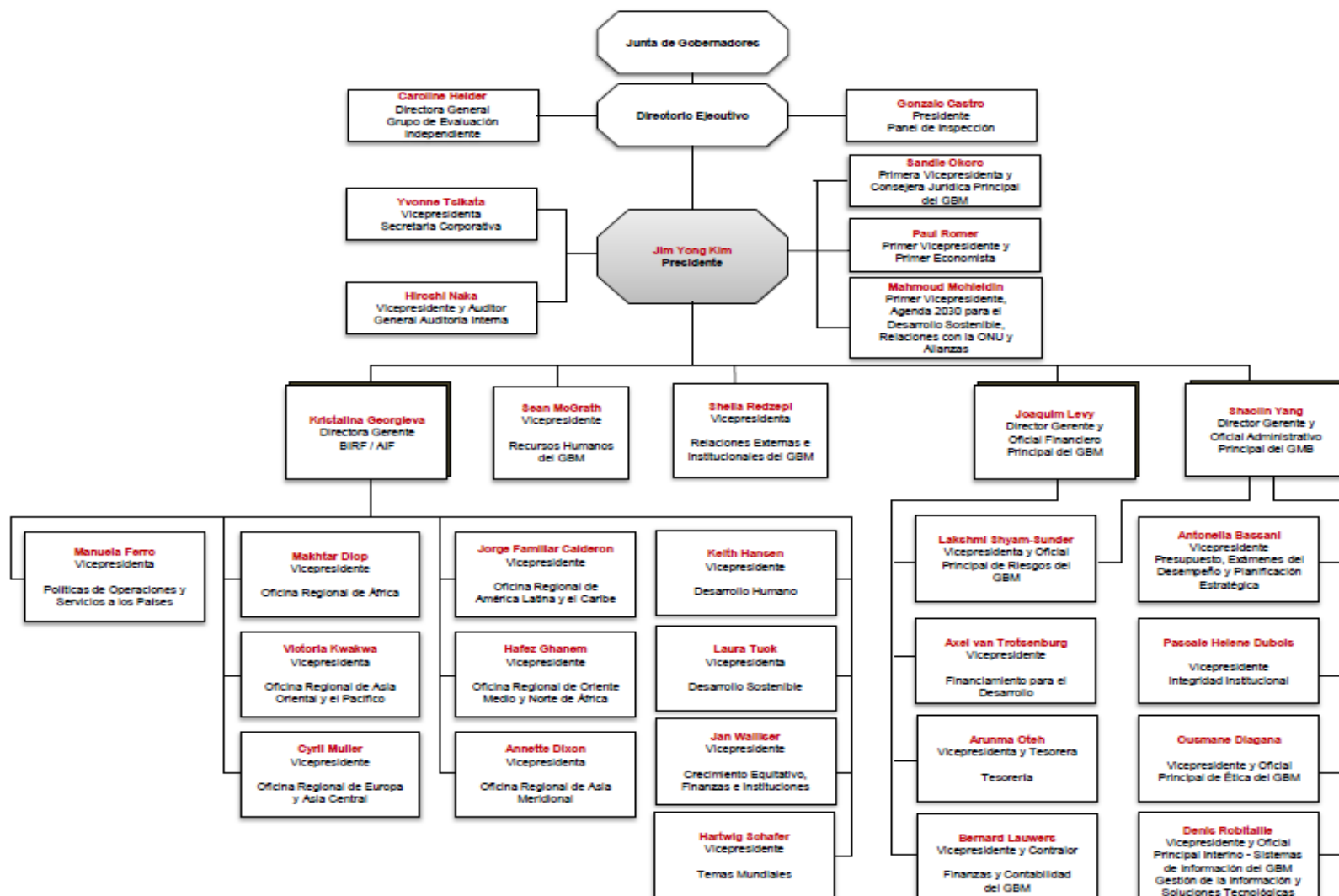
Fuente: OMC, [Japón y la OMC](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/japan_s.htm), en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/countries\\_s/japan\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/japan_s.htm).

### Cuadro 23. Declaración Ministerial de Bali

<b>Parte I. Labor ordinaria en el Consejo General. Decisiones adoptadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC.</li> <li>• Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico.</li> <li>• Programa de Trabajo sobre las Pequeñas Economías.</li> <li>• Ayuda para el Comercio.</li> <li>• Comercio y transferencia de tecnología.</li> </ul>
<b>Parte II. Programa de Doha para el desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Facilitación del comercio</u>: Acuerdo sobre Facilitación del Comercio. A este respecto, los países miembros reafirmaron que el principio de no discriminación del artículo V del GATT de 1994 sigue siendo válido.</li> <li>• <u>Agricultura</u>: Servicios generales, constitución de existencias públicas con fines de seguridad alimentaria, entendimiento relativo a las disposiciones sobre la administración de los contingentes arancelarios de los productos agropecuarios, según se definen en el artículo 2 del Acuerdo sobre la Agricultura y competencia de las exportaciones. También se acordó una decisión sobre el algodón.</li> <li>• <u>Desarrollo y cuestiones relacionadas con los PMA</u>: normas de origen preferenciales para los países menos adelantados, puesta en práctica de la exención relativa al trato preferencial para los servicios y los proveedores de servicios de los países menos adelantados, acceso a los mercados libre de derechos y de contingentes para los países menos adelantados y mecanismo de Vigilancia del Trato Especial y Diferenciado.</li> </ul>
<b>Parte III — Labor posterior a Bali</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se decidió que el Comité de Negociaciones Comerciales que preparara, en los 12 meses posteriores a la Conferencia de Bali, un programa de trabajo claramente definido sobre las cuestiones restantes del Programa de Doha para el Desarrollo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de OMC, *Declaración Ministerial de Bali* Adoptada el 7 de diciembre de 2013, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/balideclaration\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/balideclaration_s.htm)

Figura 28. Organigrama del Banco Mundial



Fuente: Organigrama del Banco Mundial, en <http://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/About/OrgChart/organigrama.pdf>



## Fuentes

### Bibliografía

- Allan, Pierre y Schmidt, Christian (coords.), *Game Theory and International Relations. Preferences, Information and Empirical Evidence*, Edward Elgar Publishing Company, Gran Bretaña, 1994, 213 pp.
- Allison, Graham T., *La Esencia de la Decisión*, Grupo Editor Latinoamericano, Colección de Estudios Internacionales, Argentina, 1988, 387 pp.
- Avenhaus, Rudolf y Zartman, I. William (editores), *Diplomacy Games. Formal Models and International Negotiations*, Springer Berlin Heidelberg, 2007, Nueva York, 348 pp.
- Ávila Marcué, Felipe, *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*, Ed. Trillas, México, 2005, 270 pp.
- Axelrod, Robert, *La evolución de la cooperación*, Alianza Universidad, Madrid, 1986, 211 pp.
- Baylis, John; Smith, Steve y Owens, Patricia, *The globalization of World Politics. An introduction to international relations*, Oxford University Press, Reino Unido, 2001, 351 pp.
- Benedict, Ruth, *El crisantemo y la espada. Patrones de la cultura japonesa*, Alianza Editorial, Madrid, 1989, 384 pp.
- Berton, Peter, Kimura, Hiroshi y Zartman, I. William, *International Negotiation. Actors, Structure/Process, Values*, Macmillan Press, USA, 1999, 371 pp.
- Berridge, G. R., *Diplomacy: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, Reino Unido, 2015, 296 pp.
- Binnendijk, Hans, *National Negotiating Styles*, Center for the study of Foreign Affairs, Foreign Service Institute U.S. Department of State, Estados Unidos, 1987, 147 pp.
- Blaker, Michael, *Japanese International negotiation style*, Columbia University, New York, 1977, 253 pp.
- Bown, Chad P., *Self-enforcing trade. Developing countries and WTO Dispute settlement*, The Brookings Institution Press, Estados Unidos, 2009, 240 pp.
- Bunge, Mario, *Buscar la filosofía en las Ciencias Sociales*, Siglo XXI, México, 1999, 588 pp.
- Burchill, Scott; Linklater, Andrew; Devetak, Richard; Donnelly, Jack; Paterson, Matthew; Reus-Smit, Christian; y True, Jacqui, *Theories of International Relations*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2005, 310 pp.
- Calvo Vélez, David, “Modelos teóricos y representación del conocimiento”, *Memoria para optar al grado de doctor*, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Filosofía, Departamento de Lógica y Filosofía de la Ciencia, Madrid, 2006, 389 pp.
- Cardwell, Michael N. (et. al.), *Agriculture and International Trade. Law, Policy and the WTO*, Cabi Publishing, Estados Unidos, 2003, 330 pp.
- Carrington, Peter y Scott, John, *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, Sage, London, 2010, 606 pp.
- Chacón, Susana (coord.), *Negociaciones diplomáticas: ¿un arte olvidado?*, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editores, ITESM, México, 2003, 220 pp.
- Cuadra Moreno, Héctor, *Reflexiones sobre ética y política internacional*, Universidad Iberoamericana, México, 2008, 175 pp.
- Davis, Morton, *Introducción a la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, 250 pp.
- Del Arenal, Celestino, *Introducción a las relaciones internacionales*, Editorial Tecnos, Madrid, 2002, 480 pp.
- Doncel, Luis Vicente y Gutierrez Barbarrusa, Tomás, et. al. (coordinadores), *Sociologías Especializadas I*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2011, 397 pp.

- Dougherty, James E. y Pfaltzgraff, Robert L. (hijo), *Teorías en pugna de las relaciones internacionales*, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina, 1993, 592 pp.
- Ducrot, Oswald y Todorov, Tzvetan, *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Siglo XXI, México, 1991, 421 pp.
- Finnemore, Martha, “Constructing Norms of Humanitarian Intervention” en Katzenstein, Peter, *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*, Columbia University Press, Nueva York, 1996, 562 pp.
- Fisher, Roger y Ury, William, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Editora Continental, México, 1984, 166 pp.
- Flint, Pinkas J., *Técnicas y principios de la negociación internacional*, Asociación Latinoamericana de Capacitación en Comercio Internacional, Perú, 1990, 248 pp.
- Ford, Jane, *A Social Theory of the WTO. Trading Cultures*, Palgrave Macmillan, Estados Unidos, 2003, 218 pp.
- Foreman-Peck, James, *Historia económica mundial. Relaciones internacionales desde 1850*, Segunda edición, Prentice Hall, España, 1995, 532 pp.
- Freeman, Linton, *The development of social network analysis. A study in the sociology of science*, Empirical Press, Canadá, 2004, 205 pp.
- Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across nations*, Sage publications, Estados Unidos, 2001, 596 pp.
- Gelfand, Michele J. y Brett, Jeanne M., *The handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, Stanford, California, 2004, 458 pp.
- General Agreement on Tariffs and Trade, *The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations*, Secretaría del GATT, Ginebra, 1994, 83 pp.
- Giddens, Anthony, *Sociología*, Cuarta edición, Alianza Editorial, Madrid, 2001, 944 pp.
- \_\_\_\_\_, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, México, 2000, 117 pp.
- Gil Mendieta, Jorge y Schmidt, Samuel (eds.), *Análisis de Redes Sociales: Aplicaciones en Ciencias Sociales*, IIMAS, UNAM, México, 2002, 180 pp.
- Guerrero Verdejo, Sergio, *Introducción al estudio de la negociación internacional*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Anáhuac, México, 2005, 105 pp.
- Hernández Ayuso, Ma. del Carmen, *Introducción a la teoría de redes*, Sociedad matemática mexicana, UNAM, México, 2005, 261 pp.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3era. edición, McGraw-Hill, Estados Unidos, 2010, 576 pp.
- Hogan, Michael J. y Paterson, Thomas G., *Explaining the History of American Foreign Relations*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2004, 384 pp.
- Inoguchi, Takashi; Basáñez, Miguel; Tanaka, Akihiko; y Dababaev, Timur (coordinadores), *Values and Life Styles in Urban Area. A cross-cultural analysis and source book*, Siglo XXI, México, 2005, 503 pp.
- Iida, Keisuke, *Legalization and Japan: The politics of WTO Dispute Settlement*, Cameron May, Reino Unido 2006, 361 pp.
- JETRO, *Communicating with Japanese in Business*, JETRO, Japón, 2000, 35 pp.
- JICA, *Approaches for Systematic Planning of Development Projects. Trade and Investment Promotion*, Institute for International Cooperation/Japan International Cooperation Agency, Japón, 2004, 124 pp.
- Jiménez Ruiz, Francisco Javier, “Teoría de Juegos y Ciencia Política”, *Working Papers 3*, Subnodo Futuro México del Nodo Latinoamericano/Proyecto Millenium AC/UNU, FCPy S, México, 2004, 108 pp.

- 
- Krasner, Stephen D., *International Regimes*, Cornell University Press, Estados Unidos, 1983, 384 pp.
  - Krueger, Anne O, *The WTO as an International Organization*, The University of Chicago Press, Estados Unidos, 1998, 425 pp.
  - Lax, David, y Sebenius, James, *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*, The Free Press, Nueva York, 1986, 399 pp.
  - Lobejón Herrero, Luis Fernando, *El comercio internacional*, Ediciones Akal, Madrid, 2001, 166 pp.
  - Macrory, Patrick F. (et. al.), *The World Trade Organization: Legal, economic and political analysis*, Volúmen I y II, Springer, Estados Unidos, 2005, 3141 pp.
  - March, Robert M., *El negociador japonés. Estrategias y tácticas para negociar con los japoneses*, Trad. Antonio Eroles Gómez, Panorama Editorial, México, 1992, 214 pp.
  - Michalopoulos, Constantine, *Developing Countries in the WTO*, Palgrave, Nueva York, 2001, 278 pp.
  - Morris Suzuki, Tessa, *Cultura, etnicidad y globalización. La experiencia japonesa*, Siglo XXI/UNAM, México, 1998, 260 pp.
  - Mulholland, Joan, *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*, Gedisa editorial, España, 1991, 318 pp.
  - Nash, John D., *Agricultura, comercio y desarrollo. Multilateralismo vs. Proteccionismo*, Serie desarrollo para todos, Banco Mundial, Colombia, 2005, 64 pp.
  - Nicolson, Harold, *La diplomacia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2002, 239 pp.
  - Nisbett, Richard E., *The Geography of Thought. How Asians and Westerners think differently... and why*, The Free Press, Nueva York, 2003, 263 pp.
  - Odell, John S., *Teoría de las negociaciones en la economía mundial*, Editorial Gernica, México, 2003, 430 pp.
  - \_\_\_\_\_, *Negotiating Trade Developing Countries in the WTO and NAFTA*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2006, 298 pp.
  - Ogliastrri, Enrique, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, Segunda edición, TM editores/ediciones Uniandes, Colombia, 1996, 133 pp.
  - Orr, Robert M., *The emergence of Japan's aid power*, Columbia University Press, Nueva York, 1990, 178 pp.
  - Orozco, José Luis y Dávila, Consuelo (comp.), *Breviario político de la globalización*, Fontamara, Colección FCPy S, UNAM, México, 1997, 479 pp.
  - Osmańczyk, Edmund Jan, *Enciclopedia mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976, 1236 pp.
  - Padilla, Luis Alberto, *Teoría de las relaciones internacionales. La investigación sobre la paz y el conflicto*, Instituto de relaciones internacionales e investigaciones para la paz, Guatemala, 1992, 384 pp.
  - Parekh, Bhikhu, *Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory*, Macmillan Press, Londres, 2000, 379 pp.
  - Poundstone, William, *El dilema del prisionero: John Von Neumann, la teoría de juegos y la bomba*, Alianza Editorial, España, 1995, 424 pp.
  - Raiffa, Howard, *El Arte y la Ciencia de la negociación*, FCE, México, 1991, 367 pp.
  - Rodríguez, Graciela (comp.), *Negociaciones en la Organización Mundial del Comercio y sus impactos en las Américas*, International Gender and Trade network/Instituto EQUÏT Género, Economía y Ciudadanía Global, Brasil, 2005, 81 pp.
  - Rothermund, Dietman, *The global impact of the great depression 1929-1939*, Routledge, Londres, 1996, 180 pp.
-

- Rosas, María Cristina (coord), *¿Que las 'Rondas' no son buenas...La OMC y la Ronda de Doha: ¿proteccionismo vs desarrollo?*, SELA/UNAM, México, 2003, 446 pp.
- Ruiz Sánchez (coord.), Lucia Irene, *Las Negociaciones Internacionales*, 2da. ed., SRE, FCPyS, UNAM, México, 1995, 197 pp.
- Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D., *Economía*, Mc Graw Hill, España, 2002, 701 pp.
- Shelling, Thomas C., *La estrategia del conflicto*, Editorial Tecnos, Madrid, 1964, 336 pp.
- Tigau, Camelia Nicoleta, "La diplomacia en la era digital: modelos dinámicos de negociación y prospectiva", *Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales*, UNAM, 2007, 302 pp.
- Tomlinson, John, *Globalización y cultura*, Oxford University Press, México, 1999, 264 pp.
- Uscanga, Carlos y López Villafañe, Victor (coords.), *Japón después de ser el número uno*, Siglo XXI editores, México, 2015, 232 pp.
- Valdivia Caballero, Virginia Leticia, "La estrategia y el estilo de negociación de Japón en las negociaciones internacionales económicas bilaterales. Casos de estudio: el Acuerdo de Asociación Económica Japón-Singapur y Acuerdo de Asociación Económica México-Japón", *Tesis de maestría en Estudios en Relaciones Internacionales*, UNAM, México, 2012, 283 pp.
- Valle de Frutos, Sonia, *Cultura y Civilización: Un acercamiento desde las Ciencias Sociales*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2008, 246 pp.
- VanGrasstek, Craig, *Historia y futuro de la Organización Mundial del Comercio*, OMC, Ginebra, Suiza, 2013, 708 pp.
- Van Wolferen, Karel, *The enigma of japanese power*, Vintage, Estados Unidos, 1989, 504 pp.
- Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Introducción y edición crítica de Francisco Gil Villegas M.*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, 564 pp.
- Weigand, Edda y Dascal, Marcelo, *Negotiation and Power in Dialogic Interaction*, Ed. J. Benjamins, Amsterdam, Philadelphia, 2001, 294 pp.
- Wendt, Alexander, *Social Theory of International Politics*, University of Cambridge, Reino Unido, 1999, 447 pp.
- Whitehill, Arthur M., *La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición.*, Editorial Andrés Bello, Chile, 1994, 353 pp.
- Wilkinson, Rorden, *The WTO: Crisis and the governance of global trade*, Routledge, Londres y Nueva York, 2007, 175 pp.
- Witker Velásquez, Jorge Alberto, *Derecho del comercio exterior*, Instituto de Investigaciones Jurídicas/Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto De México A. C., México, 2011, 684 pp.
- Wohlmeyer, Heinrich y Quendler, Theodor, *The WTO, Agriculture and Sustainable Development*, Green leaf Publishing Limited, Reino Unido, 2002, 364 pp.

## Hemerografía

- Albin, Cecilia, "Using negotiation to promote legitimacy: an assessment of proposals for reforming the WTO" en *International Affairs*, volumen 84, número 4, Oxford University, Reino Unido, 2008, pp. 757-775.
- Crump, Larry, "Analyzing Complex Negotiations" en *Negotiation Journal*, Volúmen 31, Número 2, Program on Negotiation, Harvard Law School, Estados Unidos, Abril 2015, pp. 131-153.
- Enia, Jason S., "Sequencing Negotiating Partners: Implications for the Two-Level Game?" en *Negotiation Journal*, Volúmen 25, Número 3, Program on Negotiation, Harvard Law School, Estados Unidos, Julio 2009, pp. 357-383.

- Ford, Jane, “A Social Theory of Trade Regime Change: GATT to WTO”, en *International Studies Review*, Volúmen 4, Número 3, Diciembre, Estados Unidos, 2002, pp.115–138.
- Freeman, Linton, "La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual" en *Política y Sociedad*, Volumen 33, Madrid, 2000, pp. 131-148.
- Graham, John, “The Japanese Negotiation Style: Characteristics of a Distinct Approach”, en *Negotiation Journal*, Vol. 9 No. 2, Program on Negotiation, Harvard Law School, Estados Unidos, 1993, pp. 123-140.
- Gutiérrez Martínez, Daniel, "Max Weber: las relaciones sociológicas con el pluralismo cultural" en *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, vol. XXIV, núm. 3, México, septiembre-diciembre, 2006, pp. 701-732.
- Hayakawa, Kazunobu y Kimura, Fukunari, “How do free Trade Agreements reduce tariff rates and non-tariff barriers?” en *IDE Discussion Paper*, No. 446, IDE/JETRO, Japón, Febrero 2014, pp. 1-26.
- Keohane, Robert, “International Institutions: Two approaches” en *International Studies Quarterly*, Vol. 32, No. 4, Diciembre 1998, pp. 379-396.
- Kerber, Victor, “Estilo de negociación japonés desde la perspectiva mexicana” en *Revista Mexicana de Política Exterior*, No. 26, Secretaria de Relaciones Exteriores, México, Primavera, 1990, pp. 24-29.
- Lee, Sujin, Brett, Jeanne y Hyearn Park, Ji, “East Asians’ Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators” en *Negotiation Journal*, Volumen 28, Número 4, Program on Negotiation, Harvard Law School, Estados Unidos, Octubre 2012, pp. 429-452.
- López López, Nicolás, “Las negociaciones comerciales en la OMC” en *60 años del sistema GATT-OMC Información Comercial Española ICE*, Número 843, España, Julio-Agosto, 2008, pp. 71-87.
- Marin, Alexandra y Wellman, Barry. "Social Network Analysis: An Introduction", en *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, Sage, London, 2010, pp. 11-25.
- Meléndez-Ortiz, Ricardo, Bellmann, Christophe (et. al.). “Agricultural Subsidies in the WTO Green Box. Ensuring Coherence with Sustainable Development Goals” en *International Centre for Trade and Sustainable Development*, Information Note Number 16, Ginebra, Septiembre 2009, pp. 1-15.
- Norio Okada, Liping Fang D., Marc Kilgour, “Community-based Decision Making in Japan” en *Group Decision and Negotiation*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Volúmen 22, Número 1, Estados Unidos, 22 de octubre de 2012, pp. 45-52.
- Odell, John S. “Breaking Deadlocks in International Institutional Negotiations: The WTO, Seattle and Doha” en *International Studies Quarterly*, No. 53, International Studies Association, Estados Unidos, 2009, p. 273-299.
- Putnam, Robert, "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games" en *International Organization*, 42, World Peace Foundation and the Massachusetts Institute of Technology, Verano, Estados Unidos, 1988, pp. 427-460.
- Salacuse, Jeswald W., “Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation” en *Ivey Business Journal*, Septiembre/Octubre, Londres, 2004, pp. 1-6.
- Zahrnt, Valentin. “A Blueprint for Reform of the WTO Agreement on Agriculture” en *ECIPE Working Paper*, No. 01, Bélgica, 2009, pp. 1-41.

## Ciberografía

- Acuerdo de Marrakech, *Acuerdo sobre agricultura*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/14-ag\\_01\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/14-ag_01_s.htm).

- *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT de 1947)*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gatt47.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47.pdf).
- *Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio*, Marrakech, 15 de abril de 1994, consultado en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/04-wto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/04-wto_s.htm).
- Akron Council on World Affairs, “The Hon. Junichi Ihara”, consultado en [http://www.akronworldaffairs.org/programs/speaker\\_bios/ihara.html](http://www.akronworldaffairs.org/programs/speaker_bios/ihara.html).
- Allen, Katie. “World Trade Organisation: 20 years of talks and deadlock” en *The Guardian*, 15 de diciembre de 2015, en: <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/15/world-trade-organisation-20-years-of-talks-and-deadlock>.
- Alfaro, Javier Adán, “Acercamiento a la metodología de Max Weber”, consultado en <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/05/0511-Alfaro.pdf>, pp.129-146.
- Azevêdo, Roberto. “Conferencia de la OMC da pasos de gigante”, en *Inter Press Service*, 21 de diciembre de 2015, consultado en: <http://www.ipsnoticias.net/2015/12/conferencia-de-la-omc-da-pasos-de-gigante/>.
- Banco Mundial, “Code of Conduct For Board Officials”, en <http://siteresources.worldbank.org/BODINT/Resources/Codeof0Conduct0for0EDs02007.pdf>.
- \_\_\_\_\_, *Directorio Ejecutivo*, consultado en <http://www.bancomundial.org/es/about/leadership/directors>.
- \_\_\_\_\_, *Historia*, consultado en <http://www.bancomundial.org/es/about/history>.
- \_\_\_\_\_, *Proyectos*, consultado en <http://projects.bancomundial.org/?lang=es>.
- \_\_\_\_\_, *¿Quiénes somos?*, consultado en <http://www.bancomundial.org/es/who-we-are>.
- \_\_\_\_\_, *¿Quiénes somos?, Convenios Constitutivos*, consultado en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:20440329~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.htm> 1.
- Berkley Center for Religion, Peace & World Affairs, *Ichiro Fujisaki*, consultado en <https://berkeleycenter.georgetown.edu/people/ichiro-fujisaki>.
- Bravo Raspeño, Juan, *Historia de las matemáticas. Teoría de Juegos*, consultado en: [www.ecpunr.com.ar/Docs/Teoria\\_de\\_Juegos%20II.pdf](http://www.ecpunr.com.ar/Docs/Teoria_de_Juegos%20II.pdf).
- Brandt, Aviva L., “La industria de la manzana está feliz con la aprobación de Japón” consultado en *Associated Press/ Moscow-Pullman Daily News*, 11 de mayo de 1994, en <http://dnews.com/>.
- Cámara General de Comercio de Hong Kong, *Yoichi Otabe* consultado en <http://www.chamber.org.hk/wsc/speakers/YoichiOTABE.pdf>.
- Campero Cárdenas, Gildardo, “El concepto de tipo ideal y la construcción de modelos para el cambio organizacional” en *Revista de Administración Pública*, en [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr11.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr11.pdf), pp. 93-102.
- Chartwell Speakers, “Ichiro Fujisaki”, consultado en <http://www.chartwellspeakers.com/speaker/ichiro-fujisaki/>.
- Cepaluni, Gabriel; Galdino, Manoel y de Oliveira, Amâncio Jorge, “The Bigger, the Better: Coalitions in the GATT/WTO” en *brazilianpoliticalsciencereview*, Volumen 6, número 2, pp. 28-55, en <http://www.scielo.br/pdf/bpsr/v6n2/a02v6n2.pdf>.
- Coser, Lewis A., “Social Conflict and the Theory of Social Change” en *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3, The London School of Economics and Political Science, Inglaterra, Septiembre 1957, en <http://links.jstor.org/sici?sici=0007-1315%28195709%298%3A3%3C197%3ASCATTO%3E2.0.CO%3B2-H>, pp. 197-207.

- *Délégation Permanente de la France auprès de l'OMC à Genève*, consultado en <https://onu-geneve.delegfrance.org/Representant-Permanent-Elisabeth-LAURIN>.
- Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario, *El fuego bacteriano. Erwinia amylovora*, Gobierno de Aragón, Departamento de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente, España, 2012, consultado en [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/AgriculturaGanaderiaMedioAmbiente/AgriculturaGanaderia/Areas/03\\_Sanidad\\_Vegetal/01\\_Protecci%C3%B3n\\_Vegetal/cpv\\_ana/FUEGO\\_BACTERIANO\\_ROSACEAS\\_2012.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/AgriculturaGanaderiaMedioAmbiente/AgriculturaGanaderia/Areas/03_Sanidad_Vegetal/01_Protecci%C3%B3n_Vegetal/cpv_ana/FUEGO_BACTERIANO_ROSACEAS_2012.pdf).
- Documento de Oxfam Internacional, “¿Qué pasó en Hong Kong?”, diciembre 2005, consultado en: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hk\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hk_0.pdf).
- Drysdale, Peter, “Rethinking the global trade regime” en *East Asia Forum*, 4 de agosto de 2014, consultado en [www.eastasiaforum.org](http://www.eastasiaforum.org).
- Embajada de Francia en Japón, “Remise de la Légion d’honneur à M. Yoichi Otabe”, consultado en <https://jp.ambafrance.org/Remise-de-la-Legion-d-honneur-a-M,4251>.
- Embajada de Japón en los Estados Unidos de América, “Ichiro Fujisaki”, consultado en <http://www.us.emb-japan.go.jp/english/html/embassy/ambassador.htm>.
- Evans, Peter, *Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal*, Ilsa, Bogotá, 2007, consultado en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20130823031746/Eclvs11-02.pdf>.
- FAO, *FAOSTAT*, consultado en: <http://www.fao.org/faostat/es/-home>.
- \_\_\_\_\_, Departamento de Agricultura, *Capítulo 1. Modelos y su uso*, consultado en <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>.
- \_\_\_\_\_, “Subrayando “cultura” en agricultura”, consultado en <http://www.fao.org/in-action/accenting-the-culture-in-agriculture/es/>.
- Fondo Monetario Internacional, consultado en <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>.
- \_\_\_\_\_, “¿Cómo toma sus decisiones el FMI?”, 7 de abril de 2016, consultado en <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/governs.htm>.
- \_\_\_\_\_, *Convenio Constitutivo del FMI*, consultado en <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/aa/aa.pdf>.
- \_\_\_\_\_, *Derechos Especiales de Giro*, 1 de octubre de 2016, consultado en <https://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/14/51/Special-Drawing-Right-SDR>.
- \_\_\_\_\_, “Ficha Técnica”, consultado en <http://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance>.
- \_\_\_\_\_, “Ficha Técnica, El FMI y el Banco Mundial”, consultado en <http://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank>.
- \_\_\_\_\_, “Updated IMF Quota Data—August 2017”, 9 de noviembre de 2017, consultado en <http://www.imf.org/external/np/fin/quotas/2017/0817.htm>.
- Godo, Yoshihisa y Takahashi, Daisuke, “Japan Shadow WTO Agricultural Domestic Support Notification”, en *IFPRI Discussion Paper 00822*, International Food Policy Research Institute; Markets, Trade and Institutions Division, 2008, consultado en <http://ebrary.ifpri.org/cdm/ref/collection/p15738coll2/id/24888>.
- Grimson, Alejandro, “El triunfo de Trump. El tiro de gracia a la globalización” en *Anfibia*, Universidad Nacional de San Martín, consultado en [www.revistaanfibia.com/ensayo/tiro-gracia-la-globalizacion/](http://www.revistaanfibia.com/ensayo/tiro-gracia-la-globalizacion/).
- Growth Nation, *Consul General of Japan Mr. Junichi Ihara at Skysong*, consultado en <http://growthnation.com/consul-general-japan-junichi-ihara-growth-nation/>.

- Hofstede Insights, “Compare countries”, consultado en <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- \_\_\_\_\_, “Las 6 dimensiones de la cultura nacional”, consultado en <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.
- \_\_\_\_\_, “Organisational Culture”, consultado en <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>.
- JA-Zenchu, “Objectives and Activities of JA-ZENCHU”, consultado en <https://www.zenchu-ja.or.jp/eng/objectives>.
- \_\_\_\_\_, “W T O ・ E P A 情報 の 早 わ か り 解 説 ”, consultado en <https://www.zenchu-ja.or.jp/pdf/new/1280994409.pdf>.
- JETRO, *How to enjoy preferential tariff rates through EPAs/FTAs (when importing from Japan)*, Versión 2008, JETRO/METI, consultado en [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/indonesia/jiepa/index.html/EPAE.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/indonesia/jiepa/index.html/EPAE.pdf).
- \_\_\_\_\_, “Japan: Carrying Out a Multidirectional FTA Strategy. Summing up 2012: Present State of FTAs in the World”, Diciembre 2002, consultado en [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/survey/pdf/2012\\_12\\_epa.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2012_12_epa.pdf).
- JICA, “Mission Statement”, consultado en <https://www.jica.go.jp/english/about/mission/index.html>.
- Keidaren, “B7 Joint Statement”, 12 de septiembre de 2016, consultado en <http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/073.html>.
- \_\_\_\_\_, “Call to Rebuild the WTO Multilateral Free Trade and Investment System”, 19 de mayo de 2015, consultado en [http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/050\\_proposal.html#s1](http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/050_proposal.html#s1).
- Kishan S. Rana, “Putnam’s Two-Level Theory of Negotiations”, consultado el 19 de octubre de 2014 en <http://www.cuts-citee.org/CDS04/pdf/CDS04-Session5-PP01.pdf>.
- Koizumi, Junichiro, “Comment by Prime Minister Junichiro Koizumi on the Launch of the new WTO (World Trade Organization) Round at the WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar”, 15 de noviembre de 2001, consultado en <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2001/11/1115.html>.
- Lagorio, Franco, “Culminó sin éxito la 11ª Conferencia Ministerial de la OMC” en *Diagonales*, 15 de diciembre de 2017, consultado en <http://www.diagonales.com/contenido/culmin-sin-xito-la-11-conferencia-ministerial-de-la-omc/7007>.
- Landers, Peter, “Fruit no longer forbidden” en *The Daily Courier*, 9 de diciembre de 1994, en <http://www.dailycourier.com/>.
- Lim, Angela, *Hypothesis: The Japan-Singapore Economic Agreement for a New Age Partnership Benefits Both Countries*, Singapore Management University, Singapore, 2002, consultado en: <http://links.smu.edu.sg/works/modules/IE/G1%20-%20The%20Japan-Singapore%20Economic%20Agreement%20for%20a%20New%20Age%20Partnership%20Benefits%20Both%20Countries.pdf>.
- MAFF, “About MAFF. Organization”, consultado en <http://www.maff.go.jp/e/about/organ/attach/pdf/index-4.pdf>.
- \_\_\_\_\_, “Basic concept of Agriculture of Japan and WTO agricultural negotiations”, Febrero, 2016 consultado en [http://www.maff.go.jp/e/policies/inter\\_relate/inter\\_econo/attach/pdf/index-12.pdf](http://www.maff.go.jp/e/policies/inter_relate/inter_econo/attach/pdf/index-12.pdf).
- \_\_\_\_\_, “Lista de exportadores y productores”, en [http://www.maff.go.jp/e/oishii/exporter\\_producer/index.html](http://www.maff.go.jp/e/oishii/exporter_producer/index.html).
- Márquez, Eliana, “Fracasó la Cumbre de la OMC en Argentina” en *La Opinión digital*, 17 de diciembre de 2017, obtenido de: <http://laopinion-digital.com/opinion/fracaso-la-cumbre-la-omc-argentina/17-12-2017>.



- METI, “METI’s mission”, consultado en [http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/meti\\_mission.html](http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/meti_mission.html).
- \_\_\_\_\_, “METI Organization Chart”, consultado en <http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/aOrganizatione/pdf/chart2016.pdf>.
- \_\_\_\_\_, “Mission of METI”, consultado en [http://www.meti.go.jp/english/publications/pdf/e\\_book.pdf](http://www.meti.go.jp/english/publications/pdf/e_book.pdf), p. 13.
- MEXT, “The Number of Japanese Nationals Studying Overseas and the Annual Survey of International Students in Japan”, 27 de febrero de 2015, consultado en <http://www.mext.go.jp/en/news/topics/detail/1372624.htm>.
- Milken Institute, “Junichi Ihara” consultado en <http://www.milkeninstitute.org/events/conferences/global-conference/2008/speaker-detail/3342>.
- Ministério das Relações Exteriores, “Delegation of Brazil to the World Trade Organization in Geneva”, consultado en [http://delbrasomc.itamaraty.gov.br/en-us/permanent\\_representative.xml](http://delbrasomc.itamaraty.gov.br/en-us/permanent_representative.xml).
- Minority Rights Group International, World Directory of Minorities and Indigenous Peoples, “Japan-Ainu”, consultado en <http://minorityrights.org/minorities/ainu/>.
- \_\_\_\_\_, “Japan-Burakumin (Buraku people)”, consultado en <http://minorityrights.org/minorities/burakumin-buraku-people/>.
- \_\_\_\_\_, “Japan-Ryukyuan (Okinawans)”, consultado en <http://minorityrights.org/minorities/ryukyuan-people/>.
- Mission of the United States to the World Trade Organization, consultado en <https://geneva.usmission.gov/us-mission-wto/>.
- MOF, “Minister's Statement”, consultado en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/index.htm](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/index.htm).
- \_\_\_\_\_, “Organization Chart”, consultado en [http://www.mof.go.jp/english/about\\_mof/organization/index.htm](http://www.mof.go.jp/english/about_mof/organization/index.htm).
- \_\_\_\_\_, “Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Aso at the 190th Session of the National Diet”, 4 de enero de 2016, consultado en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/20160104e.html](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/20160104e.html).
- \_\_\_\_\_, “Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Aso at the 193th Session of the National Diet”, 20 de enero de 2017, consultado en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/20170120e.html](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/20170120e.html).
- \_\_\_\_\_, “Speech on Fiscal Policy by Minister of Finance Nukaga at the 169th Session of the National Diet”, 18 de enero de 2008, consultado en [http://www.mof.go.jp/english/public\\_relations/statement/fiscal\\_policy\\_speech/e20080118.htm](http://www.mof.go.jp/english/public_relations/statement/fiscal_policy_speech/e20080118.htm).
- MOFA, “About us. Organization”, consultado en <http://www.mofa.go.jp/about/hq/org.html>.
- \_\_\_\_\_, “Announcement of Pledge in the ICT Field, including E-Commerce at the Eleventh World Trade Organization Ministerial Conference Announcement of Pledge in the ICT Field, including E-Commerce at the Eleventh World Trade Organization Ministerial Conference”, consultado en [https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_001832.html](https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_001832.html).
- \_\_\_\_\_, “Attendance of Mr. Joe Nakano, Parliamentary Vice-Minister for Foreign Affairs, at the Eighth WTO Ministerial Conference”, 13 de diciembre de 2011, consultado en [http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2011/12/1213\\_01.html](http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2011/12/1213_01.html).

- \_\_\_\_\_, “Creating an Upward Spiral of Trade and Development (Japan's Development Initiative for the WTO Hong Kong Ministerial Conference)”, 6 de diciembre de 2005, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min05/initiative.html>.
- \_\_\_\_\_, “Economic Diplomacy Speech by Seiji Maehara, Minister for Foreign Affairs of Japan”, at CLSA Japan Forum 2011, 28 de febrero de 2011, consultado en [http://www.mofa.go.jp/announce/fm/maehara/clsa2011\\_speech.html](http://www.mofa.go.jp/announce/fm/maehara/clsa2011_speech.html).
- \_\_\_\_\_, “Foreign Policy Speech by Foreign Minister Kishida to the 190th Session of the Diet”, 22 de enero de 2016, consultado en [http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page24e\\_000140.html](http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page24e_000140.html).
- \_\_\_\_\_, “Foreign Policy Speech by Foreign Minister Kishida to the 193rd Session of the Diet”, 20 de enero de 2017, consultado en [http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page22e\\_000800.html](http://www.mofa.go.jp/fp/pp/page22e_000800.html).
- \_\_\_\_\_, “Japan and the United Nations”, consultado en <http://www.mofa.go.jp/files/000075164.pdf>.
- \_\_\_\_\_, *Ministerial Declaration on Trade in Information Technology Products*, Singapur, 13 de diciembre de 1996, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min96/13iprita.html>.
- \_\_\_\_\_, “Message from His Excellency Ryutaro Hashimoto Prime Minister of Japan on the occasion of the 50th Anniversary of the Multilateral Trading System”, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min98/geneva.html>.
- \_\_\_\_\_, “Opening Remarks by Mr. Chiaki Takahashi, State Secretary for Foreign Affairs, at the Global Services Summit, organized by the Coalition of Service Industries”, 20 de julio de 2011, Washington, consultado en <http://www.mofa.go.jp/announce/svm/remarks110720.html>.
- \_\_\_\_\_, “Speech by State Secretary for Ministry of Foreign Affairs of Japan”, 30 de noviembre de 2009, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min07/state0911.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by Foreign Minister Yukihiko Ikeda on the occasion of the first Ministerial Conference of the World Trade Organization”, 10 de diciembre de 1996, Singapur, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min96/singapore.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by H.E. Mr Takeo Hiranuma Minister of Economy, Trade and Industry”, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min01/hiranuma.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by H. E. Mr. Takeo Hiranuma Minister of Economy, Trade and Industry, Japan At the Fifth Ministerial Conference of the WTO”, 11 de septiembre de 2003, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min03/state.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by H. E. Mr. Taro Aso Minister for Foreign Affairs of Japan At the Sixth Ministerial Conference of the WTO”, 14 de diciembre de 2005, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min05/fmstate.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by H.E. Mr. Yohei Kono Minister for Foreign Affairs”, 1 de diciembre de 1999, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min99/fmstate.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by H.E. Ms. Yoriko Kawaguchi Minister for Foreign Affairs of Japan At the Fifth Ministerial Conference of the WTO”, 11 de septiembre de 2003, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min03/fmstate.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by Minister for Foreign Affairs of Japan on the Conclusion of the “Bali Package” at the World Trade Organization (WTO)”, consultado en [http://www.mofa.go.jp/press/release/press4e\\_000131.html](http://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_000131.html).

- \_\_\_\_\_, “Statement by Parliamentary Senior Vice-Minister Norio Mitsuya”, consultado en <http://www.mofa.go.jp/files/000023737.pdf>.
- \_\_\_\_\_, “Statement by the Foreign Minister on the launch of the new WTO Round at the WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar”, 15 de noviembre de 2001, consultado en <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2001/11/1115-2.html>.
- \_\_\_\_\_, “Statement of Mr. Yohei Kono, Minister for Foreign Affairs of Japan”, Seattle, 1 de diciembre de 1999, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min99/fmstate2.html>.
- \_\_\_\_\_, “The Positions taken by the Government of Japan towards the Fifth Session of the WTO Ministerial Conference at Cancún”, agosto de 2003, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min03/position.html>.
- \_\_\_\_\_, “WTO Ministerial Conferences. Japan's Position”, 9-13 de diciembre de 2000, consultado en <http://www.mofa.go.jp/policy/economy/wto/min01/position.html>.
- \_\_\_\_\_, “WTO 政府調達協定（GPA）改正交渉の実質的妥結（概要）”, 16 de diciembre de 2011, consultado en: [http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/23/12/1216\\_06.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/23/12/1216_06.html).
- \_\_\_\_\_, “第8回 WTO 閣僚会議（概要）”, 19 de diciembre de 2011, consultado en [http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/wto/wto\\_8/gaiyo.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/wto/wto_8/gaiyo.html).
- \_\_\_\_\_, 経 済 局 , consultado en <http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/honsho/sosiki/keizai.html>.
- Negociaciones sobre la agricultura: Información General, “Ayuda interna: compartimentos ámbar, azul y verde”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).
- Observatorio de la Deuda en la Globalización, *Organización Mundial del Comercio. ¿Qué es, como funciona y qué está negociando?*, Cátedra UNESCO de Sostenibilidad, Universitat Politècnica de Catalunya, noviembre 2005, consultado en <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/comerciointernacional2/32130166.mo01a104e.pdf>.
- Organización Mundial del Comercio consultado en <https://www.wto.org/indexsp.htm>.
- OMC, *Acuerdos comerciales regionales*, en [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/region\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Acuerdos plurilaterales: de participación minoritaria*, consultado el 3 de marzo de 2015 consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm10\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm10_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, Marrakech*, 15 de abril de 1994, disponible en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/04-wto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/04-wto_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Agricultura” consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/agric\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/agric_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Aranceles: más consolidaciones, y cada vez más cerca de cero*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm2\\_s.htm#con](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm2_s.htm#con).
- \_\_\_\_\_, “Archivo de noticias sobre el Consejo General” consultado en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/archive\\_s/gc\\_arc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/archive_s/gc_arc_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (ADPIC)*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bftrips\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bftrips_s.htm).
- \_\_\_\_\_, Comunicados de prensa 2013, “El Japón dona 368.744 francos suizos al programa de formación de la OMC para los países en desarrollo”, 1 de noviembre de 2013, consultado en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres13\\_s/pr701\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres13_s/pr701_s.htm).
- \_\_\_\_\_, Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999, “Información sobre la reunión. Agricultura. Las cuestiones en debate”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/07ag\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/07ag_s.htm).

- \_\_\_\_\_, Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999: Resumen de las Reuniones, “Resumen de las reuniones del 1° de diciembre”, consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/resum01\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/resum01_s.htm).
- \_\_\_\_\_, Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999, Resumen de las Reuniones, “Resumen de las reuniones del 2 de diciembre” consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/about\\_s/resum02\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/resum02_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Declaración del Director General de la OMC, Roberto Azevêdo: Ceremonia de Clausura de la novena Conferencia Ministerial de la OMC”, 7 de diciembre de 2013, Bali (Indonesia) consultado en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/stat\\_s/azevedo\\_closing\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/stat_s/azevedo_closing_s.pdf).
- \_\_\_\_\_, *Declaración Ministerial de Bali Adoptada el 7 de diciembre de 2013*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/balideclaration\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/balideclaration_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Declaración Ministerial de Doha*, noviembre de 2001, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/coher\\_s/mdg\\_s/dda\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/mdg_s/dda_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Declaración Ministerial de Nairobi*, 19 de diciembre de 2015, consultada en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc10\\_s/mindecision\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc10_s/mindecision_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Declaración Ministerial sobre el comercio de productos de tecnología de la información*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min96\\_s/16.doc](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min96_s/16.doc).
- \_\_\_\_\_, *Desarrollo: Marco Integrado Mejorado. El Marco Integrado mejorado (MIM)*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/devel\\_s/teccop\\_s/if\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/devel_s/teccop_s/if_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “El proceso-etapas de un caso típico de solución de diferencias en la OMC”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/dispu\\_settlement\\_cbt\\_s/c6s1p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/dispu_settlement_cbt_s/c6s1p1_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Entender la OMC*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/understanding\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/understanding_s.pdf).
- \_\_\_\_\_, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas comerciales. Informe del Japón*, 19 de enero de 2015, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp410\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp410_s.htm).
- \_\_\_\_\_, Órgano de Examen de las Políticas comerciales, *Examen de las políticas comerciales del Japón. Informe del Gobierno*, 9 de octubre de 2002, consultado en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(%40Symbol%3d+wt%2ftr%2fg%2f\\*\)+and+\(\(+%40Title%3d+japan+\)+or+\(%40CountryConcerned%3d+japan\)\)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%40Symbol%3d+wt%2ftr%2fg%2f*)+and+((+%40Title%3d+japan+)+or+(%40CountryConcerned%3d+japan))&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#).
- \_\_\_\_\_, *Examen estadístico del comercio mundial 2016*, Capítulo 7, consultado en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/WTO\\_Chapter\\_07\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/WTO_Chapter_07_s.pdf).
- \_\_\_\_\_, “Facilitación”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tradfa\\_s/tradfa\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Glosario de términos”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/glossary\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/glossary_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Informe anual 2015*, disponible en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/reser\\_s/annual\\_report\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/annual_report_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/cases\\_s/ds245\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds245_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Informe del Grupo Especial”, 15 de julio de 2003, consultado en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/W T/DS/245R.pdf](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=14714&filename=S/W T/DS/245R.pdf).

- \_\_\_\_\_, “Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Informe del Órgano de Apelación”, 26 de noviembre de 2003, consultado en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(@Symbol=%20wt/ds245/ab/r\\*%20not%20rw\\*\)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUICchanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(@Symbol=%20wt/ds245/ab/r*%20not%20rw*)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUICchanged=true#).
- \_\_\_\_\_, “Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Notificación de la solución mutuamente convenida”, 2 de septiembre de 2005, consultado en [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S009-DP.aspx?language=S&CatalogueIdList=42592&CurrentCatalogueIdIndex=0&FullTextHash=&HasEnglishRecord=True&HasFrenchRecord=True&HasSpanishRecord=True](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S009-DP.aspx?language=S&CatalogueIdList=42592&CurrentCatalogueIdIndex=0&FullTextHash=&HasEnglishRecord=True&HasFrenchRecord=True&HasSpanishRecord=True).
- \_\_\_\_\_, “Japón-Medidas que afectan a la importación de manzanas. Solicitud de celebración de consultas presentada por los Estados Unidos”, 6 de marzo de 2002, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/cases\\_s/ds245\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds245_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La ayuda interna en el ámbito de la agricultura”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/agboxes\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/agboxes_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La CM11 en pocas palabras. Comercio y desarrollo”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfdevel\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfdevel_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La CM11 en pocas palabras. Cuestiones relativas a la agricultura”, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfagric\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfagric_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La CM11 en pocas palabras. Microempresas y pequeñas y medianas empresas”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfmsmes\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfmsmes_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La CM11 en pocas palabras. Servicios”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfservices\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfservices_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La Ronda de Doha”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/dohasubjects\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/dohasubjects_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “La OMC: La Secretaría y el Presupuesto”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/secre\\_s/intro\\_s.htm#divisions](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/secre_s/intro_s.htm#divisions).
- \_\_\_\_\_, “Los Ministros de la OMC adoptan una exención para permitir otorgar un trato preferencial a los proveedores de servicios de los PMA”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news11\\_s/serv\\_17dec11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news11_s/serv_17dec11_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Los países en desarrollo en el sistema de solución de diferencias de la OMC”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c11s1p1\\_s.htm#fnt1](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c11s1p1_s.htm#fnt1).
- \_\_\_\_\_, “Los textos de la Ronda de Doha—introducción”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/texts\\_intro\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/texts_intro_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Mapa de las diferencias entre los Miembros de la OMC”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/dispu\\_maps\\_s.htm?country\\_selected=JPN&sense=e](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/dispu_maps_s.htm?country_selected=JPN&sense=e).
- \_\_\_\_\_, “Miembros y observadores”, consultado en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org6\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Ministerial de la OMC (Doha, 2001): Declaración Ministerial*, Adoptada el 14 de noviembre de 2001 disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min01\\_s/mindecl\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min01_s/mindecl_s.htm).

- \_\_\_\_\_, “Módulo de Formación sobre el Sistema de Solución de Diferencias”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c2s2p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c2s2p1_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Multifuncionalidad”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/multifunctionality\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/multifunctionality_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Normas de conducta para la aplicación del entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias*, 11 de diciembre de 1996, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/rc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/rc_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Nuestro lugar de trabajo”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/vacan\\_s/ourwork\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/vacan_s/ourwork_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Órganos de la OMC que participan en el proceso de solución de diferencias”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/disp\\_settlement\\_cbt\\_s/c3s1p1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c3s1p1_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Panorama general: guía de navegación”, consultado en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm1_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Programa de Doha para el desarrollo: Programa de trabajo de Doha. Texto del “paquete de julio”: pasado Cancún, el Consejo General decide*, 1 de agosto de 2004, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Programa de trabajo sobre el comercio electrónico. Decisión Ministerial de 13 de diciembre de 2017*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Reclamaciones no basadas en una infracción y reclamaciones en casos en que existe otra situación en el ámbito de los ADPIC, Decisión Ministerial de 13 de diciembre de 2017*, consultado en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/MIN17/66.pdf>.
- \_\_\_\_\_, Seattle, 1999: Comunicados de prensa, “La presidenta expone las líneas generales de la organización de las sesiones informales de trabajo”, 30 de noviembre de 1999, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min99\\_s/spanish/press\\_s/pres158\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/press_s/pres158_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Servicios generales. Decisión Ministerial de 7 de diciembre de 2013*, en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/desci37\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/desci37_s.htm).
- \_\_\_\_\_, “Solución de diferencias: las diferencias. Índice de diferencias por Acuerdo”, en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/dispu\\_agreements\\_index\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/dispu_agreements_index_s.htm).
- \_\_\_\_\_, *Undécima Conferencia Ministerial*, consultado en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/mc11\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/mc11_s.htm).
- ONU, *Carta de las Naciones Unidas. Capítulo 1, Artículo 2*, consultado en <http://www.un.org/es/sections/un-charter/chapter-i/index.html>.
- \_\_\_\_\_, *Carta de las Naciones Unidas. Preámbulo*, consultado en <http://www.un.org/es/sections/un-charter/preamble/index.html>.
- \_\_\_\_\_, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, “Grupos Regionales de Estados Miembros de las Naciones Unidas”, consultado en <http://www.un.org/es/hq/dgacm/regionalgrps.shtml>.
- \_\_\_\_\_, “Órganos principales”, consultado en <http://www.un.org/es/sections/about-un/main-organs/index.html>.
- Osaki, Tomohiro, “Abe warms to bilateral trade deal with U.S. but vows to still protect farmers” en *The Japan Times*, 26 de enero de 2017 en <http://www.japantimes.co.jp/news/2017/01/26/national/politics-diplomacy/abe-warms-bilateral-trade-deal-u-s-vows-still-protect-farmers/#.WS4hkIWcEcA>.
- Permanent Mission of Canada in Geneva, consultado en <http://www.international.gc.ca/genev/index.aspx?lang=eng>.

- Permanent Mission of India to WTO, consultado en <http://pmindiaun.org/pages.php?id=6>.
- Permanent Mission of Japan to the United Nations, “About us”, consultado en [http://www.un.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/aboutus.html](http://www.un.emb-japan.go.jp/itpr_en/aboutus.html).
- Programa de Doha para el Desarrollo: Programa de trabajo de Doha, *Texto del “paquete de julio”: pasado Cancún, el Consejo General decide*, Decisión adoptada por el Consejo General el 1 de agosto de 2004, consultado en [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dda\\_s/draft\\_text\\_gc\\_dg\\_31july04\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dda_s/draft_text_gc_dg_31july04_s.htm).
- Programa de trabajo de Doha, *Declaración Ministerial*, Adoptada el 18 de diciembre de 2005, consultada en [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min05\\_s/final\\_text\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min05_s/final_text_s.htm).
- Raszewski, Eliana y Cohen, Luc, “U.S., EU, Japan slam market distortion in swipe at China” en *Reuters*, consultado en <https://www.reuters.com/article/us-trade-wto/u-s-eu-japan-slam-market-distortion-in-swipe-at-china-idUSKBN1E62HA>.
- Real Academia Española, “Modelo”, consultado en <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=PTk5Wk1>.
- Rogers, Everett M., Hart, William B. y Miike, Yoshitaka, “Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan” en *Keio Communication Review*, No. 24, 2002, en <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>.
- Rose, Andrew K. “Do WTO Members have a more Liberal Trade Policy?” en *NBER Working Paper Series*, Working Paper 934, Estados Unidos, noviembre 2012, consultado en <http://www.nber.org/papers/w9347>.
- Salomón, Roberto. “OMC alerta sobre estancamiento de negociaciones multilaterales” en *Prensa Latina*, 17 de octubre de 2014, consultado en <http://www.prensa-latina.cu>.
- Shonk, Katie, “How to resolve cultural conflict: overcoming cultural barriers at the negotiation table”, en *Program on Negotiation at Harvard Law School*, 31 de Agosto de 2015, disponible en <http://www.pon.harvard.edu>.
- \_\_\_\_\_, “What is Conflict Resolution, and How Does It Work?”, en *Program on Negotiation at Harvard Law School*, 20 de octubre de 2015, consultado en <http://www.pon.harvard.edu/daily/conflictresolution/whatisconflictresolutionandhowdoesitwork/>.
- Sin nombre, “Debut de manzanas estadounidenses en Japón” en *Ellensburg Daily Record*, 9 de enero de 1995, en <http://www.dailyrecordnews.com/>.
- Sin nombre, “Japan poised to remove ban on apple imports from US” en *JOC*, 21 de agosto de 1994, consultado en [http://www.joc.com/japan-poised-remove-ban-apple-imports-us\\_19940821.html](http://www.joc.com/japan-poised-remove-ban-apple-imports-us_19940821.html).
- Sperisen Yurt, Eduardo. “Logros de la última conferencia de Nairobi” en *Prensa Libre*, consultado en <http://www.prensalibre.com/economia/logros-de-la-ultima-conferencia-de-nairobi>.
- The EU Mission to the WTO, consultado en [https://eeas.europa.eu/delegations/world-trade-organization-wto/1225/eu-mission-wto\\_en](https://eeas.europa.eu/delegations/world-trade-organization-wto/1225/eu-mission-wto_en).
- The Government of Japan, consultado en <http://www.japan.go.jp/directory/index.html#1>.
- \_\_\_\_\_, Press Release, “Comment by Prime Minister Junichiro Koizumi on the suspension of the WTO Doha Development Agenda Negotiations, Government Press Release”, Foreign Press Center, No. 314, August 1, 2006, en The Ministry of Foreign Affairs of Japan, consultado en <http://www.mofa.go.jp/announce/announce/2006/8/0801.html>.
- The House of Councillors, Japan, “Strength of the Political Groups in the House of Councillors”, consultado en <http://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/eng/strength/index.htm>.

- The House of Representatives, Japan, “Strength of the In-House Groups in the House of Representatives”, consultado en [http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_english.nsf/html/statics/english/strength.htm](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_english.nsf/html/statics/english/strength.htm).
- The Permanent Mission of Japan to the International Organizations in Geneva, “About the mission”, consultado en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/about.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/about.html).
- \_\_\_\_\_, “Organization & Goals”, consultado en <http://www.un.emb-japan.go.jp/aboutus/organization.html>.
- \_\_\_\_\_, “Organization and Priorities”, consultado en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/soshiki\\_mokuteki.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/soshiki_mokuteki.html).
- \_\_\_\_\_, “Yoichi Otabe”, consultado en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/about\\_the\\_mission/cv/index.htm](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/about_the_mission/cv/index.htm).
- \_\_\_\_\_, “Junichi Ihara”, consultado en [http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr\\_en/about.html](http://www.geneve-mission.emb-japan.go.jp/itpr_en/about.html).
- The Permanent Mission of Thailand to the World Trade Organization and the World Intellectual Property Organization, consultado en <http://www.thaiwto.com/index.html>.
- The United Nations Office at Geneva, “New Permanent Representative of Japan Presents Credentials to Director-General of United Nations Office at Geneva”, consultado en [https://www.unog.ch/80256EDD006B9C2E/\(httpNewsByYear\\_en\)/92C4990E88A45592C1257F3800411244?OpenDocument](https://www.unog.ch/80256EDD006B9C2E/(httpNewsByYear_en)/92C4990E88A45592C1257F3800411244?OpenDocument).
- Torres, Raúl A., *Use of the WTO Trade Dispute Settlement Mechanism by the Latin American Countries - Dispelling Myths and Breaking Down Barriers*, Staff Working Paper ERSD-2012-03, Febrero 2012, consultado en [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd201203\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201203_e.pdf).
- UN Comtrade, “Japan”, 2015, consultado en <https://comtrade.un.org/pb/CountryPagesNew.aspx?y=2015>.
- United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, Nueva York y Ginebra, 2002, en [http://unctad.org/en/docs/wir2002\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2002_en.pdf).
- United States mission on the United Nations, About, consultado en <https://usun.state.gov/about>.
- Universidad de Sofia, consultado en [http://www.sophia.ac.jp/eng/info/news/2012/1/globalnews\\_658/20130115news?kind=1](http://www.sophia.ac.jp/eng/info/news/2012/1/globalnews_658/20130115news?kind=1).
- Walt, Stephen M., "International Relations: One World, Many Theories", en *Foreign Policy*, No. 110, Edición especial, Fronteras del conocimiento, Spring, Estados Unidos, 1998, pp. 29-46, consultado en <http://links.jstor.org/sici?sici=0015-7228%28199821%29%3A110%3C29%3AIROWMT%3E2.0.CO%3B2-3>.
- Web Japan, *Japan Fact Sheet*, consultado en <http://web-japan.org/>.
- Weisman, Jonathan, “Shinzo Abe of Japan avoids specifics in speech on trade accord” en *The New York Times*, 29 de abril de 2015, consultado en <https://nytimes.com/2015/04/30/us/shinzo-abe-japan-trade-accord-speech-to-congress.html?smprod=nytcare-ipad&mid=nytcare-ipad-share>.
- World Health Organization, consultado en [http://www.who.int/trade/distance\\_learning/gpgh/gpgh7/en/index3.html](http://www.who.int/trade/distance_learning/gpgh/gpgh7/en/index3.html).
- World Policy Conference, “Yoichi Otabe”, consultado en <https://www.worldpolicyconference.com/yoichi-otabe/>.
- WTO Noticias: Discursos- DG Roberto Azevêdo, “Azevêdo: La OMC ha logrado verdaderamente resultados”, consultado en [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/spra\\_s/spra16\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/spra_s/spra16_s.htm).
- WTO, “Groups in the negotiations”, consultado en [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/dda\\_e/negotiating\\_groups\\_e.htm#grp003](http://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/negotiating_groups_e.htm#grp003).



- \_\_\_\_\_, “Statement by H.E. Minister for Economy, Trade and Industry Mr. Motoo HAYASHI for the Plenary Session at the 10th Ministerial Conference of the World Trade Organization”, 16 de diciembre de 2015, consultado en [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/mc10\\_e/statements\\_e/jpn\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc10_e/statements_e/jpn_e.pdf).
- \_\_\_\_\_, “Understanding The WTO: The Organization. Membership, alliances and bureaucracy”, en [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org3\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org3_e.htm).
- Yamashita, Kazuhito, “Koizumi Jr.’s Quixotic Quest for Agricultural Reform” en *Nippon Communications Foundation*, 26 de diciembre de 2016, consultado en <http://www.nippon.com/en/currents/d00277/>.
- ZEN-NOH International Corporation, “Message”, consultado en <http://www.zennoh-intl.com/en/message.html>.

### Entrevistas y Conferencias

- Entrevista realizada a Iwata Nobuto, Director del Centro de Estudios de la OMC de la Universidad de Aoyama Gakuin, Tokio, Japón, 16 de mayo 2014.
- Entrevista realizada a Toshimitsu Mitsuhashi de la Universidad de Toyo Eiwa, Tokio, Japón, 7 de abril de 2014.
- Entrevista realizada a Stephen B. Ryan de la Universidad de Yamagata, Tokio, Japón, 2 de junio de 2014.
- Entrevista realizada a Toshiya Hoshino, Escuela de Política Pública Internacional de la Universidad de Osaka, México, 30 de octubre de 2014.
- Entrevista realizada a Raúl González. Director Adjunto de Promoción Comercial de JETRO-México, 10 de agosto de 2015.
- Fujisaki, Ichiro, “How to Grasp International Relations”, participación en Global Next Leaders Forum, Hiroshima y Tokio, Japón, 8 al 15 de Agosto de 2015.

### Video

- WTO, *Video: A virtual tour of the WTO?*, Video publicado por la OMC, sin fecha, disponible en [http://www.wto.org/english/forums\\_e/students\\_e/students\\_e.htm](http://www.wto.org/english/forums_e/students_e/students_e.htm).