

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGIA**
Dirección Académica
Facultad de Administración de Negocios
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

**“Análisis del Proceso de Negociación de los Sectores Agropecuarios Sensibles
Costarricenses en el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y los Estados
Unidos de América, de Enero del 2003 a Febrero del 2004”**

Oscar Alex Soto Flores , 1-787-197

Propuesta de investigación, para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional.

San José, Costa Rica
Noviembre, 2.004

Declaración Jurada

Yo, Oscar Alex Soto Flores alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado Titulada **“Análisis del proceso de negociación de los sectores agropecuarios sensibles costarricenses en el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y los Estados Unidos de América de Enero del 2003 a Febrero del 2004”**, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 16 del mes de Noviembre del año dos mil cuatro.

Firma del estudiante: *Oscar Alex Soto Flores*

Cédula de Identidad: 1-787-197

ULACIT
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

TRIBUNAL EXAMINADOR

Acta No. 340

Reunidos para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:

Tutor: Msc. Randall Arias

Director de Carrera: M.B.A. Gonzalo Villalta

Presidente del Tribunal: Msc. Mauricio Vega

DEDICATORIA

A mis padres, Oscar y Marjorie , por su apoyo incondicional en mi vida académica. A Stubert y Sivianix por ser buenos hermanos. Y a Claudia mi novia por su comprensible apoyo.

Oscar Alex Soto Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida y por haberme dado las fuerzas necesarias para emprender y terminar con éxito esta Licenciatura.

A mi tutor académico y amigo Msc. Randall Arias, por su invaluable asesoría realizada durante esta investigación.

A los sectores productivos representados por sus cámaras empresariales, que permitieron el acceso a la información de forma directa y muy atenta, que permitieron culminar con éxito la presente investigación: En la Cámara Nacional de Avicultura Costarricense al Ing. Sergio Hernández; Cámara de Porcicultores de Costa Rica, a su Directora Ejecutiva Ing. Ana María Conejo; a la Lic Adriana Badilla, Asesora Comercial de la Cooperativa de Productores de Leche R.L y asesora de negociaciones comerciales de la Cámara de Productores de Leche de Costa Rica durante el CAFTA; al Señor Geovanny Masís, Presidente de Junta Directiva de la Corporación Hortícola Nacional; al Lic. Renzo Céspedes, Asesor Comercial de la Corporación Arrocera Nacional; y al Master Erick Quirós, Director Ejecutivo de la Corporación Ganadera.

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PAGINA
Portada.....	I
Declaración Jurada.....	II
Tribunal Evaluador.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Indice de Contenidos.....	VI
Indice de Cuadros y Gráficos.....	VIII
Lista de Anexos.....	IX
Lista de Abreviaturas.....	X
Resumen Ejecutivo.....	XI
CAPITULO I	1
I.1 Introducción.....	1
I.2 Justificación del tema.....	4
I.3 Planteamiento del Problema.....	6
I.3.1. Formulación del Problema.....	9
I.3.2. Sistematización.....	9
CAPITULO II: MARCO TEORICO	10
2.1 El Conflicto.....	10
2.2 Negociación.....	12
2.3 Posiciones.....	13
2.4 Intereses.....	14
2.5 Opciones.....	15
2.6 Alternativas.....	16
CAPITULO III: Marco Metodológico	18
3.1. Tipos de Investigación.....	18
3.2. Matriz Básica de Diseño de Investigación.....	19
3.3. Matriz de Operacionalización de Variables.....	20
3.4. Sujetos y Fuentes de Investigación.....	21
3.5. Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
3.6. Alcances y Limitaciones.....	22

CAPITULO IV: Contexto Histórico del CAFTA	24
4.1 El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).....	24
4.2 La Organización Mundial del Comercio.....	25
4.3 La Iniciativa para la Cuenca del Caribe.....	26
4.4 Orígenes del CAFTA.....	25
4.5 Relaciones comerciales entre Costa Rica y EEUU	29
CAPITULO V: Caracterización de los Actores Agropecuarios.....	36
5.1. Sector Bovino: Corporación Ganadera.....	36
5.2. Sector Papero y Cebollero: Corporación Hortícola Nacional.....	37
5.3. Sector Lechero: Cámara Nacional de Productores de Leche.....	37
5.4. Sector Porcino: Cámara de Porcicultores de Costa Rica.....	38
5.5. Sector Avícola: Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica.....	39
5.6. Sector Arrocerero: Corporación Arrocerera.....	39
CAPITULO VI: Organización y Desarrollo del Proceso de Negociación del CAFTA.....	42
6.1 Estructura del CAFTA.....	43
6.2. Las Rondas de Negociación.....	46
6.2.1. Primera a sexta ronda.....	46
6.2.2. Séptima Ronda.....	49
6.2.3. Octava Ronda.....	52
6.2.4. Novena Ronda.....	53
6.2.5. Ronda Extraordinaria.....	55
CAPITULO VII: Posiciones, Intereses, Opciones, Alternativas y Estrategias de Negociación.....	57
7.1. Posiciones	57
7.2. Intereses.....	60
7.3. Opciones.....	61
7.3.1. Sector Lácteo.....	63
7.3.2. Sector Hortícola.....	63
7.3.3. Sector Avícola.....	64
7.3.4. Sector Bovino.....	65
7.3.5. Sector Arrocerero.....	66
7.3.6. Sector Porcino.....	67
7.4. Alternativas.....	67
7.5. Estrategias.....	68

7.5.1. Sector Lácteo.....	69
7.5.1. Sector Avícola.....	70
7.5.2. Sector Hortícola.....	70
7.5.3. Sector Porcino.....	71
7.5.4. Sector Bovino.....	72
7.5.5. Sector Arrocero.....	72
7.7. Nivel de Satisfacción de Intereses con los Resultados.....	73
CAPITULO VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	76
8.1. Conclusiones.....	76
8.1.1. Posiciones.....	78
8.1.2. Intereses.....	79
8.1.3. Opciones.....	80
8.1.4. Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.....	81
8.1.5. Estrategias.....	82
8.2. Recomendaciones.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	88

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadros

Cuadro No.1	Matriz Básica de Diseño de Investigación.....	19
Cuadro No. 2	Matriz de Operacionalización de Variables.....	20
Cuadro No. 3	Sujetos y Fuentes de Información.....	21
Cuadro No. 4	Fase Exploratoria de Reuniones previas al CAFTA.....	29
Cuadro No. 5	Grupos de Negociación del CAFTA.....	43
Cuadro No. 6	Calendario de Rondas de Negociación del CAFTA.....	44
Cuadro No. 7	Plazos de Desgravación Previos Definidos para el CAFTA.....	50

Gráficos

Gráfico No.1	Costa Rica: Porcentaje de Exportaciones Totales Por Destino 1982-2003.....	30
Gráfico No. 2	Costa Rica: Balanza Comercial con EEUU. 1990-2003.....	32
Gráfico No. 3	Costa Rica: Balanza Agrícola con EEUU. 1995-2002.....	33
Gráfico No. 4	Costa Rica: Principales Productos Agrícolas Exportados a EEUU. 2002.....	34
Gráfico No. 5	Costa Rica: Principales Productos Agrícolas Importados Desde EEUU. 2002.....	35
Gráfico No. 6	Relación Porcentual Sectores Vrs PIB Sector Agropecuario 2002.....	40
Gráfico No. 7	Percepción del Nivel de Satisfacción de intereses del Sector agropecuarios y COMEX.....	74

LISTA DE ANEXOS

- Anexo No. 1** Entrevista a Sectores Agropecuarios sobre el CAFTA
- Anexo No. 2** Guía de Entrevista para COMEX sobre el CAFTA
- Anexo No.3** Lista de Negociadores y Asesores de los sectores Agropecuarios en el CAFTA
- Anexo No. 4** Principales Indicadores Económicos de Costa Rica y Estados Unidos, 2003.
- Anexo No. 5** Resumen del Acuerdo Final entre EEUU y COSTA RICA
- Anexo No. 6** Resumen Comparativo de Acceso a Mercado por EEUU a Costa Rica y el CA4

LISTA DE ABREVIATURAS

CA4: Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala.

CAFTA: Central America Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio entre Centro América y los Estados Unidos de América)

COMEX: Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica

C.R.: Costa Rica

EEUU: Estados Unidos de América

GATT: General Agreement's Trade and Tariff (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio).

ICC: Iniciativa para la Cuenca del Caribe.

MAAN: Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

NAFTA: North America Free Trade Agreement (Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica)

OMC: Organización Mundial del Comercio

PIB: Producto Interno Bruto

TLC: Tratado de Libre Comercio.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación consiste en realizar un “Análisis del proceso de negociación de los sectores agropecuarios sensibles costarricenses en el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y los Estados Unidos de América, de Enero del 2003 a Febrero del 2004”. Los sujetos de investigación fueron los sectores: Arrocero, avícola, bovino, cebollero, lechero, papero y porcino. Se ha definido un objetivo general que es: Sistematizar el proceso de negociación del sector agropecuario costarricense ante el TLC con los Estados Unidos de América.

Para la recolección de la información, se usaron dos cuestionarios diferentes para aplicarlos por medio de entrevista semi-estructurada, a COMEX y a los sectores agropecuarios respectivamente. Adicionalmente se efectuó una exhaustiva revisión noticiosa en periódicos, revistas, internet, documentos oficiales de COMEX y otros medios periodísticos para obtener información complementaria sobre la evolución, calendarización y ejes temáticos del proceso de negociación, posiciones e intereses.

Se utilizó, como referente teórico el Modelo de Negociación Colaborativa de la Escuela de Harvard, el cual fundamenta su estilo con base en la negociación por intereses. Para ello se definen conceptos teóricos como conflicto, negociación, posiciones, intereses, opciones y mejor alternativa al acuerdo negociado.

Se concluye a nivel general que el hecho de firmar un TLC con Estados Unidos, implicó haber negociado con alguien de mayor *poder político*, por lo que limitó considerablemente los márgenes de maniobra en la mesa de negociaciones, obligando a los sectores agropecuarios y a COMEX, a definir las estrategias adecuadas de negociación para enfrentar el proceso y sacar el

mayor provecho posible, para buscar cumplir con los objetivos planteados al inicio. El estilo de negociación utilizado consistió en su etapa inicial, en posicionar la negociación y posteriormente ir cediendo en los elementos menos conflictivos, que permitieran dejar los puntos más críticos, como el acceso a mercados para el final del proceso. El aspecto colaborativo no se dio durante las nueve rondas programadas inicialmente, solamente existió en la ronda extraordinaria. Las opciones manejadas, se plantearon principalmente a nivel de mayores plazos de desgravación para entrar en vigencia el libre comercio, y la definición de cuotas fijas del acceso a mercado, que permitieran proteger de la competencia externa a los sectores, mientras se logran implementar proyectos complementarios para el desarrollo del sector. Por otra parte este tipo de negociaciones comerciales dejan sin opción de autoexcluirse a cualquier sector, por lo que no existió una mejor alternativa al acuerdo negociado.

Las recomendaciones principales, son el mejorar la comunicación entre el Gobierno y los sectores agropecuarios; fortalecer el nivel de organización y coordinación a lo interno de las cámaras empresariales; profundizar en el área de las negociaciones, sobre todo bajo la perspectiva de ganar-ganar (colaborativo) en vez de ganar-perder que es lo que prevalece en las negociaciones de tipo comercial; al no ser satisfechos los intereses en gran forma, se debe elaborar e implementar agendas alternativas por sector, para buscar el fortalecimiento en un mediano plazo; poner un mayor énfasis por parte de las autoridades estatales y los sectores agropecuarios en la fiscalización posterior del cumplimiento de los acuerdos; y por último, se debe mejorar aún más las habilidades negociadoras de los representantes de las cámaras y actualizar sus conocimientos en este campo.

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCION

En la actualidad, cada vez se hace más frecuente que los conflictos sean parte de la vida cotidiana del entorno organizacional, producto de un mundo globalizado e interrelacionado, en donde las contradicciones entre individuos y/o grupos sociales se agudizan constantemente. La forma de percibir el conflicto y el análisis para su resolución a través de negociaciones adecuadas entre las partes, determinan una forma pacífica y metódica a través de la cual, las partes involucradas buscan satisfacer mutuamente sus intereses y de esta manera convivir de forma más armonizada en la sociedad. De allí, que la aplicación de los recursos teórico-prácticos en las negociaciones, se hagan imprescindibles para el éxito empresarial inmediato y futuro.

El análisis de los procesos de negociación y principalmente de las acciones llevadas a cabo por los grupos o sectores económicos agropecuarios involucrados en las rondas de negociación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos de América en procura de satisfacer sus intereses, representan un primer intento académico de poder comprender la forma en la cual estos grupos se relacionan, discuten y defienden sus posiciones, intereses, e influyen en sus representantes y presionan para obtener o satisfacer los resultados adecuados en un proceso tan complejo como lo es una negociación comercial entre países.

La presente investigación busca precisamente elaborar un análisis con base en el Modelo de Negociación Colaborativo de la Escuela de Harvard, del proceso de negociación de los sectores agropecuarios sensibles costarricenses ante el CAFTA, específicamente los sectores arrocero, avícola, bovino, Hortícola (específicamente cebollero y papero), lechero y porcino, a través del

análisis de las acciones de cada una de las organizaciones que los representaron en la negociación.

El eje central del estudio consiste en la reconstrucción del proceso por parte del investigador, interpretando el mismo a partir de las percepciones de los actores estudiados.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

El *primer capítulo* se presenta la inducción al tema, la justificación, planteamiento y formulación del problema, así como su respectiva sistematización y matrices de investigación

El *capítulo segundo* expone el marco teórico, en donde se definen los elementos conceptuales principales referentes al conflicto, negociación, posiciones, intereses, opciones y alternativas. La base teórica de este capítulo es el Modelo de Negociación Colaborativo de la Escuela de Harvard, el cual ha sido utilizado como fundamento para el desarrollo de la investigación.

El *capítulo tercero* contiene el marco metodológico, en donde se desarrollan aspectos como el tipo de investigación; la matriz básica del diseño de investigación; los sujetos y fuentes de información; los instrumentos de recolección de datos; y por último los alcances y limitaciones de la investigación.

En el *capítulo cuarto* se exponen los elementos históricos necesarios para comprender el origen del CAFTA. Se definieron temas como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, la Organización Mundial de Comercio, la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, las razones principales de Centroamérica

en firmar un Tratado de Libre Comercio EEUU; y por último los datos estadísticos de las relaciones comerciales entre ambos países que contribuyan a comprender mejor la dimensión e importancia comercial y estratégica que tiene para ambos países.

El quinto capítulo realiza una breve pero necesaria *caracterización de los actores* referentes a los sectores agropecuarios sensibles costarricenses ante el CAFTA, definidos en esta investigación, abarcando aspectos históricos y estadísticos de los sectores investigados.

El *capítulo Sexto se relaciona con el desarrollo del proceso de negociación del CAFTA*, profundizando sobre la forma en que se estructuró, y abarcando aspectos como el planeamiento de la negociación, los capítulos en los cuales se dividió el Tratado y la estructura organizacional o mesas de negociación del proceso. Por otra parte se sintetizan los avances llevados a cabo respecto al sector agropecuario en cada una de las rondas de negociación, haciendo énfasis principalmente en las tres últimas rondas del proceso y la ronda extraordinaria de negociación de Enero del 2004.

El *capítulo séptimo* se refiere a las posiciones, intereses, opciones, alternativas y estrategias de negociación de los sectores agropecuarios costarricenses ante la negociación del TLC con Estados Unidos. Sector por sector y sustentado en los referentes teóricos de la Negociación Colaborativa y usando las diversas técnicas investigativas utilizadas, se profundizará en cada uno de estos elementos del proceso de negociación.

El Octavo y último capítulo expone las conclusiones y recomendaciones de la investigación con base en los objetivos iniciales planteados, como el

elemento que sintetiza los resultados de la investigación y que deja abierto el planteamiento investigativo para futuras investigaciones sobre el tema.

1.2.- JUSTIFICACION DEL TEMA

La relevancia académica de la presente investigación se da fundamentalmente por la importancia actual de interpretar, analizar y comprender los procesos de negociación comercial para la resolución adecuada de conflictos en las organizaciones, que permitan un buen desempeño en un ambiente adecuado para todos los grupos sociales que integran las organizaciones y la sociedad. Según Davis y Newstrom (1999), el comportamiento organizacional estudia la manera en que las personas tanto a nivel individual como grupal actúan en las organizaciones, con el objeto de mejorar la eficacia organizacional y el cumplimiento de sus metas (p 5). Al existir relaciones interpersonales se dan diferencias y problemas de comunicación, por lo que el conflicto suele surgir cotidianamente. De ahí que las negociaciones en general y aún más las acciones y decisiones que se tomen en el proceso, sean la mejor manera de satisfacer los intereses de cada una de las partes de forma adecuada.

Al realizar una investigación sobre el proceso de negociación de los sectores agropecuarios sensibles costarricenses con respecto al CAFTA, se hace fundamental cómo interpretar, analizar y proponer el abordaje de las acciones y planteamientos de las organizacionales representantes de los sectores productivos privados, en las negociaciones comerciales internacionales de Tratados de Libre Comercio, con base en el enfoque analítico planteado por el Modelo de Negociación de la Escuela de Harvard, que utiliza una perspectiva colaborativa de la negociación, buscando la satisfacción mutua de los intereses de todas las partes, a través de definir y

analizar las posiciones, intereses, opciones y alternativas de los involucrados en el proceso de negociación.

Las organizaciones -que en nuestro objeto de estudio son los sectores agropecuarios sensibles agrupados en cámaras u otras organizaciones productivas-, como entes dinámicos, deben conocer la forma de abordar y analizar los conflictos, y en este sentido buscar ampliamente la satisfacción de los intereses en el ámbito comercial cuando surjan diferencias con entes estatales o privados para la suscripción de acuerdos comerciales.

Bajo esta perspectiva se ha realizado la presente investigación, la cual pretende ser un aporte que ayude a comprender y analizar los procesos de negociación en el ámbito comercial de Tratados de Libre Comercio y acerca de las posiciones e intereses, opciones, alternativas y estrategias de los actores.

De allí y considerando todos los aspectos anteriores, se ha definido nuestro tema de investigación, como el **“Análisis del Proceso de Negociación de los Sectores Agropecuarios Sensibles Costarricense en el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y los Estados Unidos de América de Enero del 2003 a Febrero del 2004”**.

Se define para la presente investigación a los productos sensibles, como aquellos bienes del sector agropecuario costarricense definidos por COMEX, con un mayor peligro de desplazamiento o sustitución comercial ante la apertura comercial.

Cuando nos referimos a los sectores sensibles agropecuarios se limitará únicamente a los sectores productores de Arroz, representados por la Corporación Arrocería Nacional; el pollo, por la Cámara Nacional de Avicultores

de Costa Rica; cerdo, por la Cámara Costarricense de Porcicultores; ganado vacuno, por la Corporación Ganadera, los lácteos, por la Cámara Nacional de Productores de Leche; las papas y cebollas, por la Corporación Hortícola Nacional.

Se utilizará la palabra “agropecuarios” para identificar a lo que técnicamente se conoció en la negociación del CAFTA como “sector agrícola”, que abarcaba tanto la producción agraria de granos y hortalizas como la producción pecuaria (bovina, porcina y avícola).

Cuando se menciona el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos de América, nos centraremos en la forma en que el Gobierno de Costa Rica ejerció su papel de representante en la negociación de los intereses de los sectores agropecuarios e interactuó a nivel interno con estas organizaciones locales, sin abordar directamente las acciones y estrategias que desempeñó el gobierno norteamericano en dicho Acuerdo Comercial. Adicionalmente, no se abarcarán a otros actores como lo son los restantes cuatro países centroamericanos involucrados en el proceso de negociación.

Adicionalmente se debe mencionar que un TLC contiene diversos términos legales y técnicos del comercio internacional, que aunque son necesarios referirlos en la presente tesis, no se profundizarán en ellos, debido a que no forman parte del tema de estudio y los objetivos de investigación.

I.3- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde inicios de la década de los años noventa, el Gobierno de Costa Rica comienza a “celebrar” Tratados de Libre Comercio, tanto a nivel

multilateral con su adhesión al GATT, y posteriormente a la OMC, como a nivel bilateral con los países centroamericanos, México y Chile entre otros.

Zambrana(1997), señala que los Tratados de Libre Comercio tienen como objetivo primordial la colocación de los excedentes comerciales y la producción de bienes orientados a la exportación. Ante esto se dan obstáculos técnicos como los impuestos a la importación y las barreras fito-zoosanitarias entre otros, que buscan proteger las actividades productivas nacionales y por lo tanto discriminan los productos originarios de otro Estado.(p.19). Al establecerse este tipo de acuerdos, surge en nuestro país la necesidad de que los sectores productivos nacionales se involucren más activamente en los procesos de las negociaciones comerciales, para poder así de esta manera proteger sus intereses, y buscar consolidarse en un sistema de libre competencia como el que se ha estado conformando a nivel mundial durante los últimos años. Partiendo de esto, el conocimiento teórico y práctico de la negociación se torna cada vez más trascendental, y se hace más notable la necesidad de representar adecuadamente los sectores económicos productivos en las negociaciones comerciales.

La posible ratificación de un TLC entre Costa Rica y los Estados Unidos de América, viene a representar la más importante negociación comercial que Costa Rica haya hecho en los últimos cincuenta años y los resultados que se acuerden, serán determinantes en el futuro por dos razones principales:

- 1- EEUU es el principal socio comercial de Costa Rica en exportaciones, importaciones e inversiones de capital extranjero.
- 2- EEUU es uno de los mercados comerciales más grandes, dinámicos, protegidos, y subsidiados del mundo, por lo que en caso de ser aprobado el TLC, Costa Rica enfrentará niveles de competencia muy altos.

La firma de acuerdos comerciales entre países, vienen precedidos por intensas de rondas de negociación, en donde los representantes de cada país a través de sus poderes ejecutivos y los sectores económicos locales, buscan ponerse de acuerdo en los términos y condiciones que regularán el intercambio comercial en un futuro inmediato. Las diferencias presentadas durante el proceso de negociación entre ambas partes, reflejan los múltiples inconvenientes acontecidos en torno al posible acuerdo, en donde los temores de que los intereses de cada sector económico no fueren defendidos y/o representados adecuadamente en las mesas de negociación se tornan en el principal detonador de conflicto.

El sector agropecuario no es la excepción en este proceso y ha sido junto con los seguros y las telecomunicaciones los temas más difíciles de llegar a un acuerdo, tanto de COMEX con los sectores económicos, como de éste con el Gobierno de EEUU. En efecto la mayoría de las partidas arancelarias que dificultaron el llegar a un acuerdo satisfactorio durante las rondas programadas de la negociación, fueron el acceso a mercado de los productos agropecuarios como la leche, carne bobina, carne porcina, carne avícola, papas, cebolla y el arroz, considerados bienes sensibles de ser afectados con la eliminación de aranceles y barreras no arancelarias, por lo que al realizar esta investigación se analizará esta problemática en particular y los planteamientos de los sectores durante el proceso.

La relevancia social de este tipo de investigación, es que a través del mismo se pueden llegar a sugerir para los sectores productivos nacionales, perspectivas diferentes de análisis de las negociaciones para identificar oportunidades de mejora para futuros acuerdos, no solo a nivel de tratados de libre comercio sino también a nivel de cualquier tipo de negociaciones del

sector agrícola. Aunque esta investigación no profundizará en los detalles de estilos y manejo táctico de las negociaciones durante las rondas, sin duda puede llegar a despertar la necesidad a los sectores económicos de buscar tener una mayor preparación académica y técnica en todo lo referente a este tema, dado a que es una herramienta muy útil para el desarrollo de las organizaciones y los individuos. Esta investigación, podría además despertar el interés para futuras investigaciones académicas en este campo.

I.3.1 - FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo se desarrolló el proceso de negociación realizado por los sectores agropecuarios sensibles costarricenses, en la firma del CAFTA negociado por el Poder Ejecutivo del Gobierno de Costa Rica y los Estados Unidos de América?

I.3.2.- SISTEMATIZACION

La formulación del problema se sistematiza así: ¿Realmente se han cumplido con todas las expectativas que esperaba el sector agrícola?, ¿Cuáles fueron los intereses? ¿Cuáles fueron las acciones del sector agrícola?

Cuales fueron las posiciones?, ¿Durante todo el proceso de negociación, existieron variaciones considerables en las posiciones e intereses del sector agrícola que pudiesen haber cambiado los resultados de los acuerdos finales?.

¿Cuáles opciones y alternativas existieron al acuerdo negociado?

¿Cuáles fueron las estrategias de negociación utilizadas por estos actores durante el proceso?.

CAPITULO II

Marco Teórico

El presente capítulo, define los principales elementos teóricos que sustentarán la investigación. En primera instancia se referirá a los aspectos más relevantes del conflicto y la negociación. Por último se abarcará el Modelo de Negociación Colaborativa de la Escuela de Harvard, abordando conceptos tales como intereses, posiciones, opciones y alternativas, que son elementos claves en nuestro abordaje analítico.

2.1. El Conflicto

En términos generales, todos tienen alguna idea en particular de lo que se puede definir como un conflicto, sin embargo lo abarcaremos en términos más metodológicos, que nos permitan acercarnos de una mejor forma a nuestro tema de investigación.

Basándonos primeramente en el aspecto básico, Davis y Newstrom (1999), lo definen como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición”... a nivel más organizacional, “Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”. (p 337)

Centrándonos en el conflicto dentro del entorno social y organizacional, Richar Hall (1996) cita a Morgan (1986), y señala que:

...el conflicto surge siempre que los intereses chocan. La reacción natural al conflicto en las luchas organizacionales por lo general se visualiza como una fuerza disfuncional que puede ser atribuida a un

conjunto de circunstancias o causas lamentables(...) el conflicto siempre está presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales. Puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón, o la forma que asuma, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses. (p.140)

A partir de esta definición podemos deducir dos elementos fundamentales. Primeramente que el conflicto surge cuando existen intereses diferentes, en donde se hace necesario que las partes involucradas perciban la situación, es decir que exista una oposición o confrontación de intereses, respecto a una situación determinada y, segundo que se puede dar tanto a nivel personal, entre individuos, grupos o coaliciones. Esto implica que el conflicto es **inherente a la naturaleza social del individuo**, debido a que siempre existirán intereses divergentes con respecto a la forma de proceder cuando ocurran diferencias individuales o colectivas. Incluso como lo señala Hall (1996), existen conflictos a lo interno del ser humano que podrían manifestarse a lo externo en un conflicto con otros individuos.

Adicionalmente Floyer (1997), nos agrega al respecto que:

Todos los conflictos se producen porque alguien desea efectuar un cambio, al cual el otro se resiste(...) Si podemos controlar el cambio, tal vez podamos controlar los conflictos. Si podemos conseguir que el cambio sea pacífico, tal vez podamos disfrutar de un conflicto pacífico. (p.120)

El individuo como ser social debe definir la forma de solucionar el conflicto, ya sea a través de métodos violentos en el cual aunque una de las partes es sometida a la voluntad del otro por medio de la coacción, o a través de la negociación de las partes involucradas en donde buscan llegar a un consenso satisfactorio mutuo de los intereses. Sin embargo persiste siempre la posibilidad de que en la negociación una de las partes se vea sometida a la otra, ya no a través de la coacción física, pero sí a través de otros métodos de poder relativo o técnicas de persuasión y legitimación de las posiciones, que hacen aceptar a la otra parte la voluntad del otro.

Lo más crítico en este sentido es que el conflicto como tal, aunque fue resuelto en el aspecto manifiesto permanece en forma latente, lo que hace aumentar la posibilidad de que en un futuro el mismo conflicto vuelva a desarrollarse y se agudicen las contradicciones entre las partes y pueda llegar a desencadenarse en algo más grande de lo que era en el principio. De aquí que la actitud, formación y preparación para las negociaciones, se tornan cada vez más importantes para lograr resolver los conflictos tanto en su forma manifiesta y latente, a través del establecimiento de métodos adecuados de negociación y resolución de los mismos, pero sobre todo teniendo presente el beneficio mutuo de intereses para las partes involucradas en el mismo.

2.2. *Negociación*

De la necesidad mutua de llegar a un acuerdo que beneficie a las partes involucradas en el conflicto, se hace posible que surja el deseo de buscar un acuerdo que resuelva las diferencias y que al contrario busque beneficiarse del mismo estableciendo mecanismos adecuados de resolución.

Según Arias (2001), refiriéndose al concepto de negociación señala que:

...se da cuando dos o más personas en conflicto, de manera directa, y sin la intervención o ayuda de un tercero, logran comunicarse con el propósito de procurar la solución de un conflicto en concreto. Inclusive, la negociación se puede dar aún cuando no hay conflictos presentes, sino más bien sobre futuros, en los casos en que éstos se puedan prever por las partes. La negociación puede ser de reglas simplemente, de intereses o de posiciones, entre otras. (p.39-40)

Según lo anterior, tenemos entonces que la negociación se da sin la intervención de un tercero, y que abarcan algo más allá de los conflictos existentes en la actualidad (tanto latentes como manifiestos), se refieren también a la necesidad de establecer reglas en caso de que en el futuro surja algún conflicto sobre una negociación determinada, que para la presente investigación, los Tratados de Libre Comercio entre países, buscan precisamente reglamentar entre otras cosas los términos de la resolución de conflictos futuros.

Adicionalmente podemos referirnos a lo que se conoce como posiciones e intereses dentro de una negociación. Al respecto existen numerosos enfoques y teorías, sin embargo para ello fundamentaremos nuestra investigación en la corriente de negociaciones del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, la cual ha tomado un gran auge en los últimos 20 años y que definen dos tipos de negociación: por posición y por intereses.

2.3. Posiciones

Arias (2001) nos define lo que se entiende por negociación por posiciones, según la corriente de pensamiento de la Escuela de Harvard:

es una negociación de carácter competitivo, en donde las personas, en lugar de concentrarse en lo que realmente quieren, solamente se preocupan por satisfacer el aspecto aparente o manifiesto del conflicto(...)

Al respecto el mismo autor señala que este tipo de enfoque adolece de muchas deficiencias, debido a que solamente trata de negociar los aspectos manifiestos (superficiales) del conflicto, por lo que no se atacan las razones principales del mismo. Cuando nos referimos a una posición, este enfoque tiene sus fundamentos en las clásicas negociaciones mercantiles por regateo en donde las partes interesadas buscan sacar el mayor provecho a la otra, para satisfacer sus intereses sin preocuparse por los intereses ajenos, lo que hace que el conflicto permanezca y pueda surgir nuevamente en el futuro.

2.4. Intereses

En el trasfondo de toda negociación están los intereses propios que se persiguen en cada negociación, los cuales se deben de explorar para buscar obtener el beneficio mutuo de las partes involucradas.

Arias (2001) se refiere sobre la negociación por intereses como:

...de carácter colaborativo, en donde las partes en conflicto en lugar de valer solamente sus propios intereses o necesidades, se concentran en la satisfacción mutua de las mismas. (p 42)

Para poder conocer realmente los intereses, Floyer (1997) nos señala la necesidad de hacernos preguntas:

...porqué? O Con qué propósito? Por qué quiero la entrega para el quince? Con qué propósito quiero que me paguen en efectivo?(...)

Si no estamos seguros de si algo es una posición o un interés, deberíamos determinar si existe más de una forma de satisfacerlo. Si no la hay (como cuando decimos “quiero que la empresa me dé un automóvil”), es una posición. Por el contrario, si existen varias formas de satisfacer una solicitud (como “quiero un transporte para ir al trabajo” o “quiero tener más categoría en la empresa”), probablemente es un interés. (p31-32)

Los intereses como señala este autor, son la verdadera causa de sentarse a negociar, por lo que el éxito de la negociación consiste en que las partes involucradas puedan “ventilar” sus intereses, ponerlos en discusión para conocerlos y buscar satisfactoriamente llegar a un acuerdo de forma tal que los todos sean satisfechos.

Un aspecto relevante es poder identificar también las partes relevantes. Esto quiere decir las personas o grupos involucrados indirectamente en esta negociación. Es decir, los que se puedan ver afectados con las decisiones que podrían tomarse durante el proceso. (p. 32)

2.5. Opciones

Representan las formas posibles de satisfacer un interés. Las opciones se refieren a una lista de planteamientos o elementos, que pueden ser puntos del acuerdo en firme. A diferencia de las alternativas, las opciones se dan dentro de la negociación no fuera de ella.

Fischer y Erter (1998) definen las opciones como posibles soluciones de una negociación: las formas de encajar esos bloques de construcción (que a veces tienen la forma de rompecabezas) de forma que satisfagan a los negociadores y creen valor. (p 46)

Para ello, se deben de explorar todas las opciones posibles dentro de los intereses planteados por ambas partes, para poder así buscar la mejor solución al conflicto que satisfaga a las partes involucradas en el conflicto. De nada serviría si se satisfacen únicamente los intereses de un bando, por lo que las opciones deben de considerar los intereses de la otra parte. Por ello la preparación de una lista de posibilidades, lleva al negociador a aumentar la probabilidad de establecer un acuerdo duradero y mutuo. De allí que la negociación deba girar en torno a buscar no “¿cómo puedo conseguir la parte más grande? Sino ¿Cómo puedo sacar más provecho?, pero esto se debe de realizar en conjunto y en mutuo acuerdo. (p48 - 54)

2.6. Alternativas

Las alternativas se refieren directamente a “¿Qué voy a hacer si no nos ponemos de acuerdo?”. Esto implica tener “pensado” dentro de un proceso de negociación cuáles son mis alternativas si no logramos satisfacer los intereses propuestos en la misma. Fischer y Erter (1998) nos amplían al respecto señalando que, no todas las negociaciones terminan con un acuerdo. Ni tiene porqué ser así. Hay veces en que puede que le vaya mejor si se levanta de la mesa de negociaciones y se va, porque los costos del acuerdo propuesto sobrepasan a sus beneficios, o porque hay alguien más que está en disposición de ofrecerle a usted un trato mejor.(p 64)

Lo más importante en este sentido es tener presente cuál sería su “*mejor alternativa al acuerdo negociado*”. En otras palabras, para buscar una negociación es necesario tener en el resultado de la misma, la probabilidad de un beneficio mayor a su “MAAN”, y si no es así, **no** es conveniente negociar, de allí que es determinante antes de una negociación tener definido claramente cuál es su “*mejor alternativa al acuerdo negociado*”, para poder tomar decisiones cuando considere que la otra parte no está ofreciendo algo mejor para usted por lo que debe buscar salir de la negociación. En caso contrario debe de buscar su mayor creatividad en la negociación para conseguir una opción antes de la alternativa MAAN. (p 64-67)

CAPITULO III

Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

Esta investigación en primera instancia es cuantitativa y de tipo exploratoria-descriptiva, debido a que en el proceso investigativo no se encontraron estudios acerca del papel de los sectores económicos agropecuarios en el proceso de negociación del CAFTA. Se busca por lo tanto analizar las experiencias, percepciones, estrategias y recursos de los sectores agropecuarios costarricenses, en la búsqueda de la satisfacción de sus intereses, para poder de esta forma comprender su comportamiento, interacciones, estrategias y actitudes en el proceso. En este sentido es importante dejar claro que la investigación no pretende generalizar la información obtenida a otras poblaciones mayores, sino más bien ofrecer un aporte básico de conocimiento sobre las acciones y comportamientos de estos actores, siendo en este sentido descriptiva en las negociaciones comerciales de un Tratado Comercial como el CAFTA.

3.2. Matriz Básica de Diseño de Investigación

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS DE DIAGNOSTICO	
		GENERAL	ESPECIFICOS
Análisis del proceso de negociación de los sectores sensibles agropecuarios costarricenses en el Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y los Estados Unidos de América de Enero del 2003 a Febrero del 2004	¿Cómo se desarrolló el proceso de negociación realizado por los sectores agropecuarios sensibles costarricenses, en la firma del CAFTA negociado por el Poder Ejecutivo del Gobierno de Costa Rica?	1-Sistematizar el proceso de negociación del sector agropecuario costarricense ante el TLC con los Estados Unidos de América.	<p>1- Caracterizar la evolución del proceso de negociación del sector agrícola en la firma del TLC con los Estados Unidos de América.</p> <p>2- Determinar las posiciones e intereses de los actores del sector agrícola durante las negociaciones del TLC con los Estados Unidos de América.</p> <p>3- Valorar las opciones y alternativas al acuerdo negociado del sector agrícola en el TLC con los Estados Unidos de América.</p> <p>4- Identificar las estrategias de negociación utilizadas en el proceso de negociación del TLC con relación al sector agrícola.</p>

Cuadro # 1.

3.3. Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Conceptual	Operativa	Indicadores
Proceso de negociación del CAFTA	Conjunto de pasos entrelazados entre sí, con el objetivo de lograr la satisfacción de intereses en un contexto del conflicto en el caso del CAFTA.	Etapas y acciones llevadas a cabo por el Gobierno de C.R. ante el de EEUU, con el propósito de representar y satisfacer los intereses del sector agrícola sensible costarricense en la negociación del CAFTA.	<p>-Número de actores sensibles agrícolas.</p> <p>-Número y tipo de posiciones.</p> <p>-Número y tipo de interés de los actores.</p> <p>-Número y tipo de opciones.</p> <p>-Número y tipo de alternativas.</p> <p>-Valor percibido de satisfacción por actores con respecto a resultados obtenidos</p>

Cuadro No. 2.

3.4. Sujetos y Fuentes de Información

El siguiente cuadro, resume los sujetos y fuentes de información definidos en la presente investigación:

Sujetos	Fuentes
1- Sector Arrocerero	Corporación Arrocerera Nacional (CONARROZ)
2- Sector Avícola	Cámara Nacional de Avicultores (CANAVI)
3- Sector Cebollero	Corporación Hortícola Nacional
4- Sector Bovino	Corporación Ganadera (CORFOGA)
5- Sector Lechero	Cámara Costarricense de Productores de leche.
6-Sector Papero	Corporación Hortícola Nacional
7-Sector Porcicultor	Cámara Costarricense de Porcicultores

Cuadro # 3.

3.4. Instrumentos de Recolección de datos

A nivel de instrumentos de recolección, se usaron dos cuestionarios aplicados por medio de entrevista semi-estructurada, es decir se utilizó una guía de preguntas, pero con la libertad de poder realizar adicionales dependiendo de las respuestas, contenidos e intereses del investigador sobre el tema en cuestión, que puedan surgir durante la entrevista con los principales representantes de los sectores económicos agropecuarios, que estuvieron involucrados directamente en las negociaciones del CAFTA. El tipo de preguntas fueron en primera instancia estructuradas y posteriormente abiertas con el objeto de recopilar la opinión sobre el problema de investigación.

El primer instrumento de recolección (ver anexo No.1) aplicado a los sectores agropecuarios, consta de seis partes con varias preguntas que responden cada una de ellas a los objetivos de investigación planteados e

información básica en donde se contempla los siguientes aspectos: Sección A de datos personales; sección B de datos sobre el sector agrícola; sección C, preguntas para recopilar información sobre posiciones e intereses; sección D, se refiere a opciones y alternativas; E, sobre la evolución del proceso de negociación; y F, se concentra en la estrategia de negociación.

El segundo instrumento (ver anexo No.2) fue aplicado a una de las negociadoras Acceso a Mercados del Ministerio de Comercio Exterior en el CAFTA y consta de tres partes que son: sección A, sobre posiciones e intereses; sección B, de opciones y alternativas; y la sección C, sobre estrategias de negociación.

Adicionalmente se efectuó una exhaustiva revisión noticiosa en periódicos, revistas, internet, documentos oficiales de COMEX y otros medios periodísticos para obtener información complementaria sobre la evolución, calendarización y ejes temáticos del proceso de negociación, posiciones e intereses.

3.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

Respecto a los alcances de la investigación, debemos señalar que ésta se enmarca dentro de fase inicial en los estudios exploratorios debido a que según la investigación previa, no se encontraron estudios sobre el tema en cuestión, por lo que esta tesis servirá para “familiarizarse” mayormente con el tema y será una base de fundamento analítico para futuras investigaciones en el campo del comportamiento organizacional y el análisis de negociaciones comerciales.

A nivel de limitaciones podemos señalar que los resultados obtenidos, no se pueden generalizar a otras poblaciones, debido a que se enmarca dentro de las del tipo descriptivo por factores y elementos muy específicos del proceso de negociación y la situación de cada sector es muy particular ante un evento como la negociación de un tratado comercial como el CAFTA.

Otra limitación, es que parte de la información obtenida de posiciones, intereses y opciones no fueron expresadas en su plenitud por los entrevistados, al considerarse que parte de ésta era confidencial e incluso se la reservaban como información estratégica para un futuro próximo, en la ratificación del Tratado en el Parlamento costarricense.

CAPITULO IV

Contexto Histórico del CAFTA

La negociación del CAFTA no es un hecho aislado, sino más bien es parte de una tendencia de apertura comercial histórica internacional en donde el GATT; la Iniciativa para la Cuenca del Caribe y la Organización Mundial de Comercio han regulado las relaciones comerciales con los Estados Unidos de América. Los tratados comerciales han llegado a convertirse en algo cotidiano en el entorno competitivo actual, a través de acuerdos multilaterales y bilaterales que impactan directamente a nuestra sociedad, de “cara” a la globalización e integración internacional.

4.1. El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

Conocido por sus siglas en inglés como GATT, surge desde 1947 y representa el primer intento de estructurar un sistema multilateral de comercio internacional adicional a la creación del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, los cuales buscaban complementar la economía mundial capitalista a través de la liberalización del comercio y la eliminación de las medidas proteccionistas. Para ello se organizaron a través de rondas de negociación celebradas en países diferentes y que inician con 23 países fundadores en La Habana (Cuba) en 1948, Marrakech (Marruecos) en 1994, pasando luego por Annecy (Francia), Torquay (Reino Unido), Tokio (Japón), Punta del Este (Uruguay), Montreal (Canadá) y Bruselas (Bélgica). El GATT representó el primer intento y logro internacional de apertura comercial lo que permitió en la década de los cincuenta y sesenta, el aumento significativo del comercio mundial. Los temas comerciales a tratar son diversos y cada día surgen más, pero principalmente se refieren a los aranceles aduaneros; las barreras no arancelarias (fito y zoosanitarias); los subsidios; competencia desleal; el acceso a mercados y

temas más específicos y controversiales como la agricultura, la propiedad intelectual y el trato comercial igualitario a terceros países. (Agosto 13 2004, www.wto.org/spanish/thewto_s/gattmem_s.htm)

4.2. La Organización Mundial del Comercio

La OMC aparece como sustituto del GATT, como ente regulador del sistema multilateral internacional de comercio, surge como una organización internacional que tiene como finalidad ocuparse de las normas que rigen el comercio internacional en lo correspondiente al intercambio de mercancías, servicios y la propiedad intelectual. Joaquín Guzmán y Antonio Rollo, nos mencionan al respecto, que su fundación es relativamente nueva y data del primero de Enero de 1995 y define su sede en Ginebra Suiza. Su cuerpo principal lo constituye “la Conferencia Ministerial”, donde se adoptan las decisiones en forma consensuadas por todos sus miembros.

El Objetivo principal de esta organización es el establecimiento de un sistema mundial de comercio mediante la expansión del actual sistema multilateral, orientado por la búsqueda de la liberalización de los flujos económicos de intercambio comercial y la eliminación de todos aquellos impedimentos u obstáculos al libre comercio. Todo esto a través de un proceso de negociación donde se busque resolver las diferencias en forma consensuada.

Las normas que rigen la OMC están basadas en: *Principio de liberalización*, para la remoción de obstáculos al comercio internacional por medio de negociaciones; *Principio de competitividad*, que garantiza la eliminación de prácticas desleales de la competencia como el dumping –exportación a precios inferiores a los costes de producción para ganar cuotas de mercado- y los subsidios; *Principios de no discriminación*, que busca garantizar un trato igualitario

en materia comercial e impedir las medidas discriminatorias, buscando extender las ventajas extendidas de un país a todos los demás; *Principio de confianza y seguridad de las operaciones*, que busca estabilidad y previsión en el intercambio; *Principio de equidad*, orientado principalmente hacia los países subdesarrollados para buscar gradualidad en los acuerdos comerciales. (Guzmán 1998: p146 -152)

4.3. La Iniciativa para la Cuenca del Caribe

Más conocida por sus siglas en inglés como CBI o en español como ICC, es un programa unilateral de concesión comercial de libre acceso al mercado estadounidense otorgado por el Gobierno de los Estados Unidos de América con el fin de contribuir al proceso de recuperación económica de la región centroamericana y del Caribe. Fue promulgada en 1983 por el presidente Ronald Reagan y su aplicación se hizo efectiva en Enero de 1984. Los beneficiarios de estas preferencias arancelarias son: Antigua y Bermuda, Antillas Holandesas, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Costa Rica, Dominica, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, Monserrat, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, San Cristóbal y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, y Trinidad y Tobago. (COMEX. 2000: p 384)

La ICC solamente excluye a los productos textiles, atún enlatado, petróleo y sus derivados, algunas prendas de cuero (calzado, carteras, maletines, guantes de trabajo), relojes y sus partes. Los productos deben cumplir con el requisito de ser elaborados en el país con el acceso preferencial y enviados directamente a USA, y para ello se considerarán solamente aquellos en el cual el valor agregado nacional sea al menos del 35%, pudiéndose considerar procesos productivos en cualquiera de los otros países beneficiarios para completar ese 35% mínimo. Este beneficio no señala topes a los volúmenes de importación, pero si deja la

posibilidad de eliminarlo cuando el creciente comercio afecte o cause daño a la industrial local norteamericana. Para que una empresa perteneciente a la ICC pueda acogerse al beneficio del programa, debe presentar el certificado de origen y la declaración del exportador que administra el Ministerio de Comercio Exterior. (Zambrana ,1997: p 77)

Es importante considerar que ésta no es un tratado comercial sino una concesión unilateral, por lo que podría ser retirada en cualquier momento en detrimento de los intereses de los países beneficiarios, sin que medie justificación alguna. Este beneficio en un principio tenía una vigencia de doce años –hasta el 2005-, sin embargo en 1990 el Presidente Bush extiende indefinidamente el beneficio, lo que permite una mayor estabilidad para los exportadores actuales y los futuros inversionistas.

A pesar de que dicha Iniciativa restringía las preferencias a ciertos productos, en el año de 1998 y dados los múltiples problemas económicos de esta zona, se implementa una ampliación de los beneficios de la ICC, permitiendo incluir los productos que estaban excluidos anteriormente, y otorgándoles los mismos beneficios de acceso a mercado contemplados en el NAFTA, pero teniendo que cumplir con los mismos procedimientos aduaneros de acceso contemplados en dicho Tratado. (COMEX, 2000: p 384-388)

4.4. Orígenes del CAFTA

El interés inicial de suscribir un acuerdo de libre comercio con EEUU, surge de los países centroamericanos desde el año de 1991, debido principalmente al temor de desplazamiento comercial que podría traer la conformación del NAFTA en el Norte del continente.

Sin embargo, no es sino hasta Abril del 2001 cuando los ministros de comercio de Centroamérica se reúnen para explorar la posibilidad de llevar a cabo un acuerdo comercial con el país del norte. Aprovechando la IX Reunión del Comité de Negociaciones Comerciales del ALCA, en Septiembre del 2001, los gobiernos de Centroamérica y Estados Unidos emiten una declaración conjunta donde acuerdan el compromiso de la viabilidad del comercio bilateral y para ello dan inicio a una serie de seis talleres técnicos para intercambiar información comercial e iniciar la fase exploratoria de la negociación, la cual sería la base de la planificación y estructuración de las negociaciones. (2004, COMEX No 7, p 2).

En Enero del 2002, George W. Bush anunció oficialmente su intención de suscribir un TLC con los países centroamericanos, y en Agosto de ese mismo año el Congreso Norteamericano aprueba la “Autoridad de Promoción Comercial”, que es el otorgamiento de poderes constitucionales al Presidente para negociar el acuerdo comercial. Para el 3 de Octubre se notifica oficialmente por parte de los Estados Unidos a los cinco países de Centroamérica la intención de iniciar las negociaciones comerciales. Finalmente en Enero del 2003, los ministros de comercio de todos los países se reúnen en Washington para hacer el lanzamiento formal y establecer la estructura del proceso de negociación y acordar terminar la misma a finales del 2003. (COMEX no 7- p 4).

Para iniciar el proceso de negociación, se estructuró un plan de reuniones previas de coordinación bajo la modalidad de talleres técnicos, con el objetivo de discutir los aspectos generales previos de análisis y analizar las posibles trabas e inconvenientes que se podrían presentar en el proceso de Negociación comercial.

El cuadro que se presenta a continuación, detalla lo anteriormente expuesto:

FASE EXPLORATORIA DE REUNIONES PREVIAS AL CAFTA

Fecha y lugar	Temas tratados
27 de Noviembre del 2001 San Salvador, El Salvador	Desarrollo de políticas comerciales, coordinación de políticas intergubernamentales, el rol legislativo en la aprobación de TLC y los mecanismos de consulta y diálogo con la sociedad civil.
25 y 26 de Febrero del 2002 Washington D.C., Estados Unidos	Acceso a mercados
18 y 19 de Abril del 2002 San José, Costa Rica	Servicios, compras del sector público y medidas sanitarias y fitosanitarias
22 y 23 de Mayo del 2002 Ciudad Antigua, Guatemala	Inversión, medio ambiente, derechos laborales y cooperación.
10 y 11 de Junio del 2002 Washington D.C., Estados Unidos	Facilitación de comercio, comercio electrónico, cooperación
16 de Septiembre del 2002 Washington, D.C., Estados Unidos	Propiedad intelectual y cooperación.

Cuadro #4. fuente: COMEX 2004. no.1, p 3

4.5. Relaciones comerciales entre Costa Rica y EEUU

El intercambio comercial entre ambos países ha representado desde hace más de cuatro décadas, una relevancia significativa para la economía costarricense. En los últimos veinte años, C.R ha venido aumentando significativamente la diversificación de la oferta exportable y el volumen de

intercambio comercial internacional. Los subsidios a las exportaciones locales y la ICC han contribuido notablemente a este proceso.

Las relaciones comerciales entre estos dos países históricamente han sido determinantes para Costa Rica, llegando actualmente a representar más del 50% de exportaciones e importaciones totales, que se aprecian seguidamente:

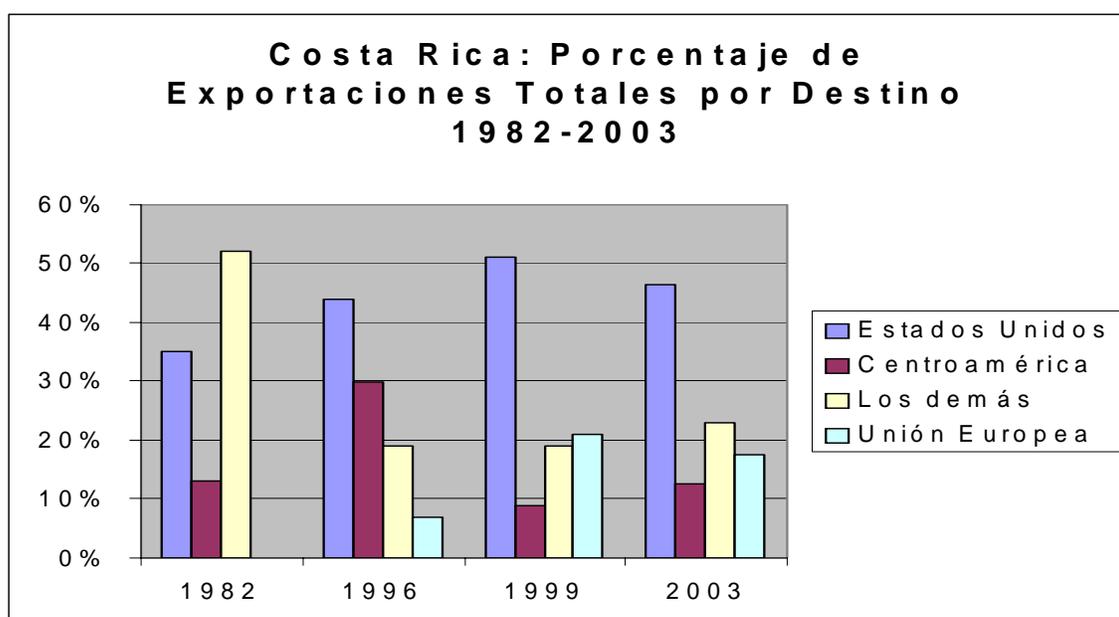


Gráfico No.1: Fuente www/comex/estadisticas/exportaciones/htm (Julio 17,2004)

Analizando la ilustración anterior sobre el destino de las exportaciones costarricenses, se puede apreciar cómo ya para el año 1982, EEUU representa el 35% de las exportaciones totales por destino. Obsérvese que los demás países, -incluyendo Europa- representan un 52% del mercado y Centroamérica apenas con el 13%. Esto significa que para estos años EEUU ya era el principal destino comercial. Este dato todavía no refleja los beneficios de la ICC, los cuales permiten un “despegue” considerable de las exportaciones hacia ese “país del

Norte” a partir de 1983, y lo consolida como el principal mercado comercial para Costa Rica.

Para el año 1996, se observa un cambio significativo en los destinos de las exportaciones. EEUU, ya era el principal destino con un 44%, producto principalmente de la implementación de la ICC; posteriormente le sigue Centroamérica con el 30%; los demás con el 19% y aparece ya la Unión Europea como bloque comercial unificado con el 7%.

En el año 1999, se observa a EEUU con el 51% del total, lo que significa la mayoría de las exportaciones con respecto al resto del total de los destinos totales; el segundo lugar lo tiene la Unión Europea con 21%; los demás con un 19%; y Centroamérica desciende al 8%. Esta tendencia se ha mantenido durante los últimos años y muestra la importancia comercial estratégica del mercado norteamericano para C.R..

En el año 2003 se tiene una disminución mínima de las exportaciones a EEUU del 47%, Centroamérica sube a 12% y la Unión Europea baja del 21% a 18%; los demás suben a un 23%; por lo que se puede apreciar para este año un aumento de la diversificación de los destinos internacionales, producto de la proliferación de negocios dedicados a las exportaciones y el creciente aumento de relaciones comerciales con otros países, que anteriormente no eran tan importantes a nivel de mercado. El elemento principal a tomar en cuenta en estos datos estadísticos, es el enorme porcentaje dirigido al mercado estadounidense durante las últimas dos décadas, y que cada día se ha venido fortaleciendo con las inversiones del capital norteamericano y el aumento de destinos a lo interno de EEUU. La firma de un TLC con esa nación podría consolidar aún más la posibilidad de un mayor intercambio comercial futuro.

Otro dato estadístico a considerar, para ilustrar la relación comercial existente entre los dos países y poder apreciar mejor la magnitud de las diferencias del intercambio de bienes, es la balanza comercial de pagos, en donde se muestra a continuación un gráfico que detalla los datos estadísticos por año desde 1990 al 2002, en donde se percibe una creciente tendencia negativa para C.R., lo que significa que el volumen de ventas (exportaciones) totales en dólares, es mayoritariamente menor que las compras (importaciones) totales.

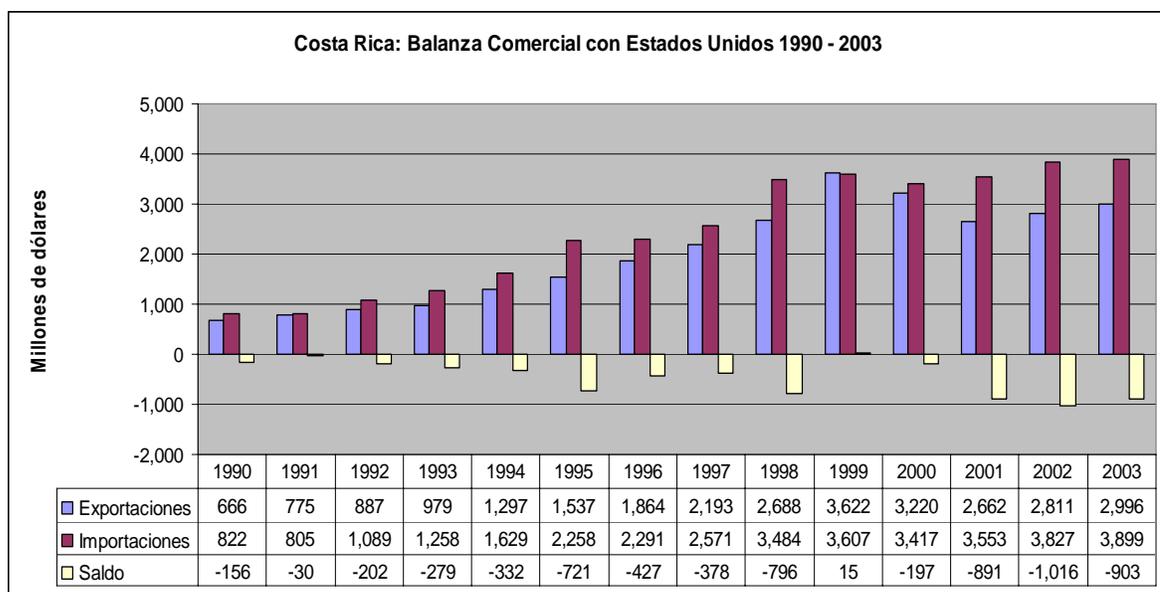


Gráfico No. 2: Fuente COMEX, con base en datos de PROCOMER Y BCCR

La balanza comercial nos muestra cómo únicamente en 1999 C.R. refleja números positivos de \$15 millones. Esto se da principalmente por la llegada de empresas de alta tecnología como INTEL promovidas por el Gobierno en ejercicio, las cuales logran hacer una variación significativa en la estructura de la oferta exportable costarricense, pasando a ser los componentes electrónicos uno de los principales productos de exportación y la mano de obra calificada el principal valor agregado nacional. A pesar de esta inversión ocurrida durante los últimos años, el aumento sostenido de la balanza comercial negativa a partir del

año 2000, ha continuado aumentando significativamente, lo que refleja la dimensión y el poder comercial de EEUU ante un país como Costa Rica. Esto implica contar con un mayor poder comercial comparativo a la hora de sentarse en la mesa de negociaciones.

Refiriéndonos concretamente a la parte agrícola, cabe mencionar que desde 1995 hasta el 2002, la balanza comercial es positiva para Costa Rica:

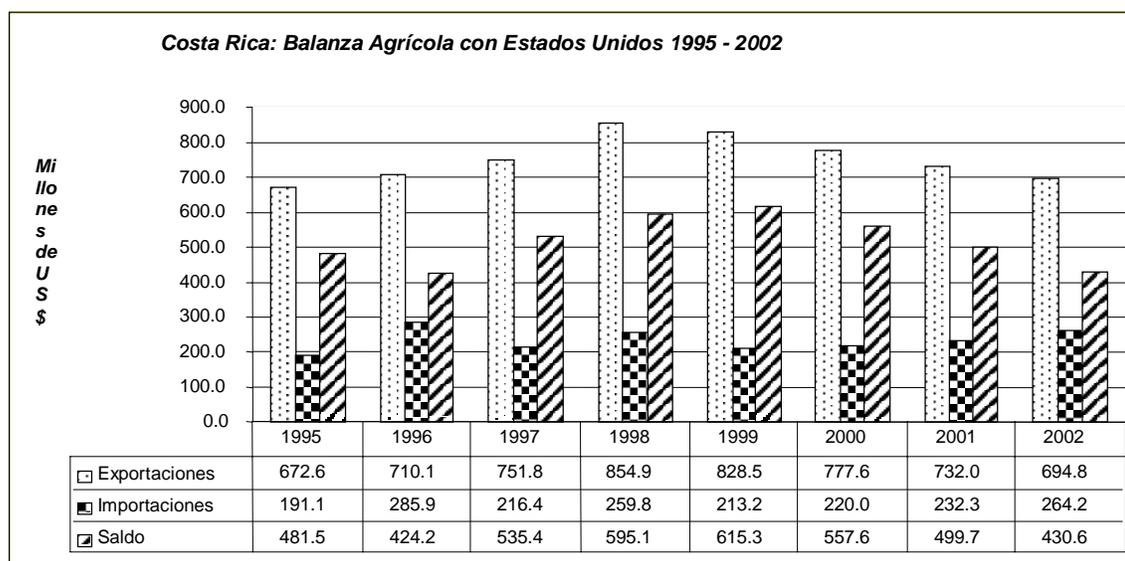


Gráfico No.3. Fuente: COMEX 2003.

Los saldos positivos son significativos para Costa Rica, llegando a representar durante estos ocho años un promedio de \$517 millones, lo que significa una importante superioridad en el campo agrícola en lo que respecta al intercambio comercial y al desarrollo de las estrategias del sector. Sin embargo a la hora de analizar los productos que exportamos en este campo, y los que importamos se observa un aspecto relevante que detallaremos en el siguiente gráfico referente a las exportaciones:

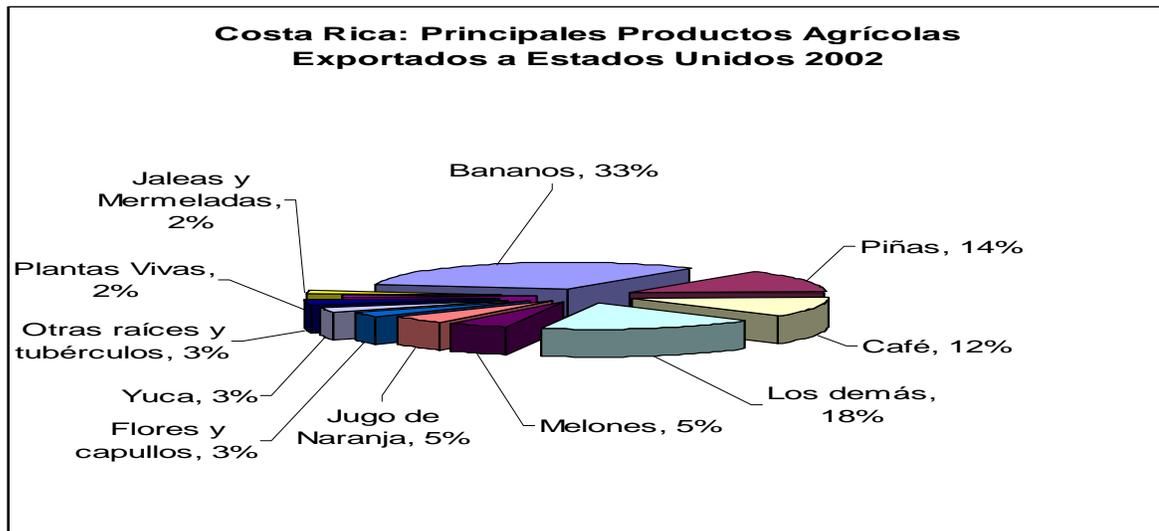


Gráfico No 4. Fuente: COMEX, 2003. P 5

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, los tres principales productos para Costa Rica son el banano con 33%, Piñas con 14% y el café con un 12%, lo que representa principalmente productos tipo postres, los cuales tienden a ser más variables en el mercado debido a su fácil sustitución en la dieta.

Por otra parte y analizando los productos importados se presenta el siguiente gráfico, sobre los principales productos de origen estadounidense y con destino hacia C.R., en donde se perciben diferencias significativas con respecto a las necesidades del producto norteamericano en nuestra dieta básica diaria y que anteriormente en su mayoría se producían a lo interno, y en la actualidad se sustituyen a través del intercambio comercial.

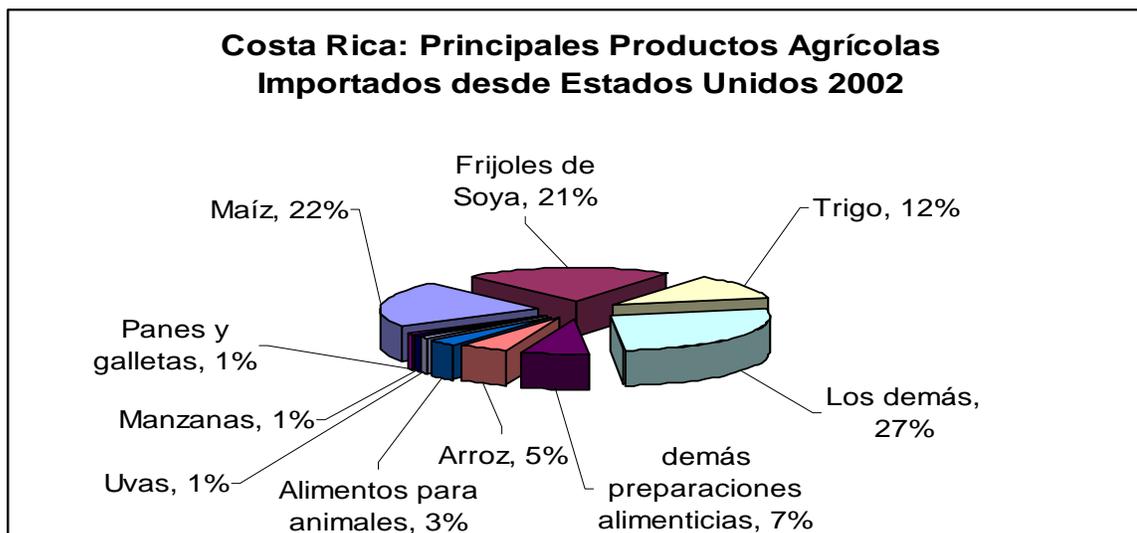


Gráfico No. 5. Fuente: COMEX 2003:P 5

En el gráfico anterior, se puede observar cómo el maíz con 22%, el frijol de soya 21% y el trigo con el 12%, son los principales productos importados. La principal diferencia respecto a lo que se importa es que estos productos representan alimentos vitales en nuestro consumo diario (carbohidratos), por lo que es más determinante y significativo el intercambio comercial para Costa Rica. Esto tiene una relevancia determinante en las negociaciones comerciales, debido a que en las mesas de negociación se manejan estos aspectos como estratégicos, conociendo la interdependencia o no en algunos productos, con los cuales se pueden obtener concesiones u obstrucciones para la negociación dependiendo del estado de las mismas y las opciones viables.

Todos estos datos estadísticos, confirman la importancia estratégica de consolidar un acuerdo comercial con EEUU, que permitiría consolidar y poder satisfacer los intereses económicos y sociales de los sectores agropecuarios costarricenses. Adicionalmente no se debe de olvidar la gran asimetría que presentan estos dos países en sus indicadores macroeconómicos principales y que tienen una repercusión directa en el intercambio comercial.(ver anexo No.4)

CAPITULO V

Caracterización de los Actores Agropecuarios

Los sectores agropecuarios sensibles costarricenses tienen diversas características que son importantes considerar tanto en su antigüedad; volumen de la actividad económica; niveles de organización; y potencial de movilización según empleos directos. Estos factores determinan el posible poder de influencia y movilización que tiene cada sector a la hora de buscar satisfacer sus intereses.

5.1. Sector Bovino: Corporación Ganadera (CORFOGA)¹

CORFOGA fue fundada en el mes de Octubre de 1998, y su misión consiste en ser la institución representativa y líder del sector productivo bovino en Costa Rica, reconocida nacional e internacionalmente, que fomenta el desarrollo y la inserción exitosa de la actividad en el mercado global, impulsando una visión integrada del sector, con énfasis en valor agregado y sostenibilidad, desde la producción hasta el consumidor.

Su visión es fomentar el desarrollo, la modernización y el incremento de la productividad del sector cárnico bovino en C.R., empleando los recursos intensa y racionalmente dentro del concepto de sostenibilidad, buscando el bienestar del empresario ganadero, otros participantes del sector y del consumidor.

No tiene afiliados directos. Opera con base en 3 representaciones que a su vez agrupan a las diferentes Cámaras Ganaderas que son: Federación de Criadores de Ganado; Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste; Federación de Cámaras de Ganaderos de Costa Rica.

¹ Con base en información obtenida en www.corfoga.org (2004, Agosto 25)

En la mano de obra directa no se tienen datos exactos, y lo único que se registra al respecto es el censo generado por el sector en el 2002 de 40.000 ganaderos propietarios de sus fincas.

Según el MAG, aportó el 0.53% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

5.2. Sector Papero y Cebollero: Corporación Hortícola Nacional²

Fue fundada el 15 de Octubre de 1996, y su misión es el “establecer un régimen equitativo en las relaciones de producción, industrialización, mercadeo y asistencia técnica y financiera entre productores, semillaristas, comercializadores e industrializadores de productos hortícolas”. Han definido su visión como “Ser la organización agroempresarial en pro del desarrollo y fortalecimiento del sector hortícola nacional.”

Cuenta con aproximadamente 1030 personas físicas y 35 organizaciones; y la mano de obra directa sector papero es de aproximadamente 75.800 empleos. La mano de obra directa aproximada del sector cebollero es de 43.900 empleos.

Según el MAG, aportó el 0.0014% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

5.3. Sector Lechero: Cámara Nacional de Productores de Leche³

Su fecha de fundación data del 2 de Diciembre de 1965, y su misión es “defender y promover el desarrollo integral del sector lácteo costarricense”. Su

² información suministrada por Geovanni Masís (2004, Agosto)

visión de define como “Ser la organización que lidera el sector lácteo costarricense mediante la promoción de la integración, la consolidación y el crecimiento, así como de bienestar de sus asociados.”

Cuenta con una cantidad aproximada de afiliados de 800 asociados productores. Adicionalmente tiene los siguientes asociados industriales: Coopeleche R.L., Copecoronado R.L., Coopebrisas R.L., Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos), Productores de Monteverde S.A., Inlatec S.A., Blanco y Negro S.A..

Genera empleos directos a 3,748 personas, que representan el 10.26% de la industria alimentaria, un 2.75% de la industria total y el 0.40% del empleo total de la economía.

Según el MAG, aportó el 1.04% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

5.4. Sector Porcino: Cámara de Porcicultores de Costa Rica⁴

Su fecha de fundación fue en el mes de Febrero de 1990, y tiene como objetivo el “Defender los intereses de la actividad porcícola y de los productores de cerdo del país”. Posee una cantidad de afiliados de 12.500 productores, que generan un aproximado de empleos directos a 50.000 personas.

Según el MAG, aportó el 0.18% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

³ Información obtenida en www.cnproleche.org (2004, Agosto 25)

5.5. Sector Avícola: Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica⁵

La fecha de fundación data del 19 de Mayo de 1971, y su objetivo organizacional es “fomentar la armonía, cooperación y unión entre los agremiados del sector avícola y de las personas relacionadas con el mismo, la difusión de valores éticos y morales y la defensa de los intereses de los asociados. Cuenta con una cantidad de afiliados de 430 y genera empleos directos de alrededor de 8.500 empleos.

Según el MAG, aportó el 0.37% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

5.6. Sector Arrocerero: Corporación Arrocerera (CONARROZ)⁶

Su fecha de fundación data del 14 de Junio del 2002, y tiene como objetivo el “establecer un régimen de relaciones entre productores y agroindustriales de arroz, que garantice la participación racional y equitativa de ambos sectores en esta actividad económica y además, fomente los niveles de competitividad y el desarrollo de la actividad arrocerera. Dicha Corporación tendrá bajo su responsabilidad la protección y promoción de la actividad arrocerera nacional, en forma integral: producción agrícola, proceso agroindustrial, comercio local, exportaciones e importaciones. Generan un aproximado de empleos directos a 65.000 personas.

Según el MAG, aportó el 0.20% del PIB en el 2002 (2003, p 7)

⁴ Entrevista con Ing. Ana María Conejo (2004, Agosto)

⁵ Entrevista con el Ing. Alejandro Hernández (2004, Agosto)

⁶ Entrevista con el Lic. Renzo Céspedes (2004, Agosto) e información obtenida de la Ley No.8285 de creación de la Corporación Arrocerera y en campo pagado de La Nación 27/02/04, p 19^a.

Considerando la información anterior, se puede apreciar la diversidad de características de cada uno de los sectores agropecuarios sensibles, en donde es importante mencionar aspectos como la generación de empleos directos y el impacto social que generan sectores como el Hortícola con un total aproximado de 120.000 personas en los productos de papa y cebolla, sin considerar a los productores de otras hortalizas que pertenecen al mismo sector. Este elemento según el Presidente de la Corporación Hortícola, fue uno de los mayores factores de presión que contribuyó a inclinar la balanza respecto a otros sectores con mayor poder económico, para que finalmente el Gobierno decidiera apoyar la exclusión de estos dos productos de la negociación del CAFTA y proteger la estabilidad social que representa el sector en contra de otros más poderosos económicamente.

Para analizar la capacidad económica de cada sector en la producción nacional, se tiene el siguiente gráfico sobre el PIB del sector agropecuario:

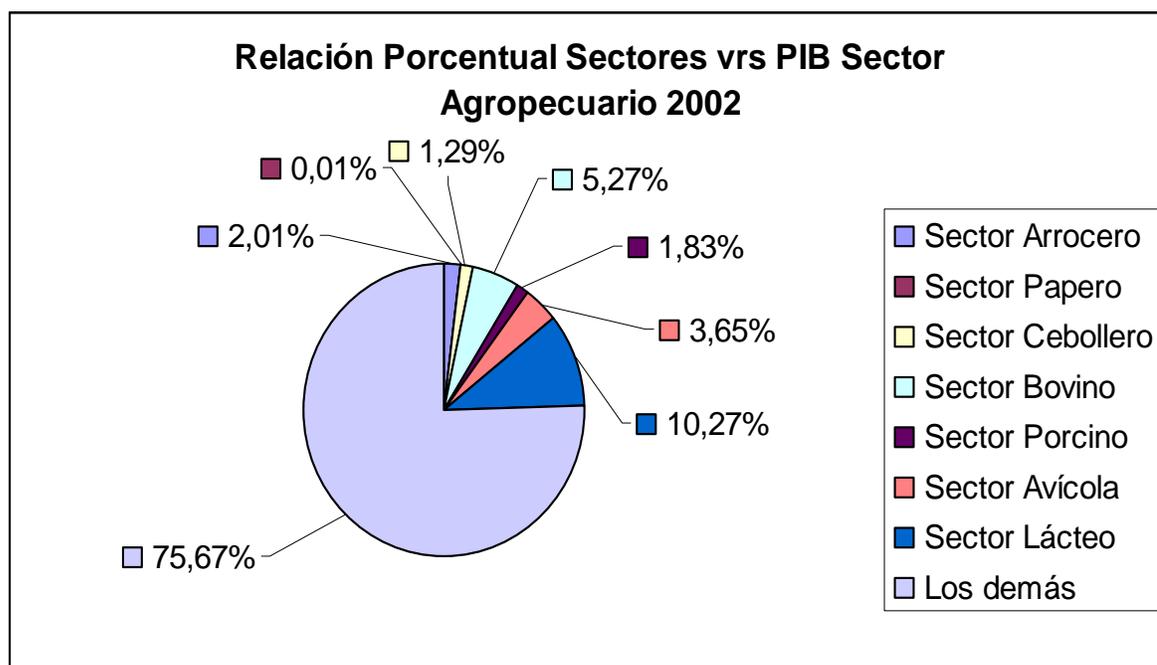


Gráfico No.6. Fuente: Ministerio de Agricultura con datos del BCCR.

En esta ilustración, se muestra cómo el sector lácteo tiene un mayor impacto sobre la economía costarricense respecto a los otros sectores con un 10.27% del PIB agropecuario, duplicando al sector bovino con un 5.27%, triplicando y cuadruplicando inclusive a los demás sectores. Este mismo dato del sector lechero, representa el 1.04% del PIB nacional, lo que deduce la importancia relativa del sector en la producción nacional bruta.

Adicionalmente a todos los sectores investigados, a pesar de que algunos tienen corta edad de haberse fundado, poseen dentro de sus miembros de junta directiva y dentro de su cuerpo administrativo, elementos de gran experiencia a nivel de negociaciones comerciales, e incluso en organizaciones como la Corporación Ganadera y la Corporación Arrocera Nacional de reciente fundación, preceden a anteriores organizaciones que ejercían intereses similares de agrupación gremial en el sector.

El volumen de actividad económica, determina muchas veces la capacidad que tienen los sectores, para capacitar a su personal, agremiados, y brindar servicios adicionales de asistencia técnica y asesoría productiva con base en los últimos avances tecnológicos del sector. Esto permite sin duda liderar procesos de negociación y comercialización tanto a nivel nacional como regional, lo que da mayores probabilidades de satisfacer los intereses del sector.

CAPITULO VI

Organización y Desarrollo del Proceso de Negociación del CAFTA

Según Santamaría -negociadora de COMEX en Acceso a Mercados-, en el inicio del proceso de negociación se busca crear una integración previa de intereses de todos los sectores, a través de un proceso amplio de consulta en la cual desde el inicio presenta una enorme complejidad para negociar todas las partidas arancelarias, en cada uno de los bienes y servicios que contiene el Acuerdo. El proceso incluyó la consulta a 49 asociaciones gremiales que representaban a cada uno de los sectores productivos involucrados, y a cien grandes empresas en diferentes áreas productivas. Para ello se citó y organizó un cronograma de trabajo para el análisis y se estructuró por grupos de interés. Se plantearon ante ellos los objetivos de negociación de COMEX respecto al CAFTA. Para este momento EEUU, plantea que no habrá exclusiones del TLC, por lo que los sectores económicos definen sus posiciones por escrito para su consideración, haciéndose una selección de todas las partidas arancelarias de los productos sensibles, para buscar negociar en forma específica cada uno de ellos.

Pero, ¿quién es la otra parte negociadora?. Al respecto, el Director Ejecutivo de CORFOGA, menciona que se está negociando con un país, que cuenta con una enorme influencia tanto económica como política en la región, lo que implica una desventaja en la negociación ante el gran significado para Centroamérica y la poca relevancia económica que tiene para ellos. Además los políticos norteamericanos son nombrados en el senado por sectores económicos, por lo que éstos llegan al poder para proteger políticamente a los sectores que los llevaron al poder en esa Nación.

Para llevar a cabo el proceso de negociación, se establecieron rondas bajo la modalidad de cuarto adjunto en donde los sectores económicos privados de

cada país estaban presentes para cualquier consulta del Gobierno representante y estar al “tanto” de los avances de la negociación sin intervenir directamente en esta.

6.1. Estructura del CAFTA

La organización, para discutir cada uno de los capítulos y aspectos diversos del CAFTA, fue con base en un grupo de jefes de negociación principales -uno por cada país-, los cuales a su vez dirigen subgrupos de negociación organizados para discutir los siguientes temas:

Grupos de Negociación del CAFTA

Acceso a Mercados	Bienes, medidas sanitarias y fitosanitarias; obstáculos técnicos al comercio; reglas de origen; procedimientos aduaneros; facilitación del comercio; salvaguardias.
Servicios e Inversión	Inversión; servicios; entrada temporal; comercio electrónico.
Solución de Diferencias y Asuntos Institucionales	Solución de controversias y transparencias; disposiciones institucionales.
Propiedad Intelectual y Compras del Sector Público	Compras del sector público; propiedad intelectual.
Ambiental y Laboral	Ambiental y laboral.
Comité de Cooperación	Materializar proyectos concretos de cooperación.
Medidas Sanitarias y Fitosanitarias relacionadas con el Comercio Agrícola.	Promover el conocimiento mutuo de los sistemas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios.

Estos grupos de trabajo cubrirían sus temas a través de nueve rondas de negociación a realizarse durante el año 2003, estableciéndose también entre cada una de las rondas –cuando fuese necesario- minirondas previas para afinar detalles antes de la próxima ronda y establecer preacuerdos que agilizaran el proceso. Para este momento, se tenía la certeza que la negociación se cerraría para Diciembre del 2003, sin considerar la posibilidad de que se extendiera a una ronda extraordinaria.

A continuación se detalla la programación de las nueve rondas de negociación:

Calendario de Rondas de Negociación del CAFTA

I. Ronda	27 – 31 Enero	(San José, C.R.)	2003
II. Ronda	24 – 28 Febrero	(Cincinnati, EEUU)	2003
III. Ronda	31 Marzo – 4 Abril	(San Salvador, E.S)	2003
IV. Ronda	12 – 16 Mayo	(Guatemala, Guat)	2003
V. Ronda	16 – 20 Junio	(Tegucigalpa, Hond)	2003
VI. Ronda	28 Julio – 1 Agosto	(New Orleans, EEUU)	2003
VII. Ronda	15 – 19 Septiembre	(Managua, Nic)	2003
VIII. Ronda	20 – 24 Octubre	(Houston, EEUU)	2003
IX. Ronda	8 – 12 Diciembre	(Washington, EEUU)	2003

Cuadro No.6. Fuente: COMEX.2004 Vol. 3. (p 2-3)

El texto del Tratado está conformado por 22 capítulos. Para la definición estructural de estos, se utilizaron los textos básicos del TLC entre EEUU y Chile. El proceso de elaboración consistió en revisar ese Acuerdo e ir modificando el documento, según las condiciones particulares de la negociación entre Centroamérica y EEUU.

Los números y nombres de los capítulos que constituyen el CAFTA, fueron definidos de la siguiente forma:

Capítulo I:	Disposiciones iniciales
Capítulo II:	Definiciones generales
Capítulo III:	Trato nacional y acceso de bienes al mercado
Capítulo IV:	Régimen de origen y procedimientos aduaneros para la administración del régimen de origen
Capítulo V:	Administración aduanera y facilitación del comercio
Capítulo VI:	Medidas sanitarias y fitosanitarias
Capítulo VII:	Obstáculos técnicos al comercio
Capítulo VIII:	Defensa comercial
Capítulo IX:	Contratación pública
Capítulo X:	Inversiones
Capítulo XI:	Comercio transfronterizo de servicios
Capítulo XII:	Servicios financieros
Capítulo XIII:	Telecomunicaciones
Capítulo XIV:	Comercio electrónico
Capítulo XV:	Derechos de propiedad intelectual
Capítulo XVI:	Laboral
Capítulo XVII:	Ambiental
Capítulo XVIII:	Transparencia
Capítulo XIX:	Administración del tratado
Capítulo XX:	Solución de controversias
Capítulo XXI:	Excepciones
Capítulo XXII:	Disposiciones finales

(COMEX 2004, p 2)

6.2. Las Rondas de Negociación

El proceso de las nueve rondas y una extraordinaria, fue bautizado por los negociadores como “ruta crítica”. Se puede definir a una ronda de negociación como “un ciclo de negociaciones cuyo deber consiste en discutir las posiciones de las partes y acordar en un plazo determinado, un convenio que contemple los intereses de los participantes” (Bermúdez,2003:p 3)

6.2.1. Primera a sexta ronda⁷

Desde la primera hasta la sexta ronda, los temas agropecuarios sensibles no fueron abarcados directamente en la mesa de negociación, más bien sus discusiones principales se dieron a nivel privado entre los sectores económicos de los países involucrados en la negociación, en donde se buscaba llegar a un pre-acuerdo para facilitar la discusión en la mesa de negociación oficial. Principalmente, el hecho de dejarlos para el final se debe a que los temas más sensibles o con dificultades considerables para llegar a un acuerdo van quedando para el final del proceso, y la parte agropecuaria era de los sectores más críticos en la negociación. Esto significa que se van negociando primero los puntos que son menos sensibles y se dejan los difíciles o altamente sensibles para el final. (Santamaría,2004)

a) Primera Ronda: Es el encuentro inicial en las negociaciones, y en esta etapa se produjo un intercambio de información comercial de los países sobre los acuerdos comerciales anteriormente celebrados, sobre análisis diversos, legislación y estadísticas comerciales de cada uno de los países. Los países centroamericanos explicaron los alcances y la estructura de los acuerdos comerciales con Chile, México y Canadá, y por otra parte Estados Unidos hizo

⁷ Con base en reconstrucción cronológica a partir de periódicos, páginas web y entrevistas.

énfasis en el TLC celebrado con Chile, el cual fue el último acuerdo celebrado por los Norteamericanos y lo propusieron como marco base para el CAFTA.

b) Segunda Ronda: Adicionalmente de que se continúa con el intercambio básico de información, Estados Unidos presenta el 85% de las propuestas en las áreas de trato nacional, textiles, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, administración aduanera, reglas de origen, servicios, inversión, comercio electrónico, compras del sector público, propiedad intelectual, solución de controversias, servicios financieros, disposiciones institucionales y ambiente, en donde principalmente solicita apertura comercial inmediata. Sobre la base de las propuestas presentadas, Centroamérica expresó algunas reacciones iniciales y solicitó una serie de aclaraciones respectivas con el objeto de preparar propuestas y contrapropuestas (opciones) de texto a ser presentados en la tercera ronda del proceso. (www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/IIronda/informe (Septiembre 12-2004))

c) Tercera Ronda: Centroamérica presentó propuestas y contrapropuestas de negociación a Estados Unidos. Sobre la base de las propuestas presentadas, Estados Unidos expresó algunas reacciones iniciales y solicitó una serie de aclaraciones respectivas con el objeto de que ambas partes cuenten con todos los elementos de juicio para la discusión a llevarse a cabo durante la cuarta ronda. (www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/IIIronda/informe) (Septiembre 12-2004))

A partir de esta etapa del proceso se elabora un primer borrador de negociación, incluyendo todos los aspectos y elementos considerados como objeciones al borrador (corchetes), los cuales a través del proceso de negociación

se busca ir encontrando posiciones comunes en esos aspectos para ir llegando a acuerdos parciales. (Bermúdez, 2003:p 3)

d) Cuarta Ronda: Se presentaron las ofertas de acceso a mercado (programa de desgravación arancelaria y reglas específicas de origen). En esta etapa únicamente se estudiaron las ofertas de la contraparte para determinar si estaban o no de acuerdo. Tanto Centroamérica como EEUU hacen sus respectivas ofertas de acceso en el área de bienes, incorporando tanto la presentación de una primera oferta en materia de desgravación arancelaria como la presentación de la primera oferta en reglas de origen específicas para casi la totalidad de los capítulos del universo arancelario. Centroamérica presentó propuestas y contrapropuestas sobre las diversas áreas de negociación tales como salvaguardias generales, textiles, algunos temas de propiedad intelectual y entrada temporal de personas de negocios. EEUU presentó su propuesta en el área laboral y un replanteamiento de su oferta original en el tema del otorgamiento de trato nacional a otras naciones externas al Acuerdo comercial del CAFTA. (www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/IVronda/informe)(Sept-13 2004))

e) Quinta Ronda: Los equipos negociadores, sostuvieron discusión sobre la base de la segunda oferta de acceso a mercados intercambiada previamente en el área de bienes. Asimismo, discutieron las ofertas en materia de reglas de origen específicas, incluyendo las del sector textil.

Centroamérica presentó contrapropuestas en los temas laboral y ambiental, para responder a las propuestas planteadas por EEUU en la cuarta ronda, así como en el tema de los derechos de propiedad intelectual. Los países realizaron una revisión de medio período sobre los avances alcanzados en el campo de cooperación, con el fin de programar su trabajo de los próximos

meses. (www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/Vronda/informe) (Sept 13-2004))

Referente a la posición agropecuaria de acceso a mercado, EEUU solicita el ingreso inmediato de varios productos, entre ellos carnes, vegetales, lácteos, partes de pollo, quesos, hortalizas y alimentos para animales, productos sumamente sensibles para Costa Rica. (Gutiérrez, 2003,p 7A)

En resumen, durante las primeras seis rondas se comenzó a sentir por parte de los productores agropecuarios nacionales, oposición total ante el CAFTA, debido a que los Estados Unidos definen estratégicamente como condición inicial, *no poner objeciones sobre la mesa negociadora en el tema de los subsidios a sus agricultores* y que la base de la posición centroamericana no debía fundamentarse en dicho elemento. Ante esta situación los sectores agropecuarios sensibles solicitan la exclusión de sus productos, debido principalmente al subsidio estadounidense a sus productores agrícolas, que demandaban adicionalmente el acceso libre inmediato al mercado costarricense. Este aspecto, señala que los sectores agrícolas costarricenses se encontraban en clara desventaja competitiva, por lo que solicitan al Gobierno una posición firme en este sentido de los productos como la carne de pollo, carne de cerdo, carne bovina, productos lácteos, papa, cebolla y el arroz. EEUU manifiesta su poder a través de la presión política ejercida e intento inicial de imponer sus condiciones para celebrar el Acuerdo Comercial.

6.2.2. Séptima Ronda

A partir de este momento, se intensifican las discusiones en torno a los temas sensibles, en donde el acceso a mercado representa el principal punto.

Para ello se definen 4 canastas (plazos en años) de desgravación, los cuales marcan la discusión base sobre donde ubicar a cada producto y por lo tanto definir opciones alternativas a la posición inicial generalizada de exclusión del CAFTA.

Plazos de Desgravación Previos Definidos para el CAFTA

Canasta tipo A: Acceso Inmediato	Acceso inmediato
Canasta tipo B: Mediano Plazo	Cinco años
Canasta tipo C: Largo Plazo	Diez años
Canasta tipo D: Tratamiento especial. Se pueden negociar desgravación, cuotas o contingentes	Doce años en adelante

Cuadro No. 7. Fuente: Bermúdez,2003. P 34

Esta ronda se caracterizó por un avance importante en el tema de acceso a mercados y se comienza a abordar más directamente los temas agropecuarios. En este sentido Centroamérica busca unificar su posición mediante un sistema de cuotas de acceso a mercado en la mayoría de productos sensibles, por lo que la región ofrece solo apertura en cuotas y restricción de las importaciones de Estados Unidos.

Por otra parte no se abarcaron hasta esta fecha en forma directa, los productos sensibles para la región como el arroz, frijoles, carne de res, cerdo, pollo y cerdo, maíz amarillo y blanco, sorgo, azúcar, maní, papa, cebolla, papa prefrita, lácteos y otros. Otro de los avances se dan en el capítulo de las salvaguardias generales –aranceles extras que se cobrarían en caso de comprobarse un daño concreto a un sector-, donde principalmente se define un plazo de aplicación de cuatro años, con período de transición.(Villalobos,2003:p 6)

Durante esta ronda, los sectores agropecuarios comienzan a manifestar públicamente sus posiciones. Tal es el caso de los paperos y cebolleros representados por la Corporación Hortícola Nacional que reiteran su posición de quedar fuera de los cuatro plazos de desgravación planteados, en donde su Presidente Ejecutivo manifiesta que “Estos dos cultivos son muy sensibles, pues Estados Unidos otorga a sus productores más de \$100 millones en subsidios y contra eso, no podemos competir en estos momentos”. (Arrieta. 2003: p 4).

Otras manifestaciones, las expresó el sector lácteo con su Representante Empresarial Centroamericano para las negociaciones, Marco Vinicio Ruiz el cual menciona que “nuestros productores lácteos no tienen miedo a enfrentarse con sus similares estadounidenses pero si existe un gran temor de enfrentarse al Departamento del Tesoro de los Estados Unidos” (González,2003:p 20)

Aunque se sigue expresando por parte de los sectores la problemática del subsidio al agricultor estadounidense, como razón fundamental para excluir sus productos, según Santamaría en esta etapa se conoce extraoficialmente que EEUU abriría la posibilidad de excluir un producto del CAFTA, en otras palabras de brindar una alternativa de exclusión para algún sector o producto, que en un inicio no era viable para ninguno. Ante esta situación, se comienzan a destacarse las manifestaciones públicas de los sectores para ejercer presión política y defender sus intereses a través de “campos pagados”, charlas o foros universitarios o comunales y declaraciones cotidianas noticiosas en la prensa nacional, en busca del apoyo al sector y de responsabilizar al Gobierno en caso de no satisfacer sus demandas, que se hacen más frecuentes e intensas. Por otra parte los sectores agropecuarios sensibles empiezan a plantear opciones alternas a la posición inicial de exclusión del Acuerdo, en donde las cámaras empresariales intensifican el cabildeo político para buscar satisfacer sus intereses de la mejor

forma tratando de ubicar sus productos y/o partidas arancelarias, en las canastas de desgravación con mas años de protección.

6.2.3. Octava Ronda

Para el inicio de la octava ronda de negociaciones, se comienzan a manifestar maniobras políticas para la negociación, sobre todo por parte de EEUU, presionando a Costa Rica ante la negativa nacional de poner sobre la mesa de negociaciones a las telecomunicaciones y seguros. Previo al inicio de esta Ronda, Robert Zoellick, Representante comercial de EEUU en el CAFTA, visitó a los países centroamericanos y concretamente a Costa Rica con la intención de dejar clara su posición a pesar de que personalmente manifestó de que “Yo no presiono, yo negocio” y enfatiza en que sería capaz de “llevar al Congreso estadounidense un acuerdo con cuatro ”exceptuando a Costa Rica”, de ser necesario en caso de no estar dispuesto a ceder en ciertos aspectos. (Bermúdez 2003, p 14). A través de estas manifestaciones, se puede apreciar cómo EEUU le deja claro a C.R. que posee un MAAN claro y contundente, en caso de que existan objeciones significativas de no discutirse todos los temas planteados desde el inicio, incluyendo a las telecomunicaciones y seguros, que en un principio eran considerados por Costa Rica, como posiciones no negociables en el TLC.

En materia agropecuaria, los sectores productivos siguieron manifestando su preocupación por los productos sensibles, los cuales preocupan por la posibilidad de ser uno de los sacrificados a la hora de las concesiones de tipo político en la parte final del proceso sobre todo considerando las presiones de apertura de mercado de los monopolios estatales. Por otra parte, la postura norteamericana se mantiene inflexible respecto a los subsidios, por lo que la solicitud de exclusión bajo esa premisa no es aceptada en la negociación. (Arrieta,2003: p 12)

En la parte agrícola se lograron avances únicamente en la mesa de acceso a mercado, en que se logró consolidar parte de los beneficios actuales de la ICC, garantizando con esto el libre acceso a EEUU, en varios productos sobre todo industriales y de origen pesquero. A nivel agropecuario, se avanza en la discusión de la salvaguardia especial agrícola, evaluándose los mecanismos y períodos de aplicación, tanto por volumen y precio, lo que permitirá para el futuro próximo ir definiendo la lista de productos que estarían en cada una.

6.2.4. Novena Ronda

Según la programación previamente diseñada, la novena ronda sería el último encuentro para completar la negociación. Es importante mencionar que para lograr avanzar y cerrar los temas pendientes, se celebró una minironda agrícola en Washington previa a la ronda final, donde se buscó llegar a consenso en temas como plazos de desgravación y salvaguardias. El principal logro para el sector agrícola a nivel global costarricense fue el obtener el libre acceso al jugo de naranja y puré de banano, los cuales se consideraban productos secuestrados, debido a que estos productos gozaban ya de libre acceso a través de la ICC. Sin embargo, para los sectores agropecuarios sensibles no significaba la satisfacción de ningún interés, aunque a nivel político era una buena obtención en el sentido de satisfacción de posiciones previas al TLC, lo que aumentaba los márgenes de maniobra política del Gobierno de Costa Rica, consiguiendo finalmente ampliar a una ronda extraordinaria a nivel bilateral con EEUU.

Para principios de Diciembre del 2003, las presiones políticas y sociales por parte de los sectores productivos y la Asamblea Legislativa al equipo negociador, no se hacían esperar, mostrando una gran preocupación de que se dieran concesiones en las cuales se pusiera en peligro la estabilidad del sector. La parte agropecuaria, los textiles, junto con las telecomunicaciones y seguros se

quedan para esta última etapa de negociación y por parte de EEUU, el azúcar y los lácteos serían los productos de concesión. (Gutiérrez 2003, Nov 18:p 7)

Uno de los sectores que pidió negociar separado del resto de Centroamérica fue el de pollo, los cuales aceptan una cuota del 5% de la producción nacional, lo que según los productores locales podría reducir los precios y por lo tanto bajar los márgenes de ganancias. En efecto, Alejandro Hernández, Presidente de la Cámara Nacional de Avicultura Costarricense señala que esta cuota significaría una entrada de 3.900 toneladas de pollo anuales con exoneración, pero que cuando se incluyeron las demás partes del producto: muslos, pechugas, y menudos podría estar ingresando una cantidad mayor, lo cual frenaría al mercado. El reto principal del sector es el establecimiento de un contingente arancelario para los productos sensibles y la imposición de una salvaguardia especial agrícola, no solo en volumen sino en precio para protección de los sectores más desprotegidos ante los subsidios (Gutiérrez,2003 Nov 29: p 7)

El sector porcicultor mostró avances importantes, en donde se manejó un acceso al mercado costarricense aceptable en este punto de la negociación, donde incluso EEUU propuso permitir el acceso de 200 toneladas métricas de carne en las partes sensibles (paletas, jamones, chuletas y costillas), que constituyen una apertura atractiva de nuestro mercado y no pone en riesgo la producción nacional (González,2003- Dic 04)

La novena ronda representó principalmente negociaciones en acceso a mercados, propiedad intelectual, agropecuarios, telecomunicaciones, seguros, textiles, medio ambiente y laboral. De lo cual podemos señalar que en el sector agropecuario en forma general el pulso se da sobre los productos que EEUU quiere vender a la región. Mas específicamente en el pollo, la situación se agudiza, porque el resto del istmo ya aceptó la propuesta, y el sector costarricense

solicita cantidades y plazos de desgravación diferentes, argumentando un igual trato porcentual de las concesiones dadas por EEUU al CA4. En el caso del Cerdo, se enfrenta la dificultad de topar con gran competencia, que podría desplazar fácilmente la producción nacional e inundar tanto en cortes finos como en la materia prima para las empresas embutidoras nacionales. Para la leche, EEUU podría inundar el mercado a menor precio porque goza de subsidios fuertes en este sector y una oferta exportable considerable. En Carne bovina, el sector tico aceptaría la llegada de algunos cortes finos desde EEUU, sin aceptar que se incluyan los cortes “populares”, que son el mercado que realmente le interesa proteger al sector. El sector hortícola con la Papa y Cebolla como productos sensibles, señalan básicamente que EEUU las vende a bajo precio debido a los subsidios, por lo que esto podría dejar por fuera de competencia a los productores locales. (Brenes, L.2003: p 10A)

Al finalizar la novena ronda, aunque se avanzó en todo el sector agropecuario, únicamente los productos lácteos fueron los que lograron cerrar negociación, en donde principalmente se establece un plazo de 20 años a la leche y sus derivados de Estados Unidos para que ingresen con arancel cero. Cada año podrán entrar a C.R. con esa preferencia 1.050 toneladas métricas y el resto deberá pagar el 65% de impuesto actual. Adicionalmente los primeros 10 años del TLC ese arancel se mantendrá igual como el período de gracia y a partir del décimo iniciará la reducción de forma lineal de 6.5% cada año. (Alvarado, E. 2003: p 10A)

6.2.5. Ronda Extraordinaria

A diferencia del resto de Centroamérica que cerró sus negociaciones en la novena ronda, Costa Rica obligó estratégicamente a efectuar una ronda extraordinaria, que se programó para Enero 19 del 2004. En esta última ronda

fue donde -a excepción del sector lácteo que se mantuvo unido con el resto de Centroamérica y firmó con ellos en la novena ronda-, se cerraron finalmente los acuerdos en todos los productos agropecuarios sensibles. Costa Rica se mostró firme en algunas posiciones lo que obligó a la extensión del proceso, de las cuales en el campo agropecuario únicamente la papa y la cebolla consiguieron mantener la posición original de exclusión total, otros productos lograron obtener opciones intermedias como mayores plazos, menores cuotas de acceso y otros también no satisficieron en lo mínimo los objetivos de negociación y por lo tanto la satisfacción de sus intereses.

En efecto, en esta última etapa los sectores como el porcino, el arrocero y el bovino no avalaron las decisiones finales del acuerdo celebradas por COMEX y EEUU, lo que hace que el conflicto se mantenga latente e incluso la defensa de los intereses del sector se pueden hacer manifiestos y reiterar la oposición a la aprobación final en la Asamblea Legislativa.

Los acuerdos logrados respecto a los sectores sensibles agropecuarios fueron muy variados (Ver resumen en el anexo No.5) en donde se logran plazos de desgravación máximos de veinte años, con años de gracia de hasta diez años y con acceso inmediato libre al mercado norteamericano de algunas partidas arancelarias, que reflejan la gran variedad de resultados obtenidos que a la postre reflejarán múltiples niveles de satisfacción de intereses, en cada sector agropecuario costarricense.

CAPITULO VII

Posiciones, Intereses, Opciones, Alternativas y Estrategias de Negociación⁸

El presente capítulo describe y analiza los aspectos principales del proceso de negociación del CAFTA, sustentado en los referentes teóricos del Modelo de Negociación Colaborativa de la Escuela de Harvard. El mismo pretende con base en las entrevistas realizadas a cada uno de los representantes de los sectores agropecuarios investigados y el Ministerio de Comercio Exterior, conocer cuales fueron las posiciones, intereses, opciones, alternativas y estrategias utilizadas durante la negociación para la satisfacción de sus intereses.

7.1. Posiciones

Uno de los aspectos en el cual los sectores agropecuarios sensibles costarricenses manejaron un mismo discurso, fue respecto a la posición que asumieron al inicio del proceso, los sectores ganadero, porcino, avícola, papero, cebollero, arrocero y lácteo, que solicitaban **“la exclusión total de los productos agropecuarios sensibles en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América”**. Esto se conoció como posición de exclusión del CAFTA, en donde no se lanzaron sus intereses a la mesa desde el inicio de forma abierta, sino que posicionaron la negociación para hacer valer una posición de fuerza que les diera una situación de fortaleza relativa mayor que al resto de los actores de la negociación, especialmente los no agrícolas cuyo argumento de justificación se basa principalmente en que EEUU, es un país que cada año utiliza una gran cantidad de millones de dólares en subsidios a sus sectores agrícolas, lo que les permite reducir los costos de producción, que se traducen en la capacidad de sus productores de poder colocar sus bienes en el mercado internacional a un precio menor. Los entrevistados

⁸ Por considerarse información confidencial para las Organizaciones entrevistadas, se omite información considerada por los entrevistados como clave dentro de su estrategia empresarial.

argumentan que esto podría repercutir en pérdidas significativas del sector y más específicamente en la quiebra de los productores de menor capacidad competitiva y causar efectos irreversibles de debilitamiento económico del sector.

Santamaría (2003), señaló que ellos conocían con antelación cuales serían las posiciones iniciales de los sectores agropecuarios, respecto a la solicitud de exclusión. En este tipo de negociaciones es normal que los sectores sensibles “endurezcan” la posición al inicio y posterior a esta ir modificando opciones para satisfacer sus intereses proteccionistas. Ante esto, para precisar la posición Gubernamental ante EEUU se buscó definirla previamente con cada gremio, sabiendo que la sensibilidad sería en algunas partidas arancelarias y no en todo el sector como se planteaba al inicio. Esto se definió sentándose uno a uno y evaluando en cada partida arancelaria la sensibilidad de estas, para definir la posición, negociar y ceder en aquellas que no eran tan sensibles ante la competencia del mercado norteamericano como inicialmente se planteaba.

En el aspecto político de la negociación, todas las posiciones iniciales de exclusión fueron manifestadas a través de documentos oficiales enviados con antelación al proceso de negociación y en reuniones particulares celebradas con COMEX y demás autoridades del Poder Ejecutivo y Legislativo, que tenían como objetivo buscar el respaldo y ejercer presión sobre las autoridades oficiales negociadoras. Afirman los entrevistados que sus posiciones eran fundamentadas en aspectos técnicos con datos estadísticos de investigación del mercado estadounidense, centroamericano y local, en donde se determinaba con precisión la sensibilidad y la capacidad de competencia internacional del sector, las fortalezas y carencias ante la eventual

competencia. Esto sin duda le daba a la posición inicial un mayor poder de justificación ante las autoridades políticas competentes.

En efecto, el Presidente de la Corporación Hortícola justifica la posición respecto a la exclusión de la papa y cebolla señalando que estos sectores representan una gran cantidad de horticultores nacionales y ya se habían dado concesiones en el TLC con CANADA, por lo que una nueva apertura a otro mercado como EEUU, tendría consecuencias socioeconómicas considerables en nuestro país. Adicionalmente las papas frescas, congeladas, prefritas congeladas y las cebollas en general se encuentran altamente favorecidas por los esquemas generales de ayuda interna del Gobierno estadounidense a los sectores productivos. Esto provoca fuertes distorsiones al comercio internacional de estos productos como resultado directo de los subsidios que los países desarrollados aplican a nivel mundial. Similar argumento manifestaron los restantes sectores investigados.

Es importante considerar adicionalmente el alto nivel organizativo de los sectores a través de cámaras empresariales, en donde se definieron comisiones investigadoras del CAFTA, con equipos multidisciplinarios para el análisis y la toma de decisiones por parte de las juntas directivas. Adicionalmente la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria jugó un papel importante como organización que brindaba asistencia técnica y soporte a todos los sectores agropecuarios en el área de negociación y demás aspectos del proceso, que sin duda contribuyó a solidificar las posiciones del sector agrícola ante el TLC y asesorar sobre aspectos técnicos de negociación.

Considerando los fundamentos técnicos y la experiencia que han venido acumulando en acuerdos bilaterales celebrados por Costa Rica durante los últimos 13 años, las posiciones de los sectores investigados se definieron a lo

interno de las juntas directivas, considerando que la mayoría de sus miembros se han mantenido en sus puestos, por varios años. Esto les ha permitido adquirir gran experiencia en negociación comercial y en los aspectos técnicos del sector, lo que legitima en alguna medida la confianza de los miembros de base de los sectores productivos en sus representantes, lo cuales básicamente se dirigen hacia las bases no para consultar la definición de la posición y/o estrategias de negociación, sino más bien para comunicar las acciones a seguir por el sector y posibles opciones que se manejarán dentro del acuerdo.

7.2 Intereses

Los intereses de cada uno de los sectores agropecuarios son variados e inclusive muchos no fueron expuestos directamente por los entrevistados, por lo que a nivel general podríamos sintetizarlos en los siguientes:

- Respetar o mantener los principios de asimetría existente entre los dos países en cada sector.
- Proteger la sensibilidad del sector y sus productores.
- Proteger a los productores nacionales de la competencia desleal externa subvencionada por los subsidios otorgados por EEUU a sus productores.
- Mejorar la imagen como grupo empresarial homogéneo y organizado ante el Gobierno.
- Consolidar el libre el acceso al mercado estadounidense de los productos nacionales, a través de la flexibilización de las barreras arancelarias y no arancelarias.
- Asegurar la subsistencia del sector productivo y sus productores actuales ante la competencia externa.
- Lograr apoyo estatal en proyectos de modernización o agendas alternativas para fortalecimiento del sector a mediano y largo plazo.

- Consolidar y ampliar los beneficios de la ICC.

Estos intereses fueron expresados y discutidos en el TLC, incluso eran parte de las justificaciones de posición, sin embargo es evidente que dentro del proceso de negociación comercial a EEUU no le convenía escuchar los intereses de la parte centroamericana de forma amplia, por lo que según los entrevistados se plantea en el inicio y durante el proceso un estilo de negociación por posiciones.

7.3. Opciones

Según Santamaría, COMEX era consciente de que la posición inicial de los sectores era una cuestión de realidad y que EEUU no aceptaría la exclusión total de un producto, por lo que se trabajó inmediatamente en definirle a cada sector que establecieran una segunda mejor opción, para tratar de negociarla.

En este sentido desde el inicio, el Gobierno planteó la necesidad a cada sector de tratar de obtener una opción viable que no fuera la exclusión. Aspectos como el permitir accesos de cuotas en toneladas métricas por año; someterse a plazos de desgravación de mediano y largo plazo para los productos; buscar la flexibilización de las barreras no arancelarias estadounidenses para lograr establecer un acuerdo en firme durante las 8 primeras rondas y no llegar hasta la última ronda en donde se corre el riesgo de someterla a decisión política. Esto sin duda podría afectar aún más la sensibilidad del sector, en donde muchas veces la técnica del quid pro quo -“yo te doy esto y tu me das algo a cambio”- busca que las partes intercambien opciones que satisfagan de forma similar los intereses que se consideren de igual nivel de importancia y estos se hacen a cambio de sacrificar otros

sectores. COMEX debe de priorizar esto en un segundo nivel, no considerando solo la sensibilidad económica del sector, sino también la sensibilidad social para el país. Sin embargo los sectores agropecuarios, sabiendo de que EEUU estaría dispuesto a ceder en excluir a un sector “se la jugaron” hasta la ronda extraordinaria para tratar de buscar la exclusión.

Adicionalmente dentro de cada sector, las opciones se centraron principalmente en el acceso a mercados. La variación sobre cuotas de acceso y demás opciones complementarias ocurrieron principalmente entre la sexta ronda y la ronda extraordinaria, sin embargo no fue sino hasta el final en donde se pusieron en la mesa otras opciones respecto a cuotas y plazos de desgravación y exclusiones. Dentro del acuerdo se enfatizaron en cuotas de toneladas métricas de acceso a mercado por años, plazos de desgravación arancelaria; años de gracia, salvaguardias por peso y/o por volumen para proteger el sector y cláusulas de revisión en la parte final de los plazos establecidos para llegar al libre comercio entre otras cosas. Dentro de este marco de negociación, los únicos sectores que manejaron opciones conjuntas con el resto de Centroamérica fueron el sector lácteo y bovino, los cuales lograron una mayor simetría en sus intereses con la región y en adición lograron liderar a nivel centroamericano las posiciones ante el CAFTA.

Las concesiones dadas por parte de los sectores fueron de varios tipos, pero sobre todo a nivel de cuotas de acceso a mercado en una o varias partidas arancelarias del producto y otros en años de desgravación arancelaria y vigencia de protección arancelaria temporal para el libre comercio. EEUU, por su parte brindó acceso inmediato libre de aranceles en muchas partidas arancelarias de cada uno de los sectores pero hasta el final de la negociación. Sin embargo, considerando la gran magnitud del mercado norteamericano, Centroamérica no representa una relevancia significativa, por lo que ellos – según lo manifestado por los entrevistados- logran proteger y mantener intactos

los intereses primordiales de sus productores. Evidentemente al estar inmersos dentro de las negociaciones y al tener por parte de EEUU, la negativa de exclusión de productos y sus derivados, se tuvo que ceder en las posiciones iniciales, poniendo énfasis en cuotas de acceso dentro de un plazo no mayor a 20 años y estableciendo el libre intercambio comercial posterior a ese plazo, para sectores como el porcino, arrocero, lácteo y bovino.

7.3.1 Sector Lácteo: En el caso de la leche y teniendo presente además que la cantidad de productos a negociar (contingente arancelario) en el sector era de veinticinco, y existían productos que adicionalmente al consumo se usan como materia prima “commodities” para otros alimentos como la mantequilla, leche en polvo, el queso, en donde el sector manejó opciones de ceder en partidas arancelarias como la leche en polvo que no representa mayor ganancia para el sector lechero costarricense y en aspectos como los plazos de desgravación para la entrada en vigencia del libre comercio que bajó de 25 a 20 años y el período de gracia bajó de 15 a 10 años. Sobre estos aspectos se manejaron las principales opciones dentro del sector para firmar el CAFTA.

7.3.2. Sector Hortícola (Papa y Cebolla): Las opciones se concentraron en propuestas y contrapropuestas para colocar la gran diversidad de productos del sector en los 4 plazos (canastas) de desgravación planteados en la negociación y ceder en acceso a mercado en algunos vegetales a cambio de restringir el acceso en papa y cebolla. Se logró establecer la protección de éstos logrando mantenerla incluso posterior los veinte años para la aplicación del libre comercio entre ambas naciones. Según el Presidente de la Corporación Hortícola, este sector fue uno de los pocos que logró una opción favorable, consiguiendo un acceso de cuota mínima de papas y cebollas al mercado costarricense por parte de EEUU de 300 toneladas métricas, que representan respectivamente el 0,3% y 1% de la producción nacional respectivamente y

aseguran el libre acceso a EEUU. En este caso, el sector hortícola buscaba asegurar adicionalmente la exportación a EEUU de productos como los minivegetales, chayote y zanahorias entre otros, por lo que al tener la representación de varios productos, lograron ceder en algunos a cambio de concesiones en papa y cebolla que eran considerados –según el estudio previo de mercado- los productos sensibles del sector.

7.3.3. Sector Avícola: Según el Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica, las opciones se manejaron de acuerdo a las circunstancias del proceso. Al empezar con una posición unificada centroamericana, las condiciones que negociaban EEUU con los otros países centroamericanos deberían darse a Costa Rica (plazos de desgravación, porcentaje arancelario, etc). Se había definido como tope máximo a COMEX para la negociación 1.200 toneladas métricas como inicio de cuota que representan el 0.4% de la producción nacional y cualquier otra cuota por encima de ésta, se debería consultar a la Cámara. Las variaciones giraron en torno al porcentaje anual de incremento de la cuota y los años de proyección de aumento de la cuota. Por ejemplo en la etapa final se definió 300 t.m con un 10% de incremento anual de la cuota hasta el año 17. Al final se logró redefinir otra opción mejor para el sector al lograr permitir un acceso al mercado costarricense de 330 toneladas métricas que representa únicamente el 0.4% de la producción nacional, con aumento fijo de 30 t.m anuales hasta el 19, que en total sería de 810 toneladas métricas, **sin apertura comercial posterior**, y logrando el libre acceso al mercado estadounidense. Parte de los logros se debieron a concesiones que EEUU brindó primeramente al CA4 y luego se tuvieron que mantener para Costa Rica. Las cuotas por país fueron diferentes, según la capacidad de cada uno, pero lo que se mantuvo para todos fueron los porcentajes de cuota según la producción nacional y el arancel de ingreso permitido por país.

7.3.4. Sector Bovino: Las opciones manejadas variaron según los acontecimientos de las rondas de negociaciones, en donde EEUU al inicio manifestó un acuerdo para colocar la carne bovina en la canasta D (mayor plazo de desgravación no definido en años en ese momento), que quería decir producto sensible, sin embargo para la cuarta ronda varió totalmente solicitando colocarlos en la canasta A (acceso inmediato), por lo que las posiciones se volvieron extremas en donde Centroamérica pedía exclusión y EEUU solicitaba acceso inmediato.

Posterior a la cuarta ronda el sector bovino emite un comunicado (Corfoga, Abril 2004) sobre la nueva opción, en donde se establece una intermedia y se busca sobre todo proteger el mercado estableciendo cuotas de 5000 TM a EEUU, con tasa de crecimiento del 5% anual en carnes de alta calidad “prime and choice”; y mantener los contingentes. El 14 de Junio del 2004, la Junta Directiva modifica la posición nuevamente y la flexibiliza específicamente en carnes finas “prime y choice”, solicitando la exclusión de lo que se conoce como carnes populares. El 14 de Julio varía nuevamente su posición, flexibilizando el acceso inmediato de este tipo de carnes con cuota fija para EEUU, y aceptando por primera vez el libre comercio para ambas naciones de animales vivos. El 18 de Agosto modifican por última vez su posición con base en análisis y proyecciones hechas por el sector en donde se busca aclarar más en las partidas arancelarias lo que se venía planteando en acuerdos anteriores. Se concede desgravación en canales y medias canales pero con salvaguardia especial agrícola, que controlará el ingreso de importación en este rubro. Lo más importante del acuerdo es que se mantenía la exclusión de todas las carnes tipificadas como populares.

Para esta fecha la Corporación Ganadera, notifica que esta será la última variación que harán de la posición y cualquier variación a esta si consulta previa al sector por parte de COMEX, quedará bajo responsabilidad de ellos. A partir de Agosto, EEUU buscó presionar básicamente para apertura de carnes populares que era el principal interés de protección del mercado costarricense, y lo que se hizo fue flexibilizar algunas posiciones anteriores en las partidas menos sensibles con el propósito de que la comisión tuviera un mayor margen de negociación con COMEX. Para el 24 de Noviembre, el Ministro de COMEX y la Jefe de la Negociación, comunican a CORFOGA, que es inevitable impedir la desgravación en todas las partidas arancelarias de carne bovina y que proponen 20 años como plazo de desgravación solicitando el apoyo del sector. Sin embargo el sector ratifica que no apoyará esta decisión y queda bajo la responsabilidad de COMEX las decisiones finales del acuerdo. Finalmente para la novena ronda -en estas alturas todavía no se sabía que habría una ronda extraordinaria- con la decisión del Ministro de apertura en todas las partidas arancelarias, el sector busca lograr el mayor plazo de desgravación mínimo de 18 años, sin embargo finalmente se negociaron 15 años como tope máximo para entrar en vigencia el libre comercio.

7.3.5. Sector Arrocero: Según el Asesor de Negociaciones Comerciales de la Corporación Arrocera Nacional, se buscó como opción única hasta el final el mantener la posición de exclusión y en la ronda extraordinaria se manejaron opciones alternas respecto a cuotas de diversas toneladas métricas por año para el arroz en granza y pilado. Adicionalmente se buscó ampliar el plazo de desgravación de 18 a 20 años como una opción de mayores años de protección al sector. La cuota inicial libre de 50.000 t.m para granza, con un 2% de crecimiento anual, y 5000 t.m. para el arroz pilado. Un aspecto importante fue el aumentar el período de protección o años de gracia para entrar en vigencia la

desgravación al máximo posible, consiguiéndose 10 años de tope para iniciar la desgravación.

7.3.6. Sector Porcino: Las opciones manejadas según su Directora Ejecutiva, eran muy limitadas. Se establece como primera opción un tope mínimo aceptable para el primer año de entrada en vigencia del Acuerdo de 260 toneladas métricas de cuota libre con desgravación sobre las cuotas con crecimiento anual del 5%. La opción máxima era no sobrepasar la meta lograda con Canadá de cuota libre inicial de 525 t.m con crecimiento anual del 5% sobre la cuota. La opción acordada por el Gobierno y que no fue avalada por el sector se definió en cuota libre inicial de 1000 tm con un crecimiento anual de 100 tm en los primeros cinco años, 125 tm del año seis al diez y 150tm del año 11 al 14. Durante los seis primeros no se desgrava. Adicionalmente se establece una opción de libre acceso al mercado nacional para despojos comestibles y tocino.

7.4. Alternativas (MAAN)

Los procesos de negociación con países desarrollados, son una tarea difícil de conciliación de intereses, debido al gran poderío comercial que representa en este caso EEUU ante Costa Rica. Adicionalmente se debe considerar la gran dependencia de nuestra economía del mercado e inversión estadounidense, lo que implica una desventaja en la relación de poder entre ambos. Sobre esta base generalmente se entra en la negociación en donde EEUU, condiciona inmediatamente cualquier tipo de cuestionamientos sobre los subsidios brindados a sus productores y asume una posición rígida de negarse a permitir exclusiones de productos sensibles a Centroamérica.

Esta condición deja primeramente al Gobierno de Costa Rica y después a los sectores agrícolas sensibles sin una **Mejor Alternativa al Acuerdo**

Negociado. El mantener una posición inflexible por parte de algún sector, implicaba únicamente una posición rígida de inicio, debido a que en caso de alguna negativa, el Gobierno negociaría con cada uno de los sectores aún sin el consentimiento de estos. Se debe aclarar que aunque los sectores papero y cebollero obtuvieron resultados proteccionistas, esto fue producto de flexibilizar posiciones en otros productos hortícolas, o sea de aplicar la técnica del “quid pro quo”, en donde las partes intercambian opciones para satisfacer intereses con niveles relativamente iguales de importancia y no de salirse de la negociación cuando se considere que los resultados son mejores si se retira de ésta, como lo plantea a nivel teórico el MAAN.

7.5. Estrategias

Las estrategias de negociación marcaron desde el inicio por parte de cada uno de los sectores, una tendencia centrada únicamente en satisfacer sus propios intereses sin importarles los resultados de los demás. Por lo que según la Negociadora de Acceso a Mercados de COMEX en el CAFTA, no se percibió la existencia de alianzas entre ellos para fortalecer sus posiciones iniciales o mejores opciones.

Las estrategias a nivel general, buscaban primeramente proyectar una imagen fuerte y cerrada en las negociaciones ante una posición de exclusión del CAFTA. Se puede percibir dentro de su fase inicial de negociación el “endurecimiento” de la posición inicial y de allí en adelante manejar posibles opciones favorables para sus sectores dentro de la negociación. Es importante considerar que los sectores eran conscientes de que sus peticiones iniciales no podían ser satisfechas en su *Punto de Acuerdo Preferido*, elemento que sin duda lograría ejercer presión sobre el Gobierno para lograr el mayor beneficio posible. En este sentido, no se lanzaron en un inicio sus intereses de

forma abierta a la mesa de negociaciones, sino que posicionaron la negociación para hacer valer una mayor fuerza relativa que el resto de los sectores que no pertenecen al sector agrícola.

A continuación se describen las principales estrategias por sector:

7.5.1 El sector lácteo: buscó mantener una posición unificada con el resto de Centroamérica, a pesar de que C.R. es el único país con características en su producción de exportador, los demás son importadores y la importancia estratégica de la región como mercado meta, definió la estrategia a seguir. Esta característica, implicaba un sentido importante y determinante para el sector lechero costarricense, el cual señala que Centroamérica representa un consumo muy importante por el posicionamiento de marca que se tiene en la actualidad desde hace varios años, por lo que se debía proteger la región para conservar el mismo. El hecho de pensar apartarse de la posición centroamericana, podría haber abierto la oportunidad de una competencia más fuerte de los productos de EEUU, al poder estos negociar sin la fiscalización de los intereses propios costarricenses. Adicionalmente el mercado estadounidense, por las complicaciones que existen en las barreras no arancelarias (fito y zoosanitarias), aunque se logre avanzar en la eliminación de barreras arancelarias, este mercado no representa mayor interés como meta de exportaciones futuras. Cada vez se hace más difícil lograr eliminar las trabas no arancelarias, que son opciones alternas que maneja EEUU, en las relaciones comerciales para impedir la libre competencia. El resultado de esta estrategia dio sus frutos (aunque no en un 100%), al ser los únicos que lograron firmar en conjunto con Centroamérica, dentro de los plazos establecidos previamente.

7.5.2. El sector avícola: definió una estrategia en dos etapas: Primero manejó una posición conjunta con los otros 4 países a través de la Federación de Avicultores de Centroamérica y el Caribe; posteriormente se separó del CA4 y negoció solo en el final. Esto se dio básicamente porque en el CA4, existen intereses en común que no se comparten con C.R.. Guatemala maneja y controla los intereses de los otros tres países y tiene inversiones propias en estos, lo que podría perjudicar al sector avícola costarricense. Adicionalmente esto permitió conocer los movimientos previos que hicieron en la negociación para posteriormente aprovecharse de esta información y solicitar un igual trato. Una de las formas de enterarse de los movimientos a lo interno era a través de las típicas pero muy efectivas reuniones informales durante las rondas fuera de las horas de negociación, en donde a través de las clásicas conversaciones de amigos lograban medir y conocer los últimos “movimientos del ajedrez” realizados. Uno de los aspectos que se pueden rescatar al respecto en el sector avícola, fue que EEUU en un principio quería que se bajaran los aranceles de acceso a mercado de 150%, sin embargo el CA4 lo definió en 164%, por lo que no pudieron acceder a bajar el de Costa Rica, adicionalmente accedieron a bajar un 27% de 28.800 toneladas métricas de cuota de acceso del CA4 por EEUU, por lo que Costa Rica exigió el mismo trato de bajar 27% la cuota definida quedando finalmente en 330 toneladas métricas.

7.5.3 El sector hortícola (papa y cebolla): según el Presidente de la Corporación Hortícola Nacional, se manejó desde el inicio una posición separada con los otros países, principalmente porque dicho sector en Centroamérica no se encuentra muy organizado. La estrategia consistió en una fuerte presión al gobierno, fundamentados en las concesiones otorgadas en el TLC con Canadá en papa y cebolla. Dichas concesiones ejercieron una presión política fuerte para defender y proteger el sector. El mismo tenía la ventaja que representaba varios productos hortícolas los cuales podrían

cederse en algunos que no representaban peligros mayores e inflexibilizarse en los productos sensibles como la papa y cebolla, por supuesto la posición al inicio era muy fuerte en el sentido de no ceder en nada, pero eran claros en saber de que se darían las concesiones como parte del proceso de “estira y encoge” normales en la negociación. Se cedió únicamente en los productos que no representaban un peligro de competencia, por lo que se definieron toques arancelarios y plazos máximos aceptables para el sector. Adicionalmente a nivel técnico se buscaba asegurar mecanismos de protección legal como: Procedimiento ágil de aplicación de derechos compensatorios dentro del marco normativo del TLC por uso de subsidios; e Incorporar una salvaguarda especial agrícola (por precio y volumen) de aplicación automática, como marco normativo de protección arancelaria. El mayor peligro histórico no lo ha representado la horticultura norteamericana, debido a que no manejan intereses en la colocación de productos perecederos y su fortaleza agrícola son los granos. La competencia más bien para Costa Rica es el CA4 y hacia este sector debe ir la estrategia competitiva del sector.

7.5.4. El sector porcino: Fue posiblemente el sector menos influyente de los investigados a nivel organizacional durante el proceso. Este sector establece en primera instancia la necesidad estratégica de estar presente durante todo el proceso debido a que los embutidores estaban involucrados en la negociación y tenían intereses diferentes del sector productivo. Los embutidores apoyaban desde el inicio una posición de apertura del sector, y ellos estaban presentes en el cuarto adjunto de la negociación como parte interesada del sector porcino, los cuales utilizan la carne de cerdo como materia prima en sus producciones, y buscan tener mayor probabilidad de abastecimiento externo de su materia prima, esto por supuesto debilitaba más al sector y posiblemente influyó en el resultado final. Las opciones a lo interno no eran muy numerosas y más bien se concentró en definir un tope de cuota mínima

aceptable de 260 toneladas métricas y defenderla hasta el final. Incluso existieron tácticas de ejercer presión a partir de la séptima ronda, a través de amenazar con movilizar sus bases en las calles en caso de no considerar las solicitudes principales del sector en la negociación por parte de COMEX. Esto se hizo a sabiendas de la falta de capacidad de movilización del sector para organizar alguna manifestación, sin embargo estratégicamente no se podía excluir de la negociación debido a que éstos negociarían solamente con los embutidores en el cuarto adjunto y esto podía perjudicar aún más el resultado de la misma.

7.5.5. El sector Bovino: Manejó una estrategia de posición unificada con otros cuatro países centroamericanos, principalmente por el papel de liderazgo que ejerció en este nivel, considerando que los intereses del área eran diferentes a los costarricenses, por lo que se tenía la certeza de que al final del proceso se negociaría en forma separada con el CA4. El principal elemento a nivel estratégico de este sector, fue el buscar proteger la penetración de carnes populares extranjeras en el mercado nacional y la flexibilización a lo interno del acceso en cortes finos tipo “premium”, como opción de intercambio que se consideró no afectarán la producción nacional y más bien complementarían la demanda hotelera y de restaurantes finos. Para esto se establecieron varios niveles de coordinación con la Asamblea Legislativa y COMEX, incluso invitando al Ministro a sesiones de Junta Directiva para discutir aspectos relevantes durante el proceso de negociación.

7.5.6 Sector Arrocerero: Se enfatizó en buscar defender al sector de la penetración del arroz estadounidense. Para esto se diseñó una estrategia en cuatro niveles: El primero a nivel externo a través de la Federación Centroamericana del Arroz, en donde se buscó acercarse a las dos principales federaciones que agrupan a los productores de arroz estadounidenses y

establecer un pre-acuerdo de exclusión. El segundo nivel fue el ámbito político nacional, en donde se busca establecer un diálogo permanente y ejercer presión política en todos los niveles institucionales del Estado para hacer conciencia de la importancia estratégica alimentaria de no depender del arroz de un país que consume alrededor de 54 kilogramos per cápita por año, que involucra a 65.000 personas en empleos y maneja salarios anuales de veinte mil millones de colones. El tercero fue a nivel de divulgación pública para crear conciencia sobre lo que se estaba negociando y los peligros que representan para el sector en particular. El cuarto fue a nivel técnico en donde se decide ceder en la posición inicial hasta el final, definiendo como prioridad la no desgravación fuera del contingente de toneladas métricas que se defina como cuotas de acceso al mercado costarricense, hasta que EEUU no elimine los subsidios a sus productores.

7.7 Nivel de Satisfacción de los Intereses con los Resultados

Por otra parte respecto a la percepción de los niveles de satisfacción de los resultados obtenidos en el CAFTA, por los sectores sensibles agropecuarios costarricenses tenemos variaciones considerables que van desde un 100% de satisfacción en las sectores avícola, papero y cebollero, como niveles mínimos de un 0% de satisfacción en el sector porcino. El siguiente gráfico ilustrado con figuras de cada sector, nos muestra una comparación de los niveles de satisfacción percibidos por los sectores agropecuarios y COMEX en donde se puede percibir las diferencias de criterio en este aspecto. Los que muestran una única figura del sector en el gráfico, implican que se tiene una misma percepción del nivel de satisfacción.

A continuación se presentan los datos, que identifican la percepción de satisfacción desde las dos perspectivas de la negociación antes citadas.

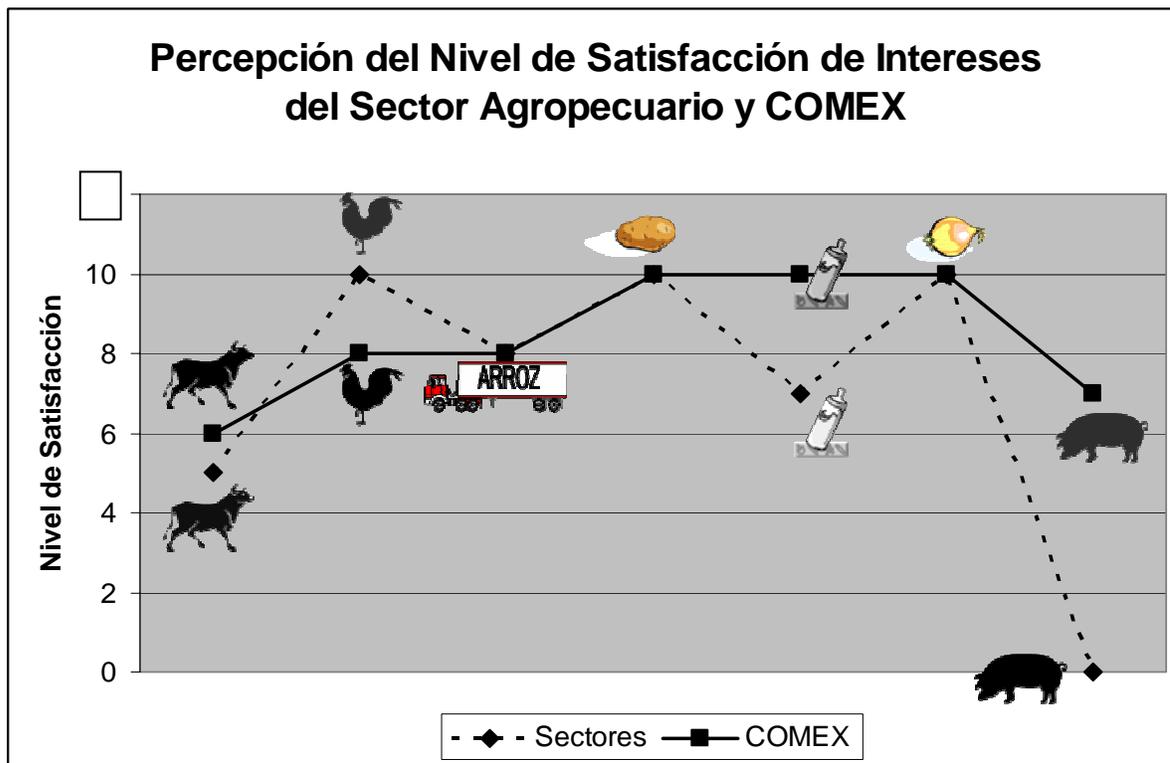


Gráfico No.7.

Respecto al sector agropecuario tenemos indicadores bajos como el 0% en el sector porcino y 50% del sector bovino; niveles intermedios de satisfacción en el sector lechero con un 70% y un 80% el sector arrocero; los únicos sectores que alcanzaron un nivel máximo de satisfacción con un 100% fueron el sector papero, cebollero y avícola. Esto permite considerar el nivel de alcance de los objetivos de la negociación planteados previamente; cómo afectará en un futuro a cada uno de los sectores bajo su perspectiva; y el nivel de expectativas a futuro de proyección del sector cuando el mismo se ponga en ejecución.

Comparándolo con lo que percibe Santamaría de COMEX, respecto al nivel de satisfacción de éstos, tenemos los siguientes datos: En el sector Bovino existe una variación del 10%, en donde el sector señala un 50% contra un 60% de percepción de satisfacción por COMEX. El sector avícola muestra

contrariamente una percepción mayor máxima del 100% contra un 80% de COMEX, esto permite incluso deducir que la información entre ambos no fue claramente expuesta y que los topes máximos aceptables reales para el sector no fueron comunicados directamente como parte de su estrategia de negociación de los sectores ante el Gobierno. El sector arrocero si resultó coincidente con un 80% de satisfacción para ambos, al igual que los sectores papero y cebollero que fueron excluidos por lo que sin duda se conocía de antemano la satisfacción del 100%, que era lo que todos los sectores sensibles esperaban para el final de la negociación y que al final se logró solo para dos sectores. El sector lechero muestra una diferencia significativa de 30 puntos porcentuales, lo que refleja un 70% de parte del sector agropecuario contra un 100% por COMEX. Por último en el sector porcino, es donde la diferencia es altamente polarizada con un 70% de diferencia. El sector porcino menciona un 0% de satisfacción, mientras que COMEX considera un 70%. En este sentido debemos recordar que este sector había definido como tope máximo aceptable de cuota inicial de acceso a C.R. de 500 toneladas métricas y se acordaron 1000 toneladas.

Los resultados muestran la diversidad existente en la percepción de la satisfacción de intereses entre el ente oficial negociador del Gobierno y los sectores privados. Se debe tener presente que en las negociaciones de tipo comercial con otro país, el Gobierno debe ser el que busque el punto de equilibrio a nivel concesiones en toda la producción nacional. Es mediador y negociador al mismo tiempo, en donde busca en principio satisfacer a plenitud los intereses de todos los sectores privados involucrados. Siempre existirán sectores más sacrificados en el proceso, en donde se debe ceder por unos a cambio de otros sectores, que se consideren claves no solo para la economía sino también para la estabilidad social.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Con base en la anterior investigación realizada, el principal aporte de ésta al área del comportamiento organizacional, consistió precisamente en *conocer y comprender la lógica* de las principales acciones llevadas a cabo por los grupos económicos -sectores agropecuarios sensibles costarricenses-, en el campo de las negociaciones comerciales de un TLC. Precisamente se pudo conocer cómo los diversos grupos agropecuarios, así como el Estado costarricense representado por COMEX, reaccionaban, interactuaban e implementaban acciones a nivel de posiciones, opciones, alternativas y estrategias de negociación durante el proceso de negociación, para defender sus intereses e imponerse con sus argumentos ante el ente oficial.

Este tipo de acciones permiten conocer la naturaleza del comportamiento de las organizaciones en un entorno de negociación comercial que se ejecutó en tres diferentes niveles de negociación: El primero fue la negociación a lo interno de los sectores para definir su posición, intereses y estrategias ante el proceso; el segundo consistió en la negociación entre los sectores agropecuarios y el Gobierno -que ejerce un papel de intermediario y negociador al mismo tiempo- de los intereses de cada uno de los sectores económicos, en donde cada sector quería que fuera el más considerado a nivel de protección comercial; y el tercer nivel se dio entre los gobiernos de Costa Rica y los Estados Unidos de América en donde cada uno, representaba a sus sectores económicos y procuraba buscar un equilibrio general de la satisfacción de los intereses de todos sus productores locales, ante la posible competencia externa que se daría al poner en vigencia el Tratado Comercial.

Por otra parte, la negociación del CAFTA han representado no solo para COMEX, sino también para los sectores agropecuarios sensibles el mayor reto comercial, en donde en caso de ratificarse el TLC, los resultados obtenidos sin duda tendrán impactos económicos, sociales y políticos considerables en el mediano y largo plazo. El hecho de firmar un TLC con Estados Unidos, implicó haber negociado con alguien de mayor *poder político*, que buscó imponer sus exigencias –planteadas antes de empezar las rondas- a Centroamérica, por lo que limitó considerablemente los márgenes de maniobra en la mesa de negociación. Por lo que queda evidenciado que el aspecto colaborativo no se dio en las nueve rondas programadas inicialmente. Solamente en la ronda extraordinaria, se mostraron actitudes flexibles para los productos como la papa y la cebolla. En el caso del sector avícola, lo que produjo un resultado positivo fue el manejo de su estrategia, que le permitió obtener los resultados deseados, sin permitir incluso percatarse a la otra parte de que los toques de sensibilidad estaban por encima de lo acordado.

En un proceso de negociación comercial de este tipo, en donde se involucran a tantas partes interesadas, la investigación nos permitió deducir que en el inicio se da una *negociación posicional poco colaborativa*, en donde se trata de imponer la posición de fuerza entre los países, para posteriormente entrar en una fase más intensa de intercambios mutuos (*quid pro quios*), en donde los productos más sensibles se quedan para el final del proceso, y los representantes del sector, se arriesgan a que los acuerdos finales pasen del plano técnico al plano político, que podrían arrojar resultados más perjudiciales, o en su defecto conseguir el objetivo inicial planteado. De allí, que la relevancia socioeconómica del sector productivo en el país, su organización y la experiencia en negociaciones comerciales de sus representantes, implican la posibilidad de obtener una mayor “porción del queque a repartir entre todos”, es decir una mayor satisfacción de sus intereses sin preocuparse por lo que

obtengan los demás. A través de la investigación, no se evidenció alianzas estratégicas entre sectores para fortalecer sus posiciones y satisfacer sus intereses.

8.1.1. Posiciones

1. Desde el inicio siempre se buscó por parte de los sectores negociar por posición, en donde cada sector agropecuario buscó satisfacer únicamente los intereses de su sector sin interesarse por buscar la satisfacción de las otras partes. Esto implica la posible permanencia de conflictos latentes que se pueden manifestar en un futuro próximo, que podrían traer mayores diferencias y consecuencias para los sectores económicos costarricenses.
2. A nivel comercial la definición de la posición al inicio de la negociación, se consideró como determinante para conseguir la “mayor tajada del pastel” llamada CAFTA. El hecho mantener posiciones rígidas e inflexibles en la primera etapa de la negociación les produjo en la mayoría de los casos, la satisfacción de sus intereses.
3. Las posiciones iniciales fueron sustentadas con estudios rigurosos de mercado y de la capacidad productiva del sector, con los cuales el peso de la justificación de la posición adquiere una mayor relevancia ante el Gobierno y la Opinión pública.
4. Quedó evidenciado en esta investigación que los sectores son consientes plenamente de que se debe pedir más al inicio -exclusión del sector- para obtener lo que solicitan –plazos de desgravación aceptables para ellos y contingentes arancelarios que no afecten la competitividad y los precios de los productos, etc- y de esta forma satisfacer sus intereses individuales.

5. El poder satisfacer todas las posiciones para COMEX, se torna muchas veces difícil, sabiendo que los productos sensibles son parte del “estira y encoge” final en donde las concesiones y flexibilidades depende de lo que esté en juego en cada sector económico y las presiones políticas a nivel del Gobierno de EEUU.

6. COMEX intentó defender las posiciones de los sectores agropecuarios sensibles costarricenses a través del esfuerzo de integrarlos más allá del sector específico, tratando de ponerlos en concordancia con los sectores no agrícolas, por lo que era prácticamente imposible satisfacer todas las peticiones iniciales y peor aún con satisfacer los intereses de EEUU que eran más difíciles de conciliar en este proceso. Esto hizo que COMEX ejerciera un doble papel en el proceso, tanto de negociador a nivel externo, como mediador o conciliador posiciones rígidas internas.

8.1.2. Intereses

1. Los intereses manejados durante la negociación por parte de cada uno de los sectores sensibles agropecuarios costarricenses, reflejaron la necesidad prioritaria de *proteger al sector* de la competencia externa durante plazos amplios de desgravación y períodos de gracia para entrar en vigencia los contingentes arancelarios pactados.

2. Los sectores buscaron a través de estrategias de comunicación tanto con COMEX y la Asamblea Legislativa como con la opinión pública, defender sus intereses que les permitieran el fortalecimiento del sector ante las negociaciones y obtener los resultados que satisficieran de mejor forma sus objetivos de negociación.

3. El término intereses, no fue percibido adecuadamente por los entrevistados, esto significa que no se manejaba en forma clara el significado de la palabra interés en el área de negociaciones, lo que nos permite deducir que todavía permanece en nuestra cultura las negociaciones clásicas de tipo mercantil, que se conoce como regateo en donde la relación con la otra parte es de ganar-perder y no se parte de la búsqueda de satisfacción mutua de los intereses desde el inicio. Esto limitó la información al respecto, por parte de los entrevistados.
4. Aunque los representantes de las cámaras agropecuarias entrevistadas conocen sobre aspectos claves de las negociaciones y sus procesos, basados en la gran experiencia acumulada durante varios años en negociaciones comerciales y por lo tanto en el manejo de las opciones, la comunicación y las presiones políticas, necesitan profundizar conocimientos y manejo de elementos teóricos y prácticos sobre negociaciones con base en la satisfacción mutua de intereses. Esto podría permitir en futuros acuerdos, un mejor manejo y satisfacción de las partes involucradas en una negociación comercial.

8.1.3. Opciones

1. Las opciones manejadas durante el proceso de negociación evidenciaron básicamente, el manejo de plazos más amplios de desgravación; cuotas menores de toneladas métricas de ingreso de productos al mercado nacional; la implementación de la salvaguardia especial agrícola, no solamente por volumen, sino también por precio; el establecimiento de una agenda paralela con el gobierno para fortalecer el sector ante la competencia externa; y otros aspectos relevantes de carácter general.

2. Es importante mencionar, que la mayoría de los entrevistados no suministraron cuales eran sus puntos máximos de retroceso que estaban dispuestos a negociar como opción final, lo que refleja lo precavidos que fueron a la hora de manejar estos temas informativos ante personas externas a la organización, tanto a nivel de la prensa como en una investigación de tipo académico. Esto podría ser también una reserva informativa, como aspecto estratégico dentro de la negociación del CAFTA, que la fecha de elaboración de esta investigación, no han sido ratificados por la Asamblea Legislativa.

3. Las opciones planteadas ante COMEX variaron dependiendo de la coyuntura, sin embargo quedó en evidencia que estas no fueron adoptadas en su totalidad y al final el Gobierno tomó decisiones sin considerar las opciones finales planteadas por los sectores agrícolas finales involucrados en la negociación, estableciendo acuerdos sin el consentimiento de algunos gremios. Los sectores que no avalaron en forma plena acuerdo final fueron: El sector porcino, bovino, arrocero y lechero, para un total del 57%, de los sectores entrevistados.

8.1.4. Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado

1. Por la magnitud en primera instancia de la otra parte negociadora (EEUU) y lo determinante para Costa Rica de no quedar excluida de esta negociación y poner en peligro la estabilidad económica del país, la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado nunca existió debido a que por una parte EEUU, puso como requisito o amenaza inicial la no solicitud de exclusiones previas en la negociación, lo que implicaba para COMEX tener que negociar aún sin el consentimiento del sector productivo costarricense. Esta situación obligó a los sectores económicos, a mantenerse presentes en el cuarto adjunto de

las rondas hasta el final, aunque en algunos casos no fuera conveniente para ellos, pero “era mejor según sus declaraciones estar presente antes que no estarlo”.

2. Los sectores papero y cebollero, lograron la exclusión, pero a cambio de ceder en otros productos del sector hortícola, en donde a través de la Corporación Hortícola Nacional se negoció todas las partidas arancelarias y productos, por lo que en estos productos no existió MAAN y se vieron obligados a estar presentes bajo la consigna de defender hasta la última instancia los intereses del sector, para conseguir su exclusión.

8.1.5. Estrategias

En términos generales, cada uno de los sectores definieron su estrategia según la circunstancia de cada uno, las fortalezas y debilidades del sector tanto en el mercado nacional como externo; las fortalezas de la otra parte negociadora y los retos competitivos del mercado Centroamericano.

Las estrategias usadas según la opinión de los entrevistados lograron satisfacer los intereses de cada uno de los sectores, en donde podemos señalar las siguientes:

1. Todos los grupos o sectores económicos estudiados fundamentaron y justificaron su posición inicial estratégica con base en estudios de mercado y de capacidad productiva tanto del mercado estadounidense como del costarricense, por lo que tenían bases científicas ante el Gobierno para ser consideradas.

2. Muchos de los sectores económicos costarricenses, fueron los que lideraron la posición del sector a nivel general centroamericano, fundamentado en la mayor experiencia comparativa en negociaciones comerciales de Costa Rica en comparación con el CA4. Esto permitió consolidar sus intereses y marcar pautas en las negociaciones de la región como un todo.
3. Se buscó en primera instancia un fuerte cabildeo político en todas las instancias de la opinión pública e instituciones que representan el poder, para conseguir el respectivo apoyo de la posición del sector.
4. Al no existir alguna mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), se determinó la necesidad prioritaria de no salirse de las negociaciones, aunque se usó la amenaza –en algunos casos- para buscar apoyo político en la mesa de negociaciones por parte de COMEX.
5. La amenaza se suele utilizar algunas veces como último recurso, para lograr que los intereses sean satisfechos en alguna medida en la negociación.
6. El hecho de negociar con los otros cuatro países como bloque, traería intereses divergentes que defender. Por lo tanto las diferencias a lo interno de Centroamérica tendrían como consecuencia una separación durante el proceso de Costa Rica con respecto a los demás países. A excepción del sector lechero y bovino, todos los sectores investigados negociaron su acuerdo final desintegrados del resto de la región. Esto según las manifestaciones de los entrevistados estaba previsto y era parte de las acciones planificadas sobre todo en el cierre de las negociaciones.

7. Los medios de comunicación fueron determinantes a nivel estratégico para presionar durante el proceso de las rondas de negociación al Poder Ejecutivo y buscar representar adecuadamente los intereses. Sin embargo al final básicamente generaron conocimiento a la opinión pública, sin tener un impacto considerable en las decisiones finales de COMEX.
8. Los detalles en una negociación de este tipo cuentan y pueden determinar el éxito del proceso. La camaradería y amistad con representantes del sector de los otros países centroamericanos, logró surtir efecto en algunos sectores para obtener información valiosa para sustentar la posición dentro de las rondas de negociación y lograr sacar ventaja de ésta a la hora de exigir un igual trato.
9. Se pudo determinar, que en este tipo de negociación cada sector y país, lucha por “sacarle la mayor tajada al pastel”, lo que implica “llevarse en banda” a cualquiera con tal de cumplir con los objetivos. Indudablemente los objetivos a corto plazo serán satisfechos adecuadamente, pero algunas diferencias quedarán latentes en el TLC, pudiendo en un futuro surgir y ser un “punto muy fuerte” de divergencia entre las partes, que haga surgir el conflicto.
10. No se evidenció la unión entre sectores para fortalecer sus posiciones y opciones en el CAFTA y buscar conseguir sus objetivos.
11. La estrategia utilizada por COMEX de no firmar con el CA4, permitió obtener mayores ventajas comparativas con respecto a Centroamérica (ver anexo no. 6), sin embargo la situación de cada país varía y se parte de la premisa de que cuando un país firma el Acuerdo, está satisfecho con los términos negociados y sus intereses. Sin embargo el hecho de negociar

ante uno de los países comercialmente más poderosos del mundo, no impidió al Gobierno de Costa Rica de manejar los momentos de presión ejercidos por EEUU, de forma satisfactoria para los sectores agropecuarios sensibles costarricenses.

12. La unión y organización a lo interno de un sector, determina el éxito de la consecución de los objetivos en una negociación de este tipo, debido a que estos deben no solo aparentar se fuertes sino demostrarlo, a través de los comunicados de prensa, debates o entrevistas con la prensa, presión política u otro medio de influencia que se utilice.
13. Los sectores agropecuarios sensibles conocían que EEUU, estaría dispuesto a ceder en excluir en al menos un producto, por lo que todos los sectores con base en la posición inicial de exclusión, buscaban conseguir el objetivo inicial de quedarse para el final de la negociación, y “ser el elegido” de obtener la exclusión. Al final el Gobierno se decidió básicamente por el impacto social antes que el económico y optaron por negociar exclusión de los sectores papero y cebollero representados por la Corporación Hortícola Nacional.

8.2. Recomendaciones

1. El Gobierno de Costa Rica, a través de COMEX según la mayoría de los sectores investigados, logró realizar una buena labor como representante en la negociación de los sectores agrícolas sensibles, sin embargo se debe de buscar mayor transparencia en la comunicación con los sectores en el “día a día” de las negociaciones, y por lo tanto considerar de mayor forma a los

sectores económicos a la hora de que el Gobierno planee su estrategia global de un TLC.

2. Fortalecer aún más el nivel de organización y coordinación a lo interno de las cámaras empresariales u otros órganos representantes de los sectores económicos para buscar tener mayor impacto y fortaleza en las negociaciones.
3. A pesar de que la mayoría de las personas que representaron a los sectores económicos en las negociaciones han tenido experiencias previas en los TLC y que tuvieron asesores en el campo de las negociaciones comerciales, se debe de profundizar aún más en el área de las negociaciones, sobre todo bajo la perspectiva de ganar-ganar en vez de ganar-perder que es lo que prevalece en las negociaciones de tipo comercial en donde cada sector se preocupa únicamente por satisfacer sus intereses.
4. En caso de ser ratificado el CAFTA por la Asamblea Legislativa, quedó evidenciado que la mayoría de los intereses no fueron satisfechos plenamente. Lo único que se pudo asegurar en el TLC, fue protección a los sectores por medianos o largos plazos, por lo que es evidente que el conflicto pueda haber quedado de forma latente en dicho Acuerdo Comercial. Es importante por lo tanto la elaboración e implementación de *agendas alternativas por sector*, para buscar fortalecer el mismo en un mediano plazo y buscar minimizar o disminuir la posibilidad de que un conflicto por esta causa se manifieste produciendo alguna crisis económica y social. Para ello se necesita desarrollar planes de trabajo y aprobación de proyectos y leyes de “cara” a la competencia y la búsqueda de eficiencia del sector.

5. Las negociaciones comerciales y la posible ratificación por la Asamblea Legislativa del CAFTA, son únicamente la primera parte del proceso, por lo que se debe de poner un mayor énfasis por parte de las autoridades estatales y los sectores agropecuarios en la **fiscalización posterior del cumplimiento de los acuerdos** (administración del Tratado), para verificar que se cumplan los compromisos firmados. Se debe buscar contar con esquemas constituidos de control aduanero, reglamentos obligatorios de acceso a mercado y mecanismos de control comercial. Esto representa uno de los mayores problemas en la actualidad al no respetarse las normativas y producirse muchas veces triangulaciones comerciales y otras violaciones de los Acuerdos firmados.

6. Aunque Costa Rica tiene más de 10 años de negociar acuerdos bilaterales de comercio y las tendencias internacionales señalan la necesidad de buscar apertura comercial, los países desarrollados como el caso de EEUU, son los que en la realidad obstaculizan el libre comercio, por lo que se hace necesario para nuestras autoridades políticas desarrollar la “malicia indígena”, y poder diseñar barreras técnicas arancelarias como las que utilizan actualmente EEUU, y México que permitan tener mecanismos alternos de defensa comercial que puedan contribuir a proteger a los sectores en casos en que se necesite protección no arancelaria.

7. A pesar de que los representantes gremiales entrevistados en la investigación han tenido una vasta experiencia en negociaciones comerciales, es necesario complementar la misma con preparación académica específica en este campo, debido principalmente a que ellos son expertos técnicos en sus áreas y podrían aún más mejorar sus habilidades negociadoras y poder satisfacer mejor los intereses de los sectores que representan.

BIBLIOGRAFIA

Arias Solano, Randall (2001). Acceso a la justicia y resolución alterna de conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia. Dirección de Resolución Alternativa de conflictos del Ministerio de Justicia y Gracia. San José, Costa Rica.

Davis Keith y Newstrom John (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Décima Edición.

Floyer Acland, Andrew.(1997). “Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”. Ediciones Paidós. 1ª Reimpresión. España.

Fischer, Roger; y Ertel, Roger(1998). “Sí... De acuerdo!” En la Práctica. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma

Guzmán Joaquín y Rollo Antonio (1998). Estructura Económica Mundial. Madrid España. Mc Graw Hill/ Interamericana de España S.A.

Hall, Richard (1996). “ORGANIZACIONES: Estructuras, procesos y Resultados” Mexico DF. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A..

Hernández Sampieri y otros (2003). Metodología de la Investigación. México D.F. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hersey Paul y otros (1998). Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional” 7a Ed., Mexico DF. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A..

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2000). Diez Años Ciclo de Conferencias de Comercio Exterior 1991- 2000. San José, Costa Rica. COMEX.

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2004). El ABC del TLC. San José, Costa Rica. COMEX No.6.

Ministerio de Comercio Exterior (2004). La Agenda Integral de Cooperación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Apoyando el desarrollo de Costa Rica. Volumen 2. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2003). Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos y Agenda Integral de Cooperación. Elementos Guía de posición de Costa Rica en Materia de Acceso de bienes al Mercado. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2004). Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Costa Rica, La República de El Salvador, La República de Guatemala, La República de Honduras, La República de Guatemala y los Estados Unidos de América: Documento explicativo. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2004). Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Inicio de las Negociaciones. Volumen No.3. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2003). La Agenda Integral de Cooperación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Nuevas oportunidades de desarrollo para Costa Rica. Volumen 1. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2004). La Agenda Integral de Cooperación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Una oportunidad al alcance de los costarricenses. Plan Nacional de Acción de Costa Rica. Volumen 4. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2003). Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Posición Nacional. San José, C.R.

Ministerio de Comercio Exterior (2003). Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos: Preguntas Frecuentes. Volumen No.7. San José, C.R.

Robbins, Stephen (1993). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México DF. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A..
Sánchez Rodríguez Hector Alejandro "Tratados de Libre Comercio" en www.monografias.com/trabajos14/tratad-lib-comercio/tratad-lib-comercio.shtml.

Sin referencia de autor (1997) Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo. Ediciones Deusto S.A. Madrid España.

Zambrana Ramírez, Colman (1997) "Copilación de temas: Administración del Comercio Internacional". San José, Costa Rica, UNED.

Entrevistas

Badilla, Adriana (2004, Agosto). Entrevista con la Lic. Adriana Badilla, Asesora de Dirección Comercial de la Cooperativa de Productores de Leche R.L. y asesora de negociaciones comerciales durante la negociación del CAFTA de la Cámara Costarricense de Productores de Leche.

Céspedes, Renzo. (2004, Agosto). Entrevista con el Lic. Renzo Céspedes, Asesor comercial de la Corporación Arrocera Nacional, San José, C.R.

Conejo, Ana María. (2004, Agosto). Entrevista con la Ing. Ana María Conejo, Directora Ejecutiva de la Cámara de Porcicultores de Costa Rica. San Rafael de Alajuela, Costa Rica.

Hernández, Alejandro. (2004, Agosto). Entrevista con el Ing. Sergio Hernández, Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Avicultores de Costa Rica, San Rafael de Alajuela, C.R.

Masís, Geovanni. (2004, Agosto). Entrevista con el Sr. Geovanni Masís, Presidente de la Corporación Hortícola Nacional, Cartago, C.R..

Quirós, Erick. (2004, Agosto). Entrevista con el MBA. Erick Quirós, Director Ejecutivo de la Corporación Ganadera. San José, C.R..

Santamaría, Viviana (2004, Septiembre) Entrevista con la Lic. Viviana Santamaría. Negociadora Acceso a Mercados del Ministerio de Comercio Exterior en el CAFTA. COMEX. San José, CR.

Sitios Web

Organización Mundial del Comercio (2004, Agosto 23) en página web: www.wto.org/spanish/thewto_s/gattmem_s.htm.

Ministerio de Comercio Exterior. (2004, Julio 13) en página web: www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/llronda/informe

Ministerio de Comercio Exterior. (2004, Julio 13) en página web:
(www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/IIIronda/informe)

Ministerio de Comercio Exterior. (2004, Julio 17) en página web:
(www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/IVronda/informe)

Ministerio de Comercio Exterior. (2004, Julio 17) en página web:
(www.comex.go.cr/negociaciones/usa/rondas/Vronda/informe)

Cámara Costarricense de Productores de Leche. (2004, Septiembre 03) en página web: www.proleche.org

Corporación Ganadera (2004, Septiembre 03) en página web: www.corfoga.org

Periódicos, Revistas y otros documentos

Alvarado, E (2003, diciembre 15). País se queda con el peso de la negociación en TLC. La Nación. p 10^a

Arce S y Avalos A. (2004, Enero 27) Sectores: Efectos en variedad y precios. La Nación, p 5)

Arrieta, E.(2003, Setiembre 22) Paperos y Cebolleros inflexibles con TLC La Prensa Libre . p 11

Arrieta, E. (2003, Octubre 16). Preven minirondas “extra” para el agro. La Prensa Libre, p 12.

Bermudez, K (2003, 4-10 Agosto). Empresarios Propondrán Opciones para Negociar Bienes Sensibles. Revista El Financiero.No. 423,p 34

Bermudez, K (2003, 6-12 Octubre). Costa Rica Atada en Cierre de CAFTA. Revista El Financiero . Edición No 432, p14.

Brenes, L.(2003, Diciembre 08). Temas sensibles a última prueba. La Nación, p 10A

CORFOGA, (2004, Abril) Informe Cronológico sobre la Actuación de la Corporación Ganadera en la Negociación del CAFTA. Boletín informativo.

CORFOGA, (2004, Abril) Opinión del Presidente sobre el Cierre del CAFTA. Boletín informativo.

CORPORACIÓN HORTICOLA NACIONAL (2003,Agosto) . Carta enviada a COMEX sobre la posición ante el CAFTA.

CORPORACIÓN HORTICOLA NACIONAL (2003,Agosto). Propuesta de la Corporación Hortícola Nacional para el Desarrollo de la Competitividad del Sector Hortícola Nacional. Anexo de Carta enviada a COMEX sobre la posición ante el CAFTA.

González, C (2003, Setiembre 25) Sectores avícola y lácteos urgen acelerador La República, p 20)

González, C(2003, Diciembre 04) País defensivo en última ronda de CAFTA. La República, pág 11.

Gutiérrez, T(2003, Noviembre 29). Avicultores piden negociar pollo sin la Región, La Prensa Libre, p 7.

Gutiérrez, T (2003, Setiembre) Se intensifica la Negociación del CAFTA. La Prensa Libre p. 7)

Gutiérrez, T(2003, Noviembre 18) Azucareros en alerta por petición de exclusión de EE.UU., La Prensa Libre, p 7.

Ministerio de Agricultura (2003) Costa Rica: Boletín Estadístico Agropecuario No.14) . Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)

Segura, W (2004, Enero 25) Agro Tico Obtuvo Ventajas en CAFTA. La República, p 4)

Villalobos, M (2003, Setiembre 20) Movimientos Agrícolas Calientan el TLC. Extra , p 6)

ANEXOS

ANEXO No. 1

Entrevista a Sectores Agropecuarios sobre el CAFTA

Fecha entrevista: ____ / ____ / 2004

A. Datos personales

- Nombre del Entrevistado:
- Empresa o Institución :
- Puesto que ocupa:

B. Datos sobre el sector agrícola en la negociación CAFTA

1- Cuantos y Quien(es) fue(ron) el(los) representante(s) en la negociación ?

Cantidad: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

2- Cómo lo(s) seleccionaron?

(A) Votación (Asamblea) (B) Organo Rector (C) Otro

3- Cual es la profesión de los negociadores?

(A) Abogado____ (B) Administrador____ (C) Ingeniero____ (D) Médico ____
 (E) Ciencias Soc ____ (F) Educador____ (G) Agricultor (H) Ganadero (I) Otro____

4- Tenían algún órgano consultivo o asesor, para la negociación?

Si ____ No ____ (pase a la pregunta No. 5)

5- Cómo operaba?

6- Cuál era la periodicidad con que se reunía el grupo asesor?

(A) semanalmente (B) Quincenalmente (C) Mensualmente (D) Antes/
Rondas (F) Cuando se solicitaban (G) Otro especifique _____

C. Posiciones e Intereses

7- Cuál fue la posición que ustedes presentaron al gobierno para el CAFTA?
Justifique.

8- Porqué o con qué propósito se asumió esa posición (intereses)?

9- Cuál fue el mecanismo utilizado, para definir la posición del sector al inicio del
proceso de negociación?

10- Durante la negociación, existió alguna concesión que ustedes hicieran, para satisfacer sus intereses? Si ____ No ____ (pase a la pregunta No.8)

Cuáles: _____

Cuándo: _____

Porqué: _____

C. Opciones / Alternativas

11- Cuales fueron las opciones que tuvieron en las negociaciones?

12- Cuales fueron las alternativas que ustedes tenían al acuerdo negociado?

D. Evolución del proceso de negociación.

13- Cómo lograron unificar a nivel interno los intereses del sector? Explique.

14- Existió variación de las posiciones durante las rondas. Si ____ No ____
(pase a la No15)

Porqué: _____

Cuando: _____

D. Estrategias de negociación

15- Que tipo de acciones llevaron a cabo para apoyar la posición que ustedes llevaron ante el Gobierno? (marque con "x")

- (A) Comunicados prensa (B) Boletines/publicaciones (C) Manifestaciones
(D) Volantes (E) Debates/entrevistas (F) Otros

16- Cuales fueron las estrategias generales utilizadas durante la negociación por parte de ustedes?

17- Según su criterio, el Gobierno representó adecuadamente sus intereses ante los Estados Unidos? Si _____ No _____ Explique

18- De acuerdo a la experiencia vivida por ustedes en esta negociación, que aspectos considera usted, se deberían mejorar en futuras negociaciones comerciales, para satisfacer adecuadamente sus intereses? explique

19- Según usted y en una escala del 1 al 10, en que nivel considera que se lograron satisfacer los intereses de su sector? (marque con "x")

- (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

ANEXO No. 2

Guía de Entrevista para COMEX sobre el CAFTA

La presente Guía de entrevista tiene como finalidad conocer la percepción de COMEX, sobre las posiciones e intereses, opciones, alternativas y estrategias de los sectores agropecuarios costarricenses más sensibles ante el CAFTA.

Fecha entrevista: ___ / ___ / 2004

A. Datos personales

Nombre del Entrevistado:

Puesto que ocupa: Negociadora Especialista en Acceso a Mercados.

A. Posiciones e Intereses

1- Cuál fue el mecanismo utilizado, para definir la posición del Gobierno en cada producto/sector, al inicio del proceso de negociación?

2- Cual fue la posición de COMEX con los sectores agropecuarios, que solicitaron exclusión del CAFTA?

Justifique.

3- Porqué o con qué propósito se asumió esa posición (intereses)?

4- Existieron según su criterio, algún tipo de alianzas entre sectores(cámaras), para consolidar la posición ante COMEX? Si ___ Explique No ___ (sgte preg)

5- Según su criterio y considerando una escala del 1 al 10, cuanto cree usted que se lograron satisfacer los intereses de cada uno de los sectores?

Lechero ____, Avícola ____, Porcino ____, Bovino ____, Arroceros ____, Papero ____, Cebollero ____.

B. Opciones / Alternativas

5- Cuáles sectores agropecuarios aceptaron, las opciones planteadas por COMEX ante Estados Unidos en el proceso de negociación (contrapropuestas).

6- Cuál era el MAAN de los sectores agropecuarios?

C. Estrategias de negociación

7- Según su percepción, cuales fueron las estrategias generales utilizadas por cada uno de los sectores para lograr satisfacer sus intereses durante el proceso de negociación?

8- Según su criterio, el Gobierno representó adecuadamente los intereses de los sectores agropecuarios ante el CAFTA? Si _____ No ____ Explique

9- De acuerdo a la experiencia vivida por COMEX en esta negociación, que aspectos considera, se deberían mejorar en futuras negociaciones comerciales, para satisfacer adecuadamente los intereses de los sectores? explique

ANEXO No.3

Lista de Negociadores y Asesores de los sectores Agropecuarios en el CAFTA

Sector	Representantes Neg.	Cargo
Cámara Nacional de Avicultura Costarricense	1.Ing. Alejandro Hernández 2.Ing. Antonio Echeverría 3. Lic. Francisco Arias	Director Ejecutivo Presidente Junta Directiva Director Junta Directiva Apellido López (Asesor C.A)
Corporación Hortícola Nacional	Sr. Geovanny Masís Sr. Carlos Zamora Maritza Cordero	Presidente Junta Directiva Vicepres. Junta Directiva Asesora
Cámara Costarricense de Productores de Leche	Carlos Vargas Erick Montero Leonardo Luconi Adriana Badilla	Presidente Junta Directiva Director Ejecutivo Miembro Junta Directiva Asesora
Cámara de Porcicultores de Costa Rica	Lic. Luis Renato Alvarado Ing. Ana María Conejo Maritza Cordero	Presidente Junta Directiva Directora Ejecutiva Asesora
Corporación Arrocería Nacional	Agustín Navarro Emilio Rodríguez Francisco Rodríguez Rodolfo Soto Renzo Céspedes	Presidente Junta Directiva Directivo Directivo Directivo Asesor
Corporación de Ganadera	Ronny Chaves Freddy Sibaja Diego Obando Erick Quirós	Presidente Junta Directiva Directivo Directivo Asesor / Director Ejecutivo

ANEXO No. 4

Principales Indicadores Económicos de Costa Rica y Estados Unidos, 2003

Indicador Económico	Costa Rica	Estados Unidos	Dif/ respecto a C.R.
PIB 2003 (millones US\$)	17.458	10.985.500	-10.968.042
Tasa de crecimiento del PIB real 2002/2003	5.6%	3.1%	2.5%
Población (millones)	4.1	290.8	-286.7
PIB per cápita 2003 (US \$)	4.271	36.100	-31.829
Inflación	9.87%	2.3%	7.57%
Tasa de Empleo	6.7%	5.7%	1%

Fuente: Comex, 2004. Documento Explicativo Final del CAFTA.

ANEXO No. 5

Resumen del Acuerdo Final entre EEUU y COSTA RICA

Producto	Acceso de EEUU a CR	Acceso Tico a USA
ARROZ	Cuota libre de 50mil para granza, con un 2% de crecimiento, y 5000 para pilado, con crecimiento del 5%. Desgravación del arancel a 20 años. Durante los diez primeros no se desgrava, entre el año 11 y 15 se desgrava un 40% y del año 16 en adelante el 60%.	Libre comercio
CARNE AVICOLA	Cuota libre de 330 con crecimiento de 30 T.M anuales, hasta el año 19 para llegar a 810 T.M.	Libre comercio
CARNE BOBINA	Desgravación en 15 años. En los primeros cinco no hay desgravación. Volumen de activación de la salvaguardia: 150 con crecimiento del 10% anual. Libre acceso para cortes finos	Cuota libre de 10.300 con un 5% de crecimiento anual. Desgravación en 15 años.
CARNE PORCINA	Cuota libre de 1000 T.M con un crecimiento de 100 T.M en los primeros cinco años, 125 del año seis al diez y 150 del 11 al 14. Desgravación de 15 años. Durante los seis primeros no se desgrava. Libre acceso para despojos comestibles y tocino	Libre comercio
CEBOLLA Y PAPA	Exclusión	Libre comercio
LECHE	Cuota libre leche líquida y en polvo, quesos, helados y yogur, entre otros. Desgravación arancelaria a 20 años, durante los diez primeros no hay desgravación, entre el 11 y 15 se desgrava un 40% y del 16 en adelante un 60%.	Cuota libre para leche líquida, en polvo, quesos, helados y yogur entre otros. Desgravación arancelaria a 20 años.

Fuente: Segura W, 2003, Enero 25, p 5.(con modificaciones al texto original sugeridas por los entrevistados de los sectores agropecuarios)

ANEXO No. 6

Resumen Comparativo de Acceso a Mercado por EEUU a Costa Rica y el CA4

Producto	Acceso de EEUU a CR	CA 4
ARROZ	Cuota libre de 50mil T.M. para granza, con un 2% de crecimiento, y 5000 T.M. para pilado, con crecimiento del 5%. Desgravación del arancel a 20 años. Durante los diez primeros no se desgrava, entre el año 11 y 15 se desgrava un 40% y del año 16 en adelante el 60%.	Cuotas de libre acceso que van de los 60.000 ton a las 150.000. Desgravación en 18 años.
CARNE AVICOLA	Cuota libre de 330 con crecimiento de 30 T.M anuales, hasta el año 19 para llegar a 810 T.M, finales.	Cuota de 26.000 T.M entre los cuatro países
CARNE BOBINA	Desgravación en 15 años. En los primeros cinco no hay desgravación. Volumen de activación de la salvaguardia: 150 con crecimiento del 10% anual. Libre acceso para cortes finos	No hay datos disponibles
CARNE PORCINA	Cuota libre de 1000 T.M con un crecimiento de 100 T.M en los primeros cinco años, 125 del año seis al diez y 150 del 11 al 14. Desgravación de 15 años. Durante los seis primeros no se desgrava. Libre acceso para despojos comestibles y tocino	Cuotas libres de: 1.000 T.M a Nicaragua 1.300 T.M a Honduras 1.700 T.M a El Salvador 3.900 T.M a Guatemala
CEBOLLA Y PAPA	Exclusión	Libre Comercio
LECHE	Cuota libre leche líquida y en polvo, quesos, helados y yogur, entre otros. Desgravación arancelaria a 20 años, durante los diez primeros no hay desgravación, entre el 11 y 15 se desgrava un 40% y del 16 en adelante un 60%.	Igual que Costa Rica

Fuente: Segura W,2003, Enero 25, p 5, Enero 27,p4. (con modificaciones sugeridas por los entrevistados de los sectores agropecuarios) y Arce S, 2003, Enero 27, p 5.