

**Análisis de Uruguay como país pequeño y negociador ante el
MERCOSUR**

Micaela González Perez

4.719.938-3

mica.gonzalezperez@gmail.com



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Trabajo Final de Investigación de Grado

Tutor: Esc. Karina Perroni

Universidad de la República: Facultad de Derecho – Licenciatura en
Relaciones Internacionales

Montevideo, 2019

AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo se lo dedico a mi madre, Janet, por ser la promotora de mis sueños, por creer en mí y en mis expectativas y darme las herramientas necesarias para poder alcanzarlas, y a mis incondicionales hermanas, Valentina y Fernanda, mis pilares en este camino.

Agradezco a mi novio, Mario, por apoyarme siempre y alentarme tanto.

A mis adorados amigos y amigas, especialmente a Florencia, mi aliada en este camino.

Gracias a mi tutora, la Escribana Karina Perroni, por su dedicación y compromiso desde el primer momento.

Por último, pero no menos importante, a Alejandro Cid, por su ayuda y su ejemplo de compromiso y perseverancia profesional.

Índice

Introducción.....	4
Metodología de la investigación.....	7
Relevancia para la disciplina.....	8
Capítulo 1: Marco Conceptual.....	9
1.2 Teoría de Negociación. Edward T.Hall.....	12
1.3 Teoría Neoclásica (liberal) de la integración.....	13
Capítulo 2: Uruguay como país pequeño y negociador ante el MERCOSUR.....	14
2.1 Antecedentes de Integración regional para Uruguay.....	14
2.2 Primeros pasos del MERCOSUR.....	15
2.3 Uruguay y su posición ante el MERCOSUR.....	16
2.4 Actuación de Uruguay en el MERCOSUR dependiendo de la Política Exterior gobernante.....	17
Capítulo 3: ¿País pequeño ventaja o desventaja?.....	22
3.1 Posiciones sobre ventajas y desventajas de ser un país pequeño.....	22
3.2 Análisis de factores ventajosos de Uruguay como país pequeño.....	24
3.3 Estrategia de Negociación Uruguaya ganar-ganar.....	28
3.4 ¿En qué se diferencia la negociación Uruguaya respecto a América del Sur?.....	31
Capítulo 4: La integración como ayuda a Uruguay.....	33
4.1 Cooperación transfronteriza entre los miembros del MERCOSUR.....	36
4.2 Limitaciones de Uruguay dentro y fuera del bloque.....	37
4.3 Perspectiva a futuro cercano de Uruguay en el MERCOSUR.....	39
Conclusiones.....	41
Referencias bibliográficas.....	48

Lista de tablas

Cuadro 1. Tipología de posibles orientaciones de la política exterior del Uruguay según el foco territorial elegido y los países priorizados como aliados.....	18
Cuadro 2. Períodos en política exterior Uruguay.....	18
Cuadro 3. Prioridad del Mercosur sobre restantes acuerdos regionales/internacionales.....	21
Cuadro 4. Factores que pueden resultar positivos como negativos para países pequeños.....	27
Cuadro 5. Aspectos que igualan o diferencian la negociación Uruguay y la de los restantes países de América del Sur.....	31

Introducción:

El presente trabajo tiene como cometido hacer un análisis, lo más completo posible, sobre el perfil de Uruguay como país negociador ante el MERCOSUR.

Partiendo desde la premisa de que Uruguay es un país pequeño pero que, desde la creación del MERCOSUR no sólo ha tenido participación sino que también es tenido en cuenta en cada una de las decisiones que se han tomado durante toda la trayectoria del bloque.

El objetivo del trabajo será focalizarse de modo de poder responder a la hipótesis de la cual se partirá para el análisis que es la siguiente:

Uruguay se ve limitado por su tamaño al momento de negociar en el ámbito regional, en este caso del MERCOSUR.

Si bien Uruguay hace muchos años tiene claras intenciones de participar en el ámbito internacional, y especialmente se ha dedicado a su actuación dentro del MERCOSUR con el fin de mejorar las posibilidades económicas, comerciales, políticas, sociales, etc. del país; También es posible reconocer, que en muchas oportunidades esta intención ha sido cuestionada o incluso desalentada dado el tamaño del propio país.

Esto quiere decir, que el tamaño del país, en líneas generales, se ha tomado en cuenta como una limitante a la hora de negociar y probablemente son pocas las ocasiones en que nos hemos puesto a pensar si finalmente, en alguna oportunidad ha favorecido en ciertas negociaciones esta misma característica.

Objetivo general:

- Conocer el perfil negociador de Uruguay dentro del MERCOSUR.

Si bien entendemos que el perfil negociador podrá evolucionar o podrá modificarse dependiendo no sólo de la política exterior y el partido gobernante de Uruguay, también

dependerá de la situación general de los países que integran al MERCOSUR así como también los objetivos que se quieran lograr o demanden la actualidad.

Es por eso que nos interesa conocer, cómo se ha formado ese perfil, si se ha mantenido o ha variado en el tiempo y si ese perfil beneficia o perjudica a el país.

El objetivo general está encuadrado dentro del MERCOSUR, dado que el perfil negociador de cualquier Estado, puede variar dependiendo el ámbito de negociación; Con esto, hago referencia a que, el perfil que un país adopte para negociar dependerá en cierta medida de la importancia de objetivos a lograr que estén en juego, de la afinidad con la contraparte, de si existe o no conflicto previo, o que pueda generarse, de la etapa de negociación en la que se encuentren; También podrá variar en base a que sea una negociación bilateral o plurilateral.

Estas variables nombradas son solo algunas de las que podrían influir en las estrategias de negociación que un país decide tomar para las distintas negociaciones.

Por este motivo, el objetivo general, versará sobre conocer el perfil negociador de Uruguay principalmente dentro del MERCOSUR, que en rasgos generales, más allá de circunstancias específicas, podemos pensar, que nuestro país sigue una misma línea desde el principio de las negociaciones con el bloque, que tiene relación directa con la propia ética, cultura, historia y diplomacia.

Todo lo anteriormente mencionado, no quita que, durante el análisis se acceda a realizar distintas comparaciones del perfil negociador Uruguayo dentro y fuera del bloque, con el fin de afianzar más las ideas o despejar dudas.

Por último, y como se hacía referencia anteriormente, para lograr con conocimiento más profundo, será necesario, hacer un breve desarrollo tanto de la historia de Uruguay con respecto a la integración, como con el MERCOSUR específicamente, al igual que con Argentina y Brasil seguramente, por ser los países vecinos, y con quienes nacieron las negociaciones bilaterales desde antes de la existencia del bloque.

Objetivos específicos:

- Identificar las ventajas y desventajas que tiene Uruguay como país pequeño y negociador internacional.

En este punto se hace referencia a algo específico como lo es el tamaño geográfico y por ende poblacional de Uruguay y lo que se pretende es identificar sus aspectos negativos y positivos para su actuación con los restantes miembros.

- Comparar el poder negociador que tiene Uruguay dentro y por fuera del MERCOSUR

Considerando que cada país forma un perfil negociador similar para todas sus relaciones, comparar el poder que adquiere y con el que negocia bilateralmente con cada país y dentro del MERCOSUR, nos dará una más implícita noción sobre el asunto.

- Estudiar cuán significativa es para Uruguay la integración regional

Los países sobre todo del tercer mundo, han optado durante las últimas décadas por apostar a la integración regional, con el fin de poder incentivarse, conseguir mayores ganancias y ser más competitivos tanto en el mercado regional, como internacional.

Es por eso que parte del trabajo se dedicará a analizar que tan importante es para Uruguay trabajar en la integración.

Metodología de la investigación:

Para la realización de este trabajo se utilizará una metodología cualitativa, ya que el tema elegido y su enfoque, no necesitará justificarse cuantitativamente .

La investigación será descriptiva y correlativa. De modo que, se intentará describir los hechos como son observados, y en alusión al estudio correlativo será respecto a encontrar relaciones entre variables dependientes e independientes (por ejemplo: poder negociador uruguayo dentro y fuera del MERCOSUR, encontrando variables que coincidan al igual que opuestas), y estudiar esos puntos de coincidencia.

El trabajo será teórico, y para realizar el mismo, se recopiló información de la biblioteca de la Facultad de Derecho y de la Universidad de Montevideo. Por otra parte, se extrae gran parte de información de bibliografía de internet.

El total de la información se basa en artículos, libros, documentos y textos.

Con esta búsqueda se pretende analizar, comprender y sacar deducciones propias acerca del tema a investigar.

Relevancia para la disciplina:

Radica en la importancia de las negociaciones internacionales de Uruguay actualmente, así como la formación del perfil negociador uruguayo con el paso de tiempo y entender su proyección a futuro en el ámbito internacional, especialmente en el MERCOSUR.

El MERCOSUR para Uruguay es el principal bloque y ocupa gran parte de la agenda internacional uruguaya. Todos los gobiernos han tendido de alguna forma a priorizar su actividad , más allá de tener intereses también fuera del mismo.

Para los estudiantes de Relaciones Internacionales, hacer un análisis de este tema, implica volcar estudios de variadas materias tales como: negociación internacional, Derecho internacional público, Metodología de la investigación, Teoría de las RRII, Cooperación Internacional, entre otras.

Hoy en día, la mayoría de noticias sobre actualidad, al igual que los grandes acontecimientos, están situados en el escenario internacional por lo que es importante entenderlos en el espacio del tiempo en que vivimos.

En mi monografía pretendo reflejar lo anteriormente dicho: un análisis sobre Uruguay, desde la perspectiva como negociador ante el MERCOSUR, usando para esto la mayor cantidad de herramientas y conocimientos posibles, aprendidos durante los cuatro años de la carrera para Licenciatura en RRII.

Capítulo 1.

Marco Conceptual:

¿Qué significa negociar?

Para partir, debemos tener en claro el concepto de negociación del cual se apoya el resto del trabajo, por lo que, expondremos distintos conceptos, de distintos autores:

Bellenger, Lionel (1991) plantea : "Negociar es crear condiciones para un provecho juntos" (pág. 5).

Fisher y Ury (2000) nos dicen: "La negociación es un medio básico para lograr para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten intereses opuestos"

Schoonmaket, Alan (1991) dice: " Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos cooperativos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y de cierto modo". (Pág. 13).

Tomada, Bisio, Aglamisis y Karpf (1988) entienden que la negociación "también puede y debe ser percibida como un método. Su finalidad sería de producir decisiones compartidas o consensuales, es decir, desde un enfoque más amplio: un conjunto de procedimientos con capacidad de generar racionalidad, crecimiento y transformaciones..." (Pág. 30)

Finalmente Winkler (1986) manifiesta: " La negociación es más o menos, una técnica del uso del poder; y saber es poder. El conocimiento de la combinación de dos factores: uno es la información y el otro, la experiencia. La aburrida recopilación de datos e informaciones, y su transformación en un plan, no puede sustituirse con nada". (Pág. 30)

Si bien no existe un sólo concepto, sino muchos, tantos conceptos como autores existen, y los mismos muchas veces no son similares, podemos aproximarnos a una idea más en común, cuando identificamos a la negociación, como un método para hacer uso de cierto poder.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de poder de negociación?

Si bien es un término sugestivo, durante la monografía es posible encontrarlo en reiteradas ocasiones, esto es, porque el término nos sugiere que por distintos motivos, se puede influir en para obtener los resultados más óptimos en una negociación.

Fisher explica que el poder de negociación se relaciona directamente con la capacidad de persuadir a alguien para que haga algo. Por otra parte, se refiere a los recursos indicando que, estos solo proporcionarán poder dependiendo del contexto, a quién se está persuadiendo y que es lo que se quiere lograr.

Chester Karrass lo define como: "El factor más importante en los resultados de una negociación, es la habilidad que tiene una parte de controlar los recursos y beneficios de la otra".

Núñez Partido dice: "El poder se encuentra en la cabeza. Cada parte se comporta más de acuerdo al poder que percibe, o que cree tener, y menos de acuerdo con factores reales."

Integración regional: La CEPAL (2014) la define como : "un proceso multidimensional cuyas expresiones incluyen iniciativas de coordinación, cooperación, convergencia e integración profunda, y cuyo alcance abarca no solo las temáticas económicas y comerciales, sino también las políticas, sociales, culturales y ambientales."

El MERCOSUR es sin dudas, uno de los organismos regionales más destacados.

La región puede servir como ámbito donde se generen etapas de aprendizaje, escalas eficientes de producción y cooperación en diversas áreas claves para el desarrollo futuro.

Esto tendrá incidencia regional, pero también generará mayores posibilidades para lograr una mejor inserción extrarregional de los países integrados.

La integración entre los países partícipes del MERCOSUR, parte inicialmente de la cercanía geográfica de los países.

Uruguay, tiene una situación geográfica que dota al país de posibilidades para ser un corredor para el movimiento de bienes y personas entre Argentina y Brasil; Pero existen otras cosas que el Uruguay y los restantes integrantes pueden poner en valor en un espacio integrado.

Teorías:

Este trabajo tiene dos pilares en los cuáles se fundamentó en cuanto a teorías, por un lado la Teoría de la Negociación (Bacharach y Lawler) y por otro la Teoría Neoclásica (liberal) de la integración.

Teoría de la negociación

Bacharach y Lawler (1981) en su teoría general de la negociación, afirman que la necesidad de intercambio entre las partes se origina a partir de dos circunstancias claramente definidas: la escasez de recursos significativos y la asignación desigual de los mismos.

Esto crea la necesidad de intercambiar entre los actores los diferentes recursos que cada uno necesita y, en este sentido, cada parte trata de negociar la cantidad de beneficios que se pueden reportar mutuamente.

De este modo, se inicia entre las partes una cierta relación de poder que se establece por una dependencia mutua en donde el poder de una parte viene determinado por la dependencia de la otra. Esta dependencia, precisamente, es lo que permite que cada negociador pueda adoptar una cierta posición durante el proceso y, así, las relaciones o intercambios entre las partes se puedan orientar a facilitar o impedir los beneficios del otro.

Durante el proceso deben considerarse dos cuestiones básicas: el modo en que el contexto determina los motivos, intenciones y acciones de los negociadores y el modo en que éstos ajustan sus propias intenciones y acciones a las de los oponentes

El poder de negociación se constituye así en la clave para entender las distintas acciones de las partes implicadas y, en consecuencia, su presencia es la que determina la interrelación entre el contexto, el proceso y los resultados de la negociación.

Por otro lado, es necesario que los actores puedan mostrar que su relación es de negociación y, para ello, se considerarán tres elementos básicos: el contexto donde tiene lugar el propio intercambio o interacción, la correlación de poder entre los propios negociadores y los recursos con los que cada uno cuenta para poder llevar a buen término la negociación.

Además, permiten que los actores durante el proceso negociador los transformen en acciones tácticas, que cada parte utilizará para convencer al oponente de que cada uno controla ciertos recursos significativos que el otro necesita y, por tanto, que se está dispuesto a utilizar el poder para conseguir de la otra parte los recursos deseados.

Teoría Neoclásica (liberal) de la integración.

Esta última encuentra el fundamento de la integración, como una herramienta útil para combatir el proteccionismo estatal; Si el comercio libre no era del todo viable a nivel mundial, la integración permitiría el libre comercio a nivel regional.

El teórico Jacob Viner analiza los efectos de la integración y la liberación arancelaria regional sobre la creación y desviación del comercio. Por ejemplo, este autor, principal exponente de la teoría clásica liberal de las uniones aduaneras, sugirió que los beneficios de la integración se miden según mayor sea la creación de comercio y menor su desviación.

La teoría neoclásica señala que la integración será más favorable mientras más complementarios sean los países, mientras mayor sea el tamaño de las uniones; mientras más altas sean las tasas de gravámenes iniciales y más bajo sea el arancel externo común y los costos de transportación; mientras mayor sea el comercio dentro de la unión y más baja sea la tasa de comercio exterior.

Capítulo 2: Uruguay como país pequeño y negociador ante el MERCOSUR

Antecedentes de Integración regional para Uruguay:

Si bien el MERCOSUR es el proyecto más ambicioso para Uruguay en integración regional, no es el primer intento.

Antes de su existencia, hubieron otros tratados que forman parte de sus antecedentes.

Serán brevemente nombrados solo a modo de saberlos:

En 1960 por medio de la firma de un tratado se creó la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio).

En la década del 70 Uruguay profundizó su relacionamiento comercial con Brasil a través de el Protocolo de Expansión Comercial (PEC) y con Argentina a través del Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE).

Entre los años 1984 y 1989 Argentina y Brasil suscribieron veinticuatro protocolos bilaterales, en los que se regulan diversas áreas. Como antecedente más inmediato, podemos nombrar la Declaración de Foz de Iguazú, por la que se crea una Comisión Mixta de Alto Nivel para la integración entre Argentina y Brasil.

En 1990, Argentina y Brasil suscribieron y registraron en ALADI un Acuerdo económico, en el que profundizaron los acuerdos comerciales bilaterales preexistentes.

En ese mismo año, representantes de ambos países se reunieron con autoridades de Uruguay y Paraguay, y estos expresaron la firme disposición de sus países de incorporarse al proceso bilateral en curso. Se convino entonces, que debía existir un nuevo acuerdo creando un mercado común cuatripartito.

En 26 de marzo de 1991 se firma el Tratado de Asunción entre los cuatro países, que no debe considerarse como un tratado final constitutivo del MERCOSUR, sino como el instrumento de carácter internacional destinado a hacer posible su concreción.

Primeros pasos del MERCOSUR:

Durante la década de los 80, con el regreso de la democracia en Latinoamérica, muchos gobiernos tomaron la decisión de comenzar a avanzar en el asunto de la integración para hacer frente a la crisis económica y social en la que estaban inmersos los países.

Como todo proceso de transición, tuvo distintas etapas, y en sus comienzos la integración fue de modo bilateral únicamente, para luego convertirse en regional.

La primer fecha que podemos indicar como punto inicio a la integración regional es la década del 90, con el Tratado de Asunción (1991), firmado por La República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay, que dá origen al Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

Trás la década perdida (con la crisis de la deuda de los 80), lo que la región necesitaba era proyectarse con el cambio vivido, acelerando sus procesos de desarrollo, uniéndose desde la coincidencia de los fines que pretendían alcanzar a futuro.

Los estados partes, dieron un paso más en 1994, con la firma del protocolo Ouro Preto, por el que se establece la estructura institucional del MERCOSUR y se lo dota de personalidad jurídica internacional; Por lo que en esa fecha comenzó una nueva etapa, dejando atrás el proceso de transición.

De allí en más, si bien el MERCOSUR se mantiene firme, y ha tenido distintos logros económicos, políticos y sociales a lo largo de estos años, le ha sido dificultosa profundizar la integración.

Está claro que el MERCOSUR ideal, no ha sido alcanzado pero el MERCOSUR posible reconoce que lo alcanzado ha sido importante.

Uruguay y su posición ante el MERCOSUR

Uruguay tiene como uno de sus objetivos expresados en la Constitución de la república, participar en la integración Latinoamericana. En su artículo 6 expresa: "La República procurará la integración social y económica de los Estados Latinoamericanos, especialmente en lo que se refiere a la defensa común de sus productos y materias primas. Asimismo, propenderá a la efectiva complementación de sus servicios públicos".

Si bien el término integración pertenece a la actualidad, desde el principio de la formación de nuestro país que existe cierta tendencia a crear acuerdos o buscar beneficios, especialmente comerciales con los países vecinos especialmente.

Por otra parte, no podemos omitir el hecho de que por su proximidad política y sus intereses económicos con Argentina y Brasil, Uruguay no podía quedarse afuera de un acuerdo en común.

Estos dos puntos, fueron claves fundamentales para la decisión de Uruguay de estar dentro del MERCOSUR

El MERCOSUR le daba a Uruguay en sus inicios el debido equilibrio entre procesos decisorios compatibles con el interés común y la equidad de los balances costo-beneficio de la integración y por otra parte la tranquilidad de dirimir justa y satisfactoriamente las controversias posibles entre sus miembros, cosa que ningún otro tratado pudo hacerlo claramente.

Con el paso del tiempo, la realidad regional ha cambiado, y no todos los compromisos asumidos en un principio en el MERCOSUR fueron cumplidos por los integrantes.

Por otra parte, cada país integrante ha variado la realidad interna, afectando o beneficiando al conjunto entero.

Es por eso que la situación de Uruguay en el MERCOSUR, ha mutado desde sus inicios al día de hoy, si bien no existen grandes conflictos actualmente, la prioridad o expectativas puesta en el MERCOSUR en su creación, no es la misma que los gobiernos manejan actualmente. Este planteo será desarrollado en las siguientes páginas.

Actuación de Uruguay en el MERCOSUR dependiendo de la Política Exterior gobernante.

Uruguay como socio pequeño (junto a Paraguay) y dependiendo para un futuro más próspero, ha invertido consecuentemente en una política exterior de integración regional desde la creación del MERCOSUR

De aquí en más si bien tomaremos el Tratado de Asunción 1991 como punto de partida comenzaremos el análisis comparativo un período antes de presidencia (1985-1990) para tener un análisis más acertado de cómo se gestó o no, la prioridad la región, dada por los distintos gobiernos hasta 2015 (último período finalizado de una presidencia).

En el caso de Uruguay, que no ha tenido cambios totalmente impredecibles ni tan radicales en los distintos gobiernos, podríamos decir que, los partidos que han gobernado, han guiado la política exterior vinculandola a intereses nacionales que contemplan para su gobierno, a su vez en el marco de sus ideologías.

De todas formas, antes de hacer el análisis, podemos suponer que ya no está más en duda si Uruguay debe permanecer o no en el Mercosur, que hoy es un hecho asumido por todos los partidos de su sistema político; Los dilemas actuales para un país pequeño como Uruguay asociado a dos Estados más grandes como Argentina y Brasil son en relación a cómo continuar consiguiendo grados de éxitos razonables en sus estrategias de negociación internacional.

A continuación presentaré una tabla que puede ser útil para identificar orientaciones de política exterior, y a la cual me referiré durante el análisis:

Cuadro 1

Tipología de posibles orientaciones de la política exterior del Uruguay según el foco territorial elegido y los países priorizados como aliados.

Foco territorial elegido

Países priorizados	Región	Región-Mundo	Mundo
BRICS	Confederación Sudamericana (I)	Integración Regional – Multilateralismo (II)	Cooperación Sur – Sur (III)
Amplitud de países	Latinoamericanismo (IV)	Regionalismo Abierto (V)	La Suiza de América (VI)
EEUU - UE - Japón	Panamericanismo (VII)	Zona de Libre Comercio (VIII)	Alianza con los EEUU (IX)

Fuente: Luján (2011: 208).

Cuadro 2

Períodos en política exterior Uruguay

PERÍODO GOBIERNO	DE	PARTIDO POLÍTICO	PRESIDENTE
1985-1990		Partido Colorado	Julio María Sanguinetti
1990-1995		Partido Nacional	Luis Alberto Lacalle
1995-2000		Partido Colorado	Julio María Sanguinetti
2000-2005		Partido Colorado	Jorge Batlle
2005-2010		Partido FA	Tabaré Vázquez
2010-2015		Partido FA	José Mujica

Nota: Autoría propia.

1985-1990: El primer partido electo para la vuelta de la democracia fue en el Julio María Sanguinetti, perteneciente al partido colorado. Fué un período basado en construir acuerdos o consensos con el resto de los actores políticos nacionales.

La política uruguaya exterior se posicionó en el regionalismo abierto (escenario V); El canciller Enrique Iglesias, de filiación nacionalista impulsó, una política exterior que equilibraba la apuesta a la región con la inserción y el relacionamiento multilateral con diferentes actores a nivel mundial.

1990-1995: Período completado por el presidente Luis Alberto Lacalle.

Si bien la orientación marcada por la presidencia anterior siguió vigente (del regionalismo abierto) más allá del cambio de gobierno y del cambio de partido político gobernante, el énfasis estuvo en que el regionalismo fue más abierto que regional.

En política exterior específicamente se reflejó la apertura comercial como ecuación entre la concertada en el MERCOSUR y la implementada al resto de los países.

Como integrante del MERCOSUR se posicionó como defensor del proceso y de su institucionalización y a su vez tuvo mayor coincidencia con Argentina en tema relación del bloque con terceros.

Podríamos definir a esta etapa como un rol pendular de Uruguay.

1995-2000: Con la vuelta de la presidencia de Julio María Sanguinetti y en igualdad su primer gobierno, la política exterior uruguaya siguió perteneciendo a un regionalismo, más abierto iniciado por el gobierno de Lacalle y continuó el proceso iniciado en ese entonces donde MERCOSUR buscó afianzar su relación con la Unión Europea y con EEUU, avanzando con este último en la construcción del ALCA, la cual fue bloqueada luego de que la región tuviese mayoría izquierda.

Por lo tanto hubo sin dudas una priorización del MERCOSUR procurando su consolidación institucional y afianzando o buscando la relación con terceros.

2000-2005: Con la presidencia de Jorge Batlle podemos ver un viraje en cuanto a la política exterior, quién buscó estrechar la relación bilateral con EEUU, dejando a la vista su costado más liberal.

Aunque en sus principios, hasta mediados del 2002, Batlle estuvo enmarcado sin dudas en el regionalismo abierto, también luego tuvo una fuerte orientación panamericanista.

Es evidente el cambio producido luego del cambio de gobierno, en el que se refleja una postura crítica ante el MERCOSUR acompañado por el empeño en cuidar la sociedad privilegiada con EEUU y actuando muy crítico para con la Unión Europea.

Al mismo tiempo que insta a no confundir crisis del MERCOSUR con profundización institucional.

En lo regional, sobre todo con Argentina y Brasil busca generar equilibrio de poder y en cuanto al resto figura con buena imagen ante los organismos financieros internacionales, lo que se notará y mantendrá con el tiempo.

Como síntesis en cuanto a política exterior de este tramo que Uruguay actuó priorizando relaciones con Estados Unidos en detrimento del MERCOSUR.

2005-2010: Primer gobierno del FA, al mando del presidente Tabaré Vázquez.

Este gobierno ubicó su política exterior en nuevamente en el regionalismo abierto, pero distinto al de los gobiernos anteriores, la apuesta regional fue más equilibrada y no hubo demasiada proyección extra región.

En sintonía con el resto de gobiernos de izquierda de la región, se re enfocó en la región en clave de desarrollo; La apuesta de “más y mejor MERCOSUR” se vio interceptada debido a las tensiones y el conflicto diplomático con Argentina, lo que generó un acercamiento mayor a Brasil.

El primer gobierno del FA, a pesar de manejar la alternativa del TLC (Con EEUU), finalmente continuó con una apuesta no aperturista y esto incluyó un distanciamiento en buena parte provocado por los ideales políticos de los partidos de izquierda.

Así entonces, se posicionó en una postura anti ALCA en coordinación con todo el Mercosur y en consecuencia con este apoyo, defendió al Parlamento del Mercosur y apoyó de ingreso de Venezuela al Mercosur para equilibrar asimetrías

2010-2015: Siguiendo con línea del gobierno anterior también liderado por el Frente Amplio y con la presidencia de José Mujica, la política exterior uruguaya se ubicó en Integración regional- Multilateralismo (escenario II), intentando un equilibrio entre la priorización de la región y la apertura al mundo, privilegiando como aliados a los BRICS en general y a Brasil en particular (dada la cercanía que ya se había gestado en el gobierno anterior pero sin perder de vista oportunidades de interactuar con otros países).

Con lo períodos brevemente resumidos en cuanto a prioridad o intenciones en política exterior uruguaya, podemos concluir someramente que el Frente Amplio prioriza la región y la alianza con Brasil y el resto de los países emergentes como orientación de la política exterior. Desde su primer triunfo en el gobierno el F.A apostó al fortalecimiento del MERCOSUR y del MERCOSUR ampliado, y al estrechamiento de relaciones con los países latinoamericanos, en lo posible desde el bloque.

En cambio, el Partido Nacional y el Partido Colorado, priorizan la apertura al mundo y apuestan a tener una variedad de aliados que varíen según la agenda internacional del momento.

Cuadro 3

Prioridad del Mercosur sobre restantes acuerdos regionales/internacionales.

PERÍODO	PARTIDO POLÍTICO	PRIORIDAD
1990-1995	Partido Nacional	MEDIA
1995-2000	Partido Colorado	MEDIA- ALTA
2000-2005	Partido Colorado	BAJA
2005-2010	Frente Amplio	ALTA
2010-2015	Frente Amplio	MEDIA

Nota: Autoría propia.

Capítulo 3: ¿País pequeño ventaja o desventaja?

Posiciones sobre ventajas y desventajas de ser un país pequeño:

Dos posturas acerca de este tema, algunos autores (sociólogos, científicos políticos, licenciados en RRII), principalmente los anteriores en el tiempo, lo han evaluado como una desventaja basándose sobre todo en variables duras, de tipo más estructurales y justificando en ellas la desventajas que acarrea ser un país pequeño mientras que otros, sostienen y acreditan ventajas en características de tipo más blandas, que acreditan que un país chico, puede favorecerse o encontrar beneficios en un tamaño pequeño.

-Desventaja: Para estos autores (sobre todo a partir de los 50 y 60) la pequeñez de los países genera un impacto restrictivo sobre su poder de negociación externo.

Este análisis estaría basado en la población, territorio, entre otras variables (todas de tipo "duras") y tuvieron la premisa de que nuestro país tenía un muy bajo poder de negociación en el plano externo.

Esta concepción destacó impactos negativos, limitantes, restrictivos de estas variables estructurales sobre los márgenes de negociación y maniobra del país en el proceso de inserción político-económico a nivel externo (cf. Real de Azúa: 1977).

Un autor destacado de esta corriente es Real de Azúa, que con su visión analizó las incidencias de variables económicas como políticas como perjudiciales para el país pequeño.

Del tipo económico se destacan: tamaño del mercado, escasez, concentración y poca diversificación y especialización de los recursos productivos, vulnerabilidad al comercio exterior, importancia de los problemas de balanza de pagos, escasa industrialización.

Por otro lado, del lado político justificó: bajo nivel de autonomía disponible para la preservación de decisiones soberanas y para la aplicación más favorable de recursos; mayores costos que surgen de la existencia del aparato del Estado; bajas posibilidades de diversificación social y cultural.

-Ventaja: Como punto intermedio, podemos citar a De Sierra quién realiza un análisis más detenido sobre otras variables "blandas" como las diferentes capacidades de

negociación y habilidad para maniobrar en el contexto externo de los Estados pequeños como Uruguay.

De Sierra se detiene también sobre la incidencia de la “política doméstica” (sistema político y de partidos, rol y densidad histórica del estado, régimen político, cultura política, tradiciones democráticas, papel de las fuerzas armadas, etc.), destacando la importancia de las actitudes y conductas de los actores sociopolíticos en relación a las condiciones estructurales (De Sierra, 1994, 1995).

Siguiendo la misma línea de análisis podemos mencionar a otros destacados tales como Hirschman y Katzenstein (Almond, 1986), quienes también argumentan a favor de las “ventajas” de la pequeñez para negociar una inserción externa “exitosa” en el contexto internacional.

Estudios de casos paradigmáticos como los de Austria y Suiza, (países pequeños como Uruguay pero de economía muy abierta) han mostrado el esfuerzo de compensación realizado en estos casos a nivel “doméstico” para diseñar estrategias de inserción externa exitosas en que se destacan la formación de pactos y acuerdos corporativos.

En estos pactos juegan un rol relevante el tipo de los Estados como actores estratégicos y su interacción con otros actores societales (Katzenstein, 1985).

Como frecuentemente nos referimos al tamaño de Uruguay como una desventaja, y es una alusión más “común” y conocida, opté por profundizar en un análisis de los factores que pueden ser ventajosos para el país a pesar del tamaño territorial.

Los factores que se analizarán a continuación, no son específicos de Uruguay, si no que podría analizarse cualquier país por medio de estos, pero no todos los países lograron ventajas en cada uno de ellos.

Tener en cuenta el valor que implica la ventaja de cada factor, podría ampliar la visión nuestra sobre el país, y focalizar no sólo en las limitantes.

Análisis de factores que pueden ser ventajas para Uruguay como país pequeño.

- Habilidad
- Ética histórica
- Integración regional
- Globalización
- Factores domésticos.

Habilidad: En muchas ocasiones, las negociaciones entre estados pueden estar muy parejas (equilibrio de fuerzas) , independientemente del tamaño de cada uno de ellos, por distintas circunstancias como crisis, poder negociador, etc; Y es en esas ocasiones, donde la habilidad de los que lleven a cabo la negociación será un factor decisivo para la ganancia o pérdida que obtenga cada uno. El beneficio del resultado de negociación ha pasado a depender en mayor grado de la “habilidad” de generar estrategias de negociación inteligentes, la formación de fuertes consensos sociopolíticos a nivel interno, la generación de alternativas de negociación, y vinculación de temas de la agenda.

Para países como Uruguay, es fundamental tener prevista, estudiada y decidida la estrategia que se utilizará en la negociación. Y dependerá en buena parte de la habilidad del negociante que esté frente al oponente.

-Ética histórica: Desde hace muchas décadas, Uruguay ha hecho hincapié en mantener un discurso creíble y tener seria y buena imagen en el plano internacional.

Esto ha implicado que los tomadores de decisión de Uruguay en lo que respecta a política exterior, hayan defendido a “rajatabla” el cumplimiento jurídico de los pactos internacionales; Gracias a esto, Uruguay obtuvo un cierto prestigio externo histórico en el contexto internacional que en la actualidad usa como “reserva ética” maximizadora de ventajas y beneficios en las negociaciones externas tanto para obtener nuevos tratos, mantenerlos, sacar mayor ventaja, como también en caso de crisis o de desestabilización pedir ayuda a otros países con menos intereses por ejemplo.

Tradicionalmente Uruguay ha definido como uno de los principios de su acción externa el de la defensa del respeto y cumplimiento de los principios generales del Derecho

Internacional . Estos ejes del discurso fueron reforzados por una tradición de régimen político democrático representativo que le brindó una imagen de estabilidad y credibilidad al accionar del Estado.

Ante la falta de otros recursos de poder Uruguay ha acudido a apearse al derecho internacional para legitimar sus posicionamientos en el contexto externo (y esto ha incluido tanto el cumplimiento propio de las normas internacionales como la preocupación y ocupación porque los demás países actúen también de la misma forma). Así ha formado un trayectoria histórica de desarrollo institucional republicano y estabilidad democrática que formaron a la propia identidad Uruguaya en el contexto internacional.

Como nación “pequeña”, la defensa del respeto por las normas del Derecho, se transformó en el caso uruguayo en una política de prestigio del régimen del sistema democrático-representativo de gobierno

-Integración regional: La globalización y la integración regional han generado procesos de creciente internacionalización de las agendas de política pública doméstica. Uruguay será más competitivo mientras más se apega a la integración regional, dado que es una fórmula ya probada y con éxito por la región de Asia Oriental y el Pacífico, donde el resultado ha aumentado significativamente sus ingresos.

Según estudios de banco mundial, establece que mientras más diversos son los países que pactan acuerdos comerciales, más se pueden complementar y mayores son las ganancias, ya sea comprando o vendiendo productos que componen una misma cadena de valor o intercambiando tecnología, conocimientos y talentos.

Sin dudas la integración regional es clave para integrarse al mundo. Una estrategia comercial puede hacer una región mucho más eficiente y poderosa. Permite compartir conocimientos; tener tarifas más competitivas entre los socios que abaraten el costo de los productos; generar más negocios; y, en última instancia, ser económicamente más competitiva con el resto del mundo.

Globalización: Los procesos de apertura económica externa y la naturaleza económico-comercial de la agenda de negociación ha disminuído la separación entre la esfera pública “doméstica” y la esfera “internacional”, generando una creciente zona de

influencias recíprocas y complementaciones en que los límites que diferenciaban aquellas esferas resultan cada vez más difusos.

Factores domésticos: Estos factores domésticos, de naturaleza sociopolítica y cultural son: características propias del estado Uruguayo, con las cuales se diferencia de todo el resto de países de América latina, dado que tiene peculiaridades, y trayectoria en ciertas decisiones que permanecen hasta el día de hoy.

Algunas de las características de el Estado Uruguayo: Un Estado benefactor, desarrollado desde inicios de siglo; Un sistema político y de partidos estable con alto grado de representatividad de la población; Un régimen democrático liberal y de participación política y social pluralista, instaurado y desarrollado através de buena parte del siglo XX.

Estas mismas características son las que lo singularizan diferenciando claramente a Uruguay de otros casos de países pequeños dentro de la propia América Latina y de otras regiones del mundo.

Hasta aquí analizamos estos factores recientemente nombrados, como positivos para Uruguay en las transacciones regionales y/o internacionales, pero a su vez, para el análisis también puede ser enriquecedor, ver a estos factores objetivamente y no con la perspectiva del país Uruguay, ya que muchos de ellos pueden tener una contracara y resultar perjudiciales en otros Estados de la región.

Para comprenderlos de la forma más simple y clara, elaboré un cuadro, que ayudarán a identificar las peculiaridades de nuestro país y los motivos por el que se distingue del resto de los integrantes del Mercosur y por otra parte a evaluar cómo un mismo fenómeno puede afectar o beneficiar a los estados.

Cuadro 4

Factores que pueden resultar positivos como negativos para países pequeños.

FACTOR	VENTAJA	DESVENTAJA
Globalización	Internacionalización de las agendas de los países	Acentúa diferencias de países desarrollados y subdesarrollados.
Integración	Logra mayor competitividad frente al mundo y mayores beneficios mutuos.	Genera mayor interdependencia
Ética	Es un elemento subjetivo que distingue al país del resto y significa una garantía.	Es construída con trayectoria y cualquier decisión mal tomada, podría modificarla
Habilidad	La habilidad para negociar puede convertir un resultado o hacerlo más ventajoso	La habilidad al igual que las estrategias de negociación no son fijas y se conjugan con otras variables.
Factores domésticos	En el caso de UY favorecen ya que es un EB, democrático y con una actuación estable.	En países de Latinoamérica tener en cuenta este factor no es positivo. Ej: Cuba, Venezuela.
Relaciones	Favorecen al momento de tratados entre estados	Las malas relaciones pueden dificultar mucho las relaciones bilaterales como en bloque

Autoría propia.

Estrategia Uruguay ganar-ganar.

En toda negociación existen principalmente dos estrategias para llevar a cabo la misma, y que son prácticamente opuestas entre sí: - Negociación competitiva.

- Negociación colaborativa.

La primera se trata de una negociación que tiene como fin la "suma cero", esto quiere decir, que lo que gana uno, lo pierde el otro. Para este resultado, la negociación se basará en posiciones, donde cada parte no cederá demasiado y querrá ganar más.

Este tipo de negociación es la que existe antes en el tiempo, y termina por afectar las relaciones entre las partes, ya que las mismas tendrán como objetivo ganar a toda costa para que al final existe un ganador y un perdedor (bien distinguidos entre sí, sin puntos medios).

Podríamos agregar que se trata de una negociación rígida, que para nada es amena, y por el contrario será bastante dura y tensa.

La segunda opción, la negociación colaborativa o cooperativa, es más reciente en el tiempo y ha sido muy estudiada por Roger Fisher y William Ury, los cuales llaman a este tipo de negociación como: Modelo de negociación basada en principios.

En este tipo de negociación se desea obtener los acuerdos mutuamente beneficiosos para ambas partes. No se basa en posiciones, por el contrario, la negociación se basa en encontrar puentes o puntos en común para que los intereses de ambas partes queden considerados en el acuerdo final.

Resulta al final, que no hay un ganador y un perdedor, sino que se busca que ambas partes ganen y esto se logra haciendo concesiones mutuas y cuidando ante todo las relaciones para poder continuar las negociaciones a futuro.

En el caso Uruguay y basándonos en todo lo analizado anteriormente podemos justificar que las negociaciones son en su mayoría basadas en la estrategia colaborativa.

El perfil negociador Uruguayo al que se hace referencia de aquí en más, se basa en el ámbito privado.

Dado el perfil Uruguayo podemos deducir que en general, procura cuidar las relaciones con los países de la región, ante todo los países integrantes del Mercosur, y que en los

acuerdos no busca ser el único ganador, sino que busca generar vínculos y puntos en común con la otra parte (percibe objetivos compatibles), para que al final de la negociación ambas partes hayan obtenido beneficios y ambas hayan cedido en algún punto, por lo que sus objetivos son inmateriales también.

El negociador latinoamericano es básicamente amistoso e informal, no muy preciso en sus términos. Como plantea Ogliastri (2001), el latinoamericano prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte.

Además, como hemos analizado, cuidadoso de su ética histórica, promueve confianza, y cooperación y en concordancia a esto último, frente al resto de integrantes específicamente del Mercosur.

Uruguay, ante la condición de país pequeño, ha definido como uno de los principios de su acción externa el de la defensa del respeto y cumplimiento de los principios generales del Derecho Internacional, por lo cual, apegándose a ello, obtuvo un prestigio que ha sabido cuidarlo a pesar de las adversidades.

Como nombramos en el capítulo anterior, probablemente Uruguay, sea , en Latinoamérica el país más prestigioso, el que ha logrado mantener una cordura con el paso del tiempo sostenida, un país con sustento moral: ha cumplido con su palabra a nivel internacional, demuestra constantemente solidez a nivel democrático y en los distintos gobiernos que han transitado sin interrupciones desde la crisis de las dictaduras generalizada en todo América del Sur.

Uruguay se maneja dentro de márgenes razonables al ofertar. No oferta propuestas que no podrá cumplir. No negocia con imposibles: esto lo podemos ver con mayor claridad en la solicitud de préstamos uruguayos, que por su carácter cumplidor y no tanto por su respaldo económico, ha podido adquirir cuando lo ha necesitado, sumas grandes a modo de préstamo. Y al ser cumplidor, está calificado como buen pagador una y otra vez, lo que colabora a seguir contando con esa ayuda externa en casos necesarios.

Uruguay tiene esta estrategia, ya que es más conveniente mantener "puertas abiertas" a futuras negociaciones con todos los países posibles, a sacar una ventaja mayor una única vez y luego perder la oportunidad de mejorar la negociación o aspirar a más.

No obstante, en comparación a otros países (no integrantes del MERCOSUR) el negociador uruguayo es poco profesionalizado.

El resto de integrantes del MERCOSUR vé a Uruguay como tal, un país fiable, respetado y cuenta su opinión.

En el terreno de la toma de decisiones, en política exterior uruguaya, se restringe básicamente al triángulo presidente-canciller parlamento. El sistema de toma de decisiones en Uruguay muestra una concentración importante de competencias; difícilmente, el tamaño de la estructura a nivel del Poder Ejecutivo supere el binomio presidente-canciller, con el desplazamiento de este último por el Consejo de Ministros.

¿En qué se diferencia la negociación Uruguay respecto al resto de integrantes del bloque?

Para poder ver claramente en qué aspectos Uruguay se diferencia o es similar al resto de países de América del Sur (en donde se encuentran todos los países integrantes del MERCOSUR) elaboré un cuadro, resaltando distintas características y comparando de manera general el caso Uruguayo con el resto de estos países.

Cuadro 5

Aspectos que igualan o diferencian la negociación Uruguay y la de los restantes países de América del Sur.

	NEGOCIACIÓN URUGUAYA	NEGOCIACIÓN EN AMÉRICA DEL SUR
Profesionalización	Media.	Similar
Toma de decisiones	Centralizada.	Similar
Imagen	Respetable, cumplidor.	Poco cumplidor
Percepción de la otra parte	Amistosa, cuanto más estrecha mejor.	Amistad sólo por conveniencia
Grado de confianza	Grado de relaciones personales.	Similar
Toma de riesgos	Medio	Alta
Negociadores	Cargos jerárquicos únicamente.	Similar
Formalidad	Informal	Similar
Pre- negociación	Inusual	Similar
Nivel de discusión	General, vago.	Similar
Personalización	Alta	Alta
Cumplimiento y compromiso	Alto	Bajo
Expresión	Muy comunicativo	Ambiguos. Comunicativo
Perspectiva	A mediano y largo plazo.	A corto plazo

Solidez democrática	Alta	Mediana-baja
---------------------	------	--------------

Autoría propia.

Si bien estas características corresponden específicamente al perfil negociador de Uruguay y los restantes países, existen también otros aspectos del país en sí, por los cuales también se diferencia Uruguay de los restantes integrantes .

La peculiaridad más obvia, son las reformas liberales que encabezó el presidente José Batlle y Ordóñez, hace varias décadas, que ayudaron a crear una sociedad equitativa en un continente donde la norma es un contraste pronunciado entre las élites y los marginados.

El Uruguay de Batlle promovió avances sociales impensables en otras áreas e incluso, en 1913, aprobó una legislación que contemplaba otorgar el divorcio solamente con la solicitud de la mujer; Esto respecto al resto de la región fueron avances totalmente impensados.

En la misma línea, el nacionalismo apasionado que prevalece en los demás países no existe en Uruguay, se hace referencia continuamente a "República" y in usualmente a "Nación".

Uruguay también es moderado frente a la religión. Durante muchas décadas Uruguay se distinguió del resto de los países de América del Sur por su pronto carácter laicista.

Uruguay, por méritos propios, ha logrado convertirse en uno de los países más progresistas de América del Sur.

Capítulo 4: La integración como ayuda a Uruguay

Con las transformaciones que ocurren en el escenario internacional, la nueva geopolítica mundial pasó a incorporar tres dimensiones: la construcción de espacios regionales, los avances tecnológicos con la digitalización (Internet, computadoras, TV) y la expansión de los espacios económicos sin fronteras, con la globalización de los flujos de capital y de inversiones.

El regionalismo se afirma como consecuencia de la globalización, como sucede en Asia, en Europa y en América del Norte explicitada en la negociación de mega acuerdos de preferencias comerciales.

América Latina, sin embargo, no está siguiendo la tendencia global de la formación de grandes bloques. Desde el punto de vista económico y comercial, la región está dividida en cuatro bloques: Mercosur, Alianza del Pacífico, Mercado Común Centroamericano y Comunidad del Caribe. El intercambio comercial entre los países latinoamericanos aún es muy bajo

Para un país pequeño como Uruguay, la integración regional es un elemento central de su inserción económica internacional. Sin integración es casi imposible modificar la matriz productiva.

En América Latina y el Caribe hoy mantienen su validez los argumentos clásicos en favor de la integración:

-El incremento de la eficiencia productiva: se produce cuando la economía está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. En general para incrementar la eficiencia productiva se requiere altos grados de tecnología y buena administración, que en países subdesarrollados se logra uniéndose entre sí.

- **El aprovechamiento de las economías de escala:** refiere a la situación en la que el aumento en el tamaño de una industria provoca un aumento en sus beneficios.

La economía de escala nos dice que en la medida que el costo fijo permanece estático y el variable crece proporcionalmente a la cantidad, tiene sentido que el costo por unidad, es decir, el costo medio, se vuelva cada vez más chico al aumentar la producción.

La conformación de un mercado común permite aprovechar las ventajas comparativas y derivadas de diferentes dotaciones relativas de factores y de las diferentes necesidades relativas de materias primas para producir cada bien.

-**La ampliación de los mercados** y el mayor espacio para la complementación económica

- **La provisión de bienes públicos regionales:** Existen situaciones en las que se enfrentan retos que tienen efectos regionales o globales que no han sido superados por la acción individual de cada Estado y; en otros escenarios no existen los suficientes incentivos para que un solo Estado asuma los costos asociados a la solución de un problema que afecta a una colectividad de países.

Por tanto, una forma de originar acción colectiva más allá de las fronteras es a través de un mecanismo de cooperación que procure la producción del bien público de manera conjunta.

Consecuentemente, los bienes públicos asisten en la entrega de bienes y servicios que los mercados no proveen, además de que son una excelente herramienta para gestionar la acción colectiva y así enfrentar los derrames transfronterizos provocados por fallos de mercado como es el caso de las externalidades y, finalmente, si se gestionan de manera adecuada, facilitan la creación de mecanismos de cooperación entre las partes involucradas.

-**Reducción de las situaciones de conflicto:** La constitución de un Mercado Común afianza las relaciones comerciales, políticas, científicas, académicas, culturales, etc., todo lo cual aleja considerablemente la posibilidad de conflictos entre los países.

-Mayor resistencia a los choques: Las tensiones entre los gobiernos latinoamericanos , como es de público conocimiento, continúan repercutiendo en las áreas fronterizas.

Los motivos de esas tensiones pueden ser conflictos históricos o bien problemas que trascienden las fronteras, como los medioambientales, lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, o cualquiera de los que forma parte de la actual agenda internacional.

La cooperación puede propiciar el desarrollo de la diplomacia preventiva, en la cual sistemas nacionales, instituciones regionales y acuerdos locales, contribuyen a prevenir situaciones de conflicto y estimulan los mecanismos de construcción de paz.

-Aprovechamiento conjunto de oportunidades en la economía mundial.

-La necesidad de la acción colectiva para enfrentar los desafíos del cambio climático y la gobernanza de los recursos naturales compartidos.

Cooperación transfronteriza entre los miembros del MERCOSUR:

La cooperación transfronteriza está ubicada a nivel micro de la integración.

Como mecanismo de ayuda, podemos mencionar la cooperación sur-sur (aquella en la que el país en desarrollo es beneficiario junto con otros países de la región o del Sur) .

La Cooperación Sur-Sur (CSS) define todos los tipos de relaciones de la cooperación al desarrollo entre países ubicados geográficamente en el “Sur”. Las relaciones pueden ser políticas, culturales, sociales y económicas, entre actores estatales, empresas y la sociedad civil. Sin dudas, uno de los hitos es el MERCOSUR.

La misma está fuertemente vinculada a la cooperación transfronteriza que permite la participación y actuación conjunta y en forma de red de los actores públicos y privados del territorio a ambos lados de la frontera.

Suele tener objetivos relacionados con la ordenación del territorio, la política económica regional, la mejora de las infraestructuras , la protección del ambiente y la promoción del ámbito cultural.

Su objetivo global es que las relaciones entre poderes territoriales vecinos de desarrollen con la misma naturalidad que si la fronte no existiese.

Entre los fenómenos que han contribuido al desarrollo de la cooperación transfronteriza se destacan: la renovada importancia de las propuestas de integración física regional, los procesos de descentralización que han generado una mayor autonomía para el accionar internacional de los gobiernos subestatales y el proceso de territorialización de la economía, que está definiendo una nueva geografía económica.

La cooperación transfronteriza requiere de esfuerzos eficaces para adaptar políticas y satisfacer las demandas del otro, puesto que no basta considerar los intereses comunes, sino además concretar objetivos mutuamente beneficiosos.

En el caso del MERCOSUR, este tipo de cooperación, no está consolidada, ni es un concepto de prioridad en el que se esté trabajando en estos momentos.

Sin dudas, podría tener muchos beneficios, pero implica un grado mayor de integración que en algunos ámbitos aún no se ha logrado consolidar.

Limitaciones actuales de Uruguay fuera y dentro del MERCOSUR

Como se evaluaba en la introducción de este trabajo monográfico, quizás el bloque no ha cumplido todas las expectativas, o no ha avanzado como hubiese sido deseable, muchas veces estancándose por largos períodos de tiempo.

Pero lo dicho, no quita, que a Uruguay como país pequeño respecto al resto de países del continente y ubicado geográficamente entre países subdesarrollados, le convenga de igual forma, participar mientras sea posible del bloque, dado que, sigue siendo el más importante y con más fuerza del América del Sur, y por otra parte, le ha abierto y seguirá abriendo puertas a Uruguay al mundo.

Teniendo en cuenta la situación de Uruguay, y cuánto lo beneficia cada tratado que pueda lograr con países del exterior, le es más limitante estar fuera del MERCOSUR que dentro del él; Contemplando que puede ser más llamativo para un país externo vincularse con el bloque a vincularse con un países pequeño en su individualidad, al menos hasta que, haya un cierto grado de confianza y de interés en invertir o apostar en nuestro país sin necesidad de depender del bloque entero para lograrlo.

Uruguay es un firme impulsor de los acuerdos comerciales con otros países, porque es una herramienta que, al ser usada por muchos países, lo ubica en clara desventaja cuando debe disputar mercados.

La vocación de Uruguay es aperturista, integracionista y de libre comercio con reglas claras que satisfagan a las partes y que no sea una cuestión anárquica.

El papel de Uruguay en la interna del Mercosur es sumamente complejo por la tensión que genera la coordinación con gobiernos neoliberales y conservadores.

El Mercosur es un espacio de integración resiliente, que se mantiene a pesar de las diferentes orientaciones políticas de sus estados parte y eso le dá a Uruguay un marco de seguridad en la región prácticamente necesario.

Se entiende que los gobiernos progresistas de la región dieron un impulso claro a los procesos de integración, pero que lo avanzado es insuficiente.

Como indicó Nin Novoa en entrevista con Guillermo Draper (26. Jul. 2018): “Los actores conservadores y los gobiernos neoliberales de la región tienen un claro sesgo anti integracionista”.

Uruguay frente al MERCOSUR considera que la defensa de la integración regional “es parte de un proyecto político contrahegemónico” y le permite al país enfrentar las negociaciones con otros bloques y jugadores globales.

En este sentido, considera que se deben priorizar acuerdos de complementación, cooperación, fortalecimiento del comercio intrarregional, desarrollo de infraestructuras y fortalecimiento de la ciudadanía regional.

Actualmente, dentro del bloque, en materia de negociación de acuerdos de comercio e inversión (punto especialmente débil y de gran importancia para poder avanzar positivamente) coincide la idea sobre la necesidad de desarrollar una política permanente de evaluación de impactos de estos tratados, prestando especial atención a los sectores productivos ‘ganadores’ y ‘perdedores’, y analizar posibles mecanismos de compensación entre estos.

Perspectiva a futuro cercano de Uruguay en el MERCOSUR:

(A el mes de Noviembre del año 2018).

Uruguay trabaja desde hace un tiempo, en progresar con las relaciones del MERCOSUR y China o la Unión Europea.

Actualmente Uruguay trabaja en insistir sobre un acuerdo comercial entre el Mercosur y China .

De parte de China hay una actitud receptiva frente a recibir propuestas y llevarlas a cabo.

La importancia de firmar un acuerdo de libre comercio con China, es realmente importante para el bloque, y desde Uruguay se impulsará este tratado, sabiendo que sería de gran impulso y ayuda para nuestro país, y que además esto, implicaría, estrechar las relaciones personales entre nuestro país y China, objetivo que siempre es perseguido desde nuestra parte. Como país confiable en la región, es muy importante atraer inversiones como en este caso de China

A nuestro país le convendría un acuerdo comercial tanto bilateral como acoplado al MERCOSUR, y el mismo, no se limita al intercambio de bienes y servicios, sino que involucra otros aspectos, como los culturales o de inversión. Que hoy en día son de mucha ayuda e impulso para un país pequeño.

China, como importante defensor del libre comercio mundial, está dispuesta a trabajar con Uruguay para fomentar la construcción ordenada de la zona de libre comercio.

Desde su perspectiva, “los tratados de libre comercio entre diferentes países es una tendencia ineludible”. Y al día de hoy es primordial la adaptación de la tendencia en un mundo cada vez más globalizado.

Como analizamos en el capítulo anterior, y así lo afirma Nin Novoa en sus distintas declaraciones, Uruguay continuará perseverando en la apertura basada en el prestigio mutuo de ganar-ganar.

Como sabemos también, a nivel general los países de tamaño grande, no suelen tener una iniciativa muy potente para firmar un tratado comercial con otros países, porque ellos mismos tienen un mercado de gran volumen, entonces suelen ser los pequeños o

medianos países, como el caso de Uruguay, los que tienen un mayor impulso para firmar los acuerdos para tener acceso a mercados más amplios.

Siendo conscientes que no son las mismas las demandas y necesidades entre ambos países, por lo que de llevarse a cabo el acuerdo corresponde a los intereses fundamentales de Uruguay, que le permitirán un acceso a un mercado más amplio y dará un dinamismo más poderoso al desarrollo al país.

Por otra parte, los equipos negociadores de Uruguay en conjunto con el MERCOSUR, no solo se han dedicado a China, a su vez han dedicado tiempo e interés a trabajar en avances con la Unión Europea, aunque al día de hoy, a diferencia que con China, a pesar de los esfuerzos, las perspectivas con menos entusiastas.

El canciller Nin Novoa no da por cerradas las negociaciones con la Unión Europea, y asegura que el equipo técnico de Cancillería está preparado para llevar diversas negociaciones al mismo tiempo, por lo que aún hay esperanzas en lograr avances a finales del año y principios del 2019; Pero lo cierto es que, las exigencias de la Unión Europea y los variados frentes abiertos respecto al MERCOSUR han enlentecido los acuerdos.

Conclusiones

Comenzamos el presente trabajo con la intención de lograr hacer un análisis, lo más completo posible, sobre el perfil de Uruguay como país negociador miembro del MERCOSUR y partimos en análisis con la hipótesis de que Uruguay, se ve limitado a la hora de negociar por su tamaño.

Además de ello, como punto de partida, hubieron 3 objetivos específicos: conocer las ventajas y desventajas de ser un país pequeño, comparar el poder negociador que tiene Uruguay dentro y fuera del Mercosur, y analizar qué tan importante es para nuestro país la integración actualmente.

Estos puntos guiaron los capítulos del trabajo monográfico.

En primera instancia, concluyo la investigación, deduciendo que si bien el tamaño del país es una variable que la mayoría de las veces supone un esfuerzo mayor del país para poder igualarse al resto de países más "grandes" en tamaño, no podría decir que el tamaño es ni una desventaja, ni el primordial problema de Uruguay al momento de negociar.

Para ejemplificar el caso, podemos ver los países Austria y Suiza, que son países pequeños, al igual que el nuestro, y que han quedado a la altura de cualquier gran país.

Eso, es consecuencia, de una economía muy abierta, y de un gran esfuerzo "doméstico" para insertarse a nivel internacional (principalmente con estrategias que le permitieron cerrar tratados y acuerdos muy beneficiosos).

Otro ejemplo, más recurrente pero no menos válido, es la comparación de Uruguay con Nueva Zelanda, países con similar cantidad de población y con los mismos recursos naturales para el principal trabajo del país (agro- exportadores); Con la gran diferencia de que Uruguay ve desde mediados del 1900 a Nueva Zelanda como un ejemplo a seguir, y este país ve a Uruguay como un ejemplo de lo que no debe ser a futuro.

Nueva Zelanda ha logrado a lo largo del tiempo mejores niveles de ingreso y de vida para su gente que Uruguay.

Este suceso que ha sido muy estudiado por sociólogos, historiadores, economistas y etc se debe a distintas causas de cada país, pero actualmente el foco está puesto en las

inversiones tecnológicas que Nueva Zelanda hizo desde el primer momento para apuntar a ser un país primer mundista.

Además, a pesar de ser un país pequeños (especialmente, frente a nuestros países vecinos), tenemos un país con mucha riqueza autóctona , que si bien este punto no fue desarrollado en el trabajo, es una virtud reconocida por la población Uruguaya, y muchas veces cuestionada, porque quizás no se utilizan y/o aprovechan todos los recursos naturales a disposición para ser más competitivos.

Volviendo al punto anterior, donde comparaba a Uruguay con otros dos países (Austria y Suiza) queda claro, que el punto débil es que el país no ha logrado una economía abierta.

Es por esto que para lograrla y trabajar en base a ello, pertenecemos al MERCOSUR, y nos afianzamos en el rol, de intentar lograr los máximos acuerdos y tratados que permiten mayor aperturismo tanto como formando parte del bloque, como aprovechando a forjar relaciones por fuera de este.

Para continuar, otro punto interesante a destacar es entender la complejidad que conlleva la ubicación geográfica de Uruguay.

Por una parte, una zona deseada, desde el punto de vista objetivo geográfico, dado que tiene inmensos beneficios de puertos, y de entrada y salida al país como al continente, este punto estratégico le ha servido a Uruguay prácticamente desde la creación del territorio mismo.

Por otra parte, rodeado de países vecinos, que hacen mucho más que duplicar el tamaño de nuestro país, y donde el mantener las relaciones en buenos términos es vital, para que no tomen represalias, que en general, impactan siempre en las fronteras de nuestro país, perjudicando el nivel económico, la entrada y salida del comercio y conllevando a cierta co-dependencia de Uruguay con esos países, a pesar de cierto respaldo del MERCOSUR, que no en todas las ocasiones es suficiente.

En cuanto a su ubicación, pero no geográfica, sino respecto a sus países vecinos, todos en la misma condición de subdesarrollo:

Existe una creencia generalizada, de que Uruguay está destinado a seguir siendo un país subdesarrollado, sin demasiadas expectativas de mejoras. Por una cuestión de suerte geográfica.

Esto es, porque Uruguay, está ubicado, en América del Sur, y ninguno de los países integrantes del MERCOSUR además son países desarrollados.

Si bien es un punto más complejo, para el que habría que hacer un estudio particular, para poder responder a esta interrogante, me animo a comentar que en cierto porcentaje esta hipótesis es verdadera, porque existe una cadena por detrás, que implica que los países del tercer mundo sigan perteneciendo a este, y a su costa, los países del primer mundo sigan desarrollándose de más en más.

Sin dudas, la mejora a esta situación parece ser la mayor integración posible, y el aperturismo mayor posible, trabajando en satisfacer necesidades de países desarrollados, que nos abran la puerta al mundo, y de los cuales podamos obtener, ganancias, inversiones, pactos, etc.

Dirigiéndonos más a el fin del trabajo monográfico: ¿Sirve el rol negociador uruguayo o se podría negociar de una mejor manera?

El perfil negociador Uruguayo, y su estrategia ganar- ganar respecto al resto de los países, tanto integrantes del bloque, como externos, creo que es muy ventajoso para Uruguay.

Ha sabido sortear muchos obstáculos, y mantener buenas relaciones con cada integrante del MERCOSUR, en general se puede decir que es el país más amigable del bloque, y busca tender puentes, con el objetivo de avanzar en cada negociación.

Además con esta estrategia, en los casos en que no se llega a un acuerdo, mantiene abierta las puertas para futuras propuestas, y está alerta de ver posibles ventajas individuales para el país, para cuando el bloque no llega a acuerdos con países externos, algo usual, dado que cada país tiene sus propios intereses, y no todos, en todo momento, están dispuestos a cooperar, ni les interesa los mismo beneficios que puedan obtener del exterior.

La política exterior uruguaya es otra variable de este estudio, que si bien no configura el rumbo del MERCOSUR, sin dudas dependiendo del partido político gobernante, se le dá mayor o menor énfasis a los objetivos respecto al bloque.

Está claro luego de lo analizado, que Uruguay no tiene una política exterior independiente a cada gobierno, sino que la agenda es organizada según los intereses o creencias del partido con mayoría del momento.

En nuestro caso, por convicciones de cada partido gobernante, y por la experiencia al día de hoy el Frente Amplio, es el gobierno que más ha destacado la importancia del MERCOSUR, haciendo fuerza para mejorarlo continuamente.

En el caso del partido Nacional como del partido Colorado, no ha sido la prioridad de ninguno de ellos, al menos en el último período que tuvieron frente al gobierno.

Dicho esto, creo de igual forma, que hay cuestiones que pertenecen al Estado, cuestiones del país, que no varían o no deberían variar con los resultados electorales.

La conveniencia uruguaya de lograr acuerdos o pactos con grandes países, como pueden ser China o acordar con la Unión Europea, es un tema que atañe a todos los partidos, es un objetivo buscado por el país mismo, el libre comercio, con reglas claras, es un objetivo de Estado de Uruguay.

Refiriéndonos a la integración y su importancia actual para Uruguay, está claro, a estas alturas, que en el mundo actual los países no deberían resignarse a actuar individualmente, y que la integración favorece a todos los actores internacionales; Mucho más vital es la integración para países pequeños o Subdesarrollados.

Para nuestro país, no estar integrado en el mundo actual no es opción, significa aislarse, verse perjudicado en todo lo que respecta a sus países vecinos y le sería mucho más difícil concretar acuerdos con países más lejanos geográficamente.

En este momento Uruguay no tiene ninguna duda sobre la necesidad de su participación en el MERCOSUR.

Con el fenómeno de la globalización, donde se tiende a estar interconectado por distintas redes, y donde todo apunta a seguir avanzando por esta vía, es realmente difícil la supervivencia exitosa de un país sin integración.

En el caso de Uruguay, a todos estos argumentos, se le suma lo fundamental: el país desde sus inicios tiene como propósito mantener las puertas abiertas, ser un país

aperturista y evaluar toda posibilidad que involucre acuerdos o tratados con cualquier país que ofrezca no sólo el intercambio de bienes y servicios, sino además intercambio de cultura, social o otras redes de interconexión.

Por lo que para nuestro país la integración es un desafío, que se propuso, no en la actualidad, sino desde sus inicios, cuando buscaba alianzas y acuerdos que le permitiese mantenerse unido a sus países vecinos sobre todo.

Otra cuestión interesante, fue deducir si Uruguay debería abocarse en plenitud al MERCOSUR y en manos de quién está esa decisión si de los partidos políticos o pertenece a una cuestión del estado en sí.

Como pudimos evaluar, en Uruguay, son los partidos políticos que gobiernan quienes deciden qué priorizar en cuanto a política exterior (teniendo en cuenta, como nombramos anteriormente, que no está en cuestión el hecho de pertenecer al MERCOSUR), es por este motivos, que en algunos lapsos de tiempo, la atención va dirigida con más prioridad hacia distintos proyectos.

En el caso del Frente Amplio, en sus gobierno victoriosos, apostó a un "mayor y mejor MERCOSUR" por lo que le dió una prioridad con respecto a cualquier otro acuerdo o tratado internacional.

Por otra parte, aunque la voluntad sea, trabajar en aquellos puntos que debilitar a este bloque, que sigue siendo el más importante y duradero que ha participado nuestro país, también podemos resaltar, que la vocación integracionista de Uruguay, no se limita únicamente al MERCOSUR, es por eso que aún el partido político que más prioridad le da al bloque, busca hacerlo crecer, intentando cerrar acuerdos con países del primer mundo o bloques como la Unión Europea, con la intención , de que si ello no se lograra, Uruguay está dispuesto de todas maneras a pactar, por fuera, cualquier acuerdo bilateral que pueda sernos beneficioso.

Está claro que cada partido tiene la elección, de priorizar o no a este bloque, pero actualmente, es correcto, que además Uruguay esté abierto y trabaje, en ver oportunidades que puedan surgir como país independiente, cuidando también de intereses del propio país que quizás los otros miembros del bloque no comparta.

Para nuestro país, cuanto mayor sea el alcance a tratar con otros países que estén fuera de América del Sur, mayores ventajas tendrá.

Por estos argumentos, priorizar el MERCOSUR no está mal, en la medida que los intereses colectivos del bloque, no sean más importantes que los intereses de nuestro país independiente; Hoy en día no es posible para Uruguay, abocarse únicamente al MERCOSUR, porque este no cumple las expectativas deseables, y lo conveniente es amortiguar sus puntos débiles, con acuerdos con países del exterior.

Por último, durante el transcurso del trabajo monográfico, se hizo hincapié positivamente, en que existen varios factores por el que Uruguay logra diferenciarse del resto de países integrantes del MERCOSUR, pero además de prácticamente todo el resto de países del continente.

A Uruguay le es conveniente diferenciarse del resto de países de América del Sur, dado que estas diferencias corresponden a factores: éticos, morales y democráticos. No es una cuestión económica, pero sí ayuda mucho a un país pequeño, subdesarrollado, cuando otros países deciden con quien realizar acuerdos.

Uruguay tiene el sustento de una trayectoria, en la que en general, ha cumplido todos los pactos y acuerdos, y es el país que probablemente sea el país que más se apegue a las normas del derecho internacional cumpliendo a "rajatabla" todos sus derechos y obligaciones; E insistiendo en que el resto de países también así lo hagan.

Además, ha sido de buena ayuda, el hecho de tener una gran estabilidad democrática (teniendo en cuenta una sola ruptura (golpe de estado en el año 1973, que afectó a toda América en su momento).

En el terreno de las relaciones con otros países siempre se mantiene cordial y lo más allegado posible, intentando proyectar a mediano y largo plazo, y trabajando en mutuos beneficios.

Estos rasgos destacados le sirven a Uruguay especialmente para hacer contrapeso a las debilidades que tenemos como país.

No ser un país con una economía avanzada, o con gran industrialización, es una desventaja, que limita más si el país es pequeño, entonces para equilibrar la balanza, es muy positivo que Uruguay pueda apoyarse, en una trayectoria que ha mantenido pasado el tiempo, y que en el resto de la región y los países en comunicación con esta la conozcan y confíen a pesar de las desventajas en trabajar con Uruguay.

Incluso dentro del MERCOSUR, se mantiene la misma lógica, Uruguay es respetado por los integrantes del bloque, sobre todo por la solidez ética y democrática de la que hablábamos.

Finalmente, mi opinión personal, respecto a la relación con el MERCOSUR, que ha tenido períodos "meseta" desde sus comienzos, es que Uruguay, lo utiliza para potenciar posibilidades y es un puente de unión con los países más allegados geográficamente; Como se destacó durante el trabajo monográfico, para nuestro país, la integración es un pilar fundamental para poder aspirar a nuevos desafíos y un mejor status.

Por otra parte, si bien es extenso el análisis que conlleva las ventajas y desventajas de Uruguay como país pequeño y negociador internacional, entiendo que las características geográficas y poblacionales de un país, no condicionan a ningún estado, de hecho como mencionamos, existen varios ejemplos de países "pequeños" con grandes méritos y que han saltado de ser países subdesarrollados a desarrollados, y esto gracias a políticas de estado dedicadas a ese objetivo, invirtiendo, trabajando en el aperturismo y potenciando las ventajas de los recursos naturales del país.

Con más razón, dentro del MERCOSUR, no es un factor (tener un tamaño menor al resto de los integrantes), que lo condicione para su actuación dentro del bloque.

Por último, mi mirada hacia el perfil negociador uruguayo, es positiva. Entiendo que el perfil que Uruguay creó y mantuvo a lo largo de su historia (especialmente aludo a su ética histórica), es una base fundamental para que actualmente este "país pequeño" este condiciones de al menos, pensar y trabajar en base a futuras negociaciones con países del primer mundo; Y que la estrategia ganar- ganar, siendo un estado fiable, cumplidor y esmerado por mantener buenas relaciones , ha sido hasta ahora la más beneficiosa y sirve aún más para cerrar tratados y pactos sobre todo con países externos el MERCOSUR.

Referencias Bibliográficas

Abreu, S. (1991). *MERCOSUR e integración*. Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.

AECID-Centro de Formación de la Cooperación Española. (2010). *Integración y cooperación fronteriza en el MERCOSUR*. Montevideo.

Albrecht Karl, Albrecht Steve (1994) *¿Cómo negociar con éxito?*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.

Aline Frambes Buxeda. (1993). *Teorías sobre la integración aplicables a la unificación de los países latinoamericanos*. Política y Cultura.

Altschul, C. (2007). *Dinámica de la negociación estratégica*. Buenos Aires: Granica.

Bartesaghi, I. (2016). *Informes sobre integración económica* (3rd ed.). Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Bouzas, R. (2005). *MERCOSUR: Instituciones, Asimetrías e Integración Profunda*. Trabajo presentado en el Seminario BID.

Bizzozero, L., Sierra, G., & Terra, I. (2010). *La inserción internacional de Uruguay en debate*. Montevideo, Uruguay: Ediciones de la Banda Oriental.

Brecha, J. (2015). Nueva Zelanda y Uruguay: una comparación recurrente. *Economía Para Armar*, 9-12. Recuperado de http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/6/2015/06/5-Brecha_Jorge.pdf

Caetano, G., & Vaillant, M. (2004). *¿Qué MERCOSUR y qué Uruguay se necesitan? Apuntes para entender requerimientos recíprocos*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Economía.

Caetano, G., & Vaillant, M. (2004). *Qué MERCOSUR necesita Uruguay? Qué Uruguay necesita el MERCOSUR?*. Montevideo: Friedrich-Ebert-Stiftung.

CEPAL. (2014). *Integración regional*. Santiago de Chile.

Draper, G. (2018). PressReader.com - Connecting People Through News. Recuperado de <https://www.pressreader.com/uruguay/b%C3%BAsqueda/20180726/281582356426564>

Fernández Reyes, J. (2014). Uruguay y el Mercosur. *Revista UM*, (26), 15-23. Recuperado de <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2015/04/Fernandez-Reyes-Uruguay-y-el-Mercosur.pdf>

Fernández, W. (1992). *MERCOSUR*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.

Fernández Luzuriaga, W. (2015). *Toma de decisiones en política exterior Uruguaya: de los autores paradigmáticos a la realidad jurídica*. Montevideo: Udelar. FCS-UM.

Fernández Luzuriaga, W. (2003). *Ruptura de consensos en la política exterior Uruguaya durante el tormentoso 2002* (62nd ed.). Montevideo: Unidad Multidisciplinaria; Facultad de Ciencias Sociales.

Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B.(2000) *Obtenga el Sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A

Flint, P. (2013). *Negocios y transacciones internacionales*. Lima: Instituto de Alta Gerencia.

Hopenhayn, Martín (2001a): "*¿Integrarse o subordinarse? Nuevos cruces entre política y cultura*" (en Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización, comp. de Daniel Mato, Buenos Aires, CLACSO, 2001, pp.69-89).

Linne, L., & Sitkins, P. (2015). *Brand aid*. New York: Prentice Hall Press.

López Burian, C. (2018). *Partidos políticos y política exterior en Uruguay (1985-2015) La importancia de las instituciones, las ideas y los intereses de los actores* (Doctorado.). Ciencias Sociales.

Margariños, G. (1991). *Uruguay en el Mercosur*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.

MERCOSUR - Objetivos del MERCOSUR. (2018). Recuperado de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/6304/1/innova.front/objetivos-del-mercotur>

Rótulo, D. (2002). Uruguay y su poder de negociación como socio pequeño en el Mercosur. *Revista De Ciencias Sociales*, (20), 87-101. Recuperado de https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/6791/1/RCS_R%C3%B3tulo_2002n20.pdf

Russell, Roberto (1990) "Política exterior y toma de decisiones en América Latina: aspectos comparativos y consideraciones teóricas" en Russell, Roberto, ed. *Política exterior y toma de decisiones en América Latina*. Buenos Aires: Programa RIAL.

Vera, T., Batlle, J., & Sarthou, H. (1991). *Uruguay y el MERCOSUR* (2nd ed.). Montevideo: Universidad.

