

ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES Y JURÍDICAS EN TORNO A LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

Mtro. Claudio Rodríguez Galán¹

I. Introducción

En el mundo de los negocios internacionales existen un sinnúmero de figuras contractuales que pueden y son usadas por la comunidad de negocios a efecto de establecer y estructurar sus vínculos con otras firmas, sea esto a nivel nacional o transnacional.

Es claro que, en la actualidad, el mercado mundial convierte el esquema de cooperación internacional en un elemento esencial en la búsqueda del éxito en los negocios internacionales, por ello, toda compañía incorporada a un mercado mundial, necesariamente tendrá que afrontar de manera permanente el problema del crecimiento, para lo cual, requerirá de fomentar su presencia doméstica e internacional.

No obstante su creciente importancia, las alianzas estratégicas parecieran ser un tema reservado a las grandes transnacionales y esto no puede estar mas lejos de la realidad. Así, la instrumentación de los negocios internacionales, si bien complejos por la multitud de aspectos que se tienen que cuidar, son mas claros de lo que se cree y por supuesto, más flexibles de lo que se pretende.

Para ello, primero se tiene que entender la atmósfera administrativa que gira en torno a las alianzas, lo cual, si bien no es materia de los abogados, éstos lo deben de considerar. En segundo lugar, se tiene que analizar el entorno local donde los negocios van a desarrollarse a efecto de conocer cuales son los aspectos relevantes que, como abogados, tienen que ser cubiertos. En consecuencia, si existen restricciones a la inversión, control de cambios, inestabilidad fiscal, judicial, política o económica, o inclusive, si existen sentimientos nacionalistas o regionalistas en el área geográfica donde se instrumentará un negocio transnacional, tendrá que ser valorado, primero, y mitigado después (*risk mitigation*).

¹ Licenciado en Derecho por la Universidad Iberoamericana. Maestro en Derecho de los Negocios Internacionales por la University of Essex (Inglaterra). Doctorando en Derecho por la Universidad Panamericana. Catedrático de la Facultad de Derecho de la Universidad La Salle y de la Universidad Iberoamericana. Director Jurídico.

En consecuencia de lo anterior, el presente ensayo, de forma paralela a lo que las ciencias económico-administrativas tengan que aportar al respecto, busca establecer y definir cual es el marco jurídico básico que regula a esta interesante área del Derecho mercantil transnacional.

II. Alianzas Estratégicas; Marco conceptual administrativo

Con independencia de las regulaciones a nivel nacional e internacional en materia de inversión extranjera, las cuales establecerán las limitantes sectoriales, geográficas y temporales para que la inversión extranjera directa (IED) participe en ciertas áreas económicas, debemos tener en cuenta cuáles son los principales mecanismos en que se la IED se puede apoyar a efecto de establecer una presencia corporativa comercial en el extranjero o, visto del otro lado, establecer la presencia de una firma extranjera en nuestro país.

Para ello, desde la perspectiva mas sencilla, debemos de señalar que las firmas que busquen penetrar un mercado, y, en general, iniciar negocios en el extranjero, podrán optar por establecer vínculos o relaciones comerciales bajo las figuras contractuales de agencia, franquicia, licencia o distribución extranjeras.

Si además de la colocación de productos en mercados de exportación, dicha firma desea llevar a cabo un proceso productivo, tener mejor control sobre sus productos o derechos intangibles, o simplemente busca que los gastos de colocación en el extranjero queden dentro de sus operaciones y estructuras administrativas, naturalmente requerirá de una presencia substancialmente mas permanente y “física” que aquella que puede derivarse de una simple relación contractual con un agente o distribuidor, lo cual se logra adoptando nuevas estrategias y estructuras en respuesta a las nuevas presiones y nuevas oportunidades creadas por el ambiente global actual.

Entre los factores que sirven para apoyar una decisión de tal o cual mecanismo de contratación, participación, asociación o inversión, se cuentan la importancia relativa de dirección administrativa, costo de mano de obra, facilidad y disponibilidad de los canales de distribución y sobre todo, de la trascendencia del ahorro de tiempo para penetrar en un mercado extranjero o de adelantarse a otras empresas e implementar innovaciones técnicas²

Otra elección racional, “*se refiere en parte de las capacidades y necesidades de la corporación transnacional; cuando tales empresas consideran que sus propias capacidades de organización son limitadas y que la rapidez es importante, hay una fuerte tendencia a favor de la adquisición de plantas ya existentes.*”³

Sea como fuere el caso, -como lo señala Bolaños-, “*toda empresa que decida establecer físicamente en un territorio extranjero está obligada en los términos dictados por la legislación del país receptor a crear una unidad separada en ese territorio. Las*

2 ROBINSON, Richard D., *International Management*, Ed. MIT Press, Cambridge, 1966., p. 71

3 BOLAÑOS LINARES, Rigel, *Inversión Extranjera*, Ed. Porrúa, México, D.F., 2002, p. 113

entidades de esta clase, a las que el gobierno receptor otorga los derechos de una persona jurídica colectiva de Derecho, son vistas generalmente por el gobierno como sujetos nacionales indistinguibles de otros nacionales"⁴. Esta nacionalización de las subsidiarias tiene su fundamento en el control que la nación huésped tendrá sobre las subsidiarias localizadas en su jurisdicción, lo cual, como veremos mas adelante, es un factor de decisión para las matrices extranjeras.

Por otro lado, la globalización de las estructuras de negocios y los cambios en las conductas competitivas han creado la necesidad de nuevos acercamientos y estrategias para la mayoría de las empresas multinacionales. De hecho, al desencadenar un veloz y completo proceso de reingeniería operativa, logística, técnica y accionaria, las nuevas estrategias de racionalización organizativa, decisoria y productiva han llevado a las empresas a promover con amplitud transnacional, un sinfin de asociaciones de unidades productivas hasta entonces autónomas, por medio de un ambiciosos proceso de incorporaciones, fusiones, adquisiciones, transferencias de activos, formación de *joint ventures*, creación de *holding* y constitución de grupos de sociedades, las cuáles fueron especialmente diseñadas para asegurar y maximizar la sinergia financiera, patrimonial, económica, tecnológica, industrial y comercial.⁵

En consecuencia, las alianzas estratégicas, como género, pueden adoptar un sinfin de formas y estructuras. Sin embargo, la doctrina las acota en las siguientes especies enunciativas: Negociaciones respecto a licencias (*licensing arrangements*), consorcios de diseño e investigación (*design & research consortia*), arreglos de mercadeo conjunto (*joint marketing arrangements*), consorcios de participación para proyectos específicos (*consortia agreements*) entre otros.⁶

Sin embargo, siendo dichas categorías simples referencias del total de formas que las alianzas estratégicas pueden adoptar, -como lo señala Michael Porter de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard-, "*para muchas compañías, el decidir qué estructura responde a sus necesidades es por menos difícil que entender como implementar tales estrategias globales*",⁷ ya que la decisión de la estructura en los negocios internacionales irá en función de diversos factores, los cuales naturalmente difieren de un país a otro y que pueden ser enumerados de la siguiente forma:⁸

4 *Ibid.*

5 FARIA, José Eduardo, *El Derecho en la Economía Globalizada*, Ed. Trotta, Madrid, 1999, pp. 57-58. Así las cosas, las formas que puede adoptar una empresa tiende a reflejar la estrategia de mercado tomadas para ello de acuerdo con la tesis de "*estrategia y estructura*" de Alfred Chandler (Cfr con CHANDLER, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Ed. MIT Press, Massachusetts, 1962. También, para un análisis de los procesos de toma de decisión respecto del tipo de estructura a utilizar para canalizar la inversión de las empresas multinacionales se sugiere CHANNON, D. & JALLAND, M., *Multinational Strategic Planning*, Ed. MacMillan Press, Nueva York, 1978; ROBOCK, S. & SIMMONS, K., *International Business and Multinational Enterprises*, Ed. Irwin, 1989; DUNNING, J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Ed. Addison Wesley, 1992; AUGUST, Ray, *International Business Law*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2000; PORTER, Michael, *Competition in Global Industries*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1986)

6 *supra.cit.*, p. 145

7 PORTER, Michael, *op.cit.*, p. 367.

8 ROBINSON, Robert, *op.cit.*, p. 184

- a. El grado de control ejercido⁹
- b. Grado de elasticidad de la organización
- c. Aspectos fiscales y efectividad de costos
- d. Facilidad para contratar empréstitos
- e. Efectos de la reglamentación de controles de cambio
- f. Facilidad para proteger derechos de propiedad industrial
- g. Restricciones locales sectoriales (minería, energéticos, servicios, etcétera)
- h. Requisitos para el pago del capital mínimo
- i. Requisitos para el aumento de capital
- j. Proporción autorizada entre el pasivo y el capital contable
- k. Facilidades para la liquidación y fusiones
- l. Facilidades de repatriación de utilidades
- m. Ubicación de las personas autorizadas para la toma de decisiones
- n. Grado de riesgo a que se exponen los activos
- o. Número requerido de accionistas
- p. Grado de vulnerabilidad respecto de las leyes antimonopolios
- q. Bases para determinar la nacionalidad y por consiguiente jurisdicción aplicable.

De la anterior lista podemos concluir que los procesos de organización transnacional que han surgido desde los años 90's han sido responsables de la aparición de problemas jurídicos cada vez mas complejos en materia de contratos, estructura societaria, responsabilidad social, competencia económica, control de la concentración económica¹⁰, regulación de ventas, aspectos fiscales, internacionales, conflictuales, de protección del consumidor, inversión extranjera y protección de derechos de propiedad intelectual, pero ante todo, el proceso ha significado que la tradicional empresa multinacional es gradualmente sustituida por la compañía global o por la corporación transnacional.¹¹

9 El control puede ser definido como el conjunto de relaciones y dispositivos creados para cerciorarse de que los funcionarios autorizados son los que toman decisiones de índole estratégica (o relativas a la política de la empresa); y de que las decisiones de índole táctica (o de operación) se amoldan a las medidas estratégicas elegidas" (*vide* ROBINSON, Robert, *op.cit.*, p. 203) La cuestión de quién controla a una corporación y con que finalidad, es un punto importante para todas las naciones industrializadas, y los mecanismos en que puede ser contestada ha servido tradicionalmente para distinguir dos estilos muy distintos de capitalismo. "Uno es el estilo Anglo-Sajón de los Estados Unidos e Inglaterra que ven a la corporación como una institución del mercado, controlado por fuerzas del mercado externas y cuya principal obligación es frente a los "dueños" o accionistas. El otro es el estilo dominante en Alemania y Japón ("keiretsu") y en la mayoría de los países Europeos continentales. A pesar de importantes variantes en el control y gobierno corporativo, este sistema en donde el sistema de capitalismo es ejercido por un control interno o directamente, por un grupo dominante de accionistas o accionista y las obligaciones de la corporación se deben frente a un grupo mucho mas grande que solamente los accionistas". (*vide* WHITMAN, Marina, *op.cit.*, p. 101; *cfr* con MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian, *The Company: A Short History of a Revolution*, Ed. Weidenfeld & Nicolson, Londres, 2003, p. 161 y ss)

10 "Generalmente se asume que la reducción de competidores independientes derivado de una alianza en un mercado reducirá la competencia y existe necesariamente un riesgo de acusación. De hecho, la forma clásica de alianzas entre firmas, un "cartel", busca específicamente el elevar los precios y aumentar las ganancias al restringir la competencia. Sin embargo, observadores que han estudiado los tipos de alianzas argumentan que el efecto es el contrario; aumentar la intensidad de la competencia al nivelar el mercado que de otra forma sería dominado de forma desigual por una sola firma, como el caso de Intel y las varias alianzas formadas para competir contra la misma" (*vide* WHITMAN, Marina, *op.cit.*, p. 157)

11 La diferencia radica en que "la empresa multinacional tiene una estructura decisoria rigidamente jerarquizada, que se reproduce en todos los países en que actúa. La compañía transnacional tiene estructuras decisorias bastante mas ligeras y ágiles, de carácter básicamente multidivisional" (FARIA, *op.cit.*, p. 60), lo cual no implica o debe implicar una

En ese sentido entonces, y en particular sobre la presencia corporativa internacional, la misma puede consistir en tres mecanismos básicos; (i) el establecimiento de una sucursal en el extranjero, (ii) la asociación, adquisición o inversión en una sociedad que previamente ha operado en el mercado extranjero, o; (iii) la celebración de una asociación en participación o un *joint venture*.¹²

En los primeros dos casos se estará naturalmente a lo señalado por las legislación que en materia de inversión extranjera emita el país en donde se llevarán a cabo dichos actos y estaremos frente a un claro esquema de entidad transnacional, en cuyo caso, -para Porter-, "*dichos actos requieren de grandes sumas de dinero y de excelentes utilidades y particularmente, en el caso de que exista una disminución en ventas dentro de un mercado ineficiente; un apalancamiento excesivo de deuda podrá provocar un colapso financiero*"¹³.

No obstante dichos inconvenientes, también es cierto por el otro lado, -como lo señala Faria-, que "*la corporación transnacional posee una gran capacidad de adaptación a las especificaciones de cada mercado, con extrema sensibilidad para detectar nuevas tendencias, con sofisticadas estrategias para alcanzar la mas alta productividad al menor coste posible y con enorme competencia para ejercer diferentes actividades en diferentes contextos y actuar en distintas líneas de producción y negocios, ya que tiende a organizarse por medio de unidades o divisiones empresariales altamente flexibles, modulares y sobre todo, articuladas en perspectiva reticular*".¹⁴

El tercer supuesto puede o no tomar la forma de participación directa en una firma extranjera, ya que, como veremos mas adelante, la asociación puede consistir únicamente en un contrato "*secreto*" donde conste en la aportación de bienes intangibles (patentes, tecnología, *know how*), lo cual no queda naturalmente dentro del ámbito regulatorio para la inversión extranjera del país huésped.

A manera de establecer un marco primario para la toma de decisiones -Charles Hill-, nos reseña que las ventajas y desventajas entre las diversas formas en que una firma puede iniciar su presencia en un mercado extranjero que hemos señalado, a sa-

pérdida de control corporativo o administrativo alguno, ya que existen muchos canales decisorios lo cual es naturalmente facilitado por las innovaciones tecnológicas de los medios de comunicación actuales. Como lo señala Thompson, "*con esta forma organizativa, el aspecto de la base de operaciones tiende a volverse significativamente menos importante. Una corporación transnacional representa el arquetipo del capital global: su base de operación podría ser la arena global más que un país particular o incluso un pequeño número de países. Podría proveerse y producir una amplia variedad de lugares alrededor del globo y tener una visión global de sus mercados, sin permanecer confinada en un solo centro de operación. El proceso de planificación del desarrollo, manufacturado y marketing podría formar un todo integrado e interdependiente en el contexto global*" (cfr con THOMPSON, Grahame, "*Economic autonomy and advanced industrial State*", en *Global Politics, Globalization and the Nation State*, Polity Press, Cambridge, 1993, p. 199 [fide FARIA, José Eduardo, *op.cit.*, p. 61])

12 Debido a que la elección de la estructura básica tiene una influencia tan poderosa en el proceso administrativo de las empresas multinacionales, mucha de la atención académica se ha enfocado en tratar de encontrar cual es la estructura formal que provea el formato exacto para las multinacionales y bajo que condiciones. El estudio mas reconocido sobre el particular fue elaborado por John Stopford sobre 187 multinacionales basadas en los Estados Unidos de América. Su trabajo resulto en un "modelo de etapas" de la estructura de empresas internacionales que ha constituido el pilar de la mayoría del trabajo posterior sobre el tema (fide PORTER, Michael, *supra cit.*)

13 PORTER LYNCH, Robert, *Business Alliances Guide*, Ed. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1995, p. 4

14 FARIA, José Eduardo, *op.cit.*, p. 388

ber, mediante la exportación directa, la licencia, la franquicia, la inversión extranjera directa a través de una subsidiaria o mediante una alianza estratégica internacional, son las siguientes:¹⁵

Mecanismo	Ventajas	Desventajas
<i>Exportación</i>	Habilidad para darse cuenta de la colocación y experiencia en las economías locales	Costos de transportación y barreras arancelarias complicadas y altas.
<i>Licencias</i>	Costos de desarrollo y riesgos bajos	Se crean competidores eficientes. No tiene una presencia de mercado a largo plazo
<i>Franquicias</i>	Costos de desarrollo y riesgos bajos.	Falta de control sobre la calidad. Inhabilidad para implementar operaciones complejas
<i>Subsidiarias</i>	Protección de la tecnología. Habilidad para encuadrar la estrategia global de la matriz.	Costos y riesgos altos tales como inestabilidad política (riesgos país)
<i>Alianzas estratégicas</i>	Acceso al conocimiento y experiencia local del socio. Flexibilidad absoluta para instrumentar proyectos o negocios.	Falta de control sobre la tecnología y potencial competencia del socio al término de la alianza.

Como vemos, las alianzas estratégicas permiten reunir los esfuerzos y capacidades técnicas, financieras y humanas de dos entidades a efecto de conseguir un fin (proyecto) común, incrementar la velocidad de las operaciones, compartir riesgos, transferir tecnología entre las empresas para mantener una posición competitiva en mercados separados, entre otros muchos factores.

Las alianzas, a diferencia de las otras figuras, son totalmente flexibles, lo cual permite relacionar principalmente mercados, productos y tecnología mutua, acoplando de tal forma las ventajas y “pros” de una empresa, con las desventajas y “contras” de la otra y viceversa (concepto denominado como “*sinergia corporativa*”). Sin embargo, no obstante estas características, se debe analizar los factores que justifiquen la celebración de una alianza estratégica *vis-á-vis* otras figuras que instrumenten una relación de negocios.

En el mundo de los negocios internacionales entonces, existen diversos factores claves que ayudan a determinar la factibilidad de una alianza internacional. Sobre el particular, Porter Lynch, -experto en alianzas estratégicas-, señala los siguientes momentos como lo ideales para formar una alianza que permita ingresar al mercado mundial¹⁶:

15 HILL, Charles, *International Business; Competing in the Global Marketplace*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, 2005, p. 495.

16 PORTER LYNCH, Robert, *op.cit.*, p. 54

1. Cuando una compañía está lista para penetrar de una manera más plena a un mercado extranjero, pero carece de los recursos administrativos, de capital o de una línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en el extranjero.
2. Cuando una compañía extranjera busca incursionar en mercados donde los gobiernos locales empiezan a privatizar y abrir sectores a industrias extranjeras que previamente eran propiedad del estado o limitados totalmente para inversión doméstica, tales como servicios en telecomunicaciones, productores independientes de energía, gas, puertos, banca, seguros, etc.¹⁷
3. Cuando los competidores de ultramar se están preparando para tener una mayor participación en el mercado.
4. Como una medida previa para mantener atado en su propio terreno de juego a un competidor foráneo o de manera que no pueda trasladarse a un mercado nacional.
5. Cuando para crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar grandes sumas de dinero.
6. Cuando las políticas de gobierno extranjero prohíban que a sus empresas nacionales las controlen empresas de Estados Unidos o cuando las leyes extranjeras, requieran de un alto contenido nacional de insumos al obligar que se traslade gran parte de la producción al extranjero y así poder conservar la participación de mercado.¹⁸
7. Cuando se crea un establecimiento de producción fuera del país con el fin de reducir los costos de embarque, las posibles pérdidas por fluctuaciones cambiarias o bien con el fin de estar más cerca de las fuentes de abastecimiento de materiales.

Para muchas empresas de países desarrollados, el modelo global de sus estrategias internacionales, pasa en buena medida por la inversión en el exterior o bien por la conformación de algún tipo de alianza estratégica. A su vez, muchas empresas de naciones en desarrollo, por la necesidad que tienen de capital, financiamiento, tecnologías, equipamientos, administración o acceso a mercados, ofreciendo a cambio, una parte de capital, recursos naturales o bien, mano de obra con bajo costo,¹⁹ van volcándose a la cooperación y la asociación internacional con firmas de otros países.

Respecto de los riesgos o desventajas en la celebración de alianzas estratégicas, los expertos señalan unánimemente el riesgo de que los competidores pueden utilizar a la alianza estratégica como un atajo de bajo costo (*free riders*) para hacerse de nuevas tecnologías y mercados. En efecto, la denominada doctrina de Reich & Mankin²⁰ señala que, las partes tendrán que ser muy cuidadosos de no dar más de lo que recibirán de sus

17 WHITMAN, Marina, *op.cit.*, p. 156

18 Principalmente países latinoamericanos, africanos, del este de Europa y asiáticos. (*vide* RAY, August, *op.cit.*, 157)

19 COLAIACOVO, Juan Luis, *Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992, p. 17

20 Robert Reich y Eric Mankin argumentan que muchas alianzas estratégicas entre empresas Americanas y Japonesas trajeron beneficios unilaterales a éstas últimas ya que las firmas japonesas utilizaron los conocimientos derivados de las negociaciones de las alianzas estratégicas para lograr nuevos canales y alianzas paralelas para penetrar el mercado americano. (*vide* HILL, Charles, *op.cit.*, p. 501).

socios. Para evitar este riesgo potencial -nuevamente Charles Hill-, nos advierte que el éxito de una alianza irá en función de tres factores:

- a) La elección del socio
- b) La estructura de la alianza
- c) La administración de la alianza.

De manera breve, podemos señalar que la elección del socio debe ir en función de la justa división de los costos y riesgos de la alianza y considerar que el socio debe ofrecer una verdadera sinergia corporativa. Dicho en tono negativo, si de las negociaciones previas se entiende que no existe una sinergia entre las firmas, es mejor por supuesto no dar a conocer a detalle los aspectos importantes sobre el negocio, canales, competencia, mercados, tecnología, *know how*, etcétera.

Por el otro lado, es mucho lo que el Derecho puede aportar para lograr que la estructura de la alianza sea la ideal. Así, a efecto de salvaguardar la protección de la información, *know how*, tecnología, canales, mercados, y, en general, mitigar el posible oportunismo del socio, se debe lograr un compromiso firme y coercible respecto de la alianza y que la información que se intercambie en virtud de la misma, sea debidamente protegida, ya que son justamente los Derechos intangibles de las empresas, las que con mayor cuidado se deben proteger.

Lo anterior no debe ser visto como una fórmula "empresa pequeña no puede aliarse con empresa grande", ya que muchas veces las ventajas corporativas, nichos locales y flexibilidad que ofrece una empresa pequeña, puede constituir muchas veces en el factor clave que requiere una empresa grande o de igual forma, la empresa pequeña puede tener un activo intangible (v.gr. patente) o una presencia local lo suficientemente importante, para ser ello justamente en lo que requiere la empresa grande para crear un nuevo producto.

Por lo anterior, debemos concluir que no importa el tamaño de los socios en una alianza estratégica, lo que importa es el acoplar las necesidades mutuas de los mismos y unir fuerzas para lograr el fin deseado por ambos. Detectado lo anterior, se deben proteger los intereses de la alianza y los intereses particulares de las firmas que la conformen.

Como hemos señalado, las alianzas giran en torno a mercados, productos o tecnología, lo cual da lugar a los siguientes tipos de alianzas:

- a. **Las alianzas de mercados** permiten aprovechar redes o canales de distribución existentes de otras empresas a efecto de incrementar las ventas de un socio que provee el producto o servicio del otro, y sin que éste último incurra en los gastos que se derivan de distribuir por primera vez en un mercado nuevo. Así por ejemplo, un productor en México, puede celebrar una alianza estratégica con una empresa comercializadora importante en Hong Kong con mercado probado en todo el sureste asiático a efecto de promover y comercializar los productos mexicanos en dicho novedoso mercado. La alianza exitosa de mercados, permite entonces una penetración hacia nuevos nichos de mercado, incrementar la lí-

- nea de productos, tener acceso a mejores líneas de distribución y mejorar el porcentaje de contratos de ventas realizadas.
- b. Las **alianzas de productos o servicios**, entrelazan a los compradores / clientes con los proveedores de una empresa, a efecto de cumplir con requisitos de entregas a tiempo (*just-in-time*), mejorar la calidad del producto infla y reducir costos de producción. Así por ejemplo, una empresa exportadora con un producto aceptado en el extranjero, puede celebrar una alianza con un proveedor de insumos que a la vez cuenta con canales de distribución internacional, a efecto de reducir los costos de producción y a su vez unir fuerzas para reducir los costos de transporte y logística. Lo anterior se reflejará en una mejor respuesta a necesidades de los clientes, crear mejores barreras de entrada, reconocimiento internacional de la marca y tener una ventaja competitiva frente a los competidores. Otro ejemplo de lo anterior lo constituyen los consorcios de participación en los procesos licitatorios internacionales.
 - c. Finalmente, **las alianzas de tecnología** permite el desarrollo de productos tecnológicos cuya investigación, desarrollo (*R&D*) o comercialización por una entidad en lo individual hubiera sido imposible en razón de los costos que dichas actividades requieren. Por ello, por ejemplo, las empresas que cuenten con una patente o *know how* en tecnología pero no cuenten con los recursos para desarrollo o implementación en un producto terminado a gran escala, pueden celebrar una alianza con una empresa mayor que tenga los recursos y los canales necesarios para ello y a cambio de la licencia de dicha patente o *know how*.²¹ Dichas alianzas permiten tener una capacidad técnica más amplia e innovaciones sobre productos nuevos, acceder a mercados mas amplios y obtener mejoras continuas de los mismos acorde a los cambios tecnológicos de punta y a las necesidades de los clientes.

Derivado de esos tres tipos básicos de alianzas, se pueden derivar un sin fin de alianzas que combinen los tres elementos, siendo las únicas limitantes las regulaciones domésticas en materia de inversión, en competencia económica y la misma imaginación del abogado que las implementa.

Recapitulado, las alianzas en general pueden tener, y de hecho han tenido, un impacto favorable en el desarrollo de los negocios internacionales en la medida que permiten concatenar los elementos arriba descritos que, de otra forma, hubieran sido difíciles de obtener de forma individual por uno de las firmas, pues aunque toda firma existe dentro de su pro-

21 Sea cual fuere el caso, se deberán de cuidar las regulaciones domésticas en materia de competencia económica, ya que es probable que las legislaciones consideren a dichas alianzas como concentraciones económicas, en cuyo caso, como lo es en el caso de México (Art. 20 Ley Federal de Competencia Económica), se debe de notificar a la autoridad respecto de tal acto. De igual forma, se deberá cuidar que la alianza que forme una posición dominante (vertical o relativa y horizontal o absoluta) en el mercado relevante, no contenga disposiciones que puedan caer dentro de los actos de "abuso" que sancionan las legislaciones en materia de competencia económica a nivel internacional. Así por ejemplo, "*las leyes antimonopólicas han estado sujetas recientemente a reinterpretación en los Estados Unidos durante los últimos diez años como resultado de la reestructuración mundial de los mercados. La constitución de alianzas no requiere por lo general de autorización gubernamental en los Estados Unidos si la fuerza combinada de los socios no afecta a más del 25% del mercado mundial*" (fide PORTER LYNCH, Robert. *op.cit.*, p. 313)

pio contexto estratégico y operativo, conforme se define por su relación consigo mismo, con sus clientes y con su competencia, las alianzas, anteriormente clasificadas como actos de “dormir con el enemigo”, constituyen hoy por hoy la opción más lógica y viable para lograr los objetivos no sólo de dicha empresa, sino de la alianza en sí.

De hecho, -Paul Lawrence, también catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard-, ha señalado tajantemente que “*los administradores habrán de formar parte de una alianza o bien competir contra ella*”²², posición que refleja no solo la utilidad de las alianzas, sino su necesidad en el mundo de los negocios, lo cual se funda en el hecho de que diversas empresas multinacionales cuyas ventas rebasan los 10 billones de dólares al año, surgieron originalmente como “simples” alianzas estratégicas o “*joint ventures*”.²³

Aun en nuestros días, se han estado unificando fuerzas poderosas para provocar cambios fundamentales dentro del sistema económico, social y de negocios globales, lo que ha traído como consecuencia que el mundo está adoptando una nueva forma en torno a fronteras económicas más que en torno a fronteras políticas. Así, “*el número de alianzas que se han construido a través del mundo se han incrementado enormemente en casi todas las industrias.*”²⁴

III. Las alianzas estratégicas como contratos internacionales

Establecido el marco conceptual administrativo de las figuras en estudio, pasamos al aspecto legal.

Para ello, el documento idóneo para instrumentar el aspecto legal de lo que previamente se analizó bajo racionales exclusivamente administrativos, se conoce comúnmente como “Memorando de Entendimiento” (“Memorandum of Understanding” o “MOU”),²⁵ el cual cristaliza el concepto de la alianza y permite que las dos firmas aseguren que exista el compromiso y el apoyo interno respecto del proyecto, resumiendo las operaciones, fines y estructura fundamental, siendo finalmente su utilidad como el bosquejo legal que servirá para la futura forma o estructura que se le dará a la alianza.²⁶

22 *Supra.cit.*, p. 1

23 Nippon Electric Company (NEC), fue constituida en 1899 como *joint venture* entre dos grandes empresas japonesas y Western Electric, una subsidiaria de AT&T. Por su parte la Edison General Electric, fue organizada en 1889, como un consorcio de accionistas, socios de diversas empresas, incluyendo Deutsche Bank de Berlín, Siemens and Halske de Alemania y General Electric Company. Para 1891, la empresa controladora se convirtió en General Electric, la empresa controladora que ahora conocemos y que abarca un sinnúmero de productos, desde empresas de arrendamiento de aeronaves (GECAS), construcción de motores para aeronaves, electrodomésticos (GE), servicios financieros (GE Financial Services), empresas de transporte y logística (TIP), energía (GE Energy) entre otros.

24 PORTER LYNCH, *supra.cit.*

25 “Dicha palabra es usada para designar un acuerdo por escrito o nota o evidencia que debe existir a fin de obligar a las partes en los casos previstos. El memorando debe ser tal que muestre a las partes la naturaleza y sustancia del contrato, la prestación y promesa, y deberá ser firmada por la parte a ser obligada o su agente autorizado”. *Uniform Commercial Code §2-201 (fide Black’s Law Dictionary, Ed. West Publishing Group, Minneapolis, 1999., p. 680)*

26 Tristemente con frecuencia los abogados involucrados en las negociaciones no siguen las reglas administrativas de las diversas etapas de negociación de un alianza o peor aún, no definen y ocultan la factibilidad real del proyecto a realizarse en base a las legislaciones del país donde la alianza de negocios tendrá sus efectos, con la única idea de seguir representando al cliente y cobrar sus honorarios. Lo anterior se refleja en una obvia y tajante falta de ética profesional y compromiso del asesor legal con su cliente y el proyecto. El autor ha tenido conocimiento de proyectos de aeronáutica civil que son totalmente improcedentes debido a nuestras legislaciones en materia de aeronáutica civil e inversión extranjera, y que son

Aunque en la práctica no constituye un convenio formal como tal, constituye el inicio de la conversión de la estrategia en realidad, permitiendo avanzar las negociaciones más allá de la fase inicial de pláticas; codificándolas y, sirviendo además como un mapa de una carretera para la alianza, fijando metas para el proyecto y estableciendo principios de acción.

El fin es no provocar controversias, constituyendo una herramienta y una forma de comunicación, dentro y entre los socios; abriendo las líneas de comunicación entre el personal de línea y el personal staff y los respectivos asesores legales, sirviendo finalmente para que las personas aclaren sus dudas respecto a problemas futuros o cuestiones que debieran considerarse antes de que concluyan las negociaciones.

Para Little, “*en tanto los documentos legales se redactan en un tono negativo y de defensa, el memorando [de entedimiento] trata con la alianza en un tono positivo. La asesoría legal se hizo con el fin de redactar los contratos basados en la postura de la administración respecto a cuestiones básicas clave. Posteriormente, cuando la alianza ya esté en marcha, la declaración servirá de antecedente para nuevo personal de ingreso y para resolver pequeños problemas temporales o conflictos que pudieran surgir*”,²⁷ es decir, sirve como una intención de motivos que sirve como mecanismo de interpretación de la alianza misma.

En forma paralela, el análisis legal (*due diligence*) del socio potencial es imprescindible a efecto de conocer las probabilidades de una alianza exitosa y evitar hacer negociaciones, incurrir en gastos innecesarios y más importante aún, confiar información extremadamente delicada, hacia un socio dentro de un proyecto que pudiera no concretarse. Es decir, con la auditoría se eliminan a las empresas inapropiadas sin tener que incurrir en gastos en las negociaciones de alianzas con defectos de nacimiento.

El proceso de investigación del socio deberá de analizar aspectos supra-legales tales como la relación con vendedores, uso de demandas y soluciones judiciales a las controversias, convenios paralelos con otras compañías, reputación de la empresa, valores de la empresa, experiencia, cultura corporativa, entre otros. De hecho, se puede establecer [el autor ha conocido personalmente algunos casos reales] que el fracaso en las alianzas estratégicas deriva en un porcentaje muy alto a factores como los arriba señalados, más que de aquellos de índole legal.

“impulsadas” por un abogado con la única finalidad de obtener un beneficio económico a corto plazo. Por ello, como hemos señalado, la ética en los negocios adquiere cada día más un valor total en la consecución de fines comunes en una alianza. Así las cosas por ejemplo, el Código de Ética de IBM señala que “*la honestidad es parte integrante del comportamiento ético y la confianza se considera algo esencial para mantener relaciones duraderas y buenas*” (fide PORTER, *op.cit.*, p. 167) (Cfr con SÓJKA, Jacek (Ed), *Business Challenging Business Ethics; New Instruments for Coping with Diversity in International Business*, Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, 2002). En ese mismo orden de ideas, la vía auspiciada para reglamentar el estatuto de las empresas multinacionales ha sido la de los Códigos de Conducta, desprovistos de vinculatoriedad, pero dotados generalmente de mecanismos de información, consulta, interpretación y revisión periódica que favorecen su observancia y en los que las multinacionales pueden tener alguna participación formulando observaciones. El de más genérico alcance fue el adoptado por la OCDE en 1976, revisado dos veces (1979 y 1985), que representa la expresión del consenso de los países occidentales sobre los aspectos que consideran aceptables dentro del orden económico internacional (fide REMIRO BROTONS, Antonio, *Derecho Internacional*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1997., p. 1103)

27 fide LITTLE, Frank, entrevista, octubre 1991 (fide PORTER LYNCH, Robert, *op.cit.*, p. 174)

Señalado lo anterior, cabe ahora hacer un análisis de las alianzas estratégicas bajo la luz de contratos internacionales que son. Para ello, iniciaremos señalando que los contratos internacionales requieren el advertir claramente que su adecuada celebración necesita de conocimientos altamente especializados acerca de diversos aspectos accesorios como son los aspectos fiscales, conflictos de leyes, competencia económica, regulatorios sectoriales, garantías internacionales, interpretación, insolvencia transfronteriza, aspectos financieros internacionales, pagos, mitigación de riesgos, jurisdicción y de solución de controversias, entre otros.

Más aún, los contratos internacionales que implementen una alianza estratégica, por ser los instrumentos idóneos para la adecuada protección de los intereses de las partes, tendrán que incluir aspectos propios de la globalización del Derecho y de los efectos y consecuencias transnacionales de los actos que buscan instrumentar.

Así las cosas, -como acertadamente lo señala David Enriquez-, “*en el ámbito internacional, el contrato es sin duda el instrumento de circulación de riquezas mas socorrido. Su pragmatismo dinámico lo convierte en la figura mas adaptable a los intereses de los sujetos participantes de un mercado internacional cada vez más globalizado en lo económico y mas infirme en lo jurídico*”²⁸, por lo que, con independencia de que cubran los aspectos accesorios y sutiles que hemos señalado, los contratos de alianzas estratégicas tienen que valorar aspectos propios de la globalización como son, diferencias culturales, diferencias en los sistemas jurídicos, diferencias políticas, etcétera.²⁹

Siendo de los aspectos mas importante a la luz del Derecho, los aspectos jurisdiccionales, cabe señalar que los derechos y obligaciones de las partes dentro de un contrato internacional serían normalmente regida por la legislación doméstica de una de ellas, sin embargo, si las partes acuerdan libre y expresamente el designar una ley distinta en base al principio de “*lex voluntatis*”, la corte dará efecto y validez a tal elección, y aún en tales supuestos sin embargo, la corte determinará excepcionalmente por referencia la ley que resolverá el conflicto, así como el foro. Es aquí precisamente donde el Derecho internacional privado toma un papel dominante y el conocimiento de esta especialidad del Derecho en la instrumentación de los negocios internacionales se vuelve imprescindible.

Sin pretender abarcar todo lo que el Derecho internacional privado tiene que aportar a los contratos internacionales, señalaremos únicamente que durante la negociación se tendrán que responder tres preguntas fundamentales; (i) ¿que legislación conocerá del contrato?, (ii) ¿que corte o panel de solución de controversias dirimirá las controversias que en su caso se presenten?, y; (iii) ¿que procesos legales se tendrán que seguir a efecto de que la sentencia o laudo condenando a alguna de las partes tenga plena fuerza vinculativa y validez jurídica en una jurisdicción distinta a aquella donde se emitió la sentencia o laudo?

28 ENRIQUEZ ROSAS, David, *Transportes y Seguros para el Comercio Internacional*, Ed. Porrúa, México, D.F., 2002, , p. 261

29 Para un estudio profundo de los aspectos sociales, políticos, culturales, económicos y administrativos globales en la negociación, decisión e implementación de los negocios internacionales, se sugiere la obra de HILL, Charles, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, 2005. Para los aspectos legales globales de los negocios internacionales se sugiere RAY, August, *International Business Law*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2000.

Las respuestas tienen que ser valoradas a la mano de la experiencia propia del abogado especializado en materia conflictual internacional. Una mala decisión puede llevar potencialmente a una situación de “conflicto negativo de leyes”, es decir, a aquella situación donde, por diversas circunstancias, ninguna corte conoce del contrato y por lo tanto, no existe una autoridad que emita una resolución que ponga fin a la controversia.

De forma análoga, las cortes de un país pueden encausar a un “*conflicto negativo*” en el momento en que ninguno de los países involucrados quiere aplicar su ley, es decir “*si se recurre a las disposiciones de conflictos de leyes formuladas por la legislación del país cuya ley es competente, tenemos entonces planteada la remisión*”,³⁰ también denominada reenvío o en su terminología francesa; “*reenvoir*”³¹. O, como sucede en el caso del sistema anglo-sajón, las cortes pueden desconocer de resolver el caso por considerar que existe otra corte extranjera donde conviene más el someter la controversia. Dicha doctrina, cuyos orígenes son reconocidos como escoceses³², se denomina “*forum non conveniens*”³³ la cual, a manera de ejemplo, tiene que ser considerada.

Es en consecuencia valioso el salvaguardar dos puntos; (i) el valor de la voluntad de las partes³⁴ en la celebración de los contratos internacionales, y; (ii) los objetivos que se debe buscar con la celebración de los mismos.

A. Sobre el primer aspecto, dentro del universo de disposiciones que una transacción internacional requerirá, es la elección de jurisdicción a la que se le deberá de otorgar el mayor cuidado, teniendo en cuenta los límites que las regulaciones domésticas e internacionales disponen para ello. Como lo señala David Enriquez, “*si bien es cierto que existe*

30 NIBOYET, J.P., *Principios de Derecho Internacional Privado*, Ed. Editora Nacional, México, D.F., 1975p. 317 y ss

31 En 1878, la Corte de Casación Francesa aceptó por primera vez el reenvío en una celebre resolución (caso *Forgo*) que marca la incorporación oficial de esta institución a la jurisprudencia. (fide MARZORATI, Osvaldo, *Derecho de los Negocios Internacionales*, Fd. Astrea, Buenos Aires, 1996, *op.cit.*, 18)

32 Diferimos con la declaración de Jorge Alberto Silva, quien la cataloga como una “*institución procesal estadounidense*” (fide SILVA, Jorge, *op.cit.* p. 102). Al igual que muchas otras instituciones del sistema jurídico del “*common law*”, la doctrina del “*forum non conveniens*” tiene su origen primario en las cortes de Escocia. De hecho, a la fecha, Escocia, Gales e Inglaterra, continúan trabajando y conservan su jurisdicción de forma independiente. (cfr con HOLMES, Oliver W., *The Common Law*, Ed. M.A. De Wolfe, Londres, 1963)

33 “Término que se refiere al poder discrecional de una corte para declinar la jurisdicción cuando la conveniencia de las partes y los fines de la justicia pueden ser mejor ejecutados si la acción es iniciada o intentada en otro foro. La doctrina presupone por lo menos dos foros donde el demandado puede ser procesado entre dichos foros. Al determinar cual doctrina debe ser aplicable, la corte debe considerar la facilidad relativa de acceso a la obtención de pruebas, presencia de testigos, costos de obtención de testigos, posibilidad de examinar instalaciones y cualesquier otro problema práctico que haga el juicio más sencillo, expedito y barato” (fide *Blacks' Law Dictionary*, Ed. West Publishing, Co., Minneapolis, 1999, p. 542)(Cfr con GOODE, Roy, *Commercial Law*, Ed. Penguin Books, Londres, 2000., p. 1091 y ss; SILVA, *op.cit.*, p. 102; DICKEY & MORRIS, *op.cit.*, 275 y ss.)

34 “Aunque la expresión “autonomía de la voluntad” evoca hoy todavía los excesos a que se le dejó llegar durante el auge del liberalismo y del individualismo, no por ello puede afirmarse que las frecuentes limitaciones sociales a la libertad de contratar y a la libertad contractual han hecho desaparecer ese poder de autodeterminación de la persona”. (fide SÁNCHEZ MEDAL, Ramón, *De los Contratos Civiles*, Ed. Porrúa, México, D.F., 1993, p. 11). Mas aún en el caso de contratación internacional y considerando el hecho de que la determinación del derecho es difícil de determinar tanto de fondo como para efectos jurisdiccionales, la autonomía de la voluntad en este plano toma una fuerza aún mayor que en la contratación meramente doméstica. Sea como fuere el caso, “*la concepción de la voluntad soberana en el contrato tiene su raíz en el Derecho canónico, estuvo sostenida por la escuela del Derecho natural y por los filósofos del siglo XVIII y ha sido exaltada por los partidarios del individualismo liberal en el siglo XIX*” (fide BORJA SORIANO, *Teoría General de las Obligaciones*, Ed. Porrúa, México, D.F., 1994, p. 122)

*una convicción sobre el valor de la autonomía de la voluntad, no es arbitrario indicar que las formas de solucionar los problemas e incluso de entenderlos son tan multiformes y se plantean tantas nuevas dudas en torno a ellas mismas, que resulta casi imposible establecer un único sistema que permita eliminar la problemática y fortalecer con ello la seguridad jurídica en el tráfico jurídico”.*³⁵

B. Sobre la segunda cuestión, los objetivos de un contrato internacional deberán de ir enfocados, naturalmente, a la protección de los intereses de los contratantes y a la garantía de seguridad jurídica de la transacción. Sin embargo, no se debe perder de vista que los Estados cuentan con mecanismos de control sobre los procesos internacionales de intercambio comercial, por lo que los mismos llevan a cabo diversos actos de fiscalización, contabilidad macroeconómica, registro, control, estadística y seguimiento necesarios para la ordenación básica del sector comercial doméstico, por lo que aún pactado por las partes, ciertas cuestiones de un contrato internacional particular, puede y de hecho son reguladas de forma directa por los Estados.

En resumen, el convenio de alianza estratégica debe ser una herramienta formal para la comunidad de negocios para estructurar sus relaciones, por lo que la práctica comercial y económica sugiere la importancia de un marco legal eficiente y predecible. Como hemos analizado, la naturaleza transnacional de los negocios internacionales proveen una dimensión adicional a la dificultad de asegurar dichos requisitos, por lo que la predicibilidad de las relaciones de negocios es totalmente dependiente a dichos aspectos legales respecto a la interpretación y construcción predecible de los documentos legales y el reconocimiento global de las resoluciones judiciales o laudos.

IV. Conclusiones

Las inversiones se canalizan de diversas formas entre las empresas. La figura de la empresa transnacional ha ido en paralelo al crecimiento exponencial de las alianzas estratégicas que, sin formar necesariamente a una persona moral, constituyen un canal muy socorrido para instrumentar negocios que, de otra forma, difícilmente hubieran podido concretarse.

No es que la creación de personas morales derivadas de fusiones o adquisiciones transnacionales no sea un vehículo idóneo para penetrar nuevos mercados y tener una presencia donde antes no se tenía. Sin embargo, es claro que, cuando se reúnen ciertos racionales administrativos, las ventajas de una “simple” alianza estratégica quedan al descubierto. Desafortunadamente, no existe y no puede existir un catálogo preciso y casuístico de cuando llevar a cabo una adquisición transnacional y cuando conviene una alianza estratégica (amen de que es un tema corporativo-administrativo más que exclusivamente legal).

³⁵ ENRIQUEZ, David, *op.cit.*, p. 264

Sin embargo, es mucho lo que el Derecho puede aportar en la toma de decisión anterior. Más aún, cuando la decisión de llevar a cabo una alianza estratégica entre dos firmas de distintas nacionalidades, el papel que juega el abogado es fundamental. Así, las tareas del jurista van mucho más allá de la redacción de los documentos que implementen la alianza y proteja los intereses de su cliente ya que, como hemos señalado repetidamente en el presente ensayo, en el mundo globalizado de los negocios internacionales, el abogado debe tener en cuenta un sinnúmero de aspectos que no están comúnmente en las mesas de negociación de transacciones domésticas.

Es justamente en ese momento, que la materia del Derecho de los negocios internacionales toma una importancia radical. Dejar una alianza en manos de un magnífico abogado pero que no entiende los aspectos transnacionales de sus decisiones y no analiza el entorno globalizado de su ambiente, puede llevar al fracaso a una alianza. En el otro lado de la moneda, si una alianza estratégica aparentemente infructuosa, es analizada detalladamente a la lupa de las ventajas legales transnacionales que la misma puede traer para las firmas participantes, la figura se torna no solo más interesante, sino mucho más provechosa para los actores.

Así entonces, la comunidad de negocios tiene que abrir su visión a efecto de permitir ideas nuevas que puedan acrecentar la presencia de la firma en el mundo globalizado y competir en el mismo de forma exitosa. Más aún, tiene que tener la suficiente creatividad y olfato mercantil a efecto de permitir que dichas ideas novedosas se vuelvan en una ventaja competitiva.

Como lo señalamos en el cuerpo del presente trabajo, si bien existen limitantes legales a las alianzas, tales como aquellas impuestas por la competencia económica, competencia desleal, la fiscal, la ambiental, restricciones sectoriales a la inversión privada, protección a los derechos intangibles y todas aquellas que sean aplicables al caso concreto, existe siempre un factor mucho más importante que puede llevar una simple idea a un importantísimo crecimiento exponencial y ventaja absoluta de una firma frente a su competencia global; la propia imaginación del abogado de negocios.

Bibliografía

- AUGUST, Ray, *International Business Law*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2000.
- BOLAÑOS LINARES, Rigel, *Inversión Extranjera*, Ed. Porrúa, México, D.F., 2002.
- BORJA SORIANO, *Teoría General de las Obligaciones*, Ed. Porrúa, México, D.F., 1994.
- COLAIACOVO, Juan Luis, *Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992.
- CHANDLER, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Ed. MIT Press, Massachusetts, 1962.
- CHANNON, D. & JALLAND, M., *Multinational Strategic Planning*, Ed. MacMillan Press, Nueva York, 1978.
- DUNNING, J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Ed. Addison Wesley, Londres, 1992.

- ENRIQUEZ ROSAS, David, *Transportes y Seguros para el Comercio Internacional*, Ed. Porrúa, México, D.F., 2002.
- FARIA, José Eduardo, *El Derecho en la Economía Globalizada*, Ed. Trotta, Madrid, 1999.
- GOODE, Roy, *Commercial Law*, Ed. Penguin Books, Londres, 2000.
- HILL, Charles, *International Business; Competing in the Global Marketplace*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, 2005.
- HOLMES, Oliver W., *The Common Law*, Ed. M.A. De Wolfe, Londres, 1963.
- MARZORATI, Osvaldo, *Derecho de los Negocios Internacionales*, Ed. Astrea, Buenos Aires, 1996.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian, *The Company; A Short History of a Revolution*, Ed. Weidenfeld & Nicolson, Londres, 2003.
- NIBOYET, J.P., *Principios de Derecho Internacional Privado*, Ed. Editora Nacional, México, D.F., 1975.
- PORTER, Michael, *Competition in Global Industries*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- REMIRO BROTONS, Antonio, *Derecho Internacional*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1997.
- ROBINSON, Richard D., *International Management*, Ed. MIT Press, Cambridge, 1966.
- ROBOCK, S. & SIMMONS, K., *International Business and Multinational Enterprises*, Ed. Irwin, Nueva York, 1989.
- SÁNCHEZ MEDAL, Ramón, *De los Contratos Civiles*, Ed. Porrúa, México, D.F., 1993.
- SÓJKA, Jacek (Ed), *Business Challenging Business Ethics; New Instruments for Coping with Diversity in International Business*, Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, 2002.
- WHITMAN, Marina v.N., *New World, New Rules*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1999.