

# *Aspectos jurídicos esenciales de las alianzas estratégicas o joint ventures*

XAVIER GINEBRA<sup>1</sup>

---

*SUMARIO: I. Aproximación jurídica al concepto de las alianzas estratégicas o joint ventures. II. El contrato de coinversión. A. Elementos y constitución de la sociedad de coinversión. B. Capital corporativo y propiedad de la sociedad anónima de coinversión. C. Convenios accesorios al contrato de coinversión. D. Resolución de conflictos.*

## **I. APROXIMACIÓN JURÍDICA AL CONCEPTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS O *JOINT VENTURES***

---

Las alianzas estratégicas son contratos celebrados entre dos o más empresas por los cuales integran parcialmente operaciones o actividades que forman parte de su actividad empresarial, a través de la puesta en común de recursos, bienes o dinero, de manera estable y duradera, para mejorar su situación competitiva y participando de manera conjunta y proporcional en los resultados de la explotación.

Para efectos del presente trabajo, identificaremos el concepto de las alianzas estratégicas con el de *joint ventures* en sentido amplio, ya que consideramos que éste último no es más que la manifestación jurídica del fenómeno económico de las alianzas estratégicas.

Existen al decir de Cabanellas de las Cuevas tres sentidos fundamentales para la expresión *joint venture*, en los Estados Unidos y en las relaciones económicas internacionales en general. Originalmente, se aplicaba esta expresión a una figura asociativa, cercana a la *partnership* (figura del derecho

<sup>1</sup> Agradezco la valiosa colaboración de Javier Arce Gargollo en la orientación bibliográfica para la elaboración del presente trabajo.

angloamericano con cierto tinte de las sociedades personalistas), y que se distinguía de ésta por la restricción de las relaciones entre las partes a una operación o negocio determinados. Si bien la expresión se sigue usando aún en este sentido, se la emplea también en otro de mayor extensión, haciendo referencia a distintas formas de cooperación entre empresas independientes, tales que permiten una integración parcial de éstas, contribuyendo los participantes con una porción minoritaria de sus activos a la actividad común. En este sentido amplio, las *joint ventures* pueden formarse utilizando los más variados instrumentos legales, asociativos o no, y las *joint ventures*, en su sentido estricto y original, no son sino uno de los posibles instrumentos empleables con el fin expuesto. En tercer lugar, y para aumentar las posibilidades de confusión, se da también el nombre de *joint ventures* a las empresas formadas por participantes de diferentes países, cualquiera que sea el tipo legal adoptado. Esta tercera figura presenta importancia desde el ángulo del derecho de las inversiones extranjeras, particularmente en razón de las distintas reglas que pueden aplicarse a tales inversiones, según se realicen o no en asociación con inversores del país receptor.<sup>2</sup>

En sentido amplio, Cabanellas da los siguientes elementos definitorios del contrato de *joint venture*:

- a) Una combinación de las estructuras u operaciones empresariales de distintas personas, mediante contratos expresos o implícitos. Estos contratos pueden ser societarios, asociativos o plurilaterales, o tener otras características.
- b) Cualquier tipo de aportación a la empresa o negocio común.
- c) Una expectativa de utilidad o de beneficio económico y un derecho, expreso o implícito, a participar en las utilidades o beneficios.
- d) Especificidad y limitación del objeto o fin común.
- e) Participación sólo parcial de las empresas que colaboran entre sí, que mantienen su identidad.<sup>3</sup>

A los elementos anteriores añadiríamos otras características que señala Arce Gargollo como propias del contrato de *joint venture*:

- a) Las partes se obligan a hacer las aportaciones al proyecto conjunto o a la sociedad producto del *joint venture*.
- b) Hay un control que cada parte ejerce sobre el negocio conjunto o la sociedad *joint venture* al momento de la celebración del contrato y en futuras etapas.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo y Julio Alberto KELLY, *Contratos de colaboración empresarial* (Buenos Aires Editorial Heliasta 1987) 105.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 112 y 113.

<sup>4</sup> ARCE GARGOLLO, Javier, *Contratos mercantiles atípicos* 3a. (México Editorial Porrúa 1996) 317.

Dentro de este rubro, existen *joint ventures* contractuales y societarias, ya que no es elemento esencial al concepto de *joint venture* en sentido amplio la configuración de una nueva sociedad. La doctrina distingue entre las *joint ventures* denominadas *equity joint ventures*, entendiéndose por éstas aquellas en las que las empresas asociadas constituyen una empresa de acuerdo con las leyes del país de actuación y pasan a administrar los negocios en el ámbito de la empresa con toda la estructura decisoria, societaria y tributaria compatible; por el contrario, las *non equity joint ventures* son acuerdos contractuales sin asumir personalidad jurídica propia, distinta a la de sus miembros, que suelen constar de un acuerdo base y varios "acuerdos satélites"; por ejemplo, contratos de prestación de servicios y asistencia técnica, autorización de patentes y marcas, etcétera.<sup>5</sup>

En el presente trabajo, vamos a analizar las *equity joint ventures*, para lo que vamos a entrar en el intrincado problema de la naturaleza jurídica de esta clase de contratos. De ahora en adelante, cuando hablemos de *joint ventures*, vamos a hacer referencia a las *equity joint ventures* o *joint ventures* en sentido estricto.

Existe cierto arraigo en cierto sector de la doctrina, respaldada por autores prestigiados, de que el contrato de *joint venture* es el contrato de constitución de una nueva sociedad entre dos o más empresas, y esto, sin dejar de ser cierto en parte, no es del todo exacto.

La visión anterior confunde uno de los propósitos del contrato de *joint venture* (la constitución de una nueva sociedad), con el contrato mismo de sociedad. Asimismo, olvida también que por virtud del contrato de *joint venture*, los *adventurers* (en adelante socios), se comprometen a ciertas obligaciones que van más allá de la constitución de la filial común, como veremos a lo largo de este estudio.

Con la expresión *joint ventures corporation* se ha querido frecuentemente indicar una sociedad por acciones (distinta al contrato original), constituida con accionistas locales de los países receptores de una inversión y teniendo por objeto la organización de un subyacente contrato de *joint venture*, en el cual se han precisado las modalidades de actuación de la inversión, las aportaciones de las partes, las actividades cuya ejecución le ha sido confiada a los accionistas, las cláusulas para insertar en el estatuto de la sociedad, etcétera.

El esquema de la sociedad por acciones asume, pues, una función instrumental frente al preliminar y subyacente contrato de *joint venture*, en el cual encuentra su fuente y al cual se adapta con relación a la composición de intereses en él delineados.

Así, si la regulación comercial tiene por objeto la coordinación de la ejecución de muchas actividades fundamentalmente complementarias e integradas, mediante la *joint venture corporation* se predispone una organización unitaria de la actividad en grado de satisfacer el control conjunto de los co-

<sup>5</sup> COLAIACOVO, Juan Luis, *Joint ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional* (Buenos Aires Editorial Macchi 1992) 89.

venturers con respecto, por otra parte, de la autonomía de los contrayentes en relación a la actividad cuya ejecución ha sido confiada a ellos proporcionalmente.<sup>6</sup>

En las *joint ventures* o “coinversiones” los participantes en la alianza estratégica crean una nueva empresa subsistiendo sus creadores,<sup>7</sup> la cual limita su esfera de actuación a la realización de un proyecto específico, con independencia de la forma jurídica que se adopte. Sin embargo, dado que una de estas formas (la más usual) es la sociedad por acciones<sup>8</sup>, dedicaremos el presente estudio al análisis de los contratos de coinversión en los que se constituye una sociedad por acciones.

## II. EL CONTRATO DE COINVERSIÓN

---

Antes de constituir la sociedad de coinversión, empresa conjunta o empresa de participación mancomunada (en adelante empresa conjunta), las partes celebran un convenio de pre-organización, a veces denominado “contrato de coinversión” (*joint venture contract*). Este convenio de preorganización, refleja el acuerdo de las partes para emprender un proyecto común y declara sus objetivos y políticas fundamentales. El convenio sirve también como un “historial legislativo” de las negociaciones entre las partes y puede ser de importancia en la interpretación de los arreglos subsecuentes (ROSS).<sup>9</sup>

El contrato de co-inversión debe establecer claramente los principales objetivos de la empresa propuesta, así como los arreglos particulares respecto de la propiedad y el control de ésta (...). El contrato debe establecer la estructura del capital corporativo de la empresa, incluyendo las aportaciones iniciales y subsecuentes, la forma de pago y avalúo de las acciones, la distribución y clasificación de las acciones, la transmisión de las acciones, etc. Este contrato también debe contemplar, en términos generales, la repartición de los derechos y de las obligaciones que se relacionan con el control y la administración de la sociedad, particularmente respecto de la estructura y las funciones de los órganos de administración, los procedimientos y requisitos de las votaciones, los derechos de veto, etc. Debe contemplarse también una descripción general de las responsabilidades de las partes respecto de la constitución de la sociedad, la distribución de gastos y otros arreglos financieros. El contrato de co-inversión, además de estructurar la empresa, puede estructurar igualmente otros arreglos contractuales subsecuentes que han de celebrarse en relación a la empresa

<sup>6</sup> ASTOLFI, Andrea, *El contrato internacional de “joint venture”* (Buenos Aires Editorial Depalma 1986) 35.

<sup>7</sup> JARILLO Y MARTÍNEZ, citados por GARCÍA TORRES, Armando, *Alianzas estratégicas, Nota técnica* (México Banco de Comercio Exterior, Instituto de Formación Técnica junio de 1996).

<sup>8</sup> LE PERA, Sergio, *Joint venture y sociedad* (Buenos Aires Editorial Astrea 1989) 83.

<sup>9</sup> DAVIS, Reginald L., *Industria maquiladora y subsidiarias de coinversión, Régimen jurídico y corporativo* (México Cárdenas Editores 1985) 336.

entendida ampliamente, tales como convenios de arrendamiento y de compra-venta, convenios sobre licencias de tecnología, convenios de distribución y mercadeo, etc. Finalmente, deben estipularse los procedimientos de disolución y liquidación de la sociedad, así como los procedimientos para dirimir conflictos, como el arbitraje.<sup>10</sup>

### **A. Elementos y constitución de la sociedad de coinversión**

---

Las sociedades mercantiles más comunes en México son las sociedades anónimas (SA) y las sociedades de responsabilidad limitada (SRL). Ambas estructuras se pueden adaptar a las necesidades y operaciones de una empresa de coinversión y ofrecen varias ventajas a los inversionistas. Sin embargo, la SA es claramente la forma predominante de sociedad mercantil en México, que refleja aproximadamente el 99% de todo el capital invertido en las sociedades mexicanas.<sup>11</sup>

Sin embargo, no debe pensarse que la SA es la única forma apropiada para la empresa conjunta. Las *joint ventures corporations* tienen un marcado carácter personalista, que las desliga del concepto clásico de la sociedad anónima, en el que predomina el capital sobre la persona de los socios, para asemejarse más a las sociedades personalistas, en la cual la persona del socio es determinante para la constitución del contrato social. Esto hace preferible, en no pocas ocasiones, la asunción de otras formas jurídicas distintas a la SA, como puede ser la sociedad de responsabilidad limitada, que se forma por un grupo cerrado de personas, que se conocen mutuamente,<sup>12</sup> situación que debe darse como requisito imprescindible para el éxito de una alianza. La SRL es una SA, sometida a formalidades menos rigurosas, más elástica en su organización y más personalista en su régimen,<sup>13</sup> que la hace preferible, en no pocas ocasiones, a la SA, como instrumento de un contrato de coinversión.

La constitución de la sociedad no sufre modificaciones distintas por tratarse de una empresa de participación mancomunada, si bien para la constitución de la denominación social, en el caso de empresas matrices extranjeras, éstas podrán otorgar a su subsidiaria una licencia para explotar su denominación, nombre comercial, o variaciones de éstos. Estos arreglos deben protegerse dentro de los estatutos corporativos y en un convenio separado de licencia.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp. 336 y 337.

<sup>11</sup> MANTILLA MOLINA, Roberto, citado por DAVIS, Reginald L., *ibid.*, p. 337.

<sup>12</sup> MANTILLA MOLINA, Roberto, *Derecho mercantil* 21a. (México Editorial Porrúa 1981) 270.

<sup>13</sup> GARRIGUES, Joaquín, *Curso de derecho mercantil* I (México Editorial Porrúa 1987) 542.

<sup>14</sup> DAVIS, Reginald L., *op. cit.*, p. 338.

## **B. Capital corporativo y propiedad de la sociedad anónima de coinversión**

---

El capital corporativo de una sociedad anónima se integra con las aportaciones de los accionistas y se divide en acciones.

Como regla general, la Ley General de Sociedades Mercantiles (en adelante LGSM), señala que las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos. Sin embargo, los estatutos corporativos pueden estipular que el capital social se divida en distintas clases de acciones con derechos particulares. Esto permite a las sociedades por acciones emitir acciones comunes, con plenos derechos de voto, y/o acciones preferentes de voto limitado (aunque pueden constituirse clases distintas de acciones distintas a las anteriores). En algunos casos, podrá ser recomendable emitir acciones preferentes a los accionistas extranjeros de una sociedad anónima de coinversión, con el fin de asegurar ciertas preferencias y garantías respecto de dividendos y derechos de liquidación.<sup>15</sup>

El artículo 113 LGSM establece que puede pactarse en el contrato social que una parte de las acciones tengan derecho a voto solamente en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones I, II, IV, V, VI, y VII del artículo 182 (esto es, en los casos de prórroga, disolución anticipada, cambio de objeto, cambio de nacionalidad, transformación o fusión con otra sociedad).

Los titulares de estas acciones tienen como compensación el derecho a la asignación de dividendos anticipadamente a las acciones ordinarias de cinco por ciento, y a su reembolso con anterioridad a las ordinarias, al hacerse la liquidación de la sociedad.

A través de la emisión de este tipo de acciones, se puede asegurar el control en una sociedad, aun sin tener la mayoría del capital social, dentro del curso ordinario de operaciones, aunque sujeto a la restricción en las decisiones a que se refiere el propio artículo 113.

### **1. El derecho de veto**

Antes de examinar el derecho de veto en la sociedad anónima de coinversión, es necesario repasar brevemente los requisitos necesarios para la instalación y deliberación válida de las asambleas de accionistas.

Se requiere que las resoluciones sean adoptadas legalmente por las asambleas, lo cual, a su vez, exige que en ellas esté presente y vote una mayoría. Se habla, en estos casos, de quórum de asistencia y quórum de votación. Aquél, es la mayoría de acciones necesaria para que una asamblea pueda constituirse y pase a deliberar; éste, se refiere al número mínimo de ellas que deben votar para que la resolución sea válida. En ambos casos, pues, la mayoría se refiere a

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 340.

acciones representativas del capital social de la SA, no a la presencia o al voto personal del socio (como sucede en las sociedades personales).

La LGSM fija distintas “mayorías”, en relación, en primer lugar, con las asambleas ordinarias y extraordinarias, y en segundo lugar, que se trate de primera o ulterior convocatoria: para asambleas ordinarias que se reúnan a virtud de primera convocatoria, deben concurrir acciones que representen, por lo menos, la mitad del capital social (con derecho a voto), y las resoluciones sólo serán válidas cuando se tomen por la mayoría de las acciones presentes (artículo 189). Si no concurre el 50% de las acciones, se hará una segunda convocatoria y la asamblea ordinaria, entonces, se constituirá y resolverá “cualquiera que sea el número de las acciones representadas” (artículo 191 párrafo primero).

Respecto a asambleas extraordinarias, en primera convocatoria el quórum de asistencias es el 75% de acciones de capital social (con derecho a voto) y el quórum de votación, el 50% de acciones de capital social.<sup>16</sup>

Por el derecho de veto se llama así, en derecho norteamericano (veto *power*), a la facultad que se concede a una minoría de acciones de integrar necesariamente el quórum de votación en las asambleas (y en ocasiones también el quórum de presencia), a efecto de adoptar acuerdos válidos. Si la minoría no otorga su voto al proyecto de acuerdo propuesto por la mayoría (o si por no concurrir a la asamblea que se convoque, ésta no puede integrarse), ello equivale a vetar el acuerdo.

La forma de conceder el derecho de veto consiste en pactar en el contrato social que las resoluciones de las asambleas (o del Consejo de Administración) sólo pueden ser aprobadas por una mayoría de votos que se compongan de un porcentaje de capital social en que esté siempre representado el grupo minoritario de accionistas (o de consejeros), *vgr.* en una SA hay un grupo del 30% de acciones que pertenecen a uno o varios accionistas minoritarios (*versus* un 70% en poder de la mayoría), la cláusula estatutaria dispondría que la mayoría de votos necesaria para aprobar un acuerdo, debería ser, cuando menos del 71% (en primera o ulterior convocatoria o reunión). El accionista o el grupo minoritario estaría representado por el 1% y su voto en contra, o su abstención de votar (o de participar en la asamblea) impediría la adopción del acuerdo.

### **Validez del derecho de veto**

Se controvierte en nuestra doctrina la validez de tal derecho y de semejante pacto, respecto a asambleas ordinarias y al Consejo de Administración. Tratándose en cambio, de asambleas extraordinarias no cabe discusión, puesto que el artículo 190 expresamente lo admite: “salvo que en el contrato social se fije una mayoría más elevada”. A nuestro juicio, aunque sin tal claridad y pre-

<sup>16</sup> BARRERA GRAF, Jorge, *Instituciones de derecho mercantil* (México Porrúa 1989) 541 y 542.

cisión, la LGSM también admite ampliar los límites mayoritarios fijados para ciertas asambleas ordinarias, en los artículos 189 y 191 primer párrafo, cuando en la fracción XII del artículo 182 habla de “asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial”. Estos asuntos tienen que ser los de asamblea ordinaria, porque los de la extraordinaria están enumerados exhaustivamente (*numerus clausus*) en las once fracciones anteriores del propio artículo 182. Además, el otorgamiento de tal derecho se desprende de la fracción VI *in fine* del artículo 91, y de la fracción VII del artículo 125.

No obstante, la concesión de tal derecho y su otorgamiento en una cláusula estatutaria, no deben impedir el funcionamiento de la SA, provocando que no pueda celebrarse asamblea ordinaria alguna (al no presentarse él o los accionistas minoritarios), o que ella no adopte acuerdos que sean necesarios para la consecución de las finalidades sociales. Y esto ocurre, como sostiene Rodríguez Rodríguez, si se trata de los asuntos que son propios de la asamblea ordinaria anual; a saber, la aprobación de los estados financieros, y el nombramiento, ratificación o renovación de los miembros del consejo de administración y de vigilancia.

Con esta limitación, que podemos considerar como de interés público, sostenemos la validez del derecho de veto y de semejante cláusula, pero admitimos que cuando opera dicha facultad concedida a la minoría, ésta no debe abusar impidiendo la adopción de acuerdos que sean convenientes o necesarios (*vgr.* modificaciones del capital social, celebración de ciertos contratos, etcétera). El juez, en el caso concreto, resolvería la improcedencia del derecho de veto, en cuanto que dificulte o haga imposible la consecución de la finalidad social.<sup>17</sup>

La votación en las sesiones del Consejo de Administración usualmente también es fijada por simple mayoría de miembros presentes, aunque también pueden fijarse requisitos de votación especiales para protección de coinversionistas minoritarios.<sup>18</sup>

A continuación mencionaremos la importancia del derecho de veto dentro de un contrato de *joint venture* o de coinversión, ya que la regulación del derecho de veto suele ser muy usual y exhaustiva en este tipo de contratos.

Respecto al personal, por lo que hace referencia a una coinversión, los coinversionistas comúnmente aprueban de una manera conjunta el plan de recursos humanos de la empresa vehículo de la coinversión, así como los planes de recursos humanos de cualquier subsidiaria o afiliada. En relación con los funcionarios de primer nivel de la empresa vehículo de la coinversión, éstos también serán aprobados en forma unánime por los coinversionistas, fijándose al efecto, políticas de selección, contratación y evaluación que resulten consis-

<sup>17</sup> *Ibid.* pp. 542 a 544.

<sup>18</sup> CREEL, Carlos y Javier GALLARDO, *Casos y aspectos relevantes de coinversiones o "joint ventures"*, nota técnica del despacho Creel, García Cuéllar y Muggenburg, S.C., mayo de 1993, p. 4.

tentes con los estándares internacionales.<sup>19</sup> Para ello, es necesario establecer dicho derecho de veto por lo que respecta a estas materias en los estatutos.

Se puede establecer que los coinversionistas aprobarán los contratos de cierta importancia en los que la empresa vehículo sea parte. Asimismo, tendrán el derecho de aprobar nuevas líneas de productos o servicios, que no sean los originalmente contemplados por la empresa vehículo de la co-inversión o aquellos productos que pudieran competir con los productos elaborados por los inversionistas.<sup>20</sup>

En ocasiones, es conveniente señalar que en ciertas materias específicas, vale la pena establecer<sup>21</sup> el consentimiento unánime de todos los socios, con respecto a las siguientes materias relacionadas con la empresa vehículo de la co-inversión, sus subsidiarias o afiliadas:

- a) Cualquier fusión o escisión;
- b) Cualquier petición de quiebra o suspensión de pagos;
- c) Venta, arrendamientos, o cualquier otra disposición de todos o una parte sustancial de los activos;
- d) Cualquier transferencia de los intereses de los inversionistas;
- e) Cualquier modificación a los estatutos sociales;
- f) Inversiones que excedan una cantidad pre-determinada;
- g) Aprobación de contratos que excedan de una cantidad predeterminada.<sup>22</sup>
- h) Disolución y liquidación de la sociedad;
- i) Cambios en la política general corporativa;
- j) Aprobación de erogaciones y endeudamiento en exceso de sumas determinadas;
- k) Aprobación de proyectos financieros y corporativos a largo plazo;
- l) Aprobación de determinados acuerdos con los accionistas, empleados u otras personas relacionadas;
- m) Aprobación de los proyectos generales de remuneración;
- n) Aprobación de créditos e inversiones de las reservas financieras de la sociedad;
- o) Compra-venta de bienes inmuebles y construcción de instalaciones de la sociedad;
- p) Adquisición y disposición de derechos de propiedad industrial, como tecnología, patentes, etcétera;
- q) Manufactura de nuevos productos o servicios y/o el abandono de líneas existentes de productos o servicios;
- r) Contratación de auditores y consejeros legales externos;
- s) Transmisión de acciones de la sociedad;
- t) Pago de acciones;

<sup>19</sup> *Ibidem.*

<sup>20</sup> *Ibidem.*

<sup>21</sup> *Ibid.* pp. 16 y 17.

<sup>22</sup> *Ibidem.*

- u) Nombramiento de miembros de comités *ad hoc* o especiales y designación de sus facultades;
- v) Convenios de distribución y mercadeo y
- w) Todos los asuntos que no se desglosen expresamente en la convocatoria para la asamblea de accionistas.<sup>23</sup>

## 2. Designación de consejeros y comisarios

Como sabemos, el consejo de administración es el encargado de la gestión de la sociedad, y el comisario, de la vigilancia de la misma. Debido a lo anterior, su designación es un medio muy eficaz para asegurar el control en una sociedad. El mecanismo establecido para su designación queda a libre determinación de los estatutos o de la asamblea de accionistas. Lo único que exige la ley en relación al derecho de designación de consejeros de acuerdo con la participación en el capital social, es que, cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en su designación, pero en todo caso la minoría que represente o veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejero. Este porcentaje será del 10%, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores (artículo 144 de la LGSM).

Del artículo citado se desprende a todas luces que su regulación peca de insuficiente, ya que por un lado, no relaciona el derecho de nombramiento de consejeros a la proporción en el capital social, y por otro lado, no protege convenientemente los derechos de las minorías, ya que el derecho que tienen éstas a designar un consejero, se pueden ver frustrado en su propósito, si el número de consejeros es elevado (piénsese, por ejemplo, que puede hacer un consejero en un consejo de administración compuesto de veinte miembros), o si no se reúne el porcentaje mínimo del 25% para poder ejercitar dicho derecho, el cual consideramos alto.

Sin dejar de criticar la ausencia de regulación completa en este asunto, una alianza estratégica de empresas se puede prevaler de la misma, ajustando el derecho de designación de los consejeros a su conveniencia, pudiendo proteger más o menos a la minoría, y reservando, en ciertos casos, un derecho de veto a cierta clase o porcentaje de acciones en las resoluciones del consejo de administración.

En relación al nombramiento de comisarios, la propia ley remite al artículo 144, estableciendo el mismo sistema que para la designación de consejeros, pudiendo, por tanto, hacerle las mismas críticas que hicimos para la regulación del nombramiento de los miembros del consejo de administración.

Aunque se ha criticado que la renovación de los comisarios dependa exclusivamente de la asamblea, debido a que entorpece la independencia de cri-

<sup>23</sup> DAVIS. Reginald L. *op. cit.*, pp. 363 y 364.

terio que éste requiere para ejercer la vigilancia de la sociedad,<sup>24</sup> se puede asegurar su independencia, si la vigilancia de la sociedad es encomendada a un despacho de auditores externos de reconocido prestigio, elegido previamente por las partes. El nombramiento de un despacho de auditores externo es conveniente para garantizar una revisión independiente de la información contable y financiera de la empresa vehículo de la co-inversión cuando estamos frente a un *joint venture*.<sup>25</sup>

A modo de colofón, y con un sentido práctico, sugerimos que en el contrato de *joint venture* se incluyan los aspectos que señala Arce Gargollo, que debe contemplar el contrato de coinversión por lo que respecta a la administración de la sociedad:

- i) La forma de hacer las convocatorias a las asambleas, por ejemplo, además de la publicación, mediante el envío por correo certificado a los socios.
- ii) Determinar las materias de la competencia adicional a las que señala la ley que conocerá la asamblea extraordinaria de accionistas.
- iii) Fijar los quórum y votaciones de las asambleas extraordinarias y del consejo de administración.
- iv) El número de los consejeros que cada socio tendrá en el consejo de administración y los derechos para designar consejeros y comisarios.
- v) La necesidad de que el Consejo de Administración intervenga en decisiones importantes relacionadas con la marcha del negocio (nombramiento de directores y gerentes, inversiones en activos fijos, contratación de pasivos, aprobación de presupuestos, políticas de ventas, fijación de precios, nuevas líneas de producción, ventas de exportación).
- vi) La posibilidad de crear comités, órganos consultivos o de asesoría que intervengan (directa o indirectamente) en la administración y operación de ciertas áreas del negocio. Algunos de estos comités tienen por objeto “la organización interna de las relaciones entre los contrayentes” (Astolfi) o socios.
- vii) Los derechos de inspección y vigilancia que se otorgan a cada socio mediante el nombramiento de comisarios y la posibilidad de pedir auditorías externas en ciertos casos.
- viii) Los lineamientos para otorgar la representación de la sociedad, qué órganos, comités y funcionarios que gozarán de poderes de la sociedad y el alcance de sus respectivas facultades.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> BARRERA GRAF, Jorge, *op. cit.*, p. 610.

<sup>25</sup> CREEL, Carlos, y Javier GALLARDO, *op. cit.*, p. 4.

<sup>26</sup> ARCE GARGOLLO, Javier, *op. cit.*, p. 328.

### 3. Restricciones a la libre transmisión de las acciones o partes sociales de la sociedad

También conocidas como sindicatos de bloqueo, que son los contratos por los que el accionista se obliga frente a una o varias personas —los demás accionistas sindicados— a no transmitir sus acciones sin el consentimiento de aquéllos o sin su renuncia al derecho de adquisición preferente. El pacto abarca tanto las acciones presentes como las futuras que posea el accionista sindicado en la misma Sociedad.

Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones se clasifican en legales, estatutarias y convencionales, según la fuente de que derivan, que condiciona también su eficacia, muy diferenciada. También responden cada una de ellas a distinta finalidad: protección de intereses generales, introducción del *intuitu personae* en la Sociedad Anónima y reforzamiento del cumplimiento del sindicato de voto, respectivamente.

No obstante, existe un cierto paralelismo entre el régimen de las restricciones estatutaria y las convencionales, con analogías y diferencias. Coinciden en las modalidades o técnicas jurídicas, que pueden ser, en ambas, de cuatro clases:

- a) Cláusulas de adquisición preferente, en el precio y otras condiciones fijadas, en los estatutos (estatutarias) o en el pacto de bloqueo.
- b) Cláusulas de retracto, o de facultad de subrogación en el contrato estipulado con el tercero, en las condiciones con él pactadas.<sup>27</sup>
- c) Cláusulas de autorización de la transmisión por los órganos de la sociedad (en el caso de sindicato de bloqueo, por éste, por acuerdo mayoritario, o por el director o síndico).
- d) Cláusulas de determinación objetiva de los requisitos que deben reunir los adquirentes, requisitos positivos y/o negativos.<sup>28</sup>

La única limitación que establece la LGSM para la limitación de la transmisibilidad de las acciones, es la que permite sujetar dicha transmisión a la autorización previa del Consejo de Administración (artículo 130), lo cual no quiere decir, a nuestro juicio que no se puedan emplear cláusulas de determinación objetiva de los requisitos que deben reunir los adquirentes, así como cláusulas de adquisición preferente, en contra de lo que opina Mantilla Molina de que el artículo 130 establece las únicas limitaciones posibles a la libre transmisión de acciones en la SA.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> VICENT CHULIA, Francisco, "Licitud, eficacia y organización de los sindicatos de voto", en *Derecho Mercantil de la Comunidad Económica Europea* (Madrid Editorial Cívitas) 1247.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<sup>29</sup> MANTILLA MOLINA, *op. cit.*, pp. 353 y 354.

#### 4. La protección de los derechos de las minorías

Al respecto, la actual LGSM no los protege adecuadamente, ya que, en primer lugar, su regulación de los derechos de las minorías es escasa, hallándose dispersa en algunos artículos específicos de la propia ley, y por otro lado, la protección de las mismas resulta insuficiente, si nos atenemos a lo que estatuye la referida ley. Basta observar la facilidad con que puede ser burlada la misma, cuando se trata de un consejo de administración numeroso, de más de diez miembros, en que la minoría sólo pueda designar a uno de ellos (artículo 144 de la ley). Rige el mismo problema en tratándose de la designación de comisarios (artículo 171).

El artículo 184 de la ley permite que los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social, pidan por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o consejo de administración o a los comisarios, la convocatoria de una asamblea general de accionistas, para tratar los asuntos que se indiquen en su petición, pudiendo ser hecha dicha convocatoria por la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, si los administradores o comisarios se rehúsan a hacerla o no la hacen.

Dicha petición puede ser hecha por el titular de una sola acción cuando no se haya celebrado asamblea durante dos ejercicios consecutivos o no se hayan ocupado de los asuntos propios de la asamblea ordinaria anual (artículo 185).

Para poder aplazar el voto de algún asunto en el seno de alguna asamblea, también se requiere un porcentaje del 33% del capital social de la sociedad.

Por último, uno de los derechos más importantes de las minorías, que es el derecho de oposición judicial a las resoluciones de las asambleas que violen alguna disposición legal o cláusula de los estatutos, solamente se concede a los accionistas que representen el 33% del capital social.

De todo lo mencionado se deduce la elevada proporción del 33% que se exige para tener derecho a la protección de los artículos citados, salvo en el caso del artículo 185, protección insuficiente para las minorías, protección que consideramos absolutamente necesaria.

Por todo ello, recomendamos que se adopte un nuevo régimen, para proteger los derechos de las minorías, para lo cual recomendamos se tome como base el régimen que, al efecto prevé la nueva ley española de 1989, de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directrices de la (Comunidad Económica Europea (CEE) en materia de sociedades. Dicha ley resalta varios e importantes derechos que se conceden al o a los accionistas que sean titulares, al menos, de un 5% del capital de la sociedad:

1. Derecho a exigir a los administradores la convocatoria de la Junta Extraordinaria de la Sociedad, mencionando los asuntos que deben tratarse en dicha Junta. En este caso, la Junta deberá ser convocada para celebrarse dentro de los treinta días siguientes al requerimiento notarial para su convocatoria y, además, su orden del día incluirá necesariamente los asuntos y los temas que los socios minoritarios hubiesen exigido (artículo 100.2).

2. Derecho a impugnar los acuerdos nulos o anulables adoptados por el Consejo de Administración que, constituyendo una de las mayores novedades de la Ley, podrán realizar los accionistas en el plazo de treinta días contados desde el siguiente a aquel en el que tuvieron conocimiento de los acuerdos, siempre que no haya transcurrido un año desde su adopción. Podrán, asimismo, solicitar al juez la suspensión del acuerdo (artículo 143.1)

3. Derecho a solicitar la suspensión del acuerdo de la Junta General que haya sido impugnado, suspensión que podrá solicitar el demandante o demandantes que representen, al menos, el porcentaje del capital social indicado. El juez podrá solicitarles que presten aval o caución de los perjuicios que eventualmente la suspensión podrá causar a la sociedad (artículo 120.1).

4. Derecho en relación con la acción de responsabilidad de la sociedad contra los administradores de la sociedad, de vario contenido. Se inician estos derechos con la posibilidad que la Ley reconoce al socio o socios que representen, al menos, el porcentaje de capital mencionado, para exigir la convocatoria de la Junta General que ha de acordar el ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores (artículo 100.2). Asimismo, la misma minoría de accionistas podrá ejercitar la acción de responsabilidad contra los administradores en defensa del interés social: a) si éstos no convocan la Junta General solicitada; b) si la sociedad no la ejercita una vez decidido su ejercicio dentro del plazo de un mes, desde la fecha de adopción del correspondiente acuerdo; c) si el acuerdo mayoritariamente adoptado por la Junta General hubiera sido contrario a la exigencia de tal responsabilidad.

Finalmente, el accionista o accionistas que representen, al menos, el 5% de capital social, podrá impedir y oponerse a que la Junta General de la sociedad, después de adoptar el acuerdo de entablar la acción de responsabilidad contra los administradores, pueda transigir o renunciar al ejercicio de la acción (art. 134.2).

5. Importantes son los derechos que en relación con el nombramiento de los Auditores de cuentas reconoce la ley a estos accionistas minoritarios que ostenten, al menos, el 5% del capital. En las sociedades que no estén obligadas a someter las cuentas anuales a la verificación de un Auditor, aquellos accionistas podrán solicitar del Registrador mercantil del domicilio social que, con cargo a la sociedad, nombre un auditor de cuentas para que se efectúe la revisión de las de un determinado ejercicio (art.205.2). Asimismo, el accionista o accionistas que ostenten el capital anteriormente indicado podrán, cuando concurra justa causa, pedir al juez de la instancia del domicilio social la revocación del Auditor designado por la Junta General o por el Registrador mercantil o, en su defecto, el nombramiento de otro auditor (art. 206).

6. Los accionistas minoritarios también poseen el derecho a solicitar la presencia de un Notario para que levante el acta de la Junta General, siempre que lo soliciten de los administradores con cinco días de antelación a la celebración de la Junta, accionistas que representen, al menos, el 1% del capital

social. El Acta notarial así levantada tendrá la consideración de Acta de la Junta General en sustitución de la del Secretario (art. 114.1).<sup>30</sup>

Existen otras propuestas de protección de las minorías que han sido sugeridos por la doctrina, pero no son estudiados en el presente trabajo, por no ser el tema directo abordado en el mismo. Cabe solamente precisar que el régimen español no debe entenderse como algo que deba tomarse en su integridad, sino que debe adaptarse a las peculiares necesidades de cada agrupación de empresas, lo que puede hacer conveniente el cambio de alguna de sus disposiciones, especialmente en aquellos casos en los que una protección excesiva de los derechos de la minoría podría entorpecer la marcha del negocio social, lo cual se da especialmente con relación a ciertas materias, como podrían ser, el hecho de que la minoría dificulte la designación de los órganos directivos de la sociedad.<sup>31</sup> Este problema se podría evitar otorgando a las minorías derechos para la designación de cierto número de consejeros, asegurando que la mayoría no pueda aplicar sus votos a la elección de los candidatos "minoritarios",<sup>32</sup> a la vez que se impidiese el abuso indebido del derecho de la minoría para obstruir la designación de los consejeros del órgano de administración.

### C. Convenios accesorios al contrato de coinversión

---

Además de planear y estructurar las varias disposiciones y convenios que proyectan la empresa de co-inversión como una SA con accionistas extranjeros y nacionales, en muchos casos éstos celebran una serie de convenios accesorios que proyectan la empresa como subsidiaria de una empresa matriz extranjera. Estos convenios internos, o inter-corporativos, tienden a integrar la empresa subsidiaria de coinversión a la estructura global de la matriz y pueden conferir a ésta un control de facto y operativo sobre aquélla, particularmente en su doble capacidad como accionista y como proveedor de finanzas, bienes de capital, materias primas, tecnología y asistencia técnica y administrativa para la subsidiaria.

#### 1. Convenios financieros

Durante las etapas iniciales de organización de la empresa de co-inversión, es común que la empresa matriz extranjera celebre contratos de crédito para fi-

<sup>30</sup> BROSETA PONT, Manuel, *Manual de derecho mercantil 7a.* (Madrid Tecnos 1991) 259 y 260.

<sup>31</sup> GARBER, Carlos A., y Moisés J. SAVRANSKY, *Participación de las minorías en el gobierno de las sociedades por acciones* (Buenos Aires Abeledo-Perrot 1974) 79 y 80.

<sup>32</sup> LE PERA, Sergio, "Voto acumulativo", *El sistema de elección de directores, síndicos e integrantes del consejo de vigilancia en la Ley de Sociedades Comerciales* (Buenos Aires Astrea 1973) 70.

nanciar el proyecto, además de hacer sus aportaciones al capital social. Generalmente, la empresa matriz multinacional es económicamente más sólida que los inversionistas nacionales y puede celebrar contratos de crédito, o de financiamiento, con la empresa de coinversión, o a garantizar o procurar créditos de una institución financiera independiente, en proporción a sus participantes en el capital social de la misma.

Estos aspectos financieros son de importancia vital para el desarrollo de las actividades de la empresa subsidiaria y tienden a crear un grado significativo de dependencia de la empresa matriz.<sup>33</sup>

La falta de liquidez de las empresas de coinversión son causa de importantes fracasos en las alianzas estratégicas. Por ello conviene instrumentar mecanismos, dentro del contrato de coinversión, de los convenios accesorios y de los estatutos sociales, que prevean aportaciones de los socios a la empresa conjunta de acuerdo a las necesidades de ésta, y que a la vez no obliguen a la sociedad vehículo a descapitalizarse por los altos pagos que deba efectuar a la empresa conjunta por concepto de dividiendos o intereses del capital.

## 2. Convenios de suministro

Bajo el rubro de convenios de suministro, se comprenden los posibles convenios en virtud de los cuales la empresa matriz asume el papel de proveedor de bienes de capital y de materias primas que la subsidiaria requiere para sus procesos productivos. Inicialmente, la empresa matriz puede hacer su aportación al capital social de la subsidiaria en especie, es decir, en forma de equipo, maquinaria o activos intangibles como tecnología, patentes, etcétera. En la medida que tales bienes de capital no se produzcan o no estén disponibles en el país anfitrión, la empresa matriz extranjera ocupa una posición de mucha importancia en la estructura general del proyecto de co-inversión.

Por otro lado, puede la empresa matriz extranjera celebrar convenios para suministrar determinadas materias primas o componentes que la empresa subsidiaria requiere para sus procesos productivos. La determinación de las fuentes de suministro de dichos materiales utilizados por la empresa subsidiaria es de importancia fundamental y tiende a crear una dependencia natural con los proveedores. Si la empresa matriz puede determinar y controlar las fuentes y el suministro de las materias primas, está en una posición propicia para influir en ciertas áreas de decisión administrativa y direccional. Esta noción se agudiza particularmente en casos que involucran la alta tecnología controlada por la empresa matriz. Sin embargo, debe ejercerse prudencia al diseñar tales convenios de suministro, con el fin de no atar (*tie in*), la subsidiaria a la empresa matriz proveedora si existen fuentes o proveedores de materiales comparables en el país anfitrión, en este caso México.<sup>34</sup> Semejantes cláusulas podrían ser

<sup>33</sup> DAVIS, Reginald L., *op. cit.*, pp. 373 y 374.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 375.

contrarias a la Ley Federal de Competencia Económica, en su artículo 10, fracción III, el cual prohíbe las denominadas ventas atadas,<sup>35</sup> a través de las que se condiciona la venta de un producto o la prestación de un servicio a la adquisición de otro bien, que por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarde relación alguna con el objeto de dichos contratos.

### 3. Convenios de transferencia de tecnología

La empresa multinacional moderna se caracteriza, en forma creciente, por la avanzada tecnología que se incorpora a los productos, así como a los procesos de la producción, de un gran número de compañías manufactureras. La tecnología asociada con las patentes, marcas, conocimientos técnicos (*know-how*), etcétera, también constituye un elemento importante del proceso de "internacionalización" de la industria y de la empresa multinacional. En un primer nivel, las empresas multinacionales basadas en los países desarrollados, o industrializados, frecuentemente celebran convenios con empresas de otros países otorgándoles licencias para usar y explotar su tecnología. Estos convenios son los instrumentos principales que facilitan la transferencia de tecnología a terceras personas y son de suma importancia para los países en vías de desarrollo. En este nivel, los convenios que permiten a la empresa multinacional asociarse contractualmente con empresas o inversionistas nacionales, o locales, sin comprometer una inversión de capital en una entidad corporativa separada. En adición a los diversos convenios de cooperación industrial, convenios y operaciones *turn-key* (construcción y operación inicial de proyectos para entregarlos a nacionales del país anfitrión) y otros convenios de administración, consultoría, asesoría y supervisión celebrados con empresarios nacionales, los numerosos acuerdos de tecnología pueden clasificarse bajo la noción de actos, o negocios, contractuales, de coinversión denominados contractual *joint ventures*.<sup>36</sup>

## D. Resolución de conflictos

---

En la medida que puedan surgir conflictos entre los accionistas extranjeros y los accionistas mexicanos de una sociedad de coinversión, el contrato social y/o los estatutos corporativos correspondientes deben establecer mecanismos adecuados para resolver dichos conflictos eventuales. Una medida extrema se contempla en el artículo 206 LGSM, señalando que cuando la Asamblea General de Accionistas adopte resoluciones sobre un cambio de objeto de la

<sup>35</sup> MONTERRUBIO, Luis, "Consideraciones a la Ley Federal de Competencia Económica", en *Alianzas estratégicas: una alternativa para incrementar la competitividad de su empresa* (Unidad de Transferencia de Tecnología octubre de 1995, documento inédito) 3.

<sup>36</sup> DAVIS, Reginald L., *op. cit.*, p. 375.

sociedad, transformación de la sociedad o fusión con otra, los accionistas que hayan votado en contra de dichas resoluciones tendrán derecho a separarse de la sociedad y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último balance aprobado. Este derecho debe ejercerse dentro de los quince días siguientes a la clausura de la asamblea. El problema fundamental con esta acción de retiro de la sociedad deriva del requisito de que el reembolso de las acciones se base en el último balance aprobado de la sociedad. Un método más adecuado y equitativo contemplaría el avalúo independiente de las acciones. Además de estas disposiciones, los estatutos corporativos podrán establecer un procedimiento más detallado y satisfactorio que deba seguirse en casos de retiro y liquidación de acciones. Tales disposiciones deben redactarse con particular precisión respecto de notificaciones de retiro, avalúo de las acciones, derechos de preferencia de los demás accionistas para adquirir las acciones de los que se retiran, transmisión de las acciones a terceras personas, etcétera.

El arbitraje es uno de los mecanismos adecuados para resolver conflictos en sociedades de coinversión. Si los accionistas deciden someter sus conflictos a un proceso de arbitraje, el contrato social y/o los estatutos deben detallar explícitamente aquellos asuntos que puedan ser objeto de arbitraje, el nombramiento de los árbitros, las reglas del procedimiento a seguirse, la forma en que se han de resarcir daños y perjuicios, etcétera. Varias sociedades de coinversión internacional someten sus conflictos a instituciones arbitrales reconocidas, tales como la American Arbitration Association y la International Chamber of Commerce, y/o convienen en aplicar las reglas procedimentales de las mismas. Otro método implica permitir a las partes en conflicto nombrar a un juez arbitral cada uno, y luego los dos árbitros electos nombrarán a un tercero. En este caso, es muy importante establecer las reglas y el procedimiento que se deban aplicar. Asimismo, deben expresarse disposiciones señalando que a los actos objeto del conflicto se aplicará el derecho sustantivo mexicano, así como que se aplicará el derecho de procedimiento mexicano en aquellas áreas no cubiertas por las reglas de arbitraje generales que se adopten.

Además de las acciones legales específicas que la LGSM pone al alcance de los accionistas minoritarios, ciertas acciones legales directas pueden entablarse como medida de resolución de conflictos en la Sociedad Anónima de coinversión. Los tribunales mexicanos basarán sus decisiones en la estructura general de los acuerdos celebrados entre los accionistas extranjeros y mexicanos, así como en la relación integral entre éstos. Considerando que la teoría que fundamenta el concepto de sociedad mercantil en México es la de un contrato entre los accionistas, los tribunales han de respetar la base general del acuerdo que dio origen a la sociedad de coinversión, en la medida en que tal acuerdo no infrinja las disposiciones legales aplicables. Otra teoría que podría ser de importancia en el raciocinio, o criterio, que los tribunales han de seguir en conflictos entre los accionistas es la del "abuso de poder". Los accionistas y los administradores se limitan a la esfera de sus facultades conferidas por el contrato social y disposiciones de orden público, por lo que los accionistas mayoritarios y sus consejeros han de actuar dentro del marco de sus facultades. Los accionistas

minoritarios también deben de abstenerse de abusar de sus facultades, razón por la cual deben ejercer prudencia y previsión al invocar sus potenciales derechos de veto en la asamblea general de accionistas y el Consejo de Administración.<sup>37</sup>

Una cláusula compromisoria de arbitraje sería válida, en principio, en el contrato de coinversión. Sin embargo, como han señalado algunos autores, no todo lo justiciable es arbitrable: los ordenamientos jurídicos trazan una línea divisoria, a partir de la cual no admiten que determinados litigios eludan la competencia de sus tribunales y se sometan al arreglo arbitral.<sup>38</sup> Habrá que ver caso por caso, que cláusulas del contrato de coinversión son arbitrables y cuáles no. Simplificando, podemos decir que no serían arbitrables las cuestiones irrenunciables y de orden público, como ciertas cuestiones de propiedad industrial de la Ley de Propiedad Industrial, las cláusulas contractuales contrarias a la Ley Federal de Competencia, o aspectos de la legislación que tienden a proteger a la parte económicamente más débil.<sup>39</sup>

El mismo comentario del párrafo anterior se puede hacer extensivo a los convenios accesorios al contrato de coinversión. No podemos decir lo mismo con relación al sometimiento a arbitraje de las cuestiones del contrato social. En este rubro, la posibilidad de someter a arbitraje la resolución de conflictos es más limitada que en los casos anteriores. Como regla general, podría decirse que no serán sometibles a arbitraje aquellos aspectos de la sociedad anónima que han sido considerados por el legislador como esencial a ésta, y que son sus principios o puntos de partida, de sostén y base que configuran el tipo o forma social sociedad anónima, los cuales no pueden desfigurarse,<sup>40</sup> también conocidos como los principios configuradores de la sociedad anónima.

Los requisitos que debe reunir la cláusula compromisoria están establecidos en los artículos 220 y siguientes del Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal, así como en el artículo 1053 del Código de Comercio.<sup>41</sup>

Por lo demás, la cláusula compromisoria es autónoma respecto de la validez de los contratos de coinversión, los convenios accesorios y la sociedad vehículo de la coinversión.<sup>42</sup>

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp. 370 a 372.

<sup>38</sup> FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, Luis y Alfonso Luis CALVO CARAVACA, *El arbitraje comercial internacional* (Madrid Tecnos 1993) 297.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> GARRIDO DE PALMA, Víctor, "La escritura pública de fundación. Su nueva regulación legal", en *Las sociedades de capital conforme a la nueva legislación* 3a. (Madrid Trivium 1990) 185.

<sup>41</sup> BRISEÑO SIERRA, Humberto, *El arbitraje comercial: doctrina y legislación* (México Limusa 1988) 28.

<sup>42</sup> SILVA, Jorge Alberto, *Arbitraje comercial internacional en México* (México Pecznieto Editores 1994) 89.