

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE DERECHO

JOINT VENTURE Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN DERECHO
P R E S E N T A

RAFAEL MORALES ALVARADO

NÚMERO DE CUENTA: 3-00176321

MÉXICO, D.F.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“JOINT VENTURE Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO.”

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.- ANTECEDENTES DEL CONTRATO JOINT VENTURE.	
1.1 DERECHO COMPARADO.	4
1.1.1 DERECHO ANGLOSAJÓN.-	4
1.1.1.1 EN INGLATERRA.	6
1.1.1.2 EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.	6
1.1.1.2.1 APROXIMACIÓN Y EVOLUCIÓN HACIA LA JOINT VENTURE.	8
1.1.2 ITALIA.	9
1.1.3 FRANCIA.	12
1.1.4 ESPAÑA.	14
1.1.5 MÉXICO.	18
CAPITULO 2.- CONCEPTO, NATURALEZA JURÍDICA Y MARCO LEGAL DEL JOINT VENTURE EN MÉXICO.	
2.1. CONCEPTO.	24
2.2. NATURALEZA JURIDICA.	29
2.2.1 ASPECTOS BÁSICOS QUE REPRESENTAN LA OPERACIÓN DE JOINT VENTURE.	
2.2.1.1 CARÁCTER CONTRACTUAL.	31
2.2.1.2 PROPIEDAD Y RIESGOS COMPARTIDOS.	33
2.2.1.3 DERECHO DE LOS PARTICIPANTES A LA GESTIÓN	33
2.2.1.4 OBJETIVOS Y PLAZOS LIMITADOS.	34
2.2.2 CLASES DE JOINT VENTURE.	34
2.3 MARCO LEGAL.	36
2.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE MÉXICO, ARTÍCULO 9º, LIBERTAD DE ASOCIACIÓN.	36
2.3.2 CONTRATO ATÍPICO EN LA LEGISLACIÓN DE MÉXICO.	38
2.4 ELEMENTOS.	39
2.4.1 PERSONALES	39
2.4.2 REALES.	40
2.4.3 APORTACIONES.	40
2.4.4 PLAZO.	41
2.4.5 FORMALES.	41
2.4.6 OBLIGACIONES	42
2.4.7 VENTAJAS	42
2.4.8 DESVENTAJAS.	43
2.4.9 FIGURAS AFINES.	44
2.4.9.1 ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y JOINT VENTURE.	46
2.4.9.2 CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	49
2.4.9.3 EMPRESAS INTEGRADORAS.	49
2.4.9.4 EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.	50
2.4.9.5 SOCIEDADES COOPERATIVAS.	51
2.4.10 DIFERENCIAS CON OTRAS FIGURAS JURÍDICAS	52
CAPITULO 3.- FORMAS JURÍDICAS DEL JOINT VENTURE EN LA EMPRESA.	
3.1 ASPECTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL E INVERSIÓN.	55
3.1.1 FORMAS DE COMERCIO EXTERIOR Y DE INVERSIÓN EN	55



LA EMPRESA.	56
3.1.1.1 EL FINANCIAMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR.	56
3.1.2 EL CONTRATO DE JOINT VENTURE COMO NUEVO MODELO CONTRACTUAL INTERNACIONAL.	57
3.1.2.1 DERECHO DE COMPETENCIA.	63
3.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL JOINT VENTURE.	64
3.2.1 PROCESO DEL JOINT VENTURE.	68
3.2.2 NEGOCIACIÓN.	71
3.2.3 CONTRATACIÓN.	74
3.2.3.1 PROTOCOLO Y CONTRATO PRELIMINAR.	74
3.2.3.2 CONTRATO BASE.	75
3.2.4 VINCULACIÓN.	79
3.2.5 PROYECTOS DE FORMACIÓN.	80
3.2.5.1 SELECCIÓN DEL CO-VENTURER.	82
3.2.6 SANEAMIENTO.	83
3.3 JOINT VENTURES DE PRODUCCIÓN O DE TECNOLOGÍA.	85
3.3.1 PROPIEDAD INDUSTRIAL EN LA JOINT VENTURE.	86
3.3.2 LICENCIA DEL NOMBRE COMERCIAL COMO ALTERNATIVA.-	88
3.3.3 LICENCIA DE TECNOLOGÍA EN LA JOINT VENTURES.	89
3.3.3.1 NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y DE LICENCIAS DE PATENTES Y MARCAS.	89
3.3.4 CLÁUSULAS EN LOS CONTRATOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA CONTRARIAS A LAS NORMAS DE LA COMPETENCIA.	91
3.4 JOINT VENTURES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.	92
3.4.1 MODALIDADES DE CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.	93
3.4.2 CONTRATO DE AGENCIA.-	94
3.4.3 CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.	94
3.4.4 CONTRATO DE FRANQUICIA.	95
3.5 CONTRATO DE JOINT VENTURE-	96
CAPITULO 4.- EL ARBITRAJE COMO MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN EL CONTRATO DE JOINT VENTURE.	

4.1 ARBITRAJE.	107
4.1.1 TRASCENDENCIA DEL ARBITRAJE Y SUS VENTAJAS.	108
4.1.1.1 MARCO JURIDICO APLICABLE.	110
4.1.1.1.1 MARCO JURÍDICO NACIONAL.	110
4.1.1.1.2 MARCO JURÍDICO INTERNACIONAL.	112
4.1.1.1.2.1 CENTRO INTERNACIONAL DE ARBITRAJE DE DIFERENCIAS RELATIVAS A INVERSIONES (CIADI)	114
4.1.2 ACUERDO ARBITRAL.	115
4.1.3 TIPOS DE ACUERDO ARBITRAL.	116
4.1.4 CLAUSULAS ARBITRALES.-	117
4.1.5 INSTITUCIONES ARBITRALES.	120
4.1.5.1 CORTE DE ARBITRAJE INTERNACIONAL (ANCS CASI) DT.	



ARBITRAJE DE LA CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO)	120
4.1.5.2 COMISIÓN INTERAMERICANA DE ARBITRAJE COMERCIAL	121
4.1.5.3 AMERICAN ARBITRATION ASSOCIATION	123
4.1.5.4 COMISIÓN PARA LA PROTECCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR	124
4.1.6 PROCESO ARBITRAL	129
4.1.6.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN Y PLAZOS	129
4.1.6.2 DERECHO APLICABLE	131
4.1.6.3 LAUDO Y EJECUCION	131
CONCLUSIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	135



INTRODUCCIÓN

Debido al interés creciente de los nuevos modelos contractuales internacionales, en específico el Contrato de Joint Venture, generó la idea de realizar el presente estudio, debido a la atipicidad del contrato de Joint Venture en el contexto jurídico nacional.

El Contrato de Joint Venture, se estudia en el Capítulo Primero, dentro del Derecho comparado, que sirve como base para delimitar el sentido y aplicación del Joint Venture en la empresa.

Es preciso decir que el Joint Venture es un convenio *per se* en donde la idea primordial es conservar la independencia de órganos de gestión, de marca, empresa, tecnología y conjuntarla a modo de que la unión que se establezca, logre la integridad a través de la combinación de conocimientos, capital humano y monetario, tecnología y cualquier instrumento que apoye el objetivo en común, que es desarrollar bienes o servicios, para lograrlo se enmarca en el Capítulo Segundo, el significado y la naturaleza jurídica del Contrato en estudio.

En el tercer Capítulo de la presente investigación, se desarrolla el método interno y complejo del Joint Venture, tomando en consideración las variantes y composición de fondo y forma.

El Joint Venture es un contrato atípico, pero no por eso carece de legalidad y apoyo normativo, se establece desde un marco constitucional, con el derecho de asociación y figuras Jurídicas nacionales que cuentan con características similares al Contrato de Joint Venture, las cuales se encuentran reglamentadas en la Ley General de Sociedades Mercantiles y marcos jurídicos afines, como es la Ley Federal de Competencia Económica, Ley de Comercio Exterior. De forma material, el contrato de referencia se ha impulsado a través del Banco de Comercio Exterior, órgano que ha impulsado a empresas mexicanas, para que tengan un trato directo con las empresas licenciantes extranjeras, que en la realidad manejan tecnologías de punta y conceptos de empresa que aun en México no se han implementado.



Se justificará que la cooperación conjunta es determinante en la actualidad, por la necesidad de crear pequeños, medianos y grandes negocios, que sirvan de impulso para la economía y la sociedad, por ello es importante expandir el comercio interno e internacional, dando fluidez a los empresarios que deberán contar con estímulos fiscales, en cuestión de inversión, evitando los trámites burocráticos que interrumpen de manera significativa la intención y ánimo de los empresarios.

Es por esto que esta aventura conjunta de coinversionistas y *partners* (compañeros) debe establecerse con la mayor garantía legal, tanto de un marco normativo, como de una aplicación formal y material, es por esto que también en aras de resolver posibles conflictos se establecen mecanismos idóneos, como lo es el arbitraje, el cual se estudia en el Capítulo Cuarto, donde se establece el mecanismo que se emplea en el convenio a través de la cláusula arbitral, como es que este órgano de autocomposición de las partes, puede establecerse como un método idóneo, dado que en materia comercial y de conocimientos afines, es necesario contar con este tipo de métodos de resolución, para interpretar, dirimir, y confrontar los posibles problemas y diferencias que puedan presentarse en el cumplimiento del Joint Venture.

La expresión Joint Venture, traducida al estricto español, refiere a una aventura conjunta, disfrute del riesgo y de la conjunción asociación de riesgo y confianza. Pero, ¿qué entiende el empresario mexicano por el término riesgo?, somos una cultura de lo mediático y seguro, en el estudio detallado de lo que es relativo al derecho anglosajón, que goza de una idiosincrasia distinta (ni mejor ni peor), solo distinta, puedo concluir que mi teoría hipotética, versa primordialmente en que las bases son anglosajonas y germánicas y que existe una mayor oportunidad del riesgo, basado en la cultura de confianza y trabajo conjunto, y que el Derecho del *common law* ha aportado una figura que puede llevar a la empresa a dimensiones diferentes, a no ser simplemente pasivos accionistas y tener un riesgo conjunto, una estrategia de mercado, no a competir de forma imperial, sino a ofrecer algo distinto que amplíe la competencia y que haga de cada producto, bien o servicio una innovación tanto de calidad como de mejoramiento de la vida humana, que para eso son las



empresas, tomando en cuenta la importancia de la certificación y de que sean socialmente responsables, que es el objetivo común.

La alianza, es un término de hermandad, de congregar un esfuerzo conjunto y lograr un objetivo en común, ser un aliado tanto en lo bélico como en lo empresarial, es de gran importancia la ideología de aliarse, pues tenemos como resultado el beneficio de que otro u otros aporten conocimiento, experiencia, objetividad y tecnología, la cual ayuda al desarrollo integro de la comunidad empresarial. De forma estratégica, conlleva a tener un plan previamente diseñado, que puede ser mejorado, que puede ser perceptible a ensayo y error, pero que tiene la característica de lograrse mediante ideas conjuntas de forma que la competencia sea el *animus* de obtener y lograr un plan que integre la conjunción de ideas y metas a lograr.

En resumen, el marco que ofrezco en la presente tesis, es establecer un parámetro de que la empresa en México, y la tan de moda PyME (pequeña y mediana empresa) , no solo sean franquiciatarios, sino dueños de la propia empresa, que exista un crecimiento conjunto entre las diversas empresas que intervienen en el Joint Venture, y si este es detallado y diseñado previamente establecido, lograr que la idea se materialice, es por esto que ofrezco los siguientes parámetros históricos, lógicos y jurídicos, para entablar una Joint Venture, determinando límites y características de la misma, y demostrar que es realmente aplicable en México, a pesar de ser un contrato atípico, pero a fin de cuentas lograr obtener las características del contrato, que es, establecer un acuerdo de voluntades, para crear o lograr un objetivo común, de sacrificar tiempo y esfuerzo, que no sólo es con carácter lucrativo, sino también para emplear tecnología en vía del desarrollo económico y social, logrando que a partir de mis deducciones dicho contrato pueda ser regulado en el Derecho positivo mexicano.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL CONTRATO JOINT VENTURE.

1.1 Derecho Comparado.

En el contrato de Joint Venture, las personas pueden satisfacer sus intereses económicos, mediante el intercambio de bienes y servicios, lo que da a lugar a los contratos de cambio.¹ Durante la época posclásica del Derecho romano, Justiniano propuso un grupo de contratos que denominó contratos innominados, que agrupados en cuatro categorías describen, en esencia el fenómeno que ocurre en aquellos negocios jurídicos, que se identifican con las formulas *doy para que des, doy para que hagas, hago para que des y hago para que hagas.*² Siendo esto, la materia preliminar de los contratos llamados asociativos, figura que se desprende, de un conglomerado jurídico de Derecho comparado, mismo que se observan en sus puntos convergentes.

1.1.1 Derecho Anglosajón.

En el derecho anglosajón, el concepto ligado a este tipo de contrato es la figura jurídica, del *partnership*, que es una acepción etimológica inglesa, alude a la sociedad, de interés social, o asociación, aun cuando el alcance de la denominación sociedad no es el mismo que en nuestro sistema legal. Su raíz proviene, del latín, que es, *partiri*, que equivale a compartir. La figura tiene su antecedente remoto en Inglaterra y ha evolucionado, de manera significativa, en el sistema jurídico del *common law* y se enriquece a través de la labor jurisprudencial de los tribunales Ingleses y de Estados Unidos de América. Para Martorell sostiene que el término Joint Venture se empleó en Escocia desde principios del siglo XIV, para designar un *partnership*, figura societaria en la que la responsabilidad de sus miembros se limitaba a la operación que había decidido realizar.³

¹ Cfr. VALPUESTA FERNANDEZ, María, Derecho de Obligaciones y Contratos, Tirant Lo Blanch, Segunda Edición, Valencia 1969, p. 761.

² Cfr. FLORIS MARGADANT, Guillermo, Derecho Romano, Esfinge, Séptima Edición, México 1977, pp. 424-425.

³ Cfr. MARTORELL, Ernesto Eduardo, Tratado de los Contratos de Empresa, Tomo III, Depalma, primera edición, Buenos Aires 1997, p.239.



Como se conoce el contrato de Joint Venture en la actualidad, es una creación pura de la jurisprudencia de los tribunales estadounidenses.⁴

Tomando como referencia el *Partnership Act (Acto de Sociedad)* (1980) y la *Uniform Partnership Act (Acto Uniforme de la Sociedad)* (1914), podemos entender esta figura como la relación entre dos o más personas destinada a realizar un negocio del cual las partes gozaran de las utilidades y responderán por las pérdidas, reconociéndoles un patrimonio propio. No significa el nacimiento de un ente jurídico diferente, sino que se entiende, para fines prácticos solamente y que encausa el objeto o fin de la propia *partnership*.

En el sistema del *common law* se considera que no puede figurarse un contrato en el caso de responsabilidad por *holding out*, que es un principio según el cual si las partes tiene la clara intención de que no serán contratantes, y luego una de ellas presta su nombre y actúa frente a terceros como si lo fuera, entonces se convierte en *partner*, pero no en razón de existir un contrato, si no para evitar caer en fraude de acreedores.

Se señalan varias categorías de *partners*: aquellos gestores del negocio, que responden ante terceros ilimitadamente, llamados *General Partnerships*, y los que responden hasta el monto de sus aportaciones, (responsabilidad limitada) y los que no administran a la sociedad, (*Limited Partnership*)

El concepto del *partnership*, en los Estados Unidos de América, es un contrato voluntario entre dos o más personas capaz de poner sus objetos, trabajo, dinero y conocimientos en un negocio lícito con el entendimiento de que este será proporcional en las ganancias o pérdidas de ambos.⁵

La responsabilidad dentro del *general partnership* es un tema importante, ya que precisa las obligaciones de los *partners* frente a la entidad y los terceros. Se basa esta en tres reglas trascendentes:

⁴ MARTORELL, Ernesto Eduardo, op. Cit. pág. 240
⁵ Cf. SERRAVALTA Ríos, Anibal. *Joint Venture Internacional*. Editorial De Palma Lima 1996. Pp. 43-48.



“-Una persona no puede utilizar como acción o defensa hechos incompatibles con su conducta anterior. Se pide que sea congruente tanto en su forma de pensar como en materializar sus ideas.

-Quien permita que se crea que uno es un *partner*, esta impedido luego de alegar lo contrario.

-Si el tercero que contrató no sabía que era un *partner* con quien lo hacía o sabiéndolo tenía certeza que no poseía autorización, entonces carece de acción frente a otros *partners*”.⁶

1.1.1.1 En Inglaterra.

“En 1890, el *Partnership Act (Acto de Sociedad)*, los bienes de la *partnership* no eran vulnerables por responsabilidad o deuda de los *partners*, asimismo, la separación patrimonial de la *partnership* no crea una persona jurídica distinta de los *partners* que integran, excepto en Escocia. Para los fines del *partnership* “firma” es solo un nombre, al igual que podían contratar en nombre de la firma y comprometer a todos en conjunto.

Para el año de 1907, la *Limited Partnership Act (Acta de Sociedad Limitada)*, distingue entre General Partners (responsabilidad ilimitada) y *limited partners* (responsabilidad hasta el aporte). Así para el contrato debe realizarse en el Registro cuando era un *Limited Partners*.

1.1.1.2 En Estados Unidos de América.

En 1914, cuando se materializa el *Uniform Partnership Act (Acto de Sociedad Uniforme)*, (Excepto Lousiana), las decisiones son tomadas por la mayoría de los *partners* y cada *partner* es un representante a los fines del negocio común. Debido a que es una asociación de dos o más personas para conducir como socios un negocio, en el cual se crea una relación fiduciaria con absoluta lealtad, en donde no puede haber una entidad diferente, y los *partners* son iguales con presidencia de sus contribuciones.

⁶ J.E. PERA, Sergio. *Joint Venture y sociedad: Acuerdos de coparticipación empresarial*. Buenos Aires. 1992. Editorial Astrea. Pág. 30.
⁷ SIERRALTA Ríos. Anibal. Op. Cit. p. 44.



Después de dos años, el *Uniform Limited Partnership Act*, ((Acto de Sociedad Uniforme y Limitada, la cual fue ratificada y revisada hasta el año de 1975), el contrato debe realizar acto de publicidad y de registro, donde se sigue las reglas generales de la sociedad en comandita. Aclarando que la renuncia de las partes debe hacerse ante el *general partner*, inscribirse en el registro e informar a los acreedores. Este informe no contiene ninguna referencia para registrar un *partnership* extranjera.

En el año de 1985, la *Revised Uniform Limited Partnership Act* (RULPA, que traducida al español, es la Revisión del Acta de Sociedad Uniforme y Limitada), pone énfasis en el consentimiento sustancial, antes que en el registro o certificado para la existencia de la *partnership* limitada, mismo certificado o documento de constitución es importante y oponible ante terceros. Eliminándose el requerimiento de que los *partners* limitados sean incluidos en el acuerdo del *partnership*. Debiéndose registrar en la jurisdicción donde se actúa y así en este conglomerado sea hace valido la permisión de las *partnerships* extranjeras, siendo su evolución incluyente.

La expresión *partnership* se relaciona a la asociación como “cosa” o “entidad” y al hacerlo resulta particularmente útil para evitar largos circunloquios, particularmente cuando se establece alguna forma de separación patrimonial.

A su vez, esta expresión, nos refiere a un *General Partnership* que es una asociación de dos o más personas para llevar a cabo, como co-propietarios, un negocio para diversos beneficios. Es una entidad del *Common Law* creada por un contrato, expreso o implícito, para llevar a cabo un negocio conjunto y compartir beneficios. No como los *partnerships* limitadas o las *corporation*, que son creadas mediante estatutos y que existen solo si se cumplen dichos estatutos. No se requiere el registro para crearla.

Encontrándonos, con la conveniencia de hacer una divergencia para comprender el hecho de que en los Estados Unidos de América no es plenamente conocido un tipo de sociedad semejante a la *private company* inglesa o a la sociedad de responsabilidad limitada, más cerca de nuestra legislación, mientras que a todo efecto diferente, y semejante a la comandita simple, es la *limited partnership* regulada por la *Limited Partnership Act* (Acta de Sociedad Limitada), anteriormente referida.



De esta forma se planteo la cuestión de saber si una sociedad mercantil (*corporation*) podría participar en una *partnership*, que carecía de restricciones en cuanto a su objeto y podía involucrar a aquella en operaciones comerciales para las que no había sido autorizada e incluso quedar- la sociedad comercial- obligada por la actuación de personas distintas de sus órganos de administración.⁸

La regla del *common law* es, nítida y precisa, toda vez que una asociación o entidad (*partnership*) y una sociedad personalizada (*corporation*) son incongruentes. El propósito de la ley es crear y reglamentar las sociedades personalizadas (*corporation*) busca dar la gestión exclusiva de los negocios de cada sociedad personalizada a órganos previstos o creados por sus estatutos. Este tipo de administración (*management*) debe ser separada y exclusiva. El principio es que una *corporation* no puede participar de otra sociedad (*partnership*) sea con otras personas jurídicas o con naturales.

1.1.1.2.1. Aproximación y Evolución hacia la Joint Venture.

En los Estados Unidos de América, esta figura se consolida en la segunda mitad del siglo XIX cuando se constituye la *Terminal Railroad Association of St. Louis*, asociación en común constituida en 1899 por quince compañías ferroviarias, para adecuar las estructuras de aquel importante desembarcadero ferroviario.

A finales del Siglo XIX, siguen muchos otros Joint Ventures organizados, sobre todo en forma societaria, en el sector ferroviario para la construcción de puentes y estaciones. Sucesivamente, en los primeros años del Siglo XX, en los Estados Unidos de América, los Joint Ventures comenzaron a surgir por la distribución del riesgo en actividades marítimas, la búsqueda minera de metales preciosos y las exploraciones petrolíferas. Después de la II Guerra Mundial, y sobretodo en los años '60, en donde alcanza la cúspide y la década de los '70 alcanza la internacionalización de las empresas estadounidenses.

Un ejemplo claro, es la jurisprudencia norteamericana, es el caso "Wentworth vs Salmon" que ilustra el espíritu de la Joint Venture y que debe ser entendido cuando queremos

⁸ Cfr. SIERRALTA Ríos, Anibal. Op. Cit. pp. 49-51.



asimilar e insertar un sistema jurídico distinto al *common law*.⁹ En donde en el pasado siglo XX, en la ciudad de New York, el Sr. Salmon tomo en arrendamiento el Hotel Bristol, ubicado entre la 5ª quinta Avenida y la Calle 42 en la Isla de Manhattan. A fin de desarrollar el negocio Hotelero Salmon celebró un contrato con el Sr. Meinhard, quien aportaría el 50% de los fondos necesarios para el equipamiento del Hotel y puesto en marcha de la operación; en tanto que Salmon, operaría el hotel y facilitaría el *management*. Pasando 20 años, ambos se dividían los beneficios y pérdidas en la gestión del negocio. Salmon que poseía una buena experiencia en el negocio inmobiliario, tomó en arrendamiento varios locales adyacentes al hotel, que tenían plusvalía por el radio de acción del negocio hotelero, formando para ello una persona jurídica (*corporation*) denominada “*Midpoint Realty*” de la cual era el único dueño, de ello no tuvo conocimiento, en su momento, el Sr. Meinhard, sorprendido, intento primero incluir el negocio dentro del Joint Venture. En 1928 la *Appellate División* de la Corte Suprema restablece el derecho del demandante disponiendo que asuma la mitad menos una de las acciones de Salmon de los locales arrendados y en explotación, de esta forma la jurisprudencia norteamericana, fue precisando esta figura contractual.

El derecho anglosajón, tiene como principales aportaciones, para los criterios básicos del Joint Venture, para delimitar la operación:

- ❖ Carácter contractual, con ausencia de una forma específica;
- ❖ Propiedad y riesgos compartidos;
- ❖ Derecho de los participantes, independientes entre sí, a la gestión conjunta;
- ❖ Objetivos y plazos limitados.¹⁰

1.1.2. Italia.

Una de las figuras que aporta el derecho Italiano al Joint Venture es la del *consorcio*, mismo que se regula en el Código Civil Italiano en el Capítulo II, titulado *Dei consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi*, , Art. 2602 y siguientes, incluido dentro del Título II genéricamente denominado *Della disciplina della concorrenza e dei consorzi*.

⁹ Ibid. pp. 49 y 50.

¹⁰ Ibid. P. 52.



Dicha voz italiana “ConSORZI” se define en la Enciclopedia del diritto, 1961, pág. 371, como una “asociación de personas físicas o jurídicas, libremente creadas u obligatoriamente impuestas para la satisfacción en común de una necesidad propia de tales personas.

El referido Capítulo sufrió una importante modificación en el año 1976, a través de la Ley N° 377 del 10 de mayo de ese año, que amplió significativamente el campo de aplicación de esta figura asociativa. En efecto, anteriormente el consorcio se utilizaba únicamente para aquellos contratos entre empresarios que ejercían una misma actividad o actividades conexas teniendo por objeto la coordinación de la producción y del intercambio. Luego de la reforma, el *cosorzio*, según el nuevo artículo 2602, incluye aquellos contratos con lo que los empresarios- aún operando en sectores diferentes- instituyen una organización común para el ordenamiento y para el desarrollo de determinadas fases de la respectivas empresas.¹¹

Asimismo, la citada Ley N° 377 introdujo otra modificación singular al incluir en el Art. 2615 ter, la denominada *società consortili* autorizándose que las sociedades tipificadas en el Código, es decir las de nombre colectivo, comandita simple, por acciones, comandita por acciones y de responsabilidad limitada, puedan asumir como objeto social la actividad prevista en el mencionado Art. 2602, es decir la propia del consorcio o sea, el ordenamiento o desarrollo de determinadas fases de las respectivas empresas integrantes de aquellas los efectos de una mejor comprensión del alcance y aplicación del consorcio, y con diferencia directa a nuestra agrupación empresarial, debe consignarse y tomarse en cuenta que en el año de 1981 se de cita la Ley N° 240 que sustituyó a la ley N°374 del año de 1976 que sirvió de antecedente a la ley N° 377 que reformó el Código Civil. En la citada Ley de 21 de mayo de 1981 se hace una descripción muy explícita de la noción de fase, inserta en el Art. 2602, pudiendo ésta consistir en: la adquisición en común en materia prima elaborada o semi-elaborada, la creación de una red de distribución común, el desarrollo de una actividad promocional, la prestación de una asistencia técnica, la creación de controles de calidad comunes a las empresas participantes, la coordinación del producción, la gestión común de centros contables o mecanográficos y en general de servicios, a la prestación de garantías recíprocas y, sobre la base de la Ley de reforma de 1981, la organización común

¹¹ D. BONDIRICINI, Joint Ventures: Técnica Giuridica e prassi di impresa, Editorial Giuffrè Milán, 1977, p. 70.



para la adquisición de bienes instrumentales y para la adquisición, construcción y gestión de instalaciones de amueblamientos.

Corresponde señalar que la enunciación expuesta es de total aplicación en la Doctrina del año de 1976, consideró a los *consorzi* como organizaciones que podían crearse para la regulación del mercado, siendo la competencia el motivo o la razón del negocio emprendido en común; se sostuvo esta tesis no solo sobre la base de interpretación del texto legal sino del Mensaje de elevación del proyecto, en el cual se exponía que esta figura suponía una forma de regulación de la competencia en determinada actividad o área.

Este dato puede resultar importante ya que algunos autores mencionan- entre ellos Messineo- consideraron que los *consorzi* suponían una forma de regulación de la competencia. Incluso ésta interpretación halla elementos de apoyo en la circunstancia de que los *consorzi* pueden desarrollar actividades externas, supuesto expresamente previsto en el Art. 2612, lo cual creaba alguna duda en cuanto al destino de las utilidades que el negocio o actividad –externa- podía generar. Sin embargo, varios autores admitieron que los *consorzi* operan en un segundo grado instrumental; en primer grado se hallan las empresas, luego el *consorzi*, de manera que en caso de que existieren utilidades, éstas se reparten directamente entre las empresas consorciadas.

La nueva redacción del Art. 2602 del Código italiano describe de manera más precisa la actividad que puede desarrollar el consorcio y al mismo tiempo amplía su explicación al no ceñirse a la actividad económica o conexas de los consorciados sino al desarrollo de las fases de la actividad de sus miembros. El consorcio italiano no es una sociedad ni tienen personalidad jurídica. Se trata de un contrato asociativo, de organización empresarial y que tiene una actividad común a los miembros, y este tiene que ser por escrito, bajo pena de nulidad y que debe contener:

- ⇒ El objeto y la duración del consorcio.
- ⇒ La sede de la eventual oficina constituida.
- ⇒ Las obligaciones asumidas y las contribuciones debidas por los consorciados.
- ⇒ Las atribuciones y los poderes de los órganos consorciales, también en cuanto a la representación en juicio.



- ⇒ Las condiciones de admisión de nuevos consorciados.
- ⇒ Los casos de receso y de exclusión.
- ⇒ Las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de los consorciados.

Respecto de la responsabilidad de los *consorzi*, el Art. 2615 dispone que por las obligaciones asumidas en nombre del consorcio por quienes lo representen, los terceros puedan hacer valer sus derechos exclusivamente sobre el fondo consorcial. En caso de insolvencia, en las relaciones entre los consorciados la deuda del insolvente se reparte entre todos en proporción a las cuotas.

Finalmente, el 8 de agosto de 1977 se dictó en Italia la ley N° 584, que regula la denominada “agrupación temporaria de empresas”.¹²

1.1.3. Francia.

En este país se ha regulado, a través de la Ordenanza 67-821 del 23 de septiembre de 1967, modificada y complementada por los Decretos del 2 de febrero y 9 de julio de 1968, entre otros, el denominado *Groupement d'Interet Economique* (agrupación de interés económico) .

Se ha dicho, respecto a su creación , que “aparece como una de las innovaciones más interesantes que aporta la técnica jurídica para la regulación de las relaciones interempresarias” las agrupaciones de interés económico (GIE) se caracterizan como entidades constituidas por una o más personas físicas o jurídicas, por tiempo determinado, con el objeto de poner en ejecución todos los medios necesarios para facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros, mejorar o acrecentar los resultados de esa actividad.

Guyenot expresa que la institución llega a ser uno de los mayores estamentos de la cadena de creación del orden económico nacido del movimiento concertacionista y agrega que con la relación al derecho comercial clásico existe, sin duda, originalidad al crear, al margen de las sociedades comerciales, una Institución cuyo objeto puede no ser esencialmente la

¹² ZALDÍVAR, Enrique, et al. *Contratos de colaboración empresarial. Agrupaciones de colaboración y otros instrumentos de empresas: Joint Venture*. Editorial Abeledo-Perrot. Buenos aires. 1990. pp. 38-42.



persecución directa y exclusiva de la ganancia, sosteniéndose también que un gran número de empresarios han visto esta institución como una etapa transitoria que les permitirá llegar a una fusión en forma armoniosa y con toda seguridad.¹³

La agrupación de interés económico ha tenido en la práctica favorable aceptación. Una de las razones de éxito reside, según Champaud, en la ductilidad de la concentración que realizan.

En cuanto a su naturaleza, puede ubicarse a la agrupación dentro de la categoría de los contratos plurilaterales y cuya inscripción le otorga personalidad jurídica, es decir capacidad jurídica.

Un aspecto destacado de la actividad de los grupos es que el objeto para el cual se constituyen no necesariamente debe ser comercial, aunque su finalidad debe ser económica, pero aun así, puede no perseguir fines de lucro.¹⁴

Carece de fin de lucro y asimilándose al régimen tradicional de las asociaciones civiles, no reparte utilidades entre sus miembros. Por ello ha sido considerada como una institución intermedia entre la sociedad y la asociación.

El Art. 6º apartado 2º de la Ordenanza francesa enumera las menciones que debe contener el instrumento, en el consta el acuerdo de voluntades de los miembros. Estas menciones han sido consideradas obligatorias, si bien como menciona Guyenot la Ordenanza no prevé sanciones en caso de su omisión.

Sin duda, las agrupaciones de interés económico representan notas comunes con los contratos de colaboración, el hecho de que en Francia se les reconozca personalidad y capacidad jurídica, imponen una diferencia que debe puntualizarse.

Corresponde finalmente consignar que por Ley 651 del 11 de julio de 1972 se crearon los denominados “negocios colectivos de comerciantes independientes” a estos negocios se les reconoce personalidad, al igual que a los “G.I.E.” y tienen por finalidad establecer reglas

¹³ Cfr. Barthelémy MERCADEL y Philipp JANIN. Les contrats de coopération interprises. Editorial Francis. Paris. 1974. p.31

¹⁴ Cfr. M. DUBBISON. Les groupements d'entreprises pour les marchés internationaux. Editorial Redus. París. 1979. p. 5-6



comunes tendientes a asegurar una política laboral y comercial común: fijación de días y horas de trabajo, periodos de cierre de vacaciones, etc”.¹⁵

1.1.4. España.

A partir del año de 1959, el sistema económico de España se vio afectado por una serie de medidas jurídicas tendientes a seguir un doble objetivo: por un lado, liberalizar y flexibilizar los mecanismos del sistema inoperante para conseguir un necesario desarrollo económico y sistema financiero; y a su vez, desarrollar una línea con los sistemas económicos del resto de Europa y su creciente bloque económico como, consecuencia de una posible Unión de mercado, que este país a su vez, se iría acomodando de forma flexible y de forma alternativa.

En su marco normativo, se desarrollaron diversas leyes, entre las cuales, una de las más destacadas por su incidencia en el tema de consideración, celebrada con fecha de 28 de diciembre de 1963 bajo el número 196 (Completada por la Ordenanza del 25 de enero de 1964 y el Decreto del 25 de Noviembre de 1971) sobre asociaciones y uniones de empresas, a su vez. Otras, de índole hacendario y sobre las prácticas que en esa época se tenía sobre la competencia (dicha ley de fecha 20 de julio de 1963).

En el Contrato de Joint Venture en España, se ha sostenido en la doctrina de ese país, “un jalón más de una serie de disposiciones de carácter hacendario, que especialmente tienden a favorecer por diversos medios aquellas formas de concentración de empresas que se consideran beneficiosas para nuestra Economía, como remedio a la excesiva atomización y globalización industrial que la aqueja en numerosos sectores de la industria regional”¹⁶

El régimen de las vinculaciones entre empresas regulado en la citada disposición legislativa, fue ratificado posteriormente en el año de 1982 al sancionarse la Ley 18 del 26

¹⁵ Ibid. Pp. 35-38.

¹⁶ MIQUEL RODRÍGUEZ, Jorge *La sociedad conjunta: Joint Venture corporation* Jorge Miquel Rodríguez, pról. de Ignacio Arroyo: Editorial Cívitas. Madrid, España 1998. p. 67.



de mayo de ese año, sobre *régimen fiscal de agrupaciones y uniones temporales de empresas y de las sociedades de desarrollo industrial regional*.

En la Exposición de Motivos de la Ley 196 del año de 1963 se expresaba que, de conformidad con el decreto 3060/1962, los ministros competentes propondrían al gobierno las medidas financieras y de asistencia técnica o informativa, para posibilitar el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas, así como facilitar las uniones y asociaciones de empresas. En tal sentido, se consideraba conveniente impulsar la creación de grupos de empresas, encuadrados por uniones o vínculos especiales, siempre que se dedicasen a actividades de interés para la economía española.

Si bien el Joint Venture se preveía tres formas asociativas: sociedades de empresas; agrupaciones temporales y cesión de unidades de obra-, la primera de ellas era la que podía ofrecer mayores posibilidades, es decir, favorecer el mediano y pequeño desarrollo de las empresas para que constituyesen unidades económicas de mejor y mayor rendimiento, en la escala de producción.

Con respecto de las denominadas sociedades de empresa, la doctrina criticó la existencia legal cuanto esta debía de revestir necesariamente la forma de sociedad anónima, con respeto a la libertad del empresario para adoptar en cada supuesto concreto la forma social contractual que estimare más adecuada por su simplicidad, economía y concordancia con la verdadera esencia de las relaciones subyacentes.

De la propia Ley 196 surgen los requisitos que debían cumplirse para funcionar bajo el régimen de sociedades de empresas y los beneficios fiscales de que gozaban. Entre otras características mencionamos las siguientes: podían ser miembros tanto las sociedades como los empresarios individuales agrícolas, industriales o mercantiles que reuniesen una serie de requisitos entre los cuales destacaban: figurar inscritos en el registro mercantil y llevar los libros de comercio de conformidad con el Código respectivo; en la escritura de Constitución debían figurar una serie de constancias como ser, que los títulos a emitir, debían ser nominativos y que los socios asumían la obligación de mantener la unidad jurídico-económica de sus empresas; asimismo, que ninguno de los socios podía ser titular



de un número de acciones que representara más de la tercera parte del capital de la sociedad de empresas, ni que su participación excediera del treinta por ciento de su propio capital.

Finalmente, la Ley 196 prevía diversas normas referidas a las bonificaciones fiscales que tendrían los sujetos adheridos a este régimen.

Por su parte, las agrupaciones temporales no revisten una forma constante y específica, ni tienen personalidad jurídica, como la sociedad de empresas. Como rasgo distintivo puede señalarse el nombramiento de un gerente único que, en definitiva se identifica con la figura del mandatario.

En cuanto a la *cesión de unidades de obra*, se trata de mecanismos muy simples en los que el fenómeno de la concentración se da de una forma muy débil; se reduce a una colaboración que ni siquiera es conjunta, para la realización de una obra determinada.

De lo expuesto y siguiendo la doctrina española se ha sostenido que el término de asociación- que identifica a la Ley 196-, abarca únicamente a las denominadas *sociedades de empresas*, quedando comprendidas bajo la noción de uniones, a las agrupaciones temporales y a las cesiones de obras.

En el año de 1982 se dictó la ya mencionada ley N° 196, que modificó en partes este régimen definiendo en forma más precisa a las vinculaciones que regulaba. Así, incluyó a las denominadas agrupaciones de empresas y a las uniones temporales de empresas, manteniendo el régimen para las llamadas cesión de unidades de obras.

Sobre esta ley, dispone que las agrupaciones de empresas son aquellas que se derivan de las distintas modalidades contractuales de colaboración entre empresas, válidas según las leyes, que sin crear un ente con personalidad jurídica propia sirven para ~~facilitar o desarrollar~~ en común la actividad empresarial de sus miembros. En preceptos siguientes se establecen requisitos relativos a la participación en tales agrupaciones de personas físicas o jurídicas nacionales o extranjeras, como asimismo respecto a su constitución y régimen fiscal.



En el Título III, Art. 7, la Ley define a las uniones temporales de empresas. Dispone que tendrá tal consideración el sistema de colaboración entre empresarios por cierto tiempo, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro. La unión temporal de empresa no tiene personalidad jurídica.

El objeto de tales uniones será el de desarrollar o ejecutar exclusivamente una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera de España. También podrán desarrollar o ejecutar obras y servicios complementarios y accesorios del objeto principal.

Existirá un gerente único con poderes suficientes de todos y cada uno de los miembros para ejercitar los derechos y contraer las obligaciones correspondientes.

En el contrato se deberán hacer constar diversos datos. Entre ellos, la mención de las aportaciones, si existieran, al fondo operativo común que cada empresa comprometa en su caso, así como los modos de sufragar o financiar las actividades comunes.

De lo expuesto sobre el régimen que rige España: Ley 196 con las modificaciones introducidas por la Ley de 18 de 1982- y que ha tenido en cuenta por la Comisión Redactora del Proyecto; Ley 22.903, se puede concluir que estas últimas uniones temporales de empresas, nombre de la Ley 18, presenta características muy semejantes al contrato que la Ley Española que ha denominado Unión Transitoria de Empresas.

En la actualidad, una de las estrategias de internacionalización empresarial, más utilizada en el ámbito internacional, en empresas españolas, para la difusión de sus productos en el mercado internacional es el contrato de Joint Venture internacional.

La utilización de la Joint Venture –definida por la propia Comisión Europea como “una empresa sujeta al control conjunto de dos o más empresas que son económicamente independientes la una de la otra”¹⁷ en el comercio internacional”, tiene su fundamento en la imposibilidad para un empresario individual de poner los medios necesarios para la creación de una empresa o la distribución de un producto en un mercado extranjero. Nos

¹⁷Cfr. ZALDIVAR, Enrique, et al. Op. Cit. pag. 124



encontramos, pues, ante una modalidad contractual muy compleja y minuciosa, ya que no podemos hablar de un contrato específico con unas características comunes para todos los modelos del mismo.

La idea que subyace con la Joint Venture –independientemente de la denominación que le demos: empresa mixta; sociedad mixta; empresa conjunta u otra; es la de que varias empresas decidan aunar esfuerzos con el fin de complementarse, y, aun perdiendo cierta autonomía, conseguir objetivos que, de una forma individual, serían inalcanzables. La negociación de un Joint Venture ha de llevarse a cabo analizando hasta el más mínimo detalle, ya que una inadecuada gestión conducirá al fracaso; además, durante el curso de las negociaciones, las empresas interesadas deberán analizar, entre otros, la forma de obtener los mejores resultados, si el compromiso contractual será a largo o a corto plazo, o las consecuencias que conlleva tal operación.

Los motivos que pueden impulsar a un empresario a llevar a cabo una Joint Venture son muy diversos pero, con carácter general, este tipo de modalidad contractual se lleva a cabo por la insuficiencia de recursos por parte de un empresario para la puesta en marcha de un determinado negocio. En todo caso, no debemos olvidarnos de que la Joint Venture constituye el último paso en un proceso de internacionalización empresarial, eliminando, de esta forma, los riesgos que pueden comportar el establecimiento de una red de agentes comerciales, distribuidores o de franquiciados en un mercado exterior; aunque, en ocasiones, esta modalidad contractual se convierte en la única posibilidad de acceso a mercados exteriores “cerrados”, donde su estructura política, la actitud de las autoridades nacionales, y su normativa estatal impiden o “ponen muy difícil” la inversión directa extranjera.

1.1.5. México.

No existe norma en México que haga referencia al modelo contractual Joint Venture y a ello se agrega una escasa doctrina. Sin embargo, existen en nuestro país figuras jurídicas que cuentan con características y principios equivalentes al Contrato de Joint Venture, señalando que dichas figuras sí se encuentran reguladas en normas generales de nuestro Código de Comercio (1889), Ley de Inversión Extranjera (1923), la Ley del Fomento y



Protección Industrial (1991) y el Código Civil Federal, y la Ley General de Sociedades Mercantiles, cuando hubiere una Sociedad *ad hoc*.¹⁸

En este contexto, se enmarca que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de acuerdo al artículo noveno de la Carta Magna que genera la posibilidad de regular dentro de Leyes Federales y Reglamentos el Contrato de Joint Venture y que tenga la aplicación y normatividad que requiere para su debido establecimiento en México.

Javier Arce Gargollo, señala que el Contrato de Joint Venture:..” es un contrato típico para el Derecho Mexicano, asimilándolo a la promesa regulada por los artículos 2243 al 2248 del Código Civil Federal y cuyas normas son aplicadas supletoriamente al Código Comercial. Se puede coincidir si es que nos estamos refiriendo al protocolo de intención o a la acta de intenciones, en los que hay una promesa sobre la base de las características subjetivas de los contratantes, pero no en el caso del contrato base que es el instrumento de este negocio jurídico en el que si existe decisión de emprender una aventura conjunta, ya que el contrato de Joint Venture no es un acto preparatorio es el contrato en sí. Lo que es previo es el acta o protocolo de intención, incluso el contrato preliminar”.¹⁹

Aun cuando este negocio jurídico de acuerdo al autor Javier Arce Gargollo entra al Derecho mexicano como un contrato de promesa que tiene por objeto la celebración de los contratos y actos jurídicos futuros, y por lo tanto está dentro de la esfera del Código Civil Federal, lo cual puede ser un buen comienzo si lo que estamos detallando es el acto formal al contrato de Joint Venture, vale decir, el protocolo de intención.

Probablemente, lo que ocurre con algunas opiniones es que se ha encontrado dificultad en encontrar una figura afin dentro del derecho positivo nacional que se asemeje al Joint Venture. Así, al descartar la semejanza con la fusión de sociedades, con la asociación en participación, con el de sociedad mercantil y aun con el de representación, se ha optado por asimilarlo con el contrato de promesa. Y eso sólo puede admitirse cuando nos referimos al protocolo de intención en donde hay, como se ha dicho promesa.

¹⁸ SIERRA LTA Ríos, Anibal. Ob. Cit. P. 389.

¹⁹ ARCE GARGOLLO, Javier. *Contratos mercantiles atípicos*. Tercera Edición. México, 2003. Editorial Porrúa, pp. 295.



El artículo 2246 del Código Civil Federal, regula: "... para que la promesa de contratar sea valida se debe... limitarse a cierto tiempo" y eso es, precisamente, el protocolo de intención, pero no el contrato de Joint Venture, que establece relaciones reciprocas, aportes, plazos, objeto e incluso la administración y gestión de la operación, de tal manera de que ya no hay una promesa, sino una serie de acciones que se deben tomar con responsabilidades de las partes; de tal manera, que bastaría este contrato para que funcionase el Joint Venture, sin más circunstancias previas.

La Ley de Inversión Extranjera señala en su artículo cuarto que la inversión extranjera "podrá participar en cualquier proporción en el capital de sociedades mexicanas, adquirir activo fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos...". Empero, no se podrá participar en las siguientes áreas: petróleo, petroquímica básica, electricidad, energía nuclear, minerales radioactivos, comunicación vía satélite, telégrafos, radiotelegrafía, correos, ferrocarriles, emisión de billetes, puertos y aeropuertos (artículo quinto). En las otras actividades, no enumeradas anteriormente, podrán participar los inversionistas extranjeros previo permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores. Es posible constituir sociedades con inversión extranjera neutra, es decir, acciones sin derecho a voto, o con derechos corporativos limitados, siempre que obtengan previamente la autorización de la Secretaria de Relaciones Exteriores y, cuando resulte aplicable, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Finalmente, el artículo 39 del Reglamento para promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera señala que la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras "... podrá expedir reglas... que establezcan instrumentos o mecanismos especiales para el financiamiento de nuevas inversiones que estén asociadas a la adquisición por inversionistas mexicanos o extranjeros de participaciones en el capital social de dichas sociedades". Es decir, podrá reconocerse al Joint Venture como un negocio jurídico que posibilite la obtención de recursos, tecnología y nuevos canales de comercialización. De esta manera se tendría un instrumento ágil para cumplir con uno de los considerandos de dicho reglamento: "que el desarrollo y la modernización de la planta productiva nacional requieren de inversiones cada vez más cuantiosas que difícilmente podrán financiarse con



fuentes tradicionales, por lo que la inversión extranjera debe complementar el capital de riesgo nacional necesario para reactivación económica del país...”²⁰

Por lo anterior, se detalla a continuación un cuadro comparativo, del análisis de las formas jurídicas en Derecho mexicano que cuentan con características y principios equivalentes al Contrato de Joint Ventures, que son de diversa índole atendiendo a su naturaleza y especificidad. A saber:

FIGURA JURÍDICA	LEGISLACION	DEFINICIÓN	SIMILITUD CON EL CONTRATO DE JOINT VENTURE	VENTAJAS EN LA EMPRESA
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	Artículo 252 de la Ley General de Sociedades Mercantiles	Contrato por medio del cual una persona le concede a otras que le aporten bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.	Las partes en el contrato son el asociante que es quien lleva a cabo la negociación en nombre propio y a cuya propiedad pasan los bienes dados por el asociado, y el asociado que es quien aporta bienes o servicios a cambio de una participación en las utilidades del negocio.	No requiere de formalidades de las sociedades de derecho. Un comerciante puede requerir el auxilio para desarrollar un sinnúmero de negocios.
EMPRESAS INTEGRADORAS	Decreto de fecha 7 de mayo de 1993.	Son una forma de organización empresarial que se refiere a una empresa de servicios especializados que asocia a personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.	Se asemejan en la prestación de servicios a las empresas miembro, para la comercialización en el exterior de sus productos, ya que las empresas de estas escala micro, pequeña y mediana normalmente no cuentan con la experiencia, infraestructura y recursos para exportar, cosa que pueden lograr si se asocian para la constitución de una empresa.	Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados. Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas. Los empresarios se dedican a producir, mientras que estas se especializan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados. Especialización de determinados procesos productivos.

²⁰ SHERRAJTA Ríos, Anibal. *Op. Cit.*, pp. 389-391.



EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR	Decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior. Ley aduanera y su reglamento.	Conocidas comúnmente como <i>trading compañías</i> que son empresas comerciales exportadoras y o importadoras que tienen por objeto la compra y venta para los mercados externos de bienes y servicios por cuenta de terceros.	Su relación con el Joint Venture, deviene de la organización que no está sujeta a características específicas, siendo formulada en relación a su operación, en departamentos o divisiones por productos y o por áreas geográficas, donde resulta una descentralización de decisiones, para planteamientos a corto y mediano plazo, así como desarrollo de posiciones de producción.	Empresa comercial con economía propia. Tienen sus actividades ligadas al mercado interno e internacional, pudiendo operar en la comercialización nacional en cualquier país. Pueden representar empresas y manejar operaciones, financiar, prestar servicios después de la venta, etc. Pasé condiciones para planear u orientar proyectos de comercialización tanto propios como de terceros, que tiendan al desarrollo comercial.
S.R.L.	Ley General de Sociedades Mercantiles.	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y Con los requisitos que establece la presente Ley.	En términos de regulación de la S de R. L. se caracteriza por una mayor flexibilidad frente a la S.A. La S de R. L. ha sido concebida para empresas mas reducidas, por lo que se refiere tanto al capital como al numero de socios, y su organización se haya estructurada en este sentido, al revés de lo que sucede con la S.A. Para la eual se prevé una masa anónima de socios.	La S de R.L. sirve para la constitución de un vinculo estable entre las empresas interesadas en agruparse, en este caso no existe una agrupación de empresas separadas de la sociedad, sino las empresas que integran la concentración se agrupan directa y exclusivamente por la S.R.L. los derechos y obligaciones de las empresas como miembros de la concentración aparecen configurados entonces como derechos y obligaciones sociales, que incumben a las empresas por sus condiciones de socios de la S.R.L.
CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	Artículo 6, Fracción IV, Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior	Consortio de exportación que desarrolla en sus mercados de exportación a partir de un mercado común interior, al tiempo que adquieren los conocimientos y habilidades	de Joint Venture mucho complicado, que otorga a los participantes la posibilidad de aprender en este tipo de agrupaciones en la practica, ya que para algunos autores y hombres de empresa una de las habilidades clave para las empresas del futuro	Se genera una economía de escala. Se tienen una mayor negociación con los asociados, desde los canales de distribución o clientes finales en los países de destino de las



		necesarias para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual o grupal.	será la de saber participar en diferentes tipos de Joint Ventures	exportaciones. El éxito de los socios puede arrastrar o facilitar el de los restantes socios.
--	--	--	---	--



CAPÍTULO 2

CONCEPTO, NATURALEZA JURIDICA Y MARCO LEGAL DEL JOINT VENTURE EN MÉXICO.

2.1 Concepto.

Teniendo como referencia el campo internacional y una de sus actividades proclives para el desarrollo económico, en donde la prestación de servicios y de bienes, las empresas en esta “neo revolución-industrial”, demuestra de forma imperante, la necesidad de crear nuevas y mejores formas de asociación que dentro de este apartado, se considerará.

El Joint Venture como figura del derecho anglosajón y de la práctica de negocios, especialmente en la Unión Americana, en México y en otros países se utiliza ésta para conjugar intereses de dos o más partes. La expresión Joint Venture “aparece siempre como una formula de uso apta para ilustrar diversas formas, no precisadas de cooperación industrial”²¹

El término de Joint Venture ²² se deriva en dos conceptos esenciales.

- Informal Joint Venture es el negocio entre dos o más sociedades (o personas) para la realización de un trabajo o proyecto en conjunto, que no entraña la creación de una persona moral distinta de las partes que intervienen.
- Corporate Joint Venture, que es una nueva entidad de negocio creada por dos o más socios. Se trata de una nueva persona moral distinta a los socios que lo celebran.
- Joint Venture Agreement es el acuerdo o contrato entre dos o más partes, que tiene por objeto realizar un trabajo o proyecto conjunto o, como resultado de este trabajo de operación conjunta, crea una nueva sociedad. Cuando se utiliza para determinar las reglas de un trabajo conjunto se le suele llamar: Joint activity agreement o Joint work agreement.

²¹ Astolfi, Andrea, Joint Venture Internacional, Revista de Derecho Comercial y de las Obligaciones, Editorial Dunabna, Buenos Aires 1986, pág. 2.

²² Joint Venture es la abreviatura comercial y judicial de la expresión “JOINT ADVENTURE” con que aparece registrada en los Estados Unidos en fallos desde 1898 (cfr. Le pera, pág. 65 y 66 Astolfi pag3)



La expresión Joint Venture es usada en el ámbito comercial para atender a todo acuerdo empresarial para la realización de un proyecto específico, con independencia de la forma jurídica que se adopte. Una de estas formas es la constitución de una sociedad por acciones en la cual participaran las empresas contratantes. A esta sociedad se le denomina Joint Venture corporation.²³

El Joint Venture de forma constante ha sido involucrado con otras figuras, según la experiencia y delimitación jurídica de cada nación, así para algunos es un consorcio, para otros es la asociación en participación, y para quienes han detallado y profundizado en este tema, es una empresa formada por aportes o capitales, es decir una sociedad por acciones, para llegar a un fin delimitado.

Arnold Wald indica que el consorcio es una “forma reciente de concentración empresarial... que corresponde al Joint Venture del derecho norteamericano”.²⁴ Así también coincide Waldirio Bulgarell, quien afirma que esta figura es “...otra modalidad de asociación de empresas encontradas en el Derecho Comparado para la obtención de finalidades semejantes a las perseguidas por el consorcio y que además se aproxima a la fusión pero que se diferencia por no presentar estabilidad y permanencia y en general buscar objetivos específicos limitados”²⁵

El ITC *Thesaurus of Internatioanl Trade Terms* define el Joint Venture como “la unión de fuerzas entre dos o más empresas, del mismo o de diferentes países, con el propósito de llevar a cabo una operación específica (industrial, comercial, inversión o producción). Esto incluye consorcio, consorcio de exportación, grupos de marketing, de exportación, uniones de exportación de grupos de marketing.

Otros lo asimilan a la figura de la Asociación en participación o cuentas en participación, lo cual es erróneo, pues el asociado aporta bienes o servicios para que el asociante los vende en nombre propio; en cambio, en el Joint Venture los participantes actúan abiertamente en la

²³ LE PERA, op. Cit. págs. 83 y 84.

²⁴ ASTOLFI, Andrea, op. Cit. pag. 98

²⁵ Ibidem, pag. 99.



operación. Un término con el que el Joint Venture puede ser asociado es el de empresa conjunta por tratarse de una forma de cooperación o de colaboración que da vida a una nueva unidad económica cuya autonomía se determina por el fin distinto de aquel que singularmente tenían las partes.

Carlo Turati, manifiesta que el fenómeno corresponde a "... una empresa constituida *ex novo* por dos u otras empresa para el desenvolvimiento en común de una actividad, en la cual los sujetos constituyentes no pierden su propia y reciproca autonomía económica, conservando la preexistente identidad jurídica."²⁶

Para Le Pera, dice "...para que haya Joint Venture se debe efectuar una contribución al esfuerzo común. Esta contribución puede consistir en bienes, derechos o dinero, pero también en industria o simplemente en el tiempo aplicado a la ejecución del proyecto. Estas combinaciones deben ser acordadas de tal manera que por ellas se cree una comunidad de intereses."²⁷

En América Latina, uno de los autores más recomendados y con capacidad técnica y de locución, para hablar del tema es el argentino Astolfi, el cual conceptúa el Joint Venture como "... un contrato en comunión de fidelidad, en el cual la comunidad de intereses no se manifiestan con relación al medio que ha elegido para realizar el objetivo que satisface las motivaciones particulares de los contrayentes sino el cumplimiento mismo, cuya realización satisface contractualmente los intereses de los coventures"²⁸

Con otro enfoque, Farina ha sostenido que los Joint Ventures constituyen "negocios parciarios, son contratos entre sociedades que no presentan las características de estas ya que no cuentan con patrimonio propio, no son sujetos de derecho y no dan nacimiento a un ente distinto de los miembros que lo integran"²⁹

²⁶ TURATI Carlo, *Economia e organizzazione delle Joint Venture*. Milán 1990, p. 26.

²⁷ LE PERA Sergio, *op. Cit.* Pág. 57.

²⁸ ASTOLFI, Andrea, *op. Cit.* Pág. 69.

²⁹ *Ibidem*. Pág. 58



Básicamente se puede concluir que el Joint Venture, dentro de estas dos definiciones, es que es según Zaldívar: “un contrato de agrupación que establece la coparticipación de dos o más sociedades en operaciones civiles o comerciales. Con división de trabajo y responsabilidades”.³⁰

En nuestro país las Joint Venture las podemos encuadrar dentro de una definición cercana a la de un contrato celebrado 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 esta manera conjunta y proporcional en los resultados de la explotación.

Existen al decir de Guillermo Cabanellas, otro autor argentino de renombre, tres sentidos fundamentales para la expresión de Joint Venture, en Estados Unidos y en las relaciones económicas en general. Originalmente, “se aplicaba esta expresión a una figura asociativa, cercana como se había mencionado en el Capítulo anterior, a la de partnership, y que se distinguía de ésta por la restricción de las relaciones entre las partes a una operación o negocio determinados. En este sentido amplio, las Joint Ventures pueden formarse utilizando los más variados instrumentos legales, asociativos o no, y posibles instrumentos empleables con el fin expuesto”.³¹

Para desentrañar el sentido puro, y de forma actual a la realidad social y económica de nuestro país y entorno empresarial, puedo concluir que el concepto desmembrado de una Joint Venture debe comprender:

- 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 similitudes;
- Cualquier tipo de aportación a la empresa o negocio común;

³⁰ ZALDÍVAR, Enrique, et al. *Contratos de colaboración empresarial: Agrupaciones de colaboración entre personas de empresas: Joint Venture*. Buenos aires. 1990. Editorial Abeledo-Perrot, pp.20-21.

³¹ CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo et al. *Contratos de colaboración empresarial*. Editorial El Estero, Buenos aires. 1987. p. 105.



- Una expectativa de utilidad o de beneficio económico y un derecho, expreso o implícito, a participar en las utilidades o beneficios, sin olvidar los riesgos que esto conlleva;
- Especificidad y limitación del objeto o fin común; y
- Participación solo parcial de las empresas que colaboran entre sí, que mantienen su identidad.

La expresión Joint Venture tanto para el contrato como para la sociedad, es una de las instituciones que no se han desligado totalmente de su denominación originaria al reconocerse y arraigarse en otros sistemas jurídicos.

El vocablo Joint Venture se puede concluir que la expresión no es de fácil arraigo en nuestra normatividad. Se puede traducir como una palabra asociativa, de coparticipación, conjunta, colectiva, mancomunada, la palabra Venture, nos invoca riesgos, aventura. De forma conjunta se concluye que es una aventura o riesgo colectivo, empresa colectiva, sociedad en participación empresa común.

En nuestro sistema jurídico la traducción de Joint Venture son múltiples. Se les nombra como contratos de participación de empresa mixta o de sociedad en participación, de empresas de capital mixto, de sociedad de inversión mixta, sin embargo la utilización de algunos términos puede derivar a la confusión, Por ejemplo, el término asociación en participación es aplicable a un contrato típico mercantil regulado por la Ley General de Sociedades Mercantiles (artículos 252 a 258) y que no siempre se traduce el resultado y la relación jurídica que usualmente buscan las partes contratantes del Joint Venture. La asociación en participación es un negocio al que con frecuencia se acude, sobre todo en la relación con la inversión extranjera (manifestación del Joint Venture), inclusive como la forma de asociación de empresas para el logro de una finalidad en común. La expresión de empresas mixta, se interpreta como una confusión con las sociedades en que participan conjuntamente particulares y el Estado. La empresa con denominaciones de capital mixto y la sociedad con capital o inversión mixta, que puede ser un término apropiado, resulta de uso menos frecuente a la terminología jurídica mexicana.



Jorge Barrera Graf ha estudiado la posibilidad de celebración del “contrato preliminar de sociedad” o “precontrato de sociedad”, que coincide con unos aspectos, con la especie de Joint Venture que tiene como fin dar nacimiento a una nueva sociedad.

Una opción para denominar y acoplar el Joint Venture al Derecho positivo mexicano es la denominación de contrato de coinversión que se utiliza de forma apropiado y que se menciona en algunas disposiciones legales referido a inversiones conjuntas para ciertos proyectos.³²

Es por esto que el concepto de Joint Venture que puedo aportar, tomando en consideración los puntos esgrimidos con anterioridad, es el siguiente: El Joint Venture es el convenio en el cual dos o más socios inversionistas, concurren en una asociación, que no cuenta con personalidad jurídica, pero si con patrimonio y estructura propia, para desarrollar un objeto en común y lícito, que se entiende en tecnología, invención industrial e intelectual, dentro del área de bienes y servicios.

2.2 Naturaleza jurídica

La Joint Venture ha sido comparada con la partnership del derecho estadounidense, a las filiales comunes, a las sociedades de hecho, o aun a las sociedades por acciones, mientras otros autores, con mejor atención han advertido la naturaleza meramente contractual, evidenciando el carácter funcional para la constitución de una sociedad afiliada común. A la sociedad ocasional, al contrato de consorcio con actividad externa, o, aun, a la asociación en participación, o a formas asociativas atípicas.³³

El contrato de Joint Venture, a pesar de su variedad en el contenido y efectos, no debe confundirse con estas figuras:

³² Cfr. Por ejemplo, el término de coinversión aparece en la Ley de Aguas Nacionales donde se establece que: “Las personas físicas o morales podrán conformar una persona moral y constituir una unidad de riego que tenga por objeto:... II.- Construir obras de riego en coinversión con recursos públicos federales, estatales y municipales y hacerse miembros; (artículo 59).

³³ Cfr. Astolfi. Op. Cit. Págs. 4 a 6.



- No es el contrato social por el que se constituye una sociedad mercantil, pues el contrato de Joint Venture no produce como efecto la creación de una nueva entidad jurídica distinta a las partes contratantes, ni se cumplen los requisitos que la Ley General de Sociedades Mercantiles señala para estos casos. La obligación que el contrato de Joint Venture produce es la de colaboración entre las partes para un proyecto en común o la de celebrar contratos futuros, entre los que se puede incluir el constituir una sociedad. En donde la jurisprudencia en Estados Unidos hay una tendencia ha asimilarlo a las *partnership* y aplicarle al Joint Venture dicha disciplina jurídica.
- No es un contrato societario de fusión de sociedades, pues los futuros socios, cuando el Joint Venture pretende la creación de una sociedad, no se alteran en su personalidad, ni se extingue sociedad alguna por la creación de la nueva sociedad y la celebración de los actos jurídicos relacionados con la empresa común.
- No se asemeja a la compra de una sociedad filial o subsidiaria, pues el contrato de Joint Venture, en alguna de sus clases, tiene por objeto la creación de una nueva entidad social o la participación en una ya existente. En la adquisición de una sociedad ya constituida, esta se produce casi siempre, por parte de una sola persona que la maneja como filial y no existe participación de, por lo menos, dos socios que aporten recursos para la nueva sociedad. Eventualmente, cuando las partes acuerdan la adquisición de una nueva sociedad ya existente y determinan las participaciones y aportaciones de cada una de las partes, futuros socios, si existe un contrato de Joint Venture.

Ante la variedad de formas y fines que pueda tener un contrato de Joint Venture, no es posible adecuarlo dentro de alguna figura constituida en el derecho positivo mexicano o como la unión de diversos actos jurídicos, es un contrato asociativo, por el cual dos o más partes pretenden tener un negocio, proyecto o empresa en común y, en este sentido, es un contrato sui generis.

Puede tomar forma de un contrato de asociación en participación y ajustarse al tipo contractual que regula la Ley General de Sociedades Mercantiles. En los casos en que las partes contractuales en un Joint Venture se obligan a constituir una sociedad mercantil y



celebrar contratos relacionados con el negocio común, hay un contrato de promesa y serán supletorias las normas del Código Civil Federal, que regulan dicho contrato.

Como se mencionó, dentro del Capítulo Primero de la presente investigación, la naturaleza del Contrato de Joint Venture, proviene en gran medida, del derecho anglosajón, en consecuencia, la vinculación que existe con la práctica y jurisprudencia americana se pueden apreciar cuatro aspectos básicos que se deben tomar en cuenta para delimitar de lo que representa una operación de Joint Venture, a saber:

- Carácter contractual, con ausencia de una forma específica (Contrato atípico);
- Propiedad y riesgos compartidos;
- Derecho de los participantes, independientes entre si, a la gestión conjunta; y
- Objetivos y plazos limitados.

2.2.1 Aspectos Básicos que representan la operación de Joint Venture.

2.2.1.1 Carácter Contractual.

Esta característica, refiere, a su origen a partir del partnership, que es una manera contractual y no con el propósito de formar una sociedad como tal como lo entendemos en el sistema germánico romano, pero que a su vez enfatiza elementos funcionales como el riesgo y el control, que son las preocupaciones más frecuentes en las variadas formas de organización empresarial.

Tiene este fundamento, ya que, es un acuerdo de voluntades con el propósito de conseguir, en conjunto, objetivos de los propios participantes manteniendo su autonomía. Por ello, es, que debe contener la tendencia natural y específica, de que pida en categorías como propietario, socio y sociedad, como compartimientos herméticos, acordando que la meta de la sociedad es compartir de forma mancomunada las obligaciones y derechos que de ella se genere.



Se debe atender a múltiples condiciones que el contrato de Joint Venture debe cumplir, aplicando las siguientes reglas:

- Condición suspensiva. El contrato de Joint Venture puede estar sujeto a una condición suspensiva, como hecho que puede o no llegar a realizarse, y del que depende que produzca efectos.

El contrato puede estar sujeto, por ejemplo, a los siguientes acontecimientos: el otorgamiento de una concesión o autorización que será explotada conjuntamente por las partes del Joint Venture, a que se conceda una autorización para constituir una institución de crédito u organización auxiliar, o para adquirir ciertos bienes; que se obtengan permisos de importación para ciertos activos o una patente o marca para ciertos productos, la autorización de la Comisión de Inversiones Extranjeras para una mayor participación de uno de los socios; la obtención de un pedido o proyecto en un concurso; así como otros hechos especialmente relevantes para la existencia y operación del negocio conjunto objeto del Joint Venture.

- Etapas en el Joint Venture. Pueden las partes, en una etapa inicial del contrato, asociarse mediante un acuerdo de *Joint activity* o *Joint work agreement*, por lo que se obligan a realizar determinada actividad por lo que el resultado determinará las ventajas de participar conjuntamente en un proyecto o negocio y en su caso constituir y operar una sociedad Joint Venture. Los contratantes pueden convenir que, en cierto plazo, cada una de ellas trabajará en determinados proyectos o estudio para el futuro negocio conjunto.

Por ejemplo: el socio local realiza una investigación de mercado sobre el producto a vender y fabricar, posibles clientes, precios, distribuidores, competidores, programas de comercialización; el otro socio, por su parte, investigará sobre métodos de producción, inversión necesaria, la importación de maquinaria, el determinar cuál es la manera más asequible en el país, los costos de producción, proveedores, sistemas de organización y los medios de financiamiento. En el término señalado las partes presentan sus conclusiones y la conveniencia de la empresa conjunta, y en su caso, de la necesidad de constituir una sociedad Joint Venture.



En estos contratos debe preverse a cargo de quien corren los cargos efectuados y las responsabilidades de cada contratante. Jurídicamente en este primer periodo del contrato podría sugerirse la celebración de una asociación en participación, en el que el socio principal sea el asociante y el extranjero sean los asociados. Ya que este contrato reviste la relación frente a terceros en donde el asociante y “los terceros que contratan con este socio, no tienen ninguna acción jurídica en contra de los participantes”, como se ha manifestado por su naturaleza contractual y normativa en México.

2.2.1.2. Propiedad y Riesgos Compartidos.

En este punto, la relación interpersonal, es un elemento esencial del pacto. La virtud de confiar en características personales de la partes parece estar siempre presente en es tipo de negocios. Buscando las partes que conforman, este proyecto, compartir los riesgos y enfrentar de manera conjunta un desafío empresarial, en razón de una doble preocupación del cliente.

El Joint Venture es un contrato con comunión de finalidad, en el cual esta comunidad de intereses no se manifiesta en relación al medio pre-elegido para conseguir el objetivo que satisface las motivaciones particulares de los contratantes, sino el cumplimiento del objetivo mismo, cuya realización satisface contextualmente los intereses particulares de los co-Venturers, en consecuencia existe una relación de funcionalidad necesaria entre el aporte de los contribuyentes y objeto del contrato que se valúa en relación a los criterios de reparto de las respectivas competencias de las partes para la ejecución de la prestación en la cual ellos participan.

2.2.1.3 Derecho de los participantes a la gestión.

En efecto, el Joint Venture permite a las partes actuar directamente en la gestión de la operación. Pueden intervenir directamente siempre y cuando su accionar este encuadrado en los objetivos. No se requiere del permiso del uno u otro, basta que su gestión este orientada a conseguir lo delineado en el acuerdo base. En donde el éxito de la operación



depende del esfuerzo de las partes, de allí es que se derivan las características de solidaridad y mutua confianza. Es el elemento base de esta figura.

La participación conjunta, es el fundamento lógico en la responsabilidad ilimitada y solidaria que asumen las partes frente a terceros por el hecho de actuar dentro de los moldes de esta figura contractual, dando así a los terceros más seguridad y confianza en sus relaciones con unidades operativas que no tienen la forma de una persona jurídica.

2.2.1.4 Objetivos y plazos limitados.

Es propio de esta figura, estar determinada a un objetivo, dividiéndose entre los co-Venturers la labor según aptitudes y posibilidades. El plazo es, casi siempre, delimitado por un término exacto y previamente determinado, circunscrito al cumplimiento del propósito común.

2.2.2 Clases de Joint Venture.

La modalidad más importante que el Joint Venture presenta en el comercio internacional es aquella que lo distingue a partir del instrumento que emplean las partes para ejecutar el acuerdo. Desde esta perspectiva se distingue el Joint Venture contractual, el Joint Venture societario y el Joint Venture mixto. Los tres estructuran mediante un contrato base que es un *Joint Venture agreement (acuerdo de Joint Venture)*, y constituye, propiamente, el contrato de Joint Venture. Se trata, por lo tanto, de un componente común a aquellas clases de Joint Venture.

Según Marzorati, "... el porque se han asociado diferentes personas, que tipo de aporte, compromete a cada una, como y a través de quien lo materializan, como han de ser las políticas de la corporation y de sus órganos y quienes han de representarlos en estos, el régimen de mayorías para adoptar decisiones corporativas, como se eligen y sustituyen los *officers (dirigentes)* o managers de la corporation, como se a de financiar el proyecto y sobre todo el derecho de preferencia frente a terceros para impedir que, en caso de



necesidad de venta de la parte de un partícipe, terceros ajenos al grupo puedan ingresar a éste sin la conformidad de los restantes partícipes”.³⁴

Los términos empresa conjunta y sociedad conjunta se han empleado para identificar, respectivamente, al Joint Venture contractual y al Joint Venture societario.

Como contrato de base, el Joint Venture agreement regula toda la operación que representa el Joint Venture mismo; en él, las partes definen la actividad que emprenderán en común, establecen la manera de llevar a cabo y la normativa que regirá sus relaciones en el referido emprendimiento.

- Joint Venture Contractual. Este se presenta cuando la relación jurídica que permitirá desarrollar la actividad conjunta se mantiene en un plano exclusivamente contractual, sin trascender a una sociedad dotada de personalidad jurídica. En la hipótesis propuesta de producción y distribución de bienes, el Joint Venture contractual se presentará cuando una de las partes producirá las mercaderías y otra las colocará en el mercado, pero tendrán una participación común en el resultado de la operación. La realización implicará, la celebración de un contrato base, la realización de un contrato de distribución que será, para esos efectos, un negocio jurídico que deriva de aquél.
- El Joint Venture societario. Las partes acuerdan llevar a cabo la empresa conjunta a través de una sociedad ya constituida o de una sociedad que se constituirá específicamente para ese efecto. Denominaremos a esas variantes, respectivamente: Joint Venture por sociedad constituida y Joint Venture por sociedad a constituir. Además de establecerse en el contrato la forma como efectuaran el emprendimiento en común, las partes definen las normas que regirán las relaciones sociales en la propia sociedad y las condiciones relativas a la participación en el capital social de la misma, entre otros aspectos. En este caso, las partes serán, a la vez, los socios de la sociedad que acuerdan constituir, o formarán parte de una sociedad ya constituida. Los bienes que se aportan se entienden transmitidos a la propia

³⁴ MARZORATI, Osvaldo, Sistemas de distribución comercial, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1992, p. 123.



sociedad, aun cuando podrían quedar en plano distinto, sin su propiedad a la sociedad, caso en el que estaríamos ante un Joint Venture mixto.

- Joint Venture mixto. Es aquel en el que una parte de la actividad conjunta que han decidido realizar las partes se ejecuta a través de una sociedad, y otra, quedará en una realización estrictamente contractual, sin que esta actividad se realice mediante una persona jurídica. En donde el vínculo para producir y distribuir bienes a través de una sociedad, en el supuesto de que el Joint Venture societario, requiera de una marca reconocida para identificar su producto, por lo que se decide asociarse con el titular de la marca, con quien celebran un contrato de licencia, sin que éste participe en aquella sociedad. En esta relación jurídica queda en el ámbito contractual del Joint Venture, dando origen al Joint Venture mixto. Tanto en la sociedad como el contrato de licencia son negocios jurídicos derivados del *Joint Venture agreement*.

2.3 Marco Legal.

2.3.1 Constitución Política de México, Artículo 9º, Libertad de Asociación.

En México, la posibilidad de que las personas físicas o morales se vinculen a través de figuras asociativas atípica, para el logro de la finalidad común que se han propuesto, encuentra su fundamento en el derecho a la libre asociación que reconoce el artículo 9 de la Carta Magna, que establece... “No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito...”

Esta disposición constitucional se refiere a dos diferentes clases de derechos: (1) el de asociación y (2) el de reunión. Ambos derechos tienen como rasgo particular el “propósito de dos o más personas para realizar un acto en común o para obtener una finalidad que beneficie a los que intervienen en la asociación o en la reunión”, no obstante, “se distingue en que la asociación busca fines permanentes y la reunión fines transitorios”.³⁵ El derecho de libre asociación debe considerarse en su triple variación: a nadie se le puede negar el derecho a asociarse; nadie se le puede obligar a permanecer asociado; ni tampoco a asociarse con determinada persona.

³⁵ ARCE GARGOLLO, Javier. Op. cit. p.9.



Un aspecto trascendental del apuntado derecho a la libre asociación estriba en que, no todas las relaciones asociativas en sentido genérico deben estructurarse a través de las figuras de asociación o de sociedad típicas, ni que aquellas deben gozar, en todas las casos, de personalidad jurídica.

Tal como lo señala Zannoni, “no sólo mediante las formas típicamente societarias pueden satisfacerse el interés que inspira a los cotitulares de una relación jurídica o de un conjunto de relaciones jurídicas”³⁶, el citado maestro afirma que: “... aunque lo característico de la sociedad es una titularidad unitaria de fines colectivos que diferencia, mediante la atribución normativa de la personalidad, la sociedad de cada uno de los socios que la integra, debemos convenir que puedan existir otras formas de organización de una comunidad de intereses que no necesariamente trasciendan como sociedad.”³⁷

Desde el punto de vista económico, la sociedad constituye un medio para organizar un patrimonio que se considera distinto al de los socios, lo que le permite evitar arriesgar su patrimonio individual en el negocio.³⁸ De ahí que la atribución de personalidad jurídica a la sociedad constituya una técnica que permite imputar a un ente ideal, un cumulo de derechos y obligaciones que no pertenecen a los subsidios; en algunos casos, incluso, esa atribución de personalidad jurídica representa una forma de limitar la responsabilidad de los socios, especialmente en las sociedades de carácter capitalista.

Ello no obsta, para que las partes puedan acudir a relaciones asociativas atípicas, en donde nada impide que dos o más personas resuelvan asociarse haciendo aportes al servicio de una actividad en común, para la obtención de una finalidad cualquiera, sin constituirse para ello una persona jurídica. El error en el que se ha incurrido es identificar como propio de la sociedad a la personalidad jurídica, cuando su rasgo primordial está en la colaboración para un fin común.

³⁶ ZANNONI, Eduardo. Contrato Asociativo y Sociedad, Revista de Derecho Privado y Comunitario, Editorial Cizkor, Buenos Aires 1997, p. 69.

³⁷ ZANNONI, op. Cit., p. 69

³⁸ Ibidem, P. 70.



La previsión genérica de las relaciones negócias atípicas se encuentra en el artículo 1858 del Código Civil Federal, que a la letra establece:

“Los contratos que no están especialmente reglamentados en este Código se regirán por las reglas generales de los contratos; por las estipulaciones de las partes, y en las que fueran omisas, por las disposiciones del contrato con el que tengan analogía de los reglamentados en este ordenamiento”

La atipicidad en las relaciones asociativas podría conducir a la aplicación, a determinado vínculo contractual de tal naturaleza, de las normas que regulan a la sociedad irregular o a las sociedades de hecho, tratándose de carácter comercial. Un sector de la doctrina se ha inclinado por considerar a la citada atipicidad bajo al perspectiva de tales disposiciones, postura que resulta, en principio, inconveniente para la postura de la creación del Joint Venture, las normas que refieren a las asociaciones o a las sociedades típicas, por la rigidez que las caracteriza, especialmente referidas a su constitución, a la forma en que expresa la voluntad de la persona jurídica y a la manea que debe disolverse y liquidarse.

2.3.2 Contrato atípico en la legislación de México.

El contrato de Joint Venture, se ha complicado en el Derecho mexicano a raíz de la aparición de la Ley Federal de Competencia Económica y del cuestionamiento de los límites en que es lícito este pacto.

La competencia, desde el aspecto jurídico, no ha sido suficientemente explorada en la doctrina mexicana y las referencias bibliográficas corresponden en su mayoría a estudios de otros países más desarrollados en este campo, v. gr. Argentina y Brasil, debido a que estos países han desarrollado doctrina aplicable al Contrato de Joint Venture y han proporcionado en sus respectivos países políticas y desarrollo jurídico en la materia. La influencia de las normas sobre competencia económica en las Joint Ventures, han sentado algunas leyes extranjeras y en la economía, de este cuestionamiento, se puede empezar a formar los cimientos de este contrato, a partir de 1988 al concretarse las bases para una moderna economía de mercado, en la regulación de la competencia económica.



Asimismo, se debe implementar políticas de normatividad, respecto a este punto total económico, que desarrolló el planteamiento de una posible regulación del contrato de Joint Venture, atendiendo, a la “economía globalizada” que padece hoy el mundo, y en la que México esta inmerso, de forma fáctica se requiere que las leyes mexicanas que contemplan estas alianzas estratégicas, ofrezcan un panorama amplio, para la creación de un estudio permanente y profundo de esta institución jurídica contemporánea.

Para desentrañar el contrato en nuestra legislación es necesario, conocer los componentes fundamentales, para entender la naturaleza y especificidad de este contrato.

2.4 Elementos.

El contrato de Joint Venture debe establecer las características esenciales de todo modelo contractual estableciendo las partes constitutivas inherentes a todo convenio en su sentido amplio, y que debe conjuntarse en un solo Contrato Base que da origen a la alianza estratégica.

2.4.1. Personales.

Es un requisito habitual en todos los contratos e indispensable, pero adquiere especial relevancia en instrumentos de efectos internacionales, señalar los sujetos contratantes. Así las partes de Joint Ventures son en su gran mayoría personas jurídicas, lo que torna necesario identificarlas, indicar su sede, lugar de constitución y las personas que actúan por ellas.

La decisión de la sede y lugar de constitución es necesaria en razón de las reglas de conflicto de leyes sobre la nacionalidad de las sociedades y de la ley aplicable a las personas jurídicas, así como las referencias del órgano directivo, para evitar que se propicie una violación de los poderes de los administradores.

Es necesario, que la suscripción de las partes esté debidamente autenticada, cuando se derive el contrato-base para la formación de una sociedad o compañía que sean las mismas



partes las que participen o suscriban los Estatutos Sociales o el Contrato Social, a fin de mantener la unidad de criterios y propósitos que animó a las partes.

2.4.2 Reales.

La característica distintiva de este contrato, es la de presentar una meta única, predeterminada, a la que se aboca todo el esfuerzo de las partes. Es la motivación y el impulso que activa el contrato, conocido en el sistema del *common law* como *specific Venture* y cuya realización satisface el interés de los contratantes. Es el negocio particular, esencial entre los caracteres originarios del contrato.

El elemento real es básico y primordial en el contrato, tanto que sin él, ni el contrato ni la operación existen. Es un elemento constitutivo de la operación que tiene una gran vinculación con la denominada *mutual agency* y sin el cual este no podría entenderse, ya que no habría un límite o un parámetro para la acción de los sujetos participantes.

En la experiencia nacional, se puede entender, para la explotación de recursos naturales y escasamente en la producción, en gran medida, el turismo, la investigación conjunta o la utilización de patentes o *know-how*.

2.4.3. Aportaciones.

Son concebidas las aportaciones, como el *modus operandi*, o la facultad recíproca que tienen las partes para dirigir el negocio y obligarse por las gestiones que realicen en cumplimiento o en búsqueda del objeto específico del contrato. De esta manera los sujetos actúan dándose apoyo mutuo, hay una recíproca asistencia para enfrentar la tarea común.

Por las características de la operación o la sofisticación de la tecnología, se encomienda a un tercero la ejecución de las operaciones, quien puede ser un extraño a la relación contractual, pero el derecho de dirección y representación está en cada una de las partes quienes incluso podrán tener un detalle o característica de su gestión dentro del propio contrato y según las características de la operación.

La representación y aportación de las partes, dentro del Joint Venture, es la institución jurídica, mediante la cual una persona, en este caso, un *adventurer* da vida a un negocio



jurídico en nombre suyo y de otra persona, en forma tal, que el negocio se considera como creado directamente por esta. Siendo que además en este fenómeno jurídico compromete a las otras partes, dentro del negocio.

2.4.4. Plazo.

En el Contrato de Joint Venture, una de sus prioridades, es establecer, el término, el cual debe estar estrechamente ligado al objeto de la operación. De donde resulta que el plazo puede ser claramente convenido por las partes, puede ser determinable y puede estar supeditado al tiempo que requiera el proyecto específico a realizarse.

Sin embargo, la muerte de una de las partes podría dar motivo a la disolución del Joint Venture, debido a que si el negocio se trata de personas naturales, es obvio que el contrato termina, pues esta implícita la naturaleza del Joint Venture, el elemento personal, el *intuite personae* por el cual las partes decidieron iniciar una aventura conjunta, más si el caso es de personas jurídico colectivas, se tiene la certeza que no sería determinante la disolución de la operación y dar por resuelto el contrato, debido a que las corporaciones desarrollan negocios más técnicos e impersonales.

2.4.5 Formales.

Históricamente, en el derecho anglosajón, esta característica, da el origen del Joint Venture, debido a que una parte confiaba en la naturaleza y habilidad, talento o experiencia de la otra. Las operaciones se hacían en razón de la propia persona.

Atendiendo este sofisma, el negocio nace de la voluntad de las partes y la relación entre ellos, es tal que busca que nadie intervenga en el Joint Venture, debido a que, el propósito de una acción conjunta significa mutua confianza entre los sujetos en función de la especialización del negocio o la tecnología que aportan los contratantes, por eso, es importante, pactar que los herederos no entren en la gestión de los negocios, que en caso de muerte de uno de los contratantes, el negocio se disuelva.



Por ello la naturaleza fiduciaria es un elemento basado en la confianza estrecha entre los socios, en la reunión de factores personales que escapa a términos legales y que se traduce en la buena fe, fidelidad y la integridad que son los emblemas de esta figura.

Las partes se deben la más alta lealtad y muchos actos o formas de conducta posibles en otra relación contractual están prohibidos para los sujetos vinculados en esta operación.

2.4.6 Obligaciones.

La facultad de todos los sujetos de dirigir el negocio, no siendo exclusividad de ninguno de ellos representa, la gestión conjunta, que es consustancial a las partes y que lleva aparejada el control de la operación. Ya que si la obligación de dirigir el negocio también existe el derecho de ejercer el control.

Las partes se obligan ilimitadamente y solidariamente frente a terceros; haciendo que de igual manera mantengan el control de la operación toda vez que el error de una de las partes no solo acarrearía un desequilibrio en el negocio, sino también la responsabilidad frente a terceros. En donde la responsabilidad solidaria frente a terceros, se logra la gestión y control conjunto.

Se pacte de una participación sobre los ingresos brutos y no necesariamente sobre las utilidades. De este modo cada una de las partes alcanza utilidades individualmente según el resultado que estos ingresos reflejen en su patrimonio o ejercicio como unidad independiente del contrato del Joint Venture.

2.4.7 Ventajas.

La raíz de este contrato, es la obtención de utilidades, pero en materia de la absorción de ganancias, se puede entender, no como el reflejo del dinero o bienes, sino como un resultado con valor económico, como lo señala Carlos A. Ghersi: "...no siempre la idea de beneficio debe ser entendida como sinónimo de rentabilidad efectiva, pues a lo que aquí se



apunta es a la valuación económica...³⁹ este es un contrato que tiende a satisfacer los intereses y necesidades de las partes, pero estas muchas veces, en el ámbito comercial, pueden tener diferentes matices, como las empresas que buscan integrar a un nuevo mercado u otras que simplemente quieren demostrar y ostentar un primer puesto en tecnología en un determinado sector, que posteriormente dará paso a que dicha empresa logre su más anhelado objetivo mientras que las utilidades obtenidas no le resulten particularmente sustantivas, en un primer momento.

Así es posible, identificar que la ventaja de este contrato, es la de imaginar una operación de Joint Venture, en la que el objetivo del contrato nos lleve a un interés de dominación tecnológica o a consolidar marcas únicamente. En consecuencia, la obtención de lucro no es un objetivo o meta fundamental del Joint Venture, que si lo es en el caso de las sociedades comerciales en general. El propósito de un contrato de Joint Venture puede ser el de desarrollar una tecnología, abrir un mercado, efectuar trabajos de investigación, alcanzar economías de escala, o conseguir realizar un trabajo de cooperación con miras económicas. Respecto a la pérdida, no es esencial o no esta en la naturaleza del contrato, que las partes acuerden dividirse las pérdidas; ya que ellas pueden, incluso, acordar que todos participen en las utilidades, pero que solo algunos soporten las pérdidas.

2.4.8 Desventajas.

En México, una de las mayores problemas, que se ejercen dentro de la industria, que a su vez genera respaldo económico y social, es al de una política de desconfianza, para le otorgamiento de crédito o prestamos fiduciarios a la micro, pequeña y mediana empresa, y sobre todo a la economía activa en México dominada por las PYMES's, que son la mayoría de empresas, que se han posicionado en el mercado mexicano, por tanto, la utilidad de este medio contractual, no se puede encuadrar de forma analógica a los preceptos anteriormente referidos.

³⁹ MARZORATI Op. Cit., P.5



La creciente ola de empresas transnacionales y el apoyo a esta, a motivado al pequeño y mediano empresario, buscar formas, más idóneas como la franquicia o la inversión directa a fuentes más redituables, debido a que carecemos del elemento más importante, la confianza, en donde la cultura occidental de corto plazo, hace que el Joint Venture, deba de ser más ágil y operante, pero determinable, esto es, saber que las metas a largo plazo, son difíciles y poco halagadoras, pero si tomamos la experiencia de empresas japonesas, que apuestan primero al desarrollo de tecnologías y después a la comercialización de estas, posiblemente un futuro cercano sea la apertura de un mayor mercado de Joint Venture en México.

Debido a que el lucro, es uno de los motores indispensables de la económica, esta figura, es poco rentable, en nuestro pensamiento normativo, ya que se puede entender como un objeto de doble consecuencia, si tenemos en cuenta que los *adVenturer* tienden a mostrar interés en empresas o *partnerships*, con resultados óptimos contractuales en escaso tiempo y así poder determinar la rentabilidad de un negocio.

2.4.9 Figuras afines.

El término es una expresión con carácter comercial y económico, más que jurídico. Para Jorge Niosi, el Joint Venture genera necesariamente una empresa, entendida como una sociedad dotada de personalidad jurídica, a diferencia de la alianza estratégica, que no lo crea.⁴⁰

Las empresas conjuntas o mixtas son una forma clásica de cooperación industrial. Consiste en una nueva sociedad creada por dos o más sociedades (matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.

Existen una serie de condiciones que se cumplen en la creación de una empresa conjunta o mixta:

⁴⁰ *Ibidem*, pág. 87.



- La empresa conjunta o mixta está controlada por las empresas matrices, que son independientes entre sí .

. La empresa conjunta o mixta se constituye con personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de sus matrices.

- Cada matriz hace una contribución sustancial a la empresa conjunta o mixta, recibe parte proporcional de los beneficios y asume el riesgo y coste del fracaso.

- La empresa conjunta o mixta puede realizar diferentes actividades como fabricación, venta, investigación y desarrollo, y otros .

- Las empresas matrices realizan actividades conjuntas, incluso a pesar de ser competidores directas en el mercado, y planifican una cooperación a largo plazo.

Razones de creación de las empresas conjuntas o mixtas Las empresas conjuntas o mixtas comprometen más a las partes que la firma de un simple acuerdo de transferencia de tecnología, de aprovisionamiento o de distribución. Entre las diversas razones para optar por esta modalidad de acuerdo de colaboración se mencionan las siguientes:

Causas de índole internas: aquellas causas que contribuyen a aumentar la eficiencia de las empresas que van a asociarse, al compartir activos fijos y desarrollar economías de escala:

- compartir riesgos con otra empresa cuando el volumen de inversión es muy alto.

- obtener recursos tangibles e intangibles del socio.

- la posibilidad de contar con una ventana abierta a la tecnología.

- intercambiar información

Las empresas conjuntas o mixtas son mecanismos para lograr ventajas competitivas, y para alcanzarlas, no puede restringir la competencia, sino apoyarse en la confianza mutua y el compromiso a largo plazo entre las partes, debiendo desarrollar relaciones entre los socios que incluyen los mecanismos para el reparto de beneficios, los procesos de toma conjunta



de decisiones, los sistemas de incentivo y control y la efectiva puesta en común de los recursos.

Otra diferencia se ha pretendido encontrar desde el enfoque de la competencia entre los participantes. Según Marzorati, la *strategic Alliance* se conforma, a diferencia de la Joint Venture, por competidores reales potenciales. No obstante, estimamos que se trataría en todo caso de un rasgo comercial, advertido desde la óptica de la finalidad perseguida por los contratantes, que tratan de lograr un beneficio estratégico, en un mercado determinado. La obtención de ese beneficio será lo que identificaría a determinada figura como una alianza estratégica. Esta podría conformarse, entonces, a través de diversos instrumentos, que necesariamente representen un Joint Venture; incluso este no siempre será una alianza estratégica.

2.4.9.1 Asociación en Participación y Joint Venture.

La Asociación en Participación es un contrato por virtud del cual “una persona llamada asociante recibe de otra que se le asocia, y que se le llama asociado. Bienes o servicios, a cambio de una participación en las utilidades y en las pérdidas que aquel obtenga, ya sea al explotar su empresa o negociación o al realizar uno o varios negocios mercantiles”.⁴¹

El Joint Venture se distingue de la Asociación en Participación, en los siguientes aspectos:
-inexistencia del socio oculto. En la asociación en participación existe un socio oculto, que es el asociado, que aporta al asociante los bienes o los servicios. El asociante es el dueño del negocio y obra a nombre propio. (Artículo 256 de la Ley General de Sociedades Mercantiles)

En cambio, en el Joint Venture no existe el socio oculto; las partes tienen el carácter de asociante, por lo que cada una puede realizar operaciones con terceros y efectuar la gestión del negocio. No obstante, en el Joint Venture podría emplearse una asociación en

⁴¹ La asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de su actividad. Como se señala de igual manera el Artículo 253.- La asociación en participación no tiene personalidad jurídica ni razón social o denominación.



participación para ejecutar el acuerdo, o bien, convenirse que solo uno de los Venturers realice la gestión de la operación.

- Responsabilidad de los Venturers con terceros. La inexistencia del socio oculto en el Joint Venture se liga con otro aspecto, que representa también diferencia con la asociación en participación: la responsabilidad frente a terceros.
- En la asociación en participación el asociante es quien asume dicha responsabilidad, pues es el que lleva a cabo el negocio es quien contrata con terceros, por lo que no hay "relación jurídica entre los terceros y los asociados"(Artículo 256 de la Ley General de Sociedades Mercantiles) el vínculo jurídico se establece entre el asociante y el tercero y no alcanza al asociado, quien no se encuentra autorizado para actuar en función del negocio.

En el Joint Venture, por el contrario, cada parte tiene la facultad de efectuar operaciones con terceros, para los fines de la empresa conjunta que han desarrollado. Por ello, cada coinversionista responde frente a los terceros con los que contrata, puesto que estos son considerados agentes del mismo. Al quedar obligado el Joint Venture, los demás Venturers devienen responsabilidades por tal obligación. Los Venturers quedan sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada, aunque subsidiaria, como se detalla:

- Gestión y control conjuntos. En la Asociación en Participación quien realiza la operación del negocio es solo el asociante. "la gestión o administración de los bienes o de los servicios aportados pertenece exclusivamente al asociante, que se ostente frente a terceros como dueño de los bienes o como beneficiario del trabajo prestado por el asociado. Éste, en consecuencia, no figura en la explotación de la empresa, ni en celebración o ejecución del negocio relativo.
- Fondo común. En la asociación en participación, frente a terceros, los bienes se entienden transmitidos en propiedad del asociante, a salvo de las excepciones. Ello cuando la naturaleza de la aportación exigiera alguna formalidad, (3) cuando se estipule lo contrario y se inscriba la cláusula relativa en el Registro Público de Comercio; o bien (3) si no estuviera inscrita la cláusula, cuando el tercero tuviera o



debiera tener conocimiento de dicha estipulación. (Artículo 257 de la Ley General de Sociedades Mercantiles)

En cambio en el Joint Venture los bienes constituyen un fondo común, con un vínculo de destino para el logro de la finalidad que persiguen las partes, por lo que los bienes permanecen en el patrimonio de cada Venturer. Cuando se constituye una sociedad a la que se transmiten activos, es esta la que deviene propietaria de los bienes.

- Exclusión en las pérdidas. En la asociación en participación la participación en las pérdidas tiene relevancia, al igual que en las figuras societarias. Como lo afirma Sierralta, “en la asociación en participación está en la naturaleza del contrato que el asociado participe en las pérdidas, salvo pacto en contrario”.⁴² los artículos 16 y 259 de la Ley General de Sociedades Mercantiles prevén reglas para la distribución de las utilidades y de las pérdidas,⁴³ que se obtienen salvo pacto en contrario.

A diferencia de aquella, en el Joint Venture la contribución en las pérdidas no es un elemento esencial, puesto que es posible pactar que alguna de las partes quede excluida de soportarlas.⁴⁴

Diverso carácter del Joint Venture. La Asociación en Participación es un contrato asociativo en sentido amplio, y es un contrato definitivo, del cual no se deriva ningún otro. El Joint Venture, por el contrario, es un contrato asociativo que puede tener naturaleza diversa: es un contrato definitivo, pero a la vez puede ser preliminar, preparatorio, marco, o normativo. Además, de él surgen contratos denominados *derivados*, entre los que se encuentran el contrato de sociedad, que sirven como un medio para ejecutar el acuerdo de Joint Venture.

El artículo 252 de la actual Ley de Sociedades Mercantiles, lo define como un contrato por el medio del cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una

⁴² SIERRALTA, op. Cit. P. 82.

⁴³ El artículo 258 LGSM Salvo pacto en contrario, para la distribución de las utilidades y de las pérdidas, se observará lo dispuesto en el artículo 16. Las pérdidas que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación.

⁴⁴ SIERRALTA, op.cit., p. 82.



participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio. Y tomando como referencia del Joint Venture, esta forma, no requiere de las formalidades de las sociedades de derecho; esto le da una flexibilidad para desarrollar un sinnúmero de negocios, de operaciones de comercio, y la adaptabilidad que tiene para llevar a cabo diversas clases de empresas y negociaciones, las cuales se pueden enumerar de la siguiente manera:

2.4.9.2 Consorcios de Exportación.

Son un tipo singular dentro de las agrupaciones de exportadores, dentro de las uniones horizontales de las Joint Ventures, el objetivo de estas empresas es participar un Consorcio de Exportación (Cexen) en donde se desarrollan los mercados de exportación a partir de un mercado interior común, al tiempo que adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual y autónoma el día que pudieran abandonar el consorcio, o que el mismo pudiera disolverse, determinado por el nivel de compromiso económico y/o comercial.

Los Consorcios de Exportación pueden configurarse de múltiples maneras, ya sea de una sociedad mercantil o de un contrato entre los participantes. Sin embargo, debido a que existe una vinculación estrecha entre los miembros del consorcio, se recomienda la asunción de alguna forma de personalidad jurídica (sociedad anónima o de responsabilidad limitada), en el caso de Joint Ventures entre empresas de tamaño pequeño y mediano.

2.4.9.3. Empresas Integradoras.

Es la forma de organización empresarial que se refiere a una empresa de servicios especializados que asocia a personas físicas y morales o unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

La forma de especificar, el contenido dentro de una Joint Venture, es el de competir con eficacia con otros mercados, dando individualidad a los empresarios en las decisiones internas de la empresa, para tener una producción, que requieren los asociados, creando



economías de escala, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.

En una característica de forma y no de fondo, que permite la no duplicidad de inversiones al estar en condiciones de adquirir, en forma común, activos fijos, y materia primas, de mejor calidad, precio y de oportunidad de entrega, esto produciendo la especialización en determinados procesos, que requiere una fuerza de trabajo calificada para lograr la producción a escala.⁴⁵

2.6.9.4. Empresas de comercio exterior.

Conocidas como *Trading Companies*, son comercializadoras de exportación e importación que tienen por objeto la compra y venta para los mercados externos de bienes y servicios por cuenta de terceros. A su vez, estas se pueden dividir, para su estudio en: generales, especializadas o formadas por un grupo específico de productores, las primeras, actúan en diversas ramas de negocios, además de la exportación e importación; si son de primer nivel por lo general están en capacidades de desarrollar producciones complementarias, en el exterior, invierten fuera del país en mecanismo de venta, compra o arrendamiento y las últimas están constituidas por un grupo cerrado de productores, siendo su objetivo, atender las necesidades de exportación de los socio, así como el abastecimiento de materias primas e insumos que requieren para llevar a cabo su producción y atienden negocios de empresas no vinculadas.

Teniendo como ventaja, este tipo de co-Venturers, la calidad de exportación, a que se hace acreedora, de esta forma logrando un descuento del 50% en los apoyos no financieros que proporciona el Banco de Comercio Exterior de México, ligado a la asistencia financiera y apoyo, por parte de Nacional Financiera, para la consecución de proyectos, así como capacitación y asistencia técnica a los proveedores, con el objetivo de promover el fortalecimiento, desarrollo y consolidación.

⁴⁵ Cfr. FERRERA SABIDO, David. Régimen fiscal de las empresas integradoras 2003. Edición ISEI, México, 2003. Pp. 7



2.4.9.5. Sociedades cooperativas.

Una forma vinculante para poder ejercer el Joint Venture, dentro de la Ley de Sociedades Cooperativas, se menciona en su primer artículo, lo referente a la constitución de las mismas al tenor, de que en dicho ordenamiento tiene por objeto regular el funcionamiento y la organización de las sociedades cooperativas, ya que se regula el interés social y la observancia general en todo el territorio nacional.

La forma de definir a la sociedad cooperativa, en forma concreta, es una forma de organización social, la cual esta integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades; individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (artículo 2).

Dentro de esta figura, se encuentra las agrupaciones que integran las sociedades cooperativas; las cuales se esgrimen en dos grupos:

- ⇒ Organismos cooperativos: son las Uniones, Federaciones, Confederaciones que integran las sociedades cooperativas.
- ⇒ Sistema cooperativo, es la estructura económica y social que integran las sociedades cooperativas y sus organismos.⁴⁶

Para asimilar, dentro de las formas de Joint Venture, en la Sociedad Cooperativa, se base en los principios de:

- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- Administración democrática;
- Limitación de intereses a algunas participaciones de los socios si así se pactara;
- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;

⁴⁶ ZALDÍVAR, Enrique. et al., op. Cit. pp. 160-165.



- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- Participación en la integración cooperativa;
- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
- Promover una cultura ecológica.

Así dentro de esta particular figura, encontramos que la ventaja de las sociedades cooperativas son fundamentalmente de tipo fiscal, al poder acogerse cuando se constituyen como unión al Título III de las Personas Morales no contribuyentes, de la Ley de Impuesto sobre la Renta, lo que permite utilizarla para fines de planeación fiscal.⁴⁷

2.4.10 Diferencias con otras figuras jurídicas.

El Joint Venture es una especie de los contratos de colaboración empresarial, a los que también se les denomina como acuerdos de cooperación. Un acuerdo de cooperación, según Kuiper, es una o más relaciones contractuales en las que ambas partes efectúan contribuciones específicas para fines determinados, en donde los momentos en los que las contribuciones se realizan pueden diferir.⁴⁸

La cooperación entre empresas puede adoptar formas muy diversas, desde la más sencilla, a partir de una cooperación tácita, sin acuerdo expreso previo, hasta la más compleja, como es la fusión en su diversas modalidades.

Kuiper clasifica a los acuerdos de cooperación de la siguiente manera: (1) Acuerdos en los cuales no hay una asociación de empresas, que es el primer escaño en las relaciones de cooperación, sin constituir una asociación; (2) acuerdos en los que se presenta una asociación parcial de las empresas y, (3) acuerdos que representan una verdadera integración de las empresas participantes, que es la forma más completa de participación en cooperación.⁴⁹

⁴⁷ Cfr. LUNA GUERRA, Antonio, Régimen legal y fiscal de las sociedades cooperativas 2005. ISEF. México, 2005, p. 78.

⁴⁸ Cfr. KUIPER, citado por Marzorati, Op. Cit. P. 10

⁴⁹ Cfr. MARZORATI, op.cit., p 5.



En la búsqueda de identificar dentro de un tipo específico este fenómeno jurídico se ha buscado diferencias y similitudes con nuestro régimen jurídico en el cual se regulan figuras de sociedades comerciales como la asociación en participación, que se distingue del Joint Venture, en donde este último, cada uno de los co-Venturers intervienen directamente en la operación y cada uno responde frente a terceros, y este puede que a su vez, encomendar la administración a terceros, esto tiene que ser de forma expresa y manifestando en el contrato, como una excepción, pues lo propio, es que las partes operen el proyecto, cuestión que no sucede en la primera. También una distinción en cuanto al fin lucrativo que persiguen, la asociación en participación o las cuentas en participación tienen como fin lograr utilidades, en tanto el Joint Venture busca una relación de cooperación para obtener o alcanzar objetivos comunes de los que pueden derivarse o no beneficios económicos.

Una de las figuras jurídicas que encuentran divergencias con el Joint Venture, es la de consorcio, que es una forma de interactuar entre empresas, pero que como tal tiende a diferenciarse del Joint Venture por sus diversos objetivos que forman un conglomerado y podemos entenderlo como una asociación permanente de empresas cuyo objetivo principal es agrupar ofertas o demandas de productos y/o servicios, su objetivo puede ser: aumentar la capacidad técnica o financiera de sus miembros, sin que estos pierdan su individualidad, estas empresas pueden unirse en forma horizontal, cuando negocian los mismos productos o servicios, o en forma vertical, cuando se ofrecen de forma complementaria.

Así mismo, dentro de una distinción específica, se puede dar con las llamadas empresas conjuntas, que surgen por la política de integración empresarial a nivel regional, y son una modalidad de cooperación financiera, empresarial y tecnológica cuyo capital social está conformado por partes de inversionistas de dos o más países, que por lo general son recursos productivos, los cuales no han de ser equivalentes necesariamente. Mediante esta empresa los sujetos aúnan esfuerzos a fin de lograr sus objetivos. Los puntos diferentes con el Joint Venture son que en la empresa conjunta existe la *affinity society* desde un origen hasta el fin, siendo que el Joint Venture carece de estas características.

La determinación para el Contrato de Joint Venture y su comparación esencial con las figuras afines empresariales citadas en el presente Capítulo, ya que en México existe un



arraigo de las empresas que se rigen bajo la Asociación en Participación, Consorcios de Exportación, Empresas Integradoras, Empresas de Comercio exterior y Sociedades Cooperativas, mismas que tienen una debida normatividad en el marco jurídico nacional, y que están estructuradas de una forma análoga a lo que se pretende regular dentro de los diversos ordenamientos jurídicos existentes, como son Código de Comercio, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de Comercio Exterior, Ley de Competencia Económica y que en virtud de que el Contrato de Joint Venture requiere de bases comparativas del orden normativo y a su atipicidad en las mismas, por lo cual, se estableció una similitud entre las diferentes figuras societarias y que a lo largo del Capítulo Tercero se encontraran la relación estrecha para elaborar el Contrato Base del Joint Venture, que regirá la estructura y comportamiento de la alianza estratégica.



CAPÍTULO 3

FORMAS JURÍDICAS DEL JOINT VENTURE EN LA EMPRESA.

3.1 Aspectos del comercio internacional e inversión.

En la actualidad la forma en que se comprende la globalización, el comercio y la inversión, en conjunción de nuevos instrumentos como los créditos consorciales, que hacen parte del endeudamiento de los países en vías de desarrollo, o en esta época denominados economías emergentes, y la actual tendencia de *securitización*, conforme al derecho anglosajón, o la “titularización”, que consiste en buscar recursos a través de la creación de nuevas formas de empresas.

Las empresas y consorcios tienden a vincularse y agruparse para enfrentar los desafíos de las economías de escala, el desarrollo de nuevas tecnologías y la apertura de mercados internacionales. Estas agrupaciones empresariales revisten, de por sí, grandes cambios en relación con la inversión. Incluso con las inversiones directas extranjeras en su forma tradicional (según la cual una empresa de un país adquiere o crea en otro país una propiedad exclusiva o mayoritaria), ha venido reduciéndose y dando paso a otras formas de contratación por parte de las empresas transnacionales.

Por otro lado, los cambios que tuvieron lugar en las relaciones entre las empresas internacionales y países de economías emergentes, como es la nuestra, han propiciado la formación de varios tipos de convenios de colaboración, mismos que pondrían adecuarse a una amplia extensión de situaciones de negocios. Basándose en la tendencia de economía globalizada, neoliberal y post-industrial, estos convenios pueden desarrollarse dentro del marco del Joint Venture, que se encuentra en México con la expectativa de expansión y de negocios y sobre todo como forma de desarrollar la micro, pequeña empresa o denominada PyME, en México.



3.1.1 Formas de comercio exterior y de inversión en la empresa.

Las perspectivas en la actualidad a nivel mundial, aportan la característica primordial de los proyectos de inversión, debido al creciente número de tratados de libre comercio que se han establecido en los diferentes bloques económicos de Europa, Asia y América, de ello deviene la idea de que los países de economías emergentes, como la nuestra, se avoque a priorizar el uso de inversión extranjera, así como atraer capitales de toda índole, hacia el proceso de producción, y desarrollar un “circulo virtuoso”, que está basado en el principio de que la inversión promueve el crecimiento y el crecimiento promueve el ahorro.

En los países en que aumenta de forma rápida el ingreso *per cápita*, es más fácil ahorrar una proporción relativamente elevada del incremento del ingreso. El dinamismo de la situación y la disponibilidad de los recursos para invertir, estimula las inversiones de las empresas ya sea de manera individual o colectiva. La evolución del sistema financiero proporcionan los medios para que se vinculen la concepción y la financiación de proyectos. Y si el sistema tributario de cada economía, contiene disposiciones eficaces para recaudar los ingresos fiscales que corresponden en virtud del incremento de renta en donde se incrementa el nivel de ahorro del estado permitiendo a los gobiernos invertir más con cargo a sus propios recursos. Ello reducirá la necesidad de préstamos del sector público y liberará recursos adicionales para la inversión privada.

3.1.1.1 El financiamiento del comercio exterior.

Las operaciones de comercio internacional son sustancialmente de corto y de largo plazo, con su complemento de garantía en ambos casos. En la de corto plazo, se dan las ventas de productos manufacturados y de materias primas o *commodities*, las técnicas utilizadas se articulan en base al contrato de compraventa internacional.

La técnica se basa en la verificación de que una venta internacional origina la emisión de varios documentos que describen la mercadería e incluso de algunos — como el conocimiento de embarque— que confiere derechos específicos sobre la misma. Como son las facturas comerciales, los certificados de origen, los certificados de inspección, pues la



reunión de estas figuras y su comparación, dan una idea sobre la ejecución de venta cuando su objeto son las mercaderías, como las señaladas. Las operaciones de mediano plazo tiene como momento primordial cuando se entra en una operación comercial cuya ejecución se desenvuelve durante un horizonte más prolongado de tiempo y de manera fragmentada, como equipos y activos fijos, el financiamiento se hace más complejo debido al nivel de riesgo.⁵⁰

La ejecución de la operación en términos contractuales se torna aleatoria, ya que no es lo mismo vender un producto perecedero o que fabricar equipos de software que requiere de conocimientos específicos y de mercado. De estas consideraciones, resulta que todo el sistema de financiamiento tiene que ver con aspectos bancarios, que a su vez es protegido por seguros específicos, impuestos a los contratantes, tales como los seguros de crédito a la exportación que se incrementan de forma progresiva.

3.1.2 El Contrato de Joint Venture como nuevo modelo contractual internacional.

El Contrato de Joint Venture se enmarca como un modelo contractual internacional, es por esto que atendiendo a la característica que se ha desarrollado a lo largo del Capítulo Segundo al estudio, sus elementos y naturaleza jurídica. Este modelo contractual internacional se adapta a el sistema de comercio, tiene como característica el sistema de *common law*, representando la forma más representativa y eficaz, dentro del comercio internacional. A su vez la transferencia de tecnologías, cuanto las corrientes de inversión, se han ido modificando a través de los años alcanzando formas diferentes según la madurez de los países en vías de desarrollo, como los cambios en el ambiente económico internacional.⁵¹

La expansión del comercio, el uso de la informática y creciente del internet, la aparición de modalidades de realización de negocios, de generación de lucros, así como el crecimiento y

⁵⁰ Cf. MADRID ANDRADE, Mario de la. El Joint Venture: los negocios jurídicos relacionados. Mario de la Madrid Andrade, prólogo de Jorge Adame Goddard Porrúa, México: 2005, pág. 56

⁵¹ Cf. GARICA TORRES, Armando. Alianzas estratégicas. Nota técnica del Instituto de formación técnica de Bancomext. S.N.C. México, D.F., junio de 1996, pág. 34.



poder de las empresas, han requerido de nuevos contratos de colaboración, como el Joint Venture, cuyo contenido fluye de los usos y de las practicas comerciales internacionales, o de la determinación de los sujetos operadores del comercio.

El poder de negociación que tiene la empresa es un elemento inseparable en el análisis de la cuestión de los contratos empresariales. Tal circunstancia se evidencia en la relación de las empresas con sus similares y entre estas con los sujetos individuales o consumidores. De donde podemos concluir que se pueden dar dos clases de contratos: los contratos interempresariales, que son aquellos que se producen entre las unidades empresariales; y los contratos empresariales, que son los concluidos entre empresas y consumidores.

La sofisticación en los controles de calidad, la adaptación del producto al consumidor y las variaciones idiomáticas por la influencia de tecnicismo y la cibernética, hoy se denomina precisamente “alianzas estratégicas, cuando anteriormente se le denominaban “cooperaciones empresariales”, “unión de empresas” o “agrupaciones de empresas”.

Los antecedentes remotos de estas alianzas encontramos en 1879, cuando Thomas A. Edison, fundador de General Electric, se unió con la Coming Glass Works para hacer sus experimentos sobre la luz incandescente.⁵² Pero las alianzas de hoy en día requieren ser difundidas, pues existe mayor mercado sobre innumerables productos y necesidades del consumidor, así como los gobiernos posibilitan nuevas oportunidades de expansión, exoneraciones tributarias, disponibilidad o uso de recursos, infraestructura operativa, zonas francas, explotación de ideas, patentes, marcas, franquicias y ayuda de prestamos y créditos financieros.

El objetivo moderno que lleva a las empresa a concentrarse como señala Vasseur es, de un lado, la reorganización de la empresa y, del otro, el crecimiento de la eficiencia de las empresas coligadas, tanto por la disminución de costos, como por la evaluación de los

⁵² Cfr. LE PERA, Sergio. Óp. Cit., pág. 79.

⁵³ VASSEUR, Michel “Le droit de la reforme des structures Industrielles et les economies regionales”, Les entreprises et les regions francaises de vant le Marche Commun, Paris, 1959, pp. 110-113. GONZALEZ CAMACHO, Enrique, Franquicias, 3ª edición, de los 90, Editorial McGraw-Hill, México, 1991, pág. 134.



rendimientos y la mejoría de la calidad; en definitiva, la reforma de la estructura industrial y así, la búsqueda de la dimensión óptima⁵⁴

La expresión de empresa transnacional se ha arraigado en el ámbito económico y social, en la distribución de bienes y servicios en donde dicha empresa tenga un mercado, y para designar las empresas de cualquier volumen que tiene su sede en uno o más países y funciona donde queda la casa matriz, y existen las operaciones administrativas y de toma de decisiones a nivel internacional. De esta manera se busca una unidad de concepto y criterio que supera la diferencia de la empresa productora multinacional, o la empresa comercializadora multinacional o las empresas de propiedad y/o control financiero internacional. Las empresas transnacionales son un factor importante para la captación de inversiones y desarrollo tecnológico por parte de México y otros países de economías emergentes, a esta empresa les corresponde una parte importante del comercio mundial y controlan muchos eslabones del sistema internacional de distribución económica. Las empresas de esta índole tratan de promover capital y tiene a su cargo, en gran medida, el funcionamiento de los mercados financieros internacionales. Crean y controlan las tecnologías de vanguardia que constituyen la fuerza motriz de los países de economías emergentes (BRIC'S Brasil, Rusia, India, China y México⁵⁵).

Las empresas transnacionales varían considerablemente en su deseo de entrar en las Joint Ventures en países en vías de desarrollo con socios locales. Existen diferencias de acuerdo a la estructura internacional de sus mercados y de productos, su estrategia global, su experiencia en el pasado y, hasta cierto punto, su origen nacional, de forma estándar a las empresas internacionales, las cuales fabrican productos modelo y diversifican sus líneas de producto y se envuelven en integración vertical hacia acuerdos de Joint Venture. Los proyectos de Joint Venture impulsan a obtener de las contrapartes, localmente, las fuentes de materia prima, productos intermedios, y especialistas en marketing. Por otro lado en las industrias de alta tecnología, tales corporaciones, principalmente aquellas involucradas en un intensivo esfuerzo de marketing o una integración de producción, global o regional,

⁵⁴ GONZALEZ CALVILLO, Enrique, Franquicias: la revolución de los 90. Editorial McGraw-Hill México, 1991, pag. 135.

⁵⁵ Término que se emplea en el lenguaje financiero y empresarial, de las economías emergentes que establecen un desarrollo económico en la reciente economía neoliberal de mercado, por el conjunto de la primera letra de los países que la integran: Brasil, Rusia, India, China y México.



intentan evitar hacer parte de proyectos de Joint Venture. Las empresas transnacionales que limitan su producción a componentes manufacturados, productos de maquinaria y productos finales a través de sus subsidiarias de distintos países (caso Volkswagen, Alemania), e intercambian productos entre sus asociados, también encuentran dificultad trabajar con sus socios en Joint Venture. Su dirección superior tiene que decidir que subsidiarias pueden producir mejor cada producto, determinar precios de los componentes y de los productos intermedios y finales, y seleccionar los mercados para cada operación. Aunque haya algunas excepciones, las empresas transnacionales creen difícil desenvolverse en estas estrategias de racionalización con potenciales socios.

Las operaciones de Joint Venture, fueron utilizadas de primera forma por las empresas estadounidenses, entre sí, como estructura de cooperación para sus proyectos en el exterior, después fueron empleadas en las relaciones entre empresas y los inversionistas y los gobiernos locales. Así, por ejemplo, la ARAMCO, formada inicialmente por la Texas Co. La Standard Oil of California, la Estándar Oil of New Jersey y la Socni Mobil, que se dedico a la producción y la exploración del petróleo en Arabia Saudita.⁵⁶

Hoy en día son utilizadas, con o sin denominación específica, por todos los países, tanto en Europa Oriental, como en Asia, y de forma reciente en América Latina. En algunos países son sometidas a la reglamentación federal, principalmente cuyo sistema jurídico no es adaptado o adaptable a la recepción de una categoría jurídica típica del common law, como lo es el nuestro, por lo que es posible prever que entre los problemas propios de cualquier operación comercial internacional, los mayores serán aquellos relativos a la inclusión y adaptación del contrato y la operación de Joint Venture dentro de las estructuras societarias y contractuales de México.

Las operaciones de Joint Venture en economías emergentes, se consideran tres contrapartes principales: las empresas transnacionales, la contraparte nacional y los gobiernos de la sede. Otras partes, como los inversionistas nacionales, las instituciones financieras externas e internas y, en algunos casos, los gobiernos locales y municipales pueden estar incluidos.

⁵⁶Cfr. PÉREZ MIRANDA, Propiedad industrial y competencia en México, Editorial Porrúa, México, 1991, pag. 78.



En Estados Unidos de América, las empresas transnacionales han demostrado una preferencia para invertir en países emergentes, a través de Joint Ventures bajo su dirección, y no por similares de otros países. Desde la década de los años 1960, empresas americanas han demostrado mayor flexibilidad en sus derechos propios, y así el porcentaje de Joint Venture ha aumentado. En 1977, de acuerdo a datos del Departamento de Comercio de USA, las corporaciones transnacionales de Estados Unidos tenían 50% o menos de propiedad en cerca de la mitad en las sociedades en países extranjeros.⁵⁷ Aunque las empresas transnacionales dominan la empresa extranjeras en términos de valores estimados, tenían una asociación extranjera en cinco o menos países en 1977. Esas pequeñas empresas transnacionales están interesadas en convertirse en Joint Ventures, a fin de limitar sus riesgos y obtener las contribuciones de socios nacionales en capital, administración, acceso a mercados y contactos con los gobiernos e instituciones financieras.

Un estudio realizado en más de 100 corporaciones transnacionales de los Estados Unidos de América, en 1980-1981 mostro que aproximadamente 2/3 de la empresas estaban deseosas de intervenir en proyectos de Joint Ventures (incluyendo aquellas con participación minoritaria en países emergentes), o aun tenían sus propias estrategias flexibles de administración mediante las cuales participaban sin problemas en Joint Ventures sobre acuerdos de licenciamiento (u otros contratos), dependiendo de que acuerdos les favorecía más.⁵⁸

La empresa transnacional está en constante búsqueda de socios que puedan contribuir con la administración, capital, organización y desarrollo de marketing, así como conocimiento de los factores ambientales del país. Las empresas multinacionales participan de acuerdo al licenciamiento con asociados de Joint Venture a fin de poder obtener un retorno en los procesos y en la tecnología de productos. Al mismo tiempo, facilita a sus asociados las más modernas tecnologías de industrias y producto. Como resultado de una eficiente

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Cfr. UNITED NATIONS, Joint Ventures as a form of international economic co-operation New York, Centre on Transnational Corporations, 1988, p. 31 y ss.



administración y entrenamiento técnico, las contrapartes nacionales están asumiendo los principales cargos ejecutivos y técnicos.

Las empresas Japonesas han demostrado una marcada preferencia por el Joint Venture, así también en Latinoamérica, donde la mano de obra y los recursos son abundantes. El ejemplo de propiedad de las empresas transnacionales ubicada en Japón, se explica parcialmente por el hecho de que el Joint Venture en países desarrollados han sido básicamente para producir productos corrientes (*standard*), como por ejemplo textiles, ropa de vestir, calzado, aparatos eléctricos e intermediarios. Las *trading Companies* japonesas han participado en Joint Venture de operaciones industriales con empresas pequeñas y medianas, al entrar con capital y financiar y manejar las exportaciones para y desde sus asociados. A través desde este tipo de participación, las transnacionales japonesas compartieron los riesgos iniciales, y obtuvieron la administración, en la comercialización y conocimiento de las costumbres locales y de las situaciones políticas en los países emergentes. Aunque los japoneses utilicen los administradores locales, especialmente en las ventas y para mantener contactos con los gobiernos de los países-sede, normalmente han controlado las principales decisiones operacionales y de estrategia de los asociados. Las empresas japonesas han buscado establecer subsidiarias de propiedad total o mayoritaria en industrias externas en los países en desarrollo a fin de exportar productos a Estados Unidos y Europa.

China, por su parte con el objeto de proporcionar opciones de Joint Venture ha promulgado más de 250 leyes y regulaciones.⁵⁹ Las normas promulgadas tratan sobre diferentes aspectos entre las cuales se encuentran la Ley sobre Joint Venture internacional y la Ley de Patentes, pero fundamentalmente el régimen chino ha buscado o conciliar la figura del Directorio o Consejo Directivo dentro de una estructura legal que desconoce la figura societaria, así la norma China sobre Joint Venture estipula que el Consejo de Directores, será su supremo órgano. El presidente será nombrado por la parte china, en cuanto al vicepresidente, será elegido por el contratante extranjero, a pesar de esta última regla, son frecuente las excepciones que a menudo provienen del deseo de los chinos de trasladar la responsabilidad de la dirección del Joint Venture a la parte extranjera, en especial en la

⁵⁹Cfr. CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo, óp. Cit., pág. 56



parte inicial del funcionamiento, por creer que el contratante extranjero es más experimentado para hacer marchar el negocio.⁶⁰

3.1.2.1 Derecho de competencia.

El concepto de derecho de competencia se relaciona con el mercado internacional y nacional, dado que en la interacción entre oferta y demanda, que define a este, ha de desarrollarse en el marco de los efectos directos sobre aquellas que solo pueden configurarse en la medida en la que se altere el funcionamiento de alguno de los aspectos de éste. Las conductas contrarias a los aspectos dinámicos de la competencia suponen una alteración inmediata de las acciones que dan lugar a la existencia de un mercado.

Por el contrario, las conductas que inciden sobre los aspectos estructurales de la competencia suponen modificar los elementos que permiten, a su vez, la existencia de la libre concurrencia en los mercados. Así, una conducta que afecta los elementos dinámicos de la competencia implicará alterar los precios vigentes en un mercado, el volumen de la oferta dirigida, la división de la demanda entre las distintas empresas que operan u otros componentes de las conductas que, en conjunto, constituyen el citado mercado, una conducta con efectos estructurales afectará, por ejemplo, la identidad de los propietarios de las empresas que operan en cierto sector, el número de éstas o la independencia de sus respectivas administraciones. Estas modificaciones en las relaciones entre las firmas que operan en el mercado afectado tendrán, a su vez, efectos sobre el comportamiento de éste, que son los que en definitiva buscan dirigir la legislación regulatoria de la competencia.⁶¹

Al darse las Joint Ventures, por lo general entre agentes económicos horizontales o verticales, es claro que implicará un efecto estructural sobre el mercado que, indirectamente, afectará el proceso dinámico del mismo. En efecto, en las Joint Ventures, es frecuente que dos o más empresas que desean entrar en determinado mercado, opten por hacerlo conjuntamente, en lugar de hacerlo de forma individual. Pueden estas formas asociativas tener efectos negativos sobre la competencia al impedir, mediante la actuación conjunta de

⁶⁰ Cfr. MIQUEL RODRÍGUEZ, Jorge óp. cit. 87.

⁶¹ Cfr. CABANELLAS DE LAS CUEVAS, OP. CIT., pp. 593 y 594.



las formas que son potencialmente concurrentes en un mercado, la coexistencia en una pluralidad o de un número suficientemente elevado de empresas competidoras.⁶²

Los efectos que las empresas conjuntas tienen sobre la competencia son menores que los que se tiene con motivo de una fusión, en donde desaparece un agente económico del mercado, fortaleciéndose en contrapartida otro, aquel que adquiere los activos de la empresa fusionada, con lo cual se fortalece el poder que ostenta en el mercado una determinada empresa, pudiendo, en virtud de esta fusión, obtener un poder dominante en el mercado.

Se requiere distinguir, este tipo de actos con efectos estructurales sobre la competencia respecto a las fusiones, en donde implica la eliminación de un competidor actual o potencial, las empresas conjuntas suponen, a lo sumo, la eliminación de competidores potenciales, resultante esto de la posibilidad de que las firmas participantes en tales empresas ingresen de forma separada en el mercado correspondiente en el caso de no poder hacerlo de forma conjunta.⁶³

3.2 Estructura corporativa del Joint Venture.

La forma de ver los resultados y tener metas tendientes ha estructurar de forma clave la Joint Venture es lo que se puede denominar Joint Venture Corporation, que no es más que una estructura común autónoma o sociedad *ad hoc* creada por el “contrato-base” y que se le denomina de igual forma empresa conjunta-como la obra de Turati- pero no tanto en acepción societaria y jurídica, sino en el sentido de relación comercial entre diferentes partes; vale decir, en la aceptación económica.

Apreciar o analizar el sistema organizativo tiene como propósito conocer la estructura común para conseguir el objetivo contractual, como adecuar los órganos y funciones hacia el logro de las partes.

⁶² Ibidem, p. 635.

⁶³ PINA VARA, Rafael de. Elementos de derecho mercantil mexicano. Rafael de Pina Vara México, D. F.; Porrúa, 2005, pág. 93.



Por ello, la inquietud de cualquier empresario, es conocer cuando ésta nueva estructura orgánica ha tenido un buen performance y aceptación. Así, para algunos un buen resultado es el retorno de la inversión, una consistente cuota de participación en el mercado o una elevada capacidad de penetración. Para otros, el desarrollo de nuevos productos o la generación de *know-how*. Un sistema capaz de producir ingresos, una cuota de mercado significativa, una solida posición financiera es, juzgando extensivamente, un buen Joint Venture.

El éxito de un Joint Venture se puede valorar positivamente sólo si satisface las expectativas de las partes, lo que puede significar un espectro extremadamente extenso, más o menos estable en el tiempo. En este esquema, las partes no pueden ser consideradas como simples agentes externos de intereses; en la medida que la estructura común influya directamente en sus propias actividades y en la cual estos, a su vez, condicionen el desarrollo de las empresas contratantes, son fracción integrante del sistema organizativo de la operación conjunta. Por esta profunda compenetración de intereses, de recursos y de objetivos, la sociedad operadora del Joint Venture se ubica en el centro de un sistema de relaciones más complejo que el de una empresa cualquiera, la sociedad ad hoc, vincula a las empresas contratantes que se dan origen en una red de interacción sistemática, determinando un sistema organizativo que comprende tres sujetos relevantes; las dos partes, o bien la conexión reciproca entre las mismas, las relaciones entre estas, y la estructura común o sociedad operadora así como la autónoma entidad organizativa.

La necesidad de introducir un modelo original de organización para el Joint Venture nace de la misma manera en lo que respecta a una empresa que representa los intereses de un solo sujeto económico.

Las características singulares de una operación corporativa conjunta respecto a otra forma de regulación empresarial son:

- Existe subdivisión formalizada de la actividad, de los beneficios y del conocimiento, en una entidad autónoma gobernada en modo directo o indirecto por dos partes,



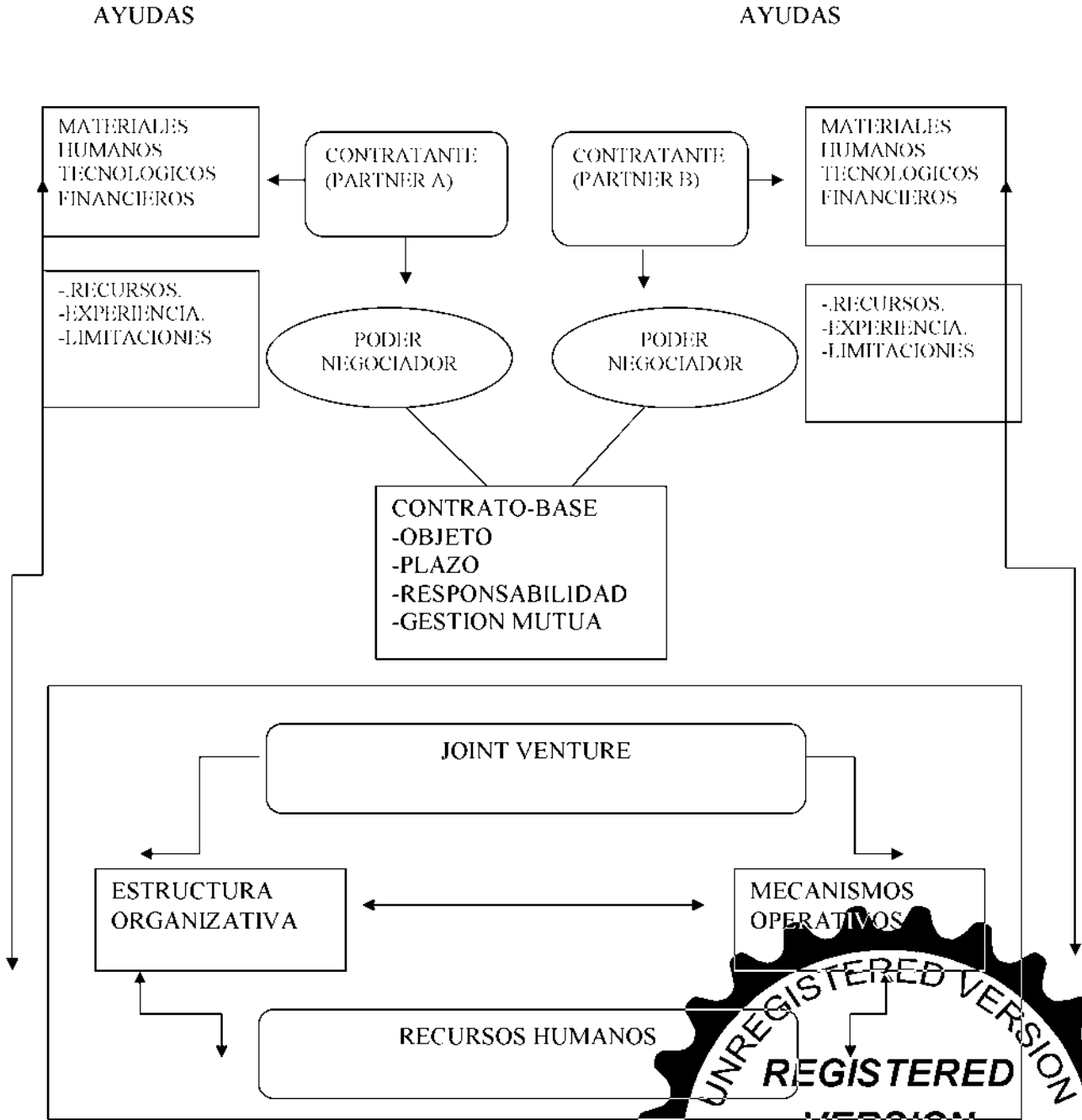
entendiendo por tal no solo diferentes funciones, sino distintos sistemas de gerenciamiento.

- La duración de la relación y la consiguiente instauración de confianza reciproca entre las partes es la base de la operación conjunta.
- Estructura triádica del sistema de funcionamiento de la operación conjunta. Esta debe tener a los propios contratantes ligados administrativamente (comité de coordinación o directorio), sea funcionalmente, a través de los cambios con la línea de co-Venturers. La relación entre las partes con el Joint Venture Corporation.
- El nivel de los acuerdos entre las partes, destinado a definir dinámicamente el objeto de la alianza. Este primer nivel se ocupa de la distribución del poder y la modalidad de desarrollo del proceso de construcción de la relación.
- El nivel de los arreglos entre las partes y la estructura común respecto a las informaciones y mecanismos de control sobre la actividad de la nueva unidad.
- La actividad propia de la corporación, dentro del gerenciamiento y los procesos de decisión internos, así como los criterios generales de su proyección organizativa.

Resulta necesario analizar los puntos antes referidos, en el sentido prioritario de elaborar una debida y adecuada estructura corporativa dentro del Joint Venture, debido a que es el elemento fundamental para el funcionamiento adecuado e idóneo, mismo que hará lugar cuando se tiene un buen concepto de la diligencia debida (*due diligence*) que refiere a los estatutos y forma de administración del Joint Venture, y es por esto que se debe manifestar en la estructura mercantil de la compañía y adecuación de la misma a la normativa mercantil; del mismo modo, también resulta importante la revisión de contratos mercantiles y riesgos comerciales o jurídicos derivados de los mismos.



Sistema corporativo del Joint Venture.



3.2.1 Proceso del Joint Venture.

El comienzo del Joint Venture es un proceso o formación, entre unidades económicas que buscan complementarse. Es por eso que muchas compañías en la actualidad, dentro de los países desarrollados optan por los procesos de coinversión a nivel internacional como una forma de crecer y sobrevivir ante la competencia extranjera; en tanto que las empresas latinoamericanas, incluidas las mexicanas (BIMBO⁶⁴, FEMSA⁶⁵, GRUMA, ETC), con su naciente capacidad económica y financiera para desarrollar sus productos de exportación, mejorar instalaciones, desarrollar sus productos de exportación, mejorar instalaciones, desarrollo de nuevos modelos y elaborar proyectos de exportación están encontrado en la vinculación con una empresa extranjera un medio para superar tales contingencias. A esto se puede introducir el deseo del inversionista extranjero que, asustado por algunos antiguos procesos de estatización y severas reglas al tratamiento del capital, busca asociarse con nacionales para compartir riesgos y adquirir la seguridad de su permanencia en la operación.

Actualmente en Latinoamérica ha existido un crecimiento importante en donde los últimos datos del informe de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sobre Inversiones Extranjeras Directas (IED) en Latinoamérica, En el 2006, empresas como la embotelladora mexicana FEMSA, la colombiana Interconexión Eléctrica o la productora de bebidas peruana AJEGROUP, se mostraron particularmente activas y se sumaron al grupo

⁶⁴En México el Joint Venture se dio gracias a la instalación de Mundo Dulce, una planta ubicada en Toluca, Estado de México, donde producirán de manera conjunta su confitería para el mercado extranjero y nacional. En donde la fábrica producirá alrededor de 35 mil toneladas de chicles, dulces y chocolates al año para ambas empresas, permitirá reducir los costos logísticos de exportación de Bimbo hacia Centro América, Estados Unidos, Canadá, Alaska y algunas partes de África y Oceanía donde comercializan sus productos. En Mundo Dulce se producirán 150 variedades de productos, de los cuales 60 pertenecen a Bimbo. Por su parte, Arcor exportará el 60% de su producción y el resto será para el mercado mexicano, mientras que Bimbo seguirá comercializando sus productos en nuestro país. Hace dos años, Arcor quien cuenta con más de 41 plantas de confitería en Latinoamérica y desde las cuales exporta hacia 129 países, inició el Joint Venture con Grupo Bimbo.

⁶⁵Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Co. Iniciaron la operación de Joint Venture con Jugos del Valle en la Bolsa Mexicana de Valores por la que pagarán alrededor de 370 millones de dólares (mdd) en efectivo, lo que significa 5.2 pesos por acción. La operación que no estuvo exenta de controversias y sanciones, fue finalmente avalada por las autoridades bursátiles y de competencia. La adquisición del segundo mayor productor de jugos en México, que incluye una deuda de 86 mdd, se lleva a cabo a través de la empresa Administradora S.A.P.I. compañía en la que participan a partes iguales Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company. Una vez completada la oferta pública de compra de acciones y tan pronto como sea posible, ambas compañías incentivarán a participar en esta oferta pública a los embotelladores de los productos con marcas de The Coca-Cola Company en México y Brasil, respectivamente, señalaron ambas compañías en un comunicado a la Bolsa. La transacción incrementará la presencia de The Coca-Cola Company y de FEMSA en el segmento de bebidas no-carbonatadas en Latinoamérica, el cual se ha registrado un rápido crecimiento.



de las multilaterales. En el ramo alimentario, las empresas mexicanas BIMBO y GRUMA⁶⁶, que ya habían consolidado sus posiciones en América Latina, Estados Unidos de América y Europa, iniciaron ahora inversiones en Asia; principalmente en China, Japón y Australia.⁶⁷

Las compañías que son respaldadas por países industrializados han tenido como política mantener la propiedad y el control de sus empresas a través de subsidiarias con 100% de participación. En tanto que muchos países de Latinoamérica, aumentan sus restricciones con respecto a la propiedad de capital extranjero. Es por esto que la Joint Venture, figura como la forma del sistema anglosajón, considerado como vehículo efectivo para la expansión de inversión y el desarrollo tecnológico.

Las compañías extranjeras tienen, un gran temor a invertir a través de filiales o subsidiarias propiedad 100% de la matriz, debido a problemas de estabilidad política social o económica dentro de los países denominados “economías emergentes”. Empleando la experiencia de los periodos de estatizaciones y nacionalizaciones ocurrida en la década de los '60 y gran parte de la década de los '70 y actualmente, esta política ha dejado de circular, había llevada a gran parte de los inversionistas extranjeros a sentir recelo de constituir empresas en la región.

Los medios financieros y comerciales clasifican a los países dentro de una tabla que se llama *country risk* y que incluye un puntaje de menos a más; de tal manera que aquel país que tiene un mayor puntaje será de máximo riesgo para el inversionista. Los principales riesgos que se pueden presentar en una operación de inversión son:

- Riesgo financiero, como problemas en balanza de pagos, variaciones en las tasas de cambio, inflación, tasas de intereses.
- Riesgo político, como expropiaciones o estatizaciones.
- Riesgo normativo, que surgen de los diferentes sistemas jurídicos, en donde en México, se establece una normatividad francesa y romana.⁶⁸

⁶⁶ Empresa mexicana que ha celebrado diversos contratos de Joint Venture en materia de productos derivados del campo, como son: maíz, trigo, cereales, etc.

⁶⁷ Cfr. SANTIS Javier es economista en jefe y director Adjunto del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

⁶⁸ Cfr. MIGUEL RODRIGUEZ, Jorge, OP. CIT., pág. 67.



Como señala Marjorie A. Lyles: “las Joint Ventures ayudan a controlar colectivamente al administrar cambios ambientales, lo que ha llevado a la selección de varias alternativas estratégicas. Las empresas norteamericanas y la de los países europeos están preocupados no solo en la formación y desarrollo de esta figura comercial sino también en el manejo y el impacto a largo plazo. Para ayudar a entender este proceso, es necesario comprender que las empresas que resuelven asociarse, sea para operar en el mercado domestico o para salir al exterior según los diversos propósitos que las animan, hacen una evaluación interna previa en base a tres criterios específicos: objetivos estratégicos, sea que busquen actuar en el país o en el exterior; motivaciones concretas; expectativas de negocios, sea para producir o abrir y desarrollar mercados.⁶⁹

Las opciones estratégicas de las empresas interesada en el comercio internacional van desde utilizar concesionarias, subsidiarias o la formación de una Joint Venture. Si se opta en México por esta alternativa, deberá iniciar un cambio en el camino que si no es conocido dificultará la consecución de inversiones y dividendos extranjeros.

La formación de una Joint Venture se inicia a partir de las motivaciones que puede tener una empresa para operar un determinado mercado así como del interés de la compañía, receptora o nacional, en asociarse con una extranjera. Esa coincidencia de propósitos debe ser encausada a través de un proceso que pasa por diferentes etapas antes de convertirse en una opción mercantil.

Las empresas que resuelven operar a través de esta modalidad comercial deben seguir un proceso básico y ordenado que les permita llegar a una fluida, confiable y efectiva acción empresarial conjunta. Trátese de una empresa huésped o anfitriona, ambas deben cumplir con un proceso para que ello posibilite una adecuada maduración de los medios para el fin u objetivos propuestos. El proceso de formación de un Joint Venture puede tomar entre seis meses a tres años, dependiendo de la clase de arreglo u objetivos, la duración de la operación misma, el ambiente legislativo y los requerimientos de infraestructura. La extensión y complejidad de los problemas varía de caso a caso desde la iniciación hasta la

⁶⁹ Parental Desire for Control of Joint Ventures: A Case Study of an International Joint Venture.



formación del Joint Venture. Sin embargo, hay ciertos periodos claves, desde el punto de vista de una empresa en México, que puede ser apreciado a través de las fases:

- “Determinación del proyecto.
- Negociación comercial.
- Contratación.
- Administración y contratación.
- Resultados operativos.”⁷⁰

3.2.2 Negociación.

La etapa de negociación comercial del Joint Venture es la del proceso de formación de la unidad operativa y una de las más importantes junto con la contratación y vinculación.

La negociación es el acto por el cual, las partes van a convenir en el desarrollo de las comunicaciones y el comportamiento de las personas que intenta obtener una decisión que favorece o interese a cada una de ellas o que impida un conflicto futuro. Se emplea de forma técnica, porque estudia las formas y elementos para obtener información y persuadir a las personas; en tanto que es un arte, porque descubre y desarrolla las posibilidades y condiciones que tienen las personas para entablar lazos de unión y relaciones de armonía en base a la comunicación.

Se debe de determinar mediante este proceso, los objetivos, la designación de cada uno de los negociadores, la elaboración de la agenda, así como sus respectivas concesiones y reservas, para lograr acuerdos y compromisos, que se empleen dentro de la Joint Venture.

Como objetivo se requiere establecer cuales son los parámetros que se persiguen a través de la Joint Venture, su naturaleza y alcance. Son determinados por las causas o motivaciones que llevaron a las partes a la negociación.

⁷⁰ MADRID ANDRADE, Mario de la. op. C'it. pág. 34.



Para designar a las personas y el equipo que debe organizar la negociación, no debe ser neutra con respecto al funcionamiento posterior de la operación conjunta. Debido a que se contraponen, tanto la importancia de la continuidad entre quien negocia y la fase de implementación; por el otro lado, se expresa preferencia por la concentración de este proceso en personas desligadas de la gestión pero con elevada profesionalidad en negociaciones, todo esto se da en grandes empresas multidivisionales o en compañías tenedoras de acciones, que la especialización funcional alcance niveles muy elevados, que a su vez atienden:

- Lo estratégico del proyecto. La importancia del aspecto estratégico en todas las actividades de preparación y negociación de una operación conjunta hace que el proceso debe gestionarse desde los vértices empresariales.
- La discreción con la que se lleva a cabo la tratativa requiere la vinculación de un grupo restringido de consultores.
- El hecho de que, en cada caso, las actividades den lugar a una relación de negociación con una contraparte, requiere que en el proceso se vean implicadas posiciones de organización que dispongan de una profesionalidad de negociación específica.

Debido a que en una buena negociación puede ser considerada como un factor de éxito futuro del Joint Venture, esa aproximación enfatiza una visión con tendencia distributiva y “defensiva” de la tratativa.

Como lo señala Turati: “... la implicancia de las personas en el proceso debe pues seguir una lógica piramidal en la que conforme el proyecto de avance, la base de la implicancia de la organización se extienda y las responsabilidades de órganos evidentemente de negociación y estratégicos se pasen a otros más operativos, aunque coordinados y subordinados a momentos de autorización gestionados por órganos centrales de coordinación, variables en su definición de estructura de proceso ejerce influencia en la receptividad de la empresa con respecto a la operación conjunta. En esta clave, las diversas opciones de interacción con el socio pueden valorarse en términos de actitud con respecto a la cooperación generada en la organización. La opción de los negociadores profesionales



ofrece indudables ventajas de proceso como: un enlace inmediato con la alta dirección, la centralización en los aspectos estratégicos y el aprovechamiento de economías de experiencia⁷¹.

Dentro de la negociación es importante establecer una agenda que debe ser estructurada de conformidad a la estrategia que pretende seguir; de esta manera, ella puede contener desde una relación de temas, hasta el escalonamiento de técnicas y maniobras que se pretende desenvolver, así como puede orientar y centralizar la discusión de los temas más relevantes dentro de los puntos de negociación. En este punto los temas se recomienda ponerlos en orden de importancia en que es más probable un acuerdo para facilitar la creación de un clima de integración y cooperación, dejando hacia el final los temas más complejos y que requieran mayor explicación.

La agenda facilita a las partes llevar a buen término la reunión, evitando que salga del propósito de cada una de las reuniones. En México de forma frecuente, no se tiene en consideración este elemento de la agenda, así es que se presentan a la mesa de negociaciones sin un esbozo previo. Y aun cuando la agenda es definida de mutuo acuerdo es necesario que las partes lleven su propuesta a fin de ensayar los puntos o el estilo de los negociadores y las posibilidades de que lleguen a un acuerdo. Cuestión que sucede en Asia, en donde existe más compromiso en tener una agenda precisa; incluso se buscan información preliminar para precisar los puntos a negociar, los límites del tiempo y hasta la designación de quienes deben participar en cada tema.

En medida que transcurre la negociación se va llegando a los acuerdos o compromisos previos, para ello se requiere el apoyo de las partes, en donde se debe establecer que en caso de no estar de acuerdo en alguna cláusula, tanto en su modificación como confirmación, establecerse desde el punto mismo de la negociación. Esto se precisa dentro de la Joint Venture en donde de forma nitida se aprecia, que se tiene una realización de mediano y largo plazo, es recomendable pensar que, los logros obtenidos al inicio de las

⁷¹ TURATI Carlo. Economía e organizzazione delle Joint Venture. Milán 1990, p. 208.



conversaciones no suelen ser los más ventajoso. A veces las concesiones se hacen en aras a un objetivo mayor a conseguirse en el largo plazo.

En las negociaciones sobre operaciones de Joint Venture en las que con más nitidez se aprecian los riesgos compartidos, incluso en medios o mercados en los cuales hay una larga tradición de estabilidad jurídica y respeto por los contratos, se presentan aspectos tan diversos en la negociación, como las líneas de financiamiento, las cuestiones tecnológicas, el capital de riesgo, los seguros y reaseguros, que son para prever cuestiones contractuales, afín de llegar a acuerdos y compromisos claros, inteligibles y posibles de cumplir.

3.2.3 Contratación.

Concluido el proceso de negociación comercial, se llega a la etapa de formalización del contrato. Allí nuevos problemas surgirán en esa carrera de obstáculos que antecede a la celebración de un contrato internacional. La diversidad de los sistemas jurídicos y el idioma de las partes están entre los mayores problemas, aunado a la falta de certeza, que siempre existe en cuanto a la jurisdicción y ley aplicable, es preciso que el contrato se pueda mantener estable no importando la ley aplicable, el idioma en que se quiera redactar. La prueba del derecho extranjero debe ser equiparable y homologa al nacional, de esta forma se identificara el modelo de derecho comparado, así como la cláusula que indica el idioma de interpretación del contrato (*choice of language clause*) conduce inevitablemente la incorporación de conceptos, usos, costumbres y significados que sólo en la legislación de un país de esa lengua tiene su sentido y valores reales completos, que traducidos, se trastocan por esa razón es que en los países que impera el principio de la autonomía de la voluntad en materia de la elección de la ley, el idioma es una de las indicaciones implícitas de la ley aplicable.

3.2.3.1 Protocolo y contrato preliminar.

También denominado como carta de intención (*letter of intent*), el protocolo es el documento preliminar que va a dar origen al de Joint Venture, es un pre-acuerdo destinado a extinguirse cuando el contrato entre en vigor, sobre todo de cuando de él se derive una



sociedad, ya que se tornará caduco una vez que empiecen aplicar los estatutos o el reglamento interno de la sociedad.

Como carta, el documento está dirigido a la contraparte, pero puede configurar verdaderas obligaciones cuando se presenta como una oferta de contrato que un proponente hacia un posible contratante y contiene las condiciones de un futuro acuerdo. Su origen surge dentro de la fase de negociación y es aconsejable que en la primera o segunda reunión, se proyecte este documento, de esta manera se formaliza la relación, incluso hasta la forma en que se negociará.

Estos contratos preliminares pueden articularse sin necesidad de legislación previa, desde que exista libertad contractual y necesidad en la práctica comercial. De esta forma se presenta cuando las partes se obligan a estipular posteriormente un contrato, que por contraste se suele llamar definitivo y cuyo contenido ha sido prefijado, y cuyo contenido tendrá:

- Determinación precisa de las partes.
- Objetivo o propósito del Joint Venture.
- Compromiso de partes o contribuciones.

3.2.3.2 Contrato base.

Es un documento elaborado en función de las circunstancias o medio ambiente en que va a operar un Joint Venture, sus objetivos, el equilibrio de las partes y la libertad de contratación. Los operadores buscan formulas estandarizadas o tiende a apoyarse en textos o modelos de contrato que sirven de punto de partida para negocios, “contratos-estribo”, pues en ellos se apoyan algunos operadores de comercio internacional.

El “contrato base” es “una suerte de Carta-Magna que incluye los puntos esenciales que no merecen discusión”⁷² la comparación es por la división de derechos y obligaciones fundamentales de los co-Venturers a ser definidos en detalle en los acuerdos satélites,

⁷² LE PERA, Sergio. Op. Cit. P.77



sirviendo de norma interpretativa de estos. La interpretación y aplicación del “contrato base”, deberá ser, siempre, teleológica, para que la sobrevivencia de la empresa este asegurada, no siendo posible apartar la idea de ciertas “reformas del contrato” en el curso de la vida del Joint Venture.

Existe un patrón que es observado en los “contrato-base”, en el que son contenidas inicialmente disposiciones referentes a la calificación de los participantes, naturaleza y objeto del negocio de Joint Venture, muchas veces bajo la forma de consideraciones (cuando se elabora con metodología anglosajona). La decisión de formar parte de la sociedad operadora, el objetivo que ésta buscará, por ejemplo, fabricar determinado producto o desarrollar un mercado. Prosigue el “contrato base”, estipulando el valor de la inversión proyectada-que puede ser objeto de negociaciones- y la contribución de cada una de las partes en el capital, así como la tecnología; referencia a los contratos satélites o mención a la posibilidad de que sean celebrados. Se pasa entonces a definir el esquema de perder, o los *checks and balances* establecidos para asegurar voz activa a las participaciones, fijándose normas de auditoria para permitir la fiscalización de la operación por los co-Venturers.

Las disposiciones que modifican las reglas ordinarias y supletorias del Derecho de sociedades, a fin de entender las condiciones de relación entre los co-Venturers, podrán ser incorporadas al “contrato-base”.

En consecuencia, se precisará no sólo los objetivos, plazo, condiciones de la operación, sino la estructura y forma en que se efectuará. Nada impide que el instrumento contenga una descripción detallada de la forma y manera en que los sujetos participaran en la gestión y en la de sus unidades administrativas. Esa es la peculiaridad del Joint Venture, la posibilidad de establecer líneas de entendimiento entre las partes sin tener que formar, necesariamente, una sociedad comercial que los vincule para siempre en una solidaridad de capitales. Este instrumento no involucra la participación del capital en forma accionaria, ya que es un acuerdo destinado a manejar una operación específica que no obliga a involucrarse en una sociedad.



Puede ocurrir que derivada del contrato se constituya la sociedad operadora, pero este establece las reglas a proseguir para los órganos de la sociedad, como el de director o gerencia. Esto se debe a que en México, la estructura de las sociedades son normas imperativas que deben ser admitidas tal y como son las reglas de las sociedades mercantiles, y esto se puede hacer a un lado si no se prevé la forma protocolaria de testimonio de Escritura Pública ante fedatario, ya sea, Notario Público o Corredor Público, y dependiendo de cada uno, sus disposiciones y marco legal.

Con frecuencia la forma en que se va a elegir a los directores o a seleccionar al staff empresarial es prevista en el “contrato base”. Aun cuando estas dificultades se tengan que establecer como contrato y se tenga que elevar a forma de Escritura Pública.

Por lo cual se propone un Contrato Base, de la siguiente forma, para la Joint Venture:

- Sujetos.
- Intenciones.
- Objeto.
 - o Estrategia de parte extranjera.
 - o Estrategia de parte nacional.
 - o Productos, servicios, industrias o mercados.
- Derechos y deberes de las partes.
 - o Contribuciones.
 - Capital.
 - Planta, almacén, oficina, licencia de explotación.
 - Tecnología, diseño.
 - Producto, know how.
 - Patente (marcas y nombre).
 - Marketing, canales de distribución.
 - Asistencia técnica.
 - Gerenciamiento.
 - Relaciones con el Gobierno, instituciones financieras y usuarios.
 - o Responsabilidades y obligaciones.
 - Equipamiento.



- construcción.
- Operaciones de producción.
- Selección y entrenamiento de personal.
- Control de calidad.
- Relacionamiento con gremios y sindicatos.
- Investigación y desarrollo.
- Participación común (productividad equitativa)
 - Régimen de propiedad industrial.
 - Convenios de estabilidad tributaria.
 - Régimen de propiedad comparativa.
- Estructura del capital (Joint Venture Corporation).
 - Distribución de capital y aportes.
 - Créditos.
 - Capital de trabajo.
- Gerencia.
 - Estructura orgánica.
 - Nombramiento y autoridad de funcionarios ejecutivos.
 - Directivos, técnicos y staff.
 - Derecho de veto en el nombramiento de funcionario y en decisiones de gestión.
 - Plan estratégico y políticas.
 - Declaración de dividendos.
 - Reinversión.
 - Fuente de abastecimiento de materiales, intermedios y componentes.
 - Programas principales de marketing, incluyendo línea de proyectos, marcas de fabricación, canales de distribución, promoción, precio, servicio y gastos,
 - Mercados de exportación y compromisos (comisiones).
 - Compensación ejecutiva y bonificaciones.
- Contratos satélites.
 - Contrato de licencia y tecnología.
 - Contrato de administración.



- Contrato de asistencia técnica.
- Régimen contable y financiero.
 - Informes financieros.
 - Auditorias.
- Solución de controversias.
 - Arbitraje.⁷³

3.2.4 Vinculación.

El Joint Venture, tiene como característica la necesidad de un partner, o coinverisonista, muchas empresas mexicanas han llegado a tener éxito en negocios internacionales sin haber precisado de formar Joint Ventures. Sin embargo, se dan diversas situaciones en que muchas empresas pierden oportunidades de exportación por no tener capacidad física, por carecer de un *know-how* específico o por falta de canales de comercialización.

La empresa mexicana que busca constituir un Joint Venture, debe realizar una evaluación interna previa, en base a sus objetivos estratégicos y las expectativas de negocios que tenga en su plan, de la misma forma de cómo una empresa extranjera busca actuar en nuestro país. Es posible apreciar un conjunto de motivaciones que son, en definitiva, el impulso que hace iniciar el camino hacia la Joint Venture.

El periodo de identificación de las motivaciones es muy crítico ya que en la vinculación se adopta la decisión de establecer un contrato de Joint Venture. Tal decisión es una definición de estrategia empresarial que tiene consecuencias en el largo plazo, por lo que se requiere de una cuidadosa determinación de la situación de la empresa, sus fuerzas y debilidades, sus objetivos y estrategias competitivas, así como la disponibilidad de recursos.

Estas motivaciones pueden ser:

- Imagen.
- Transferencia tecnológica.
- Penetración en nuevos mercados.

⁷³ MARZORATI, Osvaldo, op. cit., pág. 78.



- Presión del país anfitrión.
- Facilidades tributarias y fiscales.
- Control de los recursos y de las materias primas.
- Legislación antimonopolica.
- Facilidad o uso de mano de obra.

Motivaciones para la vinculación en México⁷⁴

CARACTERISTICAS	Porcentaje %
- Desarrollo de un mercado.	22.49
- Aprovechamiento de una oportunidad.	15.09
- Explotación de una ventaja tecnológica.	13.61
- Utilización de mano de obra barata.	13.02
- Competencia en el mercado de origen.	11.54
- Barreras aduaneras en otros países.	7.10
- Distribución y reducción del riesgo.	7.10
- Protección industrial en otros mercados.	6.80
- Pedido de un gobierno extranjero.	1.48
- Otros.	1.78
TOTAL	100

3.2.5 Proyectos de formación.

Después de la motivación o causa para ir hacia un esquema de Joint Venture, se deben practicar estudios y trabajos preliminares para precisar los extremos y posibilidades del proyecto del Joint Venture. Es un trabajo, en general, pero más documentado que el de una mera propuesta de operación, destinado a ponderar los factores de interés en razón de las

⁷⁴ Fuente: Vasconcelos, Glauca Maria & Henriquez, Heclilton Santini. A Joint Venture. Economía Nacional, p. 47.



motivaciones que les presenta el medio ambiente interno, si se resuelve actuar en el propio mercado nacional, o el medio ambiente externo, si es que se decide exportar.

Este estudio no tiene porque ser un proyecto completo y detallado de actuación en los mercados internacionales, basta con una clara y ordenada presentación de las características de las empresas, la precisión de los objetivos y una formación básica para que nuestros potenciales co-adventurer puedan tener un detalle o referencia de las características del proyecto.

El perfil del proyecto podría incluir los siguientes puntos:

- Descripción general y concisa de los objetivos del Joint Venture.
- Características de la empresa o de la persona natural, indicando la formación del capital, relación de socios y relación financiera en los últimos tres años.
- Mercado que se piensa conquistar, así como posición en el mercado nacional.
- Requerimientos de tecnología, asistencia técnica y equipos.
- Volumen de la inversión y retorno de la misma.
- Régimen legal sobre el tratamiento al capital extranjero, tecnología y uso de marcas.
- Tiempo calculado de realización o ejecución de proyecto.

Durante esta fase debe ser también preparado un plan de acción indicando como una empresa mexicana intenta explorar las posibilidades de operación internacional así como identificar y aproximar potenciales colaboradores. Sin embargo, la mayoría de las empresas mexicanas, tienen dificultades de obtener información respecto a colaboradores potenciales, debido a que gran parte a que las estructuras internas administrativas de promoción de exportaciones, control de tecnologías y asistencia a los empresarios exportadores, así como desarrollo de instituciones, teniendo como gran impulso al Banco de Comercio exterior, BANCOMEXT y a Nacional Financiera NAFIN, a lo que se unió un limitado servicio de fuentes de información extranjera proporcionados por las Cámaras de Comercio y de Inversiones.

La empresa mexicana, particularmente la pequeña y mediana o PyME, no tiene los recursos suficientes para enviar a los directivos al exterior a fin de que a través de una investigación



de mercados puedan conseguir colaboradores apropiados para Joint Ventures. Y allí se da un círculo vicioso, pues si los empresarios mexicanos no son capaces de dirigirse hacia los mercados internacionales, ellos no serán atendidos a través de meras cartas por los potenciales colaboradores que esperan una introducción más creíble y confiable en el mercado internacional.

3.2.5.1 Selección del co-Venturer.

Para la existencia de la Joint Venture por lo menos deben previamente existir dos sujetos. Estos pueden denominarse el promotor, es quien fomenta el Joint Venture, el autor de la primera gestión, el verdadero patrocinador de la primera cooperación. El co-Venturers potencial es el objetivo del promotor, o mejor dicho, uno de sus posibles objetivos, ya que con el se iniciaría la posible operación. Su selección, requiere un cuidado especial, pues de ello dependerá el éxito o no de la gestión. Aunque no exista el prototipo de contraparte ideal, si se pueden dar unas pautas generales para identificarlo.

Se proponen seis bases para la selección del contratante:

- Situación financiera, es decir, la capacidad de proporcionar una contribución complementaria, teniendo en cuenta su historia y estados financieros.
- Características complementarias (tecnología, equipos, canales de comercialización), que permitan a la otra parte o a la operación conjunta adquirir una ventaja competitiva.
- Compatibilidad en el desarrollo de la organización internacional y entre otros co-Venturers. Lo que significa adaptabilidad de la clase directiva y sindical.
- Sistema de comercialización atractivo en cuanto a su ubicación en el mercado, la madurez de su producto o el nivel de desarrollo tecnológico.
- Mínima probabilidad para que se transforme en competidor.
- Confianza entre los ejecutivos que tendrán a su cargo la operación. Conocer su grado de compromiso.

Como en todo acuerdo cooperativo entre medianas y grandes empresas, esta implícita la diversidad entre los asociados. Además del distinto nivel en la combinación de los puntos de fuerza y los puntos de debilidad, existe, entre las partes, el perjuicio o la unidad



potencial que la alianza puede ocasionarle, su atención estratégica hacia esta, su sensibilidad hacia el factor tiempo.

Se considera que un criterio primordial y se comparte la idea de Sierralta: "... el líder del mercado en la industria también será sensible a su imagen y al posible daño que el nuevo producto puede ocasionarle si fracasa. Las compañías numero 2 o 3 en el mercado podrian ser más receptivas a este producto"⁷⁵

En algunos casos el proceso de identificación es simple: sobre todo, si ya se está operando en el exterior, pues una buena relación comercial con una empresa extranjera, a través de importación o exportación puede derivar en una vinculación más estrecha como un Joint Venture. Hay muchas situaciones, sin embargo, tal relación no existe o un convenio de Joint Venture con una compañía extranjera no es factible. Entonces una búsqueda amplia de potenciales participes se hace necesaria y por ende, más difícil.

La búsqueda de una contraparte es la tarea fundamental de cualquier acción cooperativa, que comprende la identificación de la competencia y de los recursos necesarios para realizar los objetivos del Joint Venture o las actividades relacionadas con su concreción; la identificación de las posibles fuentes de aprovisionamiento para estos recursos necesarios; la recolección de información sobre la calidad y el valor de cada recurso; la verificación de la disponibilidad potencial de sus poseedores. La búsqueda externa, actividad ligada estrechamente a los procesos de planificación estratégica, exige identificar adquirientes potenciales para la competencia o a realizar condiciones de complementariedad en el cambio.

3.2.6 Saneamiento.

La composición de la Joint Venture debe establecer diversas formas de estructuración, para evitar que esta se encuentre en la disyuntiva de tener problemas de plazo y objetivos por

⁷⁵ SIERRALTA RÍOS, Anibal, op. Cit., pag.146.



esto es conveniente establecer un parámetro cierto sobre el alcance de la misma, por eso se propone que el “contrato-base” establezca las siguientes cláusulas y contratos satélites⁷⁶:

- Cláusula de constitución y organización de una empresa en común: el objetivo es crear una sociedad comercial para ejecutar o realizar los objetivos contractuales. Empero, cuando el tipo de actividad o el volumen de la operación, o incluso la exigencia del orden público del país en donde se desarrolle, es en este caso un componente operacional del contrato y no el propio Joint Venture.
- Cláusula de gerenciamiento o administración: es la administración de la operación comercial, en la cual se señalan los miembros del directorio y la forma de elección, así como la forma de distribución de los administradores y puestos gerenciales, para la adecuada repartición de prioridades dentro de la Joint Venture.
- Cláusula de definición técnica y factibilidad del proyecto: el objetivo es que las partes se comprometan a la realización del proyecto para la constitución de la Compañía del Joint Venture y la factibilidad del estudio en un periodo dado.
- Cláusula de localización de planta: el objetivo es para efectos legales, contables y fiscales, y sobretodo el lugar físico donde estará la fabrica objeto del Joint Venture.
- Cláusula del *hardship* (fuerza mayor) es la que refiere a la categoría de la imprevisión, más asequible a nuestra realidad jurídica.
- Cláusula de inalienabilidad: es la limitación que se hace para los co Venturers al derecho de disposición de los bienes inmuebles que podría ser considerada en un contrato de Joint Venture a fin de dar mayor seguridad a la operación y ante terceros de que los bienes comprometidos en la gestión o realización del objeto social no podrán ser enajenados o gravados en cuanto dura el plazo de la vigencia contractual.

De esta forma para un saneamiento puro del Joint Venture es necesario realizar contratos denominados “satélites” los cuales tiene el objeto de asegurar el funcionamiento del objeto, así como de la estructura misma de la Joint Venture, creando a que son acuerdos suplementarios, como el de licenciamiento, compra, comercialización, contabilidad y administración de cuentas, según lo dispuesto en el contrato “base” o la

⁷⁶Cfr. ZALDIVAR, Enrique. Op. Cit. pág. 65.



intención sugerida dentro de este apartado es enunciativo y carece de limite por el cual se debe de asesorar de forma jurídica a los co Venturers, encontrándonos en los siguientes contratos:

- Contrato de gerenciamiento: tiene como objetivo establecer el entrenamiento o capacitación del personal que laborará, así como la organización, el sistema de información requerido para la administración conjunta, diversidad en el plan estratégico operacional y series de lineamientos de control del Joint Venture.
- Contrato de comercialización: es la base para establecer los medios que darán asistencia comercial, promoción de productos y programas de publicidad, licencias para la distribución, suministro y ayudas de promocionales y ventas; sistema de oferta y demanda en precios y practicas comerciales; canales de distribución; especificación de productos, etc.
- Contrato de tecnología: establece los parámetros que cada co Venturer aportará a la sociedad, en este caso se establecerá un mecanismo de licencia el cual puede ser exclusivo o no; cesión de los procedimientos tecnológicos; territorio en el cual se puede aplicar; control de calidad; vinculos de importación de la tecnología; pacto de confidencialidad; establecer el know-how como mecanismo de producción.
- Contrato de subcontratación: el cual establecerá las obligaciones del consignador o consignatario; la seguridad de que exista una subcontratación posterior al objeto de la sociedad; materia fiscal y arancelaria; procedimientos de exportación.

3.3 Joint Venture de producción o de tecnología.

Lo primordial para desarrollar una Joint Venture, es determinar el objeto de la misma, en este orden de ideas, se puede establecer una tecnología o producción idonea para el cumplimiento del objeto de la Joint Venture, en donde se considera para efectos de análisis, a las Joint Ventures de logística o de producción, como Joint Ventures tecnológicas ya que son estos últimos acuerdos que pretenden, de forma habitual, lograr un mayor volumen de actividad que le permita a la empresa alcanzar economías de escala, acelerar la evolución dentro de la curva de aprendizaje de la empresa o compartir un conocimiento especializado sobre el modo de organizar los procesos productivos. Estos objetivos tienen en último



término, mejorar la tecnología de la empresa (para implantar economías de escala se requieran conocimientos técnicos; compartir conocimientos para la mejora de proceso productivo suele deberse a los conocimientos técnicos proporcionados por otra empresa), por lo que nos referimos en el presente Capítulo englobando a las Joint Ventures de logística y producción como parte de las Joint Ventures tecnológicas.

Las Joint Ventures organizadas en los últimos años han tenido como objetivo compartir recursos para desarrollar tecnologías básicas o aplicadas. En el ámbito de la Unión Europea, los proyectos promovidos por la Comisión Europea, han sido introductores en buen número de Joint Ventures entre empresas de distintos países.

El propósito de las Joint Ventures tecnológicas consiste no solo en compartir recursos, sino en acceder a determinadas innovaciones de un modo más rápido. Además, en ocasiones las empresas que emprenden ésta Joint Venture se plantean de este modo, evitar una difusión masiva de innovación, es decir, pretenden controlar el proceso de imitación de la innovación por parte de competidores.

En la década reciente sobre el número de acuerdos que se han realizado sobre acuerdos de cooperación en Europa, Asia, Norteamérica y Latinoamérica, el 70% de las empresas, citan a la tecnología como condición *sine qua non* de estas. La importancia de la tecnología en el nuevo entorno empresarial globalizado, vamos a repasar los antecedentes de la problemática sobre la transferencia de tecnología planteada por los países en vías de desarrollo, con las actuales legislaciones sobre la materia, para terminar examinando los problemas frecuentes que suelen darse en los Joint Ventures, y los medios jurídicos que la empresa licenciataria o receptora de la tecnología (lugar en la que se encuentra el ramo industrial mexicano) puedan utilizar el contrato para mejorar su posición tecnológica frente a sus competidores.

3.3.1 Propiedad Industrial en la Joint Venture.

La propiedad industrial en la Joint Venture, es el nombre que se va a adoptar para que opere, siendo de esta forma para cumplir con el artículo 28 de la Ley General de



Sociedades Mercantiles, la empresa debe llevar un nombre y no solo para cumplir con un requisito legal, sino para que el nuevo negocio de riesgo compartido pueda ser identificado respecto de los negocios competidores. Por ello, valerse justamente de un nombre que es la denominación que ostentará la sociedad que conforme a la negociación.

Se debe tomar en cuenta las denominaciones que existen actualmente en el extranjero, en relación con una serie de productos y servicios o con un giro determinado, al momento de decidir el propietario de dicho nombre extranjero que habrá de extender sus negocios hasta nuestro país a través de una unión estratégica, lo haga proponiendo la adopción del nombre original como corresponde a la sociedad extranjera.

El propietario del nombre deberá estar consiente que en cualquier momento, por cualquier razón, puede terminar la Joint Venture y al retirar el capital y demás intereses del negocio puede verse impedido de retirar el nombre que aportó y que constituyó originalmente la empresa.

En este supuesto, debemos atender que el propietario del nombre del Joint Venture, se verá impedido de retirar el nombre de una sociedad o la modificación del mismo debido a que implica un acuerdo de accionistas en una asamblea en la que por lo menos la mayoría este de acuerdo en que se proceda a dicho cambio. Es normal que si el inversionista propietario del nombre no controla la mayoría el voto en la asamblea correspondiente, a dicho inversionista minoritario se le verá entorpecida toda gestión encaminada a la eliminación del nombre de la sociedad junto con su partida o retiro del proyecto al que originalmente aportó de forma espontanea y de buena fe no solo en el derecho al uso del mismo nombre incluso el derecho que el negocio mexicano se constituyese de forma justa con el mismo nombre de la sociedad extranjera, con la idea de no dejar duda alguna de la relación existente entre los hombres de negocios de nacionalidad mexicana y los extranjeros a través de la Joint Venture en cuestión. Lo que ocurrirá en este momento, es que el consumidor, competidores y demás publico involucrado seguirá produciéndose justamente el mismo efecto, con la diferencia de que con la retirada del inversionista extranjero esa imagen de asociación continuará produciendo justamente el mismo efecto, entre los hombres de negocios nacionales y extranjeros, que ya no corresponde a la realidad.



La práctica pone de manifiesto que la primera recomendación que se puede hacer al dueño de un nombre comercial o de una marca que va participar como inversionista en un proyecto de esa naturaleza, es precisamente no conceder autorización alguna para que la nueva sociedad mexicana se constituya bajo la denominación de renombre de que se trata.

3.3.2 Licencia del nombre comercial como alternativa.

El nombre de la nueva sociedad mexicana que se forme, puede ser cualquiera que no involucre la denominación de renombre. Para establecer que efectivamente existe relación entre la nueva empresa mexicana y la negociación extranjera, lo que puede proceder es una licencia o autorización por parte del propietario extranjero del nombre del que se trate, a favor de la sociedad resultado de la Joint Venture para que esta última utilice en el curso de sus negociaciones el nombre extranjero, pero siempre en su calidad de nombre comercial y no como la denominación bajo la cual está formalmente constituida la nueva empresa.

Esto evitará que en el momento en que el propietario del nombre extranjero decida retirarse se produzcan situaciones que van desde irregularidades (de buena fe) hasta las abusivas y engañosas, en donde los expertos en leyes deben de procurar que no ocurran en el curso de los negocios que se realizan en nuestro país cuando esto este bajo su control o su opinión sea solicitada.

La licencia o autorización de uso de la denominación de que se trate en carácter de nombre comercial, esto es, la licencia de nombre comercial, deberá estar redactada en términos tales que cuando la relación que dio origen a la concesión de la licencia, desaparezca por una u otra razón, y dadas las situaciones previstas en el convenio de la licencia correspondiente, incluyendo la fijación de un plazo razonable para que la empresa mexicana o lo que haya quedado después de la partida del dueño del nombre nunca más vuelva a operar bajo el mismo nombre u otro similar en grado de confusión, sino que por el contrario, dicho convenio deberá incluir disposiciones específicas relativas a la terminación del uso de la denominación ajena como nombre comercial.



En el registro del distintivo; es común, sujetar la autorización de uso de un signo distintivo determinado, al depósito o registro del distintivo de que se trate ante una autoridad gubernamental que es la Oficina de Marcas que opera en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Es decir, como regla general, la autorización de la licencia del signo distintivo está precedida del depósito y registro en donde se ha dejado constancia de quien es el único, verdadero y autentico propietario del signo distintivo de que se trate.

3.3.3. Licencia de Tecnología en la Joint Ventures

La licencia de tecnología es de gran importancia en las Joint Venture, como se había comentado anteriormente, ya que si bien el capital en su caso aportan las partes es importante, éste no servirá de mucho si la Joint Venture no cuenta con la tecnología apropiada y de punta para desarrollarse y tener éxito. En consecuencia de que en México, no se ha desarrollado la tecnología más avanzada para la industria, es necesario contratarla con licenciantes de otros países a efecto de que nuestros productos puedan competir tanto en el mercado local como en el extranjero.

3.3.3.1 Negociación de Contratos de Transferencia de tecnología y de licencias de patentes y marcas.

La contratación de tecnología como la mayoría es muy delicada, por lo que es esencial aclarar y negociar desde el principio todas las situaciones que se pueden presentar, cuidando aspectos importantes:

- Aspecto Técnico.
- Aspecto económico.
- Aspecto legal.

Se procede a analizar en forma general y breve los aspectos más importantes que se deben cuidar antes de firmar un contrato para obtener una licencia de tecnología que puede consistir en asistencia técnica, transferencia de tecnología, "know-how", licencia de



patentes, marcas, franquicia, derechos de autor. El orden que se establece en esta clase de contratos es:

- **Titularidad:** se debe cerciorar que la licenciante sea la titular de los derechos licenciados.
- **Personalidad:** el representante legal, en su caso, deberá tener los poderes suficientes para representar y obligar a la licenciante en los términos del contrato.
- **Exclusividad:** que la licencia sea exclusiva para cierto territorio y que la licenciante no tenga el derecho de fabricar o comercializar los bienes o servicios objeto de la licencia en forma directa o indirecta en dicho territorio.
- **Sublicencia:** prever la posibilidad de sublicenciar.
- **Objeto de la licencia y especificaciones:** es de vital importancia determinar desde el principio que derechos otorga la licencia y que tipo de documentación recibirá la licenciataria.
- **Regalías:** se debe cuidar que el precio de la tecnología no sea excesivo o se calcule con base a un precio fijo, atendiendo a que la tecnología sea de punta, exclusiva, magnitud del territorio, término de la vigencia del contrato, derecho de sublicenciar, acceso a mejoras de desarrollos del licenciante, valor de los insumos adquiridos de la licenciante.
- **Garantías:** se debe garantizar que la tecnología se suministre, de forma suficiente, que no invada derechos de propiedad industrial o intelectual de terceros.
- **Entrenamiento de técnicos:** se debe aclarar si la firma del contrato incluye el entrenamiento de técnicos de la licenciataria.
- **Patentes y marcas:** que las marcas licenciadas estén registradas en México o se haya presentado la solicitud de registro, ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.
- **Producción y comercialización:** que se utilicen de forma idónea los métodos de producción.



3.3.4 Cláusulas en los contratos de transferencia de tecnología contrarias a las normas de la competencia.

En México, carecemos de normatividad suficiente para regular de forma adecuada los contratos de Joint Venture, respecto al uso de tecnología, por lo cual es necesario, tomar en consideración que las cláusulas previenen las relaciones contractuales entre las partes y en caso de incumplimiento, método o mecanismo de resolución, por eso es importante detallar de forma conjunta, que en este apartado se establecen algunas cláusulas que podían impedir la inscripción de los contratos de transferencia de tecnología en el registro correspondiente, por lo cual, se puede establecer cláusulas del orden siguiente:

- Cuando la tecnología a transferir fuere notoriamente obsoleta. Aquí se puede presentar el supuesto de que la tecnología sea obsoleta, por lo cual resulta de forma obvia, el inconveniente de efectuar erogaciones al exterior. No siempre será fácil graduar la obsolescencia, pero la razonabilidad del principio no puede discutirse⁷⁷.
- Este probadamente en el dominio público y de forma libre en el país tecnología de la misma especificación, naturaleza y calidad de aquel objeto de la transferencia. Se entenderá que se halla en el dominio público la que no estuviera protegida mediante secreto o por derechos privativos de la propiedad industrial. Se entenderá que está libremente disponible en el país que aquella tecnología a la que cualquier interesado pueda tener acceso en condiciones razonables.
- Prohibir o limitar las exportaciones del receptor salvo a aquellos países donde el proveedor produzca por sí o haya otorgado licencias exclusivas de producción, utilización o venta.
- Obliguen al receptor a ceder o conceder licencias respecto de las innovaciones, perfeccionamientos o desarrollos que pudieran obtenerse con relación a la tecnología transferida, salvo cuando existiese cláusula de reciprocidad.
- No otorguen al receptor el derecho a recibir las mejoras relativas a la tecnología transferida, que el proveedor desarrolle durante la vigencia del acto jurídico.

⁷⁷ O'FARRELL, Ernesto, Los contratos de transferencia de tecnología. Buenos Aires, p. 57.



- Eximan al proveedor de la responsabilidad que le correspondiera ante el receptor o ante eventuales acciones de terceros, originadas en vicios o defectos inherentes a las prestaciones del proveedor bajo el acto en cuestión. Dicha responsabilidad de derechos de propiedad industrial de terceros, como consecuencia de los daños que sufran el receptor o terceros y que sea resultado directo o inmediato de un uso correcto de la tecnología transferida o del uso que resultare de las indicaciones del proveedor si las hubiere.
- Establezcan la obligación de adquirir materias primas, productos intermedios o bienes de capital de un origen o fuente de aprovisionamiento determinado.
- Establezcan precios de venta a mayoristas, a minoristas, al público o al proveedor de la tecnología o marcas, o la aplicación a terceros de condiciones desiguales para la venta de mercadería o servicios equivalentes.
- Impongan al receptor la obligación de contratar personal que designará el proveedor, siendo la remuneración a cargo del receptor, salvo que tal imposición se considere indispensable considerando la función a cumplir por dicho personal en relación con la tecnología transferida y que la remuneración de dicho personal corresponda a la generalmente vigente en el mercado internacional para los servicios a brindar por el personal antedicho.
- Permitan al proveedor controlar o regular la producción o comercialización más allá de lo que sea necesario para la protección de sus derechos bajo el acto en cuestión.
- Limiten el uso o desarrollo por el receptor de su propia tecnología.
- Se establezcan cláusulas que prohíban sin justos motivos el uso de la tecnología competidora, considerando la naturaleza y características de la misma, cuyo uso se prohíbe y el posible detrimento que dichas cláusulas puede ocasionarle al proveedor de la tecnología.

3.4 Joint Ventures de distribución comercial.

La distribución comercial de mercancías ha alcanzado gran realce en la actualidad, donde la época ha determinado, que es una característica de mayor intensidad del comercio internacional entre los países, el control de los canales de distribución, construir el medio por el cual los fabricantes o productores comercializan sus productos en los distintos



mercados, dirigidos a un gran número de consumidores⁷⁸. Es indispensable para los empresarios contar con canales de distribución apropiados para aprovecharse de las ganancias derivadas de la apertura de las economías, por lo que la distribución comercial es un asunto de gran trascendencia, no solo para el derecho mercantil, sino para la economía contemporánea.

La actividad económica puede formalizarse a través de distintos instrumentos jurídicos, siendo los más frecuentes los contratos de agencia, de distribución comercial, concesión mercantil y contrato de franquicia. Debido al carácter que pueden asumir estos, las repercusiones que pueden tener los mismos sobre el derecho de la competencia es variable por lo que realizaremos un análisis de los efectos que puede tener en el derecho de *antitrust* la celebración de cada uno de ellos.

Las restricciones sobre la competencia que suelen asumir esta clase de contratos puede englobarse en: los convenios de exclusividad, y las cláusulas contractuales que suponen una limitante en el control de la independencia comercial de las empresas distribuidoras, en beneficio de las empresas fabricantes, lo que puede suponer, como veremos, un mecanismo de concentración de empresas, que entra de lleno en el ámbito de la legislación protectora de la competencia.

3.4.1 Modalidades de contratos de distribución comercial.

Como el Joint Venture debe desempeñarse con habilidad y plena confianza de sus componentes, es recomendable establecer los lineamientos básicos en cuanto al modo en que se han de comprar las materias primas, piezas y suministros.

En cuanto a la comercialización, habrá de precisarse la relación e intervención de las partes. Así, es posible que el contratante extranjero imponga restricciones contractuales que limiten la capacidad de exportación y operación, así como el uso de marcas y nombres, recomendándose el mayor cuidado en dichas restricciones. La empresa de Joint Venture

⁷⁸ ARCE GARGOLLO, Javier, Contratos mercantiles atípicos, Editorial Porrúa, Tercera Edición, México, 1996, pág. 285.



deberá tener la más amplia libertad para actuar en los mercados externos en busca de la eficiencia.

La operación de Joint Venture puede encerrar una serie de contratos y cada uno de ellos puede adaptarse mejor a un régimen jurídico que a otro, las posibilidades de conflictos y dudas durante la vigencia del contrato será mayor y complejo.

3.4.2 Contrato de agencia.

Es el contrato celebrado por una persona física o moral, denominada agente, por el cual se obliga a otra de manera continuada o estable, a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o promoverlos o concluirlos por cuenta y en nombre ajeno, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones.⁷⁹

Existe una gran diferencia entre ésta modalidad de contrato y el de comisión mercantil: el contrato de comisión mercantil, se realiza para actos concretos de comercio, mientras que la agencia comercial supone una relación estable y duradera entre los contratantes, elemento que suele faltar en la comisión mercantil.

La estabilidad, es la importancia del contrato de agencia, entendida como actividad ejercida de un modo continuo; su objeto, que es la promoción o conclusión de otros contratos a nombre y en interés de otro; celebrado entre empresarios mercantiles y que engendra una relación de confianza entre las partes.⁸⁰

3.4.3 Contrato de distribución comercial.

En este contrato el distribuidor se obliga a adquirir, comercializar y vender, a nombre y por cuenta propia, los productos del fabricante, productor principal en los términos y condiciones de reventa que éste señale. El empresario tendrá la facultad de acceder al

⁷⁹ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín. Derecho mercantil. Editorial Porrúa, México, 2001, pág. 53.

⁸⁰ GARRIGUES, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil, tomo II, Editorial Porrúa, séptima edición, México, 1987, pp. 318 y 319.



distribuidor determinadas obligaciones sobre la organización del negocio para la comercialización y reventa de los productos.⁸¹

Se diferencia del contrato de agencia en que éste el agente actúa por cuenta del empresario y puede hacerlo a nombre de éste cuando se le concede la representación. En el contrato de distribución, el distribuidor actúa por su cuenta y propio nombre. El contrato de agencia es un contrato de gestión de intereses ajenos; el de distribución es un contrato traslativo de dominio en que el distribuidor compra y adquiere los productos para venderlos por su cuenta al consumidor, bajo las condiciones que impone, al empresario.⁸²

Existen concordancias con el autor Arce Gargollo en identificar el contrato de distribución con el de concesión comercial, puesto que muchas de las cláusulas que algunos autores identifican como parte de este último (especialmente las que se refieran a la limitación del comportamiento empresarial de concesionarios), suelen incluirse como parte del contenido de muchos contratos de distribución comercial, por lo que no es suficiente este elemento para distinguir a este contrato de la concesión mercantil, al igual a la responsabilidad de garantía que existe, al decir que Marzorati, en este último, cosa que no sucede en la distribución mercantil, ya que no estimamos que la obligación de garantía sea propia del contrato de concesión,⁸³ porque dicha garantía es una obligación accidental al contrato, y que en el caso de nuestro país, deviene más de una obligación accidental al contrario, y que en el caso de México, deviene más de la ley, que pertenecer a la esencia del contrato de distribución.

3.4.4 Contrato de franquicia.

Este es el modelo por excelencia en la actualidad, en el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios en todo el mundo y, en general, en la comercialización de los mismos.⁸⁴

La Ley de Propiedad Industrial señala que habrá franquicias cuando la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para

⁸¹ ARCE GARGOLLO, Javier., op. Cit., p. 28.

⁸² Ibidem., p. 269.

⁸³ MARZORATI, Op. Cit. 153.

⁸⁴ GONZALEZ CALVILLO, Enrique. Franquicias: la revolución de los 90. Editorial McGraw-Hill, México, 1991, p.10.



que la persona a quienes se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue (artículo 142).

Arce Gargollo lo define como aquel por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa, o negociación mercantil de bienes y servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso marca y nombre comercial, a cambio de una contra prestación de forma general ligada a los resultados de la operación de la negociación.⁸⁵

3.5 CONTRATO DE JOINT VENTURE

CONTRATO DE JOINT VENTURE, QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, EL SR. MIGUEL HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, EN NOMBRE PROPIO Y EN REPRESENTACIÓN DE MACROMEDIA, S.A. (EN LO SUCESIVO LOS ASOCIANTES), Y POR LA OTRA, LOS SEÑORES ÁNGEL ALVARADO GUZMÁN Y ALBERTO CORIA HIDALGO (EN ADELANTE LOS ASOCIADOS), AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

I. Declaraciones

Declara el Sr. Miguel Hernández González, mayor de edad, Casado, de nacionalidad mexicana, en pleno goce de sus derechos, con domicilio en Avenida Palomos, numero 456, Colonia Médicos, en esta ciudad y con capacidad para celebrar el presente contrato.

Que ha sido desde 2002, el introductor y diseñador de programas de computo y software, para diseño y publicidad de marcas internacionales, hasta la fecha, es el único licenciataro para la importación, fabricación y distribución de software PRIMUS 2008 en México, que ha distribuido en nombre propio y/o a través de otras sociedades en las cuales ha sido accionista y ostentaba la responsabilidad de su administración.

Que tiene interés en celebrar el presente contrato de Joint Venture con LOS ASOCIADOS, para crear una nueva sociedad, de nombre SOFTCREATE, que se encargará de la distribución exclusiva, de los productos derivados del software PRIMUS 2008, de acuerdo al anexo 1 del presente contrato.

Declara el representante de Macromedia, S.A.

⁸⁵ ARCE GARGOLLO, Javier. Contratos de franquicia. Editorial Thomson. Tercera Edición. México, 1995, p.34.



- A) QUE es una sociedad anónima, constituida de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, como consta en la escritura 324324 pasada ante la fe del notario público 32 del Distrito Federal.
- B) Que su objeto social es la fabricación, producción, importación, desarrollo de software y comercialización de la rama tecnológica y computacional.
- C) Que tiene celebrado un contrato de licencia exclusiva con la sociedad SOFTCREATE, para la distribución, fabricación y comercialización de dichos productos en exclusiva de los productos de dicha sociedad en MEXICO.
- D) Que es el administrador de la empresa denominada MACROMEDIA, S.A., y que goza con las facultades para la celebración del presente contrato en nombre y representación de MACROMEDIA, S.A., al haber sido expresamente autorizado para ello por la Junta General de Accionistas, como consta en el libro de actas de dicha sociedad protocolizada ante la fe del notario publico 32 del Distrito Federal.
- E) Que tienen intenciones de ceder el uso de la licencia en exclusiva de PRIMUS 2008 a la sociedad SOFTCREATE, en lo relativo a la línea VISTA 2008, sociedad de nueva creación, siempre y cuando dicha sociedad participe en forma significativa en su capital social el Señor Miguel Hernández González, de acuerdo al anexo I del presente contrato.

Declaran los ASOCIANTES

- A) Declara el señor Ángel Alvarado Guzmán, ser persona física, de nacionalidad mexicana, casado en régimen de separación de bienes, en pleno goce de sus derechos, con domicilio en Calle Peñas, número 89, Colonia Higo, C.P. 04589, en esta ciudad Distrito Federal, con plena capacidad para concurrir a la celebración del presente contrato.
- B) Declara el señor Coria Hidalgo ser persona física, de nacionalidad mexicana, casado en régimen de separación de bienes, en pleno goce de sus derechos, con domicilio en calle Luna, numero 534, colonia AltaVista, C.P. 3057, México, D.F., con plena capacidad para concurrir a la celebración del presente contrato.
- C) Que los ASOCIANTES han venido distribuyendo la marca WINDWARE, en sector tecnológico, cuyo contrato se ha extinguido, por lo cual no tienen un impedimento contractual para concurrir a la firma del presente contrato.
- D) Que tienen intención de celebrar este contrato de coinversión con el señor González Hernández y MACROMEDIA, S.A., con el fin de constituir una sociedad de nueva creación, llamada SOFTCREATE, que se encargará de la distribución exclusiva de la línea VISTA 2008 de los productos PRIMUS 2008.

Manifiestan todas las partes contratantes:

- A) que el objeto del presente contrato es regular las condiciones por las que se regirá la sociedad entre las partes para la distribución en exclusiva de los productos de la línea VISTA 2008 de la sociedad MACROMEDIA, S.A., en México, en el bien entendido de que cuantos documentos o instrumentos jurídicos se archiven para la materialización de la empresa conexas, previstos o no en el presente documento, deberán ser interpretados teniendo en cuenta los principios y pactos regulados en el



o los que contengan en su caso, en las sucesivas modificaciones del mismo, que con acuerdo de ambas partes puedan quedar formalizado en el futuro.

- B) Las partes proclaman entre si que a la mayor y mejor garantía del exacto cumplimiento del presente contrato deriva de la honorabilidad y recta intención de las personas que en nombre de aquellas o en nombre propio intervienen.
- C) Por todo ello, estando las partes de acuerdo y reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse mutuamente, han convenido en formalizar el presente contrato de coinversión, que se regirá, en lo no previsto por las partes, por las normas de la Ley de Sociedades Generales, el Código de Comercio, Código Civil Federal y demás de aplicación, especialmente por las siguientes definiciones y cláusulas:

II, DE LAS DEFINICIONES

- 1. LOS ASOCIANTES significa el Señor González Hernández y MACROMEDIA, S.A.
- 2. LOS ASOCIADOS significa los señores ALVARADO GUZMAN Y CORIA HIDALGO.
- 3. COMPAÑÍA CONEXA significa la compañía susceptible de formarse según las leyes mexicanas, y que adoptaran la forma de la sociedad anónima, que constituye el objeto principal del presente contrato, y que tendrá por objeto la distribución exclusiva, de los productos de la línea VISTA 2008 en México.
- 4. LOS PRODUCTOS son todos los productos incluidos en la línea VISTA 2008 de la empresa MACROMEDIA, S.A. de cuya distribución se encargará la empresa conexas.

III, LAS CLAUSULAS

PRIMERA. Objeto del contrato.

Las partes se asocian, con carácter permanente y por tiempo indefinido, para realizar, a través de la forma societaria de sociedad anónima, la EMPRESA CONEXA, consistente en la distribución de LOS PRODUCTOS en todo el territorio mexicano.

SEGUNDA, De la constitución de la Sociedad Anónima.

- a) De la fundación: Las partes convienen en constituir una sociedad anónima que iniciará sus actividades el día de su constitución, bajo la denominación SOFTCREATE, S.A., y cuyo objeto social será la distribución en exclusiva de LOS PRODUCTOS en México.
- b) Capital, suscripción y desembolso.

La sociedad se constituirá con un capital de \$50,000.00 pesos, representando por 5,000 acciones, ordinarias, nominativas, con restricciones para su transmisión, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de valor nominal de 10.00 pesos cada uno de ellas, numeradas del 1 al 5,000 inclusive.

Las acciones serán suscritas en un 33% por el señor González Hernández y por el señor Coria Hidalgo y Alvarado Guzmán en un 33.33% cada uno, respectivamente.



El desembolso de las mismas se efectuará en su totalidad por los suscriptores en efectivo por todos los accionistas, excepto MACROMEDIA, S.A., cuya aportación se realizará mediante la cesión de la licencia de LOS PRODUCTOS por parte de MACROMEDIA, S.A., con un valor de 150,000.00 pesos, como se acredita mediante la valoración de la misma hecha mediante perito mercantil, cuyo dictamen se anexa al presente contrato.

Sin embargo, es deseo de todas las partes que en tanto las partes continúen ostentándose los citados porcentajes de la propiedad de la sociedad conexas, todos los pagos de beneficio o de cualquier clase, que no sean de interés sobre empréstitos hechos por los accionistas, serán realizados sobre una distribución de un 33% al Sr. González Hernández y el resto en proporción a su participación en el capital social. Semejantes pagos, excepto los efectuados por conceptos de intereses, serán satisfechos a la otra parte seguidamente del cobro de los mismos y hasta ser satisfechos serán retenidos en el depósito por el receptor y a disposición de la otra parte.

Aunque LOS ASOCIADOS ostenten el 66.66% de la propiedad de la sociedad mixta, con el derecho a elegir al mayor número de consejeros en el órgano de administración de cada una de dichas compañías, se comprometen a que los Consejeros nombrados y elegidos voten con los Consejeros nombrados y elegidos por los ASOCIANTES sobre decisiones de política de dirección enumeradas a continuación:

- a) Uso de las marcas de LOS ASOCIADOS.
- b) Fijación de precios y condiciones de venta.
- c) Ya sea para exportar los PRODUCTOS desde el país en que se fabrican por la empresa conexas como para decidir nuevos lugares para distribuir los PRODUCTOS, junto con la determinación del precio y las condiciones de venta en las susodichas aportaciones.
- d) Métodos de controlar la calidad de los referidos productos, para asegurar que se ajustan a las normas de LOS ASOCIADOS.

Siendo el propósito y la finalidad de esta cláusula conceder a LOS ASOCIADOS el derecho a determinar la política referente a los conceptos establecidos en a), b), c) y d) de este párrafo.

- c) Aumentos de capital y financiación de la empresa conexas. Las necesidades complementarias de fondos que rebasen el capital escriturado para la empresa conexas y necesaria para la explotación normal de la empresa conexas se pedirá en préstamo por la sociedad conexas, en su propia provincia, de los accionistas. Todo requisito de fondos complementarios prestados por los accionistas, podrán revestir el carácter de prestaciones accesorias de los socios. En toda ampliación de capital o de emisión de obligaciones convertibles en acciones, los accionistas pueden suscribir las nuevas acciones en proporción a las poseídas en aquel momento en la compañía mixta. Este derecho será el consignado en los estatutos de la sociedad mixta.



LOS ASOCIADOS se comprometen, de manera solidaria, a remunerar al Señor Hernández González y a MACROEMDIA, S.A., por la cesión de la licencia de LOS PRODUCTOS de la siguiente manera:

C1. A hacerse cargo a través de su red de representantes comerciales y de su asesoría legal de riesgo de la gestión de cobro de los clientes morosos de MACROMEDIA, S.A., por un importe total de \$60,000.00 pesos, de acuerdo al anexo 2 del presente contrato.

C2. A satisfacer, al señor Hernández González, un sueldo mensual de \$7,000.00 pesos.

C3. A satisfacer la tercera parte de los gastos generales de MACROMEDIA, S.A., así como el sueldo de cinco empleados, como se manifiesta en el anexo 3 del presente contrato, y de acuerdo a las facturas que al término de cada mes remita MACROMEDIA, S.A, a los ASOCIADOS, para ser pagada a los cinco días siguientes, girando letras a tal efecto a cargo de LOS ASOCIADOS.

- d) De la transmisión de acciones de la nueva sociedad: Ninguna parte podrá enajenar, gravar o de cualquier modo hipotecar o transferir, toda o parte de su propiedad en la sociedad mixta. Igualmente, este convenio no puede ser adjudicado, traspasado o de otro modo transferido sin el consentimiento escrito previo de las otras partes, salvo el caso de ser asignado o transferido a una compañía subsidiaria o afiliada de cualquiera de las partes, y en el caso de fusión de cualquiera de las partes se requerirá dicho consentimiento. En la ocurrencia de alguno de estos casos, este convenio tendrá la facultad de obligar a los sucesores o cesionarios de cualquier parte.
- e) Liquidación: en la ocurrencia de liquidación de la sociedad conexas, los inmuebles propiedad de la misma serán comprados por las compañías locales afiliadas a sus subsidiarias o por los socios, teniendo derecho de preferencia LOS ASOCIADOS al valor contable neto entonces vigente, o según informe pericial de auditor autorizado, el cual será el costo más mejoras, menos reservas por amortización, excluida la plusvalía en los libros de la compañía conexas objeto de la liquidación. El equipo contenido de la misma será liquidado al mejor precio posible y cualquier marca de fábrica adjudicada, dada en licencia o de otra forma transferida a la compañía conexas por las partes y sus subsidiarias revertirá al cesionario, adjudicatario de la licencia o transferencia de la misma.

Si los resultados de la venta del activo de la empresa conexas, en caso de liquidación, fuera insuficiente para satisfacer las deudas sociales, los accionistas, en proporción a su participación en la propiedad, pagarán las obligaciones pendientes de la compañía conexas.

- f) Pacto de no concurrencia: LOS ASOCIANTES se obligan durante un plazo de dos años después de la Liquidación de la empresa conexas a no emprender, sin el consentimiento de LOS ASOCIADOS, ya directa o indirectamente, la fabricación o distribución de LOS PRODUCTOS.



- g) Si fuera necesario para la empresa conexas pedir préstamos fondos complementarios y se requiera una garantía, cada parte accede a garantizar el reembolso de semejantes empréstitos en proporción a la cuantía de sus acciones. En la eventualidad de que cualquier parte fuera requerida para dar una garantía única para el reembolso de los préstamos de la empresa conexas, la otra parte sea quien deba reembolsar a tal garante aquella proporción que el garante en cuestión haya sido requerido a satisfacer al banco o institución de crédito, en el caso de no hacerlo la empresa conexas, por aquella parte de las acciones de la empresa conexas que corresponda al total de las acciones pendientes.
- h) Para compensar a los accionistas por todo los servicios, tales como Dirección General, Investigación y Desarrollo y otros servicios técnicos, será adeudado a la empresa conexas 1.5% de las ventas de la misma, en cumplimiento de los servicios técnico efectivamente prestados a la empresa conexas por LOS ASOCIADOS. Como parte de los servicios que serán prestados por LOS ASOCIADOS, la supervisión de la sociedad será desempeñada por personal de dirección de LOS ASOCIADOS en los siguientes puestos:
- Director General.
 - Director de mercado.
 - Director de producción y creación de software especializado.

Los cuales LOS ASOCIADOS proveerán o cuidaran de proveer hasta que el volumen suficiente de ventas de la sociedad conexas alcance el punto de equilibrio para mantener su propia plantilla.

Como parte de los servicios a ser rendidos por LOS ASOCIADOS, estos proveerán a tales periodos como parezca aconsejable, personal cualificado para desempeñar los siguientes puestos operativos en la sociedad conexas:

- Un técnico de control de calidad y desarrollo de la producción.
- Un técnico de producción.

Sin ningún costo para la empresa conexas, salvo los gastos de los técnicos en sus emplazamientos por motivos comerciales de la empresas conexas y los gastos de los técnico y sus familias para sus viajes profesionales.

- i) Las partes se obligan a no disponer sobre los elementos de sus empresas necesarios para el ejercicio de la empresa conexas, constituyendo en caso de transmisión, un derecho de adquisición preferente por parte de la sociedad conexas sobre tales activos.

Asimismo, cada parte se obliga a informar a la sociedad órgano acerca de sus cuentas anuales, en el mes siguiente al de su aprobación por la junta de socios, así como, en general, a informar a ésta sobre los datos necesarios sobre sus libros de contabilidad, locales e instalaciones.

- j) Las partes se obligan a observar las indicaciones procedentes de la sociedad conexas, relativas a los departamentos de investigación y desarrollo, así como a fabricar para dicha sociedad, en los tipos acordados por la sociedad conexas, con las



características materiales que se les indiquen de acuerdo a los contratos de suministro al efecto celebrados, con el consentimiento de las otras partes.

Por último, también se obligan las partes a utilizar en forma exclusiva, el canal de distribución de la empresa conexas para LOS PRODUCTOS y los que se vayan incorporando al presente contrato.

- k) Las partes velaran para que la empresa conexas suscriba un acuerdo de cesión de licencia y de distribución de LOS PRODUCTOS con los ASOCIADOS.
- l) En la eventualidad de que las partes decidan que las marcas registradas de las partes debieran usarse a través de la empresa conexas, cada parte celebrará un acuerdo de cesión de licencia para el uso de las marcas registradas en los territorios acordados de común acuerdo por las partes. Dichos convenios adoptaran la forma del convenio del anexo 4 del presente contrato.
- m) En la eventualidad de que una de las partes decidiera fabricar y distribuir productos en algo otra parte, la otra parte tendrá derecho de preferencia para entrar en tal empresa propuesta con la parte, adoptan la dicha decisión la modalidad de empresa conexas, en los términos y condiciones que los de este convenio y cuando puedan ser aplicables.
- n) Ninguna parte venderá directa o indirectamente productos similares a los del objeto del presente contrato que no sea a través de la empresa conexas.

TERCERA. Ubicación:

Ambas partes deciden que la sociedad tenga su sede social en las propias oficinas en las que actualmente desarrollan su actividad los ASOCIANTES, a través de la sociedad, pudiendo las partes, de común acuerdo, establecerse o trasladarse a otro emplazamiento, si lo consideran conveniente a sus intereses.

CUARTA. Actuaciones de las partes anteriores a la constitución e inscripción de la sociedad en el Registro Público de la Propiedad y Comercio:

a) Previsión de eficacia del presente contrato:

En ejecución de este convenio las partes formalizaran todos aquellos actos y requisitos jurídicos que sean necesarios para constituir la sociedad anónima SOFTCREATE, S.A.

b) Actuaciones anteriores a la constitución de la sociedad:

Si con anterioridad a la obtención de la personalidad jurídica de la sociedad SOFTCREATE, S.A., las partes debiesen celebrar cualquier acto jurídico en beneficio de la sociedad, condicionará la eficiencia de estos a la efectiva inscripción de la sociedad, y una vez inscrita esta, serán traspasados a la sociedad dichos actos. Si alguna parte incumple este requisito, será el único responsable de las obligaciones derivadas de este acto, independientemente del régimen que frente a terceros, establece la Ley General de Sociedades Mercantiles para la sociedad en formación y para la sociedad en regular de modo imperativo.



QUINTA. Obligaciones de LOS ASOCIADOS:

LOS ASOCIADOS se obligan a poner en disposición de la nueva sociedad los conocimientos técnicos, comerciales, etc. Que posean y que resulten precisos para una adecuada explotación de la licencia, asimismo, se obligan a transmitir, una vez constituida dicha sociedad, la licencia mencionada, y a efectuar los actos precisos para la inscripción de la licencia en el correspondiente Registro de Marcas.

SEXTA. Obligaciones de LOS ASOCIANTES:

Los asociados se obligan, por su parte, a realizar todo lo posible, para lograr la mejor explotación de la licencia; a no distribuir los mismos productos o similares a través de persona distinta a la empresa conexas o alguna otra con consentimiento de LOS ASOCIADOS y a no transmitir ni utilizar en provecho propio ni e tercero, la información obtenida en relación a los conocimientos técnicos, comerciales y empresariales necesarios para la explotación de licencia de LOS PRODUCTOS u otros similares.

SEPTIMA. Obligaciones conjuntas de las partes:

a) Las partes se obligan en relación a la empresa conexas:

1. A realizar las aportaciones de capital social y prestaciones accesorias previstas en este contrato y en la escritura de constitución de la empresa conexas. El incumplimiento de dichas prestaciones podrá suponer la pérdida de la condición de accionista o de las sanciones previstas en los estatutos.
2. Al cumplimiento de las obligaciones de hacer que se pacten en la escritura constitutiva o en otros pactos normativos al margen de ésta pero relacionadas con el objeto del presente contrato.
3. A confiar a la empresa conexas la gestión, venta y cobro de la distribución y comercialización derivada de LOS PRODUCTOS.
4. A no importar las fabricaciones correspondientes a la empresa conexas, pudiendo aportar sugerencias. La fabricación y distribución nueva en el ámbito de este contrato o de las ampliaciones que se le realicen deberá llevarse a cabo a través de la empresa conexas, a menos que esta expresamente se haya rehusado a la difusión de dichos productos.
5. Prohibición de contratar con terceros los servicios que constituyen el objeto de este contrato.
6. Prohibición de competencia a favor de la sociedad conexas, realizando, por si o a través de otras personas, las funciones que le corresponden a la empresa conexas.
7. A conservar la unidad económica-jurídica necesaria para poder cumplir con las obligaciones dimanantes del presente contrato.

El incumplimiento de dicha obligaciones podrá sancionarse con una indemnización de una cantidad mínima igual al montante de la totalidad de participaciones que posea en la sociedad conexas, percibiendo esta una



comisión del 1% durante los cinco años siguientes sobre las operaciones que la parte realice a continuación con los clientes con los que haya trabajado por la intermediación de la empresa conexas desde su creación o entrada en la sociedad.

8. Las partes pueden, de común acuerdo, modificar el presente contrato adoptando como forma de colaboración cualquier otra forma asociativa admitida legalmente, y aplicar en la misma las reglas previstas en este contrato en cuanto sea posible su adaptación.

OCTAVA. Rescisión contractual.

Cualquiera de las partes podrá exigir la rescisión del contrato, mediante escrito dirigido a la otra parte, y sin necesidad de recurrir a los tribunales, de pleno derecho, siempre que se dé cualquiera de las siguientes circunstancias:

- A) Que exista una situación de incumplimiento grave, defectuoso o tardío por una parte en las obligaciones que asume en el presente contrato.
- B) Si la otra parte presentase o se presentase contra ella una instancia de quiebra, si fuese insolvente, si se hubiera hecho una demanda de concordato judicial o extrajudicial con sus acreedores, si cesase en su actividad, si un administrador judicial fuese designado.
- C) Por cambios en el accionariado o en el órgano de administración de alguna de las partes que suponga un cambio de control en alguna de las sociedades partes en este contrato.
- D) Por incumplimiento de los pactos de exclusividad previstos en el presente contrato.
- E) Cuando, por consecuencia de acontecimientos extraordinarios e imprevisibles, la prestación de alguna de las partes se volviese excesivamente onerosa, salvo que se trate de riesgos normales en este tipo de contratos, o la finalidad común y objetiva del contrato, expresada en su contenido, haya resultado definitivamente inalcanzable, aun cuando la prestación sea todavía posible, ello no dará lugar a la terminación del contrato, pero sí a su adaptación, la cual se encargará a los mismos órganos encargados de resolver una controversia en caso de arbitraje, aunque sin seguir el procedimiento previsto para éste, sino a través de un escrito de cada una de las partes, o de al menos una de ellas, en que se solicite la adaptación. La respuesta se deberá conceder en un plazo no mayor a sesenta días naturales, desde la presentación del escrito. En caso de no conceder contestación en dicho plazo, se entenderá que no ha lugar a la adaptación.

La parte que haya dado lugar a la causa de rescisión, si ha mediado incumplimiento, deberá satisfacer a la otra la pena convencional equivalente al total de la inversión correspondiente a la otra parte en dicha sociedad, de acuerdo al último balance aprobado o al que confeccione al efecto experto independiente de la sede del Registro mercantil en que esté la sede social de la empresa conexas.

La parte cumplidora podrá adoptar por exigir el cumplimiento forzoso, el cumplimiento en la forma convenida (en caso de incumplimiento de la otra parte).



contrato, o la rescisión, más el pago de la pena convencional correspondiente, en el caso de optar por la rescisión. Si el cumplimiento forzoso se hiciese imposible, podrá exigir el cumplimiento por equivalente sobre la valoración de la participación en el capital social de la empresa conexas.

NOVENA. Terminación de la asociación.

Sin perjuicio de la cláusula anterior, dicho contrato se terminará:

- a) Por vencimiento del plazo fijado por las partes, de haberse fijado.
- b) Por mutuo acuerdo de las partes.
- c) Por disolución, fusión, escisión o cesión global o parcial del activo o del pasivo de la sociedad conexas.
- d) Por denuncia unilateral, con un preaviso de seis meses, y con la indemnización a la otra parte, de las inversiones que no hubiera tenido tiempo de amortizar, si no lo pudiese emplear en otra cosa, o de los gastos erogados y no suficientemente amortizados.

DECIMA. Controversias en relación al presente contrato:

Cualquier controversia en relación al presente contrato será resuelto de modo amistoso por las partes.

Ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo, en un plazo máximo de noventa días, las partes se someten a un Colegio arbitral con sede en México, y compuesto por tres árbitros, uno designado por cada parte, y el tercero por los dos primeros, ante la falta de acuerdo, por el presidente de la Cámara de Comercio de México. Si desde el surgimiento de la controversia, no se han designado los árbitros en un plazo de cuatro meses, la elección corresponderá directamente al presidente de la referida Cámara.

La ley procesal a aplicar será la correspondiente a la Cámara referida, y es su defecto, al Código de Comercio y al Código Civil Federal y su ley adjetiva.

Dicho compromiso arbitral será válido independientemente de la validez de dicho contrato, y regirá, aun mediando modificaciones o renovaciones del mismo. Resultará aplicable, a cualquier controversia que tenga relación directa o causa en el presente contrato.

La parte, que, de cualquier modo, retarde el desarrollo del procedimiento arbitral, deberá pagar una pena convencional equivalente al 30% del valor de su participación en la sociedad conexas, lo cual será juzgado por el propio Colegio arbitral, al momento de dictar laudo, o por el Juez, al momento de homologar aquel.

Las partes renuncian al ejercicio de posibles recursos contra el laudo arbitral, previstos en la legislación, limitándose a los previstos por la legislación ordinaria de oposición al procedimiento de exequátur.



La citación y la notificación del inicio del procedimiento se harán de acuerdo a lo previsto por el Código de Comercio, o en su defecto, por alguno de los procedimientos de citación admitidos en los usos del comercio, sin que implique vulneración a las garantías del artículo 16 de la Constitución Mexicana.



CAPÍTULO 4

EL ARBITRAJE COMO MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN EL CONTRATO DE JOINT VENTURE.

4.1 Arbitraje.

El Arbitraje, juega un papel importante dentro del Contrato de Joint Venture en donde las partes, de mutuo acuerdo, deciden nombrar a un tercero independiente, denominado árbitro, y que será el encargado de resolver el conflicto. El árbitro, a su vez, se verá limitado por lo pactado entre las partes para dictar el laudo arbitral. Deberá hacerlo conforme a la legislación que hayan elegido las partes, o incluso basándose en la simple equidad, si así se ha pactado.

Cuando un arbitraje se ajusta a la legalidad, sustituye a la jurisdicción ordinaria, que deberá abstenerse de conocer el litigio. Sin embargo, será necesario acudir a la autoridad Judicial (a través de la vía de apremio) cuando sea necesario cumplir coactivamente el laudo arbitral.

Entre las ventajas del arbitraje se encuentran su celeridad, su flexibilidad y el hecho de que se pueden pactar los gastos y costas con anterioridad. Dentro de esta introducción, se agrega la definición que hace Rodolfo Cruz Miramontes, el cual menciona: “Es un proceso en el cual se trata de resolver extrajudicialmente las diferencias que surjan en las relaciones entre dos o mas partes, quienes acuerden la intervención de un tercero (*arbitro o tribunal arbitral*) para que los resuelva”⁸⁶.

El arbitraje, es la solución que goza de una mayor aceptación, que además es un mecanismo de resolución de conflictos internacionalmente reconocido, y especialmente adecuado para relaciones de colaboración continuadas. Así también lo manifiesta Francisco Gorjon: “El arbitraje tiene una serie de ventajas que puede interesar a los participantes en una sociedad conjunta.”⁸⁷

⁸⁶ CRUZ MIRAMONTES, Rodolfo. El arbitraje, Editorial Porrúa, México, 2004, pág. 17.

⁸⁷ GORJON G., Francisco. Arbitraje Comercial y Ejecución de laudos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2003, pág. 75.



En el contrato de Joint Venture, debe incidirse en las posibilidades de los socios en decidir cuales son las condiciones más convenientes bajo las que se desarrollara el arbitraje. Además de designar expertos en campos determinados, los socios pueden optar entre el arbitraje institucional o el arbitraje *ad hoc*⁸⁸, que puede perfeccionarse acudiendo, por ejemplo a las reglas de la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional). También debe determinarse el lugar del arbitraje, o aun más importante, la ley aplicable al arbitraje⁸⁹. Asimismo, cabe señalar que la doctrina ha destacado la validez de las cláusulas arbitrales en materia de impugnación de acuerdos sociales en las sociedades cerradas. Aunque se considera que en ocasiones las controversias que pueden dar origen al arbitraje no son verdaderos conflictos litigiosos, o pretensiones que merezcan la tutela judicial, y por tanto son cuestiones que no pueden resolverse ante los tribunales ni mediante arbitraje. Es evidente que el recurso de arbitraje pretende dar una resolución a la situación de paralización. El carácter más o menos jurídico de la controversia podrá depender del punto de vista desde el que se observe el problema, y no será frecuente, en una sociedad conjunta, someter a arbitraje una interpretación de una determinada cláusula estatutaria (o incluso extra estatutaria).⁹⁰

4.1.1 Trascendencia del arbitraje y sus ventajas.

El tema a desarrollar es el acuerdo arbitral, es decir, el compromiso arbitral. Para entender la importancia fundamental del compromiso, es necesario recordar la naturaleza del arbitraje comercial.

El arbitraje comercial, es el desarrollo procesal de un convenio privado que, con el apoyo del orden jurídico positivo, encomienda la resolución de controversias mercantiles, entre las partes que lo han celebrado, a un arbitro o a un tribunal arbitral independientes, les señala los términos básicos de su misión, indica el derecho aplicable al fondo de la controversia y las reglas del procedimiento arbitral, conviene en el lugar y en la lengua del arbitraje. El acuerdo de voluntades de las partes es el elemento sustancial y dinámico del arbitraje. El o

⁸⁸ Es el que se lleva a cabo por las partes, ya que estas escogen los árbitros y las reglas que van a regir el arbitraje.

⁸⁹ Cfr. MADRID ANDRADE, Mario de la. *Op. Cit.*, pág. 234.

⁹⁰ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín. *Tratado de sociedades mercantiles*. Joaquín Rodríguez Rodríguez, Nexos, 2002, pág. 68.



los árbitros resuelven las cuestiones planteadas mediante un laudo, que el arbitro no tiene imperio para ejecutar sino que, en su caso, ejecuta el juez competente. Todo lo anterior se funda y cuenta con el respaldo, cada vez más claro y preciso, del orden jurídico, cuyos preceptos son en su mayor parte supletorios, pero que contienen disposiciones imperativas, como los dos principios fundamentales del arbitraje reconocidos en la ley, que son proporcionar a las partes contendientes la máxima igualdad posible y dar a cada una de ellas, plena oportunidad de hacer valer sus derechos (Código de Comercio, artículo 1434).

El arbitraje no es un procedimiento para administrar justicia, no es una función de la actividad jurisdiccional del Estado que se desempeña por los Jueces y Tribunales que integran al Poder Judicial o por los tribunales administrativos. No es el ejercicio de la función prevista en el artículo 17 de la Constitución, regula “toda persona tendrá derecho a que se le administre justicia por tribunales que están expeditos para impartirla”. Esto es, claramente, un derecho frente al Estado, una garantía individual.

El arbitraje, tiene que ser convenido por las partes. Los tribunales actuarán conforme a la ley, a petición de parte legítima, esta actuación no requiere el consentimiento de la otra u otras partes. Si estas no acuden al procedimiento judicial sufrirán las consecuencias de su rebeldía, mismo que se da por una omisión ante el llamado Judicial y que una de las partes ejercita acción en contra de la que se pretende rescindir o dar por terminado el Contrato de Joint Venture y que por tener la característica de que en caso de omisión o no acudir a dicho llamado, se tiene por rebelde al omiso. En el arbitraje, en cambio, solo puede ponerse en movimiento el procedimiento si las partes han dado previamente su consentimiento para que la controversia se resuelva por este medio, de esta forma se pueden enunciar sus múltiples ventajas ante los procesos judiciales, como son:

- El arbitraje, a diferencia del proceso estatal, tiene como característica que toma como consideración a las partes en el litigio, pues las partes pueden fijar los plazos, elegir árbitros y una serie de opciones.



- En el arbitraje, el poder no se centraliza en el juzgador, sino que se comparte entre todos los sujetos del proceso.
- La armonía entre las partes y un equilibrado juicio para resolver conflictos, también se logra cuando se separan la política del Estado, a la que están sujetos los jueces y los legisladores que expiden leyes. El arbitraje internacional provoca menor tensión política que si el caso fuera juzgado por un tribunal extranjero.
- Los juicios arbitrales son más ágiles, menos rituales, más especializados, y operan con mayor rapidez, con lo que ofrecen una composición más justa del litigio.
- El laudo arbitral puede ser ejecutable prácticamente en cualquier país, mientras que las sentencias emitidas en los países extranjeros son más difíciles o tardadas de ejecutar.⁹¹

4.1.1.1. Marco Jurídico aplicable.

El derecho aplicable al arbitraje comercial tiene dos fuentes principales: Las normas jurídicas que en cada país lo define, lo impulsa y le señala sus límites. A esto hay que añadir el marco jurídico internacional: tratados, convenciones, usos y costumbres creados por la práctica del arbitraje comercial internacional y por la interacción entre estas prácticas, los tratados y convenios y el derecho interno sobre arbitraje de cada país; la segunda fuente, la autonomía de la voluntad, para celebrar el compromiso arbitral. En materia de arbitraje dicha autonomía tiene dos manifestaciones: el compromiso arbitral que le da origen y es su punto de sustentación y momento inicial.

4.1.1.1.1. Marco Jurídico Nacional

El desarrollo del procedimiento arbitral en donde el acuerdo de las partes prevalece, y si se se ha manifestado, el árbitro resuelve, con respecto al espíritu del compromiso, dentro de los límites del orden público. Puede advertirse que el acuerdo de voluntades en el compromiso no sólo crea obligaciones entre las partes, sino que contribuye a definir el marco jurídico dentro del cual se dan tales obligaciones.

⁹¹ RODRIGUEZ GONZALEZ-VALADEZ, Carlos. México ante el Arbitraje Comercial Internacional. Editorial Porrúa, México, 2012, pág. 365.



Respecto a la independencia de la cláusula compromisoria en un contrato podemos decir que es una característica muy especial de la misma, aunque forme parte de un contrato y sean su objeto exclusivo las controversias que se susciten con motivo del contrato. Basándose de forma referencial al Título Cuarto del Código de Comercio vigente en México, referente al Arbitraje Comercial correspondientes a los numerales 1415 a 1563 de dicho ordenamiento.

En el análisis de este contexto arbitral es necesario en el ámbito jurídico, y atendiendo a la crisis actual que existen en los órganos jurisdiccionales en México, como tesista creo que existe una necesidad primordial en el ámbito arbitral, misma que puede ser satisfecha con la promoción de crear una Ley Federal de Arbitraje, asimismo considero importante hacer una comparación de forma y contenido con lo que establece el licenciado en Derecho, Martín Virigulio Bravo Peralta⁹², el cual manifiesta que las condiciones que se regulan en el artículo 71 de nuestra Constitución Política, enmarca la necesidad de que la Ley Federal de Arbitraje se haga mediante una exposición de motivos ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, y que trae consigo la necesidad de regular en materia comercial, los aspectos fundamentales que México como Nación soberana, ha firmado tratados comerciales con diferentes bloques económicos, tanto en Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia, en los cuales se está obligando a crear nuevos órganos internos de control, así como el marco jurídico que deba regular estos procedimientos instanciales, así se favorece la creación de un nuevo marco jurídico contemplado en la Ley Federal, en donde se establezcan los siguientes parámetros:

- Definir los conceptos más importantes de la ley, el ámbito de aplicación, el objeto sobre el cual pueda recaer el arbitraje y distinción con otras figuras afines. Establecer el convenio arbitral como el instrumento en el que se plasma el derecho de las personas a solucionar las cuestiones litigiosas en materia económica que puede tener por objeto cuestiones presentes o futuras.

⁹² Abogado litigante y catedrático de la materia de Relaciones Individuales de Trabajo en la Maestría de Derecho Corporativo por la Universidad de Anáhuac.



- Establecer la libertad formal en el convenio arbitral, la consagración legislativa del principio del convenio arbitral accesorio de un negocio jurídico principal, ante la posibilidad de que las partes difieran, encomendar a un tercero el nombramiento de los árbitros y la organización del sistema arbitral. Ponderar como principio la autonomía de la voluntad, en donde se adoptan las cautelas ante una posible situación de desigualdad contractual en que pudiera encontrarse alguna de las partes.
- Cualidades de los árbitros, así como la capacidad, incompatibilidad y recusación de los mismos. En caso de pluralidad de árbitros, establecer un presidente a quien incumba dictar el laudo en el caso de que no hubiera acuerdo mayoritario.
- Autonomía de la voluntad de las partes contratantes, respetando los principios de audiencia, contradicción e igualdad que garantiza la Constitución.
- Regular el laudo arbitral, el cual debe ser fundado y motivado, ante una notificación a las partes, cabiendo la posibilidad de corrección de errores u omisiones materiales.
- Establecer parámetros de intervención jurisdiccional a lo largo del procedimiento arbitral, para la simplificación y no por ello diferir entre las partes, para que hagan efectivo el derecho de intervención jurisdiccional, y así garantizar de forma unánime que el acuerdo arbitral establezca de forma adjetiva el procedentico equitativo para las partes. Además prever que en tanto se tramite la posibilidad de anulación del laudo, pueda solicitar el interesado con medidas cautelares que en su función garanticen la efectividad del laudo.
- Prevenir el reconocimiento, que atribuye al órgano jurisdiccional superior, y la ejecución, que se atribuye a los jueces federales o locales de primera instancia, de los laudos arbitrales extranjeros, sin perjuicio de los tratados internacionales que forman parte del ordenamiento interno y que se esta llevando a la practica con frecuencia. Así como la ejecución del laudo arbitral, para encauzar la preferencia de ejecución y la oposición a las mismas con las garantías suficientes para las partes.

4.1.1.1.2. Marco Jurídico Internacional.

Dentro del marco juicio internacional el acuerdo arbitral debe estar comprendido dentro del ámbito de la Convención de Nueva York sobre el reconocimiento y ejecución de las



sentencias arbitrales de 1958.⁹³ Es decir, debe tratarse de ser un asunto tratable en arbitraje (arbitrable).⁹⁴

Uno de los requisitos es que se trate de una cuestión comercial. La naturaleza comercial de la relación objeto de la diferencia acostumbrada a ser un criterio delimitador del ámbito de aplicación *razonae materiae* de los convenios internacionales. La experiencia del Convenio de Nueva York de 1958 es sumamente reveladora. Pone en evidencia tanto la dificultad de lograr que la generalidad de los Estados se muestre dispuesta en principio a reconocer laudos arbitrales, que solventen litigios de otra naturaleza que la mercantil, como los peligros para la efectiva aplicación de tales Convenciones supone la adopción de este criterio.

Los redactores del Convenio pensaron originalmente que este se aplicase a cualquier laudo o sentencia arbitral extranjera que tuviera por objeto una cuestión, fuera o no contractual independientemente de su carácter comercial. Además, una interpretación restrictiva puede minar seriamente la operatividad práctica del régimen convencional.

La arbitrabilidad del litigio, en donde se parte de la idea de que si la disputa implica una trascendencia jurídica resulta indudable que cualquier controversia es enjuiciable. Lo que pasa es que a los Estados al legislar sustraen ciertos litigios a la enjuicibilidad a cargo de ciertos tribunales; pero esta sustracción es solo una actitud de los estados, pero puede derivarse de esa actitud el que no sean enjuiciables ciertas controversias. Por tanto, cuando se suele aludir a lo enjuiciable y a lo no enjuiciable (arbitrable o no arbitrable), tal cualidad no debe considerarse desde la cualidad misma del litigio interpartes, sino de la actitud del Estado que no quiere que ciertos litigios sean conocidos por determinados tribunales, es decir, no se quiere enjuiciar.

⁹³ Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio fue la instigadora y luego el motor del movimiento que condujo a la adopción de la Convención de Nueva York de 10 de junio de 1958 para el reconocimiento y la ejecución de laudos arbitrales extranjeros – el principal tratado multilateral sobre arbitraje internacional. -La convención de Nueva York impone, esencialmente a los árbitros de cada Estado contratante lo siguiente: reconocer los acuerdos escritos de sometimiento al arbitraje y, en presencia de de una cláusula contractual en este sentido, remitir las partes al arbitraje; reconocer y ejecutar los laudos arbitrales extranjeros. Se recomienda a las partes que comprueben antes de incluir una cláusula de arbitraje, si el Estado de la otra parte, y si procede, el del lugar donde se desarrollará el arbitraje, ha ratificado la Convención de Nueva York o bien si ha firmado algún otro tratado multilateral o bilateral que ofrezca las mismas garantías.

⁹⁴ GINEBRA SERRABOU, Xavier, Joint Ventures, Editorial Themis, México, 2006, pág. 207.



La inarbitrabilidad resulta establecida en la Ley, pero a la vez, aun cuando ciertos litigios estén establecidos en la ley como no enjuiciables, la inarbitrabilidad también puede resultar de la voluntad de las partes. Por ejemplo, se puede establecer en un acuerdo arbitral que los litigios derivados de ciertas cláusulas de un contrato sean arbitrables, en tanto los litigios que puedan derivar de otra cláusulas no serán arbitrables.

En estos casos como lo sugiere Jorge Silva: “la arbitrabilidad de los litigios deriva de la voluntad de las partes. Un acuerdo de esta naturaleza implica para las partes una renuncia a su derecho a accionar ante un tribunal jurisdiccional estatal para que este les solucione el litigio, y a su vez, le impide a los tribunales jurisdiccionales del estado ejercer la función jurisdiccional sobre los litigios precisados por las partes. Esta renuncia, expresa o tacita, conduce a las partes a que diriman su controversia mediante el proceso arbitral”.⁹⁵

Dentro de los órganos de arbitraje internacionales encontramos:

4.1.1.1.2.1 Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI)

Fue establecido con motivo de la adopción de la Convención Sobre el Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de otros Estados, en vigor a partir del 14 de octubre de 1966 (conocido como Convención de Washington). Pasó seis años para conocer de su primer asunto. Durante varios años pareció un ejercicio y un gasto fútil.⁹⁶ Gradualmente la percepción cambio. El CIADI inicialmente proporcionaba instalaciones para la conciliación y el arbitraje de los conflictos, solo entre los países miembros y los inversionistas que califican como nacionales de otros países miembros, todo ello conforme al Convenio CIADI. Posteriormente se establecieron y están en pleno funcionamiento las Reglas del Mecanismo Complementario del CIADI, las que tienen la misma función, pero se aplican cuando una de las partes, pero no ambas, sean parte del Convenio del CIADI.

⁹⁵ Silva, Jorge Alberto. Ib., p.59.

⁹⁶ El primer caso (Holiday Inns S.A. y otros vs Marruecos) data de 1972. De los 86 casos concluidos, reportados al 6 de enero de 2005, 22 casos fueron resueltos a partir del año 2000, lo que denota un incremento en el uso de arbitraje CIADI. Este hecho también demuestra por el hecho de que en la misma fecha, reportaba 85 casos en proceso pendientes de solución.



El CIADI es una organización Internacional autónoma con nexos cercanos con el Banco Mundial, que la administra. Todos sus miembros son miembros del Banco Mundial con sede en Washington. Es una institución con cuarenta años de existencia que ha logrado su intención original: ser una organización internacional relevante para la solución de inversionistas y Estados Anfitriones. El CIADI promueve la explotación de un trámite obligado de mediación, donde se presenta el problema en donde incrementa el costo para el inversionista, esto conjugado con los obligados periodos de espera para llegar al laudo, incrementa la posibilidad de arreglo fuera e inclusive antes del procedimiento arbitral.

Se debe, a la vez, diferenciar los litigios arbitrales de lo que es el reconocimiento de los litigios arbitrales. En el primer caso, se permite que un litigio sea arbitrable, en tanto el segundo no importa si el litigio es arbitrable o no, sino que se reconozca que un litigio ha sido arbitrado. Al campo internacional parece importarle más esta segunda cuestión.

En referencia se agrega la Ley Modelo de la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional) sobre arbitraje comercial, la cual ostenta similitud con la forma de arbitraje en México mediante el Código de Comercio.

4.1.2 Acuerdo arbitral.

El acuerdo arbitral se define como un acuerdo de voluntades que puede pactarse en litigios específicos que se solucionan por el proceso arbitral. Dicho acuerdo implica que las partes a su derecho de accionar ante un tribunal jurisdiccional estatal que resuelva. Esta renuncia, tácita o expresa a la solución estatal, conduce a los compromitentes a dirimir su controversia mediante el proceso arbitral.⁹⁷

El acuerdo arbitral es un convenio y, como tal, crea o transfiere derechos y obligaciones, entre los compromitentes, en donde se incluyen normas procesales, en lugar de sustantivas, o que designa normas procesales para solucionar un litigio.

⁹⁷ La cláusula de prorrogación de competencia judicial y el acuerdo arbitral, son formas paralelas, en donde, por medio de la renuncia del tribunal que, según la ley, debería conocer en atención al principio o regla establecida por el legislador, mientras que en el acuerdo arbitral la renuncia también es a la competencia del tribunal judicial que, en condiciones habituales, debería conocer.



Para determinar el tipo de acuerdo arbitral, se debe atender los diferentes tipos de arbitraje, de manera relevante se puede distinguir entre:

- Arbitraje nacional e internacional. El arbitraje nacional, concebido como la solución de un conflicto entre nacionales. Por ejemplo, la ley mexicana en la materia indica entre otras posibilidades para considerar al arbitraje internacional, que las partes tengan su establecimiento de una parte sustancial de las obligaciones esté fuera del país en el que las partes tiene sus establecimientos.⁹⁸ La Convención de Nueva York sigue el criterio de considerar internacional el arbitraje cuando es diferente el país en el que se emitió el laudo, a aquel en el que se ejecuta y reconoce. Adicionalmente indica que se aplica a "... las sentencias arbitrales que no sean consideradas como sentencias nacionales en el Estado en el que se pide su reconocimiento y ejecución"⁹⁹
- Arbitraje público, privado y mixto. Esta distinción se da en razón de las partes en el arbitraje. Es publico cuando el demandante y el demandado son Estados; privado cuando estas son particulares y mixto cuando una parte es un Estado y otra un particular. En el procedimiento no se permite la participación de representantes de particulares afectados o interesados, los Grupos Especiales que actúan de hecho como árbitros, se integran por tres o cinco personas, conforme a convenio entre las partes y a propuesta de sus integrantes son especialistas y expertos en comercio y derecho y actúan a título personal y no como representantes de gobierno u organización alguna.¹⁰⁰

4.1.3 Tipos de acuerdo arbitral.

Dentro del criterio que atiende al momento en que surge el litigio, se alude, por una parte, al acuerdo preliminar, en tanto por el otro el acuerdo definitivo, mejor conocido como compromiso arbitral.

⁹⁸ Código de Comercio de México. Artículo 1416. III.
⁹⁹ Convención de Nueva York, Art. I. I.



Son varias las diferencias entre el acuerdo preliminar y el definitivo:

- Mientras que en el acuerdo preliminar se prevé la existencia de litigios futuros, en el definitivo, el litigio ya esta presente.
- En el acuerdo preliminar se determina de manera genérica el objeto del arbitraje (cierta clase de litigios futuros), en tanto que el definitivo, el litigio ya es un hecho, y por lo tanto se especifica.
- El acuerdo preliminar es anterior en tiempo al definitivo.
- El acuerdo preliminar no se agota o se extingue en un solo juicio y subsiste mientras haya la posibilidad de litigios futuros, en cambio en el definitivo, lo ahí establecido se agota al resolverse el concreto y específico litigio.¹⁰¹

4.1.4 Cláusulas arbitrales.

Tomando en consideración el objeto o materia específicos en la cláusula, esta puede asumir dos formas: la denominada cláusula preparatoria y la cláusula arbitral o compromisoria.

La cláusula preparatoria es una promesa para celebrar un compromiso arbitral. Se puede *in genere*- considerar una cláusula como un contrato preparatorio, un contrato preliminar, un precontrato, en que las partes se comprometen, a celebrar, en el futuro, un compromiso arbitral. En este sentido, para la cláusula preparatoria el compromiso arbitral seria un compromiso futuro, un contrato prometido.

La cláusula compromisoria, no es una promesa de celebrar un compromiso arbitral, sino el acuerdo de ir al arbitraje. Mientras en la cláusula preparatoria se establece que se pactará, en la cláusula arbitral ya se realiza el pacto.

En algunos países latinoamericanos, esta cláusula preparatoria, esta reconocida, pero no se le da fuerza ejecutiva ante los tribunales a menos que las partes convengan, previamente en cometer la controversia al arbitraje.

¹⁰⁰ CRUZ MIRAMONTES, Rodolfo, El arbitraje, Editorial Porrúa, México, 2004, pp. 161-168.

¹⁰¹ Cfr. SILVA, Jorge Alberto, Ib., p.60 y 61.



La cláusula arbitral o compromisoria se considera preliminar en relación con el momento en que surge el litigio a resolver, pero es definitiva cuando se contrasta con la cláusula preparatoria. Esto es, la cláusula preliminar se refiere a litigios futuros, pero que de manera definitiva implica un sometimiento al arbitraje para cuando surja la condición futura, la cláusula compromisoria o arbitral es la que en la actualidad es la más importante y conocida en el arbitraje comercial internacional.¹⁰²

Cuando a la sentencia o laudo extranjero se le reconoce validez por satisfacer los requisitos exigidos en la legislación, es importante determinar cuales van a ser los efectos y alcances de sus resoluciones, puesto que una institución jurídica puede tener diverso contenido, de acuerdo con el sistema normativo que se le aplique.

Una vez que se le reconoce validez a la sentencia extranjera, total o parcialmente, se procederá, por el juez de homologación, a su ejecución coactiva en cuanto a los resoluciones de condena, ya que, como se indicó, los puntos declarativos o constitutivos, por su naturaleza, no son ejecutables.

El cumplimiento de un laudo no debe entenderse como un mero cumplimiento de un acuerdo arbitral, sino como el cumplimiento de una decisión jurisdiccional pronunciada luego del proceso arbitral. El laudo se ejecutara de la misma manera y conforme al mismo procedimiento con que se ejecuta una sentencia nacional. Sus reglas corresponden a las que ya examinamos al referirnos a la homologación de laudos y sentencias extranjeras.

El arbitraje encuentra su sentido en la posibilidad de contar con una solución emitida por un tercero que reúna las cualidades deseadas por las partes y que, en caso de que la parte desfavorecida por el mismo no cumpla con su deber de acatar sus términos, pueda ser ejecutado. Podemos concluir que la resolución extranjera se ejecuta de la misma forma que la nacional, pues debe seguir en su totalidad los lineamientos marcados por los códigos adjetivos citados para su cumplimiento, sin existir, mayores requisitos o beneficios, a

¹⁰² Ibidem, pp. 62 y 63.



excepción de la distribución de fondos resultantes del remate, que está a disposición de la autoridad foránea. La posibilidad de combatir una resolución arbitral supone que alguien la considera ilegal o injusta, por que la persona se siente lesionada por el actuar o por la resolución, la impugna, esto es, se resiste y la ataca.

En primer lugar, la cuestión de la competencia, determina que cuando se requiere intervención judicial “*será competente para conocer el juez de primera instancia federal, o del orden común del lugar donde se lleve a cabo el arbitraje*”. Esta misma disposición señala en su segundo párrafo: “*Cuando el lugar del arbitraje se encuentre fuera del territorio nacional, conocerá del reconocimiento y de la ejecución del laudo el juez de primera instancia federal o del orden común competente del domicilio el ejecutado o, en su defecto, el de la ubicación de los bienes*”.¹⁰³

Interpretada la disposición del artículo 1422 del Código de Comercio, a *contrario sensu*, nos dice que cuando el “*lugar donde se lleve a cabo el arbitraje*” no este dentro de territorio nacional, será competente para intervenir judicialmente los tribunales del lugar sede del arbitraje. Dicho en otras palabras, los tribunales del lugar en donde se realice el arbitraje serán los competentes para conocer de la nulidad del laudo. Como se podrá apreciar, se determina la competencia en dos hipótesis distintas. En la segunda, el reconocimiento y la ejecución se refiere claramente al laudo dictado por un tribunal arbitral que ha tenido su sede fuera de México, y por tanto, ese laudo debe ser reconocido y homologado por lo Tribunales mexicanos.¹⁰⁴

Es de suma importancia establecer los modelos de cláusulas arbitrales que sugieren las más importantes instituciones administradoras de arbitraje, nacionales e internacionales, que,

¹⁰³ SANTOS BELANDRO, Rubén, *Arbitraje Comercial Internacional*, Ed. Oxford 3ra. Edición, México 2006, pág. 65.

¹⁰⁴ Para obtener el reconocimiento y la ejecución previstos anteriormente, la parte que pida el reconocimiento y la ejecución, deberá presentar junto con la demanda: el original debidamente autenticado de la sentencia, o una copia de ese original que reúna las condiciones requeridas para su legalidad, el original del acuerdo que esclarece su ejecución antes de su reconocimiento; si ese acuerdo o laudo no estuvieren en un idioma oficial del país en que se pida el reconocimiento y la ejecución de esta, deberá agregar la traducción a ese idioma de dichos documentos, la traducción deberá ser certificada por un traductor oficial o un traductor jurado, o agente diplomático consular. La nulidad se da por la falta de reconocimiento y en consecuencia la no ejecución.



por su probada eficacia, no conviene modificar o añadir condiciones que pueden derivar en un juicio arbitral frustrado.

La cláusula arbitral puede versar en la siguiente manera, atendiendo la voluntad de las partes:

“Todo litigio, controversia o reclamación resultante de este contrato o relativo de este contrato, su incumplimiento, resolución o nulidad, se resolverá mediante arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México”.¹⁰⁵

4.1.5 Instituciones arbitrales.

Las partes dentro de la autonomía de la voluntad, que plasman dentro del clausulado del contrato de Joint Venture, pueden establecer de forma específica, las instituciones tanto de carácter nacional como internacional, a las cuales pueden someter sus conflictos, a nivel internacional existen instituciones que gozan de reconocimiento tanto por su eficacia como por la designación de árbitros con los que se componen, en México al igual, tenemos instituciones arbitrales que satisfacen las necesidades de las partes en cuanto al procedimiento como al mecanismo de los arbitrajes, así como el carácter subjetivo de los mismos, que son los propios árbitros.

4.1.5.1 Corte de Arbitraje Internacional, CAI (antes Corte de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio).

Desde hace casi un siglo, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) es la principal institución mundial especializada en la solución de controversias comerciales de carácter internacional.

La Corte Internacional de Arbitraje, creada en 1923, ha desempeñado una función pionera en el desarrollo de arbitraje internacional. Gracias a su acción innovadora, se reconoce, hoy en día y en el mundo entero, al arbitraje como el sistema más eficaz para solucionar los litigios en el comercio internacional. Desde su creación, la corte ha admitido más de 10.000 arbitrajes internacionales referidos a partes y árbitros de más de 170 países y

¹⁰⁵ URIBARRI GONZALO, Carpintero, Derecho Arbitral México, Editorial Porrúa, 2006, pag. 175.



territorios. La demanda de arbitraje crece, año tras año, a medida que se desarrollan los intercambios internacionales y la mundialización acelerada de la economía.

Los diferentes mecanismos propuestos por la CCI han sido especialmente concebidos para resolver las desavenencias comerciales internacionales, cada una con sus propias dificultades. Normalmente, las partes serán de nacionalidad diferente y no compartirán ni lengua, ni cultura, ni tradiciones jurídicas. Las partes seguramente también tendrán una visión divergente sobre cómo conseguir una solución razonable y justa para sus desavenencias. Las partes podrán, igualmente, alimentar un cierto sentimiento de desconfianza, por la falta de información o por las dudas, en cuanto al proceso a seguir. Estos problemas se verán agravados por la distancia y por la desventaja que supondría para cada una de las partes someterse a los procedimientos judiciales del país de origen de la otra.

Por todas estas razones, las partes se resistirán a someter su controversia a los tribunales nacionales. La CCI se ha esforzado siempre en ofrecer a las empresas alternativas para la solución de sus desavenencias.

Incluso en un contexto nacional, las partes pueden preferir la utilización de procedimientos más rápidos y menos onerosos que el procedimiento judicial. El arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional reúne estas dos ventajas, además de una garantía de confidencialidad y de libertad de las partes para elegir los árbitros, la sede del arbitraje, las normas del derecho aplicable y hasta el idioma del procedimiento.

Esta publicación tiene por objeto dar una visión de conjunto de los servicios universalmente reconocidos de solución de controversias comerciales que la Corte Internacional de Arbitraje de la CCI pone a disposición de la comunidad económica mundial. El arbitraje es, sin lugar a dudas, el sistema de solución extrajudicial de controversias de carácter internacional de mayor utilización en el ámbito empresarial.

4.1.5.2. Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC)

La Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial, conocida bajo la sigla CIAC ó IACAC, institución de carácter privado, nace en 1934 como respuesta a la necesidad de



crear un sistema interamericano de arbitraje y conciliación, para solucionar de manera especializada y eficaz, las controversias comerciales que se susciten dentro de la comunidad empresarial internacional.

Desde esta época y en los últimos años, CIAC/ IACAC ha contado con el apoyo de los principales centros de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos de América, España Y Portugal, los cuales se han hecho parte de la comisión como sección nacional o sección asociada, permitiendo difundir y consolidar este sistema idóneo de solución de controversias.

Actualmente hacen parte de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Honduras, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Portugal, Perú, República Dominicana, Uruguay, y Venezuela¹⁰⁶.

Con objetivos primordiales:

- Establecer y mantener un sistema de métodos alternativos de resolución de disputas de carácter comercial mediante la utilización del arbitraje y la conciliación o cualquier otro que resultara propio para tal fin.
- Fomentar el conocimiento y difusión del sistema dentro de los países que forman la CIAC.
- Promover la adecuada interpretación y aplicación de la Convención de Panamá.
- Cumplir con las funciones que los Tratados Internacionales y las leyes le atribuyan.

Las desavenencias que devengan del Contrato de Joint Venture serán resueltas definitivamente de acuerdo con el Reglamento de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento. El arbitraje tendrá lugar en el país elegido por las partes, o en su defecto en el país designado por la Corte de Arbitraje en función de las circunstancias del caso.

¹⁰⁶ SANTOS BELANDRO, op. Cit. pp. 124 y 125.



El arbitraje será el único medio para resolver las diferencias y disputas que surjan entre las partes, a excepción de que ambas hayan optado por otros medios de común acuerdo. La decisión de los árbitros será definitiva y cualquier laudo que se emita será otorgado, incluyendo, pero no limitado, los honorarios de los abogados y los correspondientes a una actuación específica. La resolución tendrá validez ante cualquier tribunal competente.

La falta de comparecencia del demandado no puede constituir un obstáculo para la continuación de los procedimientos y el dictado de la sentencia arbitral. Si la abstención a presentar los argumentos es imputable a la parte demandada, no existe violación al debido procedimiento. Esta abstención puede ser explícita o, como sucede a menudo, puede configurarse mediante una actitud pasiva y silenciosas respecto a los requerimientos de la parte actora o de los árbitros. Producida esta situación, el demandado en la etapa de ejecución del laudo no podrá alegar su falta de comparecencia en el juicio, o su falta de intervención en el nombramiento de los árbitros, pues ello se debió a su propia responsabilidad.

En tanto al principio, el de contradicción, se consigue su respeto cuando cada una de las partes tiene la posibilidad de explicarse y contradecir los documentos y los argumentos expuestos por su adversario. Debe haber un traslado de todos los argumentos de hecho y de derecho, y de todos los elementos de prueba aportados por una parte a la otra. Así como también permitir los testimonios de los testigos y el informe de los expertos, se debe permitir que los representantes de las partes puedan acceder a dichos documentos e intervenir en el juicio, y que los traductores pueden actuar sin trabas, de forma de permitir una cabal comprensión de la litis planteada. Es conveniente no establecer plazos que impidan la comparecencia de las partes.

4.1.5.3. American Arbitration Association (AAA)

La Asociación Americana de Arbitraje que fue fundada en 1926 tiene por propósito resolver una amplia gama de controversias a través de la mediación, el arbitraje u otras



formas de solución extrajudiciales. Es una organización de servicio público que cuenta con 38 sucursales en los Estados Unidos.¹⁰⁷

La Asociación Americana de Arbitraje (AAA) administra los procedimientos de arbitraje, mediación, etc. Alrededor de 8000 litigios son administrados cada año a nivel nacional. A nivel internacional ella administra su Reglamento de Arbitraje Internacional. La Asociación ofrece asistencia para la concepción y puesta en práctica de alternativas de solución de conflictos a solicitud de las sociedades, de organismos gubernamentales, de oficinas de abogados y de tribunales con la intención de solucionar conflictos relacionados con el trabajo, el consumo, la tecnología, la salud pública, el comercio internacional, etc. Ofrece programas de formación para las personas implicadas en la solución de controversias, en tanto que terceros neutrales o consejeros de las partes. Mantiene una lista de alrededor 18000 árbitros. Desarrolla reglas de ética para los árbitros y normas de conducta para los mediadores.

4.1.5.4. Comisión para la Protección del Comercio Exterior (COMPROMEX).

La COMPROMEX es un organismo que fue creado mediante la Ley que crea una Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1956.¹⁰⁸

Entre las atribuciones de la COMPROMEX, relevantes para este análisis al menos, se encuentran las de intervenir en las quejas relacionadas con operaciones de comercio internacional en que intervengan importadores o exportadores domiciliados en la República Mexicana y que se presenten por ellos o en su contra.¹⁰⁹

Puede también emitir dictámenes sobre las quejas, mismas que se publicarán en el Diario Oficial, que se refieren a las operaciones de comercio internacional, cuando no haya habido

¹⁰⁷ SILVA, Jorge Alberto, *Ibidem*, pp. 60 y 61.

¹⁰⁸ Véase Ley que crea una Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México, páginas 7 a 9, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1956. En lo sucesivo, Ley de COMPROMEX. Véase *passim* el *Watermark* de Silvia. *El arbitraje de la COMPROMEX*, Jurídica: Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana, año 1992, número 21, página 131. Versión en disco compacto. Los números de página que se mencionan con referencia a dicho artículo, corresponden al de la versión reproducida del disco y no al de la publicación original.

¹⁰⁹ Ley de COMPROMEX, artículo 2(IV).



sometimiento expreso de las partes al arbitraje de la Comisión. Cuando hay dicho sometimiento, resolver en arbitraje mediante la emisión de un laudo.¹¹⁰

Como lo establece su estatuto, la COMPROMEX puede actuar como árbitro cuando las partes en una controversia así lo establezcan, siempre que una de ellas sea mexicana, pudiendo así emitir un laudo obligatorio para las partes. También puede actuar emitiendo recomendaciones no vinculantes cuando surge una controversia en materia de comercio internacional. Parte de su trabajo también consiste en establecer contacto con las partes y tratar de hacerlas llegar a un acuerdo amistoso, utilizando las representaciones comerciales que tiene el Gobierno de la República en diferentes países del mundo.

La Comisión se encuentra integrada por diez representantes de las siguientes entidades: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, del Banco Nacional de Comercio Exterior, de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República.¹¹¹

Los servicios que prestan consisten en la intermediación, queja y arbitraje.

Respecto del procedimiento de queja, de donde resultaron las recomendaciones que se analizan en el presente trabajo, el artículo 14 de su ley establece que: “cuando no haya habido sometimiento expreso de las partes al arbitraje y exista queja de alguna de ellas, o cuando sin existir queja la Comisión deba intervenir por tratarse de alguna materia a que se refiere el artículo 2º, se desahogará el procedimiento descrito en los dos artículos anteriores, hasta su término. La Comisión pronunciará un dictamen que deberá inmediatamente ser turnado a la Secretaría de Industria y Comercio (hoy Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) a fin de que ésta ordene su publicación en el Diario Oficial de la Federación y

¹¹⁰ Ley de COMPROMEX, artículo 2(III). Ley de COMPROMEX artículo 12.

¹¹¹ Briseño Sierra, *op. cit.* página 5



considere la conveniencia de adoptar las medidas administrativas que se sugieran en el dictamen indicado”.¹¹²

El procedimiento inicia a instancia de la parte interesada, pero no debemos de perder de vista el carácter no vinculante de las recomendaciones, ya que en este supuesto no hay sumisión expresa de las partes a sujetarse a lo dictado. De haberlo, estaríamos ante la figura del arbitraje, misma que goza de reconocimiento legal y aceptación en el contexto internacional.

En ese orden de ideas, el artículo 12 de la ley establece que las quejas a que se refiere el artículo 2, fracción III de la ley de la COMPROMEX —relacionadas a operaciones de comercio internacional—, “deberán presentarse por escrito, con una relación detallada de los hechos que las motive”. Una vez recibida, la Comisión citará a los interesados cuando residan o tengan representantes en el Distrito Federal a una junta de avenencia en la que se tratará de que se llegue a un arreglo satisfactorio, y en su caso, de que se cumplan las obligaciones contraídas. De no obtenerse una solución en esa junta, se procurará que las partes se sometan al arbitraje ante el comité permanente de la COMPROMEX. No obstante que en estos casos, sus resoluciones han sido no vinculantes, es decir, no actuó con imperio, un autor señala que ha habido casos en los que la COMPROMEX ha sido señalada como autoridad responsable en el amparo y que existen también antecedentes en la que los jueces de Distrito la han considerado parte con ese carácter y le han pedido la rendición de sus informes.¹¹³

Sin embargo, el análisis de estas cuestiones y de las demás tareas de la COMPROMEX está fuera del ámbito de este trabajo. Su finalidad es, como se señaló anteriormente, analizar su trabajo aplicando la Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías de 1980. El Arbitraje Internacional, el arbitraje debe analizarse a partir del convenio entre las partes y, en su caso, de los efectos de este, así

¹¹² Ley de COMPROMEX, artículo 14.

¹¹³ En los artículos 1415 al 1463 del Código de Comercio Mexicano, que fueron tomados con algunas variaciones de la Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional, elaborada por la Comisión de las Naciones Unidas sobre Derecho Mercantil Internacional. Lo más importante es la Convención sobre el reconocimiento y ejecución de sentencias arbitrales extranjeras de 1958 (Nueva York). Para una breve pero interesante exposición sobre el arbitraje, consúltese, *Arbitraje Comercial Internacional*, varios autores, compilador Percejo Castro, Leonel, Distribuciones Fontamara, S.A. México, D.F. 2000.



embargo para ellos se requiere una tercera persona que se encarga de la resolución de este conflicto entre las partes, realizando una función jurisdiccional.

La forma en la cuál un tribunal conduce el procedimiento arbitral es posiblemente la circunstancia que, en forma más palpable, demuestra la habilidad y pericia arbitral de un árbitro. Para fomentar la misma, es recomendable que el árbitro ejerza las virtudes de paciencia y justicia siempre llevando un prudente manejo de la falta de necesidad de formalismos, la flexibilidad que el arbitraje no sólo permite, sino evita, y sea conservador en los pasos que adopte. Cabe recordar que tras el dictado del laudo, la autoridad judicial a petición de parte, puede intervenir en los procesos de reconocimiento, ejecución y nulidad del laudo, con sus limitantes. El laudo del tribunal arbitral deberá ser motivado, a menos que las partes hayan convenido otra cosa o se trate de un laudo pronunciado en los términos convenidos por las partes, ya que lo que prevalece es la voluntad de las partes.

El arbitrador debe buscar ser pragmático al dictar las resoluciones arbitrales con miras a que sean válidas y ejecutables en caso de que no se cumplan voluntariamente. Debe siempre tomarse en cuenta lo que la legislación del lugar del arbitraje exprese para que no sean afectadas con alguna ineficacia las actuaciones arbitrales. No existe más medio de impugnación que el de nulidad o revocación, con las características que se mencionaron, en este caso no cabe el Juicio de Amparo, en virtud de que los Árbitros, no son autoridad, y para promover un amparo con alguna resolución solo es contra actos de autoridad.

Todo laudo, debe estar reconocido por la autoridad competente, del lugar donde deba aplicarse el laudo, con la finalidad de evitar una nulidad, sin embargo hay que recordar que la autoridad no puede exceder sus facultades, una vez que le pasan el laudo para ejecutarlo, solo revisara que contenga este los requisitos de validez y forma, ~~revisando es dicha~~ ~~jurisdicción, de no reunir tales requisitos, no lo ejecutara, hasta en tanto los reúna, ya que~~ ~~no se puede invalidar, porque entonces no tendría caso todo el tramite ante el Arbitraje;~~ Una vez, que reúna todos esos requisitos la autoridad lo ejecutara, como se dijo antes, sin exceder sus facultades, sin entrar en el estudio del laudo, solo lo ejecutara.



Cuando las partes del Contrato de Joint Venture, se someten al Acuerdo Arbitral y en el se pactan los diferentes lineamientos y estructura del arbitraje, se debe dejar en claro las leyes positivas a aplicar así como la jurisdicción que se debe someter el laudo para que en el momento de homologar dicha resolución arbitral, ésta cuente con todo el valor de pleno de derecho y se ajuste a un orden jurídico de ejecución, mismo que puede concluir en una falta de ejecución eficaz sino se tiene en cuenta la jurisdicción que se aplica, y sobretodo que las partes establezcan mecanismos idóneos en caso de falta de incumplimiento del laudo, en el que se garantice el pronto resarcimiento del daño provocado por alguna de estas en el Contrato Base de Joint Venture, para tener un proceso de ejecución pleno.

La estructura procesal dentro del Contrato de Joint Venture, requiere que en el Contrato Base, se haga la clausula arbitral, comentada en el presente Capitulo Cuarto, misma que dará lugar a que las partes se sometan al arbitraje, y dada la aplicación específica de disposiciones legales nacionales en el caso de México sirve como apoyo el Código de Comercio en su Título Cuarto, referente al Arbitraje Comercial, pero es de considerarse que las partes que desarrollan el Joint Venture, pueden ser de distinta nacionalidad. La concepción de los negocios en los países desarrollados y las exigencias y dificultades en los países en vía de desarrollo presentan posibles conflictos en varios puntos. Además, los socios suelen ser de diferentes sistemas jurídicos, en los que los principios y las reglas tienen distinto significado.

Todas estas razones hacen que los acuerdos de Joint Venture contengan cláusula arbitral, buscando establecer que las partes establezcan como Instituciones Arbitrales, la American Arbitration o la Cámara de Comercio Internacional, en donde se aplica la Convención de Nueva York de 1958, así como la Convención de Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras de fecha 30 de marzo de 1975 sobre el reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras.

Los principales errores en contratos internacionales con respecto a México son elegir un fuero judicial en un país tercero o en el país extranjero donde está domiciliado el acreedor, abrogar el derecho uniforme como es la Convención de las Naciones Unidas sobre los



Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (1980), y no poner atención a la redacción de cláusulas de solución de controversias.

El arbitraje es un instrumento idóneo para lograr resultados correctos en la solución de desavenencias a un relativo menor costo. Sin embargo, en ocasiones puede ser recomendable combinar el arbitraje con juicios civiles en forma alternativa o acumulativa (medidas provisionales, juicios paralelos, juicios ejecutivos mercantiles, etc.). En todo caso, la estructuración de una cláusula de controversia debe realizarse por un experto y no a media noche al cierre de una negociación en el Contrato de Joint Venture, es por esto que se concluye que los problemas primordiales de ejecución atienden a las características enunciadas.

4.1.6. Proceso Arbitral.

4.1.6.1 Ámbito de Aplicación.

Para el desarrollo del arbitraje el coinversionista de una parte contratante podrá, por cuenta propia, o en representación de una empresa de la otra parte contratante que sea propiedad del coventurer o que esté bajo su control directo o indirecto, someter una reclamación a arbitraje en el sentido de que la otra parte contratante ha incumplido una obligación establecida en este acuerdo arbitral, y que el coventurer o dicha empresa ha sufrido pérdida o daño en virtud de ese incumplimiento o a consecuencia de éste, si ambas partes contratantes son parte de la Convención sobre el Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de otros Estados de 1965, podrán someter la controversia a las Reglas de Arbitraje de la Comisión de Naciones Unidas sobre Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las reglas de arbitraje aplicables regirán el arbitraje, salvo en la medida de lo modificado por este Acuerdo. Un coventurer contendiente podrá someter una reclamación a arbitraje sólo si manifiesta su consentimiento al arbitraje conforme a los procedimientos establecidos en este Acuerdo, y renuncia a su derecho de iniciar o continuar cualquier procedimiento ante un Tribunal Administrativo o Judicial de conformidad con la legislación de una parte contratante u otros procedimientos de solución de controversias con respecto a la medida de la parte contratante contendiente que constituya un supuesto incumplimiento de este Acuerdo.



Un Inversionista contendiente podrá someter una reclamación a arbitraje por una pérdida o daño en dicho Joint Venture, sólo si tanto el coventurer como la empresa de la otra parte contratante, renuncian a su derecho de iniciar o continuar cualquier procedimiento ante un Tribunal Administrativo o Judicial conforme a la legislación de una parte contratante u otros procedimientos de solución de controversias con respecto a la medida de la parte contratante contendiente que constituya un supuesto incumplimiento de este Acuerdo.

El consentimiento y la renuncia requeridos por este Artículo deberán manifestarse por escrito, ser entregados a la Parte Contratante contendiente e incluidos en el sometimiento de la reclamación a arbitraje. Una controversia podrá ser sometida a arbitraje siempre que el Inversionista haya entregado a la Parte Contratante que es parte en la controversia, notificación por escrito de su intención de someter la reclamación a arbitraje por lo menos con sesenta días de anticipación, y siempre y cuando no haya transcurrido un plazo mayor al tiempo establecido en el Contrato Base, contados a partir de la fecha en que el Inversionista o la empresa de la otra parte contratante que sea propiedad de dicho Inversionista o que esté bajo su control directo o indirecto, tuvo por primera vez o debió haber tenido conocimiento de los actos que dieron lugar a la controversia.

La notificación deberá contener: el nombre y domicilio del Inversionista contendiente y, en caso de que la reclamación sea realizada por un Inversionista de una Parte Contratante en representación de una empresa, el nombre y domicilio de la empresa; las disposiciones de este Acuerdo presuntamente incumplidas y a petición de cualquiera de las partes contendientes, llevado a cabo en un Estado que sea parte de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras. Las reclamaciones sometidas a arbitraje conforme a este Acuerdo serán consideradas como derivadas de una relación u operación comercial para los efectos del Artículo 1 de la Convención de Nueva York.¹¹⁴

En un arbitraje, una Parte Contratante no aducirá como defensa, reconexión, derecho de compensación o por cualquier otra razón, que la indemnización u otra compensación,

¹¹⁴ RODRIGUEZ GONZALEZ-VALADEZ. op. Cit. pag 239.



respecto de la totalidad o parte de las presuntas pérdidas o daños, ha sido recibida o habrá de recibirse conforme a una indemnización, garantía o contrato de seguro.

4.1.6.2. Derecho Aplicable.

El Tribunal arbitral decidirá las cuestiones que sean sometidas a su consideración de conformidad con este Acuerdo y con las reglas y principios aplicables del derecho Internacional. Una interpretación formulada y acordada conjuntamente por las Partes Contratantes sobre una disposición del presente Acuerdo será obligatoria para el Tribunal Arbitral, es de suma importancia que los coventurer redacten bien la clausula de la legislación aplicable, ya que en la práctica se generan diversos problemas para la ejecución del laudo.

4.1.6.3. Laudos y Ejecución.

Los laudos arbitrales podrán adoptar las siguientes formas de resolución:

- Una declaración de que la Parte Contratante ha incumplido con sus obligaciones de conformidad con este Acuerdo;
- Indemnización pecuniaria;
- Restitución en especie en casos apropiados, en el entendido que la Parte Contratante podrá pagar en su lugar indemnización pecuniaria, cuando la restitución no resulte factible; y
- De común acuerdo entre las partes contendientes, cualquier otra forma de reparación.



CONCLUSIONES

Primera.- El Derecho anglosajón sienta las bases para establecer el Joint Venture como una figura asociativa, determinada por el *common law*, que se basa en precedentes legales, lo cual permite que la relación contractual entre los *Venturers* tenga certeza jurídica tanto en el manejo de la alianza estratégica como del establecimiento del fin u objeto lícito. La figura del partner (compañero o socio) establece el precedente de confianza entre los co-Venturers o coinversionistas que desarrollaran el objeto lícito del Joint Venture, esta parte subjetiva emplea una serie de características singulares, así como el empleo de cada aspecto que debe integrar el miembro societario dentro de la alianza estratégica y debido que en el Derecho comparado entre las figuras anglosajonas y latinas como son las del Derecho italiano, francés, español y mexicano, hacen un híbrido de la figura societaria, del consorcio, agrupación de interés común y de la asociación, que de forma conjunta obedece a principios similares societarios y que entrelaza el deseo de formar un objeto específico común.

Segunda.- El término Joint Venture, en nuestro país, el negocio es indeterminado, pero la Joint Venture es determinable, tanto en fondo como en forma, ya que aunque la atipicidad de este contrato carece de normatividad sustantiva como adjetiva, es de consideración establecer, que la Joint Venture, está creciendo de forma considerable en empresas de carácter transnacional y sobre todo con productores de materia prima que se asociación para la producción y distribución de los bienes y servicios. La naturaleza jurídica, radica en la contractilidad de esta figura afin en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en donde se establece una analogía de sentido amplio, con las sociedades de carácter anónimo y de responsabilidad limitada. El riesgo compartido y la confianza que se establece entre los *Venturers*, es el sentido contractual, y la obligación se establece dentro de un procedimiento equitativo, tanto en el objeto como en el sentido de riesgo y productividad de la alianza estratégica. Las alianzas estratégicas, devienen del libre mercado, donde las empresas establecen parámetros comunes, tanto de competencia como de licencia en la utilización de las patentes, marcas y formas de creación lo que facilita la libre competencia y la diversidad económica.



Tercera.- Las figuras afines, ayudan a la aportación de elementos constitutivos de la Joint Venture, como son la asociación en participación, así como los consorcios de exportación, que ayudan a formar un Joint Venture de manera transnacional y que rompe la barrera de la nacionalidad, que es el objetivo común de las alianzas estratégicas.

Cuarta.- El Joint Venture como modelo contractual establece los parámetros de libre competencia y de utilidad en el ámbito comercial, permite la unión de empresas, capitales y tecnologías a favor de emprender un crecimiento indiscutible en el ámbito de las nuevas necesidades sociológicas y personales. Para establecer el concepto de Joint Venture en nuestro país, se deben tomar en cuenta tanto el aspecto corporativo, mercantil y económico, este modelo contractual ha sido eficiente en países Anglosajones, Europeos y de Asia como lo son China y Japón, países que tienen gran estructura tecnológica y que han desarrollado alianzas estratégicas para desarrollar objetos y fines comunes, esto debe ser aprovechado en México ya que somos un país de servicios y no tanto de creación de tecnología, es momento de utilizar este modelo contractual e impulsar la pequeña y mediana empresa.

Quinta.-El entorno de la empresa a nivel internacional, y los acuerdos o tratados de libre comercio, la eliminación de barreras no arancelarias entre los diferentes bloques económicos, el avance de la tecnología y la integración de las empresas, han servido para que la empresa se enfrente al nuevo entorno mundial, la necesidad de nuevas formulas jurídicas y sobre todo en México una concientización de una ley que promueva la Joint Venture entre empresas, y buscar la alianza estratégica para el desarrollo de la economía nacional. En México, existen las empresas de índole integradora y la de comercio exterior como forma adoptada por la normatividad positiva mexicana. Es cierto, que las empresas integradoras funcionan con éxito en México, la brecha existente entre los países de desarrollo y las economías emergentes se ha entablado una fuerte discusión sobre el sistema de patentes. Por lo cual, existen diversas cláusulas y opciones legales para evitar la difusión de la información. Una opción es buscar acuerdos y clausulados para determinar la patente y lo que constituye la tecnología que se va a proporcionar.



Sexta.- La ventaja del arbitraje para la resolución de diferencias contractuales, es que los panelistas especializados en la materia comercial establecen métodos, formas y elementos esenciales para la resolución del conflicto, cuestión que carecería un órgano jurisdiccional, el cual tiene un amplio conocimiento en otras ramas del Derecho, pero se necesitan especialistas técnicos y empíricos comerciales. El acuerdo arbitral en el modelo contractual del Joint Venture, adquiere suma importancia para dar certeza jurídica a los socios coinversionistas y deposita la seguridad de que en caso de incumplimiento contractual se establece este mecanismo de solución, tomando en cuenta que México ha tenido relación jurídica con diferentes organismos arbitrales internacionales, como son Corte de Arbitraje Internacional, American Arbitration Association, Comisión para la Protección del Comercio Exterior y demás órganos arbitrales que son peritos en el comercio internacional.



BIBLIOGRAFIA

1. ARCE GARGOLLO, Javier. Contratos mercantiles atípicos, Editorial Porrúa. Tercera Edición. México, 1996.
2. Fusión de sociedades mercantiles / México: Porrúa: Colegio de Notarios del Distrito Federal, 2001.
3. Contratos de franquicia, Editorial Themis. Tercera Edición. México, 1995.
4. ACOSTA ROMERO, Miguel . Tratado de sociedades mercantiles con énfasis en la sociedad anónima / Miguel Acosta Romero, Francisco de A. García Ramos, Paola García Álvarez Porrúa, México, 2004.
5. BARRERA GRAF, Jorge. Instituciones de derecho mercantil. Editorial Porrúa. México, 1989.
6. BERGAMO LLABRES, Alejandro. Instituciones de derecho mercantil Madrid: Reus, 1951-9999
7. BRISEÑO SIERRA, Jorge Alberto. Arbitraje comercial en México: doctrina y legislación. Editorial limusa. México, 1988.
8. CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo, Derecho Antimonopolico y de Defensa de la Competencia, Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1983
9. CALVO MARROQUÍN, Octavio. Derecho mercantil / Octavio Calvo Marroquín, Arturo Puente y Flores México, D. F. : Banca y Comercio, 2005
10. CASTRILLON Y LUNA, Víctor M. Sociedades mercantiles / Víctor M. Castrillon y Luna; prologo de Rafael Sánchez Vázquez México: Porrúa, 2003
11. CONTRERAS VACA, Francisco José; “Derecho Internacional Privado” Parte General, 3ra edición, UNAM, México, ed. Oxford.
12. FRISCH PHILIPP, Walter. Reestructuraciones de las sociedades mercantiles : repercusiones en los socios / Walter Frisch Philip México : Oxford University, 2000
13. GARICA TORRES, Armando. Alianzas estratégicas. Nota técnica del Instituto de formación técnica de Bancomext, S.N.C. México, d.f., junio de 1992.
14. GARCÍA DOMÍNGUEZ, José. Sociedades mercantiles / José García Domínguez Puebla, Pue. : Popocatepetl, 2004



15. GÓMEZ COTERO, José De Jesús. Fusión y escisión de sociedades mercantiles: (efectos fiscales y aspectos corporativos) / José de Jesús Gómez Cotero Editorial Themis, México, D.F., 2006.
16. GONZALEZ CALVILLO, Enrique, Franquicias: la revolución de los 90. Editorial McGraw-Hill, México, 1991
17. LE PERA, Sergio. Joint Venture y sociedad: Acuerdos de coparticipación empresaria / Buenos aires: Astrea, 1992.
18. MADRID ANDRADE, Mario de la. El Joint Venture: los negocios jurídicos relacionados /; prólogo de Jorge Adame Goddard Pie de Imprenta México: Porrúa, 2005.
19. MARZORATI, Osvaldo, Sistemas de distribución comercial, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1992
20. MIQUEL RODRÍGUEZ, Jorge La sociedad conjunta: Joint Venture corporation / Jorge Miquel Rodríguez; pról. de Ignacio Arroyo Madrid, Civitas, España, 1998.
21. MIAJA DE LA MUELA, Adolfo, Derecho Internacional PRIVADO, T. II, Graficas Yagues, Madrid, 1973.
22. PÉREZ MIRANDA. Propiedad industrial y competencia en México. Editorial Porrúa. México, 1994.
23. PEREZNIETO CASTRO, Leonel y Jorge Alberto Silva Silva, “Derecho Internacional Privado” Parte Especial, ed. Oxford. México, 2000,
24. PEREZNIETO CASTRO, Leonel; “La Constitución del Tribunal arbitral”. UNAM, México 1977. Ed. Oxford.
25. PINA VARA, Rafael de . Elementos de derecho mercantil mexicano / Rafael de Pina Vara México, D. F. : Porrúa, 2005
26. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín. Derecho mercantil / Editorial Porrúa, México, 2001.
27. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín. Tratado de sociedades mercantiles, Editorial Porrúa, México, 2001.
28. SANTOS BELANDRO, Rubén, Arbitraje Comercial Internacional, Ed. Oxford 5ta. Edición, México 2006.
29. SILVA, Jorge Alberto. Arbitraje comercial internacional en México, Pérez nieto editores. México, 1994.



30. ZALDÍVAR, Enrique. Contratos de colaboración empresaria: Agrupaciones de colaboración uniones transitorias de empresas: Joint Venture / Enrique Zaldivar, Rafael m. manovil, Guillermo e. ragazzi Buenos aires: Abeledo-Perrot, [199-]

LEGISLACION

1. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
2. CODIGO DE COMERCIO.
3. LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.
4. LEY DE COMERCIO EXTERIOR.
5. LEY DE COMPETENCIA ECONOMICA.
6. LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONOMICA.
7. CODIGO CIVIL FEDERAL.

