

# Extensión de los efectos del acuerdo arbitral dentro de grupos de contratos.

## Caso del *joint venture* en la industria de la aviación

Andrea Cruz Suárez\*

VENEZUELA

AVANI, Nro. 2, 2021. pp. 241-259

**Resumen:** La inclusión de acuerdos arbitrales en grupos de contratos complejos, como es el caso del *joint venture*, hace necesario trazar una estrategia clara en cuanto a la elección del arbitraje como método de resolución de conflictos. El estudio de esta materia tiene una relevancia particular en la industria de la aviación, donde, en virtud de las ventajas económicas que ha representado el *joint venture* para sus participantes -especialmente en la aviación comercial-, la figura ha crecido vertiginosamente.

**Palabras Claves:** Arbitraje, aviación, *joint venture*.

### ***Extension of the effects of the arbitration agreement within groups of contracts Case of joint venture in the aviation industry***

**Abstract:** *The inclusion of arbitration agreements in groups of complex contracts, such as the joint venture, makes it necessary to draw up a clear strategy regarding the choice of arbitration as a dispute resolution method. The study of this matter has a particular relevance to the aviation industry, where, due to the economic advantages that the joint venture has represented for its participants -especially in commercial aviation-, the figure has grown vertiginously.*

**Keywords:** *Arbitration, aviation, joint venture.*

**Recibido:** 26/10/2021

**Aprobado:** 28/12/2021

---

\* Abogada con la mención *Magna Cum Laude*, Universidad Central de Venezuela (UCV), cursante del Advanced LL.M. in Air and Space Law en la Universidad de Leiden (blended learning). Socia Departamental en el escritorio jurídico Torres, Plaz & Araujo, ubicado en Caracas, Venezuela. Profesora de la cátedra de Contratos y Garantías en la Escuela de Derecho de la Universidad Central de Venezuela (UCV), profesora de la cátedra de Obligaciones en la Universidad Monteávila (UMA) y profesora del Diplomado en Derecho Aeronáutico impartido por Centro para la Integración y el Derecho Público (CIDEP) y la Universidad Monteávila (UMA) en Caracas, Venezuela. Email: acruz@tpa.com.ve



# Extensión de los efectos del acuerdo arbitral dentro de grupos de contratos.

## Caso del *joint venture* en la industria de la aviación

Andrea Cruz Suárez\*

VENEZUELA

AVANI, Nro. 2, 2021. pp. 241-259

### SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. 1. El acuerdo arbitral. 1.1. Generalidades. 1.2. Extensión de los efectos del acuerdo arbitral a terceros no signatarios. 2. Acuerdos arbitrales incluidos en grupos de contratos. Caso del *joint venture*. 2.1. Características y funcionamiento del *joint venture*. 2.2. Arbitraje y *joint venture*. 2.3. Incorporación del acuerdo arbitral por referencia. 3. *Joint venture* en la industria de la aviación. CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA.

### INTRODUCCIÓN

El arbitraje como medio alternativo de resolución de controversias tiene como base la formación de un acuerdo arbitral válido, según el Derecho que le sea aplicable.

Siendo indiscutible el origen contractual del acuerdo arbitral, la voluntad de las partes, inequívocamente expresada mediante el consentimiento legítimamente manifestado y libre de todo vicio, constituye un elemento esencial del acuerdo arbitral.

Lo anterior trae a colación interrogantes relacionadas con el principio de relatividad de los contratos y, sobre su base, analizar si es posible o no extender los efectos del acuerdo arbitral a terceros.

Dichos terceros o bien no han manifestado su consentimiento para el perfeccionamiento de dicho acuerdo o bien lo han hecho de una forma que puede resultar discutible a la luz de la ley que le sea aplicable.

En el presente trabajo estudiaremos, en primer lugar, concepción del acuerdo arbitral y su origen contractual, para así entender el principio de relatividad de los contratos, que impide, al menos en principio, la extensión de los efectos del acuerdo arbitral a partes no signatarias del mismo.

---

\* Abogada con la mención *Magna Cum Laude*, Universidad Central de Venezuela (UCV), cursante del Advanced LL.M. in Air and Space Law en la Universidad de Leiden (blended learning). Socia Departamental en el escritorio jurídico Torres, Plaz & Araujo, ubicado en Caracas, Venezuela. Profesora de la cátedra de Contratos y Garantías en la Escuela de Derecho de la Universidad Central de Venezuela (UCV), profesora de la cátedra de Obligaciones en la Universidad Monteávila (UMA) y profesora del Diplomado en Derecho Aeronáutico impartido por Centro para la Integración y el Derecho Público (CIDEP) y la Universidad Monteávila (UMA) en Caracas, Venezuela. Email: acruz@tpa.com.ve

Serán objeto de un breve análisis algunos de los escenarios en los que puede cuestionarse si es posible o no la extensión de los efectos de tales acuerdos a terceros, específicamente en el caso de grupos de contratos jurídicamente independientes pero unidos por una razón económica.

Seguidamente, exploraremos el caso de la inclusión de acuerdos arbitrales en los *joint venture* (también conocidos como contratos de empresas conjuntas), a los fines de determinar algunos escenarios de riesgo y posibles soluciones a los mismos.

Finalmente, explicaremos la dinámica del *joint venture* en la industria de la aviación, haciendo algunas consideraciones sobre las necesidades comerciales de tal figura y la inclusión de acuerdos arbitrales en el área.

## 1. El acuerdo arbitral

### 1.1. Generalidades

El arbitraje, entendido como un medio -alternativo a la justicia ordinaria- de resolución de conflictos intersubjetivos, tiene un origen contractual derivado de la suscripción del llamado acuerdo arbitral. Dicho acuerdo está sujeto a las particularidades y requisitos establecidos en el Derecho que, según sea el caso, le sea aplicable. En este sentido, A. Badell indica que el arbitraje es:

Un mecanismo de resolución de controversias que tiene su origen en un acuerdo de voluntades de las partes involucradas, mediante el cual convienen en someter al conocimiento de terceras personas, denominadas árbitros, la resolución de los conflictos que hayan surgido o puedan surgir entre ellas<sup>1</sup>.

Del mismo modo, la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia ha entendido, con base en la doctrina nacional y extranjera, que el arbitraje debe considerarse:

(...) como un medio de autocomposición extrajudicial entre las partes, quienes, mediante una voluntad expresa, convienen de forma anticipada en sustraer del conocimiento del Poder Judicial (acuerdo éste que también podría ser posterior, para el único caso en que, aun cuando ya iniciada una causa judicial, acuerden someterse al arbitraje) las diferencias, controversias o desavenencias que por la ejecución, desarrollo, interpretación o terminación de un negocio jurídico puedan sobrevenir entre ellas<sup>2</sup>.

Así, vemos que en las definiciones propuestas predomina el carácter contractual del acuerdo arbitral, aunque, eventualmente, el mismo traiga consigo consecuencias jurisdiccionales.

<sup>1</sup> Rafael Badell Madrid, "Medios alternativos de solución de conflictos en el Derecho Administrativo venezolano. Especial referencia al arbitraje en los contratos administrativos", *Congreso Internacional de Derecho Administrativo en homenaje al profesor Luis Enrique Fariás Mata*, tomo II (Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006), 131.

<sup>2</sup> SC/TSJ N° 1121 del 20-06-2007 (caso: Distribuidora Punto Fuerte DPF, C.A.), en <http://historico.tsj.gob.ve/decisiones/scon/junio/1121-200607-05-0493.HTM>.

Resulta indiscutible, como señala J. Briceño, que “el arbitraje es una manifestación de la autonomía de la voluntad de las partes”<sup>3</sup> aunque aclara que “esa expresión debe cumplir con requisitos formales”<sup>4</sup>.

Al respecto, A. Vaamonde indica que un acuerdo arbitral eficiente, según lo señalado por el ex Secretario de la International Chamber of Commerce (ICC), Frederic Eisenmann, debe, entre otros vincular a las partes, es decir, que dichas partes deben tener “capacidad para manifestar válidamente la voluntad de pactar un acuerdo de arbitraje”<sup>5</sup>.

A pesar de que, al menos de acuerdo con el Derecho venezolano, el acuerdo arbitral dentro de la clasificación de los contratos no es entendido como un contrato consensual sino formal (en virtud de las formalidades a las que está sujeto para su perfeccionamiento), la voluntad de las partes expresada de manera libre, como en todo contrato, forma el punto medular del consentimiento, considerado a su vez como un elemento esencial para el nacimiento del acuerdo arbitral.

Señala J. Mélich-Orsini que el consentimiento “es un elemento complejo, que presupone la concurrencia de varios requisitos”<sup>6</sup>, a saber, (i) la existencia de dos voluntades emanadas de centros de intereses opuestos; (ii) que cada declaración sea emitida de manera válida y debidamente comunicada a la otra parte; y, finalmente, (iii) que ambas declaraciones de voluntad de integren recíprocamente<sup>7</sup>.

Como indica M. Domínguez, “el contrato es inseparable de la idea de concurrencia, de acuerdo entre dos o más voluntades. Ese acuerdo es, precisamente, el consentimiento”<sup>8</sup>, lo cual no es diferente ante un acuerdo arbitral.

Entendido entonces que la autonomía de la voluntad de las partes se expresa mediante el consentimiento manifestado por las mismas con respecto a la formación del contrato, es precisamente esta voluntad la que crea una vinculación específica de las partes al arbitraje, con respecto a las controversias debidamente delimitadas por dichas partes en el acuerdo arbitral con la intención de someterlas al conocimiento de la jurisdicción arbitral.

---

<sup>3</sup> José Antonio Briceño Laborí, “Acuerdo de arbitraje y contratos inteligentes”, *Principia*, 2019 – Nº 1, 18, [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia\\_2019\\_1\\_18\\_19.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia_2019_1_18_19.pdf).

<sup>4</sup> Briceño, “Acuerdo”, 18.

<sup>5</sup> Adriana Vaamonde, “Prácticas eficientes en materia de acuerdos arbitrales”, entrevista publicada en *Principia*, 2019 – Nº 1, 5, [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia\\_2019\\_1\\_5-8.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia_2019_1_5-8.pdf)

<sup>6</sup> José Mélich-Orsini, *Doctrina General del Contrato* (Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales, 2006), 102.

<sup>7</sup> Mélich-Orsini, *Doctrina*, 102 y 103.

<sup>8</sup> María Candelaria Domínguez, *Curso de Derecho Civil III Obligaciones* (Caracas: Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia, 2017), 492.

Todo lo anterior halla su motivación lógica y jurídica, precisamente, en el origen contractual del acuerdo arbitral y en su consecuente sujeción al principio de relatividad de los contratos, según el cual "se alude a la ineficacia del acuerdo de voluntades para producir efectos vinculatorios entre personas distintas de aquellas que han prestado su consentimiento al mismo"<sup>9</sup>.

En Venezuela, tal principio es recogido en el artículo 1.166 del Código Civil, al indicar que "los contratos no dañan ni aprovechan a los terceros, excepto en los casos establecidos por la ley"<sup>10</sup>.

En materia arbitral resulta particularmente importante la aplicación del principio de relatividad de los contratos, por cuanto, como fue mencionado, la actividad contractual que implica la suscripción de un acuerdo arbitral trae consigo consecuencias de tipo jurisdiccional, al sustraer del conocimiento de la jurisdicción ordinaria causas que serán entonces conocidas por los árbitros elegidos a tal fin.

Esta sumisión a la jurisdicción arbitral no sólo es abiertamente aceptada, sino que, en casos como el venezolano, está incluso consagrada a nivel constitucional<sup>11</sup> bajo la protección y promoción del principio pro-arbitraje.

Sin embargo, tal delegación de jurisdicción en la justicia arbitral como parte de los órganos jurisdiccionales que conforman el sistema de justicia venezolano únicamente tiene como base el consentimiento válidamente expresado por las partes que han accedido, voluntariamente, a acudir al arbitraje.

Sobre el particular, señala J. Rodner que:

La jurisdicción del tribunal arbitral se apoya sobre el acuerdo de las partes de someter una diferencia que surja de una relación jurídica determinada al arbitraje. Este acuerdo se materializa en la denominada cláusula arbitral o cláusula compromisoria (CPC, artículo 609). El acuerdo de someter una controversia al arbitraje es lo que se denomina el fundamento convencional del arbitraje, por el cual las partes en un contrato únicamente están obligadas a someterse a arbitraje si así lo han convenido<sup>12</sup>.

Atendiendo a lo indicado, resulta relevante entonces identificar quiénes son las partes que han suscrito un acuerdo arbitral -es decir, quiénes están sujetos a sus efectos- para determinar, por descarte, quiénes son los terceros ajenos a dicho acuerdo.

<sup>9</sup> Mélich-Orsini, *Doctrina*, 656.

<sup>10</sup> Código Civil de Venezuela, publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982.

<sup>11</sup> Artículos 253 y 258 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.908 del 19 de febrero de 2009 (última enmienda).

<sup>12</sup> James-Otis Rodner S., *Los contratos enlazados. El subcontrato* (Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales, 2008), 113.

Así, será posible analizar hasta qué punto es posible o no extender los efectos de un acuerdo arbitral a terceros no signatarios del mismo, es decir, a "otros (*aliis*) que no han sido los sujetos directamente intervinientes en la formación del consentimiento"<sup>13</sup>.

## 1.2. Extensión de los efectos del acuerdo arbitral a terceros no signatarios

Más allá de los supuestos en los que las partes no hayan cumplido con los requisitos formales establecidos para el nacimiento del acuerdo arbitral según el Derecho que le sea aplicable o que dicho acuerdo adolezca de alguna patología que, como tal, dificulte su ejecución, está claro que un acuerdo arbitral válidamente celebrado vincula a las partes de manera irrestricta con la justicia arbitral.

Siendo así, a menos de que exista una posterior sumisión expresa o tácita por ambas partes a la jurisdicción ordinaria, desde el mismo momento de la suscripción del acuerdo arbitral, las partes están obligadas a acudir ante los órganos jurisdiccionales de la sede arbitral para resolver las controversias que surjan entre ellos en relación con el objeto de dicho acuerdo.

Bajo el Derecho venezolano, se ha entendido que el acuerdo arbitral, para ser considerado válido, debe constar "por escrito en cualquier documento o conjunto de documentos que dejen constancia de la voluntad de las partes de someterse a arbitraje", como indica el artículo 6 de la Ley de Arbitraje Comercial venezolana<sup>14</sup>.

Asimismo, indica el artículo 5 de la misma ley que "el acuerdo de arbitraje puede consistir en una cláusula incluida en un contrato, o en un acuerdo independiente". En virtud de lo anterior, únicamente se considerarían vinculadas al arbitraje las partes cuya voluntad aparezca expresada en el acuerdo arbitral que conste por escrito.

Sin embargo, existen casos en los que se ha intentado -e incluso logrado- la extensión de los efectos del acuerdo arbitral, con la consecuente sumisión a la jurisdicción arbitral, a terceros que -al menos formalmente- no concurrieron con las partes en la formación de tal acuerdo arbitral.

Esto es, terceros que no expresaron su consentimiento en lo absoluto con respecto a la suscripción de un acuerdo arbitral o, en el caso de la incorporación por referencia, expresaron tal consentimiento de una manera que pone en tela de juicio su verdadera intención de someterse a la jurisdicción arbitral.

<sup>13</sup> Mélich-Orsini, *Doctrina*, 657.

<sup>14</sup> Publicada en Gaceta Oficial Nº 36.430 del 7 de abril de 1998.

Al respecto, A. Vaamonde señala que, ante cualquier escenario de extensión de los efectos de un acuerdo arbitral a terceros no signatarios, los árbitros deben decidir hasta qué punto pueden “extender los efectos al determinar que el consentimiento del tercero es inequívoco respecto del negocio jurídico versus su no extensión, sin que esto viole el principio de buena fe”<sup>15</sup>.

Específicamente sobre los obstáculos que enfrenta la ampliación de la jurisdicción arbitral en el caso de la inclusión -digamos, en principio, defectuosa- de acuerdos arbitrales en algunos de varios contratos enlazados, J. Rodner explica que pueden presentarse cuatro supuestos diferentes, a saber:

- i. la inclusión del acuerdo arbitral en un contrato marco, aplicable a los contratos que se perfeccionen en ejecución del contrato marco (entendiendo que tales contratos incluidos en el contrato marco no contienen una cláusula arbitral particular);
- ii. dos o más contratos enlazados que contienen cláusulas arbitrales contradictorias;
- iii. existen varios contratos enlazados dirigidos a obtener un fin común o un propósito comercial y sólo uno o algunos de los contratos contienen una cláusula arbitral, situación en la cual se presentan problemas relacionados con la aceptación o no de una voluntad implícita de las partes sobre el perfeccionamiento del acuerdo arbitral y la -más discutida- extensión de los efectos de la cláusula arbitral a terceros no signatarios cuando no exista identidad absoluta entre las partes de los contratos discutidos; y
- iv. los casos de cadenas de contratos y subcontratos<sup>16</sup>.

Los primeros tres casos mencionados, así como la incorporación de un acuerdo arbitral por referencia, son supuestos que pueden ocurrir con ocasión del perfeccionamiento de los llamados contratos de empresas conjuntas, también llamado simplemente *joint venture*.

---

<sup>15</sup> Vaamonde, entrevista.

<sup>16</sup> Rodner, *Contratos*, 115 y 116.



## 2. Acuerdos arbitrales incluidos en grupos de contratos. Caso del *joint venture*

### 2.1. Características y funcionamiento del *joint venture*

El *joint venture* se encuadra dentro de los llamados contratos complejos de larga duración, entendidos estos como un:

Complejo entramado de contratos, de ejecución duradera, que se caracteriza por la presencia de acuerdos cuadro, en los que no se precisan con detalle los compromisos de las partes, por contener reglamentaciones detalladas sobre el procedimiento a seguir para la integración del contrato, y para la solución de controversias, por su orientación a la ejecución en común de un proyecto en el que participan, por regla general, una pluralidad de socios durante un periodo de tiempo prolongado, y por incorporar en su objeto sistemas tecnológicos de alto nivel<sup>17</sup>.

Como especie de tales contratos complejos de larga duración y como parte de aquellos denominamos de colaboración empresarial, la formación de un contrato de *joint venture*, en ocasiones llamado contrato de empresas conjuntas, implica "una modalidad de cooperación entre empresas, jurídica y económicamente independientes, que tiene por objeto el desarrollo de un concreto proyecto bajo el régimen de control conjunto, a través de una estructura organizativa establecida a ese efecto"<sup>18</sup>. Los participantes del *joint venture* son denominados también *joint venturers* o venturistas.

O. Marzorati, citando a Willingston y Cabanellas, ha señalado que el *joint venture* se caracteriza por (i) la existencia de un contrato entre las partes; (ii) la contribución de cada parte con activos tangibles o intangibles para llevar a cabo un emprendimiento común; (iii) un derecho de propiedad en común entre los participantes; (iv) el control conjunto de los participantes sobre la empresa común; (v) la expectativa de lucro de los participantes; (vi) el derecho de los participantes de participar en las utilidades; y, (vii) usualmente, la limitación a un solo emprendimiento<sup>19</sup>.

En todo caso, se entiende que el *joint venture* es una entidad separada de las partes que lo conforman y no suele ser una figura permanente sino transitoria.

En sentido amplio, se distinguen dos tipos de *joint venture*, a saber, el *contractual* o *non equity joint venture* (*joint venture* contractual) y el *equity joint venture* o *joint venture corporation* (*joint venture* societaria).

<sup>17</sup> Fernando Esteban De La Rosa, "Arbitraje y Joint Venture", *Revista de la Corte Española de Arbitraje*, 1997, 2. [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39579/EstebandelaRosa\\_JoinVenture.pdf?sessionid=446284F9D5145BDB6A25B523EA965FA3?squence=1](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39579/EstebandelaRosa_JoinVenture.pdf?sessionid=446284F9D5145BDB6A25B523EA965FA3?squence=1)

<sup>18</sup> De La Rosa, "Arbitraje", 4.

<sup>19</sup> Osvaldo J. Marzorati, *Alianzas estratégicas y joint ventures*, (Buenos Aires: Editorial Astrea, 1996), 84.

La primera categoría se caracteriza por estar dirigida a la ejecución de un proyecto determinado, regulando tal relación únicamente a través de contratos, mientras que la segunda crea una sociedad conjunta (conocida como sociedad del *joint venture*), que no sólo regulará la cooperación acordada, sino que también será la que celebre contratos (denominados contratos "satélite") con cada uno de los participantes del *joint venture*<sup>20</sup>.

Asimismo, el *equity joint venture* permite limitar claramente las responsabilidades correspondientes a la nueva sociedad y aquella correspondiente a los participantes del *joint venture*, mientras que el *joint venture* contractual ofrece mayor flexibilidad a los participantes con respecto a este punto.

El punto focal del *joint venture* contractual lo constituye el llamado acuerdo base o *joint venture agreement*, mientras que en el caso del *joint venture* societario, tal documento se ve complementado con el documento constitutivo de la sociedad del *joint venture*<sup>21</sup>.

El objetivo del acuerdo base es regular "principalmente las relaciones internas entre las partes de la empresa conjunta; aunque, especialmente en la empresa conjunta contractual, contiene estipulaciones que inciden en sus relaciones externas"<sup>22</sup>.

Adicionalmente, "puede preverse la celebración de convenios satélite, que son aquellos necesarios para garantizar la operatividad de la *joint venture*"<sup>23</sup> y que "suelen darle contenido a las diversas actividades previstas en el contrato base o convenio de empresa conjunta y vinculan a la sociedad constituida con los entes participantes"<sup>24</sup>.

Señala S. Pinto que "las relaciones externas de la empresa conjunta, en buena medida, resultan de los contratos que esta última o, si fuera contractual, sus miembros celebren con terceros, y del ordenamiento aplicable a dichos contratos"<sup>25</sup>.

De lo anterior se evidencia que partiendo del acuerdo base, puede crearse un complejo entramado de contratos satélite, que servirán para instrumentar los objetivos económicos planteados con el *joint venture*.

<sup>20</sup> De La Rosa, "Arbitraje", 4.

<sup>21</sup> Resmil Chacón, "Las *Joint Venture* Societarias en el Ordenamiento Jurídico Venezolano", *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Monteávila*, 121, [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/13/deriso\\_2017\\_13\\_81-159.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/13/deriso_2017_13_81-159.pdf).

<sup>22</sup> Sheraldine Pinto Oliveros, "Contrato plurilateral, *Joint Venture*, contratos enlazados y cláusula de fuerza mayor: Breves notas sobre varias problemáticas del Derecho Contractual en homenaje a un gran jurista", *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*, N° 13, 2020, 709, <http://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2020/06/RVLJ-13-II-701-727.pdf>

<sup>23</sup> Chacón, "Joint", 124.

<sup>24</sup> Chacón, "Joint", 124.

<sup>25</sup> Pinto, "Contrato", 709 y 710.

## 2.2. Arbitraje y joint venture

A pesar de que, como señala S. Pinto, el *joint venture* no es privativo de las personas jurídicas, lo cierto es que, al ser un contrato de colaboración empresarial, suele ser utilizado mayoritariamente por empresas que “convienen en cooperar entre ellas para obtener un fin económico común”<sup>26</sup>. Al desarrollarse en un contexto meramente comercial, los *joint venture*:

Suelen proveer un tiempo de conciliación para la resolución de disputas y luego recurren al arbitraje en un foro neutral, tal como la Cámara de Comercio Internacional, la American Arbitration Association u otro tribunal de reconocida trayectoria y de cierta predicción de sus decisiones para finiquitar diferencias irreconciliables entre los *venturistas*<sup>27</sup>.

Tal y como sucede en la mayor parte de los negocios, la formación del *joint venture* no ocurre de manera instantánea, sino que sigue varios pasos hasta llegar a perfeccionarse. Dentro de tales pasos se encuentra la identificación de los objetivos, la selección del socio venturista, el intercambio de información entre los participantes, la preparación de cartas de intención, la elección de la forma del negocio, la identificación de potenciales problemas entre los participantes y, finalmente, la redacción del contrato contentivo del *joint venture*<sup>28</sup>.

Así, es altamente probable que la redacción del acuerdo arbitral pase a formar parte de las llamadas “cláusulas de medianoche” que, precisamente, por ser redactadas a último momento dan pie a errores e incluso contradicciones entre varias de ellas.

Como mencionamos, el esquema de un *joint venture* está compuesto por un acuerdo base y los llamados acuerdos satélite. Es este elemento, precisamente, el que hace necesario un análisis integral del *joint venture*, a los fines seleccionar adecuadamente la forma de resolución de conflictos de tales contratos.

En caso de que tal elección recaiga en un acuerdo arbitral, es menester entonces armonizar las cláusulas arbitrales que se incluyan, a fin de asegurar su eficacia en la amplitud que las partes así lo decidan.

En el caso de Venezuela, R. Chacón indica que “En las *joint ventures* societarias, especialmente en las que participan socios extranjeros, suele incluirse una cláusula arbitral que regule lo relacionado con la resolución de las controversias que pudieran suscitarse”<sup>29</sup> y que “debe existir una cláusula arbitral que así lo establezca en el contrato

<sup>26</sup> Pinto, “Contrato”, 707.

<sup>27</sup> Marzorati, *Alianzas*, 135.

<sup>28</sup> Marzorati, *Alianzas*, 110.

<sup>29</sup> Chacón, “Joint”, 124.

base, en contrato separado, en el documento constitutivo-estatutario o en un acuerdo suscrito en un momento posterior<sup>30</sup>.

A falta de tal análisis, pueden presentarse varios escenarios. En primer lugar, puede ocurrir que el acuerdo base contenga una cláusula arbitral aplicable a los contratos satélites, pero, a su vez, dichos contratos satélites no contengan cláusula arbitral.

En este escenario, dependiendo de la redacción del acuerdo arbitral contenido en el contrato marco, resultaría más sencillo sostener que las partes expresaron su voluntad de someterse a arbitraje en el contrato marco y, al estar los contratos satélites dentro de aquel, no es necesaria una nueva manifestación de voluntad. J. Rodner sostiene que en estos casos "no hay un problema de voluntad de las partes"<sup>31</sup>.

Como segundo escenario, pudiese ocurrir que los participantes del *joint venture* incluyan un acuerdo arbitral en uno o varios de los contratos satélites, mientras que otros contratos no tienen cláusula arbitral.

En este caso, se plantea una interrogante sobre si, al asumir que se trata de contratos enlazados<sup>32</sup> -entendidos como aquellos que "existen cuando varios contratos independientes están de alguna forma conectados, de modo que la vigencia, el cumplimiento o la interpretación de un contrato tiene efectos sobre otro contrato"<sup>33</sup>-, los efectos del acuerdo arbitral suscrito en uno de los contratos pudiesen ser aplicables a otro de los contratos.

Señala J. Rodner que una decisión en favor de la aceptación de tal posibilidad -no en el caso de un *joint venture* sino con respecto a dos contratos enlazados- fue dictada por la Sala Comercial de la Corte de Casación francesa en el caso *Reprata vs. Fichou*<sup>34</sup>.

El mayor problema se presenta, con respecto a la hipótesis anterior, cuando las partes de los contratos involucrados en la pretendida extensión no coinciden plenamente, especialmente en los casos de un *equity joint venture*.

Para mayor ilustración, imaginemos que la sociedad "A" entra en un *equity joint venture* con la sociedad "B", para lo cual suscriben un contrato base denominado "1" (contentivo de cláusula arbitral) y crean una sociedad de capital denominada "C", bajo el control de "A" y "B", que servirá como instrumento del *joint venture*. Tanto A como B son empresas medianas, manufactureras de aeronaves comerciales, por lo cual el objetivo del *joint venture* es unir esfuerzos para aumentar los niveles la producción de las aeronaves y así poder competir con el mayor fabricante de aeronaves, que actual-

---

<sup>30</sup> Chacón, "Joint", 139.

<sup>31</sup> Rodner, *Contratos*, 115.

<sup>32</sup> Opinión apoyada por S. Pinto en "Contratos", 710.

<sup>33</sup> Rodner, *Contratos*, 5.

<sup>34</sup> Rodner, *Contratos*, 116.

mente domina el mercado. A los efectos de llevar a cabo los objetivos propuestos con el *joint venture*, "A" suscribe un contrato de distribución de materiales con "C" (contiene una cláusula arbitral), mientras que, paralelamente, "B" también suscribe un contrato de distribución con "C" (no contiene una cláusula arbitral). Adicionalmente, "A" suscribe un contrato de servicios con "C" (no contiene una cláusula arbitral). Llegado el momento de algún conflicto entre "A" y "C", sería relativamente sencillo extender los efectos de la cláusula arbitral contenida en el contrato de distribución al contrato de servicios suscrito por las mismas partes. Sin embargo, resultaría mucho más complejo lograr la extensión de los efectos del acuerdo arbitral incluido en el contrato de distribución celebrado entre "A" y "C" al contrato de distribución celebrado entre "B" y "C".

En todo caso, señala J. Rodner que, en ocasiones, ha habido pronunciamientos a favor de extender la jurisdicción del tribunal arbitral, en contextos similares al relatado, a la resolución de controversias derivadas de contratos no contentivos de una cláusula arbitral (caso ICC 8342)<sup>35</sup> y, complementa H. Díaz indicando que "las tendencias modernas apuntan hacia aceptar la posibilidad de llevar al arbitraje a una persona que no haya suscrito nominal y expresamente la cláusula arbitral"<sup>36</sup>.

Lo relevante, según F. De La Rosa, sería que en el acuerdo arbitral incluido en el acuerdo base se diseñe de antemano la configuración de los contratos satélites, para así "establecer una vinculación entre contratos por razón del objetivo económico perseguido, de la etiología y finalidad"<sup>37</sup> y comprender que:

El fundamento de la extensión del convenio arbitral no sería tanto el carácter accesorio del contrato satélite respecto al acuerdo de base, como la imposibilidad de desvincular al contrato satélite, configurado totalmente, de la cláusula arbitral contenida en el acuerdo base<sup>38</sup>.

Finalmente, pudiese existir una contradicción entre una cláusula arbitral contenida en el contrato base y una cláusula arbitral contenida en uno o varios de los contratos satélite. Incluso, pudiese existir tal contradicción entre los acuerdos arbitrales incluidos en cada contrato satélite.

Sobre este punto, J. Rodner destaca la tendencia de la doctrina francesa e inglesa a señalar que, en estos casos, sería un tribunal de la jurisdicción ordinaria el que debería determinar cuál es la cláusula arbitral aplicable, si las causas deben acumularse e, incluso, llevar a cabo el nombramiento de los árbitros en la nueva causa, que contendría las dos causas presentadas según las dos cláusulas contradictorias (caso *Abgas vs. Eastern Vector Corporation*, año 1982)<sup>39</sup>.

<sup>35</sup> Rodner, *Contratos*, 119.

<sup>36</sup> Hernando Díaz-Candia, *El correcto funcionamiento expansivo del arbitraje*, (Caracas: Legis, 2013), 100.

<sup>37</sup> De La Rosa, "Arbitraje", 26.

<sup>38</sup> De La Rosa, "Arbitraje", 27.

<sup>39</sup> Rodner, *Contratos*, 115.

### 2.3. Incorporación del acuerdo arbitral por referencia

Además de los escenarios mencionados, es posible que el acuerdo arbitral sea incluido en alguno de los contratos -digamos, por ejemplo, el contrato marco- y luego simplemente se incluya en los otros contratos -por ejemplo, en los contratos satélites- por referencia al contrato que la contiene.

Sobre la cláusula arbitral por referencia, el artículo 6 de la Ley de Arbitraje Comercial venezolana es clara al indicar que "La referencia hecha en un contrato a un documento que contenga una cláusula arbitral, constituirá un acuerdo de arbitraje siempre que dicho contrato conste por escrito y la referencia implique que esa cláusula forma parte del contrato".

Tal norma está también contemplada, en los mismos términos, en el artículo 7 de la Ley Modelo, por lo cual la incorporación por referencia, en principio, no traería mayor problema.

Sin embargo, habría que considerar en cada caso las disposiciones contenidas en el Derecho aplicable al acuerdo arbitral y hasta qué punto tal Derecho permite la incorporación por referencia y con qué nivel de detalle se requiere hacer tal referencia para que el acuerdo arbitral se considere válido.

Señala H. Díaz que, por ejemplo, en Estados Unidos de América resulta aceptable la incorporación de una cláusula arbitral por referencia "sin transcripción íntegra ni específica, de una cláusula arbitral de un contrato escrito a otro, aunque la especificidad requerida para la referencia ha variado"<sup>40</sup>, mientras que en Inglaterra "se aceptan incorporaciones por referencia de cláusulas arbitrales, aunque no por referencias genéricas" (caso *Habas vs. Sometal*)<sup>41</sup>.

Por su parte, F. Rodríguez pone de relieve un punto focal sobre este particular, al indicar que:

Así sea la referencia muy puntual y clara, si existen dudas sobre la manifestación de voluntad de las partes, el convenio arbitral difícilmente sería válido. Mientras la manifestación de voluntad se evidencie y se haga conocer, un convenio arbitral, inclusive se trate de uno con contenido patológico, si será válido<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Díaz, *Correcto*, 102 y 103.

<sup>41</sup> Díaz, *Correcto*, 103.

<sup>42</sup> Fernando Rodríguez Mendoza, "El carácter escrito del convenio arbitral y los convenios incorporados en el contrato por referencias a cláusulas presentes en otros contratos o en condiciones generales", *Revista Boliviana de Derecho*, N° 1, 2006, 175, <https://www.redalyc.org/pdf/4275/427540424008.pdf>.

### 3. Joint venture en la industria de la aviación

La industria de la aviación -y, especialmente, el área de la aviación comercial- se ha caracterizado en los últimos años por la utilización de figuras tales como las alianzas estratégicas, las fusiones y los *joint venture*.

Estas iniciativas de cooperación empresarial en el área de la aviación comercial tienen como origen la búsqueda de tarifas más competitivas, mejores itinerarios, abaratar costos y ofrecer, en general, un mejor servicio al usuario del transporte aéreo. Asimismo, tales prácticas se caracterizan por requerir autorizaciones estatales para evitar prácticas anticompetitivas o de monopolio.

Específicamente en el aérea de la aviación comercial, el *joint venture* ha sido definido como “un acuerdo entre aerolíneas para compartir los ingresos en una ruta (de acuerdo con un contrato acordado”, por el cual “también coordinarán la planificación y programación de rutas”<sup>43</sup>.

Por su parte, J. Southan destaca que desde que las aerolíneas comenzaron a utilizar la figura del *joint venture* como forma de instrumentar ciertas alianzas estratégicas, dichas aerolíneas pudieron coordinar redes de contactos, itinerarios y frecuencias de vuelos, así como proveer tarifas acordes con el mercado<sup>44</sup>.

Actualmente, destacan, por ejemplo, los *joint ventures* creados por ANA y Singapore Airlines, Atlantic Joint Venture (conformado por Air Canada, Luftansa, Continental Airlines y United Airlines) y Delta Airlines y LATAM (pendiente de aprobación por parte del Estado chileno).

También es relevante la figura denominada *metal neutral joint venture*, en la cual “el grado de integración y de coordinación de ciertos elementos (...) determina una completa neutralidad con respecto a cuál transportista, dentro de la alianza, llevará a cabo el transporte aéreo del pasajero”<sup>45</sup>. Sobre la misma, J. Southan ha indicado que:

“Metal” neutral: dentro de una empresa conjunta, no importa en qué avión de aerolínea (o “metal”) vuele físicamente. Los precios, horarios, millas de viajero frecuente, rutas y conexiones están alineados, y las aerolíneas comparten los ingresos.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> Justin Hayward, “Airline Alliances Vs Joint Ventures – What’s The Difference?”, *Simple Flying*, 24 de marzo de 2021, <https://simpleflying.com/airline-alliances-vs-joint-ventures/>.

<sup>44</sup> Mio Yamamuro, “Alliances That Create Value - The ANA Group’s Alliance Strategy for Its International Business”, *ANA Group*, [https://www.ana.co.jp/group/en/company/pickup/pickup\\_alliance.html](https://www.ana.co.jp/group/en/company/pickup/pickup_alliance.html).

<sup>45</sup> Benjamyn I. Scott y Andrea Trimarchi, *Fundamentals of International Aviation Law and Policy* (Nueva York: Routledge, 2020), 116.

<sup>46</sup> Jenny Southan, “Airline joint ventures: Marriage of convenience”, *Business Traveler*, 28 de septiembre de 2017, <https://www.businesstraveller.com/features/airline-joint-ventures-marriage-convenience/>.

Además de las aerolíneas, es usual que también los fabricantes de la industria de la aviación entren en contratos de *joint venture*, como en el sonado caso del finalmente fallido *joint venture* entre Boeing y Embraer (Boeing Brasil Commercial). De acuerdo con el comunicado emitido por Boeing, las partes habían decidido entrar en un primer *joint venture*, que comprendería “el negocio de aviación comercial de Embraer y una segunda empresa conjunta para desarrollar nuevos mercados para el C-390”<sup>47</sup>.

Estando en la etapa final de negociaciones, Boeing se negó a continuar con la formación del contrato de *joint venture*, por lo cual Embraer intentó una demanda arbitral contra Boeing. Seguidamente, Boeing intentó también demanda arbitral contra Embraer. Según la escasa información develada hasta el momento, ambas demandas aún están en curso y los detalles de su evolución se desconocen a la fecha.

Lo anterior trae a colación el hecho de que, usualmente, la forma de resolución de conflictos escogida por las partes de un *joint venture* formado en el área aeronáutica resulta ser, precisamente, el arbitraje. Expertos en el área, como F. Bonsenso indican que, al menos en casos como el de Boeing Brasil Commercial:

Es comprensible que se haya optado por el arbitraje, ya que los árbitros son especializados, la transacción es compleja y los montos involucrados son muy elevados. También existe preocupación por la confidencialidad de la información, ya que el arbitraje es confidencial, además de ser más rápido<sup>48</sup>.

Es evidente que en materia de aviación el grado de especialidad y complejidad técnica de los contratos de *joint venture*, así como la necesidad de confidencialidad sobre el *know-how* y la información financiera sensible involucrada en los conflictos, traen consigo la necesidad de acudir al arbitraje.

Es importante entender, al momento de suscribir un acuerdo arbitral en la materia que nos ocupa, la importancia de la determinación precisa del objeto del acuerdo arbitral que se suscriba -bien sea en el contrato base o en los contratos satélites- porque, como indica F. De La Rosa, “a la hora de dar eficacia a una cláusula arbitral respecto a situaciones jurídicas que quedaban indeterminadas en el momento de la suscripción del pacto, pues su validez podría ponerse en tela de juicio”<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> “Boeing Terminates Agreement to Establish Joint Ventures with Embraer”, Boeing, consultada el 20 de julio de 2021, <https://boeing.mediaroom.com/2020-04-25-Boeing-Terminates-Agreement-to-Establish-Joint-Ventures-with-Embraer>.

<sup>48</sup> Felipe Bonsenso, “Embraer inicia arbitragem contra a Boeing após americana desistir de parceria na aviação comercial”, entrevista publicada en *Época Negócios*, 27 de abril de 2020, traducción libre de texto disponible en <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/04/embraer-inicia-arbitragem-contra-boeing-apos-americana-desistir-de-parceria-na-aviacao-comercial.html>.

<sup>49</sup> De La Rosa, “Arbitraje”, 25.



Señala J. Murcia que uno de los elementos vitales para el éxito del *joint venture* -aplicable a la industria de la aviación- radica en que “los términos y condiciones, o cláusulas del contrato de creación, debe establecer los alcances, restricciones y obligaciones de cada una de las partes, al igual que debe contener el proceso a seguir para el esclarecimiento de conflictos entre las partes”<sup>50</sup>.

Aplicando al área específica las reflexiones hechas en los párrafos que anteceden, resulta de vital importancia comprender adecuadamente la estructura del *joint venture* -bien sea contractual o societario- en materia de aviación, para así poder determinar de manera efectiva tanto el método de resolución de conflictos a elegir (por ejemplo, si es conveniente la inclusión de una cláusula arbitral escalonada o no), como la precisa redacción e inclusión de un conjunto articulado de acuerdos arbitrales contenidos en el acuerdo base, así como en los contratos satélites que forman parte del *joint venture*.

Esto permitirá asegurar la efectiva aplicación de los acuerdos arbitrales suscritos, en las materias determinadas previamente por las partes, evitando a su vez contradicciones entre los mismos.

## CONCLUSIONES

Como parte de la dinámica de la colaboración empresarial, muy popular actualmente en virtud de las ventajas económicas y competitivas que pudiese reportar para los participantes de la misma, se producen grupos de contratos complejos celebrados por parte de empresas que tienen como norte la consecución de un objetivo económico común.

La inclusión de acuerdos arbitrales sólo en algunos de estos contratos, bien sea de manera directa o por referencia a otro contrato, así como la redacción de acuerdos arbitrales incluidos en dichos contratos que resulten contradictorios entre sí, son situaciones que traen a colación el análisis sobre la posibilidad o no de extender los efectos del acuerdo arbitral a terceros no signatarios del mismo.

Dentro de este grupo de contratos de colaboración empresarial, observamos que la popular figura del *joint venture* trae consigo una serie de retos, no sólo para comprender adecuadamente la finalidad económica del mismo, sino para, partiendo de esa base, diseñar una estructura jurídica que atienda de manera eficaz y eficiente a sus fines, considerando aspectos como su clasificación entre los llamados *joint venture* contractuales y los *joint venture* societarios.

---

<sup>50</sup> Juan Carlos Murcia Andrade, “Acuerdos de propiedad compartida o ‘joint ventures’ en la aviación comercial de nuestros días”, *Repositorio Institucional de la Universidad Militar de Nueva Granada*, 22, <https://core.ac.uk/download/pdf/143445707.pdf>.

Las consideraciones incluidas en este trabajo, tomando como base lo anterior, revelan la importancia de elaborar una estrategia de resolución de conflictos que atienda a los fines propios del *joint venture*, identificando, en primer lugar, las ventajas de la elección del arbitraje como medio de resolución de controversias surgidas con ocasión del contrato objeto de estudio, para luego analizar cautelosamente la redacción del acuerdo o los acuerdos arbitrales que serán incluido en el acuerdo base del *joint venture*, así como en sus contratos satélites.

Particularmente, como vimos, el *joint venture* se desarrolla vertiginosamente en la industria de la aviación y, especialmente, en el área de la aviación comercial. Las reflexiones hechas previamente sobre el *joint venture* y la creación de una estrategia clara y eficiente de resolución de conflictos aplica entonces también a la industria estudiada, a la que, además, se le añade el entendimiento técnico del funcionamiento de la industria.

Lo anterior permitirá delimitar la mejor elección de sede arbitral, de árbitros especializados e, incluso, del idioma del arbitraje, considerando de ese modo cuál será la extensión del acuerdo arbitral incluido en el acuerdo base, cómo se configurarán los contratos satélites, cómo garantizar que no exista contradicción entre acuerdos arbitrales y, finalmente, en cuáles contratos se incluirán los mismos.

Como reflexión final, resulta adecuada la conclusión a la que ha llegado parte de la doctrina<sup>51</sup> en la materia, al expresar que, ante la incertidumbre que puede generar la existencia de acuerdos arbitrales contradictorios, la eficacia de cláusulas arbitrales incluidas por referencia a otro documento o la extensión -o no- de los efectos de un acuerdo arbitral incluido en un contrato sobre otro contrato, lo razonable sería, como fue mencionado anteriormente, elaborar una estrategia articulada de resolución de conflictos que permita dejar a salvo la seguridad jurídica de las partes en cuanto a los mecanismos disponibles para resolver las controversias que surjan con ocasión del *joint venture* en el que participan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Badell Madrid, Rafael. "Medios alternativos de solución de conflictos en el Derecho Administrativo venezolano. Especial referencia al arbitraje en los contratos administrativos". En *Congreso Internacional de Derecho Administrativo en homenaje al profesor Luis Enrique Farías Mata*, tomo II, 131. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006.
- Boeing. "Boeing Terminates Agreement to Establish Joint Ventures with Embraer". Consultada el 20 de julio de 2021. <https://boeing.mediaroom.com/2020-04-25-Boeing-Terminates-Agreement-to-Establish-Joint-Ventures-with-Embraer>.

---

<sup>51</sup> Ver, por ejemplo, F. De La Rosa en "Arbitraje".

- Bonsenso, Felipe. "Embraer inicia arbitragem contra a Boeing após americana desistir de parceria na aviação comercial".
- Entrevista publicada en *Época Negócios*, 27 de abril de 2020. <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/04/embraer-inicia-arbitragem-contra-boeing-apos-americana-desistir-de-parceria-na-aviacao-comercial.html>.
- Briceño Laborí, José Antonio. "Acuerdo de arbitraje y contratos inteligentes". *Principia*, 2019 – Nº 1. [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia\\_2019\\_1\\_18\\_19.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia_2019_1_18_19.pdf).
- Chacón, Resmil. "Las Joint Venture Societarias en el Ordenamiento Jurídico Venezolano". *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Monteávila*. [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/13/deryso\\_2017\\_13\\_81-159.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/13/deryso_2017_13_81-159.pdf).
- De La Rosa, Fernando Esteban. "Arbitraje y Joint Venture". *Revista de la Corte Española de Arbitraje*, 1997, 2. [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39579/EstebandelaRosa\\_JoinVenture.pdf;jsessionid=446284F9D5145BDB6A25B523EA965FA3?sequence=1](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39579/EstebandelaRosa_JoinVenture.pdf;jsessionid=446284F9D5145BDB6A25B523EA965FA3?sequence=1).
- Díaz-Candia, Hernando. *El correcto funcionamiento expansivo del arbitraje*. Caracas: Legis, 2013.
- Domínguez, María Candelaria. *Curso de Derecho Civil III Obligaciones*. Caracas: Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia, 2017.
- Hayward, Justin. "Airline Alliances Vs Joint Ventures – What's The Difference?". *Simple Flying*, 24 de marzo de 2021. <https://simpleflying.com/airline-alliances-vs-joint-ventures/>.
- Marzorati, Osvaldo J. *Alianzas estratégicas y joint Ventures*. Buenos Aires: Editorial Astrea, 1996.
- Mélich-Orsini, José. *Doctrina General del Contrato*. Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales, 2006.
- Murcia Andrade, Juan Carlos. "Acuerdos de propiedad compartida o 'joint ventures' en la aviación comercial de nuestros días". *Repositorio Institucional de la Universidad Militar de Nueva Granada*. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445707.pdf>.
- Pinto Oliveros, Sheraldine. "Contrato plurilateral, Joint Venture, contratos enlazados y cláusula de fuerza mayor: Breves notas sobre varias problemáticas del Derecho Contractual en homenaje a un gran jurista". *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*, Nº 13, 2020. <http://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2020/06/RVLJ-13-II-701-727.pdf>
- Rodner S., James-Otis. *Los contratos enlazados. El subcontrato*. Caracas: Academia de Ciencias Políticas y Sociales, 2008.
- Rodríguez Mendoza, Fernando. "El carácter escrito del convenio arbitral y los convenios incorporados en el contrato por referencias a cláusulas presentes en otros contratos o en condiciones generales". *Revista Boliviana de Derecho*, Nº 1, 2006. <https://www.redalyc.org/pdf/4275/427540424008.pdf>.
- Scott, Benjamyn I. y Trimarchi, Andrea. *Fundamentals of International Aviation Law and Policy*. Nueva York: Routledge, 2020.
- Southan, Jenny. "Airline joint ventures: Marriage of convenience". *Business Traveler*, 28 de septiembre de 2017. <https://www.businesstraveller.com/features/airline-joint-ventures-marriage-convenience/>.
- Vaamonde, Adriana. "Prácticas eficientes en materia de acuerdos arbitrales". Entrevista publicada en *Principia*, 2019 – Nº 1, 5. [http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia\\_2019\\_1\\_5-8.pdf](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/PRINCIPIA/1/Principia_2019_1_5-8.pdf).
- Yamamuro, Mio. "Alliances That Create Value - The ANA Group's Alliance Strategy for Its International Business". *ANA Group*. [https://www.ana.co.jp/group/en/company/pickup/pickup\\_alliance.html](https://www.ana.co.jp/group/en/company/pickup/pickup_alliance.html).