

Arbitraje y PyMEs: una decisión de buen gobierno corporativo

Diego Thomás Castagnino*

Principia No. 11–2024 pp. 15–41

Resumen: El presente artículo analiza la viabilidad y conveniencia del arbitraje como herramienta de resolución de conflictos en pequeñas y medianas empresas (PyMEs), desde una perspectiva de buen gobierno corporativo. A partir de un enfoque doctrinal y comparado, se exponen las ventajas del arbitraje—celeridad, confidencialidad, especialización—y su compatibilidad con los principios de transparencia, previsibilidad y gestión del riesgo jurídico. Se examinan además las principales barreras que enfrentan las PyMEs para adoptar el arbitraje, como la percepción de altos costos y la falta de asesoría especializada, y se presentan buenas prácticas implementadas en distintas jurisdicciones. El estudio concluye que el arbitraje, adecuadamente incorporado, no solo mejora la gestión de conflictos, sino que también fortalece la institucionalidad empresarial y contribuye al desarrollo sostenible de las PyMEs.

Abstract: This article examines the viability and advisability of arbitration as a dispute resolution tool for small and medium-sized enterprises (SMEs), from the standpoint of good corporate governance. Drawing on doctrinal and comparative perspectives, it highlights the advantages of arbitration—speed, confidentiality, specialization—and its compatibility with core governance principles such as transparency, predictability, and legal risk management. The article also explores the main barriers SMEs face in adopting arbitration, including perceptions of high costs and lack of legal guidance, and identifies best practices implemented across various jurisdictions. The study concludes that properly implemented arbitration not only enhances conflict management, but also strengthens corporate institutional frameworks and contributes to the sustainable development of SMEs.

Palabras Claves: Arbitraje | PyMEs | Resolución de conflictos | Buen gobierno corporativo | Cláusulas arbitrales | Gobernanza empresarial.

* Doctor en Derecho Cum Laude, Universidad Católica Andrés Bello - Venezuela (UCAB). Abogado, UCAB. Abogado, Universidad Internacional de La Rioja - España. Máster en Derecho de la Empresa, y Máster en Negocio Bancario, Universidad de Alcalá - España. Especialista en Derecho Mercantil, Universidad Central de Venezuela (UCV). Magíster en Educación Universitaria, Universidad del Istmo - Guatemala. Alta especialización en compliance, Universidad Complutense de Madrid. Curso superior de Arbitraje, Universidad CEU San Pablo. Profesor de pre y postgrado UCV y UCAB. Árbitro del CACCC, CEDCA en Venezuela y LIDECO en Uruguay. Miembro Fundador y Director General de la Sociedad Venezolana de Derecho Mercantil. Miembro de la Asociación Venezolana de Arbitraje, Club Español del Arbitraje, Latin American International Arbitration, ALARB y CIArb. Email: diego.castagnino@gmail.com

Keywords: Arbitration | SMEs | Dispute resolution | Corporate governance | Arbitration clauses | Business governance.

Sumario: I. Introducción, II. El arbitraje como mecanismo eficiente de resolución de conflictos, A. Rapidez en la resolución de controversias, B. Confidencialidad, C. Especialización del tribunal arbitral, D. Eficacia transnacional, E. Control de costos y flexibilidad procesal, III. Buen gobierno corporativo: principios aplicables a las PyMEs, A. Gestión del riesgo jurídico, B. Formalización de procesos decisorios, B. Protección del interés social y de los stakeholders, C. Mejora en la percepción externa y acceso a financiamiento, IV. Resolución de disputas en PyMEs y su relación con la gobernanza corporativa, A. El arbitraje como manifestación del buen gobierno corporativo, B. El arbitraje y la cuestión terminológica en los instrumentos de buen gobierno corporativo, 1. Función preventiva, 2. Función organizacional, 3. Función reputacional, V. Barreras y desafíos para las PyMEs en el uso del arbitraje, A. Percepción de altos costos, B. Falta de conocimiento o asesoría especializada, C. Acuerdos de arbitraje mal redactados o ineficaces, D. Falta de familiaridad y buenas prácticas, VI. Experiencias comparadas y buenas prácticas, A. América Latina: desarrollo progresivo y adaptaciones institucionales, B. Europa: institucionalización y cultura arbitral consolidada, C. Asia: innovación tecnológica y accesibilidad digital, D. Lecciones y factores comunes de éxito, VII. Conclusiones

I. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs¹) constituyen el motor económico de muchas naciones, particularmente en América Latina, donde representan el 99,5% de las empresas, y casi nueve de

cada diez empresas pertenecen a la categoría de microempresas. Además, las PyMEs contribuyen con aproximadamente el 60 % del empleo productivo formal². A pesar de su relevancia económica y social³, las PyMEs suelen enfrentarse a

¹ A lo largo del presente trabajo se utilizará el término “PyMES” el cual incluye a las “MiPYMES”. PyMES es un acrónimo que se refiere a pequeñas y medianas empresas, mientras que MiPYMES incluye también a las microempresas, ofreciendo una visión más completa del espectro empresarial en regiones como Latinoamérica. Las microempresas constituyen la mayoría del tejido empresarial en la región y su inclusión en la categoría permite un análisis más profundo y preciso de los desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas. Tal y como lo resalta el CIAL, sin esta distinción, se corre el riesgo de subestimar la importancia y la fragilidad de las microempresas, que, a menudo, son la base del empleo y la economía local. <https://es.cialdnb.com/blog/la-guia-definitiva-de-las-mipymes-en-latinoamerica>

² OCDE, Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe (OCDE, 2024). Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40.html

³ Para más contexto sobre su relevancia, vale la pena señalar que según los datos del CIAL, las MiPYMES son fundamentales para la economía latinoamericana. En México, por ejemplo, se distribuyen de la siguiente manera: el 95.4% son microempresas, el 3.6% pequeñas empresas y el 0.8% medianas empresas. Este panorama revela la gran predominancia de las microempresas dentro del tejido empresarial mexicano. Existen cerca de 4.1 millones de MiPYMES en México, y estas representan el 78% del empleo nacional y el 42% del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, su supervivencia es un desafío constante: el 80% de las MiPYMES mexicanas cierra sus puertas antes de los primeros 5 años, y el 90% antes de una década. A nivel re-

múltiples desafíos institucionales, entre ellos, la gestión eficiente de controversias comerciales y societarias. En un entorno cada vez más competitivo y jurídicamente complejo, la adopción de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como el arbitraje, se proyecta como una manifestación concreta del buen gobierno corporativo.

El arbitraje, tradicionalmente asociado a grandes operaciones comerciales y corporaciones transnacionales, ha ido ampliando su espectro de aplicación. El arbitraje comercial internacional ha demostrado una capacidad única para ofrecer soluciones eficaces, neutrales y adaptadas a las necesidades de las partes, particularmente en contextos donde la desconfianza hacia el sistema judicial ordinario es elevada. Esta característica lo convierte en una herramienta valiosa también para las PyMEs, siempre que se integre de forma estratégica en su estructura de gobernanza.

Por su parte, el buen gobierno corporativo —entendido como el conjunto de prácticas y principios que orientan la gestión ética, transparente y responsable de las empresas— no es exclusivo de las grandes corporaciones ni debe limitarse a empresas que formen parte de sectores

regulados. El gobierno corporativo en las empresas, independientemente de su tamaño, debe ser concebido como una estructura de incentivos orientada a alinear los intereses de los gestores con los de los propietarios y otros stakeholders⁴. Esta noción incluye la gestión proactiva del riesgo jurídico y la previsión de mecanismos eficaces para resolver disputas, como lo es el arbitraje.

La incorporación de acuerdos de arbitraje en los estatutos sociales (arbitraje societario) o en contratos comerciales con clientes, proveedores y contratistas (arbitraje comercial) puede ser considerada como una práctica de gestión empresarial moderna, alineada con los principios del buen gobierno corporativo, al permitir una resolución especializada, menos confrontacional y más eficiente de los conflictos.

En este contexto, resulta pertinente examinar si la inclusión del arbitraje en la estrategia legal de las PyMEs puede ser considerada una manifestación del buen gobierno corporativo. Esta interrogante constituye el eje central del presente artículo, el cual se propone analizar la compatibilidad entre el arbitraje y la naturaleza jurídica y económica de las PyMEs, identificar sus ventajas, advertir sobre

gional, la situación refleja patrones similares. En Latinoamérica, el 99% de las empresas son MiPYMES. Estas son el motor del 60% del empleo formal y contribuyen al 25% del PIB regional. No obstante, la sostenibilidad sigue siendo un reto considerable: solo el 45% de las MiPYMES en la región sobreviven los dos primeros años. En Colombia, apenas el 63% de las MiPYMES logran superar el primer año de vida, y en Argentina, el 75% deja de existir después de tres años de actividad. <https://es.cialdnb.com/blog/la-guia-definitiva-de-las-mipymes-en-latinoamerica>

⁴ Para una comprensión más profunda sobre las teorías que estudian (rectius: justifican) el buen gobierno corporativo, véase: Manuel Alfonso Garzón Castrillon, “El concepto de gobierno corporativo”, *Visión de Futuro* 25(2) (2021): 162 y ss.

posibles obstáculos y ofrecer recomendaciones prácticas para su implementación, todo ello con base en un enfoque jurídico riguroso y comparado.

II. El arbitraje como mecanismo eficiente de resolución de conflictos

El arbitraje es un mecanismo de resolución de controversias de carácter privado, mediante el cual las partes acuerdan someter sus disputas a la decisión de un tercero imparcial —el árbitro o tribunal arbitral—, cuya decisión es definitiva y obligatoria. Este acuerdo puede estar previsto contractualmente, derivar de una obligación legal (arbitraje obligatorio⁵) o de una disposición estatutaria (arbitraje societario o estatutario). La eficacia del arbitraje ha sido ampliamente reconocida por la doctrina como una alternativa legítima y funcional frente a la jurisdicción ordinaria, particularmente en contextos donde se requiere rapidez, confidencialidad y especialización técnica.

Tal y como lo han señalado autores como Julian D. M. Lew, Loukas A. Mistelis y Stefan Kröll⁶, la característica principal del arbitraje es que se trata de un medio elegido por las partes, teniendo control definitivo sobre el sistema de resolución de disputas. En efecto, la autonomía de las partes permite determinar la forma, estructura, sistema y demás particularidades del procedimiento arbitral⁷, permitiendo su adaptación a la complejidad de sus relaciones contractuales o societarias.

Esta flexibilidad es particularmente útil en las relaciones comerciales de las PyMEs, caracterizadas por vínculos personalizados, necesidades puntuales y estructuras de gobernanza menos rígidas que las de las grandes corporaciones. Entre las principales ventajas del arbitraje, la doctrina y la práctica reconocen:

A. Rapidez en la resolución de controversias

A diferencia de los procesos judiciales ordinarios, que suelen prolongarse por años en sistemas colapsados o burocrati-

⁵ El arbitraje obligatorio no es común, aunque Araque Benzo en el contexto del ordenamiento jurídico venezolano identifica dos supuestos en materia laboral, indica el autor referido que: “Ejemplo de arbitraje legal puede encontrarse en la legislación laboral venezolana cuando se dan facultades al Ejecutivo Nacional para ordenar el sometimiento a arbitraje de un conflicto laboral que haya dado origen a una huelga que ponga en peligro la seguridad de la población, o cuando, al concluir una Reunión Normativa Laboral sin que se haya logrado ningún acuerdo, a menos que los sindicatos participantes manifiesten su intención de ir a la huelga”, véase Luis Alfredo Araque Benzo, *Manual del Arbitraje Comercial* (Caracas: Editorial Jurídica Venezolana, 2011), 19-20. En otros países, existen expresiones concretas del arbitraje obligatorio que además no dependen de potestades discrecionales, tal como ocurre con el artículo 291 del Código de Comercio de Guatemala que indica que a falta de acuerdo sobre la cuantía de la indemnización que tiene lugar con ocasión de la terminación de un contrato agencia, distribución o representación, el monto a resarcir será determinado por árbitros.

⁶ Julian D. M. Lew, Loukas A. Mistelis y Stefan Kröll, *Comparative International Commercial Arbitration* (Kluwer Law International, 2003), 4.

⁷ Ídem.

zados, el arbitraje permite establecer cronogramas procesales más ágiles. En muchos centros arbitrales, como la CCI o el CAM Santiago, se han establecido reglas aceleradas o procedimientos simplificados especialmente diseñados para causas de menor cuantía o para empresas con recursos limitados.

B. Confidencialidad

La privacidad del procedimiento arbitral permite a las partes proteger su información estratégica, lo cual es especialmente relevante para las PyMEs, cuyas operaciones podrían verse afectadas por la divulgación pública de litigios. Como señalan Blackaby, Partasides, Redfern y Hunter, “la privacidad del proceso arbitral y la confidencialidad que rodea al proceso son atractivos poderosos para las empresas e instituciones que pueden verse involucradas (frecuentemente en contra de su voluntad) en procedimientos legales”⁸. En efecto, “[p]ueden existir secretos comerciales o prácticas competitivas que deben ser protegidas o también puede haber, simplemente, una renuncia a que los detalles de una disputa comercial (o de alguna decisión mal tomada) sea materia de publicidad adversa”.

C. Especialización del tribunal arbitral

El arbitraje permite a las partes seleccionar árbitros con conocimientos técnicos

o jurídicos específicos, lo cual garantiza una resolución más precisa y contextualizada del conflicto. La posibilidad de elegir árbitros que comprendan la lógica del negocio representa una de las principales razones por las cuales el arbitraje ha sido adoptado por las empresas más innovadoras.

D. Eficacia transnacional

Gracias al régimen de la Convención de Nueva York de 1958, los laudos arbitrales son reconocidos y ejecutables en más de 170 países, lo que otorga seguridad jurídica a las operaciones internacionales, incluso para PyMEs en expansión o exportación. Born subraya que esta eficacia ejecutiva es uno de los mayores atractivos del arbitraje internacional frente al carácter limitado de las sentencias nacionales⁹.

E. Control de costos y flexibilidad procesal

Aunque existe una percepción de que el arbitraje puede resultar costoso, diversos estudios han demostrado que, cuando se estructura adecuadamente, puede ser más eficiente en términos económicos que la vía judicial, especialmente si se consideran los costos indirectos del litigio (pérdida de clientes, paralización de operaciones, tiempo del personal directivo, etc.). Las reglas de arbitraje simplificado, como las del Centro de Arbitraje y Mediación de la

⁸ Nigel Blackaby, Constantine Partasides, Alan Redfern y Martin Hunter, Redfern y Hunter sobre Arbitraje Internacional (Fogueras, 2020), 69.

⁹ Gary Born, International Commercial Arbitration (Kluwer Law International, 2009), 76.

OMPI¹⁰ o del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid (CIAM), han sido diseñadas precisamente para atender las necesidades de empresas de menor tamaño.

En suma, el arbitraje ofrece un marco normativo y procedimental que responde de forma efectiva a los intereses de las PyMEs, siempre que éstas cuenten con asesoría adecuada para su incorporación estratégica en contratos, estatutos sociales o acuerdos entre socios. En el punto siguiente, se abordará cómo este mecanismo puede alinearse con los principios del buen gobierno corporativo y ser parte integral del diseño institucional de las pequeñas y medianas empresas.

III. Buen gobierno corporativo: principios aplicables a las PyMEs

El concepto de buen gobierno corporativo ha evolucionado desde un enfoque centrado en las grandes sociedades cotizadas hacia una visión más amplia que también incorpora a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Esta ampliación es particularmente relevante si se considera que las prácticas de gobierno corporativo no solo procuran la protección de los accionistas, sino también la

sostenibilidad, eficiencia y transparencia de la gestión empresarial.

De acuerdo con la OCDE, “el gobierno corporativo se relaciona con los medios internos por los cuales son operadas y controladas las corporaciones”¹¹. Tales medios constituyen auténticas estructuras informadas por principios que promuevan la eficiencia empresarial, faciliten el acceso al capital, y aseguren el respeto de los derechos de los accionistas y otras partes interesadas. Estos principios incluyen elementos clave como la rendición de cuentas, la equidad, la transparencia, y la responsabilidad social empresarial.

Conviene igualmente distinguir entre gobierno corporativo externo y gobierno corporativo interno. El gobierno corporativo externo “es aquel impuesto desde fuera por el sistema jurídico y por la red de instituciones de un determinado país”, mientras que el gobierno corporativo interno es asumido de manera voluntaria por las organizaciones¹². Bariona apunta que “el gobierno de las sociedades mercantiles se ejerce y desarrolla a través de ciertos órganos establecidos

¹⁰ Las pymes representan el 37% de las partes involucradas en las mediaciones y arbitrajes de la OMPI. Según la experiencia del Centro de la OMPI, la mediación y el arbitraje acelerado son particularmente apropiados para resolver controversias que involucran a PyMEs. World Intellectual Property Organization, “Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs),” última modificación desconocida. Disponible en: <https://www.wipo.int/amc/es/center/specific-sectors/smes/>

¹¹ OCDE, Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades (1999), 7.

¹² Diego Tomás Castagnino, “Propuestas para la mitigación del riesgo de corrupción en la contratación mercantil desde el Compliance”, Revista Venezolana de Derecho Mercantil, No. 11 (2023): 229. Disponible en: http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RVDM/11/RVDM_2023_11_217-245.pdf

bien en los estatutos, bien en la ley societaria de cada país”¹³.

Aunque estos estándares fueron concebidos inicialmente para mercados bursátiles desarrollados, diversos estudios han sostenido que son igualmente aplicables —con adaptaciones razonables— al universo de las PyMEs. Al respecto debe tenerse presente la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs”¹⁴, un importante instrumento elaborado por la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial publicado en 2019.

La “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” revela como este tipo de organizaciones enfrenta una serie de desafíos particulares en materia de gobernanza corporativa que, según se ha adelantado, difieren de los que presentan las grandes compañías cotizadas en bolsa, dado que sus estructuras están, a menudo, basadas en negocios familiares con crecimiento orgánico y una gestión informal. El valor agregado que ofrece esta guía recae en su función identificadora de riesgos frecuentes a los que estas empresas se exponen, tales como la toma de decisiones centralizada, la ausencia de supervisión estratégica, la dificultad para atraer y retener personal directivo calificado, la carencia de un plan de sucesión y la falta de mecanismos y políticas

de control interno estandarizados, todo lo cual puede llegar a agravarse ante la limitada disponibilidad de recursos que suele caracterizar a esta clase de organizaciones.

Ante esta realidad, la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs”, propone un marco referencial adaptado a las PyMEs, que incluye estructuras, políticas y prácticas de gobiernos diseñadas para mitigar los riesgos inherentes a este tipo de organizaciones, favoreciendo un crecimiento sostenible en el tiempo. Así las cosas, el gobierno corporativo en las PyMEs no debe considerarse solo una tendencia que obedece a razones de política regulatoria, sino una herramienta que fortalece la gestión, mejora la toma de decisiones y prepara a las empresas para su crecimiento y profesionalización.

En efecto, la buena gobernanza corporativa no halla su fundamento último en las exigencias regulatorias, sino que se trata en todo caso de una serie de políticas que benefician, desde diversos ángulos, el giro de las organizaciones. Aunque el acceso al financiamiento más económico suele ser identificado como el incentivo inicial para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, la evidencia empírica demuestra que tales prácticas no solo mejoran la eficiencia y rendimiento del negocio, sino que tam-

¹³ Mario Bariona, “El buen gobierno corporativo en las empresas familiares”, *Revista Venezolana de Derecho Mercantil*, No. 11 (2023): 183. Disponible en: https://www.sovendem.com/_files/ugd/de1016_c54339341f794a9dae2902a647ce9e88.pdf

¹⁴ Corporación Financiera Internacional, *Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs* (Corporación Financiera Internacional, 2019). Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/269491582263785004/pdf/SME-Governance-Guidebook.pdf>

bién incrementan considerablemente las probabilidades de que la empresa sobreviva a largo plazo en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Una adaptación inteligente del gobierno corporativo a las PyMEs implica reconocer sus particularidades: la concentración accionaria, la participación activa de los socios en la gestión, la informalidad en la toma de decisiones, y la frecuente ausencia de órganos colegiados independientes. En este sentido, la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” cumple una importante función en la identificación de las peculiaridades de las PyMEs. Este instrumento permite, a través de una metodología innovadora, adaptar sus recomendaciones a las distintas etapas evolutivas de las PyMEs, a saber: inicio del negocio, crecimiento activo, desarrollo organizacional y expansión del negocio.

Asimismo, en la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” se incluyen herramientas prácticas (e.g. hojas de trabajo y plantillas de planificación de acciones) que facilitan la aplicación concreta de los conceptos insertados en la guía. Siendo que esta guía presenta un enfoque internacional, debe aclararse que las PyMEs que decidan utilizarla deben complementar las recomendaciones con las normas de derecho objetivo y las dinámicas propias de los países en los que operan, de modo que la implementación de estas mejores prácticas contribuya a reforzar su sostenibilidad y a opti-

mizar su atractivo frente a inversores, empleados y demás grupos de interés.

A continuación, se incluyen ciertos principios fundamentales del buen gobierno pueden y deben ser promovidos en este tipo de estructuras empresariales, tales como:

A. Gestión del riesgo jurídico

Incorporar mecanismos de resolución anticipada de controversias —como el arbitraje— se enmarca dentro de una política proactiva de gestión del riesgo, que mitiga los efectos negativos de los conflictos internos o externos. La previsibilidad en la resolución de conflictos se convierte en un componente esencial del gobierno societario moderno.

B. Formalización de procesos decisivos

La existencia de normas claras sobre cómo resolver disputas —ya sea entre socios, con terceros o con proveedores— contribuye a la transparencia y profesionalización de la gestión, incluso en estructuras familiares o personalistas. La adopción de cláusulas arbitrales o reglamentos internos de conflictos puede ser un indicio de institucionalización progresiva.

C. Protección del interés social y de los stakeholders

Un gobierno corporativo sólido en las PyMEs promueve decisiones que no solo resguarden los intereses de los socios mayoritarios, sino también los de empleados, clientes, acreedores y socios

minoritarios. El arbitraje puede ser una válvula institucional que previene la judicialización destructiva de las relaciones societarias.

D. Mejora en la percepción externa y acceso a financiamiento

La adopción de prácticas de gobierno corporativo —incluida la previsión de mecanismos eficientes de resolución de disputas— puede incidir positivamente en la reputación empresarial, facilitar auditorías externas, y servir como indicador de madurez organizacional ante potenciales inversores o entidades financieras.

Los principios anteriormente descritos, pueden ser cotejados con la matriz de gobierno corporativo de PyMEs sugerida por la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs”, que cristaliza en cinco temas fundamentales de gobernanza: (i) cultura y compromiso con el buen gobierno; (ii) toma de decisiones y supervisión estratégica; (iii) gobierno de riesgos y controles internos; (iv) divulgación y transparencia; y (v) propiedad¹⁵.

La cultura y el compromiso con el buen gobierno corporativo constituyen el pilar fundamental sobre el cual se construyen las prácticas de gestión en las PyMEs. Este elemento implica fomentar la sensibilización de los propietarios y directivos acerca de la relevancia de valores organizacionales coherentes, así como demostrar un compromiso tangible ha-

cia el cumplimiento de dichos valores. Para ello, es imprescindible la adopción de una estructura organizativa clara que refleje las funciones y responsabilidades de cada actor, junto con la elaboración e implementación de políticas y procesos claves que orienten el comportamiento interno y promuevan la rendición de cuentas. De esta forma, la cultura corporativa se convierte en el entorno de control inicial que guía todas las demás actividades de gobierno, asegurando que las decisiones y acciones de la empresa se alineen con los principios acordados por sus propietarios.

La toma de decisiones y la supervisión estratégica representan el segundo pilar esencial, ya que en las PyMEs suele predominar una gestión concentrada en una o pocas personas, característica que crea altos riesgos asociados a la dependencia de individuos clave. Para mitigar esta vulnerabilidad, es necesario avanzar hacia un modelo de toma de decisiones institucional y colaborativo, en el que participen tanto el equipo gerencial como órganos de gobierno como el consejo consultivo o el directorio. Este esquema permite distribuir la responsabilidad estratégica entre varios actores, mejorar la calidad de las decisiones y garantizar una supervisión efectiva de la gestión. Asimismo, se debe prestar especial atención a la gestión de recursos humanos y a la planificación de la sucesión, dado que la retención de directivos cualificados y la previsión de relevo en puestos esenciales

¹⁵ Para una síntesis véase Corporación Financiera Internacional, *Guía de Gobierno...*, 24.

son factores determinantes para la continuidad operativa y la mitigación del riesgo de interrupciones ante la partida o ausencia de personas claves.

El tercer pilar, relacionado con el gobierno de riesgos y los controles internos, se enfoca en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos que pueden comprometer la sostenibilidad de la PyME. Partiendo de un panorama general que refleja el entorno de control —definido por la cultura y los valores de la empresa—, este pilar aborda aspectos concretos como la gestión del flujo de caja, la administración de la tecnología de la información y la implementación de auditorías tanto internas como externas. Establecer controles adecuados sobre los procesos financieros, operativos y tecnológicos permite no solo proteger los activos de la organización, sino también anticipar posibles amenazas y responder de manera oportuna a eventos adversos. Así, la existencia de mecanismos claros de control interno refuerza la confianza de los distintos grupos de interés y contribuye a la solidez estructural de la empresa.

La divulgación y la transparencia conforman el cuarto pilar y se centran en la comunicación rigurosa y confiable de la información relevante hacia inversionistas y otros grupos de interés clave. Este componente abarca tanto la divulgación de datos financieros —como estados contables, informes de gestión y proyecciones económicas— como la revelación de información no financiera, por ejemplo,

sobre prácticas ambientales, sociales o de gobierno (ESG). Al adoptar políticas de transparencia, las PyMEs no solo facilitan la evaluación de su desempeño y riesgos por parte de los interesados, sino que también fortalecen su reputación y credibilidad en el mercado. En consecuencia, un adecuado régimen de divulgación favorece el acceso a financiamiento y mejora la percepción de los inversionistas sobre el valor real de la empresa.

El último pilar, relativo a la propiedad, aborda las políticas y mecanismos que garantizan los derechos y las responsabilidades de los accionistas dentro de la estructura empresarial. En este ámbito, se incluyen disposiciones específicas para salvaguardar los intereses de los fundadores y de los miembros de la familia que participan en el negocio, así como la organización de la junta anual de accionistas, que constituye el principal foro de decisión y control. Además, se establecen procedimientos formales para la resolución de controversias que puedan surgir entre los diferentes accionistas, evitando así que los conflictos internos afecten la operatividad y la cohesión de la empresa.

Debe apuntarse que los pilares de la matriz para las PyMEs se basan en el “Marco de gobierno corporativo de la Corporación Financiera Internacional”, el cual había sido adoptado por más de 30 instituciones financieras en materia de desarrollo en todo el mundo. El “Marco de gobierno corporativo de la Corporación

Financiera Internacional” está inspirado, a su vez, en los Principios de gobierno Corporativo de la OCDE. De modo que, tal como indica la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs”, “las pymes que trabajan con el Marco de gobierno corporativo de IFC podrán pasar naturalmente a gobierno «corporativo» a medida que se convierten en grandes empresas”¹⁶.

En consecuencia, el gobierno corporativo en las PyMEs no debe concebirse como un “lujo” normativo, sino como una necesidad estratégica, sobre todo en contextos de incertidumbre legal o mercados en desarrollo. La siguiente sección profundiza en cómo el arbitraje, como instrumento jurídico de resolución de controversias, puede integrarse como una manifestación concreta de tales principios de gobernanza.

IV. Resolución de disputas en PyMEs y su relación con la gobernanza corporativa

De conformidad con la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs”, la resolución de controversias tiene particular relevancia en las cuestiones relativas a la propiedad que, según se indicó en el punto anterior, es uno de los pilares fundamentales de la matriz de gobierno corporativo para las PyMEs. En con-

creto, la resolución de disputas aparece como un elemento indispensable para la gobernanza corporativa en materia de propiedad en dos etapas clave: (i) inicio del negocio y (ii) expansión del negocio¹⁷.

En la etapa de inicio del negocio, es fundamental fijar un mecanismo eficiente para la resolución de disputas entre accionistas, lo que permitirá “manejar de manera proactiva los conflictos que pueden amenazar la supervivencia de la empresa”¹⁸. En efecto, siguiendo a Groton y Haapio, cuando las partes inician una relación comercial, deben definir desde el principio cómo gestionarán sus posibles conflictos. En ese momento cuentan con la oportunidad de establecer un método racional para abordar cualquier disputa que pudiera surgir, delimitando un sistema de resolución de controversias que, en primera instancia, busque prevenir conflictos y, en caso de que estos ocurran, estipule un procedimiento destinado a evitar el litigio y alcanzar un acuerdo¹⁹. La “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” señala que:

En el acuerdo accionistas y en otros documentos relevantes de la empresa deben incluirse disposiciones sobre cómo resolver controversias potenciales. En conjunto, estos documentos deben proporcionar una hoja de ruta procesal práctica que

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ibid., 25.

¹⁸ Ibid., 78.

¹⁹ Véase James P. Groton y Helena Haapio, “From Reaction to Proactive Action: Dispute Prevention Processes in Business Agreements”, ResearchGate (2007): s/n. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements

aclare a todas las partes involucradas en la controversia cómo se resolverán los asuntos²⁰.

Luego, para la expansión del negocio, es imprescindible contar con un mecanismo de resolución de disputas vinculadas con la gobernanza corporativa propiamente dicha²¹. La “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” estima que la forma más apropiada “de resolver controversias de gobierno corporativo es la mediación”²², aunque ciertamente no todas las controversias pueden ser resueltas a través de la mediación.

En materia de resolución de controversias, la “Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs” sugiere la revisión del documento “*Boardroom Disputes. How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly*”²³, elaborado y publicado en 2015 por la Corporación Financiera Internacional. Este documento señala que existe evidencia importante de que los consejos de administración son reacios a litigar para resolver sus disputas, dado que puede ser perjudicial para el desempeño, la reputación y el valor de la empresa. En contraste, indica el documento, los medios alternativos de resolución de controversias (negociación, mediación y arbitraje) permiten que las partes asuman un mayor grado de

responsabilidad sobre la forma que se considera y se resuelve la disputa, ya que impulsan activamente el proceso. Ello redundará en una mayor posibilidad de preservar las relaciones comerciales una vez terminado el procedimiento, porque la intensidad del conflicto tiende a ser menos adversarial que en un juicio y los resultados pueden constituir un ganar-ganar para ambas partes²⁴.

A. El arbitraje como manifestación del buen gobierno corporativo

La incorporación del arbitraje como mecanismo de resolución de controversias en el diseño institucional de las pequeñas y medianas empresas no solo constituye una opción jurídica válida, sino que puede ser interpretada como una expresión tangible de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo. Lejos de tratarse de una cláusula meramente formal, la previsión del arbitraje refleja una gestión empresarial que se orienta a la prevención de conflictos, a la eficiencia operativa y a la protección de la continuidad del negocio.

Existen diversos tipos de arbitraje, entre ellos el arbitraje comercial, que se encarga de dirimir disputas derivadas, por ejemplo, de operaciones de compra-

²⁰ Corporación Financiera Internacional, Guía de Gobierno..., 83.

²¹ Corporación Financiera Internacional, Guía de Gobierno..., 78.

²² *Ibid.*, 83.

²³ International Finance Corporation, *Boardroom Disputes. How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly* (IFC-CEDR, 2015). Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/768081486008917225/pdf/109567-ENGLISH-Boardroom-Disputes-Practical-Guide-for-Directors-PUBLIC.pdf>

²⁴ *Ibid.*, 30-31.

venta, suministro o prestación de servicios entre entidades, y el arbitraje societario, un tipo de arbitraje especial, orientado a resolver conflictos internos entre accionistas, órganos de administración y la propia empresa. Ambos mecanismos son valorados positivamente desde el buen gobierno corporativo, ya que ofrecen procedimientos más expeditos, especializados y menos adversariales que el litigio ordinario, contribuyendo a preservar la reputación, la eficiencia operativa y la continuidad del negocio. Para las PyMEs, estas ventajas resultan especialmente relevantes: el arbitraje comercial facilita la resolución de controversias con clientes y proveedores de forma ajustada a sus limitaciones de recursos, mientras que el arbitraje societario permite gestionar fricciones internas sin dañar las relaciones de confianza entre los propietarios, reforzando la estabilidad y la sostenibilidad empresarial.

La práctica global casi unánimemente sugiere la adopción del arbitraje como una medida de buen gobierno corporativo. Uno de los fundamentos de esta recomendación se encuentra en el “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina²⁵, elaborado por la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, un espacio que agrupa a responsables de políticas públicas, reguladores, empresarios, inversionistas y especialistas de la región, así

como representantes de países de la OCDE. Iniciado en 2000, el “White Paper” se desarrolló a lo largo de cuatro encuentros realizados en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003), complementados con reuniones continuas entre esos eventos. Para las PyMEs, utilizar este instrumento implicaría contar con un mecanismo alternativo que potencie su capacidad de resolver conflictos de manera más ágil y especializada, evitando dilaciones que podrían comprometer su estabilidad.

En el citado “White Paper” se expusieron conclusiones relevantes para el periodo 2000-2004 en relación con el uso de arbitraje para resolver disputas societarias. Se destacó la necesidad de incorporar, entre las reformas prioritarias, mecanismos de resolución alternativa de conflictos, como el arbitraje privado, en las normas que rigen las sociedades y el gobierno corporativo. Asimismo, se observó que la mayoría de los tribunales en la región, en ese momento, carecían de la especialización técnica necesaria para dirimir disputas entre accionistas de manera justa y eficaz²⁶. Incluso en aquellos países donde existían instancias judiciales especializadas, se advirtió que podían no disponer de recursos suficientes para afrontar la carga de casos²⁷.

La experiencia acumulada en países de la OCDE y en la región sugería que el arbi-

²⁵ OCDE, White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina (OCDE, 2004). Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

²⁶ *Ibid.*, 41.

²⁷ *Ibid.*, 17.

traje privado voluntario podía constituir una alternativa eficiente y efectiva. Para que esta opción funcionara, se enfatizó la importancia de que el marco legal nacional reconociera las resoluciones arbitrales sin una revisión adicional de los hechos, y que los tribunales dispusieran de procedimientos actualizados para hacer cumplir dichos laudos. Asimismo, se consideró que un poder judicial activo y coherente, capaz de interpretar adecuadamente las leyes, fortalecería la eficacia y confianza en los mecanismos privados de resolución de disputas. En última instancia, la ejecución de los laudos arbitrales depende en gran medida de la eficiencia del sistema judicial.

Se apuntó, además, que el recurso al arbitraje podría aliviar la carga de los tribunales y beneficiar al entorno empresarial, al acelerar la solución de controversias comerciales, incluidas las disputas de accionistas minoritarios. Siempre que el arbitraje contara con apoyo constante, recursos suficientes y un respaldo judicial que asegurara la ejecutabilidad de sus decisiones, se estimó que ofrecería un entorno de resolución de conflictos más eficaz, equitativo y previsible²⁸.

En las dos décadas transcurridas desde el diagnóstico del “White Paper”, los obstáculos señalados han ido reduciéndose. La recomendación de emplear arbitraje en el marco del buen gobierno corporativo se ha difundido y consolidado con el

tiempo, impulsando importantes modificaciones legislativas. Hoy, el contexto latinoamericano es radicalmente distinto al de principios de los 2000: la mayoría de los países reconoce expresamente la validez del arbitraje societario y respalda el uso del arbitraje comercial en controversias extrasocietarias. Para las PyMEs, esto ha significado disponer de una opción legal plenamente respaldada para resolver internamente disputas que, de otro modo, podrían paralizar su operación y obstaculizar su crecimiento.

Después de más de veinte años, es evidente que el uso del arbitraje para dirimir controversias intrasocietarias y extrasocietarias ya no es una aspiración, sino una práctica viable y consolidada. Los beneficios que el arbitraje otorga —rapidez, especialización, confidencialidad y preservación de las relaciones comerciales— se han ido valorando más con el tiempo, lo que ha llevado a un número creciente de empresas a adoptarlo.

B. El arbitraje y la cuestión terminológica en los instrumentos de buen gobierno corporativo

Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, auspiciados por la Corporación Andina de Fomento (Lineamientos de la CAF)²⁹ y en particular el Lineamiento N.º 5 de la edición de 2013, titulado “Cláusulas compromisorias de sumisión al arbi-

²⁸ Ídem.

²⁹ Andrés Oneto y Catalina Rojas, Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (CAF, 2023), 21.

traje”, se refiere claramente a conflictos internos entre accionistas y directores, así como a la arbitrabilidad objetiva y subjetiva propia del arbitraje societario.

La última versión de los Lineamientos de la CAF, publicada en 2023, establece en el Lineamiento N.º 4 que: “Los Estatutos de la empresa deben incluir una cláusula compromisoria que establezca las reglas para dirimir las diferencias entre diferentes actores de gobierno (accionistas y Directorio), para impugnar los acuerdos de la Asamblea o exigir la responsabilidad a los Directores”³⁰.

Situación similar se observa en los Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado del Banco de Desarrollo de América Latina³¹ (Lineamientos EPE de la CAF) y en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas³² (Código Peruano). Ambos documentos prescinden del término “arbitraje societario”, aunque sus referencias a la solución de conflictos intrasocietarios implican, de manera evidente, este mecanismo.

En el Código de las Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa del Instituto

Brasileño de Gobernanza Corporativa (Código Brasileño), cuenta con seis ediciones hasta 2023. En la edición de 2003, se sugería resolver los conflictos “de preferencia por medio de arbitraje”; en la de 2009, se optó por una cláusula escalonada: primero negociación, luego mediación y, finalmente, arbitraje, recomendándose que estos mecanismos formen parte del estatuto o contrato social. La sexta edición (2023) mantiene un enfoque similar, sugiriendo “mecanismos de mediación y/o arbitraje u otro sistema adecuado” en caso de fracaso de la negociación, e instando a incluir estas disposiciones en el contrato de sociedad o en compromiso que firmado entre los involucrados³³.

Los “Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas”³⁴ de 2011 (Código Boliviano 2011) definen el arbitraje como un medio extrajudicial para resolver disputas con precisión, confidencialidad y rapidez, garantizando la continuidad de la empresa. En la sección “solución de controversias”, se establece un orden escalonado: primero, gestión interna; de no satisfacerse la demanda, se recurre a

³⁰ Ídem.

³¹ Andrés Oneto y Catalina Rojas, Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado (CAF, 2021), 35.

³² Superintendencia Mercado de Valores, Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (Lima: 2013). Disponible en: <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>

³³ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, 6ª edición (São Paulo: IBGC, 2023), 25. Disponible en: <https://idbinvest.org/en/download/20705>

³⁴ Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, “Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas”, 30 de diciembre de 2011. Resolución Administrativa RA/AEMP/N° 142/2011.

métodos alternativos como conciliación, peritaje y arbitraje.

El Código Boliviano 2016³⁵ reemplazó al de 2011, reiterando la resolución escalonada de controversias, exigiendo conciliación previa antes de acudir al arbitraje. La versión de 2023³⁶ sigue la misma línea: el Lineamiento N.º 11 obliga a la administración a informar formalmente a socios o accionistas sobre los métodos de solución de conflictos incluidos en el instrumento constitutivo, invitando a la conciliación antes de proseguir con el arbitraje.

En México, el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (Código Mexicano 2018)³⁷ no menciona la palabra “arbitraje”, sino que, en su “práctica recomendada 7”, sugiere establecer un procedimiento para prevenir y resolver negociadamente los conflictos entre accionistas y consejeros, privilegiando métodos alternativos. Como se explicó al inicio del texto, aunque mayoría de estos instrumentos no emplean el término “arbitraje societario”, resulta evidente que sus directrices abarcan esta modalidad.

Conviene señalar que los Lineamientos de la CAF (edición 2013) identificaron

tres problemas frecuentes en la región: (i) regulación inadecuada para la ejecución del arbitraje; (ii) costos elevados en su tramitación; y (iii) riesgo de abuso mediante recursos de nulidad contra laudos arbitrales³⁸. No obstante, se señaló que tales riesgos no deslegitiman el arbitraje como vía preferente para resolver disputas societarias. En cuanto a la arbitralidad objetiva, ciertas legislaciones latinoamericanas reservan algunos casos a la jurisdicción ordinaria o a autoridades administrativas. En la edición 2023, los Lineamientos de la CAF ya no mencionan estos inconvenientes prácticos.

El Código Brasileño 2015 estableció que la compañía debe comunicar de manera equitativa al mercado las decisiones principales y actos relativos a procedimientos arbitrales que pudieran impactar el valor de sus títulos o las decisiones de inversión de los accionistas. Esta práctica se reafirma en el Código Brasileño 2023: “La organización, a menos que exista impedimento legal, debe informar de igual manera a todas las partes interesadas sobre las principales decisiones y actos referentes a procedimientos de arbitraje y mediación de conflictos”³⁹.

³⁵ Autoridad de Fiscalización de Empresas, “Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas”, 30 de diciembre de 2016. Resolución Administrativa RA/AEMP/Nº 99/2016.

³⁶ Autoridad de Fiscalización de Empresas, “Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo”, 8 de diciembre de 2023. Resolución administrativa RA/AEMP/Nº 330/2023, 6-7.

³⁷ Consejo Coordinador Empresarial, Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (México, 2018.). Disponible en: [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f\(1\)-%20CCE%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f(1)-%20CCE%202018.pdf)

³⁸ Corporación Andina de Fomento, Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (CAF, 2013), 30

³⁹ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Código de las Mejores Práctica..., 25.

Del mismo modo, el Código Boliviano 2011 indicaba que la empresa debía informar a los socios sobre los métodos de resolución de conflictos consignados en su Contrato Social. En la versión 2023, el Lineamiento N.º 11 reitera este mandato: “La administración de la sociedad comercial debe poner formalmente en conocimiento de sus socios o accionistas, los diferentes métodos de solución de controversias establecidos en su instrumento constitutivo”⁴⁰.

De manera que el arbitraje se convierte en un instrumento de previsibilidad institucional cuando es adoptado desde una perspectiva de gobernanza, al proporcionar certidumbre sobre cómo se manejarán los desacuerdos futuros y al reducir la exposición al riesgo judicial. Esto es particularmente relevante para las PyMEs, en las cuales la judicialización de un conflicto puede consumir recursos financieros, operativos y personales de manera desproporcionada. El arbitraje, cuando es previsto como parte del diseño institucional de la empresa, no es un mero mecanismo procesal, sino un instrumento de arquitectura corporativa que evidencia profesionalización y visión estratégica⁴¹. En esta línea, puede afirmarse que el arbitraje desempeña tres funciones claves en el marco del buen gobierno corporativo de las PyMEs:

1. *Función preventiva*

La sola existencia de un acuerdo arbitral, claro y bien redactado, puede disuadir conductas oportunistas y fomentar la negociación temprana de las diferencias, reduciendo la litigiosidad innecesaria.

2. *Función organizacional*

Al definir de antemano el modo de resolver disputas, se institucionaliza un procedimiento que trasciende las personas y promueve reglas del juego conocidas, con lo cual se refuerza la estabilidad y continuidad del negocio.

3. *Función reputacional*

Empresas que adoptan mecanismos arbitrales transparentes y confiables proyectan una imagen de responsabilidad jurídica y buena fe, lo cual puede incidir positivamente en su relación con inversionistas, clientes y terceros. La implementación efectiva de esta visión requiere, sin embargo, asesoramiento legal especializado, redacción precisa de los acuerdos de arbitraje, elección cuidadosa de la institución arbitral y conocimiento sobre los costos y beneficios del mecanismo.

De lo contrario, el arbitraje corre el riesgo de convertirse en una promesa ineficaz o incluso contraproducente. En definitiva, cuando se aplica de manera consciente y estratégica, el arbitraje no solo resuelve conflictos, sino que re-

⁴⁰ Autoridad de Fiscalización de Empresas, “Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo”, 8 de diciembre de 2023. Resolución administrativa RA/AEMP/Nº330/2023, 6.

⁴¹ Véase en general: Diego Thomás Castagnino, “El arbitraje societario y el buen gobierno corporativo de las empresas”, Anuario Venezolano de Arbitraje Nacional e Internacional, No. 3 (2022): 93-112. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2023/04/ANAVI-Nro3-A6-pp-93-112.pdf>

fuerza la arquitectura institucional de las PyMEs, consolidando su camino hacia una gobernanza responsable, moderna y resiliente.

V. Barreras y desafíos para las PyMEs en el uso del arbitraje

A pesar de las múltiples ventajas que el arbitraje puede ofrecer a las pequeñas y medianas empresas, su adopción todavía es limitada en muchos contextos. Esta reticencia no necesariamente responde a una evaluación racional de sus beneficios, sino más bien a una serie de obstáculos estructurales, culturales y económicos que dificultan su implementación. Identificar estas barreras es esencial para diseñar estrategias que permitan una incorporación más efectiva del arbitraje dentro del marco de buen gobierno corporativo de las PyMEs.

A. *Percepción de altos costos*

Una de las barreras más recurrentes es la percepción —a veces fundada, otras veces exagerada— de que el arbitraje resulta costoso en comparación con la jurisdicción ordinaria. Las tasas administrativas de los centros arbitrales, los honorarios de los árbitros y los gastos conexos pueden parecer elevados para empresas con presupuestos ajustados. Sin embargo, esta percepción debe ser contextualizada, el análisis de costos del ar-

bitraje debe incluir los costos de oportunidad del litigio, la duración del proceso judicial y el riesgo de ejecución ineficaz de las sentencias.

En muchos casos, el arbitraje puede resultar más económico si se consideran sus ventajas indirectas: celeridad, menor distracción operativa, confidencialidad y mayor control sobre el procedimiento. Además, en respuesta a la necesidad de resolver disputas de manera más ágil y menos onerosa, han surgido variantes del arbitraje tradicional, como el arbitraje abreviado, acelerado e hiperacelerado. Estos mecanismos permiten reducir significativamente los tiempos de resolución sin sacrificar la calidad del proceso.

Estos procedimientos especiales son particularmente útiles para PyMEs, no sólo porque permite que las partes prescindan de algunas fases y formalidades propias del procedimiento arbitral ordinario, sino que contribuye con la disminución de costos asociados a la resolución de la controversia. Entre los centros de arbitraje que han incorporado este tipo de arbitraje en sus reglamentos resaltan: Cámara de Comercio Internacional (CCI)⁴², Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Inter-

⁴² La CCI introdujo en 2017 el Procedimiento Abreviado, diseñado para ofrecer un mecanismo más expedito y económico en la resolución de controversias. Inicialmente, este procedimiento se aplicaba automáticamente a disputas con una cuantía no superior a 2 millones de dólares estadounidenses. A partir del 1 de enero de 2021, el umbral se incrementó a 3 millones de dólares. Las partes también pueden acordar su aplicación en casos de mayor cuantía. Este procedimiento se caracteriza por plazos reducidos y la posibilidad de designar un árbitro único, incluso si el acuerdo de arbitraje original dispone lo contrario.

nacional (CNUDMI)⁴³, Stockholm Chamber of Commerce (SCC)⁴⁴, Singapore International Arbitration Centre (SIAC)⁴⁵, Centro Internacional de Arbitraje de Madrid (CIAM)⁴⁶, Corte Española de Arbitraje⁴⁷, Corte de Arbitraje de Madrid⁴⁸, Tribunal Arbitral de Barcelona (TAB)⁴⁹, Cámara de Comercio de Lima (CCL)⁵⁰. En Venezuela, los princi-

pales centros de arbitraje han incluido en sus reglamentos disposiciones sobre arbitraje abreviado. Así por ejemplo el Reglamento General del CACC (2022) establece el arbitraje abreviado en el Libro IV, bajo la denominación de procedimiento abreviado⁵¹. El Reglamento del CEDCA (2020) también se refiere al ar-

⁴³ La CNUDMI adoptó en 2021 el Reglamento de Arbitraje Acelerado, que ofrece un marco simplificado y más rápido para la resolución de disputas. Este reglamento establece plazos más cortos para cada etapa del proceso arbitral y limita la extensión de las presentaciones escritas y el número de audiencias. Aunque es un procedimiento más expedito, se asegura de mantener las garantías procesales fundamentales para las partes involucradas.

⁴⁴ Stockholm Chamber of Commerce Arbitration Institute, SCC Expedited Arbitration Rules (2023), 3. Antes de iniciar el articulado, este instrumento normativo establece lo siguiente: “Under any arbitration agreement referring to the Rules for Expedited Arbitrations of the SCC Arbitration Institute or the Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce the parties shall be deemed to have agreed that the following rules, or such amended rules, in force on the date of the commencement of the arbitration, or the filing of an application for the appointment of an emergency arbitrator, shall be applied unless otherwise agreed by the parties”.

⁴⁵ Singapore International Arbitration Centre, SIAC Rules (2025). Disponible en: <https://siac.org.sg/wp-content/uploads/2024/06/SIAC-Rules-2025-English-1-Jan-2025.pdf>

⁴⁶ El Reglamento CIAM-CIAR regula el arbitraje abreviado desde su versión a partir del 1 de enero de 2020 y en la versión actual vigente a partir del 1 de enero de 2024 introdujo el procedimiento hiperabreviado.

⁴⁷ Corte Española de Arbitraje, Reglamento de la Corte Española de Arbitraje (2022). Disponible en: https://cearbitraje.com/sites/default/files/2024-06/RCEA-2022_merged.pdf. Ver artículo 60.

⁴⁸ Corte de Arbitraje de Madrid, Reglamento de la Corte de Arbitraje de Madrid (2022). Disponible en: <https://www.arbitramadrid.com/wp-content/uploads/2023/12/231220-Reglamento-CAM-2022-ESP-sin-anexos.pdf>. Ver artículo 52.

⁴⁹ Tribunal Arbitral de Barcelona, Reglamento de procedimiento TAB (2019). Disponible en: https://tab.es/wp-content/uploads/2023/07/Reglament_TAB_es.pdf. Ver artículo 50.

⁵⁰ En 2016, la CCL implementó el Arbitraje Acelerado para casos de menor cuantía, permitiendo resolver disputas en menos de cuatro meses. Este procedimiento rápido consiste en no seguir el proceso estándar, sino en aplicar plazos muy abreviados. Es aplicable cuando el monto en disputa no excede el límite establecido en la Tabla de Aranceles del Centro, aunque las partes pueden acordar su aplicación en casos de mayor cuantía.

⁵¹ El artículo 84 del Reglamento General del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas (2022) establece lo siguiente: “Cuando el monto estimado de la solicitud de arbitraje no exceda de cincuenta mil dólares estadounidenses (USD 50.000,00) o su equivalente en bolívares según el ordenamiento jurídico vigente a la fecha de su presentación, el arbitraje se regirá por las normas previstas en este libro”. Esta norma es similar al artículo 30 del Reglamento de Arbitraje de la CCI (2021). Vale destacar que el hecho de que el arbitraje abreviado opere “por defecto”, no excluye la posibilidad de que las partes establezcan en su acuerdo de arbitraje –o incluso una vez que la disputa ha surgido– que la controversia sea resuelta mediante el procedimiento ordinario. Incluso si las partes no han excluido la aplicación del procedimiento abreviado, los árbitros se reservan la facultad de decidir si la controversia es susceptible de ser resuelta mediante esta modalidad. Al respecto téngase en cuenta el artículo 30.3.c) del Reglamento de Arbitraje de la CCI (2021) que indica lo siguiente: “Las Disposiciones sobre el Procedimiento Abreviado no serán aplicables si: (...) c) la Corte, a solicitud de una parte antes de la constitución del tribunal arbitral o de oficio, determina que resulta inapropiado aplicar las Disposiciones sobre el Procedimiento Abreviado de acuerdo con las circunstancias del caso”.

bitraje abreviado en el Título III⁵². Por último, el Reglamento General del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Maracaibo (2020)⁵³ regula el procedimiento abreviado en el Libro IV⁵⁴.

No obstante, debemos ser enfáticos en reconocer que cada caso debe ser anali-

zado de manera individual, ya que, definitivamente, el arbitraje expedito no es un procedimiento ideal para todo tipo de controversia⁵⁵. Lo que en realidad debe privar es el criterio de las partes, las cuales deben ser sinceras en cuanto a su intención de tramitar su caso mediante un

⁵² La aplicabilidad del arbitraje abreviado fue regulada mediante una cláusula opt-out, contenida en el artículo 46.1 del reglamento que indica: “Cuando se trate de controversias que no excedan el monto establecido en el Apéndice de Costos y Honorarios vigente al momento de introducción de la solicitud de arbitraje y en las cuales no estén involucrados más de un sujeto como demandante ni más de un sujeto como demandado, se aplicará el Procedimiento Expedito previsto en este título, salvo acuerdo en contrario de las partes. El procedimiento expedito también puede ser aplicado a controversias de mayor cuantía o con multiplicidad de partes cuando éstas así lo convengan”. Se trata de una norma dispositiva, que establece una cláusula opt-out de arbitraje abreviado cuando las controversias no excedan el monto establecido para el momento en que se introduce la solicitud de arbitraje. Esto permite que las partes puedan decidir resolver su disputa, independientemente de la cuantía, mediante un procedimiento arbitral ordinario salvo pacto en contrario, haciendo una clara excepción en los casos de arbitraje complejo. Sobre el arbitraje complejo y sus particularidades ver: James-Oris Rodner, “El arbitraje complejo”, en *El Arbitraje en Venezuela estudios con motivo de los 15 años de la Ley de Arbitraje Comercial* (Caracas: Centro de Arbitraje de la Cámara de Caracas; Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje; Club Español del Arbitraje, Capítulo Venezuela, 2013), 319 y ss.

⁵³ La presentación y explicación de varias de las normas de este reglamento puede consultarse en David Moucharfech Parra, “Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Maracaibo”, en XII Jornada Anibal Dominici. En homenaje a Eugenio Hernández-Bretón (Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2022), 93-108.

⁵⁴ El artículo 110 se refiere a los supuestos de aplicación del procedimiento arbitral abreviado, que son los siguientes: “1. Cuando las controversias no excedan el monto establecido en el Anexo I vigente al momento de introducción de la solicitud de arbitraje. 2. Cuando no esté presente más de un sujeto como demandante ni más de un sujeto como demandado, salvo acuerdo en contrario de las partes. 3. Cuando las partes no hayan pactado expresamente su no aplicación. 4. Cuando las partes convengan su aplicación en controversias de mayor cuantía a la contenida en el Anexo I”. La regulación del procedimiento arbitral abreviado en este reglamento se rige por una cláusula automática. De manera que, al cumplirse el supuesto de hecho previsto en la norma, se activará la consecuencia jurídica que es la tramitación del arbitraje mediante un procedimiento abreviado. De los párrafos siguientes del mismo artículo 110 deriva el poder del Comité Ejecutivo del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Maracaibo, que se refleja en caso de que una de las partes no quiera que el procedimiento sea abreviado, pues será el Comité Ejecutivo el que tomará la decisión definitiva sobre este particular. Además, el Comité Ejecutivo de este centro de arbitraje, está facultado por el reglamento para acordar la no aplicación del procedimiento arbitral abreviado atendiendo a las particularidades de cada caso. En cuanto al número de mediadores y árbitros, el artículo 110 establece que el procedimiento abreviado deberá realizarse -como regla- sólo con un mediador y un árbitro único con independencia de lo convenido por las partes en el compromiso arbitral, aunque es posible que el Comité Ejecutivo acuerde, en situaciones excepcionales y previa audiencia de las partes, establecer un tribunal compuesto de tres árbitros. Esto deberá hacerlo teniendo en cuenta las particularidades, exigencias y complejidad de cada caso.

⁵⁵ Uno de los criterios esenciales a tomar en consideración para garantizar el éxito de procedimientos arbitrales abreviados es el respeto de garantías procesales fundamentales. Wilfredo Monsalve García, “Arbitraje expedito y debido proceso: en búsqueda del justo equilibrio”, *Anuario Venezolano de Arbitraje Nacional e Internacional*, No. 3 (2022): 255-284. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2023/04/ANAVI-Nro3-A14-pp-255-284.pdf>

procedimiento más expedito pensando en las eficiencias en costos y tiempos.

A modo de ejemplo, el Reglamento de Arbitraje de la CCI reconoce que las particularidades del arbitraje abreviado no se ajustan necesariamente a todos los casos⁵⁶. El Reglamento de Arbitraje Acelerado de la CNUDMI (2021) también admite que no todos los casos son susceptibles de tramitación mediante procedimientos acelerados⁵⁷. La diferencia con el Reglamento de Arbitraje de CCI es que el Reglamento de Arbitraje Acelerado de CNUDMI deja exclusivamente en las partes la carga de solicitar al tribunal la desaplicación del procedimiento abreviado y no contempla la posibilidad de que los árbitros lo desapliquen de oficio.

B. Falta de conocimiento o asesoría especializada

Muchas PyMEs carecen de acceso a asesoría jurídica estratégica que les permita entender las ventajas del arbitraje y redactar cláusulas adecuadas. Puede tratarse de una barrera económica, en la que la PyME no cuente con los recursos suficientes para tener una asesoría especializada, lo cual es especialmente crítico en países donde el Estado no ofrece asesoría legal gratuita para este tipo de empresas. Dejando de lado el tema económico, creemos que la ausencia de cultura arbitral en el empresariado medio tiene más que ver con una falta de pedagogía jurídica que con una verdadera inadecuación del mecanismo, ya que, como se ha indicado, existen opciones.

⁵⁶ Por este motivo, el artículo 30.3 del cuerpo principal del reglamento establece, entre las excepciones a la aplicación de las disposiciones sobre el procedimiento abreviado, que no será aplicable este procedimiento si “la Corte, a solicitud de una parte antes de la constitución del tribunal o de oficio, determina que resulta inapropiado aplicar las Disposiciones sobre el Procedimiento Abreviado de acuerdo con las circunstancias del caso”.

⁵⁷ Aunque la regulación es distinta. Cuando las partes pactan someterse a este reglamento, pero, debido a las condiciones particulares del caso, puede que el arbitraje acelerado no sea la mejor opción, las partes en cualquier momento durante el proceso pueden convenir en dejar de aplicarlo (artículo 2.1). En este supuesto, el Tribunal Arbitral seguirá constituido y dirigirá el arbitraje de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje CNUDMI. También es posible que una de las partes solicite al tribunal arbitral que ordene desaplicar el Reglamento de Arbitraje Acelerado, caso en el cual el tribunal arbitral está obligado a oír a las partes antes de decidir (artículo 2.2.) y a tal efecto deberá tener en cuenta, entre otros elementos: (i) La urgencia que haya en resolver la controversia; (ii) La etapa del procedimiento en que se formule la solicitud; (iii) La complejidad de la controversia (por ejemplo, el volumen de pruebas documentales que se estima se presentará y el número de personas que se estima prestarán declaración); (iv) La suma que se estime será litigiosa (todas las sumas reclamadas en la notificación del arbitraje, las reconveniones que se formulen en la respuesta a esta, así como todas las modificaciones o complementos); (v) Las condiciones del acuerdo entre las partes por el que estas sometieron su controversia a arbitraje acelerado y la previsibilidad de las circunstancias actuales en el momento de celebrarse el acuerdo; y (vi) La repercusión que tendría en las actuaciones la decisión que se tome. Es evidente que el Reglamento de Arbitraje Acelerado de CNUDMI desea controlar la aplicación del procedimiento abreviado, excluyendo de esta modalidad a los casos que presentan circunstancias peculiares, procurando un equilibrio entre la celeridad procesal y el respeto a las garantías procesales fundamentales. Ver: CNUDMI, Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI (2021) Reglamento de Arbitraje Acelerado de la CNUDMI Reglamento de la CNUDMI sobre la Transparencia en los Arbitrajes entre Inversionistas y Estados en el Marco de un Tratado (Naciones Unidas, Viena, 2021), 51.

C. Acuerdos de arbitraje mal redactados o ineficaces

Otro problema común lo constituyen los acuerdos de arbitrajes mal estructurados, ambiguos o inaplicables, lo que genera litigios previos sobre su validez o alcance. Los casos de acuerdos de arbitraje patológicos más frecuentes son los que remiten a instituciones inexistentes, omiten elementos esenciales o combinan arbitraje y jurisdicción ordinaria de manera contradictoria. De allí la insistencia es que las PyMEs deben contar con asesoría especializada.

D. Falta de familiaridad con el proceso arbitral

Incluso cuando las PyMEs incluyen acuerdos de arbitraje en sus contratos, muchas veces desconocen el funcionamiento práctico del proceso: cómo se nombra el árbitro, qué documentos deben presentarse, cuáles son los plazos, cómo se ejecuta el laudo, entre otros aspectos. Esta falta de familiaridad puede generar ansiedad o reticencia al momento de activar el mecanismo.

Propuestas para superar estas barreras se sugiere:

- i. **Educación y capacitación jurídica especializada:** Promover programas de formación para empresarios, gerentes y asesores legales de PyMEs sobre arbitraje y gestión de con-

flictos, en colaboración con cámaras de comercio, universidades y centros de arbitraje.

- ii. **Modelos de acuerdos de arbitraje adaptados a PyMEs:** Desarrollar acuerdos de arbitraje tipo que sean claros, flexibles y adaptables a las necesidades de las pequeñas empresas, incorporando opciones de arbitraje simplificado, plazos abreviados o uso de plataformas digitales.
- iii. **Arbitraje institucional simplificado:** Entre las propuestas más relevantes se encuentra la necesidad de adaptar el procedimiento arbitral a la realidad de las empresas de menor tamaño, con reglas claras, audiencias virtuales y plazos abreviados, incluso en procedimientos especiales como el arbitraje societario⁵⁸. Impulsar reglas procesales específicas para PyMEs dentro de los centros arbitrales, con tarifas proporcionales, árbitros con formación específica en conflictos empresariales menores y audiencias virtuales para reducir costos logísticos.
- iv. **Promoción de confianza institucional:** Aumentar la transparencia y rendición de cuentas

⁵⁸ Diego Tomás Castagnino, "Propuestas de reglas procedimentales para la tramitación del arbitraje societario en Venezuela", Revista Venezolana de Derecho Mercantil, No. 8 (2022). Disponible en: https://www.sovedem.com/_files/ugd/de1016_ac29bd405d1b4bb8a613163aeb020306.pdf

de los centros arbitrales, publicar estadísticas, códigos de ética y decisiones sobre recusaciones para fortalecer la percepción de imparcialidad.

- v. **Asistencia jurídica para PyMEs vulnerables:** Establecer programas de apoyo o subsidio legal para pequeñas empresas que requieran activar mecanismos arbitrales y carezcan de recursos suficientes.

En definitiva, superar estas barreras no solo requiere ajustes normativos o institucionales, sino un cambio cultural en la forma en que las PyMEs conciben la gestión de riesgos legales. Solo a través de una aproximación integral –jurídica, económica y pedagógica– podrá integrarse el arbitraje como parte esencial del modelo de gobernanza de este sector empresarial.

VI. Experiencias comparadas y buenas prácticas

La integración del arbitraje en el ecosistema jurídico de las PyMEs no es una realidad uniforme a nivel global. Mientras en algunos países se ha tomado en cuenta a este sector de la economía, en otros continúa siendo incipiente. El análisis comparado permite identificar buenas

prácticas replicables, así como advertir sobre obstáculos comunes, lo que resulta particularmente útil para evaluar el potencial transformador del arbitraje como instrumento de buen gobierno corporativo.

A. América Latina: desarrollo progresivo y adaptaciones institucionales

En América Latina, diversos centros de arbitraje han reconocido el papel de las PyMEs como usuarios potenciales del arbitraje y han adoptado medidas específicas para facilitar su acceso. Por ejemplo, en Colombia, el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con el Reglamento de Procedimiento de Arbitraje Mipymes y Arbitraje Social⁵⁹, que mediante el uso del arbitraje busca resolver los conflictos en donde esté involucrada al menos una empresa Mipyme o se relacione con ésta, el cual se sujetará a los requisitos y reglas de procedimiento previstos en el Reglamento.

En Venezuela, el Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA)⁶⁰ y el Centro de Arbitraje de la Cámara de Ca-

⁵⁹ Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, Reglamento de Procedimiento de Arbitraje Mipymes y Arbitraje Social. Disponible en: <https://www.centroarbitrajeconciliacion.com/en/content/download/12921/file/Reglamento%20de%20Procedimiento%20de%20Arbitraje%20Mipymes%20y%20Arbitraje%20Social.pdf>

⁶⁰ CEDCA, Reglamento de Conciliación y Arbitraje del CEDCA (2020). Disponible en: <https://cedca.org.ve/wp-content/uploads/2022/08/RCEDCA-2020.-Version-14-01-2020-Con-Codigo-de-etica-Nuevo.pdf>

racas (CACC)⁶¹, cuentan con reglas específicas para disputas de bajo monto, permitiendo la designación de árbitros únicos, audiencias virtuales, y tasas proporcionales al valor del litigio.

B. Europa: institucionalización y cultura arbitral consolidada

En el contexto europeo, el arbitraje para PyMEs ha sido impulsado tanto por las cámaras de comercio como por iniciativas legislativas. En España, se cuenta con una ley que incorporó la normativa europea, Directiva 2013/11/UE de 21 de mayo de 2013, que establece procedimientos de arbitraje gratuitos para la resolución de conflictos respecto a un contrato de compraventa o servicio entre consumidor y PyMEs sea cual fuere la naturaleza del producto o adquisición, tanto presencial como online⁶².

Así mismo, en España el Tribunal Arbitral de Barcelona (TAB)⁶³ y la Corte de Arbitraje de Madrid⁶⁴ ofrecen procedimientos sumarios para reclamaciones inferiores a cierto umbral, con tarifas fijas

y plazos de resolución bastante limitados. El TAB establece la obligación de laudar en un plazo de dos meses contados a partir de la presentación de la contestación a la demanda o la contestación a la reconvencción. La Corte de Arbitraje de Madrid fija la obligación de laudar cuatro meses siguientes a la presentación de la contestación a la demanda o a la expiración del plazo para presentarla, o en su caso, a la contestación a la reconvencción o a la expiración del plazo para presentarla.

La Comisión Europea ha propuesto nuevas normas para ayudar a las PyMEs en la resolución de litigios en materia de inversiones en el marco del Acuerdo Económico y de Comercio con Canadá (CETA). Las normas contemplan un procedimiento acelerado con un tribunal de un solo miembro, plazos cortos y protecciones para el Estado como demandado⁶⁵.

La ICC (International Chamber of Commerce), con sede en París, adoptó en

⁶¹ CACC, Reglamento General del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas (2022). Disponible en: <https://arbitrajeccc.org/wp-content/uploads/2022/05/REGLAMENTO-GENERAL-DEL-CENTRO-DE-ARBITRAJE-DE-LA-CAMARA-DE-CARACAS-2022.pdf>

⁶² Diario Oficial de la Unión Europea, Directiva 2013/11/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2013 relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo y por la que se modifica el Reglamento (CE) N.º 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE (Directiva sobre resolución alternativa de litigios en materia de consumo. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/2013/165/L00063-00079.pdf>

⁶³ Tribunal Arbitral de Barcelona, Reglamento de procedimiento TAB (2019). Disponible en: https://tab.es/wp-content/uploads/2023/07/Reglament_TAB_es.pdf. Ver artículo 50.

⁶⁴ Corte de Arbitraje de Madrid, Reglamento de Arbitraje de la Corte de Arbitraje de Madrid (2022). Disponible en: <https://www.arbitramadrid.com/wp-content/uploads/2023/12/231220-Reglamento-CAM-2022-ESP-sin-anexos.pdf>. Ver artículo 52.

⁶⁵ La Comisión Europea propuso el 26 de abril un conjunto de normas que racionalizan y simplifican los procedimientos de resolución de litigios, facilitando a las PYMEs el acceso al sistema de tribunales de inversiones (ICS) previsto por el CETA “ahorrándoles tiempo y dinero.” Disponible en: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2024\)178&lang=es](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2024)178&lang=es)

2017 un Reglamento de Arbitraje Acelerado, aplicable automáticamente para disputas de hasta 3 millones de dólares, salvo que las partes dispongan lo contrario. Esta iniciativa ha sido considerada como una democratización del arbitraje internacional⁶⁶. En Italia, el Árbitro per le Controversie Finanziarie (ACF), aunque centrado en controversias financieras, ha servido como modelo para crear ventanillas únicas de resolución de disputas para pequeños inversionistas y emprendedores, muchas de ellas PyMEs tecnológicas⁶⁷.

C. Asia: innovación tecnológica y accesibilidad digital

En países como Singapur y Hong Kong, la digitalización del arbitraje ha permitido ampliar su alcance a nuevas capas del empresariado. El Singapore International Arbitration Centre (SIAC), por ejemplo, ofrece servicios completamente en línea para controversias de menor cuantía, permitiendo la tramitación de laudos en plazos breves y sin audiencias presenciales. Por su parte, el China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) ha creado una plataforma para el arbitraje de PyMEs con interfaz digital, asistencia jurídica básica y tarifas escalonadas⁶⁸.

D. Lecciones y factores comunes de éxito

De estas experiencias pueden extraerse varios factores clave que han contribuido al éxito del arbitraje entre PyMEs:

- i. **Procedimientos flexibles y adaptados a la realidad empresarial:** Reglamentos simplificados, árbitros únicos, audiencias virtuales y limitación de pruebas innecesarias.
- ii. **Costos proporcionales y transparencia tarifaria:** Tarifas fijas o escalonadas según la cuantía del litigio, con posibilidad de dispensar anticipos.
- iii. **Capacitación jurídica e institucional activa:** Campañas de formación dirigidas a empresarios, abogados, contadores y gerentes de PyMEs, con guías prácticas y cláusulas modelo.
- iv. **Consolidación de confianza institucional:** Transparencia en la selección de árbitros, códigos de conducta, mecanismos de control de calidad y rendición de cuentas.

La experiencia de los centros arbitrales que han diseñado reglamentos específicos para disputas empresariales menores debe servir de modelo para América La-

⁶⁶ CNUDMI, Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI (2021) Reglamento de Arbitraje Acelerado...

⁶⁷ Arbitro per le Controversie Finanziarie ("ACF"), established by CONSOB with resolution of 4 May 2016 no. 19602. Disponible en: <https://www.acf.consob.it/>

⁶⁸ China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC). Disponible en: <https://www.cietac.org>

tina, donde la informalidad societaria de las PyMEs no puede ser una excusa para excluirlas del arbitraje institucional. Estas buenas prácticas confirman que el arbitraje no es un mecanismo reservado a grandes corporaciones, sino una herramienta versátil y eficiente que, con el diseño adecuado, puede beneficiar a las pequeñas y medianas empresas. Su adopción, sin embargo, debe estar acompañada de esfuerzos sostenidos en formación, accesibilidad y fortalecimiento institucional.

VII. Conclusiones

El arbitraje representa una herramienta poderosa para la resolución de controversias en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), no solo por sus ventajas procesales —como la celeridad, especialización y confidencialidad— sino también por su potencial como instrumento de fortalecimiento institucional. Incorporar cláusulas arbitrales en los estatutos, contratos y pactos de las PyMEs no es únicamente una decisión técnica, sino un acto de gobernanza que refleja un compromiso con la eficiencia, la previsibilidad y la continuidad del negocio.

Desde una perspectiva de buen gobierno corporativo, el arbitraje se alinea con los principios de transparencia, gestión del riesgo, responsabilidad y rendición de cuentas. Su implementación permite a las PyMEs anticipar y gestionar conflictos de forma profesional, evitando litigios destructivos que pueden comprometer su estabilidad. Como se ha expuesto, el arbitraje bien estructurado no

solo es viable para las PyMEs, sino deseable como mecanismo de institucionalización progresiva.

Sin embargo, para que el arbitraje cumpla efectivamente este rol, es necesario superar barreras estructurales y culturales: la percepción de altos costos, la falta de conocimiento especializado, la desconfianza institucional, y la redacción deficiente de cláusulas. Estas dificultades pueden enfrentarse mediante políticas públicas, innovación institucional, programas de formación y el desarrollo de procedimientos arbitrales simplificados, como lo demuestran múltiples experiencias internacionales.

En definitiva, el arbitraje no debe ser visto por las PyMEs como un mecanismo lejano, costoso o complejo, sino como un aliado estratégico para una gestión moderna y responsable. Su adopción consciente y bien estructurada contribuye a consolidar una cultura jurídica orientada a la prevención, la eficiencia y el crecimiento sostenible. Así, el arbitraje deja de ser una simple cláusula contractual para convertirse en una auténtica decisión de buen gobierno corporativo.