

*Alfonso Ortega Giménez**

FORMAS DE IMPLANTACIÓN EMPRESARIAL EN CHINA: LA *JOINT-VENTURE*

La elección del canal de implantación en los mercados internacionales es una cuestión capital para la empresa que pretende competir en una economía como la actual: compleja, abierta y global. Algunas pymes apuestan por internacionalizarse con presencia directa en el exterior –mediante la apertura de filiales, fábricas, oficinas comerciales o formando *joint-ventures*–, aunque no es lo habitual teniendo en cuenta que la elección de una estrategia u otra depende del grado de compromiso que se quiera alcanzar y de los recursos disponibles.

Algunas experiencias empresariales ponen de manifiesto que la *joint-venture* se ha convertido en la estrategia de entrada en el mercado chino más adecuada, en aras de alcanzar el éxito empresarial en este mercado emergente.

Palabras clave: internacionalización empresarial, mercados exteriores, cooperación empresarial.
Clasificación JEL: K12, M16.

«No siempre el mejor camino es el más corto»
(Proverbio chino)

1. La *joint-venture* como forma de entrada en los mercados exteriores

La internacionalización empresarial se está convirtiendo en una cuestión de supervivencia no sólo de las grandes empresas sino también para muchas pymes, pues el objetivo es continuar creciendo cuando el espacio doméstico se ha quedado pequeño y es preciso ampliar horizontes; aunque, en otras ocasiones, el motivo es la necesidad, la de seguir a nuestros clientes allá donde vayan, y evitar, así, que algunos de nuestros competidores se crucen en el camino.

La elección del canal de implantación en los mercados internacionales es una cuestión capital para la empresa que pretende competir en una

economía como la actual: compleja, abierta y global. Algunas pymes apuestan por internacionalizarse con presencia directa en el exterior –mediante la apertura de filiales, fábricas, oficinas comerciales o formando *joint-ventures*¹–, aunque no es lo habitual, teniendo en cuenta que la elección de una estrategia u otra depende del grado de compromiso que se quiera alcanzar y de los recursos disponibles.

La utilización de la *joint-venture* –definida por la propia Comisión Europea como *una empresa sujeta al control conjunto de dos o más empresas que son económicamente independientes la una* ▷

¹ En todo caso, no debemos olvidarnos de que la *joint-venture* constituye el último paso en un proceso de internacionalización empresarial, eliminando, de esta forma, los riesgos que pueden comportar el establecimiento de una red de agentes comerciales, distribuidores o de franquiciados en un mercado exterior; aunque, en ocasiones, esta modalidad contractual se convierte en la única posibilidad de acceso a mercados exteriores «cerrados», donde su estructura política, la actitud de las autoridades nacionales, y su normativa estatal impiden o «ponen muy difícil» la inversión directa extranjera; así, por ejemplo, la inversión extranjera en países como Cuba, debe pasar necesariamente por la constitución de una *joint-venture* internacional con empresas públicas.

* Profesor Colaborador de Derecho Internacional Privado en la Universidad Miguel Hernández de Elche y Subdirector Académico del Master en Comercio Internacional de la Universidad de Alicante.

de la otra—, en el comercio internacional, tiene su fundamento en la imposibilidad para un empresario individual de poner los medios necesarios para la creación de una empresa o la distribución de un producto en un mercado extranjero.

Experiencias empresariales en China

Algunas experiencias empresariales ponen de manifiesto que la *joint-venture* se ha convertido en la estrategia de entrada en el mercado chino más adecuada, en aras a alcanzar el éxito empresarial en este mercado emergente.

El grupo español Tecnocom y la sociedad china Ecom han acordado constituir un *joint-venture* para ofrecer servicios de transmisión de voz y datos de alta velocidad a través de la red eléctrica (*Powerline Communications* o PLC) para la Compañía Estatal China y otros operadores de telecomunicaciones del país.

Según Jaime Estalella, director de Nuevos Negocios de Tecnocom, «este acuerdo nos abre las puertas del mercado chino de manera estable para vender soluciones basadas en la tecnología PLC de la compañía española DS2». El mercado chino representó en 2002 casi el 50 por 100 del volumen mundial de compras de telecomunicaciones. Jaime Estalella explica que «en China, la penetración de telefonía fija ronda el 30 por 100 y eso limita la comunicación y el acceso a Internet, por lo que el Gobierno busca alternativas y ve en PLC una forma rápida y económica, ya que la red eléctrica llega a casi todos los hogares». El proyecto que perfilan Tecnocom y Ecom consta de dos fases: la primera de comercialización de soluciones y la segunda de adaptación de la solución al mercado chino, que empezaría por la fabricación local de productos. La estrategia de internacionalización de Tecnocom «aprovecha las ventajas de cada país y así hace más competitivos los productos y servicios de nuestra cartera de negocios en otras zonas, por ejemplo, concentrando la fabricación en lugares de menor coste».

PSA Peugeot Citroën ha firmado, reciente-

mente, con el constructor de automóviles chino Hafei un protocolo de acuerdo sobre un estudio de factibilidad para la creación de una *joint-venture*. Este proyecto concierne a la fabricación de vehículos de transporte de personas (menos de 10 plazas) destinados al mercado chino. La producción se hará en la fábrica Hafei situada en Shenzhen (China).

La firma de este protocolo de acuerdo confirma la voluntad del Grupo de acelerar su crecimiento en China, una de sus tres zonas de desarrollo prioritario en el mundo. PSA Peugeot Citroën está presente en China a través de DPCA (*Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles*), una *joint-venture* industrial y comercial con el constructor de automóviles Dongfeng Motor. Las ventas de DPCA alcanzaron 201.300 vehículos en 2006 y 87.100 vehículos en los 5 primeros meses de 2007. PSA Peugeot Citroën es el segundo constructor automovilístico europeo y el líder del mercado europeo de los vehículos profesionales ligeros. Hafei es un constructor automovilístico chino y una compañía filial del grupo aeronáutico AVIC. Su producción se elevó a 260.000 vehículos en 2006.

El proveedor de componentes para automóviles ArvinMeritor y el fabricante chino de vehículos Chery han llegado a un acuerdo para crear una empresa conjunta, que se dedicará al diseño y producción de chasis y componentes para automóviles en China. La nueva *joint-venture* se llamará *ArvinMeritor Chassis Systems Wuhu* y se espera que inicie su actividad a principios del próximo ejercicio, alcanzando una facturación de 150 millones de dólares en 2010.

El presidente de Sistemas para Vehículos Ligeros de la compañía con sede en Troy, en el Estado de Michigan, Phil Martens, explicó que esta alianza «es un gran ejemplo» de la estrategia de su empresa, que se centra en la mejora de su negocio en Asia, en su expansión en mercados emergentes y en el crecimiento del área de negocio de chasis para turismos. Por su parte, el presidente de Arvin Meritor en la región de Asia-Pacífico, Rakesh Sachdev, aseguró que su empresa se encuentra ▷

en una buena posición para registrar un crecimiento de su negocio en la región asiática, junto con sus socios a nivel global y su red de producción. Además, señaló que la nueva *joint-venture* formada junto con Chery ayudará a su expansión en esta zona.

Hasta el *cowboy* de Marlboro está a punto de desembarcar en China. La multinacional Philip Morris International (PMI) acaba de desvelar que la llegada de su principal enseña al gigante asiático se producirá en breve. Aunque las cajetillas de Marlboro aún no se vendan en China, Philip Morris no es nueva en ese mercado. La estadounidense fabrica su enseña de cigarrillos en el país desde 2006, gracias al acuerdo que alcanzó con una de las tabacaleras estatales, *China National Tobacco Corporation* (CNTC). La *joint-venture* con la empresa gubernamental también permitirá a PMI comercializar marcas de la compañía china en otros mercados, por ejemplo en Europa, previsiblemente en los países del Este, donde este tipo de enseñas pueden tener una comercialización más viable.

Pese a las dudas que generan las estadísticas del motor económico de Asia, se calcula que alrededor de 350 millones de chinos fuman, es decir, aproximadamente el 27 por 100 de la población del país. La multinacional asume el alto potencial de los emergentes mercados asiáticos y, por ejemplo, apunta que cuatro países donde su presencia es reducida o nula (India, Vietnam, Bangladesh y la propia China) alcanzan un volumen de consumo de cigarrillos de 2.300 billones de unidades. Así, estas cuatro naciones representan el 40 por 100 del consumo total de cigarrillos del mundo. Por ese motivo, el lejano Oriente se han convertido en una de las principales vías de expansión de las tabacaleras, dado la progresiva caída del consumo en los mercados occidentales.

Durante la década de los noventa los expertos que anunciaban el despertar del dragón eran contemplados con cierto escepticismo, ahora nadie duda del potencial y de la realidad que supone el mercado chino.

Ahora bien, lo del *veni, vidi, vinci* (llegué, vi y vencí) –locución latina empleada por el general y cónsul romano Julio César, en el 47 a. C., al dirigirse al Senado romano, describiendo su victoria reciente sobre Farnaces II del Ponto en la Batalla de Zela–, en China, no lo puede decir el inversor extranjero. El empresario emprendedor que, en la actualidad, quiera acudir a mercados como China a labrarse un porvenir económico no encontrará el «campo sembrado de orégano». Los expertos aseguran que en el gigante asiático las cosas suceden más o menos como en Europa, pero a lo grande. A lo muy grande. Y, precisamente, por eso, por las grandes dimensiones del mercado chino, se recomienda a las empresas españolas, la mayoría de ellas pymes, que unan fuerzas si quieren iniciar el apasionante camino de la internacionalización.

2. Principales formas de implantación en China

La República Popular China ha sido durante los últimos 20 años fruto de un crecimiento económico desmesurado, tanto a nivel productivo, como en cuanto a sus exportaciones, llevándole a luchar con Alemania para convertirse en el primer país exportador a nivel mundial. Por otra parte, China es el país más poblado del planeta, con 1.321,9 millones de habitantes en 2007, lo que representa el 20 por 100 de la población mundial. China fue durante décadas un «gigante con pies de barro», su elevada población no se traducía en la fortaleza económica en la que se está convirtiendo en los últimos años.

China sigue siendo (al igual que en los últimos 15 años) el primer receptor de inversión extranjera dirigida a países en desarrollo, recibiendo sólo en el año 2007 un montante de 74.700 millones de dólares. El volumen total de inversión experimentó un aumento de un 13,59 por 100 respecto al año 2006, con especial protagonismo del sector financiero, siendo la inversión en este caso ▷

de 82.700 millones de dólares, lo que supone un incremento del 13,8 por 100 con relación al 2006.

Actualmente, el régimen legal chino establece ciertas especialidades en cuanto a las inversiones extranjeras. No obstante, esto no supone un obstáculo para dicha inversión, sino que implica la existencia de unas normas y procedimientos que la empresa española ha de conocer y tener en cuenta.

Una primera entrada en el mercado chino puede consistir en seleccionar un agente comercial o distribuidor que promueva nuestros productos o servicios. Dada la inmensidad del territorio chino, así como la falta de infraestructuras y la fragmentación del mercado, es difícil que un agente o distribuidor pueda cubrir con éxito una zona tan extensa. Por ello, es recomendable, con carácter general, no otorgar concesiones exclusivas, o si éstas se establecen, que sean sobre una zona concreta muy reducida y sin compromisos a largo plazo.

Las formas de establecerse en China se pueden concretar, básicamente, en tres: la WFOE (empresa de capital extranjero en su totalidad), la *joint-venture* (empresa mixta) y la apertura de una oficina de representación².

WFOE

La WFOE (*Wholly Foreign Owned Enterprises*), se trata de empresas de capital extranjero en su totalidad, las cuales operan como sociedades similares a las sociedades de responsabilidad limitada. El requisito fundamental es que el capital aportado tenga una procedencia extranjera del 100 por 100. El desembolso puede ser en forma de efectivo, activos e incluso activos intangibles. No obstante este tipo de sociedades se hallan restringidas respecto a determinadas áreas enumeradas en una Guía-Catálogo establecida a tal fin.

Entre las principales razones que conducen a empresarios o entidades a adoptar esta forma legal se encuentran:

² Las dos primeras opciones implican un mayor riesgo para la empresa española, aunque constituyen la verdadera apuesta por el mercado chino.

- Mayor control total de la gestión, puesto que el socio extranjero es el único inversor, sin depender de socios locales.

- Simplificación del procedimiento de establecimiento.

- Facilita la reestructuración del capital o liquidación prematura, al no depender de otros socios locales.

- Mayor flexibilidad en la elección geográfica.

- Mayor protección de su propiedad industrial.

- Capacidad para combinar diferentes actividades.

No obstante, las empresas de capital extranjero en su totalidad adolecen de ventajas como las que pueden contar empresas mixtas o *joint-ventures*, es decir, aquellas que cuentan con socios locales. Entre ellas podemos destacar:

- Cierta proteccionismo local, aún existente.

- Falta de experiencia en el mercado y en la cultura china, al no tener entre sus inversores a una empresa local.

- Pueden tener menos facilidades para adquirir terrenos, hacer clientes o proveedores, que las propias empresas mixtas o locales.

Joint-venture

La *joint-venture* es la fórmula de inversión más adecuada para ciertos sectores, como por ejemplo la banca, que se encuentran vetados por la legislación china, o están pendientes de un proceso de liberalización. La *joint-venture* puede adoptar dos formas distintas:

Equity joint-venture (empresa mixta de capital), las cuales permiten a compañías, empresas y entidades económicas asociarse con sus equivalentes chinos. La *equity joint-venture* adopta el estatus legal similar al de una sociedad de responsabilidad limitada, siendo sus socios los inversores chinos y españoles. Como sociedad de responsabilidad limitada sus socios compartirán riesgos y beneficios, en proporción al capital que hayan aportado. ▷

Non-equity joint-venture o cooperative joint-venture (joint-venture contractual), al igual que sucede con la anterior, permite a empresas o entidades extranjeras formar una *joint-venture* con sus homólogos chinos. La diferencia fundamental de ésta con la *equity joint-venture* es que los derechos y obligaciones, tanto de los inversores extranjeros como de los nacionales, están sujetos al acuerdo contractual al que hayan llegado las partes, lo que les permite una mayor flexibilidad respecto de la anterior forma jurídica.

Oficina de representación

De acuerdo con la legislación china, las oficinas de representación tienen una actividad limitada, no pudiendo facturar ni generar beneficios de forma directa. Es la forma más utilizada por aquellas entidades que desean operar en el mercado chino a medio o largo plazo y no desean una inversión directa, al menos en una primera fase. Cuenta con las ventajas de la rapidez en cuanto a su proceso de constitución, y que sus costes y riesgos son más reducidos que con respecto a las fórmulas anteriores.

Entre sus funciones principales se encuentran las de realizar estudios de mercado, investigar en aquellas oportunidades de negocio que puedan resultar rentables, implementar tareas de *marketing* y establecer contactos con agentes comerciales e instituciones locales.

3. Rasgos característicos de la *joint-venture* internacional

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

El término *joint-venture* proviene de la expresión inglesa *international joint business venture*, que podríamos traducir como «proyecto en común empresarial internacional», y hace referencia a una modalidad de cooperación empresarial, basada en la asociación de empresas, radicadas en diferentes países. El origen del contrato de *joint-venture* se sitúa en los EEUU a finales del siglo XIX. A la hora de buscar los antecedentes históricos de esta modalidad contractual, nuestro punto de partida debe ser la *societas* romana; en este sentido, encontramos cierto paralelismo con la *joint-venture*, ya que ésta no es más que un contrato basado en el consentimiento; por tanto, esa *affectio societatis* —propia del Derecho romano societario— es análoga a la *joint-venture*; además de la existencia de ánimo de lucro, en ambas figuras contractuales, al igual que en la *societas*, el pacto realizado entre las partes quedaba restringido, y oculto frente a terceros, algo similar ocurre en el contrato de *joint-venture*, donde respecto del acuerdo alcanzado interpartes, la nota de la confidencialidad es pieza clave. Si avanzamos en la Historia, ciertas similitudes podemos encontrar entre la *joint-venture* y la *commenda* medieval, en la que también se realizaban aportaciones por ambas partes, y la confianza entre los socios, era también algo fundamental para su correcto funcionamiento. Ahora bien, quizás, el antecedente histórico que más se acerca a la actual configuración de esta modalidad contractual lo encontramos, en el siglo XVII, en las compañías coloniales —que se formaban buscando nuevos mercados—, como fórmula de expansión económica. No obstante, la *joint-venture* alcanza su consolidación durante el siglo XIX, gracias a los EEUU, al ser utilizada en los procesos de descolonización que se llevaron a cabo en Asia y África y, de manera muy activa, tras la II Guerra Mundial, durante la reconstrucción europea posterior a la misma, donde la primacía de las empresas norteamericanas influyó para que el medio jurídico a desarrollar para las inversiones, fuera la *joint-venture*; de esta forma, nació lo que hoy conocemos como *joint-venture* internacional. En todo caso, debemos señalar que, ha sido durante el siglo XX cuando la *joint-venture* ha alcanzado cotas impensables, consolidándose como una de las más importantes estrategias de internacionalización empresarial.

plazo, o las consecuencias que conlleva tal operación.

Llegados a este punto se hace necesario construir un concepto de *joint venture* internacional, ante la ausencia de una definición legal al respecto; así, podemos entender por *joint venture* internacional «aquella forma de cooperación entre empresas que gozan de autonomía, jurídica y económica, radicadas en países diferentes, bien mediante la constitución de una empresa común –con personalidad jurídica propia, y órganos de administración independientes de las empresas asociadas, pero controlada por las mismas–, o a través de la firma de un contrato, con el fin de llevar a cabo, de forma conjunta, una actividad determinada, duradera o provisional en el tiempo, dotándola de apoyo técnico, financiero o comercial de sus propias empresas, a través de aportaciones de capital, tecnología y/o *know-how*, y/o mano de obra».

Las diferentes formas que puede adoptar la *joint-venture* internacional se suelen reconducir a dos tipos principales: la *joint venture* societaria (también denominada, *equity joint-venture*, *joint-venture corporation* o *incorporated joint-venture*), y la *joint-venture* contractual (o *non-equity joint-venture*, *joint-venture by contract* o *unincorporated joint-venture*), que presentan las siguientes notas diferenciadoras.

Joint-venture societaria

Se trata de una modalidad de *joint-venture* internacional que implica la constitución de una empresa común, con personalidad jurídica propia, y órganos de administración independientes de las empresas asociadas, pero controlada por las mismas, para llevar a cabo una actividad determinada.

Supone, en definitiva, la suma de varios contratos de larga duración: a) un acuerdo de base o contrato de *joint-venture* en el que se prevé la constitución de la sociedad gestora, se define el objeto de la actividad a desarrollar, se fija la duración del compromiso empresarial y, finalmente, se establece la forma de control de dicha sociedad conjunta;

b) la constitución de la sociedad *joint-venture* fijándose su forma jurídica, régimen de participaciones, forma de control, y objeto social; y, finalmente, c) la firma de diferentes contratos satélites, esto es, acuerdos posteriores al acuerdo de base sobre los compromisos adquiridos por las empresas participantes, con el objeto de dar contenido a las actividades previstas en la *joint venture* (así, por ejemplo, entre otros, aportaciones de capital, adquisición y/o transferencia de tecnología y/o *know-how* –o secreto empresarial–, y/o mano de obra, o suministro de materias primas).

Joint-venture contractual

Consiste en una modalidad de *joint-venture* internacional que implica la firma de un contrato, con el fin de llevar a cabo una actividad determinada, duradera o provisional en el tiempo, quedando sujetas las empresas firmantes a los pactos contractuales que establecen los derechos y obligaciones de las partes de cara a la ejecución conjunta de dicha actividad en favor de un tercero.

Supone que una de las empresas firmantes se encarga de la gestión de las operaciones, sin que ninguna de las dos deba realizar desplazamiento patrimonial alguno.

Son notas características³ de esta modalidad contractual internacional las siguientes:

- Se configura como una estrategia de internacionalización empresarial.
- Se trata de una forma de cooperación empresarial.
- Se materializa a través de la constitución de una empresa común, o a través de la firma de un contrato.
- El fin es llevar a cabo, de forma conjunta, una actividad determinada, duradera o provisional en el tiempo. ▷

³ *Vid.*, en general, entre otros, ALTOZANO, H. (2003): *Cómo negociar acuerdos de Joint venture y otros contratos internacionales*, ICEX, Madrid; GUARDIOLA, E. (1998): *Contratos de colaboración en el comercio internacional*, Bosch Editorial, SA, Barcelona, y MEDINA, M. (2002): *Práctica de Contratación Internacional*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.

Las normas aplicables en esta materia son básicamente normas comunitarias en materia de Derecho de la competencia, que tienen por objeto controlar toda *joint-venture* cuando su objeto o efectos puedan impedir, restringir o falsear el juego de la competencia dentro del mercado común; en este sentido, existen toda una serie de Reglamentos comunitarios a tener en cuenta: 1. Reglamento N° 17, del Consejo, de 26 de febrero de 1962, relativo a la aplicación de los artículos 81 y 82 del Tratado (JOCE P 13, de 21 de febrero de 1962); modificado por el Reglamento (CE) N° 1216/1999, del Consejo, de 10 de junio de 1999 (DOCE L 148, de 15 de junio de 1999); 2. Reglamento (CE) N° 1/2003, del Consejo, de 16 de diciembre de 2002, relativo a la aplicación de las normas sobre competencia previstas en los artículos 81 y 82 del Tratado (DOCE L 1, de 4 de enero de 2003); 3. Reglamento N° 19/65/CEE, del Consejo, de 2 de marzo de 1965, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos y prácticas concertadas (DOCE L 36, de 6 de marzo de 1965); modificado por el Reglamento (CE) N° 1215/1999, del Consejo, de 10 de junio de 1999 (DOCE L 148, de 15 de junio de 1999); 4. Reglamento (CEE) 2821/71, del Consejo, de 20 de diciembre de 1971, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado a ciertas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas concertadas (DOCE L 285, de 29 de diciembre de 1971); 5. Reglamento (CEE) N° 4064/89, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas (DOCE L 395, de 30 de diciembre de 1989; y, DOCE L 257, de 21 de septiembre de 1990); modificado por el Reglamento (CE) N° 1310/1997, del Consejo, de 30 de junio de 1997 (DOCE L 180, de 9 de junio de 1997); y, 6. Reglamento (CE) N° 447/98, de la Comisión, de 1 de marzo de 1998, relativo a las notificaciones, plazos y audiencias contemplados en el Reglamento (CEE) N° 4064/89, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas (DOCE L 61, de 2 de marzo de 1998).

– Las partes dotan a la *joint venture* de apoyo técnico, financiero o comercial, a través de aportaciones de capital, tecnología y/o *know-how*, y/o mano de obra.

– Busca la reducción de tiempo, y de costes económicos para el desarrollo e introducción de un producto en un mercado exterior.

– Se configura como la única forma de acceso a mercados exteriores «cerrados».

– Las empresas participantes en la *joint venture* comparten conocimientos y experiencia.

– Su naturaleza es contractual.

– Su origen es asociativo.

– Se busca un beneficio económico común.

– Es un contrato atípico.

– Prima la autonomía de la voluntad de las partes.

– Existe un control común ejercido por las empresas participantes en la *joint venture*.

– Se diversifica el riesgo entre las empresas participantes en la *joint venture*.

Fases de negociación

Las fases de todo procedimiento de negociación de una *joint-venture* internacional⁴—que suele ser largo y complejo—, son las siguientes:

⁴ Vid., en general, NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1998): *Marketing internacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Fase I. Negociación de la joint-venture. Supone la primera toma de contacto entre las partes interesadas, la identificación de la información a compartir, el intercambio de las posturas iniciales de las partes y la fijación de la estrategia a seguir en la negociación.

Fase II. Estructuración de la joint-venture. Durante esta segunda fase, se procederá al ajuste de las posiciones de las partes, la fijación de los objetivos a alcanzar, la determinación de las aportaciones de las partes y la elección de la forma del negocio.

Fase III. Formalización de la joint-venture. Implica el cierre de todo el procedimiento de negociación de la *joint-venture*, que se materializará en la redacción del acuerdo marco de *joint-venture*; y, en su caso, de los acuerdos complementarios; finalmente, se procederá a la redacción y firma por las partes del contrato de *joint-venture* internacional.

Del desarrollo de estas tres fases, bien diferenciadas, irán surgiendo una serie de documentos, que irán perfilando la puesta en marcha de la *joint-venture*:

El Acuerdo de confidencialidad: documento en el que se procederá a la identificación de la información de carácter confidencial a compartir entre las partes interesadas en la puesta en marcha de la *joint-venture* internacional. ▷

La Carta de intenciones o Letter of Intent (LOI): documento en el que se recogerán las posturas iniciales de las partes.

El Memorando de Entendimiento o Memorandum of Understanding (MOU): documento en el que las partes definen la elección de la forma del negocio y los objetivos a alcanzar con la *joint-venture* internacional.

El Acuerdo marco: documento donde las partes establecen las bases del acuerdo de *joint-venture*.

Contrato de joint-venture internacional: documento que regula, de forma detallada, los derechos y obligaciones de las partes.

Los motivos que pueden impulsar a un empresario a llevar a cabo una *joint-venture* son muy diversos pero, con carácter general, este tipo de modalidad contractual se lleva a cabo por la insuficiencia de recursos por parte de un empresario para la puesta en marcha de un determinado negocio.

No obstante, concretando, podemos señalar que los motivos que pueden impulsar la creación de una *joint-venture* internacional podrían ser los siguientes⁵:

- Reducción de tiempo para la introducción de un producto en un mercado exterior.
- Adquisición y/o transferencia de tecnología y/o *know-how*.
- Necesidad de agrupación empresarial para el acceso a mercados exteriores «cerrados».
- Consolidación de una red de distribución en un mercado exterior.
- Reducción de costes económicos para el desarrollo de un producto.
- Diversificación de riesgos hacia nuevas vías de negocio.
- Mejora de la capacidad productiva.
- Compartir conocimientos y experiencia con otras empresas.

⁵ Vid., entre otros, ECHARRI, A., PENDÁS, A. y DE QUINTANA, A. (2002): *Joint venture*, FC Editorial, Madrid; ESTEBAN, F. (1999): *La joint venture en el comercio internacional*, Editorial Comares, Granada; ORTEGA, A. (2006): *El contrato de joint venture internacional*, ICEX, Madrid; y TANGANELLI, D. (2004): *Joint ventures internacionales entre pymes de la Unión Europea*, Thomson Civitas, Madrid.

- Logro de una mayor competitividad.
- Beneficiarse de incentivos fiscales.

4. Consejos prácticos para la implantación de una *joint-venture* en China

En China cuando un inversor extranjero decide participar en una *joint-venture*, el paso más importante que debe dar es, lógicamente, la elección del socio chino más adecuado. Además de la negociación de un contrato de *joint-venture* que recoja correctamente las expectativas de las partes, el éxito de toda *joint-venture* reside en gran medida, insistimos, en identificar al socio local correcto. Un socio local adecuado puede suponer en este sentido una enorme ayuda para el inversor extranjero, en un entorno no siempre demasiado transparente

Por otro lado, cuando hablamos de *joint-venture* en China debe tenerse en cuenta, además, que aunque los aspectos financieros son lógicamente importantes (como en todos los mercados) el *know-how* del inversor extranjero suele ser el elemento más apreciado para el socio local y debe ser objeto, por tanto, de una protección especial.

Una vez elegido el socio local, el siguiente paso consiste en identificar el emplazamiento de la empresa. Establecer la nueva empresa en locales o terrenos propiedad del socio local puede ser una alternativa práctica, rápida y cómoda a corto plazo, pero quizás no la mejor solución a largo plazo. Obviamente, el principal criterio de elección será el sector concreto en que se desee invertir, y las circunstancias específicas que requiera la actividad en cuestión. En China, sin embargo, aspectos cruciales serán además la situación de las infraestructuras que rodeen el emplazamiento y la posibilidad de ubicarse en zonas que conlleven ventajas fiscales de algún tipo.

Como en la mayoría de los mercados más sofisticados, en China las negociaciones del contrato vendrán precedidas por la suscripción de acuerdos de confidencialidad (*confidentiality/non-disclosure agreement*) que tendrán por objeto la ▷

protección de la información confidencial del inversor extranjero para el supuesto que las negociaciones no fructifiquen. No es raro en este sentido que en China, los acuerdos de confidencialidad previos al establecimiento de una *joint-venture* con una empresa extranjera sean significativamente más extensos y complejos que en nuestro país.

Otro documento habitual en la práctica china y, especialmente recomendable además para el inversor extranjero, más por razones de carácter cultural, estratégico y psicológico, que no de orden jurídico, ya que se trata de un documento normalmente no vinculante para las partes, es la comentada Carta de intenciones (*Memorandum of understandings* –MOU–), en la que se detalla cuáles serán los parámetros básicos del proyecto y se deja constancia de la intención de las partes de constituir una *joint-venture*.

El MOU suele utilizarse como base para el contrato de *joint-venture* (*joint-venture agreement*). Este contrato, junto con los estatutos (*articles of association*) de la sociedad *joint-venture*, constituyen el principal marco jurídico que regulará las relaciones de las partes. Junto a la elección del socio chino, la negociación de este contrato (y, con frecuencia, del propio MOU), es sin duda el momento más importante de todo el proceso.

Las principales cláusulas o elementos que suelen contener este tipo de contratos serían los siguientes:

- Identificación de las partes contratantes: identificar a las partes intervinientes, dejando constancia de su capacidad jurídica y de contratar.

- Objeto del contrato: precisar el objeto de la *joint-venture*, con la suficiente flexibilidad para fomentar, en el futuro, la cooperación entre las partes.

- Duración de la *joint-venture*: determinar cuando las partes entienden por terminada la *joint-venture*.

- Determinación de la forma a través de la cual se desarrolla la *joint-venture*: señalar las principales características de la forma a través de la cual se va a canalizar la *joint-venture*.

- Determinación de las aportaciones de las partes: concretar si las partes prestarán apoyo técnico, financiero o comercial de sus propias empresas, a través de aportaciones de capital, tecnología y/o *know-how*, y/o mano de obra.

- Determinación de los instrumentos de financiación del proyecto: señalar si la *joint-venture* contará con financiación mediante la inversión de pequeñas cantidades de fondos en el capital social de la *joint-venture*, préstamos financieros realizados por los propios miembros de la *joint-venture*, y/o préstamos financieros realizados por terceros no vinculados a la *joint-venture*.

- Reparto de beneficios entre los socios de la *joint venture*: fijar la forma en que se procederá al reparto de beneficios entre los socios, en función de sus aportaciones, de la *joint-venture*.

- Forma de gestión y organización de la *joint-venture*: determinar cómo se ejercerá el control y se administrará la *joint-venture* por las partes.

- Confidencialidad: dejar constancia de la confidencialidad que debe existir en relación con la información manejada por las partes.

- Rescisión por incumplimiento: indicar el plazo que tienen las partes para la rescisión del contrato en caso de incumplimiento.

- Insolvencia patrimonial: concretar la posibilidad que tienen las partes de dar por terminado el contrato en caso de insolvencia patrimonial.

- Subsistencia de las obligaciones: señalar que la rescisión o terminación del contrato no afecta al resto de las obligaciones dimanantes del mismo.

- Cesión de derechos y obligaciones: dejar constancia de la imposibilidad de las partes de poder ceder o transferir, total o parcialmente, los derechos y/o las obligaciones derivadas del contrato.

- Prohibición de competencia entre las partes: fijar el grado de limitación de la competencia entre las partes participantes en la *joint-venture*.

- Garantías: hacer mención a la exigencia de garantías de las aportaciones realizadas por las partes.

- Salvaguardia: incluir una cláusula de salvaguardia ante la aparición de circunstancias externas que puedan trastocar el equilibrio del contrato. ▷

– Resolución de controversias: indicar los Juzgados y Tribunales (= resolución de controversias vía jurisdiccional) o, en su caso, el órgano arbitral (= resolución de controversias vía arbitral), que se declararían competentes, en caso de controversia entre las partes contratantes.

– Legislación aplicable: determinar la ley aplicable con la que los Juzgados y Tribunales o, en su caso, el órgano arbitral, resolverá la controversia entre las partes contratantes.

– Gastos e impuestos: señalar los impuestos que graven el contrato y los gastos derivados; y, por cuenta de quién correrán los mismos.

– Idioma: indicar el idioma o los idiomas en que está redactado el contrato, y la versión prioritaria.

– Notificaciones: indicar el domicilio de las partes contratantes a efectos de notificaciones.

– Condiciones suspensivas: se puede dejar sujeta la puesta en marcha de la *joint-venture* al cumplimiento de determinadas condiciones.

– Disposiciones finales: indicar el lugar y fecha de la firma del contrato; y, proceder a la firma del mismo, por duplicado.

Negociar un acuerdo de *joint-venture* en China no es muy distinto que hacerlo en otros países. Tratar de identificar peculiaridades de la negociación de contratos en este país conlleva siempre el riesgo de incurrir en generalizaciones injustas. De todos modos, es posible detallar, con todas las salvedades y precauciones comentadas, algunas características comunes en estos procesos. Sirvan como ejemplo las siguientes:

En China la negociación de precios suele ser especialmente dura. Ceder rápidamente puede llegar a ser contraproducente y acabar provocando a la larga la pérdida de respeto en la otra parte. Es más aconsejable mantenerse firme y en lugar de reducciones, ofrecer algún otro tipo de alternativa (como, por ejemplo, facilidades de financiación).

La empresa china suele estar mucho más jerarquizada que las empresas de nuestro entorno. Es importante, por tanto, que las negociaciones ten-

gan lugar con directivos del más alto nivel posible. Los puestos intermedios no suelen poder tomar decisiones, aunque sí pueden transmitir propuestas y dar consejos sobre las mismas.

El proceso de negociación en China suele ser mucho más lento de lo que estamos acostumbrados, y varias reuniones preliminares acostumbran a tener lugar antes de entrar a tratar los aspectos más importantes del negocio.

Por razones de etiqueta, el negociador chino acostumbra a evitar responder con una negativa tajante a una proposición, y prefiere evitar responder, o, en su caso, hacerlo con evasivas o prolongar la negociación.

5. Experiencias de la práctica en China

La apuesta de las empresas españolas por el mercado chino no es reciente, sino que ya viene de lejos, y buen ejemplo de ello son las experiencias de *joint-ventures* de algunas empresas españolas del sector de la alimentación: en particular, de Nutrexpa, Chupa Chups y Panrico⁶.

Nutrexpa

La relación con Asia del célebre fabricante de Cola Cao –el cacao soluble en leche– se remonta a los años ochenta, cuando uno de sus propietarios, y entonces también director general internacional, viajó a la República Popular China en el marco de la visita oficial del ex presidente del Gobierno español, Felipe González. A partir de entonces se desarrollaron contactos con la empresa chocolatera estatal Li Min, ubicada en la ciudad nortea de Tianjin. Tras cuatro años de negociaciones, en 1990 se firmó un acuerdo de *joint-venture* al 50 por 100 con la empresa china, mediante el cual Li Min aportaba sus instalaciones industriales al proyecto conjunto. Nutrexpa se hizo cargo de organizar la producción, así como del *marketing* y la distribución y Li Min, al ▷

⁶ Vid., en particular, SOLER, J. (2003): «Experiencias de inversión española en Asia», *Documentos CIDOB*, Asia nº 6, pp-33-43. Barcelona.

margen de aportar unas instalaciones fabriles muy limitadas, contribuyó con sus excelentes contactos con la Administración local de Tianjin.

En 1996, Nutrexpa decidió ampliar la capacidad productiva de la fábrica mediante la aportación de nuevos fondos. La ampliación de capital no fue suscrita por el socio chino, de modo que la participación española en el proyecto aumentó hasta el 70 por 100. Dos años más tarde, en 1998, y ante las limitadas instalaciones de producción disponibles en el centro de Tianjin, Nutrexpa acordó la construcción de una nueva fábrica en las afueras de la ciudad, dentro de un polígono industrial de reciente creación. La fábrica, con 20.000 m², supuso una inversión de 18 millones de euros.

La nueva fábrica en las afueras de Tianjin representó el desmantelamiento de las antiguas instalaciones, así como la confirmación del papel minoritario del socio chino, que se vio relegado al 10 por 100 del capital del nuevo proyecto. Asimismo, la nueva planta ha permitido ampliar notablemente la gama de productos. Se ha pasado del Cola Cao clásico a nuevos solubles de vainilla, plátano y fresa, e incluso a la pastelería industrial con productos equivalentes a los Phoskitos vendidos en España. Para ello se abrió una nueva línea de producción de pastelería dentro de la fábrica de Tianjin.

De la misma forma, se alcanzó recientemente un incipiente acuerdo con una empresa china de Wuhan, en el centro del país, para empezar con la fabricación de un nuevo producto ya listo para el consumo que combina leche y preparado soluble en un mismo envase. La venta de este nuevo artículo se realizará mediante los canales tradicionales (supermercados, tiendas de alimentación), así como a través de la red de entregas a domicilio del socio chino, que actualmente cubre unas 300.000 familias de la zona.

Chupa Chups

Aunque las primeras prospecciones en China se habían realizado ya en los años sesenta, sin embar-

go, no fue hasta los años ochenta, con la apertura económica de Deng Xiaoping, cuando la empresa negoció sin éxito con su primer socio potencial, la empresa estatal de confitería de Pekín, así como con otros candidatos. En 1994, y a partir de una visita de empresarios chinos a la empresa en Barcelona, Chupa Chups alcanzó un acuerdo con Tian Shan, filial del mayor fabricante chino de confitería, Guan Sheng Yuan de Shanghai. En la *joint-venture* Chupa Chups adquirió el 67 por 100 del capital, mientras el socio local cedía las instalaciones a cambio del 33 por 100 del proyecto. Como en el caso de Nutrexpa, la aportación del socio chino al proyecto se demostró muy limitada, ya que las instalaciones eran obsoletas y no era fácil la integración de productos ni el aprovechamiento de las redes comerciales. De la misma forma que ocurría con Li Min –fabricante de chocolate–, Tian Shan producía artículos de gama baja –sobre todo, caramelos duros– y carecía de una estructura de distribución suficientemente sólida. A ello se añadían los problemas en la gestión diaria de la filial, donde se producían situaciones frecuentes de conflicto entre los socios y de bloqueo en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Chupa Chups decidió, en 1998, comprar la participación minoritaria del socio chino e iniciar su aventura en solitario en unas nuevas instalaciones en las afueras de Shanghai. La nueva planta, de 7.700 m², implicó una inversión total de 15 millones de euros. La apertura de la nueva fábrica bajo la propiedad exclusiva de Chupa Chups conllevó también la creación de una red propia de distribución en el país. Se abrieron cuatro oficinas de ventas regionales y se formó una fuerza de ventas que llegó a alcanzar los 200 vendedores. Sin embargo, las cifras de facturación y la rentabilidad se mantuvieron relativamente modestas, mientras crecían los costes fijos de la estructura de ventas.

Así, en 2001, Chupa Chups decidió recortar drásticamente los costes y concentrar las ventas en la zona de Shanghai, mediante el cierre de las oficinas regionales y el despido de vendedores. Este vuelco en la estrategia implicaba renunciar temporalmente al conjunto del mercado nacional a ▷

cambio de concentrarse en 22 poblaciones del área de Shanghai.

En 2002, la estrategia de Chupa Chups en China experimenta otro cambio radical a partir de un acuerdo con el grupo Tingyi. Esta empresa taiwanesa, con una facturación próxima a los 1.500 millones de euros, es uno de los grupos líderes en el sector alimentario chino. Su gama de productos abarca agua, té, zumos, fideos instantáneos y galletas, y es el primer o segundo proveedor del mercado asiático. Pese a que Chupa Chups mantenía la mayoría del capital, la mayor parte de las decisiones debían tomarse por consenso entre los socios.

Los productos de Chupa Chups –tras la firma del contrato de *joint-venture* al 50 por 100 en diciembre de 2002– se hallan integrados en la oferta de Tingyi. Los productos siguen fabricándose de momento en la planta de Chupa Chups en Shanghai, aunque no se descarta extender la producción a algunas de las fábricas regionales de Tingyi, con objeto de rebajar los costes de transporte y los plazos de entrega al mercado, particularmente en el norte y sur del país.

Panrico

Empezó su prospección del mercado chino en 1994. Entre los aspectos que analizó su principal ejecutivo responsable había dos cuestiones clave. Por un lado, la forma que debía adoptar la futura filial en China. Por otro, la identificación del socio local, puesto que en aquel entonces era obligatoria la alianza con una empresa china para el sector alimentario.

En la primera cuestión, la elección fue finalmente crear una *joint-venture* contractual, es decir, un mero contrato sin personalidad jurídica propia para regir las relaciones entre socios. De esta forma, se evitaba crear una sociedad conjunta en la que el socio chino tuviera voz en las decisiones de la empresa. Este temor al bloqueo en la toma de decisiones llevó también a la búsqueda de un socio más bien pasivo en los asuntos de la empresa. Asimismo –y tras diversas visitas a

fabricantes de pastelería industrial–, Panrico decidió también descartar una alianza con una empresa del mismo sector, a fin de evitar posibles copias de producto en el futuro. De esta forma, se optó, finalmente, por buscar un socio ajeno al sector, que aportara exclusivamente el terreno necesario para construir una fábrica.

En 1996 se firmó un acuerdo contractual con un Ayuntamiento local, mediante el cual éste cedía un terreno a Panrico a cambio del 5 por 100 del negocio. En septiembre de ese mismo año, se inició la construcción de la fábrica en las afueras de Pekín. A partir de entonces, la filial se centró en la tarea más difícil: la creación de una red propia de distribución para el producto.

Con cerca de 800 trabajadores y unas ventas aproximadas de 20 millones de euros anuales, la filial de Panrico en China alcanzó, en el año 2002, el liderazgo en pan y pastelería industrial en la ciudad de Pekín. Los 1,3-1,5 millones de unidades vendidas al día, valorados a precios europeos, equivaldrían a una empresa con unos 150 millones de euros de facturación, lo cual ofrece una idea de la magnitud del proyecto.

6. Conclusiones

A nuestro modo de ver, varias son las ideas que las empresas españolas deben tener en cuenta a la hora de negociar contratos con socios chinos.

Primera. El concepto de ley no es igual en China que en España y dicha diferencia conceptual influirá necesariamente en la forma en que una empresa china abordará un proyecto de inversión así como en la forma en la que negociará cualquier contrato con una empresa extranjera.

El concepto de ley mercantil, tal y como lo entendemos en España, únicamente existe en China desde los años ochenta, y fue introducido precisamente para dar seguridad jurídica a la inversión extranjera que comenzaba a llegar a China. Antes de esa fecha, la única norma que existía en China era la que emanaba de las directrices del Partido ▷

después de 1949 o del poder del Emperador antes de la revolución.

De lo anterior se deduce que el «imperio de la ley» o *rule of law* es un concepto relativamente reciente y desconocido para muchas empresas chinas, con lo que el enfoque de la negociación, la influencia del marco regulatorio sobre dicha negociación y la importancia que la parte china le dé al mencionado marco regulatorio será necesariamente diferente.

Segunda. Cualquier proceso de negociación e inversión en China es mucho mayor que lo pueda ser en España, por lo que resultará muy habitual que cualquier empresa china en sus inversiones requiera de la «bendición» de las autoridades del país, esto es, requiera de una autorización administrativa, hasta el punto de que el contrato de *joint-venture* negociado y firmado por un socio chino y otro extranjero no puede surtir efecto en China sin esa autorización.

Tercera. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta en cualquier negociación con una empresa china es que resultará muy probable que ésta exija para su proyecto unas condiciones «especiales» (y normalmente más ventajosas) que las que se aplican a las empresas nacionales que operan

en el mismo sector. Hay que pensar que en China existe la percepción de que la inversión extranjera es algo positivo para un país, que debe ser incentivado por las autoridades.

Cuarta. Cualquier proyecto de inversión extranjera en China se convertirá, casi con toda seguridad, en una «negociación permanente», antes, durante y tras la firma del contrato, por lo que habrá que estar preparado para dedicar grandes cantidades de tiempo y esfuerzo a la relación con la contraparte china.

China es un mercado emergente y se ha convertido en el principal receptor de inversión extranjera del mundo. Para las empresas españolas conocer cómo las empresas chinas piensan y toman sus decisiones es el primer paso para que dichas negociaciones sean lo más fructíferas posibles, y se alcance el éxito empresarial.

Aunque las negociaciones con las empresas chinas son y serán complejas y difíciles, por las diferencias históricas, culturales y legales existentes, las empresas españolas no van a tener más remedio que ser pacientes, aprender de sus errores, acostumbrarse y tener muy presente ese viejo proverbio chino que dice: *Si eres paciente en un momento de ira, escaparás a cien días de tristeza.*

NORMAS DE PUBLICACIÓN

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico ice.sccc@mcx.es
2. Sólo se admitirá material original no publicado ni presentado en otro medio de difusión.
3. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etc.) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20. El espaciado será doble y el tamaño de letra 12.
4. En la primera página se hará constar el título del artículo que será lo más corto posible y la fecha de conclusión del mismo, nombre y dos apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
5. En la segunda página del texto estarán el título que deberá ser breve, claro, preciso e informativo, un resumen del trabajo (con una extensión máxima de 10 líneas), de 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título y de 1 a 5 códigos de materias del *Journal of Economic Literature* (clasificación JEL) para su organización y posterior recuperación en la base de datos del *Boletín Económico de ICE*.
6. En las siguientes páginas se incluirán el texto, la información gráfica y la bibliografía con la siguiente estructura:

- Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continuada utilizando un punto para separar los niveles de división, con la siguientes estructura:

1. Título del apartado

1.1. Título del apartado

1.1.1. Título del apartado

2. Título del apartado

- Habrá, por este orden, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y anexos si los hubiera.
- Las notas irán numeradas correlativamente y puestas entre paréntesis, incluyéndolo su contenido a pie de página y a espacio sencillo. Sólo deben contener texto adicional y nunca referencias bibliográficas.
- Los cuadros, gráficos, tablas y figuras se incluirán en el lugar que corresponda en el texto generados por la aplicación Word, no admitiéndose su inserción en formato de imagen. Todos deberán llevar un número correlativo, un título y la correspondiente fuente.
- Las referencias a siglas deberán ir acompañadas, en la primera ocasión que se citen de su significado completo.
- Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. En el caso de referencias de tres o más autores han de figurar todos cuando se citen por primera vez y después sólo el primer autor seguido de *et al.*
- La bibliografía se ordenará alfabéticamente con el siguiente formato.

— LIBRO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Año de publicación entre paréntesis: título completo, edición, lugar de publicación. Editorial.

Ej.: CARREAU, D., FLORY, T. y JUILLARD, P. (1990): *Droit Economique International*, 3ª edición, París. LGDJ.

— ARTÍCULO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Entre paréntesis año de publicación: título completo del artículo citado entrecomillado, nombre de la publicación en cursivas, fascículo y/o volumen, fecha de publicación, páginas. Lugar de publicación.

Ej.: VIÑALS, J. (1983): "El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica", *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 604, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

BICE retiene todos los derechos de reproducción de los artículos editados aunque tiene como práctica habitual autorizar su reproducción siempre que se cite la publicación y se cuente con el permiso del autor. La autorización deberá solicitarse por escrito en la redacción de BICE. Los artículos publicados estarán disponibles en www.revistasICE.com