

DECISIÓN DE LA COMISIÓN  
de 22 de septiembre de 1999

por la que se declara una concentración incompatible con el mercado común y con el Acuerdo sobre el EEE

ASUNTO N° IV/M.1524 - AIRTOURS/FIRST CHOICE

(El texto en lengua inglesa es el único auténtico)

(Texto pertinente a efectos del EEE)

LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea,

Visto el Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, y, en particular, la letra a) del apartado 2 de su artículo 57,

Visto el Reglamento (CEE) n° 4064/89 del Consejo, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas<sup>1</sup>, cuya última modificación la constituye el Reglamento (CE) n° 1310/97<sup>2</sup>, y, en particular, el apartado 3 de su artículo 8,

Vista la Decisión de la Comisión de 3 de junio de 1999 de incoar el procedimiento en el presente asunto,

Después de haber dado a las empresas afectadas la posibilidad de dar a conocer sus observaciones sobre las objeciones planteadas por la Comisión,

Previa consulta al Comité consultivo para el de control de operaciones de concentración entre empresas<sup>3</sup>,

Considerando lo siguiente:

El 29 de abril de 1999, la Comisión recibió la notificación de un proyecto de operación de concentración, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento (CEE) n° 4064/89 (el "Reglamento de concentraciones"), referente a la adquisición del control, a efectos de la letra b) del apartado 1 del artículo 3 del Reglamento, del conjunto de la sociedad First Choice plc ("First Choice") por Airtours plc. ("Airtours") por medio de una oferta pública de adquisición.

El 3 de junio de 1999, la Comisión decidió iniciar el procedimiento en aplicación de la letra c) del apartado 1 del artículo 6 del Reglamento sobre concentraciones.

## **I. LAS PARTES Y LA OPERACIÓN**

1. Airtours es una empresa británica que opera en los sectores siguientes: operador turístico, agencias de viajes, compañías de vuelos chárter, hoteles y cruceros,

---

<sup>1</sup> DO L 395, de 30.12.1989, p. 1; versión rectificada: DO L 257, de 21.9.1990, p. 13.

<sup>2</sup> DO L 180, de 9.7.1997, p. 1.

<sup>3</sup> DO C

en 17 países de Europa (en particular, en el Reino Unido e Irlanda) y en Norteamérica. First Choice es una empresa británica que opera en los sectores siguientes: operador turístico, agencias de viajes, compañías de vuelos chárter, agente intermediario de billetes de transporte y alquiler de coches, fundamentalmente en el Reino Unido e Irlanda, con algunas actividades en Canadá. Airtours prevé adquirir First Choice por medio de una oferta pública de adquisición.

## **II. LA OPERACIÓN DE CONCENTRACIÓN**

2. Airtours proyecta adquirir todo el capital de First Choice. La operación notificada constituye pues una concentración según lo dispuesto en la letra b) del apartado 1 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones.

## **III. DIMENSIÓN COMUNITARIA**

3. El volumen de negocios conjunto realizado a nivel mundial por las empresas en cuestión es superior a 5 000 millones de euros ([...]\* € para Airtours y [...]\* € para First Choice). Cada una de ellas realiza en la Comunidad un volumen de negocios total superior a 250 millones de euros ([...]\* € para Airtours y [...]\* € para First Choice), pero no realizan más de dos tercios de su volumen de negocios total en la Comunidad dentro de un único Estado miembro. Por consiguiente, la operación notificada tiene dimensión comunitaria.

## **IV. MERCADOS DE REFERENCIA**

### **A. Mercados de productos de referencia**

4. Las actividades de las partes se solapan fundamentalmente en el sector del suministro de servicios de viajes de placer al Reino Unido e Irlanda. Proporcionan viajes combinados y algunos otros productos relacionados con las vacaciones, pero también están integradas verticalmente hacia arriba (compañías aéreas) y abajo (agencias de viajes). En decisiones previas relativas a asuntos de este mismo sector<sup>4</sup>, la Comisión había distinguido varios mercados de productos que son los que utilizará como punto de partida para determinar cuáles son los mercados de referencia en el presente asunto.

### **Producción: operador turístico**

5. Ambas partes son operadores turísticos. La actividad de los operadores turísticos consiste fundamentalmente en suministrar "viajes combinados", que incluyen el alojamiento, eventualmente con otros servicios, en un determinado país (generalmente en el extranjero), y el viaje de ida y vuelta (generalmente en avión) hacia este país.
6. En asuntos previos<sup>5</sup>, la Comisión consideró que los viajes combinados constituían un mercado distinto del de las vacaciones cuyo consumidor contrata por sí mismo los distintos elementos. Según Airtours<sup>6</sup> y otros, la distinción entre los dos tipos de productos es cada vez menos neta, a medida que los propios consumidores se familiarizan con las vacaciones en el extranjero y se muestran así más dispuestos a

---

\* Determinados pasajes del presente acto han sido modificados con el fin de velar por la no divulgación de información confidencial; dichos pasajes figuran entre corchetes e indicados con un asterisco.

<sup>4</sup> Por ejemplo, Decisión de la Comisión en el asunto IV/M.1502 -Kuoni/First Choice, DO C 139, de 19.5.1999, p. 3 y Decisión de la Comisión en el asunto IV/M.1341 -Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook, DO C 102, de 13.4.1999, p. 9.

<sup>5</sup> Asunto -Kuoni/First Choice, mencionado en la nota 4.

<sup>6</sup> Réplica al pliego de cargos de la Comisión, apartados 2.20-2.31.

organizarlas por sí mismos, y también debido a la aparición en el mercado europeo (tras la liberalización del sector) de compañías aéreas regulares a precios reducidos. Por este motivo, opinan que debería considerarse que las vacaciones organizadas por el consumidor ejercen una presión competitiva sobre los operadores turísticos que organizan viajes combinados. Ahora bien, la Comisión no comparte esta opinión.

7. Es cierto que el precio total de las vacaciones organizadas independientemente puede constituir un límite máximo del precio que se puede facturar por un viaje combinado idéntico. No obstante, esto no significa que constituya un obstáculo suficiente que impida que los precios de los viajes combinados superen un nivel competitivo. Aunque los propios consumidores tengan la posibilidad de comprar los elementos de sus vacaciones correspondientes al alojamiento y al viaje, subsisten diferencias importantes. Puede, por ejemplo, ser difícil para los consumidores individuales efectuar una comparación directa de los precios entre unas viajes combinados y unas vacaciones equivalentes cuyos distintos elementos se compran separadamente (por ejemplo por lo que se refiere a los traslados desde y hacia los aeropuertos). Habrá que incurrir seguramente también en costes suplementarios de información y negociación (llamadas telefónicas, fax/cartas al hotel y a la compañía aérea, organización del alquiler de un coche, traslados, etc.) y los riesgos (por ejemplo necesidad de presentar un recurso contra un hotelero situado en el extranjero) son mayores cuando se deben comprar separadamente los distintos elementos de un viaje que cuando se realiza la operación única que constituye la compra de un viaje combinado. Por lo tanto, la Comisión no piensa que un aumento relativamente escaso del precio de los viajes combinados fuera la causa de que un número suficiente de clientes los sustituyese por vacaciones independientes hasta el punto de que ello justificase la inclusión de las vacaciones independientes en el mercado de productos de referencia en el presente asunto<sup>7</sup>.
8. Algunos viajes combinados (por ejemplo los viajes en autobús) incluyen el suministro de un transporte de superficie. Otros viajes con origen en el Reino Unido sólo incluyen la travesía del Canal de la Mancha (o el paso por el túnel) y el alojamiento, ya que los clientes utilizan su propio coche. No obstante, cerca del 90% del conjunto de los viajes combinados con origen en el Reino Unido se hace por avión<sup>8</sup>. Por lo tanto, no se establecerá ninguna distinción entre los mercados de productos en función del medio de transporte utilizado.
9. Airtours y First Choice sólo tienen una presencia mínima en el mercado británico de las vacaciones en el Reino Unido. No obstante, en opinión de la Comisión, al igual que en la de la Comisión de monopolios y fusiones del Reino Unido (MMC) y en el informe de ésta<sup>9</sup> correspondiente a 1997, los precios de las vacaciones disfrutadas en el Reino Unido e Irlanda no ejercen ninguna presión sobre los precios de los viajes combinados al extranjero, habida cuenta de las preferencias de los consumidores en cuanto a clima, cultura etc., así como de los niveles de precios y de otros factores. Por lo tanto, se considera que las vacaciones "nacionales" no forman parte del mercado de referencia a efectos del presente asunto.
10. En el propio mercado de los viajes combinados por avión al extranjero, se pueden hacer también otras distinciones. Por ejemplo, en función del tipo de vacaciones (vacaciones

---

<sup>7</sup> La Comisión de monopolios y fusiones del Reino Unido (MMC) se manifestó en este mismo sentido, por razones similares, en su investigación sobre este sector ("Foreign Package Holidays", diciembre de 1997, Cmnd 3813, p 12, apartado 2.21) (denominado en lo sucesivo el "Informe de 1997").

<sup>8</sup> Notificación, páginas 19 y 23-25.

<sup>9</sup> Apartado 2.22.

en el mar, en la nieve, estancias cortas en ciudades), o en función del destino (por país o con un criterio más restringido).

11. Airtours considera que el nivel de sustituibilidad entre estos distintos elementos, tanto en cuanto a la oferta como a la demanda, es suficiente para hacer innecesaria cualquier subdivisión mayor del mercado de los viajes combinados. Observa también que ni la Comisión, en anteriores asuntos de la misma naturaleza, ni la MMC (en el informe de 1997), lo estimaron necesario<sup>10</sup>.
12. No obstante, por las razones que figuran a continuación, la Comisión considera justificado adoptar un enfoque un poco más restringido en el presente asunto, distinguiendo dos mercados de viajes combinados, el de los destinos lejanos y el de los destinos cercanos, este último integrado fundamentalmente por las vacaciones de "mar y sol"<sup>11</sup>, que se toman generalmente en verano, especialmente en julio y agosto.
13. Generalmente, el sector de los viajes considera destinos lejanos todos los destinos cuyo vuelo (desde el Reino Unido) tiene una duración claramente superior a tres horas<sup>12</sup>. Por lo tanto, todos los destinos de vacaciones en Europa (continente e islas) y en África Septentrional corresponden a "destinos cercanos", contrariamente a los destinos situados, por ejemplo, en el Caribe, en América o en el Sudeste Asiático, cuyos vuelos son mucho más largos (el doble o más en general).
14. Las partes, y algunos de sus principales operadores turísticos competidores, tienen una presencia un poco mayor en el sector de los destinos cercanos que en el de los destinos lejanos. En este último, Airtours tenía (verano de 1998) una cuota de mercado del 13,3% y First Choice del 16,4% (total: 29,7%), por 14,7% para Thomson y 8,3% para Thomas Cook<sup>13</sup>. Estas cuotas no indican en sí que haya creación de una posición dominante en el sector de los viajes combinados hacia destinos lejanos. Además este sector tiende a estar más fragmentado que el de los destinos cercanos, con un gran número de operadores turísticos especializados de menor tamaño, y algunos proveedores (principalmente Kuoni, BA Holidays y Virgin) que forman parte de grupos mayores. No obstante, el sector de los viajes combinados hacia destinos lejanos representa una proporción relativamente escasa (de 15% a 20% aproximadamente según Airtours)<sup>14</sup> de las ventas totales de viajes combinados en el Reino Unido. Por lo tanto, una definición más amplia del mercado de productos, que incluyera a la vez los viajes combinados hacia destinos lejanos y cercanos, no daría seguramente cuotas ni incrementos de cuotas muy diferentes, aunque Airtours sugiere que esto podría tener algunas repercusiones para la evaluación de la fuerza de los competidores reales y potenciales.
15. Airtours considera<sup>15</sup> que hay convergencia de los precios entre los viajes combinados hacia destinos lejanos y cercanos. Así, por ejemplo, se vendieron algunas vacaciones a

---

<sup>10</sup> Notificación, en particular, apartados 6.52 - 6.60.

<sup>11</sup> El cuadro 3.3 del informe de 1997 de la MMC indica que en 1996 y sobre un total de 9,5 millones de viajes combinados con origen en el Reino Unido y destino en el resto de Europa (incluida Turquía), España y Grecia recibían conjuntamente 5,5 millones, o sea cerca de 60%, correspondiéndole a España por sí sola un 45%. Esta proporción ha descendido probablemente desde entonces, pero España sigue siendo el destino más popular de los viajes combinados.

<sup>12</sup> Notificación, sección 6, y fuentes allí citadas; los vuelos hacia el Mediterráneo oriental o hacia las Islas Canarias pueden durar hasta 4 horas aproximadamente.

<sup>13</sup> Notificación, cuadro 6.9, fuente A.C. Nielsen. Las cifras correspondientes a los destinos cercanos figuran en el cuadro 1 de la presente Decisión.

<sup>14</sup> Notificación, apartado 6.64.

<sup>15</sup> Notificación, apartado 6.58.

Disneylandia en Florida a un precio prácticamente similar a su equivalente en Eurodisney, lo que significa que los precios de los viajes hacia destinos lejanos ejercen efectivamente una presión sobre los de los viajes hacia destinos cercanos. No obstante, la Comisión considera, según se explica con más detalle a continuación, que, en términos de competencia, las diferencias entre los precios de viajes hacia destinos lejanos y cercanos son mayores que sus semejanzas, y ello en una serie de puntos importantes, de modo que estima conveniente separarlos a efectos de la evaluación de la presente concentración.

16. Los aviones utilizados para los destinos cercanos y lejanos no son completamente intercambiables. Algunos tipos de aviones más pequeños muy utilizados actualmente (por ejemplo las series B737, A320, MD80) carecen de autonomía suficiente para la mayoría de los vuelos de larga distancia. Además tampoco todos los grandes aviones son necesariamente los idóneos. Algunos grandes operadores turísticos declararon a la Comisión que ciertos aviones grandes muy utilizados (por ejemplo el B757) son menos idóneos para los destinos lejanos, en la medida en que no disponen de la autonomía necesaria para algunos viajes (la autonomía máxima desde el reino Unido es la costa noreste de los Estados Unidos) y en que su estrecho fuselaje, con un único pasillo, no permite a los pasajeros disponer de la comodidad necesaria en los vuelos más largos. Además estos vuelos limitan el número de las "rotaciones" (que constan cada una de un vuelo de ida y otro de vuelta) que un aparato y su tripulación pueden hacer entre su base y los aeropuertos de destino durante un determinado período, lo que implica un aumento de algunos costes importantes, por ejemplo los gastos de tripulación y restauración. En la mayoría de los destinos cercanos, es posible efectuar tres rotaciones al día, por una solamente para los destinos lejanos, mientras que los aviones de largo recorrido transportan generalmente menos del doble del número de pasajeros transportados en un avión de corto recorrido (por ejemplo, un vuelo chárter en un A320 suele transportar 200 pasajeros aproximadamente, por 350 en un B767 o un A330<sup>16</sup>). Esto incrementa a su vez el número y/o el tamaño de los aviones necesarios para que un vuelo de largo recorrido sea económicamente rentable, en comparación con un vuelo corto.
17. El coste de explotación por pasajero/kilómetro es generalmente menor en los grandes aviones que en los más pequeños, en particular para grandes distancias. No obstante, no siempre es económico utilizar un avión mayor para un destino cercano incluso cuando las pistas, los terminales de los aeropuertos, etc. lo permiten. Es necesario que la demanda sea suficiente para que el avión esté ocupado a un nivel rentable, es decir, generalmente cerca de su capacidad máxima, durante toda la temporada; la explotación de un avión lleno sólo cuesta un poco más que la de un avión medio vacío. Eso significa que las compañías aéreas deben lograr que la composición de su flota corresponda al máximo con la distribución de los pasajeros entre grandes aviones (generalmente largo recorrido) y aviones más pequeños (generalmente recorrido corto). Airtours, por ejemplo, sólo posee actualmente en su flota cinco aparatos (A330, B767) que considera susceptibles de ser utilizados tanto para los destinos cercanos como para los lejanos, de un total de 37 aparatos de todo tipo<sup>17</sup>.
18. Para las compañías aéreas (y los operadores turísticos integrados verticalmente), todos estos factores limitan la posibilidad de sustitución entre los vuelos de largo y corto recorrido, lo que se refleja en los precios. Además aunque sea posible alquilar aviones para un periodo corto, las compañías de chárter (incluso las de las partes) suelen ser

---

<sup>16</sup> Fuente: "Hot", revista de Airtours distribuida a bordo, invierno 1998/1999.

<sup>17</sup> Réplica al pliego de cargos, p 22, apartado 2.43 iii).

propietarias de la mayoría de sus aviones o alquilarlos para un periodo relativamente largo con el fin de reducir costes, mantener la calidad y garantizar la continuidad de la oferta. Según las informaciones que obran en poder de la Comisión, lo normal es un arrendamiento por cinco años. Por lo tanto, una compañía aérea deberá invertir nuevos capitales (y necesitará tiempo) si quiere readaptar considerablemente su flota entre capacidades para largo y corto recorrido.

19. Por otro lado, para el operador turístico y el consumidor final, existen otras diferencias importantes además de las ya mencionadas.
20. Las vacaciones hacia destinos lejanos, aunque probablemente ya no se consideren un privilegio para ricos, poseen aún, con algunas excepciones como Florida, una imagen más "exótica" que los destinos mediterráneos, que se han convertido en relativamente habituales, y van dirigidas por lo tanto a un tipo de consumidores diferente (por ejemplo solteros o parejas sin hijos). También pueden considerarse menos apropiadas en otros sentidos. En el Reino Unido, por ejemplo, la mayoría de los viajes combinados al extranjero corresponden a la temporada alta de verano (en líneas generales de mediados de julio a finales de agosto), con el fin de coincidir con las vacaciones escolares (y, en algunas regiones, con las fechas de cierre de las empresas); ahora bien, en estas fechas, las condiciones atmosféricas no son las más favorables en algunos de los destinos lejanos (por ejemplo Florida)<sup>18</sup>.
21. La mayor duración del vuelo puede también disuadir a algunos consumidores de optar por un viaje combinado hacia un destino lejano, incluso aunque sea comparable, en otros aspectos, a un viaje hacia un destino cercano, por ejemplo desde el punto de vista del clima, situación, precio, visados, exigencias médicas, etc. La mayoría de los viajes combinados contratados por los consumidores británicos tienen una duración máxima de dos semanas, que corresponde (contrariamente a lo que suele suceder en el continente) a la duración típica de las vacaciones laborales principales. Cuanto más tiempo se pase en el avión, menos se pasa en la playa y, en la práctica, hay hasta un día entero de diferencia entre la duración total de un viaje hacia un destino cercano o hacia un destino lejano. Para los viajes a América, en particular, el desfase horario puede reducir también la duración del tiempo de vacaciones realmente "aprovechable".
22. Los precios facturados al consumidor reflejan estas y otras diferencias. Las informaciones proporcionadas por Airtours<sup>19</sup> ponen de manifiesto que en el verano de 1998, el precio medio de catálogo de los viajes hacia destinos lejanos era de [...] libras esterlinas, por [...] libras esterlinas para las vacaciones hacia destinos cercanos, lo que representa una diferencia superior al [...]. Una comparación efectuada para la Comisión por uno de los principales operadores turísticos entre viajes con características prácticamente similares (14 noches, 3 estrellas, sin comidas) en Florida y España, puso de manifiesto que los destinos cercanos costaban por término medio aproximadamente la mitad que los lejanos. Una comparación entre Grecia y Canarias dio resultados más o menos similares (alojamiento con comida: diferencia entre 30% y 40%). Además resultó que no había relación estable entre estos dos grupos de precios en el tiempo, lo que sería el caso si los dos tipos de vacaciones fueran intercambiables. Entre 1994 y 1995, por ejemplo, los precios para España aumentaron un 9%, mientras que para Florida bajaron un 3% ; en 1997 y 1998, sucedió exactamente lo contrario: los

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, en la famosa guía turística "Lonely Planet" se encuentra el comentario siguiente con respecto a Orlando (Florida): "julio y agosto son meses muy calientes y húmedos, con temperaturas que pueden llegar a 90F (33°C), una humedad del 95% y frecuentes chaparrones".

<sup>19</sup> Anexo 1 a) a la respuesta de 29 de junio de 1999 a la investigación de la Comisión.

precios para Florida aumentaron un 9% mientras que los precios para España bajaron un 3%.

23. Los precios medios no reflejan necesariamente los precios marginales. No obstante, cuando las diferencias son tan importantes como en este caso, es poco probable que exista una gama suficiente de viajes hacia destinos lejanos realmente comparable, a precios suficientemente parecidos, para que los precios hacia los destinos lejanos puedan ejercer presión competitiva sobre los precios de los destinos cercanos<sup>20</sup>.
24. Las informaciones sobre precios comunicadas a la Comisión corroboran la conclusión según la cual sólo existe una convergencia limitada entre los precios de los viajes hacia destinos lejanos y cercanos de tipo comparable. Los precios de las vacaciones hacia algunos destinos lejanos, en particular en algunos momentos del año (por ejemplo cuando el tiempo es generalmente malo), pueden a veces ser idénticos o casi a los de vacaciones de máxima calidad hacia destinos cercanos (temporada alta de verano, alojamiento de mejor calidad). No obstante, no cabe esperar que esta coincidencia muy limitada baste para presionar sobre los precios del conjunto del mercado de destinos cercanos, en la medida en sólo una parte ínfima de los consumidores consideraría que las vacaciones hacia los destinos lejanos en cuestión constituyen alternativas efectivas -tanto desde el punto de vista del precio como por otras razones-.
25. Por ejemplo, ninguno de los destinos lejanos citados por Airtours en su réplica al pliego de cargos<sup>21</sup> para corroborar su opinión sobre este punto se situaba en la misma gama de precios que los que antes había proporcionado como ejemplo de destinos cercanos (alrededor de 485 libras esterlinas para una semana, julio/agosto de 2000, 3 estrellas, media pensión, en Mallorca)<sup>22</sup>. El viaje menos caro posible hacia un destino lejano citado en el cuadro en julio/agosto de 1999 cuesta 849 libras esterlinas (a Tailandia, país que implica una duración de vuelo de 11 horas y en el cual, según el folleto Airtours, en esta época del año se registran unas precipitaciones mensuales de 23 metros cúbicos, por solamente 5 horas de sol al día); el viaje menos caro posible, en cualquier época del año, cuesta 649 libras esterlinas (México, enero de 2000), lo que representa una diferencia con relación al precio tipo para un destino cercano en verano de 43% y 33% respectivamente.
26. Del mismo modo, en las informaciones sobre vacaciones hacia destinos lejanos proporcionadas por BA Holidays, citadas por Airtours<sup>23</sup> como prueba de que hay sustitución en cuanto a los precios entre las distancias cercanas y las lejanas (y que pone de manifiesto, por lo tanto, que BA constituye un competidor importante), sólo uno de los ocho precios indicados incluía las comidas. Todos los demás incluían o sólo el alojamiento, y no eran pues directamente comparables con los viajes combinados tipo hacia destinos cortos, o incluían (en cuatro casos) un viaje "avión+alquiler de coche", que la propia Airtours no considera "viaje combinado" propiamente dicho<sup>24</sup>. Las vacaciones "correspondientes" en cuestión incluían 7 noches en hotel 4 estrellas, todo incluido, en Santa Lucía, por 799 libras esterlinas por persona. Un viaje más o menos equivalente a Tenerife (7 noches, Hotel Barceló Santiago, 4 estrellas, todo incluido) cuesta, en el folleto de First Choice, 550 libras esterlinas en el citado periodo, lo que

---

<sup>20</sup> Esto refleja la posición expresada sobre este punto durante la audiencia por Kuoni, operador turístico especializado en destinos lejanos.

<sup>21</sup> Cuadro 2.6, p. 21.

<sup>22</sup> Anexo 2 a la respuesta de 29.6.1999 a la investigación de la Comisión.

<sup>23</sup> Póster de BA Holidays "ofertas mundiales", presentado por Airtours en la audiencia, que indica los precios de junio de 1999 para viajes en septiembre u octubre de 1999.

<sup>24</sup> Réplica al pliego de cargos, p. 2, apartado 1, apartado 8.

representa alrededor del 30% menos. Del mismo modo, ningún viaje combinado convendría para familias con niños durante el periodo de referencia, en la medida en que en el Reino Unido, las vacaciones escolares se terminan a más tardar la primera semana de septiembre. Conviene también tener en cuenta que las vacaciones BA en cuestión se ofrecían a estos precios durante el periodo de reserva "de última hora", solamente uno o dos meses antes de la salida, y por lo tanto probablemente a un precio inferior al anunciado en el folleto utilizado como base de comparación; ahora bien, una reserva "de última hora" para una distancia cercana se beneficiaría también de un descuento, lo que aumentaría la diferencia entre los dos precios.

27. En su réplica al pliego de cargos de la Comisión, Airtours proporcionó algunos datos relativos a encuestas sobre los clientes para corroborar su punto de vista<sup>25</sup>. Esta encuesta reflejaba que una proporción importante (36%) de la muestra de clientes que efectuaron un viaje combinado hacia un destino cercano durante los cinco años anteriores había comprado también un viaje combinado hacia un destino lejano; una proporción similar había previsto o preveía hacer lo mismo. No obstante, esto no permite concluir - como Airtours pretende - que las vacaciones en cuestión son realmente sustituibles. Determinados cambios periódicos en la situación personal (tal como, por ejemplo, los beneficios excepcionales realizados por numerosos titulares de cuentas de ahorro en sociedades de créditos hipotecarios británicos, durante estos últimos años, tras la "desmutualización" o la adquisición de su establecimiento) pueden permitir a algunos consumidores tomar, algunos años, vacaciones más costosas (o suplementarias), sin que por ello su comportamiento cambie el resto del tiempo. La encuesta no indica la medida en la que este factor repercutió sobre la muestra en cuestión y tampoco compara los precios pagados por ambos tipos de vacaciones.
28. Por todas estas razones, la Comisión considera que el mercado de productos en cuestión, por lo que se refiere a la organización de viajes, es el de los *viajes combinados hacia destinos cercanos en el extranjero*.

#### Distribución: prestación de servicios de agencia de viajes

29. Las dos partes realizan actividades de agencias de viajes en el Reino Unido (no hay solapamiento en Irlanda). Los agentes de viajes son minoristas que prestan distintos servicios a los consumidores y a los viajeros de negocios, tales como vuelos, sean chárter o regular, reservas de hoteles y otros tipos de alojamiento, alquiler de coches, cambio de divisas, seguros de viaje y otros servicios conexos. Ofrecen sus servicios fundamentalmente en establecimientos céntricos o en oficinas, aunque algunos de ellos practican también la venta por teléfono, accesible fuera de las horas de apertura normal de los comercios. La remuneración de los agentes de viajes proviene generalmente de una comisión pagada por el prestador del servicio de que se trate, del que son agentes, más que directamente por el propio cliente. En el caso de los viajes combinados, el agente recibe del operador turístico una comisión sobre el precio del viaje vendido. Todos los agentes de viajes en el Reino Unido e Irlanda ofrecen los productos de un conjunto de operadores turísticos y de otros proveedores entre su gama de productos, y todos los grandes operadores turísticos son propietarios al menos de alguna agencia de viajes.
30. Los principales operadores turísticos (incluidas las partes), y algunos de los más pequeños, practican también *la venta directa* de sus propios productos en establecimientos comerciales y centros de llamadas telefónicas o por correspondencia.

---

<sup>25</sup> Cuadros 2.4 y 2.5 y apartados 2.37 a 2.39.



A diferencia de lo que ocurre con las agencias de viajes tradicionales, la venta directa no permite al consumidor comparar las ofertas de los distintos proveedores<sup>26</sup>. No obstante, esta distinción sólo parece tener una importancia limitada, al menos por lo que se refiere a los viajes combinados. Todos los operadores turísticos y los agentes integrados practican, en gran medida, la "venta direccional", es decir, su agencia da preferencia a los productos del operador turístico "de la casa"<sup>27</sup>.

31. Los agentes de viajes y los operadores turísticos recurren también a Internet y al teletexto para hacer publicidad sobre los destinos disponibles y los precios de los viajes. No obstante, la reserva y la venta propiamente dichas se hacen casi siempre por medios tradicionales: por medio de un agente de viajes (en persona, por teléfono o por correo) o directamente con el operador turístico (locales comerciales, centros de llamadas telefónicas o venta por correspondencia). El teletexto no es más que un sistema de visualización y no puede utilizarse para realizar ventas. Numerosos agentes de viajes y operadores turísticos consideran que el comercio electrónico, es decir, las compras por Internet, es un método de distribución que podrá adquirir una gran importancia en el futuro y que permitirá a un mayor número de distribuidores independientes penetrar en el mercado, aunque no quepa duda de que los agentes y operadores turísticos ya existentes desarrollarán sus propias actividades en el ámbito del comercio electrónico. Por el momento, no obstante, aún está poco desarrollado en el Reino Unido, incluso para artículos de poco valor como los libros, y con mayor razón para compras más importantes como viajes combinados; los consumidores lo perciben aún como un medio de compra arriesgado, y tardarán seguramente cierto tiempo en cambiar de actitud. En el sector de los viajes, ahora se utiliza fundamentalmente sólo para la venta de billetes de avión. La televisión digital, que está a punto introducirse en el Reino Unido, podría terminar siendo un sistema de venta, pero su repercusión a corto plazo será seguramente muy escaso. La gran mayoría de las ventas de viajes combinados (según la notificación, el 81%) se hace siempre por medio de agentes de viajes, en la mayoría de los casos (62% según la notificación) por medio de ventas personales en establecimientos comerciales, aunque esta proporción esté disminuyendo, y el porcentaje de ventas directas por los operadores turísticos siguen siendo estable desde 1993<sup>28</sup>. Todos estos elementos permiten pensar que para los operadores turísticos la venta directa (sin pasar por una agencia) constituye un complemento de las ventas por medio de las agencias, en lugar de un sustituto<sup>29</sup>.
32. El mercado de productos de referencia es el de los servicios de agencia de viajes, puesto que las agencias de las partes ofertan la gama típica de productos y servicios de este sector, aunque desempeñan también un cometido importante para la distribución de los productos de las partes. No obstante, según las informaciones actualmente disponibles, la concentración no debería dar lugar a la creación o refuerzo de una posición dominante en el sector de los servicios de agencia de viajes en su conjunto, independientemente de que se incluyan o no las ventas directas de viajes combinados por los operadores turísticos o las ventas a distancia (es decir, por teléfono, etc.) por

---

<sup>26</sup> El informe de la MMC de 1997 citado en la nota 7 excluye las ventas directas y las ventas por teléfono de su definición de mercado a efectos de competencia entre agencias de viajes (apartados 2.24 y 4.29).

<sup>27</sup> Tal como se describe, por ejemplo, en el informe de 1997, apartados 2.69-2.83.

<sup>28</sup> Las cifras se refieren al año 1998. Fuente: British National Survey (BNTS), citadas en el apartado 6.149 de la notificación.

<sup>29</sup> A este respecto, conviene también tener en cuenta que si algunos pequeños operadores turísticos que ocupan nichos especializados pueden recurrir a las ventas directas intensivamente, los que compiten con los grandes operadores turísticos integrados en el mercado de las vacaciones de masa dependen más de la distribución a través de las agencias de viajes.

agentes. En cuanto al número de puntos de venta, la cuota conjunta de las partes en el mercado de los servicios de agencia de viajes es pequeña (alrededor de 15%)<sup>30</sup>.

33. El efecto de la concentración en la integración vertical de este sector - es decir, el hecho de que los operadores turísticos posean agencias de viaje y distribuyan a través de éstas sus viajes combinados, se examina a continuación (en el epígrafe "integración vertical").

#### Suministro de billetes de avión

34. Ambas partes poseen su propia compañía chárter: Airtours International de Airtours y Air 2000 de First Choice. Se utilizan fundamentalmente para los viajes combinados ofertados por ambas empresas, aunque algunos billetes puedan también venderse a terceros (otros operadores turísticos y agentes). Las dos partes compran también algunos billetes a otras compañías aéreas, chárteres y regulares, fundamentalmente, aunque no sólo, para incorporarlos a sus propios viajes o a los de otros operadores turísticos.
35. Los operadores turísticos utilizan las compañías chárter fundamentalmente en los sectores más populares del mercado de las vacaciones en el extranjero, y a ellas corresponde la gran mayoría de los billetes vendidos<sup>31</sup> a los operadores turísticos que ofrecen viajes combinados en el Reino Unido e Irlanda. Sus actividades poseen una serie de características que las distinguen de las de las compañías regulares. Las compañías chárter operan (generalmente sin escalas) entre el país de origen y los aeropuertos más próximos a los principales destinos de vacaciones. La elección de las rutas y la frecuencia de los vuelos vienen dictadas por la demanda de los operadores turísticos y las compañías chárter cambiarán los destinos de los vuelos en función de la evolución de la demanda de destinos para viajes combinados al extranjero. Las compañías chárter esperan generalmente que un operador turístico compre conjuntos de billetes para al menos una temporada de vacaciones.
36. Las cuotas de las partes, y las de sus principales competidores, en el mercado del suministro de servicios de transporte a operadores turísticos para su inclusión en viajes combinados, son similares, independientemente de que se contabilicen o no los vuelos regulares<sup>32</sup>. Los vuelos regulares representan una proporción relativamente escasa (12%) del conjunto de los vuelos incluidos en los viajes combinados del Reino Unido<sup>33</sup>. En principio, los operadores turísticos pueden sustituir los vuelos chárter por vuelos regulares. No obstante, la Comisión considera que es poco probable que los precios de los vuelos regulares pesen sobre los de los vuelos chárter y estos últimos no deben pues considerarse parte del mismo mercado de productos que los vuelos chárter a efectos del presente asunto. Tal como se explica a continuación, las informaciones transmitidas a la Comisión por las compañías aéreas y los operadores turísticos ponen de manifiesto que los vuelos regulares no constituyen una alternativa viable a los vuelos chárter en los viajes combinados hacia la mayoría de los destinos de vacaciones, en particular, los destinos cercanos.
37. Las compañías regulares explotan una red de rutas aéreas que enlazan fundamentalmente capitales y otras grandes ciudades; por lo tanto, no necesariamente disponen siempre de vuelos directos hacia los destinos de vacaciones (cercaños) que

---

<sup>30</sup> Estimación de la Comisión, basada en el formulario CO y el informe de la MMC de 1997.

<sup>31</sup> Casi 90% según los resultados de la investigación indicados por las partes en el cuadro 6.17 de la notificación.

<sup>32</sup> Notificación, cuadros 6.17 y 6.19.

<sup>33</sup> 1998, fuente BNTS, reproducido en el cuadro 6.17 de la notificación.

suelen interesar a los operadores turísticos. (Los operadores turísticos recurren raramente, o incluso nunca, a los vuelos con escala, ya que consideran que para los clientes son poco cómodos, más largos y, a igual ocupación del avión, más costosos que los vuelos directos). Los operadores turísticos compran a veces conjuntos de billetes en vuelos regulares hacia destinos de vacaciones. Pero en opinión de la Comisión, ampliamente corroborada por las observaciones comunicadas por los terceros interesados, para los operadores turísticos los vuelos regulares sólo son alternativas adecuadas, por una serie de razones, para un pequeño porcentaje de los vuelos chárter. De hecho, según las informaciones comunicadas a la Comisión por un pequeño operador turístico durante la investigación, los billetes en vuelos regulares son generalmente entre 25% y 30% más caros que los billetes equivalentes en vuelos chárter. Es pues poco probable que los vuelos regulares puedan ejercer una presión sobre los precios de los vuelos chárter en general.

38. En los aviones utilizados para los vuelos regulares, los asientos suelen estar más separados que en los aviones chárter, lo que reduce la capacidad y aumenta los costes relativos y los precios. Es así, por ejemplo, que el espacio normal entre los asientos en clase económica en un vuelo British Airways (BA) es de 31 pulgadas, mientras que puede ser de sólo 28 pulgadas en los vuelos de Airtours; esta diferencia, así como otras modificaciones de la disposición de los asientos, permite a las compañías chárter transportar más pasajeros<sup>34</sup>. Ciertamente es que la oferta de billetes en vuelos regulares hacia destinos europeos aumentó durante estos últimos años, como Airtours sugiere, en particular, con la llegada o proliferación, tras la liberalización de este mercado, de las compañías "de bajo precio" en Europa, es decir, fundamentalmente, por lo que se refiere al mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos, Easyjet, Ryanair y Go, filial de BA. No obstante, no se debe exagerar el impacto de esta evolución por lo que se refiere a la posibilidad de sustitución entre vuelos regulares y vuelos chárter. Actualmente, el número de destinos y rutas servidas por estas compañías es muy limitado. Según las informaciones proporcionadas por Airtours<sup>35</sup>, por ejemplo, estas compañías aéreas no operan ningún destino en Grecia, Turquía, África Septentrional o Canarias. Ryanair no dispone de ningún vuelo hacia España o Portugal. Los vuelos de Easyjet hacia destinos populares en España como Barcelona y Málaga parten inicialmente del aeropuerto regional de Liverpool, relativamente poco popular; todos los vuelos de Go hacia España y Portugal parten del aeropuerto londinense de Stansted, y no del aeropuerto más popular de Gatwick, muy saturado. En la réplica de Airtours al pliego de cargos<sup>36</sup> se cita otra pequeña compañía aérea regular, Debonair, con base en Luton, como fuente útil de capacidad, en particular los fines de semana, cuando las ventas de billetes de para viajes de negocios son relativamente escasas. No obstante, según las informaciones que acaban mencionarse, el único destino cercano para viajes combinados cubierto por Debonair es Alicante.
39. En muchos casos, es posible que simplemente no haya suficientes billetes disponibles en vuelos regulares, en las fechas y a los precios adecuados, incluso si existen vuelos regulares hacia el destino en cuestión<sup>37</sup>. Las compañías regulares no están a menudo en

---

<sup>34</sup> Fuente: artículo de prensa adjuntado por Airtours a su réplica de 29 de junio de 1999.

<sup>35</sup> Diapositivas y documentos presentados por Airtours en la audiencia: "compañías aéreas de bajo precio - quién vuela y adónde" (p. 18).

<sup>36</sup> Carta a Airtours del intermediario para la venta de billetes de avión Hunt & Palmer, Anexo 5 a la réplica al pliego de cargos, citada en el apartado 3.48 de la réplica.

<sup>37</sup> Según uno de los grandes operadores turísticos, en la gran mayoría de los casos los únicos vuelos directos hacia un destino de vacaciones de verano, especialmente desde aeropuertos regionales, serán vuelos chárter o, para los destinos más populares, vuelos de una compañía de "recreo" como la filial recientemente creada de BA, "Go".

condiciones de ofrecer a los operadores turísticos un avión entero, o más de una pequeña parte de los billetes disponibles en un avión, durante toda una semana o para una temporada entera<sup>38</sup>. Sus horarios tampoco permiten generalmente un número de rotaciones diarias suficiente para reducir los costes de explotación (y en consecuencia los precios facturados a los operadores turísticos) con relación a los de un vuelo chárter típico. Los operadores turísticos deben comprar capacidad en gran cantidad y con mucha antelación, con el fin de reducir sus costes y proporcionar una oferta fiable a los consumidores, cuya mayoría realiza sus reservas muy de antemano. Ahora bien, por definición, los horarios de los vuelos de las compañías aéreas regulares (así como el aparato y los otros recursos necesarios para explotarlos) se fijan para períodos relativamente largos, y deben ofrecer a sus clientes tradicionales, en particular a los que compran billetes que están sujetos a restricción de ningún tipo, la posibilidad de comprar un billete relativamente a corto plazo. Si estas compañías renunciaran a estas prácticas aceptando ampliar mucho más sus actividades chárter, no tendrían ya la misma posibilidad de explotar una red, lo que constituye su función primordial y su fuente principal de ingresos.

40. Por lo tanto, aunque las compañías regulares suponen una fuente de capacidad marginal para los operadores turísticos, no están en condiciones de sustituir más que un pequeño porcentaje de sus billetes chárter y por lo tanto no ejercerán una presión considerable sobre los precios de este tipo de vuelos<sup>39</sup>. Estos factores permiten también pensar que una proporción importante de los vuelos regulares utilizados en los viajes combinados constituye más un complemento de los vuelos chárter que un verdadero sustituto. Esta conclusión queda corroborada por el hecho de que numerosos operadores turísticos proponen viajes en vuelo regular, si es que lo hacen, solamente como una opción dentro de sus viajes combinados y con costes suplementarios (excepto para algunos productos de gama alta o algunos productos hacia destinos lejanos).
41. Los principales operadores turísticos del mercado británico están integrados verticalmente, y cada uno posee a su propia compañía de vuelos chárter. No obstante, de acuerdo con el enfoque habitual de la Comisión en este tipo de asuntos, se considera que la autoprestación de servicios no forma parte del mercado de referencia. Por lo tanto, el mercado sólo incluye las ventas hechas a y por terceros.
42. Por consiguiente, el mercado de productos en de referencia a efectos de la presente decisión por lo que se refiere a los servicios aéreos es el del *suministro a operadores turísticos de billetes en vuelos chárter hacia destinos cercanos*.

---

<sup>38</sup> BA ofrece algunos chárteres completos a partir de aeropuertos británicos regionales los fines de semana, utilizando los aviones que no necesita para sus vuelos regulares en ese momento. No obstante, se trata de una actividad a pequeña escala, y BA indicó que no preveía ampliarla mucho más.

<sup>39</sup> Las informaciones sobre precios relativos proporcionadas por Airtours en la audiencia (documento de Sr. Neven, p 10 y cuadro 5), para confirmar su punto de vista según el cual el precio de algunos vuelos regulares y chárter es comparable, ponen de manifiesto también que el operador turístico en cuestión facturó (o hubo de abonar) un suplemento por el vuelo regular en cada uno de los cinco casos examinados.

## **B. Mercados geográficos de referencia**

43. En decisiones previas, la Comisión admitió que los mercados del suministro de viajes combinados al extranjero en Europa tienen carácter fundamentalmente nacional<sup>40</sup>. Los operadores turísticos, incluso los que venden vacaciones en varios países, producen y comercializan generalmente sus viajes a escala nacional - es decir, para la Comunidad, con un lugar de origen distinto en cada Estado miembro y para venderlos a los residentes en dicho Estado. Los agentes de viajes comercializan también sus productos a escala nacional. Los servicios de vuelos chárter pueden también considerarse nacionales, en la medida en que estos vuelos tienen como inicio y llegada su país de origen y de licencia para operar y en que la demanda de estos servicios procede fundamentalmente de clientes que residen en el país de origen.
44. Existe también una serie de obstáculos prácticos que dificultan para los consumidores la reserva de un viaje combinado con un operador turístico o un agente de viajes que no esté radicado en su país de origen. Las informaciones y los recursos necesarios (por ejemplo los folletos o los centros de reserva para los operadores turísticos extranjeros, los puntos de venta para los agentes de viajes) no estarán disponibles in situ y las diferencias lingüísticas pueden plantear problemas de comunicación. Además el contrato de viaje se registraría normalmente por la legislación del país de establecimiento del operador turístico o el agente de viajes extranjero, lo que plantearía problemas al viajero que pretendiera obtener reparación en caso de litigio. El hecho de que los propios viajeros deban ocuparse también del desplazamiento hacia el lugar de salida situado en el territorio del operador turístico o el agente extranjero constituye un inconveniente suplementario.
45. En opinión de la Comisión, que los terceros en general no contradijeron, en el presente asunto no conviene proceder a subdivisiones más restringidas del mercado, por ejemplo en función del aeropuerto de origen o de la región. Los operadores turísticos comercializan sus productos a escala nacional, sin establecer diferencias, ni desde el punto de vista del precio ni desde cualquier otro, para los clientes de las distintas regiones. Otro tanto cabe decir de los agentes de viajes. Los consumidores prefieren obviamente salir de un aeropuerto fácilmente accesible desde el lugar donde viven, aunque muchos de ellos, en particular los residentes en el sudeste de Inglaterra o en las Midlands, tengan la posibilidad de alcanzar al menos otro lugar de origen en un par de horas de carretera. Los precios de los viajes combinados reflejan generalmente estos factores, pero dependen también de los distintos niveles de los costes de las operaciones según los aeropuertos. Los precios desde algunos pequeños aeropuertos regionales serán a menudo más elevados que los originarios de los grandes aeropuertos de vacaciones (Londres Gatwick y Manchester) a causa de las tasas de aterrizaje y de otros factores conexos. No obstante, el suplemento facturado (o el descuento ofrecido) es generalmente relativamente pequeño con relación al precio total de las vacaciones, en particular, si se tiene en cuenta el coste suplementario del viaje por carretera hacia un aeropuerto menos costoso, pero más distante. Esta uniformidad relativa de los precios y costes permite pensar que existe un grado de solapamiento suficiente entre los posibles mercados regionales o locales para poder considerar, a efectos del presente asunto, que constituyen un mercado nacional único desde el punto de vista de la demanda (si se razona en términos de "sustitución en cadena").

---

<sup>40</sup> Por ejemplo, decisiones de la Comisión en los asuntos siguientes: Havas Voyages/American Express (IV/M.564), DO C 117, de 12.5.1995, p. 8; Thomas Cook Group/LTU/West LB (IV/M.229), DO C 199, de 6.8.1992; West LB/Thomas Cook (IV/M.350), DO C 216, de 11.8.1993; Wagons-Lits/Carlson (IV/M.867), DO C 202, de 2.7.1997, p. 4; Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook (IV/M.1341), citado en nota a pie de página 4.

46. Desde el punto de vista de la oferta, los operadores turísticos y las compañías aéreas pueden en general desplazar fácilmente los aviones y los vuelos entre los distintos aeropuertos (con la excepción de Gatwick, cuya disponibilidad limitada de franjas horarias es un condicionamiento).
47. Los elementos que preceden permiten pensar que no es necesario realizar una distinción más pormenorizada entre mercados geográficos en el Reino Unido. Por lo que se refiere a Irlanda del Norte, los costes y otros factores vinculados a la organización y gestión de los vuelos, así como a la obtención y a la oferta de alojamiento para los consumidores de Irlanda del Norte, no parecen ser sensiblemente diferentes con relación al resto del Reino Unido, y los precios de venta y otras características de los productos son generalmente los mismos en las dos regiones, salvo que la gama de destinos y otras opciones disponibles es mayor en el Reino Unido. El número relativamente escaso de clientes de viajes combinados (alrededor de 40 000, o 14% del número total de clientes en Irlanda del Norte, según uno de los grandes operadores) que viajan a otros aeropuertos del Reino Unido como inicio de sus vacaciones parece hacerlo para aprovecharse de esta posibilidad de elección (o por otras razones, como la combinación de las vacaciones con una visita a amigos o familiares en otra parte del Reino Unido) más que por razones de precio. El informe de la MMC de 1997 no realiza ninguna distinción, ni en su análisis ni en sus resultados, entre Irlanda del Norte y el resto del Reino Unido.
48. Por todas las estas razones, no se estima necesario definir un mercado geográfico distinto para Irlanda del Norte en el presente asunto.
49. El mercado irlandés es tanto más pequeño que el mercado británico (menos de 5% en volumen) que su inclusión no influiría sobre las conclusiones relativas al Reino Unido. No obstante, tal como ya se mencionó anteriormente, el mercado de los operadores turísticos se considera fundamentalmente nacional debido, en particular, a la dificultad que hay para efectuar compras transfronterizas y a los efectos de las diferencias de tipo de cambio. Además existe una serie de diferencias entre Irlanda y Reino Unido en aspectos como la estructura del sector y su evolución. Conviene pues considerar que Irlanda constituye un mercado distinto del mercado británico a efectos de el presente asunto.
50. Así pues, los mercados geográficos de referencia en el presente asunto son respectivamente el Reino Unido e Irlanda, para cada uno de los mercados de productos de referencia.

## **V. VALORACIÓN**

### **A. Introducción : posición dominante colectiva**

51. Habida cuenta del análisis de la situación desde el punto de vista de la competencia que figura a continuación, la Comisión considera que la operación de concentración notificada implicará la creación de una posición dominante en el mercado de los viajes combinados hacia destinos cercanos en el Reino Unido, posición dominante que corresponderá colectivamente a Airtours/First Choice y a los dos grandes operadores turísticos restantes - Thomson Travel Group plc ("Thomson") y Thomas Cook Group Limited ("Thomas Cook"). En Irlanda, la Comisión considera que la concentración no supondrá la creación de una posición dominante, ni individual ni colectiva, en ninguno de los mercados afectados.

52. En la audiencia, Airtours alegó que la posición dominante colectiva podía asimilarse a un cartel, pero sin un acuerdo explícito sobre el mismo, sin reuniones de los miembros del cartel, etc. Airtours explicó a continuación que tal "cartel tácito" carecería de estabilidad alguna en el mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos, en la medida en que no habría ningún mecanismo sancionador susceptible de impedir que uno u otro de los miembros del cartel tácito "hiciese trampas" (véase apartado 55).

53. Tal como la Comisión ha establecido en asuntos anteriores, postura confirmada además muy recientemente por el Tribunal de Primera Instancia en el asunto Gencor/Lonrho<sup>41</sup>, una práctica colusoria activa, sea la que sea, no constituye una condición previa para la existencia de una posición dominante colectiva. Basta que la adaptación a las condiciones del mercado produzca en éste una situación contraria a la competencia. Según se afirma en el apartado 140 de la Decisión de la Comisión en el asunto Gencor/Lonrho, una posición dominante

"puede llegar a producirse en el caso de que una mera adaptación de los miembros del oligopolio a las condiciones de mercado genere un comportamiento paralelo contrario a la competencia allí donde el oligopolio ejerza una posición dominante. Por consiguiente, para que los miembros del oligopolio ejerzan una posición dominante y se comporten ostensiblemente con independencia de sus demás competidores, clientes y, en último término, consumidores, no será necesario que exista connivencia activa".

54. Además, contrariamente a la opinión que al parecer es la<sup>42</sup> de Airtours, el hecho de que los miembros del oligopolio actúen siempre *como si* hubiera entre ellos uno o más acuerdos explícitos (por ejemplo un acuerdo de fijación de precios o de capacidad, o también de repartirse el mercado) no constituye una condición necesaria para la existencia de una posición dominante colectiva. Basta que, a causa de la concentración, resulte racional que los miembros del oligopolio, al adaptarse a las condiciones del mercado, adopten conductas individuales que reduzcan significativamente la competencia entre ellos y les permitan actuar, en gran medida, independientemente de sus competidores, sus clientes y los consumidores.

55. En su pliego de cargos, la Comisión destacó<sup>43</sup> algunas características de la estructura y funcionamiento del mercado que consideraba más susceptibles de generar resultados contrarios a la competencia y, en particular, una posición dominante colectiva. Ahora bien, Airtours considera que no existe ningunos de estos elementos en este caso y que además los grandes operadores turísticos carecerían de posibilidad de "represalia" en caso de que uno de ellos intentara ganar cuotas de mercado a los otros aumentando su capacidad y proponiendo precios más bajos. No obstante, la Comisión no pretende, ni tampoco piensa, que todas estas características deban obligatoriamente estar presentes, o resultar empeoradas por la concentración, para que haya posición dominante colectiva en un determinado asunto. Tampoco considera que un mecanismo estricto de represalia como el propuesto por Airtours en su réplica al pliego de cargos<sup>44</sup> constituya una condición necesaria para la existencia de una posición dominante colectiva en el

---

<sup>41</sup> Decisión de la Comisión 97/26/CE, asunto n° IV/M 619 - Gencor/Lonrho, DO L 11, de 14.1.1997. p. 30; sentencia del Tribunal de Primera Instancia de 25 de marzo de 1999 en el asunto T-102/96, *Gencor/Comisión*, pendiente de publicación.

<sup>42</sup> Por ejemplo en el apartado 5.2, primer guión, p. 56 de su réplica al pliego de cargos de la Comisión: "las sociedades que presuntamente tienen una posición dominante colectiva deben estar en condiciones de llegar a un acuerdo tácito con el fin de aumentar los precios".

<sup>43</sup> Apartados 70 y siguientes.

<sup>44</sup> Por ejemplo en el apartado 5.2, tercer guión.

presente asunto. Cuando, como en este caso, existen fuertes incentivos para limitar la competencia, la coerción no es sistemáticamente necesaria. Por otra parte, como se indica a continuación, la Comisión no coincide con Airtours en que no existe ninguna posibilidad de adoptar represalias en este mercado. Al contrario, estas posibilidades son considerables, lo que no hace sino alentar los comportamientos paralelos contrarios a la competencia.

56. En el presente asunto, la Comisión llegó a la conclusión de que por una serie de razones, en este caso la fuerte concentración de la estructura del mercado, el consiguiente incremento de su transparencia, ya de por sí considerable, y la reducción de las posibilidades de que los pequeños operadores turísticos y los potenciales nuevos operadores compitan con los grandes operadores existentes, los tres grandes operadores que subsistirán después de la concentración tendrán mucho interés en evitar o reducir la competencia entre ellos, en particular, limitando la capacidad global. Esto no significa que la Comisión considere que después de la concentración ya no habrá competencia en el mercado. Incluso aunque haya una posición dominante única o carteles cerrados, es poco frecuente que la competencia se elimine completamente. En el presente asunto, según se detalla más adelante, la capacidad se determina generalmente antes de la temporada de venta. Por lo tanto conviene distinguir entre la determinación de la capacidad antes de la temporada y la venta de la capacidad durante la temporada de venta. El hecho de limitar la capacidad global antes de la temporada no impide algunas acciones competitivas durante la temporada de venta, por ejemplo distintos tipos de promociones. No obstante, al limitar la capacidad general lanzada al mercado, se asegura la impenetrabilidad del mismo. Si la capacidad se limita, los precios y los beneficios serán más elevados cualquiera que sea la competencia que se produzca durante la temporada de venta. La Comisión ha llegado a la conclusión general de que la concentración desembocaría en una estructura de mercado que incitaría a los tres grandes operadores restantes a limitar la capacidad de dicho modo.

## **B. Reino Unido**

### **Viajes organizados (viajes combinados al extranjero hacia destinos cercanos)**

#### Introducción

57. La Comisión considera, basándose en las informaciones proporcionadas por Airtours y por otros, que el mercado de productos de referencia presenta una serie de características distintivas en cuanto a las condiciones de competencia. Se trata, en particular, del alcance y la naturaleza de la integración vertical de los principales proveedores, los amplios vínculos comerciales y de otro tipo que existen entre ellos, y las limitadas posibilidades, para los proveedores, de ajustar la oferta a corto plazo para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda.
58. La Comisión piensa que la operación de concentración no implicará la creación o el refuerzo de una posición dominante para una única empresa. No obstante, dará lugar a una situación de posición dominante colectiva en el mercado de los viajes combinados en el extranjero hacia destinos cercanos<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Los conceptos "posición dominante colectiva" y "dominación oligopolística" se utilizan en la presente Decisión como sinónimos.



## Funcionamiento del mercado

### *Generalidades*

59. Los viajes combinados se concibieron en parte para poder realizar elevados volúmenes de ventas y reducir los costes unitarios, dado que el operador turístico compraba los distintos elementos (vuelos, comida, alojamiento, etc.) en gran cantidad, lo que le permitía repercutir sobre los consumidores algunas economías conseguidas de esta forma. Las estimaciones de los márgenes de los operadores turísticos varían, pero terceras partes han citado cifras medias más bien bajas - cerca de 7% (o alrededor de 30 libras esterlinas para un precio tipo de vacaciones de aproximadamente 400 libras esterlinas) correspondientes a estos últimos años. Conviene no obstante tener en cuenta que los operadores turísticos cuyas actividades están integradas verticalmente percibirán normalmente además ingresos de sus compañías aéreas y sus agencias de viajes. Ahora bien, en estos ámbitos (en particular, por lo que se refiere a las compañías aéreas), los márgenes pueden ser más elevados, de modo que los márgenes brutos sobre las operaciones totales de los operadores integrados serán seguramente más importantes que los realizados sólo en concepto de sus actividades como operadores turísticos.
60. Los operadores turísticos deben operar con porcentajes elevados de utilización de las capacidades (se han mencionado a la Comisión unas cifras de aproximadamente el 95% o más en términos de vacaciones vendidas), para que sus operaciones hacia destinos cercanos sean rentables. La adaptación de la capacidad a la demanda constituye pues uno de los criterios cruciales de rentabilidad, sobre todo si se tiene en cuenta que los viajes combinados son bienes perecederos (un viaje concreto pierde todo su valor si no se vende antes de la fecha de partida).
61. Los mercados de bienes perecederos exigen sistemas de producción y distribución sumamente flexibles, para permitir un ajuste lo más exacto posible de la oferta a la demanda y minimizar la oferta "perdida". Ahora bien, los proveedores de viajes combinados tienen enormes dificultades para ajustar con precisión la capacidad y la demanda. Deben "producir" (es decir, contratar los vuelos, el alojamiento necesario, etc.) prácticamente todo lo que esperan vender mucho tiempo antes del período de "consumo" (es decir, la fecha en que el consumidor parte hacia su destino de vacaciones o, como pronto, la fecha en la que paga la mayor parte del precio - a saber, en general cerca de ocho semanas antes de la salida). Según las informaciones comunicadas a la Comisión,<sup>46</sup> es corriente que transcurra un año, o incluso más, entre la producción y el consumo.
62. Según Airtours, la planificación detallada para la temporada de verano de 2000 (es decir, salidas a partir de mayo de 2000) comenzó [...]\*. Según Airtours, hasta finales de [...]\* se puede observar un aumento de capacidad de hasta el 10% para la siguiente temporada de verano. Pasado [...]\*, sólo son aún posibles cambios mínimos<sup>47</sup>.
63. Las informaciones transmitidas por los grandes operadores turísticos confirman que los planes de capacidad de los operadores turísticos, y los correspondientes contratos con hoteleros y compañías aéreas, se acuerdan generalmente de doce a dieciocho meses antes de la temporada de vacaciones en cuestión. Tras esta fecha son posibles algunas modificaciones. No obstante, en los cerca de 12 meses anteriores a la fecha de salida, una vez que la temporada de reservas ha comenzado (es decir, hacia el verano

<sup>46</sup> Ver notificación, apartado 6.23.

<sup>47</sup> "Competition in the UK foreign package holiday market: An economic analysis", informe del Profesor Neven elaborado para Airtours y presentado en la audiencia, p. 3, último párrafo.

de 1999 para las salidas en el verano de 2000), las posibilidades de cambios son muy limitadas, debido a la rigidez de algunos compromisos con los proveedores y a los problemas derivados de los cambios de fechas, vuelos, hoteles, etc. de los clientes que ya han reservado.

64. La única forma para los operadores turísticos de obtener precios suficientemente bajos para alcanzar un volumen conveniente de ventas rentables consiste en contratar sus necesidades previstas con mucha antelación, lo que permite a los proveedores planear sus actividades. Por lo tanto deben procurar que las reservas se hagan lo más pronto posible. Esto mejora su liquidez, puesto que al hacer la reserva los consumidores realizan un sustancial pago a cuenta (alrededor de 100 libras esterlinas por persona, lo que equivale aproximadamente al 25% del precio típico de vacaciones hacia un destino cercano); el saldo es pagadero (irrevocablemente, aunque los operadores turísticos y los agentes puedan contratar un seguro pagando un suplemento) dos meses antes de la fecha inicial (excepto, por supuesto, para las reservas de última hora). Eso permite también reducir el riesgo de invendidos y, por lo tanto, la necesidad de hacer descuentos posteriormente. Durante la temporada es más fácil aumentar la capacidad que reducirla, aunque puede que en algunos casos, por ejemplo cuando un destino concreto resulta especialmente popular, ya se hayan reservado todas las posibilidades de alojamiento (así como los vuelos hacia el aeropuerto en cuestión), por lo menos para la temporada alta. No obstante, para los operadores turísticos es generalmente difícil resolver los contratos firmados, en particular, en el ámbito del transporte aéreo, sin incurrir en pesadas penalidades. Por lo tanto, es el operador turístico quien soporta casi todo del riesgo en caso de que no se venda la capacidad que él mismo ha comprado.
65. Ante estas posibilidades limitadas de reducir la oferta a corto plazo (es decir, una vez publicados los folletos y comenzada la temporada de venta), los operadores turísticos no pueden generalmente sino intentar restablecer el equilibrio actuando sobre los precios, es decir concediendo descuentos cuando resulta patente que las ventas de vacaciones serán probablemente inferiores a la oferta contratada. En la organización de un viaje, los costes fijos (fundamentalmente el coste del billete de avión y la mayor parte de los costes de alojamiento y comida) representan una elevada parte del coste total, de modo que en caso necesario pueden ofrecerse descuentos importantes para dar salida a los viajes no vendidos. Al parecer existen reducciones que pueden llegar hasta el 25% del precio inicial indicado en el folleto sobre algunas ventas de última hora, aunque en tales casos, los consumidores a menudo se ven obligados a aceptar la imposición del operador turístico por lo que se refiere al hotel, o incluso el destino, según las disponibilidades. Los descuentos concedidos sobre las vacaciones durante la última parte de la temporada de venta constituyen por lo tanto un fenómeno similar al de las "liquidaciones de existencias por final de temporada" en otros sectores del comercio al por menor (por ejemplo la confección). No obstante, el impacto de los descuentos en las ventas de última hora durante una temporada normal debe considerarse en el contexto del volumen de negocios realizado por el operador turístico durante toda la temporada; realmente, éste sólo se reduce en torno al 5% (25% del 25% de los viajes vendidos). También se ofrecen descuentos por compra anticipada (o incentivos similares del estilo "niños gratis" o "seguro gratis") pero son mucho menos importantes tanto por lo que respecta al importe del descuento (suele ser entre el 5% y el 10%) como a su repercusión sobre los costes y el volumen de negocios. Según uno de los principales operadores turísticos, aproximadamente tres cuartas partes de todos los viajes combinados se venden a precio de catálogo o casi.
66. Las rigideces inherentes al mercado tienen importantes consecuencias para la competencia. Hacen que los proveedores dependan en gran medida unos de otros desde

un punto de vista estratégico y a corto plazo. En particular, si un operador turístico decide intentar incrementar su cuota de mercado aumentando su capacidad (es decir, poniendo en venta un mayor número de viajes), dará lugar a una caída de los precios, a menos que sus competidores reduzcan su cuota de mercado disminuyendo su capacidad en una medida equivalente.

### *Integración vertical*

67. Los operadores turísticos europeos, pero más concretamente los del Reino Unido, están cada vez más integrados verticalmente, tanto hacia arriba en el suministro de viajes aéreos (compañías chárter), como hacia abajo, en la distribución al detalle (agentes de viaje). Sin embargo, la integración en el suministro de alojamiento ha sido escasa hasta la fecha, y así se debería mantener en un próximo futuro, en la medida en que este tipo de integración requeriría, contrariamente a los otros dos sectores, inversiones sustanciales en una serie de países extranjeros, con los mayores riesgos que ello implica y sin que represente ventajas evidentes para los operadores turísticos en términos de reducción de costes.
68. El hecho de poseer, en su propio grupo, importantes actividades en el ámbito de los vuelos chárter implica, para el operador turístico interesado, una serie de ventajas en cuanto a la competencia. Además, le permite disponer de otra fuente de ingresos y controlar un elemento principal de sus costes. Se reduce el riesgo de no poder obtener una capacidad suficiente. Un operador integrado puede también utilizar su compañía aérea para dar preferencia a sus propias vacaciones por lo que se refiere a características muy importantes para la venta como la conveniencia de las horas de salida (que están estrechamente vinculadas a las franjas horarias atribuidas a las compañías aéreas en los aeropuertos). Actualmente, el grado de integración vertical de los principales operadores turísticos en el sector de las compañías aéreas varía, al igual que la medida en la que también operan como proveedores de billetes a terceros. Thomson y Airtours, por ejemplo, poseen grandes compañías aéreas y son relativamente autosuficientes, lo que significa que venden menos billetes a terceros y que también compran menos a otras compañías aéreas.
69. First Choice posee una de las más grandes compañías de vuelos chárter y vende actualmente alrededor del 30% de su capacidad aérea a otros operadores - este porcentaje es mucho mayor (al igual que el número total) que el de Airtours, Thomson o Thomas Cook. First Choice compra alrededor del 25% de sus billetes de avión a otras compañías aéreas (aunque la proporción de las compras de billetes hacia destinos cercanos sea probablemente menor). Más importante aún, First Choice es también uno de los principales proveedores de billetes a operadores turísticos independientes - el tercero en orden de importancia en 1998, después de Monarch y el grupo Caledonian/Flying Colours. A este respecto, conviene también tener en cuenta que desde que Thomas Cook adquirió este último, parece registrarse una cierta racionalización, lo que se refleja en las ventas de billetes a terceros. Según las informaciones de que dispone la Comisión, las ventas de Thomas Cook a terceros para el verano 2000 deberían disminuir más de la mitad, en términos de cantidad, con relación a 1998, lo que tendrá repercusiones desfavorables sobre el suministro de billetes a los operadores turísticos no integrados.
70. El hecho de poseer un canal de distribución propio, por ejemplo una cadena de agencias de viaje, genera beneficios similares en sentido descendente. La mayoría de los viajes combinados se vende por medio de agencias que pertenecen a los grandes grupos. Aunque las empresas integradas venden en sus agencias todos los viajes de las otras

empresas, también conceden una preferencia total a sus propios productos, por medio de distintas prácticas de ventas "específicas"<sup>48</sup>. Eso les permite promocionar sus productos y vender sus propias "existencias" de vacaciones de manera más eficaz, y sin tener que conceder tanto descuento, que si hubieran de recurrir, para distribuir sus productos, solamente a terceros (que ciertamente darían preferencia a las vacaciones sobre las cuales reciben una mayor comisión). La discriminación en favor de los productos "de la casa" se ve facilitada, tal como ha destacado la MMC en sus conclusiones<sup>49</sup>, por una falta de transparencia por lo que se refiere a los vínculos de propiedad -los clientes no saben en general cuáles son las compañías aéreas, las marcas de vacaciones y las agencias de viajes propiedad del mismo grupo- y por otras características del sistema de distribución. Recientemente, First Choice comenzó a crear su propia cadena de agencias, después de haber comprobado que esta carencia constituía una desventaja cada vez mayor. Los efectos de la concentración sobre la competencia en el sector de la distribución de viajes combinados se examinan con más detalle a continuación.

71. También existe una serie de vínculos comerciales entre las empresas integradas, que se derivan en parte de su integración vertical. Ya se han mencionado los vínculos descendentes, por medio de la utilización de sus cadenas de agencias de viajes respectivas; estos vínculos son importantes, en la medida en que las ventas efectuadas por medio de terceras agencias representan generalmente una elevada proporción (aunque no mayoritaria habitualmente) de las ventas de vacaciones de los operadores integrados<sup>50</sup>. Durante el período de ventas de "última hora", es importante, en particular, disponer de una red de distribución lo más extensa posible, con el fin de deshacerse de los invendidos. En sentido ascendente comparten hasta cierto punto capacidades en cuanto a billetes de avión, tanto por medio de compras directas entre ellas como por intercambios y acuerdos de compensación que les permiten utilizar sus flotas respectivas con la máxima eficacia.

### Estructura de mercado

#### *Cuotas de mercado y aumentos*

72. Airtours presentó en su notificación (formulario CO) distintas estimaciones de cuotas de mercado, basadas en distintas fuentes. Entre estas estimaciones, la única que distinguía entre "destinos cercanos" y "destinos lejanos" era la de la empresa de estudios de mercado AC Nielsen, reproducida a continuación tal como figura en el cuadro 6.8 de la notificación. Airtours considera que estos datos no son fiables, ya que se basan solamente en declaraciones de agencias de viaje y por lo tanto pueden producir un resultado "sesgado". Sin embargo, el examen de las cuotas de mercado en el sector de los viajes combinados hacia destinos cercanos realizado por la Comisión tomando distintas fuentes<sup>51</sup> confirma en general estos resultados y da alrededor de un 32% a la suma de las partes (Airtours: 21%, First Choice: 11%), 27% a Thomson y 20% a Thomas Cook.

---

<sup>48</sup> Esta práctica presenta distintas modalidades, descritas por la MMC en el informe de 1997, tales como no ofertar el producto de un competidor a un cliente más que cuando no se dispone de un producto propio equivalente, véanse los apartados 1.9 y 7.59.

<sup>49</sup> Informe de 1997, apartados 2.84-2.97.

<sup>50</sup> Las cifras relativas a las partes figuran en el apartado 6.158 de la notificación.

<sup>51</sup> Sobre la base de las cifras reales de transporte de viajeros comunicadas por los principales operadores y de las cifras relativas al tamaño total del mercado comunicadas por BNTS y corroboradas por los datos de la Civil Aviation Authority (CAA).

**Cuadro 1: Cuotas de mercado (en % del total) de los viajes combinados hacia destinos cercanos con origen en el Reino Unido, verano de 1998<sup>52</sup>**

<b>Operador Turístico</b>	<b>Cuota</b>
Airtours	19,4
First Choice	15
<b>Cuota conjunta</b>	<b>34,4</b>
Thomson	30,7
Thomas Cook	20,4
Cosmos/Avro	2,9
Manos	1,7
Kosmar	1,7
Otros	8,2
Total	100

Fuente: AC Nielsen

73. Como muestra el cuadro 1, la concentración reducirá de cuatro a tres el número de grandes proveedores integrados. La desaparición de First Choice como competidor independiente se considera especialmente importante, ya que (como señaló otro gran operador turístico) se trata del último competidor "de tamaño medio". De este modo, la operación aumentará sensiblemente la distancia entre los grandes operadores y los pequeños competidores "secundarios". Esta polarización del mercado en grandes empresas integradas por una parte y empresas más pequeñas y no integradas por otra, es una tendencia ampliamente reconocida en el sector. Airtours considera por otra parte que existen dos maneras de hacer negocios en el sector: o "seguir siendo pequeño y comprar los servicios necesarios", o "producir grandes volúmenes e integrarse verticalmente" (afirmación del Sr. Neven en la audiencia). Esta tendencia ha causado una marginación de los proveedores "secundarios" como competidores. Algunos terceros indicaron a la Comisión que ya daban por improbable que los operadores "secundarios" fueran suficientemente potentes para ejercer una competencia efectiva frente a los grandes proveedores, y que, por las razones expuestas a continuación, la concentración debilitaría aún más su situación competitiva.
74. La concentración de los operadores turísticos tendría también una incidencia sobre los sectores conexos del suministro de billetes de avión y la distribución de viajes combinados tal como se explica más adelante.

#### *Los operadores "secundarios"*

75. Según se muestra claramente en el cuadro 1 y en los apartados que preceden, el mercado de productos de referencia se caracteriza por una estructura que, antes de la concentración, consta por una parte, de cuatro grandes operadores turísticos (las partes de la operación más Thomson y Thomas Cook), cada uno de ellos integrado verticalmente en sentido ascendente (explotación de compañías chárter) y descendente (agencias de viaje) y que realizan la gran mayoría de las ventas, y, por otra parte, de los "secundarios" constituidos por un gran número de operadores turísticos y agencias de pequeño tamaño, no integrados en su mayor parte, e independientes. El sector de las compañías chárter está más concentrado que los dos sectores descendentes, y la autoprestación de servicios es considerable: sólo hay una compañía chárter importante

<sup>52</sup> Las cifras son las de la categoría "playas cercanas" de Nielsen.

(Monarch, vinculada al operador turístico Cosmos) que venda más de la mitad de sus capacidades a terceros.

76. Fruto, en particular, del proceso de consolidación y concentración del sector por fusiones y adquisiciones, especialmente rápido desde la redacción del informe de la MMC de 1997, existe una distancia considerable entre los cuatro grandes operadores turísticos y todos los demás. Tres empresas (Cosmos, Manos y Kosmar) se reparten el 6% del mercado. Por debajo de estas, ninguno de los operadores de la categoría "otros" (de los que hay varios cientos<sup>53</sup>) tiene una cuota de mercado superior al 1% . Además, la mayoría de estos pequeños operadores trabajan en un "nicho" y se especializan, por ejemplo, en el esquí, la vela, las casas de alquiler, las estancias cortas, los viajes de grupo, etc. En su réplica al pliego de cargos, Airtours indica que "sería erróneo concluir que ("los independientes") se limitan a actividades especializadas"<sup>54</sup>. La Comisión no pretende que el grupo de los independientes esté compuesto exclusivamente por operadores especializados, pero es evidente, por otra parte, habida cuenta, por ejemplo, de la lista de los miembros de la Association of Independent Tour Operators (AITO), que gran parte de estos operadores son solamente especialistas.
77. En opinión de la Comisión, generalmente corroborada por los terceros, la posibilidad de que los pequeños proveedores secundarios compitan de forma eficaz con los cuatro grandes operadores turísticos es aún menor debido a su pequeño tamaño y a la ausencia de integración vertical.
78. En particular, su pequeño tamaño supone que no pueden obtener las mismas economías de escala y gama que los grandes operadores turísticos. Así pues, no pueden ofrecer a una compañía chárter una ocupación total de un avión (excepto, quizá, durante algunos días de temporada alta), lo que aumenta el riesgo, para la compañía aérea, de tener que efectuar el vuelo con un porcentaje de ocupación menos interesante. Por lo tanto, la compañía aérea facturará probablemente a los pequeños operadores un precio por billete superior al que aplica a los grandes, con el fin de reflejar este mayor riesgo. Las compañías aéreas pueden agrupar a los viajeros de distintos operadores en un único vuelo, por sí mismas, o indirectamente, recurriendo entonces a los servicios de un "intermediario de billetes"<sup>55</sup> por parte de los operadores turísticos; por supuesto, esta solución es sin embargo más difícil de aplicar (y, por consiguiente, más costosa) cuanto mayor es el número de pequeños grupos de viajeros que la compañía aérea o el agente debe colocar.
79. La reciente evolución ha reducido considerablemente las posibilidades de elección de los pequeños operadores turísticos en cuanto a capacidades sobre las compañías chárter y, de paso, su capacidad de negociar precios y condiciones comparables a las de los grandes operadores. Desde hace años, el número de compañías chárter disminuye. Según las informaciones que obran en poder de la Comisión, la reciente adquisición de Caledonian Airways y de Flying Colors por el grupo Thomas Cook supone una racionalización adicional, lo que reduce la capacidad (y en particular la calidad) que esta compañía aérea puede ofrecer a los operadores turísticos independientes, mientras que antes era uno de sus principales proveedores. Los pequeños operadores turísticos han indicado que ya tenían dificultades para obtener billetes en las fechas deseadas (en

---

<sup>53</sup> El informe de la MMC (apartado 3.20) cita un total de cerca de 1 000 operadores en 1997, pero seguramente esta cifra disminuyó posteriormente.

<sup>54</sup> Pág. 33, apartado 3.27.

<sup>55</sup> Los "intermediarios de billetes" contribuyen a hacer corresponder la oferta y la demanda vendiendo a los operadores turísticos, entre otras cosas, toda la capacidad "restante" a la que las compañías aéreas desean dar salida como excedente de sus propias necesidades.

particular los fines de semana) y en los grandes aeropuertos turísticos (Gatwick y Manchester). Los operadores turísticos (y compañías aéreas) han manifestado que debían ofrecer salidas desde estos dos aeropuertos para poder acceder a las principales zonas de localización de la clientela y ofrecer así una cobertura "nacional" creíble, ya que de lo contrario sus perspectivas de expansión más allá del nivel de los pequeños competidores eran escasas. Son numerosos los clientes que consideran que los otros aeropuertos regionales son una "segunda alternativa", y los vuelos desde estas ciudades son a veces más costosos habida cuenta de las tasas de aeropuerto, etc. El aeropuerto de Manchester va a abrir una nueva pista el próximo año. En cambio, se admite que Gatwick está saturado y lo seguirá estando seguramente durante algunos años más.

80. Parece que los grandes operadores turísticos ya tienen un poder de mercado considerable por lo que se refiere a la venta de billetes de avión a los operadores independientes. En este sentido, un operador turístico señaló que Monarch, el único gran proveedor independiente del sector que subsistiría después de la operación, tendría ya a cubrir en primer lugar las necesidades de los grandes operadores turísticos (que representan juntas más de la mitad de sus ventas a terceros) antes de plantearse la oferta disponible para los independientes, y que este transportista se negaba incluso a examinar el programa del año siguiente con el operador interesado antes de haber tenido conocimiento de las necesidades de los grandes operadores turísticos.
81. Los pequeños operadores encuentran dificultades similares por lo que se refiere a la distribución. Dado que la mayoría de los viajes combinados se venden por medio de agencias de viajes y no directamente, los pequeños operadores deben tener acceso a las agencias de viaje para vender sus productos. Sin embargo los cuatro grandes operadores integrados<sup>56</sup> controlan la mayoría de los puntos de venta y todas las grandes cadenas presentes en el conjunto del territorio<sup>57</sup>. Por ejemplo, Airtours y First Choice poseen 1 000 de los aproximadamente 7 000 puntos de venta que existen en el Reino Unido (alrededor del 14%), y los dos grandes operadores restantes tienen redes de tamaño comparable. Aunque cerca del 40% de los viajes combinados se vendan por agencias más pequeñas, no integradas, se trata en la mayoría de los casos de pequeñas empresas locales que cuentan, en el mejor de los casos, con algunos puntos de venta. Los operadores turísticos se ven pues obligados a ser distribuidos ampliamente por medio de las agencias de sus grandes competidores si desean aumentar su cuota de mercado. La posición de fuerza de la que gozan los grandes operadores turísticos en la distribución también les permite sin embargo discriminar a los pequeños operadores de varias maneras, en particular, imponiéndoles comisiones claramente más elevadas, práctica comprobada por la MMC en su informe de 1997 y que según las investigaciones posteriores de la Comisión persiste o incluso se incrementa. Esto les permite también conceder un trato de favor a sus propios productos (por medio de la venta preferente de los productos del grupo).
82. Varios pequeños operadores se inquietaron ante la Comisión por que estos acuerdos les supongan una desventaja competitiva suplementaria. Dependen de sus principales competidores para acceder a los circuitos de comercialización y se encuentran por lo tanto expuestos a medidas discriminatorias, por ejemplo por lo que se refiere al porcentaje de las comisiones, el "racking" (presencia y presentación de los folletos en los expositores de la agencia, elemento esencial de comercialización) y las

---

<sup>56</sup> Co-op Travel, con una cuota de mercado del 9% en la distribución, no está integrado pero es menos importante en el sur de Inglaterra que en el resto del Reino Unido.

<sup>57</sup> Apartado 2.164. no obstante, la MMC no consideró que en las circunstancias imperantes en aquella época esta práctica fuese contraria al interés público.

promociones. También pueden sufrir los efectos perjudiciales de la venta preferente y de la falta de transparencia en cuanto a la propiedad de la agencia. Algunas de estas medidas (por ejemplo, las diferencias de comisión) pueden tener relación con los costes, ya que los costes de venta pueden ser menores si los volúmenes son importantes. Queda sin embargo claro que los grandes operadores turísticos, gracias a sus grandes cadenas de agencias, controlan de hecho el acceso principal a la distribución minorista de viajes combinados, lo que podría permitirles ejercer una discriminación en favor de sus propios productos, en detrimento de los de un nuevo competidor, cada vez que sea necesario.

83. En su réplica al pliego de cargos, Airtours alegó que los pequeños operadores no sufren desventaja en cuanto a costes en comparación con los grandes operadores integrados. Concretamente, pueden comprar billetes de avión a precios competitivos y plazas de alojamiento a precios similares a los obtenidos por los grandes operadores integrados. La investigación sin embargo demostró que los grandes proveedores podían adquirir posibilidades de alojamiento en condiciones más ventajosas [...] <sup>58</sup>. Además los operadores integrados suelen tener acceso a billetes de avión menos costosos que los operadores no integrados, quienes deben abastecerse en el mercado, o por medio de compañías regulares, o frecuentemente comprando partes de aviones y no la totalidad. Los operadores integrados se benefician pues de una ventaja en los costes con relación a los operadores "secundarios". Aún más importante, los operadores turísticos independientes tienen sin embargo cada vez más dificultades para encontrar el número de billetes chárter que necesitan, a causa del crecimiento de la integración vertical. De este modo, la expansión del número de viajes combinados que los operadores secundarios puede ofrecer se ve limitada <sup>59</sup>.
84. Ya se ha marginado a los pequeños operadores turísticos "secundarios" considerablemente. Los cuatro grandes proveedores integrados ya han vendido conjuntamente más del 90% de todos los viajes con destino a España continental, Baleares, Canarias y Túnez, y el 80%, o incluso más, de las vacaciones de verano hacia los destinos "cercaños" importantes, excepto Madeira y Turquía (77% en los dos casos), Grecia (69%) y Francia (33%) <sup>60</sup>. Según los datos del sector (BNTS), España es con diferencia el destino de vacaciones más solicitado en el Reino Unido; en 1998 representó el 27% de todas las salidas (de todo tipo, destinos cercanos y lejanos), y en la mayoría de los casos se trataba de viajes combinados (más de 80% en el caso de las Baleares). Airtours considera que los operadores independientes "ofrecen una resistencia notable ... : siguen representando alrededor de 7 millones de pax <sup>61</sup> al año [...]". La Comisión observa que esta cifra engloba los destinos lejanos. Conviene no obstante tener en cuenta también que esta cifra es constante en términos absolutos, es decir que el grupo que forman los independientes no aumentó al mismo ritmo que crecía el mercado. Por lo tanto, las cifras comunicadas por Airtours reflejan, como mucho, la marginación creciente de los independientes como grupo <sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> [...]\*.

<sup>59</sup> En la página 32 de su réplica al pliego de cargos, las partes citan a Libra Holidays como ejemplo de operador turístico independiente que ha incrementado su capacidad. La Comisión quiere señalar que Libra Holidays es un operador especializado y que a pesar del aumento de su capacidad seguirá siendo un pequeño operador. No obstante, y más importante todavía, la Comisión no ha afirmado que no se vaya a implantar en el futuro ninguna nueva pequeña empresa independiente. Lo único que la Comisión ha afirmado es que el grupo de operadores turísticos independientes ha sido y será cada vez menor.

<sup>60</sup> Fuente: Nielsen citado por Airtours.

<sup>61</sup> Viajes combinados.

<sup>62</sup> Réplica al pliego de cargos, p. 31-32.



85. Airtours citó como probables grandes competidores en el futuro a Cosmos y Virgin Sun. Cosmos está integrada verticalmente con la última compañía chárter independiente de alguna importancia, Monarch. Virgin Sun es el operador turístico de Virgin, especializado en las viajes combinados hacia destinos cercanos. Según Airtours, ambas empresas tienen la intención de ampliar sus actividades. La Comisión considera en cambio que ninguna de ellas puede amenazar a los grandes operadores. Cosmos/Monarch depende mucho, según se indica anteriormente, de los grandes operadores como compradores de billetes de avión. Además, Cosmos no está integrada verticalmente con agencias de viaje. En cuanto a Virgin Sun, sus actividades son actualmente muy reducidas. Tampoco dispone de sus propias agencias de viaje. Por último, Virgin Sun tuvo dificultades considerables para concluir contratos de alojamiento en los lugares de estancia cercanos más importantes.

### *Conclusión*

86. La Comisión considera que estos factores producen globalmente el efecto, incluso aunque la operación notificada no se lleve a cabo, de impedir a los pequeños proveedores ejercer una competencia efectiva respecto a los cuatro grandes. Por lo tanto, la situación en el mercado se determina realmente en función de la competencia que reina entre los cuatro grandes proveedores integrados. Esta situación se reforzaría aún más si se llevara a cabo la operación considerada.

### Características del mercado (oligopolio dominante)

87. Como se describe más adelante, existen ya varias características que hacen que este mercado propicie la aparición de un oligopolio dominante y que subsistirán en el mercado de los operadores turísticos cuando la operación se lleve a cabo<sup>63</sup>. Se trata, en particular, de la homogeneidad del producto, el escaso crecimiento de la demanda, la baja sensibilidad de la demanda al precio, las estructuras de coste similares entre los principales proveedores, la gran transparencia del mercado, los amplios vínculos comerciales entre los principales proveedores, los importantes obstáculos de acceso al mercado y el escaso poder de compra (de los consumidores). La Comisión considera que la concentración, por las razones que también se describen a continuación, reforzará el conjunto de estas características salvo las dos primeras, y contribuirá a crear una posición dominante colectiva de los tres grandes competidores integrados verticalmente que subsistirán después de la operación.

### *Homogeneidad del producto*

88. Aunque existen diferencias entre las distintas fórmulas de viajes combinados (hacia destinos cercanos), estos productos son intrínsecamente similares. Todos combinan los dos elementos clave (el viaje y el alojamiento) y dependen de la compra en grandes cantidades (es decir, están relativamente estandarizados) para poder generar economías de escala y de gama que permiten comercializarlos a un precio inferior al de una estancia equivalente cuyos elementos fueran objeto de acuerdos y contratos individuales. Airtours expuso también esta opinión en su notificación: "Los viajes combinados más vendidos hacia destinos muy solicitados son productos relativamente

---

<sup>63</sup> Las características enumeradas son, esencialmente, las mismas que las ya empleadas en asuntos previos de aplicación del Reglamento sobre el control de las operaciones de concentración en los que se examinaba si existía un oligopolio ("posición dominante colectiva"). Véanse los asuntos Gencor/Lonrho, citado en la nota a pie de página 41 y la Decisión de la Comisión en el asunto n° IV/M.1016, Price Waterhouse/Coopers & Lybrand, DO L 50, de 26.2.1999. p. 27.

homogéneos"<sup>64</sup>. Los estudios de mercado confirman la homogeneidad de los viajes combinados hacia destinos cercanos. Ponen de manifiesto que el precio influye fundamentalmente a cerca del 85% de los clientes cuando se trata de elegir un viaje, mientras que la fidelidad a un operador turístico es secundaria<sup>65</sup>. Los competidores de las partes confirmaron estas afirmaciones posteriormente.

89. En su réplica al pliego de cargos, Airtours mantuvo que los viajes combinados en el extranjero se clasificaban en función de la calidad del alojamiento, el período de vacaciones y el aeropuerto de origen, el país y el lugar de destino, el tipo de cliente y los servicios incluidos en cada una de las partes del viaje. Según Airtours, esto queda demostrado por la gran variedad de precios. Airtours por otro lado consideró que el mercado estaba constantemente sujeto a cambios importantes. Habría así una tendencia a reducir la duración media de las estancias y a tomar vacaciones varias veces al año. Las tendencias más recientes mencionadas por Airtours se refieren sin embargo a los viajes a destinos lejanos, que no forman parte del mercado de productos de referencia<sup>66</sup>.
90. La Comisión no ha afirmado que no existan diferencias entre los distintos viajes combinados, ni que se vendan siempre al mismo precio. Es evidente, por ejemplo, que un hotel de cinco estrellas no es lo mismo que uno de tres y que normalmente el precio del primero será más elevado. No obstante, a pesar de estas diferencias entre las distintas categorías de viajes combinados hacia destinos cercanos, en gran parte estos viajes constituyen hoy, en el mercado británico, un producto de masa estandarizado. Prueba de ello, en particular, es el hecho de que una gran mayoría de los viajes combinados hacia destinos cercanos incluyan un alojamiento medio de tipo "tres estrellas/sin comidas". Conviene también destacar que existen pocas diferencias en el viaje en avión: los viajeros toman el mismo avión, ya residan en hotel cinco estrellas o de tres. El billete de avión es un elemento esencial para determinar cuánta capacidad se oferta. A efectos de la presente decisión sin embargo, se trata de saber si las diferencias entre los distintos tipos de viajes combinados hacia destinos cercanos son susceptibles de impedir que Thomson, Airtours/First Choice y Thomas Cook constituyan un oligopolio dominante después de la operación. Airtours considera que así es, ya que la naturaleza del producto impide llegar a una concertación tácita sobre los precios y porque, en cualquier caso, las posibilidades de incumplir un acuerdo sobre los precios serían numerosas<sup>67</sup>. Sin embargo, la Comisión ha llegado a la conclusión, contrariamente al punto de vista de Airtours, de que las diferencias entre los productos no impedirán la aparición de una posición dominante colectiva en este caso concreto, habida cuenta del funcionamiento del mercado<sup>68</sup>.
91. Como ya se ha mencionado, la capacidad se suele fijar entre 12 y 18 meses antes de la temporada. Los operadores turísticos consiguen unos beneficios máximos concentrando el flujo de ingresos en esta capacidad predeterminada, operación obviamente facilitada si todos los operadores turísticos ofrecen una capacidad mínima. Efectivamente, en ese caso los miembros del oligopolio no necesitan concertarse sobre los precios, tal como lo confirmaron también los expertos económicos de Airtours durante la audiencia al afirmar que era poco probable que la competencia de precios fuera interesante, ya que las empresas serían incapaces de satisfacer a los clientes suplementarios atraídos por la

---

<sup>64</sup> Notificación, p. 30, apartado 6.40.

<sup>65</sup> Notificación, p. 30, apartados 6.40 y 6.41.

<sup>66</sup> Réplica, apartados 2.10 a 2.19.

<sup>67</sup> Exposición del Sr. Neven y del Sr. Alan Overd, Lexecon, durante la audiencia.

<sup>68</sup> Esto no se contradice con lo afirmado en el Informe anual sobre política de competencia (por ejemplo, el de 1996). Véase también la Decisión de la Comisión 92/553/CEE en el asunto IV/M.190 - Nestlé/Perrier, DO L 356, de 5.12.1992. p. 1.

reducción de precios. Por consiguiente, no podrían modificar su cuota de mercado durante la temporada. Así pues, en este sector, no es necesario concertarse sobre los precios. La cuestión crucial consiste en cuánta capacidad se comercializa. Las diferencias entre las distintas categorías de viajes combinados hacia destinos cercanos no son determinantes a este respecto. Lo único importante es conocer la capacidad global (numero de vacaciones) ofrecida por cada operador turístico integrado.

#### *Escaso crecimiento de la demanda*

92. Las vacaciones en el extranjero son una partida "discrecional" de los gastos domésticos, lo que aumenta la volatilidad de la demanda a corto plazo. Un estudio recientemente realizado para un operador turístico, mencionado en respuesta a una solicitud de información de la Comisión, detectó una cierta volatilidad imprevisible de año en año. El estudio destacaba también que el índice de crecimiento anual medio es globalmente escaso (entre 3% y 4% en diez años). El número de estancias en el extranjero<sup>69</sup> vendidas a residentes británicos disminuyó cerca de 3 millones (o sea más del 10%) entre 1995 y 1996, y se observaron disminuciones (menos importantes) también en 1990 y 1991, fundamentalmente debidas, sin duda alguna, a las condiciones económicas generales. El crecimiento de la demanda durante los dos próximos años debería ser próximo a cero según varias estimaciones del sector, pero posteriormente se espera una cierta recuperación.
93. En su réplica al pliego de cargos, Airtours indicó que "el mercado de las vacaciones en el extranjero de todo tipo sigue creciendo mucho"<sup>70</sup>. La Comisión admite que es probable que el mercado de los viajes combinados hacia destinos cercanos siga creciendo. Podría ser incluso que creciera un poco más rápidamente que el PIB debido a la mayor duración de las vacaciones y a un aumento del nivel de riqueza general. Sin embargo, basándose en su investigación en el presente asunto, la Comisión llegó a la conclusión de que el crecimiento global de la demanda en el mercado de los viajes combinados hacia destinos cercanos seguirá siendo moderado, como lo fue en la década de 1990. La Comisión destaca también, a este respecto, al igual que Airtours, que "el fuerte crecimiento del mercado de vacaciones en el extranjero en las décadas de los años 1970 y 1980 se vio impulsado originalmente por el incremento de la oferta de viajes combinados al extranjero (más que de los viajes no organizados) tras la supresión, por el Gobierno británico, del control obligatorio de precios y volúmenes de los viajes combinados"<sup>71</sup>. En conclusión, la Comisión considera que el crecimiento del mercado no puede restablecer la competencia en un futuro previsible. Además por las razones anteriormente mencionadas (al hablar de los operadores "secundarios"), los pequeños operadores sufren una desventaja competitiva con relación a los operadores turísticos integrados. Por lo tanto, es probable que todo crecimiento del mercado redunde en beneficio de los operadores integrados, como ha sucedido en estos últimos años, según lo muestran las cifras comunicadas por Airtours.
94. En su réplica al pliego de cargos y en sus exposiciones durante la audiencia, Airtours mantuvo que la volatilidad de la demanda hacía que el mercado fuera imprevisible. Esto complica la detección de los incumplimientos y, por consiguiente, las concertaciones tácitas. Según Airtours, las principales causas de volatilidad están relacionadas con el PIB, los choques exógenos, la evolución de los gustos de la clientela

---

<sup>69</sup> Informe de la MMC, cuadro 3.1. Este cuadro pone de manifiesto también que la proporción de estas estancias que eran delitos siguió siendo relativamente constante (en torno a 55%) estos últimos años.

<sup>70</sup> Réplica, p. 7, apartado 2.5.

<sup>71</sup> Réplica, p. 7, apartado 2.6.

del mercado de los viajes combinados al extranjero y la variabilidad de los costes (incidencia de las compañías aéreas a bajo coste). Aunque la Comisión no considera que estos dos últimos elementos estén vinculados a la volatilidad a corto plazo de la demanda, se examinan sin embargo en otro lugar en la presente decisión<sup>72</sup>.

95. La Comisión considera que el ciclo económico (volatilidad vinculada al PIB) es la causa principal de la volatilidad a corto plazo de una temporada a otra. En efecto, todos los grandes operadores turísticos indicaron a la Comisión que cuando planean la demanda para una determinada temporada, la evolución de las principales variables macroeconómicas como el crecimiento del PIB, el tipo de cambio y la confianza de los consumidores figuran entre los parámetros esenciales. Sin embargo, la Comisión no considera creíble el argumento según el cual la volatilidad vinculada al ciclo económico hace que el mercado sea menos propicio a la aparición de una posición dominante colectiva. Conviene, en particular, no olvidar que todos los operadores turísticos están expuestos a los riesgos del ciclo económico y deben integrar la evolución macroeconómica en sus previsiones. Es pues probable que todos los operadores turísticos hagan el mismo análisis de la evolución del mercado. Esto sería aún más cierto si la operación propuesta se llevase a cabo (véase la sección sobre Incidencia de la operación, apartados 139 a 158).
96. En cuanto a la incidencia de los choques exógenos, la Comisión admite que estos acontecimientos son normalmente imprevistos y por lo tanto perturban la planificación de los operadores turísticos. Se pueden citar como ejemplos los ataques terroristas contra turistas en Egipto o Turquía. No es sin embargo legítimo inferir que estos choques puedan hacer que el mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos sea menos favorable a la aparición de una posición dominante colectiva. En efecto, los choques exógenos pueden producirse en todos los mercados<sup>73</sup>. Constituyen excepciones en la evolución del mercado y, a largo plazo, no hacen que un mercado sea menos favorable a la creación de un oligopolio dominante<sup>74</sup>.
97. La Comisión considera por lo tanto que la volatilidad de la demanda no se opone a la creación de un oligopolio dominante. Al contrario, la volatilidad de la demanda hace que el mercado sea más propicio a la aparición de dicho oligopolio, ya que este fenómeno, asociado al hecho de que es más fácil aumentar la capacidad que reducirla, supone que para los grandes operadores turísticos sea lógico adoptar una actitud conservadora al decidir la capacidad. En particular, la volatilidad de la demanda conduce, lógicamente, a limitar la capacidad planeada y aumentarla posteriormente si la demanda resulta especialmente importante. De este modo, los proveedores se protegen contra las bruscas caídas de la demanda.

---

<sup>72</sup> La evolución de los gustos de la clientela se estudian en el epígrafe "homogeneidad del producto" y la incidencia de las compañías aéreas de bajo coste en el titulado "definición del mercado de productos - suministro de billetes de avión chárter".

<sup>73</sup> Podrían producirse choques exógenos en el mercado del platino (Asunto Gencor/Lonrho, citado en la nota 41), por ejemplo a causa de huelgas, o en el mercado del agua embotellada, por ejemplo por una contaminación del agua (Asunto Nestlé/Perrier, citado en la nota 68). No obstante, en ninguno de estos mercados se consideró que los choques exógenos podían volverlos menos favorables a la creación de un oligopolio dominante.

<sup>74</sup> En efecto, si los choques exógenos fueran característica normal del mercado, cabría esperar que se consideraran variables endógenas en la previsión de la demanda, es decir se tendrían en cuenta explícitamente. Eso reduciría su efecto desestabilizador de la planificación de capacidades. Además, los acontecimientos de esta naturaleza están vinculados a algunos países o algunos destinos y no tendrán inevitablemente incidencia sobre el conjunto de la demanda y la oferta, ya que los organizadores de viajes optarán por otros destinos, redistribuyendo las capacidades de billetes de avión y buscando posibilidades de alojamiento suplementarias en otros lugares de destino.

### *Baja sensibilidad de la demanda al precio*

98. La Comisión no pudo obtener datos que le permitieran proceder a una estimación directa de la elasticidad de la demanda con relación al precio en el mercado británico de los destinos cercanos. Tal como se indica en la sección dedicada a la definición de mercado de productos, la fidelidad a un operador turístico es baja y los consumidores son sensibles a diferencias de precio relativamente reducidas entre viajes similares (cuando estas diferencias son perceptibles). El precio constituye pues un criterio de decisión importante en este mercado. Sin embargo, todo indica también que los consumidores están dispuestos a pagar algo más por sus vacaciones si el aumento de precios es general. Un estudio realizado por el banco WestLB Panmure (propietario de Thomas Cook) puso de manifiesto que a partir de 1995, los operadores turísticos redujeron sus capacidades, aumentando así sus beneficios, lo que confirma también que un poder de mercado ejercido colectivamente podría hacer aumentar los precios y los beneficios. Es la relación oferta/demanda, más que el volumen de ventas en sí, la que determina la rentabilidad del mercado. Habida cuenta de los obstáculos para el crecimiento de los pequeños operadores independientes, eso significa, en particular, que los operadores integrados podrían elevar el nivel general de los precios si adoptaran un comportamiento paralelo. Los expertos económicos de Airtours lo confirmaron durante la audiencia, declarando que, en su opinión, los oligopolistas podían aumentar los precios si ejercían colectivamente su poder de mercado. Conviene también tener en cuenta, a este respecto, que un incremento del precio medio de los viajes combinados hacia destinos cercanos no implicaría obligatoriamente un aumento de los precios de catálogo. Esta subida podría manifestarse de otra forma. Si limitaran el mercado, los operadores turísticos podrían, por ejemplo, hacer disminuir el número de viajes con descuento vendidos a última hora, lo que supondría un incremento del precio medio.

### *Semejanza de las estructuras de costes*

99. Generalmente, la organización de viajes y la explotación de compañías chárter ofrecen numerosas posibilidades de realizar economías de escala. Sin embargo, por encima de un determinado nivel, su importancia relativa disminuye. Por lo que se refiere a las compañías chárter, el Sr. Neven, experto económico presentado por Airtours, indicó en su exposición que las economías de escala resultantes de la dimensión de la flota dejan de existir a partir de 15 a 20 aparatos. Según el Sr. Neven, esta cifra corresponde a una flota relativamente pequeña. Es posible que lo sea si se la compara con las grandes compañías aéreas americanas o los grandes transportistas nacionales europeos, pero en el mercado de referencia, hay que tener en cuenta que de 15 a 20 aparatos constituyen una flota enorme. Según sus respectivos informes anuales de 1998, Airtours poseía 36 aviones, Thomson, 41 y First Choice, 25. Airtours confirmó estas cifras. Esta empresa considera que «cuando un operador turístico está ya establecido y ha alcanzado un tamaño crítico, las economías de escala en la adquisición de billetes de avión o de alojamiento en los lugares de destino son relativamente limitadas». Por encima de este nivel, los gastos vinculados a la compañía aérea dependen más de "factores de ocupación" y del número de "rotaciones" (viajes de ida y vuelta) que pueden ser efectuadas diariamente (se considera que tres es el número óptimo en distancias cortas), es decir, dependen más del porcentaje de utilización de las capacidades de los aviones que del volumen absoluto de estas capacidades, mientras que los gastos directos vinculados a la organización de viajes dependen de la eficacia de la distribución y de la comercialización (por ejemplo, gastos de publicidad y promoción), elementos que tampoco permiten necesariamente realizar economías de escala permanentes una vez superado determinado volumen global de actividad.

100. Cada uno de los cuatro grandes proveedores integrados supera este tamaño crítico. Todos ellos han alcanzado las economías de escala existentes en la organización de viajes y en la explotación de una compañía chárter. Abarcan los mismos destinos, utilizan, en gran parte, los mismos hoteles y necesitan el mismo porcentaje elevado de ocupación (más de 95%).
101. Por lo tanto, la Comisión ha llegado a la conclusión de que los cuatro grandes operadores turísticos integrados tienen básicamente las mismas estructuras de coste.

*Transparencia, interdependencia y vínculos comerciales*

102. Por lo que se refiere a la transparencia, procede distinguir entre el período de planificación y la temporada de venta, que comienza con la difusión de los catálogos. Sin embargo, el mercado es muy transparente para cada uno de los cuatro grandes operadores integrados durante ambos períodos.
103. Las decisiones cruciales en cuanto a capacidad para la temporada siguiente se toman durante el período de planificación. En el caso de los cuatro grandes operadores turísticos, estas decisiones serán transparentes por las razones siguientes.
104. Ninguno de los grandes operadores turísticos ofrece un programa totalmente nuevo de una temporada a otra. Al contrario, la planificación de una temporada futura se realiza en función de las ventas de la temporada anterior, que se corrigen al alza o a la baja según la previsión de la demanda para la temporada siguiente. Por consiguiente, los cambios son progresivos, y el programa de un operador turístico está en constante evolución. Así pues, gracias a su experiencia, antes de planificar una temporada los operadores turísticos conocen en gran parte cuáles serán las ofertas de los cuatro proveedores restantes integrados para la nueva temporada.
105. Además, cada uno de los cuatro grandes operadores turísticos integrados tendrá un determinado conocimiento de los cambios planeados por los otros tres, ya que durante el período de planificación, cada uno está en relación con los hoteles para sus disponibilidad de plazas y negocia las necesidades y las disponibilidades existentes en los aviones con el fin de obtener o de proporcionar capacidades o de negociar intercambios de billetes o franjas horarias. Además, los cuatro grandes operadores turísticos no podrían, dado que cotizan en Bolsa, evitar la difusión de la información si aumentaran sensiblemente sus capacidades, por ejemplo al comprar nuevos aviones o alquilarlos a largo plazo mediante arrendamiento financiero. Incluso las empresas que no cotizan en Bolsa se enfrentarían a esta imposibilidad, ya que normalmente deben contratar los aviones mucho antes su entrada en servicio. Por lo demás, la prensa especializada del sector del transporte aéreo publica regularmente la composición de la flota de todas las compañías aéreas del mundo y las respectivas modificaciones previstas. Asimismo, en vista del elevado grado existente de autoabastecimiento de billetes de avión para las empresas integradas en el grupo, que los operadores turísticos integrados consideran como la mejor solución, una modificación proporcionalmente escasa del número de viajeros transportados tendría una incidencia claramente mayor sobre las necesidades de billetes avión cubiertas por compras en el mercado. Por todas estas razones, cada uno de los cuatro grandes operadores turísticos sabría, por ejemplo, que uno de ellos prevé transportar aún más viajeros y, por consiguiente, ofertar más viajes. Cada operador integrado puede pues conocer el número total de viajes propuestos por cada uno de los otros tres.

106. Durante la temporada de venta, la actividad comercial más importante de los operadores turísticos consiste en rentabilizar al máximo el flujo de ingresos que corresponden a la capacidad reservada, es decir, vender la capacidad prevista al precio más elevado posible. A tal efecto, cada uno de los grandes operadores turísticos dispone de sistemas de gestión del rendimiento. Estos sistemas permiten rentabilizar al máximo los rendimientos (margen de beneficio) en función de los volúmenes de venta durante los distintos períodos (y en particular durante el período de las reservas de última hora). Uno de los elementos básicos de estos sistemas es la información actualizada sobre los precios y la disponibilidad de los productos competidores de los otros grandes operadores turísticos. Según las informaciones recogidas en el marco de la investigación de la Comisión, estos datos se controlan cuidadosamente, a veces a diario, con el fin de poder ajustar los precios en caso necesario. Los recursos consagrados a este sistema son considerables (un operador turístico habló de cerca de 50 empleados y de un presupuesto anual de aproximadamente 2 millones de libras esterlinas), lo que refleja claramente su importancia para los operadores turísticos. La investigación permitió a la Comisión constatar que un operador turístico integrado verticalmente incluye por sistema en su propio programa informático de análisis del mercado las informaciones relativas a horarios de vuelos, precios, destinos, y demás ofertados por sus competidores (estas informaciones se extraen de folletos, etc.), como parte de la planificación de sus capacidades y de su sistema de comercialización. Puede así determinar de manera relativamente precisa, en cuanto se publican los folletos, los programas de vuelo de sus competidores y la cantidad de viajes que piensan vender, datos que pueden deducirse de factores como el número de vuelos hacia los distintos destinos, los aviones utilizados y los hoteles propuestos.
107. Una vez difundidos los catálogos, la transparencia en cuanto al precio es prácticamente total. La mayoría de los agentes de viaje, y entre éstos todas las grandes agencias, usan el sistema "VIEWDATA", sistema informatizado de reserva que indica en tiempo real la disponibilidad y el precio de los viajes ofertados por los operadores turísticos afiliados entre los que figuran los grandes operadores turísticos y algunos operadores "secundarios". Desde el punto de vista de la competencia, este sistema tiene como efecto importante permitir a los operadores turísticos integrados ver de forma más o menos inmediata si sus propios precios corresponden o no con los de sus competidores en un producto equivalente. Pueden así adaptar o modificar rápidamente sus precios con relación a los de sus competidores si consideran que esta operación es necesaria para corregir su propio ritmo de venta. No todas las promociones figuran en VIEWDATA; por ejemplo, algunas agencias de viaje proponen algunas ofertas, sobre todo al principio de temporada, en particular, las agencias integradas en operadores turísticos. La promoción puede entonces estar subvencionada conjuntamente por el agente de viajes y el operador turístico, o sólo por uno de ellos (si se trata del agente, la comisión que percibe del operador turístico puede incrementarse con el fin de compensar esta medida), y no se indica en pantalla. Sin embargo, vista la concentración relativa del sector y la necesidad que tienen las agencias de hacer publicidad de los viajes ofrecidos con carácter promocional, los grandes operadores turísticos pueden obtener fácilmente información a ese respecto.
108. En su réplica al pliego de cargos y durante la audiencia, Airtours declaró que "la heterogeneidad de la oferta de productos hace imposible un seguimiento detallado de los precios o de las ventas"<sup>75</sup> y que "existe un margen de maniobra para efectuar reducciones de precio secretas. En efecto, no puede fijarse un precio "colusorio" para cada uno de los precios ofertados, y una empresa que intente aumentar su cuota de

---

<sup>75</sup> Réplica, p. 67, apartado 5.52.

mercado puede hacerlo sabiendo que los demás no podrán comprobar si se infringió o no el acuerdo"<sup>76</sup>. La Comisión admite que cada uno de los grandes operadores turísticos integrados cuenta en realidad con varios miles de precios diferentes, simplemente a causa de las numerosas fórmulas propuestas. Sin embargo, la Comisión no considera, al contrario que Airtours, que sea necesario que las empresas se pongan de acuerdo tácitamente sobre todos estos precios para crear una posición dominante colectiva. En efecto, durante la temporada de venta, ninguno de los operadores turísticos integrados se vería incitado a reducir los precios con el fin de aumentar su cuota de mercado, que se determina en función de la capacidad ofertada. Por consiguiente, los operadores turísticos no necesitan llegar tácitamente a un acuerdo sobre miles de precios. Así lo confirmaron los expertos económicos de Airtours: "el comportamiento de las empresas en cuanto a precios una vez determinadas las capacidades no afecta directamente a la posición dominante colectiva, es decir al ejercicio en común del poder de mercado"<sup>77</sup>.

109. Por lo tanto, la Comisión no considera que en este caso sea necesario un grado especialmente elevado de transparencia en los precios para crear una posición dominante colectiva. A pesar de ello, la Comisión ha manifestado que esta transparencia existía, por lo menos en la medida en que se conocen algunas informaciones relativas a los precios y a la disponibilidad de los competidores en tiempo real. Además ha indicado que estas informaciones pueden ser importantes para el funcionamiento de los sistemas de gestión de rendimientos y para procurar que los programas de las empresas se vendan de acuerdo con las previsiones. Concretamente esta información permite a los grandes operadores turísticos reducir los riesgos, ya que pueden medir con precisión el descuento mínimo necesario para mantener el porcentaje de venta adecuado de sus viajes ofertados teniendo en cuenta los precios practicados por sus competidores.
110. La competencia también se ve condicionada por la posibilidad de que los principales proveedores obtengan estimaciones precisas y actualizaciones de su cuota de mercado y de las de sus competidores. Esta posibilidad es mayor debido a su integración vertical y a los vínculos comerciales que mantienen entre ellos. Según las informaciones de que dispone la Comisión, los grandes proveedores están en condiciones de obtener semanalmente, para el sector de la organización de viajes, informaciones comparativas detalladas sobre los volúmenes de venta y las cuotas de mercado. Estas informaciones permiten también conocer las ventas de cada uno de los grandes grupos de agencias, de modo que, por ejemplo, cada operador turístico sabe el número de sus viajes (y de los de sus principales competidores) vendido por cada red (la suya y las de sus competidores), y lo que esta cifra representa en porcentaje del total de ventas de la semana (sus propias ventas y las de sus competidores). Las cifras también se comparan con el mismo período del año anterior.
111. La Comisión distingue fundamentalmente como consecuencias de este elevadísimo grado de transparencia de la competencia en este sector los efectos siguientes.
112. Como se describe anteriormente, las rigideces del mercado tienen por consecuencia que las medidas a corto plazo adoptadas por los proveedores tienen por objeto fundamentalmente vender al precio más elevado los viajes propuestos, manteniendo el precio de catálogo el mayor tiempo posible y limitando las ventas con descuento, en particular las de última hora. Los ajustes de precio y las demás ofertas promocionales tienen por objeto mantener el ritmo de las ventas durante la duración de la temporada de venta, para vender los viajes disponibles antes de la fecha de salida. Por consiguiente,

---

<sup>76</sup> Réplica, p. 69, apartado 5.53.

<sup>77</sup> Documento del Sr. Neven, p 4, tercera línea, citado en la nota 47.



los ajustes de precios dependen del estado de las ventas de un operador turístico en un momento dado más que de los precios practicados por sus competidores. De ello se deriva que si la oferta es demasiado importante, todos los proveedores ofrecerán inevitablemente descuentos, ya que es siempre preferible vender a un precio que cubra al menos los costes variables y una parte de los costes fijos.

113. Tras la concentración, y teniendo en cuenta, en particular, las rigideces en cuanto a capacidades y, por consiguiente, los riesgos antes citados de no vender la totalidad de los viajes, el elevado grado de transparencia aumenta incluso la probabilidad de que los principales proveedores mantengan una oferta insuficiente, dejando así insatisfecha más demanda de lo que ocurriría si el sistema fuera menos transparente (en cuyo caso habría temporalmente una oferta excedentaria que requeriría una reducción de los precios para dar salida a los productos), y permitiéndoles incrementar los precios medios por encima del nivel competitivo. El hecho de que sea generalmente más fácil, en términos relativos, ajustar la capacidad al alza que a la baja durante la temporada constituye un incentivo más para planificar las capacidades de forma conservadora (véanse los apartados 134 y 135).

#### *Obstáculos de acceso al mercado*

114. Airtours consideró que los obstáculos de acceso a la organización de viajes, a la explotación de una compañía chárter y a las agencias de viajes eran poco importantes alegando, en particular, la ausencia de dificultades reglamentarias y la renovación de los competidores en el mercado de los viajes organizados y del transporte aéreo, así como la escasa base financiera necesaria para crear una agencia de viajes<sup>78</sup>. Si así fuera, no podría mantenerse a largo plazo, incluso en el caso de una estructura de mercado oligopolística, una posición dominante colectiva. El informe de la MMC de 1997 corrobora en general el punto de vista de Airtours pero menciona también la existencia de algunos obstáculos al crecimiento por encima de un tamaño relativamente pequeño<sup>79</sup>, aunque, habida cuenta de la situación en aquel momento, sin basar en ellos un dictamen contrario a la concentración.
115. Desde la redacción del informe de la MMC de 1997, el sector se ha reestructurado considerablemente (al parecer como fruto, en parte, de lo que algunos comentaristas llamaron la "luz verde" dada en el informe de 1997 a las nuevas concentraciones y a la continuación de la integración vertical). En este mercado más concentrado<sup>80</sup>, todo obstáculo de acceso al mercado puede tener un mayor efecto, fenómeno que se reforzará aún, según la Comisión, si se lleva a cabo la operación. Está claro que para ver desaparecer la amenaza de una posición dominante, no basta con que el acceso al mercado sea simplemente posible. Toda implantación en el mercado debe también, entre otras cosas, ser viable, lo que supone, en un mercado como el presente en el que el tamaño es un factor importante, que la empresa debe poder tener o adquirir rápidamente un tamaño suficiente para ejercer una competencia efectiva frente a los proveedores dominantes. La Comisión considera que esta evolución es improbable en el presente caso.

---

<sup>78</sup> Notificación, apartados 6.49 a 6.51, 6.137 a 6.139 y 6.166.

<sup>79</sup> Apartados 4.39 y 4.53 a 4.55.

<sup>80</sup> Una comparación entre las cifras del cuadro 4.2 en el informe de la MMC de 1997, correspondientes a todos los operadores turísticos, y las del cuadro 6.4 de la notificación pone de manifiesto que la cuota de mercado de los cuatro grandes operadores turísticos pasó de cerca del 54% en 1996 a más del 60% en 1998. Puesto que la mayoría de las adquisiciones tienen lugar en el sector de los destinos cercanos, es probable que en este sector el aumento de la concentración haya sido aún mayor.

116. Según las respuestas a la investigación efectuada por la Comisión, los obstáculos esenciales de acceso al mercado de la organización de viajes y al desarrollo en este mercado son, por una parte, la posibilidad de obtener billetes de avión y distribución por las agencias de viaje a precios y condiciones aceptables. Como se indica en la sección "Integración vertical", apartados 67 a 71, los grandes operadores turísticos controlan cada vez más tanto el sector de las agencias de viaje como el de las compañías chárter, y la concentración aceleraría considerablemente esta evolución. El sentimiento de que la integración vertical es crucial para la supervivencia de la empresa a largo plazo, condujo, por ejemplo a First Choice a extender sus actividades y a integrar una agencia de viajes y una compañía aérea.
117. Probablemente no es posible para un pequeño operador integrarse como los grandes operadores turísticos explotando una compañía aérea: su volumen de negocios en la organización de viajes no será suficiente para justificar la posesión (o el alquiler en arrendamiento financiero) de una flota de tamaño adecuado. Según un gran operador turístico integrado, alrededor de 80% del total de los costes vinculados a la explotación de una compañía aérea dependen del tamaño. Además, la posesión, por los grandes competidores existentes, gracias a sus propias compañías aéreas, de varias franjas horarias de buena calidad en Gatwick les confiere, en particular, una ventaja que competidores más pequeños y no integrados no pueden esperar obtener.
118. Todo lo anterior parece indicar que aunque algunas compañías chárter podrían aumentar sus capacidades después de la concentración con el fin de sustituir las capacidades suprimidas por Airtours a raíz de la racionalización de sus actividades, es poco probable que las demás compañías puedan ofrecer a los operadores turísticos independientes capacidad suficiente y de buena calidad, que les permita ejercer una competencia efectiva con los grandes proveedores integrados.
119. Por lo que se refiere a la distribución, varios pequeños operadores turísticos mencionaron el aumento de las comisiones que deben abonar (hasta el doble del porcentaje aplicado hace algunos años) si quieren venderlos a través de las grandes redes de agencias, en particular Lunn Poly (la agencia de viajes de Thomson y actual líder del mercado). Parece que se debe a que actualmente los grandes operadores turísticos controlan una cuota mayor del mercado de la distribución (y de la organización de viajes), y no a un aumento de los costes de venta de los viajes en cuestión (que incluso podrían haber bajado tras el aumento de eficacia resultante del mayor tamaño de las redes).
120. Un antiguo operador turístico independiente (que vendió a su empresa a una de las partes) indicó a la Comisión que le había sido imposible crecer por encima de una cuota de mercado de cerca del 5% sin integrar la distribución y, preferiblemente, también el transporte aéreo. A este nivel de cuota de mercado, un operador turístico independiente había alcanzado un tamaño tal que sus costes le habrían permitido capturar un volumen de negocios importante de los grandes proveedores en lugar de seguir especializado en un segmento de mercado. Por consiguiente, según este operador turístico independiente a los grandes operadores turísticos les habría interesado incrementar las comisiones de distribución aplicadas a los nuevos operadores (y, en el transporte aéreo, rechazar billetes de avión o venderlos imponiendo condiciones desfavorables), con el fin de impedirles desarrollarse aún más. En definitiva, era incluso posible que a los grandes operadores turísticos les interesase adquirir la empresa de tal forma que al tiempo que incrementaban su propia cuota de mercado conseguían eliminar el riesgo, tal como de hecho sucedió.

121. Airtours ha afirmado que las compañías aéreas de bajo coste tal como Ryanair y Go, filial de British Airways, ofrecen cada vez más alternativas baratas hacia los destinos con mayor demanda. La Comisión considera que la incidencia de estas compañías aéreas en el mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos es limitada (véase la sección IV.A. Mercado de productos de referencia apartado 4 y ss.).
122. Habida cuenta del conjunto de estos factores, la Comisión estima que los obstáculos para el acceso a estos mercados y para el crecimiento en los mismos son ya considerables y se reforzarán si se lleva a cabo la operación notificada. Considera, en particular, que estos obstáculos serán suficientemente importantes para cancelar toda posibilidad realista de que la implantación o el desarrollo de los operadores "secundarios" limite el poder de mercado de los tres grandes proveedores que subsistirán después de la operación.
123. Airtours ha alegado que hace solamente dos años, la MMC había considerado que no había obstáculos importantes al acceso al mercado de los viajes organizados<sup>81</sup>, y que "las condiciones de competencia no se han deteriorado mucho durante el breve período transcurrido desde la realización de la investigación"<sup>82</sup>. Del examen anterior se desprende claramente que los obstáculos de acceso al mercado de los viajes organizados son en gran parte fruto de la integración vertical de los grandes operadores turísticos, y crean, en particular, dificultades a los operadores turísticos independientes para encontrar billetes de avión adecuados a sus necesidades y canales de distribución. No obstante, no es cierto que la MMC llegase a una conclusión diferente a la de la Comisión. Concretamente, estimó que la integración vertical podía ser contraria a la competencia, pero consideró que "con el nivel actual (1997) de concentración en el mercado de los viajes combinados y las agencias de viajes, los efectos de la integración vertical contrarios a la competencia son escasos" (Informe de 1997 p. 4, apartado 1.10). La Comisión constata que las condiciones de competencia en este mercado se modificaron considerablemente desde 1997, debido, en particular, a la mayor concentración e integración vertical.

#### *Poder de compra*

124. Los consumidores particulares carecen de poder de compra. En algunos mercados minoristas, esta situación se compensa parcialmente con la existencia de grandes minoristas independientes. Sin embargo, en el sector de los viajes combinados en el Reino Unido no existen minoristas de este tipo<sup>83</sup>, y la mayoría de los viajes son vendidos por agencias de viajes que pertenecen a uno u otro de los grandes operadores turísticos (o por agencias más pequeñas, con las cuales celebran cada vez más a menudo acuerdos de franquicia o de otro tipo, tales como los vínculos de Airtours con el grupo de pequeñas agencias Advantage), todos los cuales venden preferentemente los productos del grupo<sup>84</sup>. Además, otras imperfecciones del mercado, como la insuficiencia de la información disponible para los consumidores en cuanto a los vínculos que existen entre las agencias, los operadores turísticos y las compañías aéreas, la dificultad de comparar productos competidores dada la información limitada que

---

<sup>81</sup> Notificación, p. 32, apartado 6.49.

<sup>82</sup> Réplica, resumen, apartado 3.

<sup>83</sup> El mayor minorista independiente es Co-op Travel, con una cuota de mercado del 9%.

<sup>84</sup> Los consumidores podrían, en teoría, compensar parcialmente los efectos de la venta preferencial de los productos del grupo haciendo un "estudio de mercado" entre estas agencias y otros puntos de venta. No obstante, todo indica que no lo suelen hacer. El informe de la MMC de 1997 (apartado 5 118) destaca que solamente cerca de la mitad de los consumidores consulta varias agencias de viaje antes de comprar un viaje.

figura en los folletos de los operadores turísticos, y la compra con antelación y "a ciegas" de los viajes combinados (en contraste con la facilidad de comparar directamente los precios y los productos, por ejemplo, en el caso de coches, muebles o electrodomésticos) limitan aún más la posibilidad de que el consumidor compense cualquier aspecto de la oferta contrario a la competencia.

125. En su réplica al pliego de cargos, Airtours afirmó que los consumidores disponían realmente de un poder de compra debido a que exigen una oferta variada de viajes según su nivel de vida y sus ingresos y a que los particulares comparan los precios. Airtours deduce que los proveedores no pueden ponerse de acuerdo tácitamente sobre los precios y la oferta. A este respecto cabe señalar, en primer lugar, que la mayoría de los viajes combinados hacia destinos cercanos propuestos por los operadores turísticos integrados pertenece a la misma categoría intermedia (véase la sección "Homogeneidad del producto", apartado 88 y ss.). En segundo lugar, por lo que se refiere a la incidencia de la comparación de precios que hacen los particulares, la Comisión ha llegado a la conclusión (véase el apartado 97 y ss.) de que una restricción de la oferta reduciría el mercado y haría subir los precios. El hecho de que los consumidores particulares comparen los precios no influye en esta situación, y por lo tanto, el consumidor particular carece de un poder de mercado que pudiera eliminar el efecto de la posición dominante en este caso<sup>85</sup>.
126. Las observaciones que la Asociación de consumidores británicos (UK Consumers Association), opuesta a la concentración, comunicó a la Comisión recogen gran parte de estas cuestiones, así como las consideraciones relativas a la reducción de la competencia que, según ella, se derivará de la operación".

### *Conclusión*

127. Habida cuenta de las consideraciones anteriores, la Comisión considera que el mercado de los operadores turísticos ya presenta varias características susceptibles de favorecer la creación de una posición dominante colectiva entre los principales proveedores tras la concentración. Concretamente, dichas características hacen que solamente los cuatro proveedores integrados puedan en realidad aumentar la oferta. Sin embargo, dadas las características del mercado tenderán a hacerlo con cautela. En particular, la naturaleza del producto, el crecimiento moderado del mercado y su nivel de transparencia hacen que el aumento de la capacidad ofrecida sea muy arriesgado, debido al peligro, inherente a tal medida, de crear una oferta excedentaria y hacer bajar los precios. La Comisión considera, por lo tanto, que los operadores turísticos integrados ya ejercen un determinado poder de mercado.

---

<sup>85</sup> En un mercado reducido, un operador turístico rechazará una solicitud de reducción de precio, ya que sabe que muy probablemente, se podrá vender el viaje a pesar de todo.

## Estructura de la competencia anteriormente

128. En los últimos años la estructura del sector británico de la organización de viajes combinados se ha caracterizado por las concentraciones horizontales y las integraciones verticales. Los cuatro operadores turísticos integrados verticalmente se desarrollaron gracias a adquisiciones más que a su crecimiento interno; un gráfico comunicado por Airtours a la Comisión sobre la evolución de las cuotas de mercado excluyendo las adquisiciones muestra una relativa estabilidad durante los cinco últimos años para los cuatro operadores turísticos hoy integrados verticalmente<sup>86</sup>. No obstante, la reciente aceleración del ritmo de concentración del sector, incluso tras la publicación del informe MMC de 1997, es sorprendente.
129. Thomson fue el verdadero impulsor del sector británico de los viajes organizados durante la década de los años 1960, época en la que era el único operador turístico que poseía su propia compañía aérea. A principios de la siguiente década, la empresa se integró hacia abajo en el ámbito de la distribución al detalle con la adquisición de Lunn Poly. Hasta su aparición en la bolsa británica en abril de 1998, Thomson formaba parte de un grupo canadiense (Thomson Corporation) y no estuvo sujeta a las limitaciones impuestas por las exigencias de los accionistas que gravitan sobre las actividades competitivas de las empresas de este sector que cotizan en bolsa. Durante numerosos años, Thomson fue el único operador turístico del Reino Unido integrado verticalmente y según el informe de la MMC de 1997 la empresa registró un crecimiento interno de 1985 a 1995, fecha en la que sus cuotas de mercado disminuyeron ligeramente.
130. Airtours cotiza en la bolsa británica como operador turístico desde finales de la década de los ochenta. Fundó su propia compañía aérea en 1990 y gastó más de 200 millones de libras esterlinas en adquisiciones entre 1992 y 1996. Así pasó a ser en 1992 el dueño de la gran cadena de agencias de viaje Pickfords. Su estrategia consiste en integrarse verticalmente y en crecer gracias a adquisiciones.
131. Thomas Cook era al principio un minorista del sector de los viajes muy especializado en los servicios financieros vinculados a estos últimos (como los cheques de viaje). Según el informe de la MMC de 1997, las presiones en el sector de los servicios financieros llevaron a Thomas Cook a adoptar una estrategia de diversificación y a convertirse en operador turístico mediante la adquisición de Sunworld (y de su compañía chárter) en 1996, y, en 1998, de Flying Colours (operador turístico con compañía aérea propia) y creando también una empresa en participación con Carlson en este año, lo que le permite disponer de capacidades suplementarias para la organización de viajes combinados, en particular agencias de viaje y una compañía aérea (Caledonian). Thomas Cook indicó claramente que su preocupación principal no era ya el tamaño, sino la rentabilidad.
132. First Choice (antes denominada Owners Abroad) es una empresa que cotiza en Bolsa y que comenzó sus actividades de operador turístico y compró la compañía chárter Air 2000 en 1986. Consiguió hacer frente con éxito a un OPA hostile de Airtours en 1993. En 1998, adoptó una política de integración en la distribución al detalle (más de 200 "establecimientos equivalentes" según su informe anual de 1998) con el fin de protegerse contra las prácticas comerciales desplegadas por los otros operadores

---

<sup>86</sup> En la audiencia, el asesor económico de las partes, Lexecon, afirmó que las cuotas de mercado fluctuaban. En apoyo de sus declaraciones, reprodujo el gráfico presentado en el apartado 6.51 de la notificación (p. 34). Conviene observar que este gráfico incluye las adquisiciones. Si se excluyen estas últimas, se observa que las cuotas de mercado varían en realidad muy poco. Nada prueba pues que dichas cuotas sean propensas a fluctuaciones. Al contrario, parecen caracterizarse por una relativa estabilidad.

turísticos integrados verticalmente para favorecer sus propios productos, y de no tener que pagarles comisiones y disponer en tiempo real de informaciones sobre las tendencias del mercado para la explotación de un sistema informatizado de gestión de rendimientos (véase la sección sobre "Transparencia", apartado 101 y ss.). Esta política se mantiene y First Choice ha indicado que su objetivo consiste en contar con una red de 600 establecimientos equivalentes de aquí a finales de 1999.

133. Esta rápida descripción de las estrategias actuales y anteriores de los cuatro operadores turísticos integrados muestra hasta qué punto la estructura del sector británico de los viajes combinados en el extranjero ha cambiado desde el principio de la década a raíz de las distintas medidas de integración horizontal y vertical. Las cuotas de mercado presentadas anteriormente son el resultado de esta evolución, mientras que hasta 1992 (según el informe de la MMC de 1997) Thomson era con mucho el número uno en este sector con una cuota del 24%, por delante de Airtours (11%), First Choice (6%) y Thomas Cook (4%).
134. La aceleración de este movimiento de concentración desde la publicación del informe de la MMC (diciembre de 1997), que de hecho se consideró el pistoletazo de salida para la integración vertical, es sorprendente, en particular por lo que se refiere a Thomas Cook (Flying Colours, Carlson) y First Choice; también se refleja en el número de operadores de tamaño medio adquiridos por los cuatro grandes. Desde el final de 1997, Airtours compró cuatro empresas británicas (tres operadores turísticos y una agencia de viajes con más de cien puntos de venta) y First Choice, ocho: dos operadores turísticos, uno de ellos (Unijet) con su propia compañía aérea, y agencias de viajes con un total de más de doscientos puntos de venta; Thomas Cook compró, además de la compañía aérea Caledonian, Flying Colours - operador turístico que tenía su propia compañía aérea cuya cuota de mercado se elevaba en 1997 al 3% en el mercado de los viajes organizados -, y Carlson/Inspirations (del 1% al 3% en el mercado de los viajes organizados y aproximadamente 5% en el de las ventas en agencias de viajes). Thomson por su parte compró siete operadores turísticos y una agencia de viajes.
135. Un episodio ocurrido durante el verano de 1995 ilustra las consecuencias de una oferta excedentaria en el mercado. En el período de planificación de 1994, los indicadores del sector dejaban suponer una muy buena temporada estival para 1995 tras dos años de crecimiento de la demanda. Por esta razón, los operadores reforzaron sus capacidades para anticipar este nuevo aumento de la demanda global. Al no hacerse realidad este aumento, todos los operadores se encontraron con capacidades invendidas -que según una estimación ascendían al 15% del total- que fue necesario liquidar con importantes descuentos. Según el CAA, los 30 principales operadores turísticos británicos registraron una pérdida acumulada de 10 millones de libras esterlinas antes de impuestos. First Choice, que acababa de abandonar su antiguo nombre de Owners Abroad y hacía gala de un gran optimismo, declaró unos beneficios considerablemente bajos (1,3 millones de libras esterlinas en 1995, por 16,3 millones en 1994), ya que debió deshacerse de los invendidos, lo que le supuso un coste especialmente elevado, y en octubre de 1995 procedió a una emisión de acciones, que ha sido percibida por el sector y el mundo de las finanzas como una operación de salvamento.
136. Los grandes operadores adoptan un enfoque prudente al planificar las capacidades y tienen en cuenta especialmente las estimaciones de los principales competidores. Uno de ellos indicó a la Comisión que "deliberadamente no adoptó una estrategia expansionista... De este modo, siguió el ejemplo de [gran operador turístico A]\* y [gran operador turístico B]\* en cuanto a capacidades, sabiendo que el hecho de limitar las capacidades permite mejorar los márgenes y los beneficios". Esta prudencia se

desprende también de las afirmaciones siguientes, hechas por los Directores y altos ejecutivos y extraídas de informes anuales relativos a 1998, y de otras fuentes de los grandes operadores turísticos británicos integrados:

Airtours:

"Seguimos convencidos de que la clave de la rentabilidad en el sector de los viajes combinados estriba en equilibrar la oferta y la demanda en el mercado. Esta es la razón por la que seguiremos controlando cada uno de los mercados en los cuales estamos presentes y si es preciso adaptaremos nuestras capacidades en consecuencia "(Informe Anual de 1998).

First Choice:

"Tal como ocurre con todos los demás grandes operadores turísticos, First Choice ha planeado con cautela el verano de 1999 y reducido sus capacidades con relación al verano de 1998". (Informe anual de 1998).

Thomson:

"Para el verano de 1999, al igual que los otros grandes operadores turísticos, limitamos nuestras capacidades en el mercado británico a un nivel inferior al de 1998, ya que esperamos un deterioro de las condiciones". (Informe anual de 1998).

Thomas Cook (Sunworld):

"Sunworld no tiene ninguna intención de aumentar sensiblemente sus capacidades para el verano de 1999... es el momento de consolidar nuestra posición." (*Travel Weekly* de 24 de junio de 1998).

137. Estas declaraciones extraídas de informes anuales parecen ir dirigidas especialmente a los accionistas y pretenden tranquilizarlos de que "el episodio de 1995" no se repetirá. En efecto, los accionistas parecen vigilar toda estrategia de expansión interna. Cuando se supo que Airtours pretendía tomar el control de First Choice en abril de este año, bastó que Thomson anunciara su voluntad de defender su cuota de mercado para que su acción bajara un 9% el mismo día, por "miedo a que la empresa desencadenara una guerra de precios"<sup>87</sup>, lo que obligó a la dirección de Thomson a desplegar esfuerzos considerables para convencer a los inversores institucionales de que se había interpretado mal este anuncio y de que no tenía intención de añadir nuevas capacidades en el mercado, sino solamente ocupar las posiciones abandonadas por Airtours/First Choice a raíz de su fusión. En este contexto, conviene también tener en cuenta que tanto Airtours, como First Choice y Thomson cotizan en bolsa<sup>88</sup> y que, según las informaciones comunicadas por Airtours, del 30 al 40% de su capital está en manos del mismo grupo de inversores institucionales. Por lo tanto, existe un gran solapamiento entre los inversores institucionales en Airtours, First Choice y Thomson. A la luz del episodio anteriormente mencionado, la Comisión considera probable que la bolsa, y, en particular, estos inversores institucionales, recortará las ambiciones de crecimiento que podrían tener los directivos de estas empresas, si tales ambiciones dieran lugar a un aumento de las capacidades e, indirectamente, implicaran una disminución de los precios, la rentabilidad y la cotización de las acciones. Los inversores institucionales del sector parecen haber comprendido que todo intento de cualquiera de los grandes

<sup>87</sup> *Wall Street Journal Europe*, 23.4.1999.

<sup>88</sup> Thomas Cook está controlada conjuntamente por Westdeutsche Landesbank y Preussag.

operadores turísticos de desarrollarse mediante un aumento sus capacidades y de capturar cuotas de mercado de sus competidores, desembocará en una reducción de los beneficios para todos los grandes operadores, y no tienen ningún interés en que así sea.

138. En conclusión, varios elementos indican que ya existe en este sector una tendencia a una posición dominante colectiva (sobre todo por lo que se refiere a la fijación de las capacidades). Por lo que se refiere a First Choice más concretamente, la sociedad se ha recuperado mucho desde 1995, pero no obstante aún no ha culminado su estrategia de desarrollo en la distribución minorista. Sin la concentración, es muy probable que First Choice llegara rápidamente a ser un operador más potente y plenamente integrado que se añadiría a los tres existentes, que ya han terminado más o menos su estrategia de integración vertical (aunque Thomas Cook sólo en fecha reciente). La concentración propuesta suprimiría a First Choice como competidor independiente en un momento crítico y sólo dejaría en el mercado tres operadores integrados verticalmente, con todas las consecuencias descritas a continuación.

### Incidencia de la operación

#### *Mayor concentración*

139. Tras la operación, la cuota de mercado acumulada de los tres principales operadores turísticos sería del 83% según los cálculos de la Comisión (85% según Nielsen), por 70% actualmente (según ambas fuentes) - lo que representa un aumento sustancial del nivel de concentración, tanto más cuanto que el cuarto operador sería Cosmos, cuya cuota es muy inferior al 5%, es decir, claramente menor que la del operador que ocupa hoy este lugar (First Choice). Además según estimaciones conservadoras, el índice de Herfindahl-Hirschman, que ascendía a 1 700 antes de la operación, aumentaría más de 450 puntos para rebasar los 2 150 después de la concentración. Por lo tanto, también según este índice, la operación aumentará sensiblemente el grado de concentración del mercado y le hará alcanzar un elevado nivel<sup>89</sup>.

#### *Desaparición de First Choice como proveedor/distribuidor para los operadores secundarios*

140. La integración de la compañía aérea de First Choice, Air 2000, en la de Airtours y la consiguiente disminución de su presencia en el mercado de los terceros haría de Monarch la única gran empresa "independiente" proveedora de capacidades aéreas (Cosmos, el operador turístico vinculado con ella sólo tiene una cuota pequeña en el mercado de los viajes organizados). Por añadidura, según las informaciones de la Comisión, se vende una proporción importante de la capacidad "disponible" de Monarch (o sea más o menos el 70% que no se necesita para cubrir las necesidades internas del grupo) a Thomas Cook, Thomson, Airtours y First Choice. Estas cuatro empresas representan juntas aproximadamente el 80% de las ventas de Monarch a terceros. Según algunos terceros, los pequeños operadores turísticos ya tienen dificultades para obtener un número suficiente de billetes en las conexiones que desean a horarios interesantes, ya que las compañías aéreas conceden preferencia a sus grandes clientes (y también, por supuesto, a los operadores turísticos que forman parte de su grupo).
141. First Choice está desarrollando actualmente su actividad en el sector de las agencias de viajes. La concentración propuesta añadiría de 200 a 300 establecimientos de venta de First Choice (que, según la empresa, corresponden en tamaño a 600 establecimientos

---

<sup>89</sup> El cálculo se basa en los datos sobre cuotas de mercado de la Comisión y no en los de CA Nielsen.



ordinarios) a los 700 que ya tiene Airtours. Sin la concentración, First Choice constituiría otra posibilidad de distribución para los agentes independientes. La concentración eliminaría no obstante esta competencia efectiva y potencial, lo que volvería a los independientes aún más tributarios que hoy de los tres grandes operadores turísticos para la distribución de sus productos. Por lo tanto, es probable que, en este estado de cosas, la concentración favorezca la tendencia a incrementar las comisiones facturadas a los pequeños operadores, como se ha mencionado anteriormente. Por otro lado, supondría el fin de la posibilidad de que surja otra gran cadena de agencias. En efecto, First Choice parece el único proveedor susceptible de crear tal cadena en un plazo razonablemente corto, en la medida en que dispone de los recursos financieros necesarios, goza de las ventajas que da una presencia en el sector de la organización de viajes combinados y tiene buenas razones para hacerlo<sup>90</sup>.

Por lo tanto, la desaparición de First Choice marginaría aún más a los pequeños operadores turísticos independientes y no integrados.

#### *Aumento de la transparencia y dependencia recíproca*

142. Existe ya un cierto grado de dependencia recíproca entre los operadores turísticos. Esta dependencia se debe a la incidencia que tiene sobre las condiciones del mercado la cantidad total de las capacidades comercializadas durante una temporada. Se crean así fuertes vínculos económicos entre los grandes operadores.
143. La operación reforzará aún más estos vínculos económicos y, por consiguiente, aumentará la dependencia recíproca entre los grandes operadores turísticos. La concentración reduce a la mitad el número de relaciones competitivas posibles entre grandes operadores turísticos, haciéndolas pasar de seis a tres. Cuanto mayor es el número de relaciones posibles, más oportunidades hay de que el mercado sea competitivo y viceversa. El número de combinaciones bilaterales en las que no participaría uno cualquiera de los grandes operadores turísticos pasaría de tres (para Airtours, los vínculos First Choice/Thomson, First Choice/Thomas Cook y Thomson/Thomas Cook) a una sólo (para Airtours, la combinación Thomson/Thomas Cook). Por consiguiente, la concentración refuerza sensiblemente la interdependencia entre los miembros del oligopolio, lo que les incitará más aún a limitar las capacidades, ya que comprenderán claramente que competir entre sí para conquistar cuotas de mercado supondría para cada uno de ellos una reducción de los beneficios. Si uno rompiera la disciplina y pretendiese hacerse con la demanda insatisfecha mediante un aumento de sus capacidades, es probable que los otros hicieran otro tanto, lo que generaría una oferta excedentaria. Los beneficios de cada uno disminuirían mientras que se haría fracasar la estrategia del operador turístico impulsor de la iniciativa. En este sentido, el peligro de volver a un mercado caracterizado por un exceso de oferta disuadirá a los tres miembros del oligopolio de competir para conquistar cuotas de mercado. La experiencia de 1995 y la forma en que se fijaron las capacidades durante los años siguientes (véanse apartados 134, 135 y ss.) ponen de manifiesto claramente que el mercado funcionará así. La mayor marginación de los operadores turísticos

---

<sup>90</sup> Es pues poco probable que un nuevo entrante cree en un futuro próximo una gran red independiente en el sector de la distribución al detalle (o que las agencias independientes existentes se desarrollen considerablemente). Los locales apropiados para esta clase de actividades no son baratos y las restricciones urbanísticas o de otro tipo podrían retrasar su construcción. Las ventas a través de Internet y de la televisión numérica tienen sin duda un gran potencial, pero parece que sólo a largo plazo; según uno de los grandes operadores turísticos, serán necesarios de 5 a 10 años para crear una gran red de ventas al por menor en el Reino Unido basada en las tecnologías emergentes. Véanse las secciones sobre "Operadores secundarios" y "Obstáculos de acceso al mercado", apartado 113 y ss..

secundarios descrita en los apartados 75 a 85 y ss. refuerza la probabilidad de que tal situación se produzca.

144. Por otra parte, la disminución, de seis a tres, del número de combinaciones bilaterales de competencia y cooperación aumenta también la transparencia en el mercado. Sería en efecto mucho más fácil para uno de los grandes operadores detectar cualquier intento de desestabilización del mercado tendente, por ejemplo, a conquistar cuotas de mercado. Por lo tanto, esta mayor transparencia incrementa el riesgo de que las medidas competitivas creen un exceso de oferta, lo que, como se explica en el apartado 142, daría lugar a una disminución de los beneficios y sería pues contraproducente.
145. Este análisis es corroborado por documentos internos de uno de los grandes operadores turísticos. Este último indica en su respuesta a la Comisión que si la concentración prospera, se necesitarían casi dos años para "digerir" esta operación y otra concentración reciente, durante los cuales dicho operador podría capturar cuotas de mercado a costa de sus principales competidores sin aumentar la capacidad total, lo que (a su modo de ver) desencadenaría una guerra de precios (parece comúnmente admitido en el sector que toda concentración se traduce en una disminución temporal de las cuotas de mercado de los protagonistas, debido a que algunos clientes y proveedores abandonan estos últimos al no existir una duplicación de sus programas). Según este mismo operador turístico, después de este período, el mercado recuperaría su estabilidad y los grandes operadores ya no podrían capturar cuotas de mercado mutuamente sin exponerse a los elevadísimos riesgos que se derivan de un aumento de la capacidad total.
146. En lo que respecta a la incidencia de la operación sobre la competencia entre los oligopolistas, cabe también señalar que se espera que aquélla sólo de lugar a unas sinergias globales inferiores al 1% de los gastos totales de la entidad conjunta. Por consiguiente, la operación no modificaría materialmente la estructura general de costes de Airtours/Firstchoice, así pues, los cambios en la estructura de costes no fomentarían la competencia en mayor medida.
147. Por lo tanto, la Comisión llegó a la conclusión de que la estructura de mercado resultante de la operación incitará lógicamente a los miembros del oligopolio a limitar la oferta. Como se explica más arriba, el aumento de la transparencia aumentará también las posibilidades de ejercer represalias inmediatas y el desarrollo de la interdependencia reforzará tal probabilidad. Si, por ejemplo, uno de los miembros del oligopolio decidiera conquistar cuotas de mercado, sólo podría hacerlo a costa de dos empresas, mientras que antes de la concentración la incidencia de las medidas comerciales agresivas era más "más difusa" y era más difícil orientar las represalias. Como se menciona anteriormente, la Comisión considera que el hecho de que sea más fácil aplicar represalias eficaces a tiempo no hace sino reforzar la probabilidad de que la operación desemboque en una posición dominante colectiva.

*Argumentos de Airtours : imposibilidad de una coordinación tácita*

148. Airtours afirmó en su réplica al pliego de cargos y en la audiencia que la posición dominante colectiva equivale a una coordinación tácita y que "es poco probable que sea posible una coordinación tácita entre las grandes empresas integradas" (diapositivas de la presentación de Lexecon y del Sr. Neven, documento de Sr. Neven)<sup>91</sup>. Según

---

<sup>91</sup> Diapositivas de la presentación de Lexecon y del Sr. Neven, documento de Sr. Neven citado en la nota 47.

Airtours, son necesarias cuatro condiciones para que sea posible una coordinación tácita:

- "- Que el incumplimiento no produzca grandes beneficios y la sanción produzca grandes perjuicios, es decir, que el número de competidores efectivos sea limitado.
- Que sea fácil llegar a un acuerdo y se puedan detectar las divergencias, es decir, que la demanda sea previsible y los productos sean homogéneos.
- Que sea posible sancionar inmediatamente.
- Que la sanción no sea demasiado costosa para los que la aplican<sup>92</sup>".

149. En su argumentación, Airtours estableció una distinción entre las sanciones aplicadas durante la temporada y las sanciones aplicadas entre dos temporadas. Por lo que se refiere a las primeras, Airtours afirma que las empresas no pueden ser sancionadas inmediatamente mediante un fuerte aumento de la oferta, ya que en una temporada sólo es posible aumentar las capacidades marginalmente. Las sanciones podrían en teoría consistir en una política de precios agresiva, pero es poco probable que esta estrategia fuese eficaz, en la medida en que las sociedades que aplican la sanción no estarían en condiciones de hacer frente al excedente de clientela. Por este motivo, el incumplimiento del acuerdo prácticamente no se sancionaría. Por lo que se refiere a las sanciones aplicadas posteriormente, podrían en teoría consistir en un aumento sensible de la oferta para la temporada siguiente. No obstante, es poco probable que esta solución resulte más eficaz, puesto que el coste resultante de la sanción sería menor debido a los descuentos concedidos y dado que el vínculo entre incumplimiento (del acuerdo tácito) y sanción quedaría muy difuminado<sup>93</sup>. Por todas estas razones, una coordinación tácita (y en consecuencia una posición dominante colectiva de los grandes operadores integrados) es poco probable.

150. Como se expuso en la parte introductoria, la Comisión no considera necesario demostrar que los operadores presentes en el mercado fueran a actuar, de resultados de la concentración propuesta, como los miembros de un cartel, vinculados entre sí por un acuerdo más tácito que explícito (véase la sección A. Introducción, posición dominante colectiva, apartados 51 a 56). En particular, no es indispensable probar la existencia de un mecanismo sancionador estricto<sup>94</sup>. Con el fin de saber en el presente caso si hay o no posición dominante colectiva, conviene determinar si el nivel de interdependencia entre los miembros del oligopolio es tal que para ellos sea lógico limitar su oferta y, de paso, reducir la competencia para crear una posición dominante colectiva. Por las razones expuestas más arriba, la Comisión llegó a la conclusión que así sucede en este caso.

151. No obstante, incluso si se aceptan los argumentos formulados por Airtours por lo que se refiere al mecanismo de sanción, parece muy claro que existen numerosas posibilidades de sancionar al operador integrado que decida conquistar nuevas cuotas de mercado aumentando las capacidades. A este respecto, conviene, en particular, tener en cuenta que la incidencia financiera de una oferta excedentaria en el mercado sería tal que la

---

<sup>92</sup> Diapositivas de la presentación de Lexecon y del Sr. Neven.

<sup>93</sup> Según Airtours, los operadores secundarios son competidores efectivos que limitan el comportamiento de los grandes operadores turísticos integrados. Por las razones presentadas anteriormente, la Comisión considera que no es así.

<sup>94</sup> En el asunto Gencor/Lonrho, la Comisión no afirmó que fuera necesario un mecanismo de sanción específico y el Tribunal de Primera Instancia tampoco hizo hincapié en este aspecto en su fallo.

simple amenaza de volver de nuevo a este tipo de configuración bastaría para disuadir a cualquier miembro del oligopolio de recurrir a esta estrategia. La experiencia de 1995 mostró lo que podía ocurrir si se desencadenaba una guerra de capacidades.

152. Además, la distinción que Airtours establece según que las represalias tengan lugar durante la temporada o entre dos temporadas no queda tan clara realmente. Los vínculos comerciales que existen entre los operadores integrados permiten ejercer represalias como la descatalogación o las ventas selectivas para penalizar a un determinado competidor, con el fin de forzarle a conceder descuentos sobre una parte mayor de sus viajes. Además, durante la temporada pueden añadirse capacidades hasta el mes de febrero. En su réplica al pliego de cargos, Airtours indica que sería posible proceder a aumentos de capacidades que llegasen hasta el 10%. Esta posibilidad de realizar ajustes de capacidad, aunque no modifica la conclusión general de que la capacidad se determina básicamente antes de la temporada de ventas, sí que permite cierto margen de utilización de los cambios de capacidad como medio de represalia en plena temporada<sup>95</sup>. Por último, pueden añadirse capacidades entre dos temporadas. El vínculo entre sanción e incumplimiento no quedaría difuminado, ya que bastaría con que el operador turístico indicara que su comportamiento constituye una represalia contra una acción determinada.
153. En conclusión, la Comisión, aun basándose en los argumentos de Airtours, considera que existen numerosas posibilidades de ejercer represalias durante la temporada o entre dos temporadas. Este hecho no hace sino reforzar el argumento de que la concentración propuesta implicaría la creación de una posición dominante oligopolística. Y lo que es todavía más importante, como se menciona más arriba, los vínculos de interdependencia que los unen incitarán lógicamente a los miembros del oligopolio a limitar su oferta.

#### *Argumentos de Airtours: la prueba Eckbo-Stillman*

154. En su réplica al pliego de cargos, Airtours presentó un análisis empírico que llevaba el nombre de prueba Eckbo-Stillman. El principio básico de esta prueba consiste en analizar cómo reacciona la cotización de las acciones ante acontecimientos importantes. Si, por ejemplo, la Bolsa considera que una concentración permitirá sobre todo a las empresas participantes en la operación incrementar su eficacia, es probable que las acciones de los competidores bajen cuando se anuncie esta operación, ya que ésta dará origen a un operador más eficaz. Si, por el contrario, la concentración se traduce en una posición dominante colectiva, la operación implicará probablemente un alza de las acciones de todas las empresas.
155. El asesor económico de Airtours, Lexecon, realizó un análisis de este tipo basándose en la evolución de la cotización de las acciones de Thomson. El estudio revela, en particular, que esta cotización cayó considerablemente cuando Airtours anunció su intención de adquirir First Choice. Lexecon concluye que esto demuestra que la bolsa consideraba que la oferta de Airtours favorecía la competencia, ya que, en caso contrario, la acción de Thomson habría subido a raíz del citado anuncio.

<sup>95</sup>

En la audiencia, las partes afirmaron que en anteriores asuntos de carteles, como en el asunto del cemento (Decisión de la Comisión 94/815/CE en los asuntos IV/33.126 y 33.322, DO L 343, de 30.12.1994, p. 1), los proveedores habían mantenido importantes excesos de capacidad y habían sancionado las divergencias inundando el mercado de capacidades excedentarias hasta un 40%. Según las partes, nada prueba que así fuera a ocurrir en el mercado de referencia. Según la Comisión, no es conveniente establecer una comparación entre estos tipos de carteles. En cualquier caso, no es necesario que existe un exceso de capacidad del 40% del lado de la oferta para poder ejercer represalias efectivas en el mercado británico de los viajes organizados hacia destinos cercanos.

156. El análisis de las cotizaciones puede, en algunas circunstancias, dar informaciones útiles sobre la incidencia de una concentración sobre la competencia. Sin embargo, la evolución de las cotizaciones constituye a lo sumo una prueba indirecta, puesto que los datos no están directamente relacionados con el mercado en cuestión. Por otra parte, está claro que la evolución de las cotizaciones también se ve influida por otras "interferencias" dependientes de factores que pueden no tener ninguna relación con el mercado en cuestión. Estas "interferencias" son probablemente mayores de lo normal cuando circulan numerosos rumores sobre posibles fusiones.
157. No obstante, la Comisión ha examinado con detalle el método, los datos y las conclusiones del estudio. Además de problemas de carácter metodológico, el estudio no logra explicar todas las grandes oscilaciones de la evolución de la cotización de las acciones de Airtours, de First Choice y de Thomson. Por eso no se puede excluir que la evolución de la cotización de Thomson se deba a razones distintas de las mencionadas en el estudio. En particular, se consideró que el hecho de que Thomson anunciara inmediatamente su intención de proceder a incrementos agresivos de sus capacidades al mismo tiempo que Airtours lanzaba su oferta de compra, repercutía muy negativamente sobre la cotización de las acciones de Thomson (y de Airtours), debido a que el nivel de utilización de la capacidad productiva es el factor clave que determina la rentabilidad en el mercado de los viajes organizados en el extranjero. Lexecon quita importancia a la reacción de Thomson en su estudio, a pesar de que se trata obviamente del principal factor que explica la evolución de la cotización de la empresa (véase también la sección sobre Estructura anterior de la competencia, apartado 127 y ss.). La Comisión opina por lo tanto que del análisis de la cotización de la acción Thomson no puede extraerse ninguna conclusión válida, a no ser la confirmación de que el nivel global de las capacidades ofrecidas en el mercado es la clave de la rentabilidad en este sector.

### Conclusiones

158. Por todas las razones anteriormente mencionadas, la Comisión considera que el análisis de las características y de la estructura del mercado antes y después de la concentración pone de manifiesto que la operación notificada tendría como efecto reducir más aún la probabilidad de ejercer una competencia efectiva entre los grandes operadores turísticos y que los operadores secundarios y nuevos no tendrían la fuerza necesaria para actuar como contrapeso. Al contrario, la mayor concentración resultante de la operación no haría sino incitar más aún al conjunto de los grandes proveedores a no competir entre sí. En consecuencia, los precios y los beneficios aumentarían. En otros términos, la operación crearía una posición dominante colectiva sostenible en el mercado británico de los viajes organizados por operadores turísticos entre Airtours/First Choice, Thomson y Thomas Cook.

**Distribución: suministro de billetes a operadores turísticos en vuelos "chárter" hacia destinos cercanos**

159. La concentración modificará también la estructura de mercado a este nivel.

**Cuadro 2: Cuotas de mercado para el suministro a terceros de billetes de avión en vuelos chárter (verano 1998)**

Agencia (grupo)	Volumen (número pasajeros x 1 000)	%
Airtours International (Airtours)	[...]*	[1-10]*
Air 2000 (First Choice)	[...]*	[10-20]*
<b>CONJUNTAMENTE</b>	[...]*	[20-30]*
Monarch (Cosmos)	[...]*	[30-40]*
Caledonian/Flying Colours/Peach (Thomas Cook)	[...]*	[20-30]*
Otros (independientes)	[...]*	[20-30]*
Britannia (Thomson)	[...]*	[1-10]*
Total	[3 000-4 000]*	100

(Fuente: estimaciones de Airtours, cuadro 6.21 de la notificación. No existen datos referentes concretamente a los destinos cercanos, pero éstos constituyen la parte fundamental de la actividad de Airtours y de sus principales rivales).

160. Con arreglo a las informaciones que recogió durante su investigación, la Comisión no excluye no obstante que estas cifras infravaloren un tanto la cuota de First Choice y en consecuencia la incidencia de la operación en este ámbito.
161. Aunque la adquisición de la compañía aérea de First Choice (Air 2000) no se traduce en la creación de una posición dominante a este nivel, produce sin embargo importantes efectos "verticales", en el sentido de que refuerza considerablemente la posición de Airtours en el sector de la organización de viajes combinados.
162. Distintos terceros, y, en particular, pequeños operadores turísticos, mostraron su preocupación ante la Comisión por la posibilidad de que tras la concentración, Airtours racionalice sus actividades combinadas en el sector del transporte aéreo con el fin de ajustarlas a las necesidades de las entidades fusionadas, de tal forma que las ventas a terceros se reducirían sensiblemente. Airtours no ha anunciado formalmente plan alguno de esta índole. No obstante [...<sup>96</sup>]\*.
163. Es importante tener en cuenta que las cifras que figuran en el cuadro incluyen todas las ventas a terceros, es decir, engloban las ventas a y entre grandes operadores, así como las ventas a los operadores turísticos independientes no integrados. Es difícil estimar la cuota que corresponde a estas ventas, pero parece que Monarch y First Choice satisfacen la parte fundamental de la demanda procedente de los operadores turísticos independientes.
164. Como se describe más arriba y en secciones anteriores de la presente decisión, uno de los principales efectos de la concentración en este ámbito consistiría, según la Comisión, en marginar aún más a los operadores turísticos secundarios y forzarles concretamente a limitarse en gran parte a destinos menos populares y a tipos de vacaciones especializados en lugar de los que gozan de mayor predicamento (Véase la sección sobre los operadores secundarios, apartados 75 a 85).

<sup>96</sup> Notificación, apartado 6.128.

## Distribución: Suministro de servicios de agencia de viajes

165. Según las estimaciones de Airtours, las cuotas de mercado en el sector de las ventas de viajes combinados por las agencias de viajes son las siguientes:

**Cuadro 3: Cuotas de mercado en el sector de las ventas de viajes combinados por las agencias de viajes (1998)**

Agencia (grupo)	Cuota en %
Going Places (Airtours)	[10-20]*
Travel Choice (First Choice)	[1-10]*
<b>Conjuntamente</b>	<b>[10-20]*</b>
Thomas Cook (Inc. Worldchoice-Carlson)	[10-20]*
Lunn Poly (Thomson)	[10-20]*
Co-op Travel	[1-10]*
Otros	[30-40]*

(Fuente: Airtours/BNTS, cuadro 6.23 de la notificación)

166. Según estas cifras, los tres grandes operadores que subsistirán tras la concentración representarían colectivamente cerca del [50-60%]\* de los viajes combinados vendidos por las agencias, mientras que la cuota de su competidor más cercano (Co-op) sería alrededor de la mitad de la del operador integrado más pequeño. Según Airtours, estas cifras carecen de sentido, debido, en particular, a que no engloban el [10-20%]\* aproximadamente de los viajes combinados vendidos por otros medios, en particular por teléfono, cuya inclusión reduciría sensiblemente la cuota de los principales operadores. La Comisión opina sin embargo que estas cifras constituyen un buen indicador del poder de mercado existente en la distribución al detalle de viajes combinados, puesto que la mayoría de las ventas directas por teléfono se hace a través de las centrales telefónicas de los grandes operadores turísticos. Por añadidura, la concentración tendría también por consecuencia la eliminación de First Choice como competidor potencial en la fase de la distribución.

167. La suma de las actividades de First Choice en el ámbito de la organización de viajes combinados y de las de Airtours en el sector de los agentes de viaje permitirá a este último incrementar su eficacia en la distribución, al incorporar internamente una proporción más importante de las actividades de organización de viajes. Como se ha indicado anteriormente, la operación eliminará también a First Choice como competidor efectivo y (lo que es más importante, dado el rápido crecimiento de la empresa) como competidor potencial en el sector de la distribución.

## Resumen

168. First Choice es el último operador de "tamaño medio" que subsiste en el mercado de los viajes organizados - el único capaz de crecer rápidamente hasta llegar a la altura de los tres grandes operadores turísticos. No sólo es un competidor no desdeñable actualmente en el sector de los viajes organizados, sino que ya está integrado verticalmente en el ámbito del transporte aéreo y también pasaría a ser a corto plazo (si la concentración no tuviera lugar) un competidor sólido en el sector de las agencias de viaje, en el que podría amenazar la supremacía de Airtours, Thomas Cook y Thomson. En resumen, la concentración eliminará a First Choice como competidor en los tres niveles que componen la cadena de distribución. Por las razones expuestas a continuación, la Comisión considera que esto tendrá efectos perjudiciales para la competencia que

superarán los causados normalmente por similares aumentos de cuotas de mercado en otros casos.

169. En primer lugar, la operación tendría por consecuencia aumentar el ya elevado nivel de concentración del mercado. Los tres miembros del oligopolio tendrían juntos aproximadamente el 80% del mercado. El 20% restante está fragmentado y buen número de pequeños operadores turísticos operan en nichos especializados y están ausentes de los principales mercados de masas en los que ejercen sus actividades los grandes operadores.
170. En segundo lugar, la operación aumentará la interdependencia y la transparencia en el mercado de la organización de viajes combinados reduciendo de cuatro a tres el número de grandes operadores. El número de combinaciones competitivas posibles descendería pues de seis a tres y el número de combinaciones en las que no intervendría uno cualquiera de los grandes proveedores pasaría de tres a una. Este factor no basta para dar lugar a la creación de una posición dominante colectiva. No obstante, el mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos en el extranjero se diferencia en que las decisiones tomadas por los grandes operadores en cuanto a capacidades son fundamentales para la configuración del mercado. Esta situación genera interdependencia y, por consiguiente, unos fuertes vínculos económicos entre los grandes operadores turísticos. Existe ya una cierta interdependencia entre éstos, pero se verá reforzada por la operación. Por este motivo tendrán un mayor interés en limitar las capacidades. Si uno de los grandes operadores turísticos rompiera la disciplina, los demás podrían hacer otro tanto, lo que tendría graves consecuencias financieras si ello desembocara en un exceso de oferta en el mercado, según lo demostró el episodio de 1995. El riesgo de volver a un mercado caracterizado por la competencia disuadirá a los miembros del oligopolio de competir para conquistar cuotas de mercado. A este respecto, la creación de una posición dominante colectiva aún se ve reforzada por las posibilidades que se ofrecen a los miembros del oligopolio de ejercer represalias contra medidas comerciales agresivas, por ejemplo jugando con los amplios vínculos comerciales que les unen recíprocamente.
171. En tercer lugar, la concentración contribuiría a debilitar aún más la posición de los operadores secundarios con relación a los grandes operadores turísticos. No sólo la cuota de mercado de Airtours crece en el mercado de los viajes organizados, sino que First Choice desaparece como proveedor de billetes de avión y como canal de distribución potencial para los pequeños y los nuevos operadores. Por consiguiente, la operación marginaría aún más a los operadores secundarios.
172. La Comisión llegó por lo tanto a la conclusión de que la operación notificada conseguiría crear una posición dominante en el mercado británico de los viajes combinados hacia destinos cercanos en el extranjero.

### **C. Irlanda**

173. Tras escuchar a Airtours, la Comisión ha llegado a la conclusión de que la operación no supondrá la creación de una posición dominante individual o colectiva en ninguno de los mercados irlandeses de referencia.

### **Organización de viajes (viajes combinados hacia destinos cercanos en el extranjero)**

174. Según las estimaciones de Airtours (no parecen existir datos objetivos similares a los del Reino Unido), la concentración incrementaría en cerca de un 7% la cuota de



mercado que tiene actualmente First Choice y que es aproximadamente del 30%. Las actividades de Thomson Budget representan alrededor de 40% del mercado. Thomas Cook tiene una cuota aproximada del 7%. Sólo hay otro operador, la empresa independiente Michael Stein, con una cuota significativa (4%).

175. La acumulación de cuotas que implica la operación es sustancial y el mercado se caracterizará de hecho por la presencia de un duopolio. El mercado irlandés está, por lo tanto, más concentrado que el británico. No obstante, contrariamente a lo que ocurre en el Reino Unido, la operación no supondría la creación de una posición dominante individual o colectiva en el mercado irlandés de la organización de viajes.
176. La Comisión llegó a esta conclusión al observar que el mercado irlandés se distinguía del británico en varios aspectos importantes. En particular, hoy en día el mercado irlandés está relativamente poco desarrollado (el número de viajes combinados al extranjero vendidos en 1998 sólo ascendió a 700 000), pero su crecimiento es rápido. Según Airtours, el mercado creció un 20% en 1997 y un 14% en 1998 y debería registrar una fuerte progresión en los próximos años. Este dinamismo incitará a nuevos operadores a penetrar en el mercado y favorecerá la competencia entre los operadores.
177. Las barreras a la entrada y al crecimiento son relativamente escasas en el mercado irlandés. La Comisión tiene en cuenta en particular que el nivel de integración vertical es escaso, lo que significa que es más fácil para los nuevos operadores encontrar un canal de distribución y billetes de avión en condiciones interesantes que les permitan competir con eficacia. A este respecto, el mercado irlandés se caracteriza por el hecho de que durante el fin de semana Aer Lingus ofrece a gran escala como vuelos chárter los aparatos utilizados entre semana para vuelos regulares y que no parece que la oferta vaya a contraerse en un futuro previsible. Por lo tanto, la concentración propuesta no tendría la misma incidencia negativa sobre los operadores secundarios en Irlanda que en el Reino Unido.
178. Por último, la menor integración vertical significa que no existen vínculos comerciales, que son una característica importante del mercado británico.

#### **Suministro de billetes a operadores turísticos en vuelos "chárter" hacia destinos cercanos**

179. La integración vertical en el sector del transporte aéreo está mucho menos desarrollada en Irlanda que en el Reino Unido. Actualmente, Britannia y Air 2000 (First Choice) son las dos principales compañías chárter y se considera que sus cuotas de mercado son más o menos proporcionales a las que tienen en el sector de los viajes organizados, aunque menores en términos numéricos. Los operadores turísticos recurren más bien a los vuelos chárter de otras compañías aéreas que a los de los grandes operadores turísticos. Concretamente, Aer Lingus, el transportista nacional, que dispone de una parte considerable de capacidad no utilizada el fin de semana y vendida a los operadores turísticos, constituye una importante fuente de abastecimiento. Los solapamientos son limitados, ya que la presencia de Airtours en el transporte aéreo en Irlanda es escasa. Por lo tanto, la Comisión no considera que la operación suponga la creación o consolidación de una posición dominante en el sector del transporte aéreo en Irlanda.

#### **Distribución: suministro de servicios de agencia de viajes**

180. Como se indicó anteriormente, no hay solapamiento a este nivel en Irlanda y la cuota de First Choice en este mercado es relativamente pequeña (muy inferior al 10% en número

de puntos de venta, pero mayor -quizá el doble- en ventas). Por lo tanto, a este nivel ni se consolida ni se crea posición dominante alguna.

## VI. COMPROMISOS OFRECIDOS POR AIRTOURS

### Conjunto de compromisos

181. Airtours ha presentado un conjunto de compromisos para resolver la creación de una posición dominante colectiva en el Reino Unido. Este conjunto consta de los siguientes elementos:

- Airtours se compromete a desprenderse de una actividad como operador turístico que reúna las siguientes condiciones indisociables: i) su dimensión mínima será tal que, sumada al número de viajes combinados a destinos cercanos (si los hubiera) ya ofertados por el adquirente, éste oferte a la venta un mínimo de [...] \* viajes combinados a destinos cercanos con origen en el Reino Unido para la temporada de organización de viajes 1999-2000; ii) se incluirá la actividad de operador turístico de [...] \*; y iii) Airtours pondrá a disposición del adquirente (si así se solicita) un [...] \* acuerdo de distribución por medio de [...] \* puntos de venta, con arreglo al cual Airtours facilitará, a cambio de una comisión razonable, un porcentaje mínimo garantizado de espacio en las estanterías suficiente para apoyar y contribuir al desarrollo de la actividad del adquirente.
- Salvo en caso de que el adquirente de la actividad como operador turístico explote ya una línea aérea chárter, Airtours se compromete a vender una línea aérea que conste de un mínimo de [...] \* aeronaves, la licencia de vuelo de First Choice, la marca Air 2000, una sede central capaz de gestionar y mantener la línea aérea y las franjas horarias necesarias para explotar un programa de vuelos de corto alcance eficaz.
- Airtours se compromete a vender [...] \* en el estado en que se encuentre en la fecha en que la nueva oferta de Airtours por First Choice pase a ser definitiva en todos los aspectos.
- Airtours se compromete, en cada una de las tres temporadas de vacaciones 1999/2000, 2000/2001 y 2001/2002, a facilitar en los aviones de las líneas aéreas Airtours International o Air 2000 el número de pasajes de ida y vuelta a destinos cercanos de viajes combinados que corresponda al número de dichas ventas a operadores turísticos independientes durante la temporada de vacaciones 98/99. Este compromiso dejará de surtir efecto cuando se realice la venta de la línea aérea (si es que se lleva a cabo).
- Airtours se compromete a renegociar el [...] \*.

182. El conjunto de compromisos persigue un triple objetivo. En primer lugar, pretende volver a crear un "cuarto poder" en el mercado de los operadores turísticos. Según Airtours, se conseguirá mediante la creación de un cuarto operador con una cuota de mercado del 5% al 7% gracias a la venta de una actividad como operador turístico cuya dimensión baste para alcanzar dicha cuota habida cuenta de la cuota de mercado del adquirente. El acceso a los billetes se garantizaría mediante la venta de la línea aérea. El acceso a la distribución mediante el acuerdo por el que se facilita espacio en las estanterías de [...] \* puntos de venta durante [...] \* años y [...] \*.

183. En segundo lugar, pretende resolver los problemas de los operadores secundarios garantizándoles capacidad de plazas durante [...] años (si no se vende la línea aérea) y mejorando sus posibilidades de distribución.
184. En tercer lugar, pretende eliminar cualquier inquietud existente en relación con el mercado irlandés.

### **Evaluación**

185. La Comisión no tiene más comentarios respecto a la incidencia sobre el mercado irlandés ya que considera improbable que la operación de lugar a la creación o consolidación de una posición dominante en el citado mercado.
186. La Comisión ha consultado con terceros interesados sobre los compromisos y ha llegado a la conclusión de que el conjunto de compromisos propuesto no basta para resolver la creación de una posición dominante colectiva en el mercado británico de los viajes organizados.
187. Por lo que respecta a los pequeños operadores turísticos independientes, el compromiso pretende garantizar la disponibilidad de plazas mediante la venta de [...] y mediante la oferta de seguir suministrando plazas a los operadores independientes. También pretende garantizar la distribución [...]. No obstante, no es probable que los compromisos logren su propósito. Concretamente, el acuerdo de seguir suministrando plazas a los operadores turísticos independientes durante [...] años en condiciones comerciales de igualdad es de duración limitada y difícil de controlar y de llevar a la práctica. Además, [...] no protegerá a los pequeños operadores turísticos independientes de la venta direccional de las grandes cadenas de agencias de viajes. En cualquier caso, según se desprende claramente de la incidencia de la operación propuesta sobre la competencia, la Comisión considera que la repercusión que tenga sobre los operadores secundarios será de importancia secundaria por lo que respecta a la competencia en el mercado.
188. La consecuencia más importante de la operación es la eliminación de First Choice como cuarto gran proveedor integrado verticalmente. El compromiso intenta remediar esta carencia mediante la restauración de un cuarto poder en el sector, cuya cuota de mercado sería del 5%.
189. Airtours ha propuesto desprenderse de un operador turístico, [...], y de una línea aérea [...]. Sin embargo, la dimensión de esta nueva empresa sería no llegaría a ser una cuarta parte de la del menor de los grandes operadores integrados verticalmente. Su actividad estaría en clara desventaja al no estar integrada verticalmente con agencias de viaje. El acuerdo de distribución propuesto por Airtours no basta para compensar la falta de integración vertical. Concretamente, el acuerdo sería difícil de controlar y de llevar a la práctica. Además, la Comisión considera poco probable que semejante empresa llegue a disponer de la suficiente masa crítica para mantener una línea aérea. Según el experto económico de Airtours, eran necesarias de 15 a 20 aeronaves para rentabilizar al máximo las economías de escala de una línea aérea. La experiencia previa en este sector muestra también claramente (véase la evaluación de la incidencia sobre la competencia, apartados 138 y ss.) que una cuota de mercado del 5% no basta para disponer de un operador turístico integrado verticalmente que sea viable. En efecto, los operadores de esta dimensión que existían antes se han fusionado o han sido adquiridos con objeto de alcanzar la masa crítica necesaria. Por último, tampoco se conoce a ciencia cierta cuál sería la incidencia exacta sobre el mercado, ya que Airtours no ha indicado las marcas

del sector de los operadores turísticos que se venderían. Por todos estos motivos es improbable que esta nueva empresa pudiera llegar a ser un cuarto poder en el mercado británico de los operadores turísticos.

190. [...]\*

191. [...<sup>97</sup>]\*.

192. En conclusión, los compromisos propuestos no impedirían la creación de una posición dominante colectiva. A este respecto, la Comisión considera que la incidencia sobre los operadores secundarios tiene una importancia accesorio ya que lo que realmente determina la configuración final del mercado es la competencia entre los grandes operadores integrados. No obstante, los compromisos no bastan para restaurar un cuarto poder en el mercado que compita de forma eficaz con los grandes proveedores integrados en una medida tal que se pueda considerar que ha sustituido a First Choice desde el punto de vista de la competencia. Al contrario, parece que el cuarto poder propuesto por Airtours se vería en considerable desventaja a la hora de competir con los tres grandes operadores. Por consiguiente, los compromisos propuestos no impiden la creación de una posición dominante colectiva.

193. En una de las primeras fases del procedimiento (15 de septiembre de 1999), Airtours propuso un compromiso nuevo y sustancialmente modificado. El apartado 2 del artículo 18 del 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 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas<sup>98</sup>, establece que los compromisos propuestos a la Comisión por las empresas interesadas con arreglo al apartado 2 del artículo 8 del Reglamento (CEE) n° 4064/89 y destinados por las partes a servir de fundamento de una decisión en virtud del apartado 2 del artículo 8 de dicho Reglamento deberán presentarse a la Comisión en el plazo máximo de tres meses a partir de la fecha de incoación del procedimiento aunque la Comisión podrá ampliar este plazo en circunstancias excepcionales. Airtours no ha alegado motivo alguno que pueda considerarse que constituye circunstancia excepcional alguna. En opinión de la Comisión no había nada en el nuevo compromiso que Airtours no pudiera haber incluido en un compromiso presentado en el plazo de tres meses. Además, la Comisión no hubiera podido realizar una valoración eficaz del nuevo compromiso en el breve periodo restante hasta el vencimiento del plazo establecido en el apartado 3 del artículo 10 del Reglamento sobre operaciones de concentración. Así pues, hubiera sido necesario efectuar un nuevo estudio y recabar las opiniones de los terceros interesados con arreglo al apartado 3 del artículo 19 del citado Reglamento.

## VII. CONCLUSIÓN

194. Habida cuenta del análisis anterior, la operación propuesta crearía una posición dominante en el mercado británico de los viajes combinados al extranjero hacia destinos cercanos, que produciría el efecto de impedir perceptiblemente la competencia en el mercado común en el sentido del apartado 3 del artículo 2 del Reglamento de concentraciones.

---

<sup>97</sup> [...]\*

<sup>98</sup> DO L 61, de 2.3.1998, p. 1.

HA ADOPTADO LA PRESENTE DECISIÓN:

*Artículo 1*

La operación de concentración mediante la cual Airtours plc adquiere el control de la totalidad de la empresa First Choice plc a efectos de la letra b) del apartado 1 del artículo 3, del Reglamento de concentraciones, se declara incompatible con el mercado común y con el Acuerdo sobre el EEE.

*Artículo 2*

El destinatario de la presente Decisión será:

Airtours plc  
Parkway One  
Parkway Business Centre  
300 Princess Road  
Manchester M14 7QU  
Reino Unido

Hecho en Bruselas, el 22 de septiembre de 1999

Por la Comisión

Mario MONTI  
Miembro de la Comisión