

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA
TURÍSTICA. UNA PERSPECTIVA EUROPEA.

AMPARO SOLER DOMINGO

UNIVERSITAT DE VALENCIA
Servei de Publicacions
2004

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 17 de Novembre de 2003 davant un tribunal format per:

- Dr. D. José María Jordán Galduf
- Dr. D. Agustín Duarte Carballo
- Dr. D. Manuel Figuerola Palomo
- Dr. D. Tomás Mancha Navarro
- Dr. D. Isidro Antuñano Maruri

Va ser dirigida per:

D. Vicente Jaime Pastor

D. Agustín González Díaz

©Copyright: Servei de Publicacions
Amparo Soler Domingo

Depòsit legal:

I.S.B.N.:84-370-5954-2

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Artes Gráficas, 13 bajo
46010 València
Spain
Telèfon: 963864115

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

DEPARTAMENT D'ECONOMIA APLICADA

CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN LA
INDUSTRIA TURÍSTICA.
UNA PERSPECTIVA EUROPEA

Tesis de Doctorado

Amparo Soler Domingo

2003

Dirigida por:
Dr. Vicente Jaime Pastor
Dr. Agustín González Díaz

La realización de esta Tesis de
Doctorado ha sido financiada por la
Secretaría General de Turismo del
Ministerio de Economía a través del
Programa Becas de Turismo de España
para Tesis Doctorales

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. CONTENIDO DEL ESTUDIO.....	3
CAPÍTULO 1. LA CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL: DETERMINANTES, MEDICIÓN Y EFECTOS	
1.1 Introducción: un paseo por la historia.....	15
1.2 Los determinantes de la concentración.....	26
1.2.1 La relación entre concentración y crecimiento.....	29
1.2.2 Las explicaciones tradicionales de la concentración empresarial.....	31
1.2.3 Explicaciones alternativas de la concentración.....	36
1.3 La medición de la concentración industrial.....	41
1.4 La relación entre concentración y competencia....	51
1.4.1 La perspectiva del análisis económico.....	54
1.5 Fusiones de empresas y concentración.....	65
1.5.1 El efecto de las fusiones y adquisiciones sobre los resultados.....	72
1.6 Una nota sobre la evolución de las fusiones y adquisiciones en la Unión Europea.....	73
CAPÍTULO 2. LA VERTIENTE JURÍDICA DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA: EL CONTROL DE CONCENTRACIONES	
2.1 Introducción.....	85
2.2 La emergencia del control de las concentraciones: la regulación antitrust en EE.UU.....	91
2.3 La génesis del control de las concentraciones en la Unión Europea.....	95
2.3.1 Los antecedentes: el Tratado CECA.....	95
2.3.2 El camino hacia el control de las concentraciones en la Comunidad Europea. La aplicación de los artículos 85 y 86 del Tratado CE.....	99
2.3.3 El proceso de elaboración del Reglamento (CEE) 4064/89.....	108

2.4 El Reglamento (CEE) 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración de empresas de dimensión comunitaria.....	117
2.4.1 La noción de concentración.....	118
2.4.2 El concepto de dimensión comunitaria y la revisión del Reglamento de concentraciones.....	121
2.4.3 La definición del mercado relevante.....	127
2.4.4 La creación o refuerzo de una posición dominante.....	139
2.4.5 Los aspectos verticales de las concentraciones y las concentraciones verticales.	145
2.4.6 La posición dominante colectiva: el tratamiento de los oligopolios.....	151
2.4.7 Las barreras de entrada y la competencia potencial.....	160
2.4.8 El análisis de las eficiencias. El argumento de la empresa en quiebra. Las autorizaciones condicionales.....	169
2.5 Una nota sobre la aplicación del Reglamento 4064/98 entre 1991 y 2002.....	177

CAPÍTULO 3 CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA: EL TRANSPORTE AÉREO. UNA NOTA SOBRE EL SECTOR HOTELERO

3.1 Panorama general de la industria del transporte aéreo.....	181
3.2 La liberalización del transporte aéreo.....	188
3.2.1 La liberalización del transporte aéreo en la Unión Europea.....	192
3.3 Las transformaciones en el sector del transporte aéreo.....	196
3.3.1 Las alianzas entre líneas aéreas.....	196
3.3.2 La reestructuración de los trayectos: el sistema <i>hub and spoke</i>	212
3.3.3 El sistema <i>hub and spoke</i> y los incentivos para la formación de alianzas.....	219
3.3.4 Las alianzas entre líneas aéreas y sus efectos sobre la competencia.....	223
3.3.5 La competencia en los mercados relacionados verticalmente: los derechos de despegue y aterrizaje.....	232
3.4 Las líneas aéreas de bajo coste (LCC).....	240

3.5 El sector hotelero.....	248
3.5.1 Las características de la industria hotelera.....	248
3.5.2 Las cadenas hoteleras y la internacionalización de la industria.....	255
3.5.3 Las modalidades de crecimiento y concentración.....	260

CAPÍTULO 4. CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA: TOUROPERADORES. LA INCIDENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

4.1 Los touroperadores: acotando el concepto.....	269
4.1.1 El proceso de elaboración de los paquetes turísticos.....	273
4.2. La industria de los touroperadores: caracterización general.....	282
4.2.1 La estructura de la oferta.....	287
4.2.2 El funcionamiento del mercado: precios y ajustes en la capacidad.....	293
4.3 El crecimiento horizontal y la integración vertical de los touroperadores.....	297
4.4 La estructura del mercado de los touroperadores: una revisión de la literatura.....	309
4.5 La incidencia de las tecnologías de la información y comunicaciones en el sector turístico.....	330
4.5.1 Los CRS y los GDS.....	331
4.5.2 La revolución de Internet.....	337
4.5.3 La emergencia de un nuevo intermediario: los DMS.....	349
4.5.4 El futuro de los nuevos intermediarios en el sector turístico.....	356
4.5.5 Mercados electrónicos y política de competencia.....	358

CAPÍTULO 5. LA PERSPECTIVA EUROPEA. LOS CASOS DE CONCENTRACIÓN EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA NOTIFICADOS A LA COMISIÓN

5.1 Introducción	371
5.2 El sector del transporte aéreo.....	372

5.2.1 La regulación de la competencia en el transporte aéreo.....	372
5.2.2 La definición del mercado relevante.....	382
5.2.3 El efecto de las fusiones y las alianzas en la competencia.....	388
5.2.4 Las soluciones empleadas.....	393
5.3 El sector hotelero.....	396
5.4 Touroperadores y agencias de viajes.....	401
5.4.1 Tipología de las operaciones.....	402
5.4.2 La determinación del mercado de producto.....	405
5.4.3 La delimitación del mercado geográfico. ...	412
5.4.4 La posición de dominio.....	414
5.4.5 La colusión tácita: el asunto Airtours - First Choice.....	428
5.4.6 Las decisiones de autorización condicionadas.....	442
5.5 El ámbito de las nuevas tecnologías.....	443
5.5.1 Consideraciones generales y tipología de las operaciones notificadas.....	443
5.5.2 La determinación de los mercados de referencia.....	447
5.5.3 La posición de dominio.....	451
Anexo. Relación de operaciones de concentración notificadas.....	458
 CONCLUSIONES.....	 464
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 477

INTRODUCCIÓN. CONTENIDO DEL ESTUDIO

La concentración empresarial es un fenómeno que tradicionalmente ha atraído la atención no solamente de los estudiosos de la economía y del derecho, sino también de la política y de la opinión pública. No resulta infrecuente que los medios de comunicación se hagan eco de las fusiones y absorciones de las empresas, especialmente, si éstas se localizan en países diferentes o en sectores que, por una u otra razón, se consideran fundamentales por no darles el manido calificativo de estratégicos. A ello ha contribuido, el que al doblar el siglo, estas operaciones se han multiplicado hasta el punto de que *The Economist* llegó a hablar de *merger fever* e incluso *merger mania*.

Mi interés por la cuestión es mucho menos coyuntural. Concluida, en 1997 la licenciatura en Derecho y atraída por la economía decidí llevar a cabo los estudios de doctorado en ésta última disciplina, entendiéndolo que el esfuerzo que supusiera la mayor dificultad en seguir los programas de los cursos correspondientes quedaría compensado con la ampliación de conocimientos en una materia que ocupa una posición lateral en los estudios de Derecho.

Al terminar éstos y ante la necesidad, de acuerdo con la normativa de la Universidad de Valencia, de efectuar un trabajo para alcanzar la suficiencia investigadora, encontré que los casos de concentración empresarial sobre los que la Comisión Europea se había pronunciado negativamente, constituían un objeto de estudio idóneo: el ámbito quedaba bien acotado, los instrumentos analíticos eran accesibles y la materia interesante. El objetivo del trabajo consistió, además de familiarizarme con la práctica analítica y decisional de la Comisión,

en investigar la posible existencia de líneas comunes entre los diez asuntos analizados tanto en lo referente al planteamiento de la operación como en lo relativo a las bases que empleaba la Comisión para fundamentar la decisión de prohibición. El resultado de esta tarea fue el trabajo de investigación *Las operaciones de concentración empresarial incompatibles con el mercado común*, defendido en octubre de 1999.

Me pareció, por tanto, oportuno profundizar en la materia, especialmente teniendo en cuenta que casi inmediatamente después de la defensa de este trabajo, la Comisión prohibió la fusión entre Airtours y First Choice, dos empresas integrantes del reducido grupo que forman los touroperadores británicos verticalmente integrados. La lectura de esta decisión y la novedad del planteamiento efectuado por la Comisión (hasta ese momento los asuntos prohibidos en que existía un oligopolio dominante se habían limitado a estructuras muy similares al duopolio, mientras que en este caso había otras dos empresas con cuotas de mercado sensiblemente próximas a la entidad resultado de la fusión) me llevaron a considerar la posibilidad de estudiar los fenómenos de concentración y competencia en la industria europea de los touroperadores.

No obstante, pronto quedaron patentes las limitaciones de un enfoque restringido exclusivamente al mercado de los touroperadores. En consecuencia decidí ampliar el ámbito de estudio al transporte aéreo, un componente sustancial del paquete turístico cuyas peculiaridades, respecto del producto y de la estructura de la industria lo hacían especialmente interesante, haciendo, asimismo, una breve referencia al sector hotelero con la finalidad de disponer de una perspectiva de los productores de la oferta turística básica. La incorporación de los efectos

que las nuevas tecnologías de la información y comunicación han tenido sobre los canales de distribución del sector turístico constituye una incorporación natural, en la medida en la que el control sobre los principales canales de comercialización del producto turístico (los Sistemas Centralizados de Reservas y los Sistemas Globales de Distribución) se halla concentrado en unas pocas empresas de alcance mundial.

Los capítulos primero y segundo contienen el marco analítico de la concentración empresarial desde la óptica económica y jurídica, respectivamente. En el primero, y tras una descripción de los enfoques con que el análisis económico ha abordado el asunto de la concentración empresarial, se pasa revista a los indicadores empleados para medirla y a las teorías explicativas del fenómeno, para concluir con las relaciones existentes entre la concentración entre la concentración empresarial y la competencia en los mercados, observando cómo el análisis económico dispone únicamente de resultados concluyentes para las situaciones límite que configuran los polos opuestos del mercado: la competencia perfecta y el monopolio. En la zona gris del oligopolio, y a pesar de los refinamientos analíticos introducidos por la teoría de juegos, las conclusiones son bastante más inciertas, por dependientes de las hipótesis sobre la conducta de los operadores del mercado. La teoría de los mercados impugnables, al debilitar el nexo que la economía industrial clásica había establecido entre la estructura del mercado y los resultados de éste, hace decir a Waterson que los economistas han perdido el interés - al menos en parte- por el estudio de la concentración industrial.

El segundo capítulo, como se apuntaba, se dedica a abalzar la regulación comunitaria de las operaciones de concentración desde la óptica del Derecho de la competencia. La vía que se ha adoptado ha sido no tanto efectuar un análisis jurídico de los textos legales en sí mismos, sino estudiar su contenido a través de la práctica decisional de la Comisión, es decir, mediante su aplicación a los asuntos en los que la Comisión a debido pronunciarse. En la medida en que, junto a la Ley, la Jurisprudencia es también fuente de Derecho, ha parecido oportuno emplear este enfoque, más práctico y gratificante - aunque también más laborioso - tanto para quien lo escribe como - confío - para quien lo lee.

El tercer capítulo se dedica al análisis del transporte aéreo. El punto de partida es la liberalización del sector, llevada a cabo en EE.UU. a finales de los años setenta y en la Unión Europea, a través de un proceso graduado en el tiempo que se extendería durante toda la década de los años ochenta. Resulta sorprendente comprobar cómo han reaccionado las empresas del sector a los cambios en el entorno, rediseñando la estructura y el funcionamiento de las compañías; y como, dada la imposibilidad de llevar a cabo fusiones transnacionales, han ideado un procedimiento alternativo -las alianzas- para obtener los beneficios derivados del aumento de tamaño. Entre éstas, las alianzas estratégicas globales son, probablemente, las más conocidas, tanto por la notoriedad de las compañías que las integran como por el interés que despiertan sus acciones. No obstante, junto a éstas, hay un buen número de alianzas en los mercados regionales (entendiendo por tales el espacio aéreo único europeo y el mercado norteamericano) que pueden llegar a plantear acuerdos perjudiciales para la situación competitiva del mercado, habida cuenta de que de acuerdo con la definición origen/destino de los mercados de

transporte aéreo, cada vez que se concluyen estos acuerdos, el número de mercados afectados del transporte aéreo resulta significativo. La Comisión europea ha tenido que prohibir o, en su caso, condicionar algunas de estos mercados a la inclusión de cláusulas que permitieran el acceso de mercados competidores evitando así los efectos de cierre del mercado.

El carácter de monopolio natural de los aeropuertos y de servicio esencial para algunos de los que prestan especialmente, la utilización de las franjas horarias o slots por las compañías aéreas es también una cuestión que ha sido origen de perjuicios para la competencia en el mercado del transporte aéreo. El hecho de que su utilización esté cuidadosamente regulada a ambos lados del Atlántico es un indicador de que los procedimientos para repartir un recurso escaso (las franjas horarias) entre una demanda varias veces mayor (la de las líneas aéreas) precisa de algún tipo de racionamiento de la oferta que conceda oportunidades a los nuevos entrantes. La diversidad de soluciones (más orientada hacia el mercado en los EE.UU., más administrativas en la UE) no parecen haber limitado su concentración en manos de las principales compañías aéreas.

Asimismo, se efectúa una referencia a las características definitorias, desde el análisis económico del sector de la hotelería y de las tendencias hacia la concentración e internacionalización que viene registrando, con especial atención a las fórmulas de integración distintas de las fusiones y adquisiciones, los contratos de gestión y los acuerdos de franquicia sobre los que se está basando la integración de los establecimientos y el crecimiento de las cadenas hoteleras.

El capítulo cuarto hace referencia a los touroperadores, recogiendo las peculiaridades de esta industria. La línea de desarrollo parte de las características específicas del producto, el paquete turístico, cuyos precios (limitados por el hecho de ser un producto compuesto, en el que los consumidores pueden, dentro de ciertos márgenes, competir con el productor autoelaborándolo) y la compleja gestión de capacidades para un producto esencialmente perecedero, obligan al touroperador a mantener un estricto control sobre los costes que en el caso de los paquetes turísticos masivos le han impulsado a adoptar una estrategia de integración vertical - para el control de los costes - y de expansión horizontal - para alcanzar la venta de grandes volúmenes.

Se expone la hipótesis de que ambas son complementarias, y que el desarrollo de esta estrategia sigue un patrón secuencial que se repite en el caso de los touroperadores británicos: la integración vertical va precedida de la expansión horizontal, ya que la necesidad de alcanzar tasas de ocupación elevada en instalaciones que cuentan con una capacidad productiva fija y costes marginales prácticamente nulos, como los aviones y los hoteles, requiere disponer de una elevada certidumbre de que va a poderse alcanzar el punto muerto, lo que únicamente se consigue disponiendo de un volumen de demanda suficiente de manera sistemática.

Un mercado en el que la oferta está compuesta por unas pocas empresas verticalmente integradas y un elevado número de firmas de menores dimensiones que no alcanzan la integración vertical, plantea de forma casi automática la cuestión de la caracterización del mercado. La revisión efectuada de la literatura disponible muestra, esencialmente, dos posiciones: la de

los autores que defienden una estructura que conduce a unos resultados competitivos (calificando directamente al mercado de competitivo o bien de impugnable) y la de quienes lo califican de oligopolístico, con el ejercicio de poder de mercado y elevadas barreras a la entrada. Ante la disparidad de conclusiones, la constatación de que las condiciones de mercado no son homogéneas resulta una respuesta plausible al tiempo que ecléctica; como señalan Davies y Downward, resulta imprescindible continuar con las investigaciones al respecto.

El capítulo concluye con una referencia a la incidencia que están teniendo las nuevas tecnologías en los canales de distribución. Es innegable que los desarrollos tecnológicos están en la base del espectacular crecimiento que ha alcanzado durante la segunda mitad del siglo XX. que no sólo redujeron drásticamente los costes de transporte aéreo, sino que también proporcionaron los medios para que estas compañías mecanizaran los procesos de gestión de las capacidades y reservas, pudiendo atender así a grandes volúmenes de viajeros mediante los sistemas centralizados de reservas o CRS. El desplazamiento de los terminales de estos sistemas a las agencias de viajes y la incorporación de otros productos turísticos (estancias de hotel y alquiler de automóviles) junto con la extensión geográfica del sistema de distribución global dio origen a los GDS, que han sido y siguen siendo el instrumento esencial para la comercialización de productos turísticos por los intermediarios tradicionales: touroperadores y agentes de viajes.

La irrupción de Internet en el sistema de distribución turística ha supuesto un impacto esencialmente intenso que está remodelando todo el sistema de distribución. Mediante su empleo, los proveedores de la oferta básica

que, alejados de los mercados de origen debían confiar la venta de sus productos a los intermediarios tradicionales, disponen de la oportunidad de acceder directamente a la demanda de manera continuada. Ello dio origen, durante la segunda mitad de los años noventa, a un intenso debate en el que se auguraba la desaparición de estos intermediarios, lo que se resumió en el término desintermediación.

El transcurso del tiempo ha venido a matizar esas afirmaciones. Ciertamente es que Internet ha facilitado la difusión de las características, precios y otros aspectos importantes para el consumidor turístico, de un sinnúmero de pequeñas empresas especialmente abundantes en un sector tan fragmentado como éste. Sin embargo, también lo es que su función como medio de comercialización -es decir, como medio para la realización de una transacción completa- ha sido mucho más limitada, debido, esencialmente, a la percepción de los usuarios como un medio inseguro para realizar transacciones y a las dificultades que suponen para la empresa integrar en su estructura organizativa el nuevo canal de ventas. Tampoco los intermediarios han desaparecido, ni parecen hallarse en trance de desaparición, entre otros factores porque han incorporado Internet creando una división virtual de su negocio tradicional.

Lo que sí ha facilitado Internet ha sido la aparición de un nuevo tipo de intermediarios que no se limitan a poner en contacto la oferta con la demanda sino que incorporan una serie de servicios que añaden valor. En ocasiones se trata de concentrar en un único portal una amplia variedad de productos turísticos que permiten al usuario elegir entre diversas opciones que le permiten diseñar a medida su propio plan de viaje, añadiendo toda

una serie de informaciones y consejos útiles para el turista; en otras es el diseño de un sistema de subastas que permite obtener pasajes de aviones o estancias de hotel a precios reducidos - asegurando también las tasas de ocupación de las correspondientes empresas. De entre estos destacan los sistemas de gestión de destinos o DMO que, impulsados por el sector público han ido ampliando sus funciones, desde meros entes promocionales hasta constituir, en los casos más avanzados, verdaderas centrales de información, comercialización y reservas de las empresas turísticas localizadas en un determinado destino. La medida en que sean capaces de incorporarse a los canales tradicionales de comercialización, especialmente a los GDS es algo que, en buena medida está por ver, pero algunos de ellos (Tiscover en Austria, Gulliver en Irlanda o Consorzio Dolomiti en Italia) han conseguido dar el paso con notable éxito.

En el capítulo cinco examinaremos la aplicación del Reglamento de concentraciones a las operaciones notificadas en los ámbitos del transporte aéreo, el sector del alojamiento, los touroperadores y la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector turístico, en el intento de esclarecer cuáles han sido las soluciones que la Comisión ha ido empleando para la aplicación del reglamento en cuestiones tales como la determinación de los mercados relevantes, la apreciación de posiciones de dominio, la existencia de restricciones en mercados conexos y, en su caso, las soluciones propuestas a los problemas de competencia detectados. Analizaremos con especial detenimiento el asunto Airtours - First Choice ya que se trata de una de las raras ocasiones en que la Comisión se ha opuesto a una operación de concentración y la primera vez en que las instancias judiciales han anulado una decisión en este ámbito.

No quiero terminar esta introducción sin el necesario y obligado capítulo de agradecimientos. En primer lugar, a la Secretaria General de Turismo del Ministerio de Economía, sin cuyo apoyo financiero posiblemente este trabajo no habría visto la luz. La ayuda no se ha limitado a esto: la biblioteca del Instituto de Estudios Turísticos ha constituido una fuente de útiles materiales, imprescindibles para avanzar en la elaboración de las páginas que siguen.

Asimismo, deseo también expresar mi agradecimiento al Departament d'Economía Aplicada de la Universitat de Valencia, y en especial al actual Director, el Dr. Roberto Escuder, por haberme facilitado un entorno de trabajo adecuado para la redacción de esta investigación, así como a todos los compañeros que, de una u otra manera, me han ido ayudando durante estos años, así como a las siguientes instituciones: la Fundación Regional de Economía de Santa María, especialmente a su director, Adivo Paim y otros profesores; a la Universidade Federal de Santa María, especialmente al profesor William E. Carson, a la Universidade do Vale do Rio do Sinos, especialmente, a los profesores Tiago y Renato que me ofrecieron su desinteresado apoyo en las etapas iniciales de este trabajo.

Especialmente, quiero manifestar mi agradecimiento a los directores del proyecto de tesis, el Dr. Vicente Jaime y el Dr. Agustín González, sin cuya ayuda, apoyo y constantes consejos y orientaciones no habría sido posible concluir este trabajo. Este agradecimiento quiero también hacerlo extensivo a Matilde Valcárcel, quien tuvo la paciencia de mecanografiar un buen número de folios y revisar la composición definitiva de textos.

**CAPÍTULO 1. LA CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL:
DETERMINANTES, MEDICIÓN Y EFECTOS**

1.1 Introducción: un paseo por la historia

La concentración empresarial ha sido, tradicionalmente, uno de los tópicos de la Economía Industrial, a lo que ha contribuido, en buena medida, la polémica que acompaña a sus consecuencias. Polémica que es incluso anterior a la preocupación del análisis económico por la materia y que hunde sus raíces en la controversia política¹: no es casual el que en la promulgación de las primeras leyes antimonopolio en los EE.UU. juegue un papel esencial la prevención frente a la gran empresa como tal, es decir, el temor a que un grupo de empresas gigantes en el país engendre el riesgo de concentrar un poder privado inquietante frente a los poderes públicos, en la medida en que estas grandes corporaciones dispondrían de un poder económico que desbordaría las relaciones de mercado, pudiéndolas alterar a su favor.

Dejando esta última faceta de la concentración al margen, ya que tendremos ocasión de volver sobre ella en capítulos posteriores, es el hecho que las controversias sobre la concentración o, más exactamente, sobre sus consecuencias, han dado lugar a un buen volumen de literatura económica. Ejemplo de las opiniones encontradas sobre esta materia es el que algunos consideran que una concentración mayor es un medio para alcanzar mayores economías de escala y un desarrollo industrial más rápido, mientras que otros prevén costes crecientes y resultados económicos más pobres como consecuencia de la reducción en la competencia. No es sorprendente, por tanto, que Jacquemin, uno de los grandes estudiosos de la economía industrial, diga que

¹ "La concentración industrial [...] plantea continuamente problemas a quienes hacen la política " Utton (1970): 13

"... la estructura de mercado que ha dado lugar al mayor número de investigaciones y de controversias es, sin duda alguna, la concentración"²

Es, sin embargo, un hecho el que el interés de los economistas por la concentración industrial no ha sido uniforme a lo largo del tiempo, sino que ha mantenido periodos en que ha sido objeto de gran interés frente a otros en que se ha considerado cuestión secundaria.

Marx es el primero que se esfuerza en integrar la concentración en el marco de una teoría general del capitalismo. Desde su óptica, la concentración del capital productivo tiene una doble vertiente:

- Por un lado, la empresa capitalista implica la puesta en funcionamiento de un capital cada vez más importante, lo que da lugar a que unos capitales anteriormente aislados se asocien, surgiendo de inmediato una centralización y una reducción del número de "hogares de acumulación". Esta reducción permite afrontar cada vez mejor la competencia y poner en funcionamiento unos procesos productivos más intensivos en capital y que, por tanto, requieren menos trabajo.
- Por otro, en el interior de la empresa se lleva a cabo un proceso de acumulación interna cuya consecuencia es que la inversión se materializa en "capital constante" es decir, en medios materiales de producción (edificios, materias primas, maquinaria...)

Sin embargo y en la idea de Marx, tan sólo el capital variable, es decir, la fuerza de trabajo, engendra la plusvalía; por tanto, el aumento de la composición

² Jacquemin (1982): 27

orgánica del capital, esto es, el aumento de valor de la relación entre el capital constante y el variable contribuye a matar "la gallina de los huevos de oro".

A fin de cuentas, el doble movimiento de concentración y centralización contribuye al nacimiento y al mantenimiento del "ejército industrial de reserva". "El límite del proceso, si no estalla antes la revolución, será la constitución de monopolios que, al final, se verán reunidos en las manos de un único capitalista gigante".

Al otro lado del Atlántico, y casi contemporáneamente a Marx, la conclusión de la Guerra de Secesión deja el campo libre a las grandes empresas industriales para desarrollarse y crecer en proporciones gigantescas desatándose una oleada de fusiones que dará lugar a los grandes trusts de finales del siglo XIX y principios del XX. Calibrando la magnitud del fenómeno, Brozen señala que "las consolidaciones a finales del siglo XIX (que dieron lugar a empresas con cuotas de mercado superiores al 50 por ciento en 78 industrias, de las cuales en 26 había corporaciones con cuotas de mercado mayores del 80 por ciento) dejaron una impronta indeleble en la economía americana"³.

Paradójicamente, y a pesar de estas cifras, los problemas asociados a la concentración y, en el límite, al monopolio, no estaban en el centro de las preocupaciones de los economistas de la época, que consideraban que el crecimiento de las empresas y el nacimiento de los trusts eran fenómenos perfectamente normales. Autores como W.M. Collier o Ernst Von Valle, no dudaron en afirmar que la eficacia económica operaba a favor de los trusts; los trusts son necesarios,

³ Brozen (1982): 14

arguyen, porque permiten evitar la sobreproducción y, por tanto, el paro. En la misma línea, George Gunton, coetáneo de los anteriores, señala que la concentración del capital no debe expulsar del mercado a las pequeñas industrias, sino únicamente integrarlas en un sistema más amplio y complejo en el cual son capaces de producir más riqueza para la comunidad a menor precio, y obtener ellos mismos ingresos mayores"⁴. Stigler hace a este respecto la siguiente observación: "Economistas tan prudentes como Taussig, tan incisivos como Fisher, tan convencidos de la necesidad de la competencia como Clark y Fetter están persuadidos de que es necesario discutir el problema de la concentración en términos de evolución industrial y de economías de escala"⁵.

De hecho, la opinión más extendida entre los economistas de finales del S. XIX era que el desarrollo de las empresas de grandes dimensiones representaba una poderosa fuerza histórica; no es, por tanto, sorprendente que recibieran la Ley Sherman con escaso entusiasmo cuando no con abierta hostilidad. D.H. Mac Gregor -uno de los primeros estudiosos de la organización del mercado- observó que "Si esto es así, el Estado se coloca ante una posición totalmente insostenible por la promulgación de leyes contra las combinaciones como tales; leyes, por ejemplo, tan generales en sus términos como la Ley Sherman de 1890 [...] Si existen tendencias económicas, el Estado no puede evitarlas, aunque pueda perseguirlas; y la creencia de los economistas en las posibilidades de combinación, aparece justificada por el fracaso total de las leyes americanas para detener el desarrollo, aunque estas leyes llenen un extenso volumen [...] La postura es intolerable cuando el curso del desarrollo industrial

⁴ Gunton (1888): 385

⁵ Stigler (1950): 173

descalifica el código legal, las asociaciones monopolistas florecen en las barbas de la ley y las propuestas antitrust han agotado su función cuando ha transcurrido una campaña electoral”⁶.

Sirva esta extensa y ácida cita para apoyar la conjetura, anteriormente expuesta, de que para los economistas de la época el problema de la concentración y de sus consecuencias no formaba parte de sus preocupaciones. Pertrechados con la visión marshalliana de la competencia como modelo explicativo del funcionamiento de los mercados, consideraban el crecimiento del tamaño de la empresa y la tendencia a la concentración como una situación transitoria, incluso anómala al libre funcionamiento general de la economía.

Cierto es que el problema de los rendimientos crecientes y decrecientes ocupa un lugar central en la obra de Marshall: es éste quien introduce los conceptos de economías internas y externas y llega a plantear la compatibilidad entre la competencia pura y perfecta y los rendimientos crecientes. Sintetizando mucho, el razonamiento de Marshall puede expresarse así: ciertamente, a medida que transcurre el tiempo, las empresas crecen en tamaño y se benefician del ahorro que supone la producción a gran escala. Estas economías internas de la empresa reducen los costes de producción -que incluyen un nivel normal de beneficios sobre el capital invertido- y el público participa también de estas ventajas en forma de precios más bajos. Marshall recurría a la analogía de los árboles y el bosque para enfrentarse a la objeción de que la empresa que empezara a crecer podía vender a precios menores que el resto y establecer gradualmente un monopolio. La empresa se comparaba con una familia en la que los hijos del

⁶Mac Gregor (1906): 231 - 32. Cit. en Stigler (1982): 157

fundador eran seres más débiles que el padre, por haber crecido en medio de las comodidades que proporciona el dinero y, debido a ello, el ritmo de expansión de la empresa empezaría a disminuir. Es cierto que una sociedad anónima no está ligada a la vida familiar pero, dice Marshall, las sociedades anónimas se estancan⁷.

Pigou resolvió el problema introduciendo el concepto de dimensión óptima. Las economías internas por producción a gran escala se dan únicamente hasta unas ciertas dimensiones de la empresa, para las que el coste medio - incluido el beneficio normal- es mínimo. Cuando la demanda crece y la empresa aumenta la producción, el coste marginal y, por tanto, el precio, superan al coste medio. Ganancias superiores al beneficio normal atraen a una nueva competencia que hace bajar el precio de mercado lo que, a su vez, provoca un descenso de la producción de la empresa. Cuando el precio se sitúa por debajo del coste medio, algunas firmas abandonan el negocio y las que permanecen en él se expanden. De esta manera, existe una tendencia espontánea y permanente que empuja a las empresas hacia sus dimensiones óptimas, caracterizadas por un coste medio mínimo.

El párrafo anterior, que recoge la exposición que se encuentra en cualquier texto introductorio de economía sobre el equilibrio a largo plazo del modelo de competencia perfecta, constituía la herramienta básica para la explicación del funcionamiento de los mercados de que disponía el análisis económico. Ciertamente es, no obstante y como señala Galbraith⁸, que se sabía que la competencia no era perfecta. Las empresas existentes podían obstruir de distintas formas la entrada de nuevos competidores en el mercado. O bien, la entrada de éstos podía resultar dificultosa debido al prestigio del que

⁷ Marshall, *Principles of economics*, p. 316

disfrutaban las marcas comerciales establecidas. Se admitía que los costes decrecientes podían también impedir la entrada de nuevas empresas quienes, precisamente por ser nuevas, serían también pequeñas. Sin embargo, se presumía que estas limitaciones, aunque ampliamente admitidas, constituían más la excepción que la regla, reputándolas de "fricciones" que enturbiaban y, ocasionalmente, desviaban la corriente general que desembocaba en el equilibrio competitivo.

El primer ataque importante a este estado de cosas lo constituyó la publicación, en 1926, del trabajo de Piero Sraffa *The laws of return under competitive conditions*. Sraffa cuestionó la idea generalmente aceptada de que las fricciones eran un fenómeno fugaz y pasajero argumentando que éstas eran permanentes e, incluso, acumulativas y que generaban un resultado consistente, no con el equilibrio competitivo, sino con el monopolístico.

El nuevo enfoque se consolidó con la aparición casi simultánea, a principios de los años 30 de dos libros, uno de Joan Robinson *Economics of imperfect competition* y otro de Edward Chamberlin *The theory of monopolistic competition*.

No es cuestión de describir, en este trabajo, las múltiples aportaciones que supuso para el análisis económico la aparición de ambos textos. Baste con señalar, acudiendo a Galbraith que "Ambos libros seguían fielmente la línea tradicional del equilibrio parcial de Marshall [...] Tanto el Profesor Chamberlin como la Sra. Robinson ofrecieron un enfoque organizado e intelectualmente aceptable sobre un intermedio entre el monopolio y la competencia, lo que, como es obvio, constituyó un

⁸ Galbraith (1974): 19 y 20

antídoto contra el desasosiego que por entonces existía"⁹.

La aportación más relevante, a los efectos que nos ocupan, fue el reconocimiento de que la mayoría de los mercados no están formados por una multiplicidad de vendedores que ofrecen productos uniformes o diferenciados, sino que son mercados en los que únicamente hay un número reducido de vendedores. Es decir, mercados con estructuras oligopolísticas. Con independencia de otras características -el hecho de que cada producto se identifica con el fabricante, de manera que la sustituibilidad entre ellos nunca es perfecta- el rasgo esencial es, precisamente, el reducido número de vendedores.

Joan Robinson va más allá, prediciendo incluso la existencia de una tendencia hacia la concentración en los mercados. En lo que constituye un virulento ataque contra la obra de Marshall y Pigou, asevera que "La contradicción de Marshall entre ahorro interno y competencia no puede ser resuelta por la empresa de tamaño óptimo de Pigou y mucho menos por la pretensión de que las sociedades anónimas se estancarían. La contradicción se resuelve, en realidad, reconociendo que no hay ninguna necesidad de resolverla. La competencia tiende siempre a acabar consigo misma. En las prósperas industrias modernas, *el número de empresas tiende siempre a disminuir y la competencia a transformarse en oligopolio*. Mi anticuada confrontación entre monopolio y competencia puede tener alguna aplicación a los anacrónicos anillos restrictivos, pero no puede englobar totalmente a los grandes pulpos de la industria moderna"¹⁰.

⁹ Galbraith (1974): 20

Los trabajos de Robinson y de Chamberlin -y el consiguiente interés por los oligopolios- se vió reforzado por la aparición, en 1934, del mastodóntico estudio llevado a cabo por A. Berle y G. Means sobre la gran empresa americana, *The modern corporation and private property*. Efectuado con anterioridad a la Gran Depresión, el estudio, como señala Berle en el prólogo, nace del interés del boom bursátil y la subsiguiente aparición de oligarquías industriales.

Será Edward Mason quien consolide, de hecho, una línea alternativa de análisis, dando origen a la economía industrial. En 1938, en el encuentro anual de la *American Economic Association*, Mason propone lo siguiente: "Partiendo de un estudio de la estructura de los mercados, se trata de examinar las diferencias que existen en los comportamientos competitivos de las empresas: política de precios, de producción, estrategia de inversiones"¹¹. Encontramos ya aquí las premisas de la famosa trilogía metodológica que va a desarrollar la economía industrial durante los casi cuarenta años siguientes: el paradigma estructura - conducta - resultados¹².

Sin embargo, el esquema de Mason estaba centrado, esencialmente, en la política de precios de la gran empresa. Su campo de estudio era el comportamiento de la firma en un mercado imperfecto y era la firma el objeto prioritario de su atención. Será uno de sus discípulos, Joe S. Bain quien abandone el estudio del mercado de la

¹⁰ Robinson (1969): 149. La cursiva es mía

¹¹ Mason (1939): 234

¹² Esta toma de posición heterodoxa por parte de Mason desencadenó un feroz ataque por los economistas de la Escuela de Chicago: Stigler, Friedman y sus discípulos sostenían que perdía el tiempo haciendo economía industrial porque, a largo plazo, son las fuerzas competitivas las que determinan el comportamiento de la firma. El único monopolio embarazoso es el del Gobierno Federal (cit. en Chevalier, 1979: 14).

empresa para concentrarse en el estudio del mercado de la industria, que define como un conjunto de empresas con productos y procesos productivos similares. Bain introduce el concepto fundamental de barreras de entrada, insistiendo en la existencia de un nexo causal directo entre las estructuras de mercado y los resultados de las empresas.

Este énfasis en el reconocimiento de que la estructura del mercado es un condicionante esencial de la conducta y, por tanto, de los resultados de las empresas, detona un interés creciente por el estudio de aquélla: sus determinantes, cómo medirla, sus consecuencias; cuestiones de las que nos ocuparemos seguidamente. Baste aquí con señalar que los textos de economía industrial dedican una parte sustancial de sus páginas al estudio de la concentración y de sus efectos.

Ya en 1968 Stigler en *The organization of the industry*, un curso en esta materia, incluye un capítulo que lleva por título ¿Qué es la organización industrial? La definición que da vale la pena traerla aquí: "Estos cursos tratan de la estructura y del tamaño de las empresas (una o muchas, concentradas o no) las causas (todo eso de las economías de escala) de esa estructura, de los efectos de la concentración sobre la competencia, los efectos de la competencia sobre los precios, la inversión, la innovación y demás"¹³.

Casos bien conocidos y que muestran cómo las cuestiones sobre la concentración se incorporan a los libros de texto son, por ejemplo, la primera edición del manual de Hay y Morris (1979) que contiene una extensa discusión, en un capítulo, sobre las condiciones de los costes y de la oferta, seguido de otro que examina cuestiones tales

¹³ Stigler (1968): 1

como los efectos de la concentración en un mercado, las medidas de ésta y los problemas de clasificación. Finalmente, dedica un capítulo a los modelos estocásticos de crecimiento, además de incluir un extenso material estadístico sobre las relaciones entre concentración y rentabilidad.

Waterson, en su *Economic theory of the industry* (1984) dedica un capítulo completo a los determinantes de la estructura del mercado; y, por último, Scherer, en su conocido manual escrito con Ross *Industrial market structure and economic performance* (1990) incluye un profundo y detallado análisis de los determinantes de la estructura de mercado, las medidas de la concentración, la concentración en los EE.UU. y las fusiones empresariales.

En definitiva, durante los últimos cuarenta años las cuestiones relacionadas con la estructura del mercado y, especialmente, con la concentración empresarial, han ocupado una parte sustancial de los desvelos de los economistas, trascendiendo incluso a otros ámbitos tanto científicos -la Estadística, el Derecho- como legislativos: Waterson señala cómo "la concentración y, especialmente, el índice de Herfindahl desempeñan un papel destacado en las *Merger Guidelines* de los EE.UU.¹⁴"

Y, aunque a partir de los comienzos de los años 80 se detecta una relativa pérdida de interés en la concentración debido a la toma en consideración de otros factores explicativos de la conducta y de los resultados de las empresas, sigue manteniendo un lugar preeminente en el ámbito de la política de la competencia.

¹⁴ Waterson (1993): 110

1.2 Los determinantes de la concentración

Sintetizando el estado de la cuestión, la literatura sobre la concentración se orienta en tres direcciones principales:

- En primer lugar, el estudio de la concentración de la propiedad en el conjunto de la economía, que plantea el problema de la distribución de los recursos entre los agentes económicos y todas las cuestiones que se relacionan con ésta.
- En segundo lugar, el análisis de la concentración del poder de decisión sobre los recursos de una economía. En la medida en que numerosos sectores económicos presentan una disociación entre el poder de decisión sobre el uso de los recursos y la propiedad de éstos, una parte de las reflexiones sobre la concentración se ha dedicado a analizar las consecuencias de este fenómeno. Son los denominados teóricos de la Separación Propiedad - Control (SPC) que, arrancando del estudio efectuado por Berle y Means, citado más arriba, tienen en Galbraith uno de sus más conspicuos exponentes¹⁵.

¹⁵ Sin olvidar los enfoques neomarxistas de la *New Left*; a tal efecto, resulta significativo que el título de una de las obras más conocidas y que disfrutó de mayor difusión de representantes tan destacados de esta corriente como son Paul Baran y Paul M. Sweezy lleva por título *El capitalismo monopolista*. En esta misma línea neomarxista, Jacquemin recoge una explicación de André Gorz, según la cual la industria no se ha desarrollado gracias a una tecnología más eficaz sino debido a que, al haber existido una concentración de la producción artesana en grandes fábricas pudo adoptarse la mecanización. El objetivo de la concentración no era mejorar la superioridad técnica de las fábricas, ya que los telares eran los mismos que los que empleaban los artesanos, sino la expresión de la voluntad de los capitalistas de controlar la producción, obligando a los tejedores a trabajar el mayor número de horas posible y a apropiarse de todas las innovaciones técnicas. Gorz, A. (1973) *Critique de la division du travail*. Ed. Du Seuil, Paris, p. 291. Cit en Jacquemin (1982): 36.

- Por último, el estudio de la concentración industrial, es decir, la que se define en relación con un sector económico, una industria o un mercado específico. Se trata, en este caso, de examinar la distribución de las partes del mercado entre el conjunto de empresas que fabrican productos más o menos sustitutivos entre sí. Ésta, que podría ser una definición breve de la concentración horizontal, constituye el campo habitual, por frecuente, del análisis económico. Ahora bien, la constitución de grupos industriales o conglomerados ha conducido a completar este enfoque con el examen de un segundo aspecto cual es la concentración en el seno de la economía.

En esta línea, la literatura empírica sobre la concentración distingue, generalmente, dos matices importantes al respecto. Por un lado se emplea el concepto "concentración en el mercado" para estudiar el grado de control monopolístico que una o más empresas con poder de mercado ejercen, o pueden ejercer, en la determinación de los parámetros básicos de éste (precios, cantidades, variedad y calidad de los productos o servicios...) Este enfoque se basa implícitamente en el modelo de la competencia perfecta, asumiendo que un mayor número de vendedores -y, por tanto, un menor nivel de concentración- genera siempre en una industria resultados más deseables en términos de eficiencia y de bienestar. En consecuencia, se identifica de manera casi unívoca concentración industrial con poder de mercado y falta de competencia¹⁶ lo que, como tendremos ocasión de ver más adelante, no siempre es cierto.

¹⁶ Este es el enfoque que emplea A. P. Lerner cuyo conocido índice (la diferencia entre precio y coste marginal partido por el precio) constituye un indicador de la medida en que un mercado se aproxima o se aleja del ideal competitivo.

Por otro lado, se emplea el término "concentración agregada" para hacer referencia al grado de control ejercido sobre una parte importante de cualquier variable agregada representativa de la actividad de una industria (ventas, beneficios, valor añadido...) por un número relativamente reducido de empresas de tamaño relativamente grande (en términos de activos, empleo...) En este caso, la concentración de poder económico no se basa necesariamente en la idea de competencia sino en la importancia relativa que tienen las mayores (por ejemplo, las 20, 50 ó 100 empresas más grandes) en el conjunto del sector.

Para la economía industrial, la concentración es una magnitud que recoge la estructura de las cuotas de mercado de las empresas que operan en un sector, considerando a un mercado más concentrado en la medida en que la distribución de cuotas es más desigual y, por consecuencia, una parte mayor del mercado está controlado por un número menor de empresas. De acuerdo con esto, la concentración decrecerá con el aumento en el número de empresas y con la aproximación en el tamaño de sus cuotas de mercado¹⁷.

A partir de la anterior definición de la concentración, se deduce que las situaciones de competencia perfecta y monopolio constituyen los casos extremos de concentración que pueden mostrar los mercados,

¹⁷ La conjunción que liga ambas condiciones no resulta superflua, ya que son las dos quienes determinan simultáneamente el nivel de concentración en un mercado. Viene esto a propósito porque algunas explicaciones ponen el énfasis en el número de empresas existentes en un mercado, olvidando que, como han señalado algunos autores, ante todo, la concentración tiene que ver con la desigualdad. Por otra parte, la equidistribución de las cuotas de mercado entre las empresas, en ausencia de la primera condición, nos llevaría a afirmar, por ejemplo, que un duopolio es un mercado poco concentrado lo que, a todas luces, choca con el sentido común.

dependiendo de si operan en ellos un número ilimitado de industrias o una sola.

1.2.1 La relación entre concentración y crecimiento

Parece razonable suponer que las diferencias en las cuotas de mercado de las empresas tienen que ver con las distintas velocidades con que éstas adaptan su dimensión a las condiciones de mercado: en definitiva, con la rapidez con que llevan a cabo un proceso de crecimiento.

En el marco de la teoría neoclásica, el crecimiento recibe un tratamiento incidental, ya que pone la atención en el concepto estático del tamaño óptimo de la empresa. El crecimiento es, por tanto, el proceso más o menos rápido mediante el cual las empresas alcanzan dicho tamaño.

Esencialmente, la empresa crece por motivos exógenos: crece si se produce un desplazamiento en las funciones de coste o de demanda. El desplazamiento en los costes se debe al progreso técnico o a variaciones en los precios de los factores, mientras que el desplazamiento en la demanda puede deberse a variaciones en el nivel de renta o en las preferencias de los consumidores. Cabe destacar, especialmente, que este enfoque no prevé ninguna relación entre el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el equilibrio a largo plazo; tal relación únicamente es posible en el corto plazo.

La introducción del tiempo en el modelo que efectúa Solow (1971) constituye un intento de dotar a la teoría neoclásica de una dimensión dinámica. Básicamente, la aportación de Solow consiste en suponer que el objetivo de la empresa es la maximización actual de un flujo de beneficios futuros, haciendo depender así el equilibrio,

no de las condiciones del periodo actual sino también de los subsiguientes. Se supone, asimismo, que el tamaño futuro de la empresa es mayor que su tamaño actual, de manera que ésta quiere alcanzar aquél lo antes posible; sin embargo, la existencia de costes de ajuste imposibilitan que el proceso se lleve a cabo instantáneamente.

En definitiva, para el enfoque neoclásico, el grado de concentración a largo plazo de los mercados está determinado únicamente por factores tecnológicos, que son quienes definen las dimensiones del tamaño óptimo, y la diversidad de cuotas que se observa en el mercado es una situación temporal, debida a que las empresas se encuentran en distintas fases del proceso de ajuste hacia la consecución del tamaño óptimo.

Los denominados modelos estocásticos surgen de la insatisfacción existente con el enfoque anterior. En particular, las observaciones empíricas mostraron que la distribución de cuotas de mercado entre las empresas, tanto dentro de un sector específico como para el conjunto de la economía, presentaba sistemáticamente un sesgo elevado que no explica la forma en U de las curvas de costes. Estos modelos proponen una forma alternativa para estas curvas que, a partir de un punto, muestran rendimientos constantes, siendo dicho punto el que determina el tamaño mínimo de la empresa. Alcanzado éste, el que una empresa crezca o no y la rapidez con que lo haga, depende de múltiples factores, unos favorables y otros desfavorables, lo que impide determinar su efecto neto.

El modelo estocástico más sencillo, la denominada Ley del efecto proporcional, concluye que la probabilidad de que una empresa crezca a una tasa determinada es independiente de su tamaño previo. En palabras de Kumar:

"Una empresa elegida al azar entre el grupo de las que tienen un determinado tamaño, tiene la misma probabilidad de crecer a una tasa determinada que otra empresa seleccionada aleatoriamente entre el grupo de las que tienen unos activos cientos de veces mayores"¹⁸. La conclusión inmediata es que no hay un tamaño óptimo al que las empresas deseen aproximarse. Si tal fuera el caso, como predice el modelo neoclásico, cabría esperar que las empresas de menores dimensiones, es decir, las empresas en principio más alejadas del tamaño ideal, exhibieran sistemáticamente tasas de crecimiento mayores que las más próximas a éste, ya que los costes asociados a la ineficiencia que deberían soportar serían más elevados.

1.2.2 Las explicaciones tradicionales de la concentración empresarial

Las explicaciones tradicionales de la concentración empresarial pueden clasificarse en dos grandes categorías que se corresponden, esencialmente, con los dos enfoques del crecimiento de la empresa descritos anteriormente: las explicaciones tecnológicas o deterministas, que se enmarcan dentro del enfoque neoclásico, y las explicaciones mecánicas, que se relacionan con el enfoque estocástico.

Para las explicaciones tecnológicas "la empresa es una simple función de producción"¹⁹ y parten de una doble constatación: que en cualquier economía, la concentración -sea cual fuere la manera de medirla- varía mucho de un sector industrial a otro mientras que, por término general, tanto las industrias que presentan niveles de concentración altos como aquellas que los presentan bajos, suelen coincidir entre países. Ello

¹⁸ Kumar (1984): 5

sugiere que la concentración en las distintas ramas de la industria está fuertemente determinada por las condiciones productivas y de la demanda.

Supongamos al efecto, como muestran los manuales de microeconomía al uso, que la curva de costes medios a largo plazo tiene forma de U, con un tramo en el cual el coste medio disminuye a medida que la producción aumenta mientras que, a partir de un cierto volumen de ésta, el coste medio crece con los aumentos en la producción. Cabe esperar que, con el transcurso del tiempo, las empresas vayan desplazándose hacia el punto más bajo de la curva de coste medio a largo plazo que determina el tamaño óptimo (TO) de la empresa.

En esta perspectiva, el tamaño óptimo depende de los condicionantes de la función de producción y, especialmente, de las economías y deseconomías de escala que ésta presente. Sin ánimo de exhaustividad y siguiendo a Scherer y Ross²⁰ las economías de escala pueden ser específicas de producto (es decir, relacionadas con la cantidad fabricada de un producto determinado, como es el caso de la división del trabajo con la consiguiente especialización de trabajadores y equipo productivo y el efecto aprendizaje), específicas de planta (derivadas de la indivisibilidad de algunos equipos específicos o del hecho de que los incrementos en la capacidad productiva, por regla general, conllevan un aumento menos que proporcional en el coste de los factores necesarios para producirlos), o bien las economías de escala multiplanta (derivadas del hecho de que una empresa con varios centros de trabajo puede aplicar también los principios de la división del trabajo a las funciones gerenciales, dispone de una mayor flexibilidad y puede distribuir los riesgos

¹⁹ Segura (1995): 49

financieros, comerciales, etc. entre un mayor volumen de producción. También pueden aparecer economías de escala pecuniarias, resultado de la mejora de la posición negociadora de la empresa de gran tamaño frente a los proveedores y en los mercados de capitales.

En el lado de las diseconomías de escala encontraríamos las razones, menos conocidas, que elevan el coste de producción por unidad de producto cuando ésta traspasa un determinado nivel: problemas de coordinación interna, las limitaciones en la disponibilidad de uno u otro factor, sea de talento para la gestión empresarial, sean trabajadores especializados...

En cualquier caso, es la relación entre el tamaño óptimo y las dimensiones del mercado lo que determina el nivel de concentración en un sector industrial. En otras palabras, si T_0 es el tamaño óptimo de la empresa y D es la demanda de la industria, el cociente entre ambas variables proporciona el inverso del mayor número de empresas (N)²¹ que caben en el mercado o, lo que es lo mismo, determina la concentración máxima a largo plazo en el sector.

$$\frac{T_0}{D} = \frac{1}{N}$$

De acuerdo con el enfoque neoclásico, la concentración en el equilibrio a largo plazo no varía; cuando lo hace es por factores exógenos a la empresa: bien por una modificación en las condiciones técnicas (un cambio en las economías o diseconomías de escala, resultado de la tecnología) o en los precios de los factores o bien por

²⁰ Scherer y Ross (1990): 97 y ss.

²¹ Nótese que el inverso del número de empresas es un índice de concentración que se emplea en los mercados con industrias simétricas, es decir, aquellas que presentan las mismas funciones de coste y el mismo tamaño o, lo que es lo mismo, que no presentan diferencias de eficiencia.

una modificación en las condiciones de la demanda (un cambio en las preferencias de los consumidores, por ejemplo).

Por el contrario, el enfoque estocástico constituye el polo opuesto del anterior, ya que afirma que la concentración es un fenómeno puramente fortuito. Ya hemos señalado más arriba que los partidarios de este enfoque aseveran que la curva de costes medios a largo plazo a partir de un determinado volumen de producción - que se identifica con el tamaño mínimo eficiente de la empresa- muestra rendimientos constantes a escala, de manera que en una misma industria pueden coexistir, en el tiempo, firmas de dimensiones muy diversas.

Los modelos estocásticos parten de la idea de que el crecimiento de una empresa es un proceso aleatorio en el que unas empresas son más afortunadas que otras. Supongamos, como hace Scherer²² que partimos de una industria con un determinado número de empresas que, siendo iguales en tamaño, se enfrentan a una distribución de probabilidades de crecimiento que es idéntica para todas ellas: todas pueden crecer a la misma tasa media anual. Pues bien, contrariamente a lo que apunta la intuición, al cabo de algún breve periodo unas empresas han crecido más que otras y en los periodos subsiguientes algunas de las empresas mayores habrán crecido todavía más, de manera que, al cabo de un cierto número de períodos sucesivos, determinadas empresas acabarán alcanzando posiciones muy destacadas²³.

²² Scherer (cit.): 141, 142

²³ Scherer y Ross señalan cómo, al cabo de 100 periodos lo que, en el ejemplo equivale a un siglo de existencia de las empresas, no resulta infrecuente el que una de ellas se haya hecho con el 25 o 35 por ciento del mercado. Scherer y Ross (cit.): 142

En definitiva, las distribuciones de tamaño empresarial que se obtienen mediante este procedimiento tienen un parecido notable con las distribuciones de cuotas entre las empresas de una industria que se observan en la realidad, caracterizadas por su marcada asimetría y coincidentes con diversas distribuciones teóricas, tales como la log-normal, la Yule o la Pareto. La conclusión que se obtiene es que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico en el que la distribución de tasas de crecimiento a la que se enfrenta cada una de las empresas es independiente tanto de su tamaño actual como de su historial previo de crecimiento.

La formulación de esta conclusión viene establecida en la denominada Ley de Gibrat, versión estricta de la Ley del efecto proporcional, que considera que el crecimiento de las empresas puede considerarse como un fenómeno puramente aleatorio que concluye en una tendencia hacia la concentración en los mercados.

Resulta difícil, no obstante, admitir que el éxito de una empresa en el mercado es una pura cuestión de suerte; sin embargo, tampoco es necesario tomarse los modelos estocásticos al pie de la letra para alcanzar sus conclusiones. Sin duda, hay circunstancias en las empresas en que la suerte juega un papel destacado: sin ir más lejos, en los resultados de los procesos de I+D, en la elección de la imagen de una campaña publicitaria o en la selección del personal directivo; pero también cabe suponer que, una vez que la suerte ha desempeñado su papel, las cosas se desarrollan de una forma más determinista.

Los supuestos inherentes a la Ley de Gibrat pueden también alterarse si las tasas de crecimiento están correlacionadas con el tamaño de la empresa o bien si

están correlacionadas entre sí, lo que implica que la tasa a la que crece una empresa en el momento t depende de la tasa de crecimiento que alcanzó en el periodo anterior. Sin embargo, ni uno ni otro constituyen obstáculos esenciales; Ijiri y Simon demostraron que se pueden obtener distribuciones de tamaños muy similares a las que se obtienen con la Ley de Gibrat si hay correlación entre las tasas de crecimiento anual, mientras que cabe esperar que, si a partir de un determinado volumen de producción aparecen economías de escala (que es lo que implica que la tasa a la que crece una empresa esté correlacionada con su tamaño), este hecho, combinado con factores aleatorios, genera un proceso de concentración todavía más rápido.

Una crítica que suele efectuarse al enfoque estocástico es la siguiente: si la distribución de tamaños de las empresas en un sector es el resultado de la aleatoriedad, ¿por qué industrias similares aparecen igualmente concentradas en distintas economías? La respuesta, que Waterson²⁴ califica de poco convincente, suele ser que esas industrias han alcanzado un estadio de madurez y, consecuentemente, de elevada concentración, mientras que otras se hallan todavía en estadios anteriores, no habiendo transcurrido todavía un número suficiente de periodos para alcanzar niveles elevados de concentración.

1.2.3 Explicaciones alternativas de la concentración

Un conjunto de autores ha puesto de relieve otros aspectos que en su opinión, resultan importantes para explicar la concentración industrial.

²⁴ Waterson (1984): 180

Downie (1958) estudia la concentración resaltando tres cuestiones: los motivos que impulsan a crecer a las empresas, los mecanismos por los que se produce la concentración y la relación entre concentración y rentabilidad.

Respecto del primer punto, los motivos que inducen a crecer a una empresa, Downie destaca tres: el deseo de mantener su posición relativa en el mercado; para alcanzar la seguridad y la estabilidad que generalmente se asocian a la empresa de gran tamaño; y porque el prestigio social del staff directivo de la empresa es mayor cuanto mas grande es ésta.

Respecto de los procedimientos por los que se produce la concentración, Downie emplea dos conceptos que, en su opinión, constituyen la esencia del proceso competitivo y a los que denomina, respectivamente, el "mecanismo de transferencia" y el "mecanismo de innovación". El mecanismo de transferencia describe el proceso mediante el que las empresas más eficientes expanden su cuota de mercado a costa de las que lo son menos (las diferencias en eficiencia entre empresas se deben a que, en el pasado, unas tuvieron más éxito que otras en los procesos de innovación que emprendieron).

Suponiendo que la demanda es un dato, estos aumentos en la cuota de mercado sólo pueden conseguirse mediante reducciones de precios, que van expulsando a las empresas menos eficientes del mercado. A medida que el proceso avanza, las diferencias en eficiencia se van reduciendo, con lo que las ulteriores disminuciones de precio para captar más clientes acaban dañando la rentabilidad de la empresa. En consecuencia, y ésta es la tercera cuestión que cabe destacar de la explicación de Downie, se plantea una relación inversa entre

crecimiento y rentabilidad ya que, a partir de un determinado nivel, los costes para aumentar la cuota de mercado de la empresa son crecientes. Por tanto, en un primer momento en que las diferencias de eficiencia entre empresas son importantes, la concentración aumentará rápidamente, para ir ralentizándose en periodos posteriores a medida que el mecanismo de transferencia vaya debilitándose.

En el enfoque de Penrose (1959) el objetivo de la empresa es la maximización de los beneficios totales a largo plazo, de manera que la empresa intentará llevar a cabo cualquier proyecto de inversión que presente un rendimiento neto positivo (Penrose asimila la maximización del beneficio bruto a la maximización del crecimiento).

Penrose destaca el papel de la dirección de la empresa como elemento explicativo de la concentración. Según la autora, las habilidades directivas son de dos tipos: las habilidades directivas "emprendedoras" que son las necesarias para que una empresa pueda acometer nuevos proyectos y las habilidades directivas "de gestión" que son las necesarias para gestionar proyectos.

Las habilidades directivas totales con que cuenta una empresa están fijas, de manera que, si bien no hay, en principio, un límite absoluto al tamaño de la empresa, el crecimiento que ésta puede experimentar es limitado: a medida que aumenta de tamaño, las habilidades directivas de gestión, necesarias para manejar los proyectos existentes, absorben una parte cada vez más importante de las habilidades directivas totales, dejando menos espacio para las habilidades emprendedoras. Sin embargo, ello no implica que el crecimiento de la empresa se estanque, ya que las

necesidades de habilidades directivas de gestión disminuyen a medida que los proyectos de expansión se van llevando a cabo y pasan a formar parte de las operaciones rutinarias de la empresa.

La concentración aumentará si el potencial de crecimiento de las empresas es mayor que el de la economía en su conjunto (o, lo que es lo mismo, unas empresas crecen a costa de otras). Penrose predice que la concentración puede llegar a estabilizarse a medida que a las grandes empresas les resulte más difícil sacar provecho del conjunto de oportunidades disponibles.

La explicación de Marris (1964) descansa en un modelo de crecimiento de la empresa en el que la financiación de ésta proviene exclusivamente de los beneficios no distribuidos. Se supone que la dirección de la empresa quiere maximizar el crecimiento de ésta sujeto a ciertas restricciones.

Para que la demanda de la empresa crezca más rápido que la demanda del mercado, la empresa debe aumentar su cuota de éste, lo que se consigue mediante un gasto mayor en publicidad y otras actividades de promoción, un gasto mayor en proyectos de I+D o bien, vendiendo a un precio menor que el de los competidores. Si estos gastos se consideran como gastos de inversión, la relación capital/producto de la empresa aumenta; si se consideran gasto corriente, el margen de beneficio de la empresa disminuye, exactamente igual a lo que ocurre cuando el precio baja. Por ello, la relación que hay entre el crecimiento de la demanda de la empresa y la tasa de beneficio cabe esperar que sea inversa.

Por otra parte, la capacidad de la empresa para atender el crecimiento de la demanda depende esencialmente de

los fondos disponibles para financiar las nuevas inversiones. Eliminado el recurso a la financiación externa, el valor de las nuevas inversiones debe ser exactamente igual al valor de los beneficios no distribuidos, con lo que el crecimiento de la oferta de la empresa depende del rendimiento del capital.

Un elemento interesante que aparece en la explicación de Marris es la restricción que impone a los deseos de crecimiento de una empresa el mercado de capitales. El argumento señala que el staff de la empresa no puede retener una proporción muy elevada de beneficios para financiar sus planes de expansión si quiere conjurar el riesgo de una absorción. Si la retención de beneficios va más allá de un determinado nivel, las acciones de la empresa proporcionarán un dividendo bajo, lo que redundará en un bajo precio de los títulos exponiendo a la empresa a una absorción hostil (suponiendo que tanto los accionistas de la empresa como la bolsa, en general, tengan preferencia por el rendimiento de los títulos en forma de dividendos).

Sutton (1991) emplea un enfoque novedoso distinguiendo entre industrias con costes irre recuperables exógenos y endógenos. En el caso de las primeras la concentración puede explicarse mediante algún modelo de corte tecnológico, es decir, de los que explican la concentración como el resultado de la interacción entre el tamaño mínimo eficiente y el tamaño del mercado (en la terminología de Sutton, la relación entre los costes irre recuperables y el tamaño del mercado).

Respecto de las segundas, las industrias con costes endógenos irre recuperables -en los ejemplos que emplea Sutton, gastos en publicidad- tales costes aumentan la disposición a pagar por un producto determinado sin

aumentar los costes variables. El mecanismo funciona de la manera siguiente: en un mercado pequeño sólo hay espacio para unas pocas empresas, mientras que en un mercado de mayores dimensiones caben más firmas (hasta aquí el enfoque es muy parecido al tecnológico). Supongamos ahora que, mediante el aumento de los costes irre recuperables en publicidad, la disposición a pagar (es decir, la demanda) aumente. En los mercados de pequeñas dimensiones no ocurre nada; nadie toma en consideración esta posibilidad, ya que probablemente haría incurrir en pérdidas a la empresa. Pero en los mercados de mayor tamaño, algunas empresas se desplazarán hacia los niveles de coste superiores que proporcionan también mayores volúmenes de ventas; pero en tal caso, no hay espacio para tantas empresas como antes. En consecuencia, en industrias con costes endógenos irre recuperables, las empresas que han efectuado los gastos correspondientes pueden capturar una parte significativa del mercado por grande que sea.

La conclusión que obtiene Sutton es la siguiente: en los mercados de bienes homogéneos, con costes irre recuperables exógenos, la concentración mínima disminuye de manera uniforme con el tamaño del mercado; pero en los otros mercados, la concentración mínima muestra un suelo.

1.3 La medición de la concentración industrial

Tanto para efectuar comparaciones entre los distintos sectores como para conocer la evolución en el tiempo del grado de concentración industrial, es necesario contar con algún indicador que permita conocer, de manera sencilla e inequívoca, hasta qué punto la actividad de un sector está controlada por unas pocas empresas de tamaño relativamente grande. Ello requiere que dicho

indicador recoja, simultáneamente, los efectos de dos elementos: el número de empresas que hay en un sector y el grado de diferencia o de desigualdad que hay entre ellas.

Los indicadores más utilizados para medir la concentración son los denominados índices, que pretenden mostrar la estructura de las cuotas de mercado de las empresas que participan en él. En consecuencia, y de acuerdo con lo anterior, un índice de concentración, C , debe recoger tanto los aspectos relativos al número de empresas, N , como los correspondientes a la desigualdad entre ellas, D .

$$C = f(N, D)$$

Convencionalmente, se requiere que el índice C sea decreciente respecto del número de empresas (reflejando la idea de que el aumento en el número de éstas disminuye la concentración) y creciente respecto de la desigualdad (reflejando la idea de que cuanto mayor sea la dispersión de tamaños, mayor es la concentración del mercado).

La determinación del número de empresas no suele plantear dificultades adicionales a las que implica establecer los límites del mercado, lo que puede resultar, según los casos, más o menos problemático; sin embargo, la elección de la variable que refleje la desigualdad entre las empresas es algo más compleja.

Como se ha apuntado, esta desigualdad se refiere a las diferencias de tamaño entre las empresas del mercado, con lo que se precisa de un indicador que lo refleje. Los que suelen emplearse (volumen de ventas, valor de los activos de la empresa, generación de valor añadido, número de trabajadores...) presentan distintos problemas: los valores monetarios están afectados por las variaciones en los precios, mientras que los valores

referidos al empleo de factores productivos dependen de la intensidad con la que se utilicen²⁵. En consecuencia, y como apunta Waterson, ninguno de estos indicadores es válido para la totalidad de los casos, y la elección de uno u otro depende, esencialmente, de la disponibilidad de los datos²⁶.

Parece razonable que el indicador que se emplee para medir la desigualdad sea independiente del tamaño del mercado; en consecuencia, un buen candidato es la cuota relativa que tiene cada empresa. En consecuencia, y sea cual fuere el criterio empleado para medir el tamaño de la empresa, podemos definir la cuota de mercado de la empresa i -ésima, S_i como:

$$S_i = q_i / Q$$

siendo q_i el valor del indicador del tamaño para la empresa i y Q el valor acumulado de dicho indicador para el conjunto del mercado:

$$Q = \sum_{i=1}^N q_i$$

Evidentemente, si todas las empresas tienen el mismo tamaño, $S_i = 1/N$.

Habida cuenta de que, como apuntan Curry y George "Está claro que no existe un índice de concentración ideal"²⁷ distintos autores se han dedicado a especificar las

²⁵ En este sentido, Utton señala que "Existen razones de peso para suponer que una medida basada en el valor de los activos de la empresa tendería a sobrevalorar y otra basada en el empleo a infravalorar el nivel real de concentración. Las grandes firmas pueden ser más intensivas en capital que las firmas pequeñas, dado que el margen para la maquinaria que ahorra mano de obra en muchas industrias tiende a aumentar con el tamaño (Utton, 1975, 46). En el mismo sentido, Jacquemin (1982): 47.

²⁶ Waterson (1984): 167

²⁷ Curry y George (1983): 204

propiedades que debería cumplir un índice de concentración. Jacquemin (1982) señala las siguientes:

- Debe tener un carácter no ambiguo; es decir, si consideramos dos industrias, el índice debe señalar de manera inequívoca cuál de ambas está más concentrada o, por el contrario, si el grado de concentración es el mismo.
- No debe depender de la dimensión absoluta de las empresas, sino de su tamaño relativo.
- Debe aumentar cuando hay una transferencia de la producción desde una empresa cualquiera a otra de mayor tamaño.
- Debe disminuir cuando aumenta el número de empresas.
- La división de las cuotas de mercado de las empresas por un número, k , debe reducir el valor del índice de concentración en la misma medida²⁸.

Hall y Tideman (1967) por su parte, apuntan las siguientes propiedades:

- Debe ser una medida unidimensional
- La concentración en un mercado debe ser independiente del tamaño de éste.
- La concentración debe aumentar si la cuota de mercado de una empresa crece a expensas de otra menor.
- Si todas las empresas de un mercado se dividen en partes iguales, el índice de concentración debe disminuir en idéntica proporción.
- Si en un mercado hay N empresas de idéntico tamaño, la concentración debe ser una función decreciente de N .

²⁸ No obstante, el propio Jacquemin se encarga de relativizar sus propias exigencias cuando un poco más adelante señala que "El hecho de que una medida no cumpla con las condiciones precedentes no significa que no sea económicamente interesante" (Jacquemin, cit, 44).

- La medida de la concentración debe de estar comprendida entre cero y uno.

Hannah y Kay (1977) elaboraron en 1977 una conocida relación de siete propiedades:

- Si clasificamos a las empresas de un mercado en orden decreciente, un aumento de la cuota acumulada de la i -ésima empresa, para todo i , implica un aumento de la concentración en ese mercado.
- Debe respetarse el principio de transferencia; es decir, si la cuota de mercado de una empresa aumenta a costa de otra menor, la concentración debe de aumentar.
- La entrada de nuevas empresas de tamaño inferior a un cierto valor arbitrariamente fijado, debe de reducir la concentración.
- Las fusiones, absorciones y adquisiciones aumentan la concentración.
- El desplazamiento aleatorio de los consumidores entre marcas debe reducir la concentración.
- Los factores aleatorios que afectan al crecimiento de las empresas aumentan la concentración.
- Si S_i es la cuota de mercado de una nueva empresa, su efecto sobre el índice de concentración debe disminuir a medida que se reduce S_i .

Encaoua y Jacquemin (1980) señalan que, en la práctica, todas estas exigencias pueden reducirse a dos postulados. El primero establece que la transferencia de una parte de la producción desde una empresa a otra mayor no debe disminuir la concentración, mientras que el segundo establece que en caso de unión de dos o más empresas la medida no debe disminuir.

En general, las medidas de concentración habituales consisten en una suma ponderada de las cuotas de las empresas:

$$C = \sum_{i=1}^N S_i \cdot g(S_i)$$

En donde $g(S_i)$ es el criterio de ponderación, que está acotado entre cero y la unidad; y según que las medidas tomen en consideración la totalidad de las empresas existentes en una industria para la construcción del índice o tan sólo una parte de ellas, se distingue entre medidas acumulativas y medidas discretas de la concentración empresarial.

La medida de concentración más sencilla es el Coeficiente de concentración de orden k , C_k , que es la suma de las participaciones relativas de las k mayores empresas de un sector ($k \leq N$) o, lo que es lo mismo, la parte del mercado correspondiente a las k mayores empresas. Formalmente:

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

Evidentemente, el coeficiente de ponderación, $g(S_i)$ vale 1 para las k mayores empresas y cero para las restantes. Se trata de una medida discreta, ampliamente utilizada, en parte porque es de fácil interpretación y en parte porque la disponibilidad de datos es muy amplia. El problema que plantea es que al considerar únicamente una parte de la distribución de las cuotas de mercado, una misma industria puede aparecer más o menos concentrada según cual fuere el valor de k . Asimismo, ignora lo que ocurre en la parte del mercado que no considera; por ejemplo, si se producen fusiones o entradas de nuevas empresas en la sección del mercado formada por las

empresas comprendidas entre $k + 1$ y N que, evidentemente, afectan al grado de concentración de éste, el valor del índice no cambia.

El valor del Coeficiente de concentración oscila entre la unidad (cuando una sola empresa abarca la totalidad del mercado) y k/N cuando todas las empresas tienen el mismo tamaño.

La mayoría de las medidas de concentración son, no obstante, medidas acumulativas, ya que toman en cuenta a la totalidad de empresas de la industria. Una de las más conocidas es el Índice de Herfindahl - Hirschmann, H , que se define como la suma de los cuadrados de los tamaños relativos de las empresas existentes en el mercado:

$$H = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

Como puede observarse, en este caso el coeficiente de ponderación es el propio tamaño de la empresa; por consecuencia, cuanto menor sea ésta, más débil será su peso en el índice.

El valor máximo del índice es de 1 y el mínimo, de $1/N$; en consecuencia, el recíproco de H ($1/H$) se interpreta como el número de empresas del mismo tamaño que aseguran un grado de concentración idéntico al que proporciona la estimación del índice para una industria determinada²⁹.

El Índice de Entropía de Theil, E , emplea un esquema de ponderaciones más complejo:

²⁹ Adelman demostró que el Índice de Herfindahl - Hirschmann puede expresarse de la manera siguiente $H = (v^2 + 1) / N$ siendo v el coeficiente de variación (el cociente entre la desviación típica y la media). En la medida en que la desviación típica es una medida de desigualdad, esta expresión muestra que el índice H incorpora los dos elementos que debe recoger una medida de concentración: el número de empresas de un mercado y la desigualdad existente entre ellas (cit. en Waterson, 1984:169).

$$E = \sum_{i=1}^N S_i \cdot \log 1/S_i$$

El Índice de Entropía de Theil mide el grado de desorden o de incertidumbre existente en un mercado. Cuando hay una sola empresa, el grado de desorden es mínimo y entonces E vale cero, mientras que cuando todas las empresas son iguales, la entropía es máxima y $E = \log N$. Es importante señalar que el Índice de Entropía es una medida inversa de la concentración (los valores menores se corresponden con mercados más concentrados).

Por último, el Índice de Hannah y Kay, HK, resume la idea de que la mayoría de los índices propuestos comparten una estructura común³⁰. En esencia, este índice considera la suma de las cuotas de las empresas ponderada por una función de esas mismas cuotas, lo que permite reflejar distintos pesos atribuidos a los tamaños relativos de las empresas:

$$HK(\rho) = \left[\sum_{i=1}^N S_i (S_i)^\rho \right]^{1/\rho}$$

Cuando la ponderación, $\rho = -1$, el Índice HK = $1/N$, con lo que no recogería los efectos de la distribución de tamaños sino únicamente del número de empresas; cuando $\rho = 1$ se obtiene el Índice de Herfindahl - Hirschmann³¹.

Otro grupo de índices está formado por lo que son, más bien, medidas de desigualdad. Candidatos firmes a la inclusión en este grupo son los estadísticos clásicos de

³⁰ Jiménez y Campos (2001): 7

³¹ Existen, evidentemente, más índices de los que aquí se citan. Por ejemplo, el índice de Linda, basado en el coeficiente de concentración, que alcanzó cierto predicamento en los estudios de estructura industrial de la Unión Europea; el de Hall y Tideman, que emplea como factor de ponderación el lugar que ocupa la empresa en una clasificación de mayor a menor; etc.

dispersión: la varianza o la desviación típica de la distribución de tamaños relativos. El cociente entre la varianza y la media proporciona el Coeficiente de Variación, que es una medida adimensional y, por tanto, permite efectuar comparaciones.

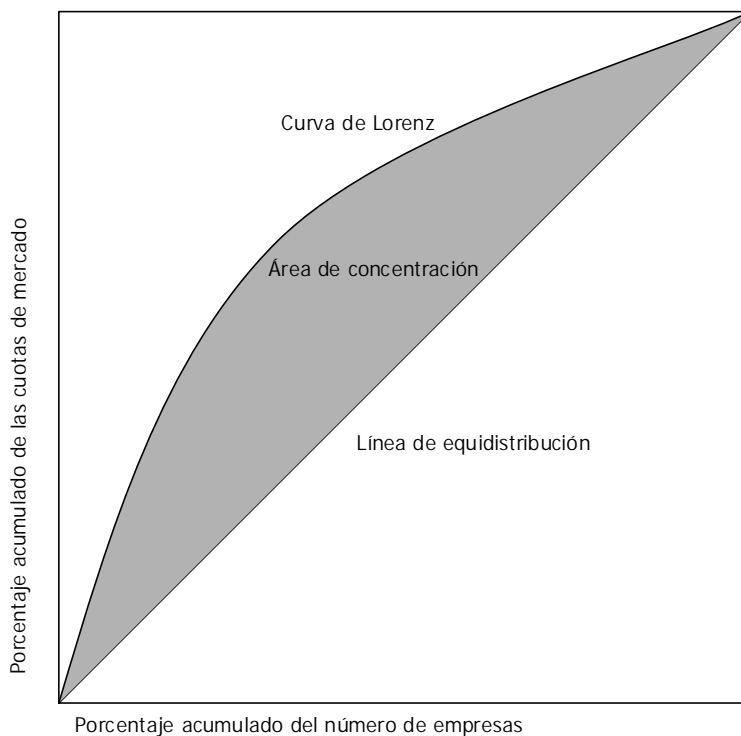
En ocasiones se emplea la Desviación Media Relativa (DMR) que es la diferencia, en valor absoluto, entre la cuota de mercado de cada una de las empresas y la cuota media del mercado. Pondera menos que la varianza las cuotas extremas, por lo que, en principio, podría resultar preferible a ella.

$$DMR = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \left| \frac{S_i}{S} - 1 \right|$$

La curva de Lorenz constituye una aproximación sencilla a la desigualdad. Consiste en una representación gráfica del porcentaje acumulado de las cuotas empresariales frente al porcentaje acumulado del número de empresas, ofreciendo las desviaciones frente a la diagonal una medida de la desigualdad.

La diferencia con la representación habitual de la curva de Lorenz (que tiene forma cóncava) se debe a que la ordenación de las empresas suele ser decreciente. Al ser una función adimensional permite las comparaciones entre mercados: una industria estará más concentrada que otra si todos los puntos de su curva de Lorenz están por debajo de los de la segunda (con la obvia excepción de los extremos); sin embargo, si se cortan no son comparables.

Diagrama de la curva de Lorenz



A partir de la curva de Lorenz se puede elaborar el Índice de Gini, que se calcula como el cociente entre el área que abarca dicha curva respecto a la diagonal y el área total por encima de la diagonal. Hay distintas maneras de expresar el índice de Gini, de las que una posible es la siguiente:

$$G = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \sum_{i < j}^N |S_i - S_j|$$

No obstante, tanto la curva de Lorenz como el Índice de Gini no tienen en cuenta el número de empresas al operar con porcentajes de la población y no directamente con los individuos. En consecuencia, un sector industrial compuesto por dos empresas que tuvieran cada una de ellas el 50 por ciento del mercado, daría una imagen de ausencia de concentración idéntica a la de otra industria en la que hubiera 100 empresas cada una de

ellas con una cuota de mercado del 1 por ciento: en ambos casos, G valdría cero. Se trata de una circunstancia que afecta a todas las medidas de desigualdad, lo que las hace poco convenientes para la medición de la concentración industrial.

1.4 La relación entre concentración y competencia

Tradicionalmente, la literatura económica ha tratado los casos de la competencia perfecta y del monopolio como estructuras de mercado diametralmente opuestas. En la primera, un gran número de empresas de tamaño similar - si no idéntico- ajustaban su comportamiento de acuerdo con el precio de mercado, sobre el que no tenían la más mínima capacidad de influir. En el segundo, una única empresa abastecía a todo el mercado disponiendo -al menos en principio- de toda la capacidad de influir sobre el precio. Los resultados obtenidos, tanto por las primeras como por la segunda son bien conocidos: aquellas, obligadas a alinear sus costes de producción con el precio de mercado obtenían una tasa de beneficio "normal"; ésta, en la medida que podía separar el precio de venta de los costes era capaz de obtener -y mantener- tasas de beneficio superiores.

A esta capacidad de situar el precio del producto por encima del coste medio se le denomina poder de mercado o, más explícitamente, poder de monopolio; y, aunque son muy pocos los mercados en los que existe una sola empresa, en general se interpretan las estructuras en las que existen unas pocas firmas como buenas aproximaciones al modelo monopolístico, estableciendo así sólidamente una relación inversa entre el grado de concentración de un mercado y sus características competitivas. De hecho, tal es la idea que subyace en el

índice de Lerner (L), que mide la desviación relativa del precio sobre el coste marginal.

$$L = \frac{P - C_{ma}}{P}$$

Este índice, que se emplea habitualmente como un indicador del poder de mercado, señala la distancia existente entre la realidad de éste y el ideal competitivo.

Esto, que constituye una versión abreviada de lo que Demsetz denomina "la doctrina de la concentración de mercado"³² experimentó una importante confirmación con el trabajo de Bain quien, en 1951, publicó su conocido estudio sobre la relación entre la concentración y las tasas de beneficio en 42 sectores, hallando que éstas eran mayores en aquellas industrias en las que las ocho empresas más grandes representaban, al menos, el 70 por ciento del valor añadido del sector.

Lo cierto es que, desde entonces, las relaciones entre concentración, poder de mercado y su influencia sobre los beneficios empresariales -y, por ende, sobre el bienestar- se han debatido con profusión, lo que ha llevado a afirmar a autores como Peltzmann que: "Ningún campo en la literatura de la organización industrial se ha trabajado con tanta intensidad como el de las relaciones entre concentración y rentabilidad"³³ y, aunque con manifiestos detractores, entre los que se encuentran Demsetz, Brozen y otros, los resultados que muestra la evidencia empírica coinciden en la existencia de una correlación positiva-aunque débil- entre la concentración de una industria y la tasa de beneficio de las empresas que la integran.

³² Demsetz (1974): 361 y ss.

³³ Peltzmann(1977): 229

Ahora bien, cualquier medición de la rentabilidad de una empresa implica el cálculo de la diferencia entre el precio y el coste medio. Por consecuencia, cualquier relación de causalidad que vaya desde la concentración hacia la rentabilidad empresarial puede operar bien a través del precio, bien mediante su influjo sobre el coste medio u, obviamente, sobre ambos. Los adherentes a la primera línea explicativa se integran en lo que Vives denomina "la visión de poder de mercado" (que constituye la explicación predominante³⁴) que asevera que los mercados concentrados y con barreras a la entrada, en los que unas pocas empresas se reparten la mayoría de la cifra de negocios, dan lugar a comportamientos anticompetitivos que resultan en niveles elevados de precios y pérdidas más o menos elevadas de bienestar. Esta visión, predominante en la normativa *antitrust*, tanto en EE.UU. como Europa, mantiene que el ideal competitivo es la mayor garantía de la eficiencia económica y del bienestar social, de manera que una política decidida de defensa de la competencia contribuye a la obtención de tales objetivos.

La visión contrapuesta correspondería a aquellos que establecen la relación causal entre la concentración industrial y el coste medio, y que en síntesis vendría a decir que las empresas más eficientes tendrán una cuota de mercado mayor y beneficios más elevados; por consecuencia, mercados con diferencias de productividad significativas entre empresas tenderán a estar concentrados y a alcanzar niveles de beneficios altos

³⁴ Es innegable que la visión del poder de mercado y, especialmente, de sus perversos fundamentos y motivos, cuenta con una amplia tradición. No es necesario recurrir a la conocida sentencia de Adam Smith en la que se refiere a los espúreos resultados de las reuniones de las gentes de una misma industria que "aunque sólo sea con fines de celebraciones y fiestas" terminan en una conspiración para elevar los precios; Stuart Mill es más explícito cuando asevera "Cuando los

sin que ello suponga, necesariamente, pérdidas de bienestar. A estos segundos, que cabe asimilar, en líneas generales, a los economistas agrupados en torno a la Escuela de Chicago, Vives los denomina como "la eficiencia diferencial en costes".

1.4.1 *La perspectiva del análisis económico*

Los resultados que obtiene la teoría económica de la relación entre concentración y poder de mercado no son en absoluto concluyentes. De hecho, el empleo de la concentración como predictor de los resultados en las situaciones de oligopolio es sumamente ambigua, ya que depende del modelo de oligopolio que se utilice.

Así, los modelos de competencia en cantidades, tipo Cournot, establecen una relación directa entre la concentración y el poder de mercado: cuanto mayor sea el número de empresas, el precio de equilibrio es más bajo y, por tanto, el poder de mercado es menor. Así, en un oligopolio tipo Cournot, el índice de Lerner puede escribirse de la manera siguiente:

$$\frac{P - C_{ma}}{P} = S_i \frac{1}{\varepsilon}$$

En donde S_i es la cuota de mercado de la empresa i -ésima y ε es la elasticidad de la demanda. Si las N empresas de la industria son iguales, $S_i = 1/N$ de manera que el índice de Lerner queda así

$$\frac{P - C_{ma}}{P} = \frac{1}{N} \frac{1}{\varepsilon}$$

En donde puede apreciarse con claridad como el poder de mercado disminuye con el número de empresas o, lo que es

competidores son pocos, siempre acaban por llegar al acuerdo de no competir" Cit. en Stigler (1982).

lo mismo, aumenta con la concentración. En el caso extremo del monopolio, el índice de Lerner alcanzaría el valor máximo $1/\varepsilon$, mientras que en el caso de la competencia perfecta, con N suficientemente grande, tendería a cero.

En la misma línea, Vives³⁵ muestra la relación existente entre el grado de monopolio y el índice de Herfindahl-Hirschmann, llegando a la siguiente expresión:

$$\sum_{i=1}^N S_i \cdot L_i = \frac{H}{\varepsilon}$$

En que S_i es la cuota de mercado de la empresa i y L_i es el índice de Lerner para dicha empresa, con lo que para una determinada elasticidad de la demanda, el grado de monopolio de las empresas de una industria es directamente proporcional a la concentración, medida por el índice H .

En el polo opuesto, los oligopolios tipo Bertrand de competencia en precios, desvinculan -al menos en parte- la concentración del poder de mercado al hacer irrelevante el número de empresas cuando éstas son simétricas, es decir, cuando son igualmente eficientes. En tal caso, y ya que ninguna empresa tiene ventajas en costes respecto de las restantes, se alcanza en cualquier caso la situación de competencia perfecta. Ahora bien, si las empresas presentan diferencias en la eficiencia productiva o existen economías de escala, la relación entre concentración y poder de mercado surge nuevamente, ya que ello tales diferencias en eficiencia se traducen en distintos costes de producción que, a través de la competencia en precios, conducen al

³⁵ Vives (1996): 73

monopolio. El cuadro siguiente sintetiza las conclusiones anteriores:

**Modelos básicos de oligopolio
(producto homogéneo y comportamiento simétrico)**

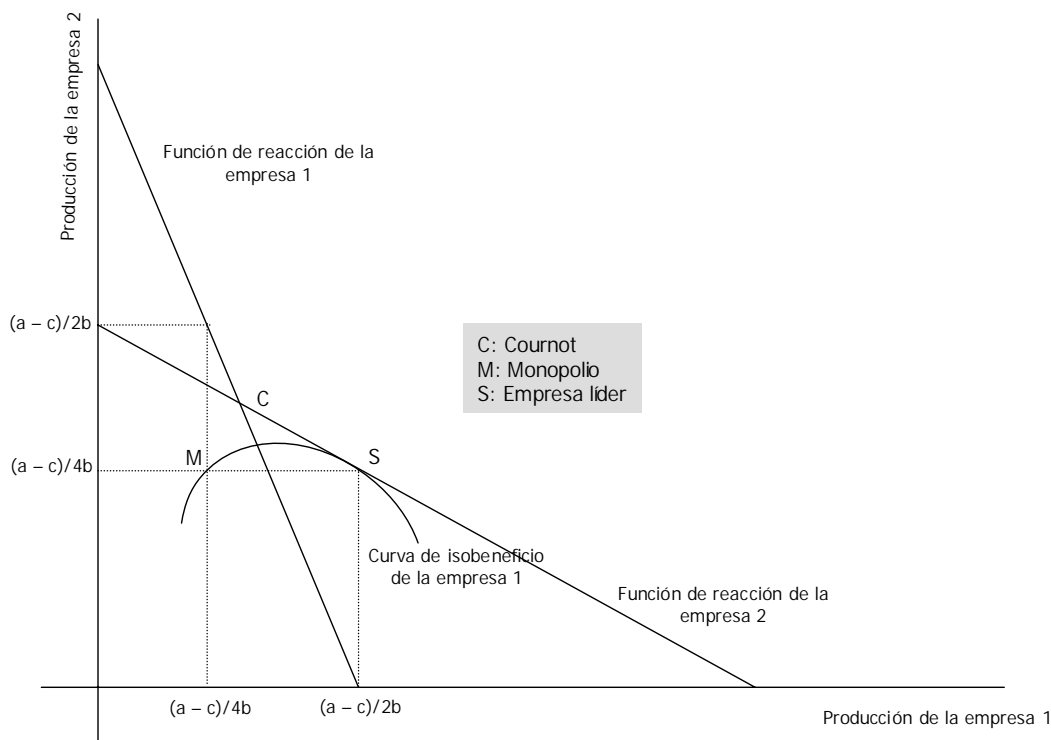
Tipo de mercado	Empresas simétricas (Cma iguales)	Empresas asimétricas (diferencias en eficiencia)
Cournot (competencia en cantidades)	Relación inversa entre concentración e índice de Lerner	Relación inversa entre número de empresas e índice de Lerner
Bertrand (competencia en precios)	Número de empresas irrelevante: compe- tencia perfecta	Monopolio

Los modelos de comportamiento asimétrico como, por ejemplo, el de Stackelberg o el de empresa dominante apoyan, aunque con matices, la hipótesis de que mayores niveles de concentración suponen márgenes de rentabilidad más elevados. En el modelo de Stackelberg, las empresas participantes tienen la opción de actuar como líder o como seguidor, eligiendo aquella estrategia que maximiza sus beneficios. La estrategia de la empresa seguidora consiste en fijar el nivel de producción que maximiza sus beneficios considerando que los niveles de producción de las demás empresas están dados, al igual que las empresas en el modelo de Cournot. La estrategia del líder supone que las restantes empresas actuarán como seguidores estableciendo, con base en esta hipótesis, el nivel de producción óptimo.

A partir de aquí, los resultados de equilibrio que se obtienen dependen de las combinaciones de estrategia que adopten las empresas. En general, el nivel de precios variará entre el que se alcanza en el modelo de Cournot y el de competencia perfecta; y tenderá a ser menor cuanto mayor sea el número de empresas existentes en el mercado. Especialmente, si todas las empresas son iguales -lo que implica la mínima concentración posible-

todas las firmas adoptarán la misma estrategia que, al ser forzosamente la del líder, el precio de equilibrio se situará en el nivel de competencia perfecta.

El modelo de Stackelberg



En el modelo de empresa o cártel dominante, hay un grupo de empresas que operan como si estuvieran en situación de competencia perfecta -considerando que el precio de mercado es un dato- con lo que determinan su nivel de producción igualando el precio con el coste marginal. Por otro lado, la empresa o el cártel dominante actúa como un monopolista parcial, produciendo la cantidad que maximiza sus beneficios sujeta a la restricción que plantea la oferta del grupo competitivo de empresas.

Los aumentos en las cuotas de mercado de las empresas del grupo competitivo -que equivale a una reducción de la concentración del mercado- se traduce en una pérdida de poder de mercado por parte de la empresa o del cártel

dominante, al desplazarse hacia adentro su función de demanda y, consiguientemente, la de ingresos marginales. Por último, y en la mayor parte de modelos de colusión tradicionales, se verifica que cuanto mayor es el número de empresas, más difícil resulta comprobar la ruptura del acuerdo colusorio e identificar a la empresa que ha llevado a cabo la ruptura, con lo que existen mayores incentivos para que alguno de los integrantes del grupo adopte una conducta de *free-rider*, y, en consecuencia, las probabilidades de que el acuerdo colusorio se rompa son mayores. De esta manera, la existencia de problemas de información sobre la conducta de los participantes en un acuerdo hace que en mercados poco concentrados, las posibilidades de mantener un acuerdo colusorio que fije los precios por encima de niveles de sus niveles de competencia resulten sensiblemente inferiores a las de mercados con niveles de concentración mayores.

Ahora bien, no es necesario recurrir a la hipótesis de colusión (sea explícita o tácita) para asociar, por regla general, la concentración con el poder de mercado y, en definitiva, con la mayor rentabilidad de las empresas que operan en mercados altamente concentrados; la que Vives denomina la visión de eficiencia diferencial en costes señala que la concentración no implica pérdidas en el bienestar ya que la mayor cuota de mercado de la que disfrutaban determinadas empresas es debida a su superior eficiencia; y de lo que se trata es de ver si la teoría ofrece alguna explicación que fundamente esta hipótesis.

A tal efecto, resulta oportuno distinguir entre los factores dinámicos (que son el origen de esa superior eficiencia que, a su vez, es la causa de las mayores cuotas de mercado) y los factores estáticos que

refuerzan las ventajas de eficiencia una vez que se han conseguido las mayores cuotas de mercado.

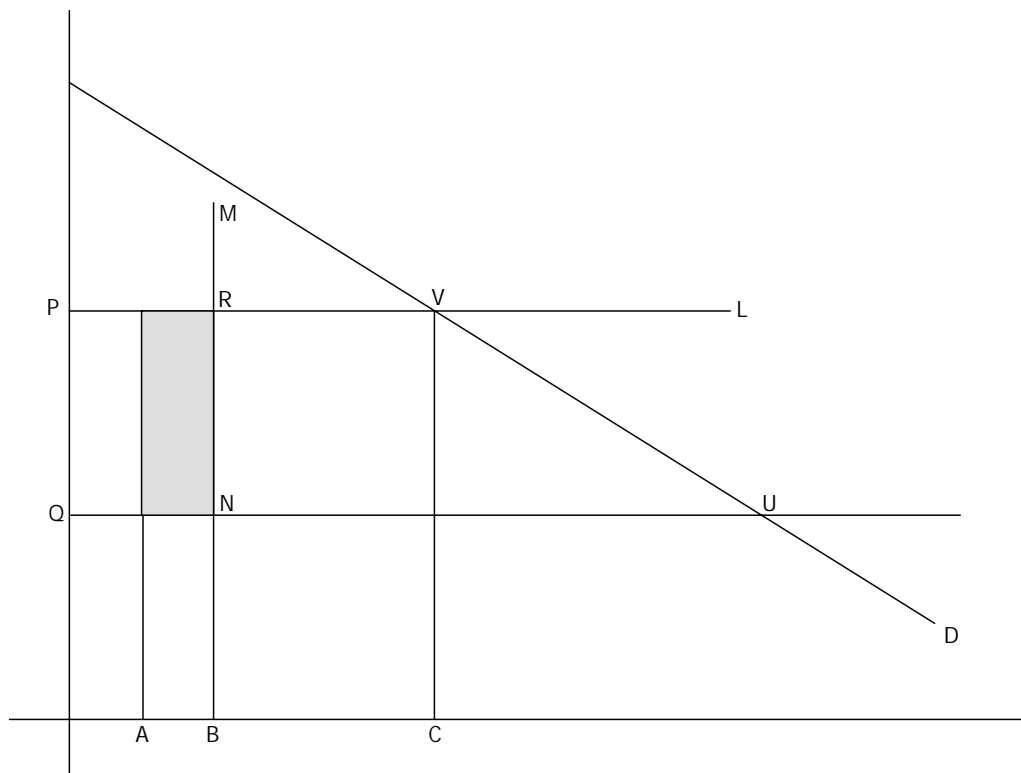
A grandes rasgos, las ventajas dinámicas en eficiencia pueden surgir de determinadas características de la empresa, como son la intensidad en las actividades de I+D, un mejor equipo de dirección y unos trabajadores más cualificados; factores todos ellos que permiten a la empresa aumentar su cuota de mercado al producir el bien a un coste inferior al de sus competidores. Pero, además, una vez conseguida esa mayor cuota de mercado, si hay economías de escala, las ventajas en eficiencia se refuerzan.

No es necesario, sin embargo, recurrir a la existencia de economías de escala. Demsetz y McGee demostraron que incluso si no hay un único tamaño óptimo de empresa, sino un intervalo de éstos, cualquiera de ellas puede crecer hasta el tamaño correspondiente al margen superior del intervalo sin incurrir en deseconomías de escala. Esta expansión puede deberse a que la empresa ha incorporado algún nuevo proceso que le permite ahorrar costes; pero esta innovación no está inmediatamente disponible para el resto de empresas.

Los mayores beneficios derivados de la reducción de costes atraerán capital, posibilitando el crecimiento de la empresa, si bien para ello deberá reducir los precios. En consecuencia, la o las empresas que han incorporado la innovación aumentan de tamaño por encima de la media (con lo que la concentración se eleva) mientras que los costes y los precios disminuyen debido al crecimiento. El razonamiento de Demsetz y McGee³⁶ aparece en la figura siguiente.

³⁶ Tomado de Peltzmann (1977): 232 - 3

El modelo de Demsetz y McGee



Sea PL la curva de oferta a largo plazo de una industria en competencia perfecta cuya función de demanda de mercado es D, mientras que PRM es la curva de oferta a largo plazo de una empresa; en consecuencia, el tamaño de ésta se encuentra indeterminado entre 0 y B; supongamos al efecto que la producción de la empresa es OA. La industria está en equilibrio con un precio P y un nivel cero de beneficios extraordinarios.

Supongamos ahora que una empresa introduce alguna innovación que le permite reducir sus costes marginales hasta QNRM; la empresa aumentará su producción desde A hasta B, obteniendo unos beneficios extraordinarios PQNR; pero, al aumentar de tamaño, la concentración en la industria habrá aumentado.

De acuerdo con lo anterior, el aumento en la concentración va parejo con el aumento de los beneficios

(de esa empresa en particular y de la industria en general) pero hay un aspecto más importante: que el aumento en la concentración es el mecanismo por el que se consigue una parte del ahorro en costes, concretamente, el representado por el rectángulo (AB x NR).

Si más empresas incorporan la innovación, los consumidores se beneficiarán del ahorro en costes; en el límite, cuando todas las empresas lo hayan incorporado, la nueva curva de oferta de la industria será QU y los beneficios extraordinarios habrán desaparecido. Pero, aun así, la relación positiva entre concentración y eficiencia se mantiene, ya que, a medida que las empresas van incorporando la innovación, cada una de ellas va creciendo hasta el tamaño máximo, con lo que éste se convierte en el nuevo tamaño medio.

Esta panorámica resultaría incompleta sin una referencia a quienes postulan que la grandes empresas (y en consecuencia, las grandes cuotas de mercado que se asocian a la concentración) pueden tener un nivel menor de eficiencia e, incluso, tasas de beneficio inferiores. Las explicaciones que ofrecen están relacionadas con la denominada Ineficiencia X. En opinión de estos autores, la Ineficiencia X es una función del poder de mercado allí donde la presión competitiva se ha debilitado y no hay incentivos para minimizar costes. Estas teorías proponen, por tanto, una relación inversa entre la concentración de una industria y su tasa de rentabilidad.

Sea cual fuere la percepción que se tenga sobre la relación entre concentración y competencia -o lo que es lo mismo, el juicio que se efectúe sobre los efectos de la concentración- lo cierto es que su estudio y

explicación resultó, durante los últimos cuarenta años un asunto de primordial importancia. En el marco del paradigma estructura - conducta - resultados, es la primera quien determina los últimos; y habida cuenta de que las características estructurales de los mercados cambian con mucha lentitud, el estudio de la concentración, como factor determinante de dicha estructura resultaba esencial.

Sin embargo, y durante la década de los años ochenta, se empezó a producir un cambio en el enfoque metodológico de la Organización Industrial. El cambio consistió, en síntesis, en el desplazamiento del foco de atención desde la estructura del mercado a la conducta de las empresas.

El punto de partida es la constatación de que industrias que presentan características estructurales sensiblemente parecidas muestran una amplia variedad de conductas y, consiguientemente, alcanzan diferentes resultados.

La teoría de los mercados impugnables constituye el principal sustento de esta nueva perspectiva. Desarrollada por Baumol, Panzar y Willig, significa el triunfo de la conducta sobre la estructura al romper la relación entre estructura y resultados. En un mercado perfectamente impugnable³⁷ "Para que resulte sostenible la producción por una sola empresa, ésta debe: (i) producir la cantidad correspondiente a un monopolio natural y (ii) fijar el precio más bajo, que es igual al coste medio de producir la cantidad que demanda el mercado". Es decir, en los mercados perfectamente impugnables, incluso si son monopolios naturales, la

³⁷ Baumol et al. (1982): 28

empresa debe fijar un precio que se limite a cubrir los costes de producción³⁸.

Ahora bien, la perfecta impugnabilidad de los mercados requiere una serie de condiciones que pueden llegar a ser sumamente restrictivas. Dixit³⁹ apunta las cuatro siguientes:

- Todas las empresas deben tener acceso a la misma tecnología.
- Esta tecnología puede presentar economías de escala que pueden surgir de la existencia de costes fijos, pero no de costes irrecuperables.
- Las empresas presentes en el mercado únicamente pueden variar sus precios de forma no instantánea.
- Los consumidores responden a los cambios en los precios con cierto desfase.

Puede comprobarse cómo ninguna de estas condiciones tiene implicación alguna sobre la concentración; si acaso la única implicación es a contrario, ya que el primer supuesto dificulta la explicación, a largo plazo, de las diferencias de tamaño entre empresas. En consecuencia, la perfecta impugnabilidad, aunque incluye condiciones sobre elementos esenciales de la estructura del mercado -las economías de escala, por ejemplo- no contiene ninguna referencia, ni directa ni indirectamente, a la concentración.

Así las cosas, la relación entre estructura y conducta desaparece. Cualquier grado de concentración que se sitúe entre los límites de la competencia perfecta y del monopolio es compatible con unos precios situados al

³⁸ Se trata, de hecho, de una extensión del equilibrio de Bertrand -que con tan sólo dos empresas en el mercado, alcanza un precio que cubre exactamente los costes de producción- a la situación en que únicamente hay una empresa.

³⁹ Dixit (1982)

nivel del coste medio de producción. En consecuencia, las conjeturas sobre la relación entre concentración y margen precio - coste (en definitiva, la relación entre concentración y rentabilidad) carecen de interés, e incluso, de base.

La teoría de juegos también contribuyó a romper la relación entre concentración y resultados median te una serie de aplicaciones consistentes, esencialmente, en variantes del dilema del prisionero. Estas aplicaciones generalmente concluyen en que un grupo reducido de empresas que alcanzarían mejores resultados mediante la colusión pueden, en determinadas circunstancias y empleando una conducta racional, preferir no hacerlo⁴⁰.

La principal crítica que se efectúa a esta teoría consiste en que los resultados que van en contra de la relación estructura - conducta - resultados y, con ello, del empleo de la concentración para la predicción de estos últimos, se basa en unas construcciones teóricas que resultan extremadamente sensibles a los supuestos de partida y, por término general, excesivamente simples. Los juegos que se emplean son, da manera casi invariable, juegos con dos participantes; esta situación, traducida al mundo empresarial se corresponde con un duopolio, lo que rara vez es el caso en la realidad. Para facilitar el razonamiento, los duopolios suelen ser simétricos y se supone que la información es perfecta, con lo que los modelos están bastante alejados del mundo real.

Un aspecto común a ambas teorías es que son deterministas. La teoría de los mercados impugnables lo

⁴⁰ En opinión de Waterson: “[la teoría de juegos] ha gastado también un montón de tiempo demostrando resultados contraintuitivos en lugar de examinar las tendencias generales” (1993): 112.

es explícitamente a través de la conexión que hay entre las economías de escala y la estructura de la industria; la teoría de juegos, sin mostrarlo de manera tan aparente, casa mal con el enfoque estocástico en el que factores aleatorios influyen sobre la estructura del mercado.

1.5 Fusiones de empresas y concentración⁴¹

La concentración de una industria no tiene por qué deberse exclusivamente a un proceso de crecimiento de las empresas basado en sus propios recursos -lo que se denomina el crecimiento interno de la empresa- sino que también puede ser el resultado de la fusión con otra empresa o de la adquisición de ésta, el llamado crecimiento externo.

Ahora bien, ¿cuáles son los factores que determinan el que una empresa adopte una estrategia basada en uno u otro? Al parecer, ello depende tanto de las características internas de la empresa como del propio mercado. Veamos algunas de las razones que la literatura económica destaca como elementos favorecedores de las fusiones y adquisiciones:

⁴¹ Aunque aquí se emplean indistintamente los términos fusión, absorción y adquisición para referirnos al proceso de crecimiento externo de la empresa, se trata, de hecho, de supuestos distintos. Legalmente, una fusión es un acuerdo entre dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a unir sus patrimonios o bien por el que una sociedad absorbe los patrimonios de todas las demás. En el primer caso sería una fusión pura y en el segundo, una fusión por absorción. La adquisición correspondería a la situación en la que una sociedad adquiere la mayoría de las acciones de otra(s) bien mediante un acuerdo privado, bien mediante una oferta pública, procedimiento al que se recurre cuando los accionistas son muy numerosos y están dispersos. (Castro y Neira, 2001). Algunos autores como Mirvis y Marks (1992) prefieren emplear el término fusión para referirse a la unión de dos o más organizaciones de tamaño similar, y adquisición cuando

En primer término, y como señala Kumar⁴², si una empresa emprende un proceso de expansión poniendo en funcionamiento una nueva filial, no solamente debe planificar el aumento en la capacidad productiva sino también contratar un nuevo equipo de gestión y buscar nuevos mercados para la mayor producción. Sin embargo, si una empresa compra a otra, no solamente adquiere la capacidad productiva de ésta sino también sus recursos humanos y sus mercados. Este procedimiento resulta más rápido y seguro que el primero, ya que presenta las siguientes ventajas:

- La adquisición permite superar la restricción que supone para el crecimiento de la empresa la capacidad gerencial de que dispone. Recordemos, como veíamos en la sección anterior de este mismo capítulo que, en opinión de Penrose, la capacidad gerencial de una empresa operaba como un factor fijo, limitando sus posibilidades de crecimiento. La fusión, al aumentar junto con el tamaño la capacidad gerencial de la empresa, permitiría alcanzar con más facilidad tamaños mayores⁴³.
- Puede resultar más sencillo obtener fondos ajenos para las operaciones de fusión que para financiar nuevas inversiones debido al mayor nivel de transparencia en la información con que cuentan los mercados de capitales y el menor periodo de gestación de la operación (Meeks & Wittington, 1975).

alguna de las organizaciones es de tamaño mayor que las restantes.

⁴² Kumar (1984): 50

⁴³ Evidentemente, la integración del equipo directivo de la empresa absorbida no se efectúa sin costes de ajuste que, en cierta forma, mermarían la capacidad gerencial tras la fusión. Sin embargo, la opinión de Kumar es que los costes de ajuste son transitorios y que, transcurrido un tiempo, el saldo es siempre positivo.

- Asimismo, y como hemos visto en la sección anterior, una empresa puede llevar a cabo un proceso de crecimiento mediante la adquisición de competidores con la finalidad de aumentar su poder de mercado limitando así la competencia.

Sin embargo, también podemos encontrar un cierto número de razones de entidad en contra de las fusiones y adquisiciones como procedimiento para la expansión de la empresa. A este respecto, Kumar⁴⁴ señala que la valoración de una empresa en funcionamiento es una tarea mucho más compleja que la valoración de un proyecto de inversión. Ello se debe a que es poco frecuente que las empresas que están disponibles tengan exactamente los activos que desea la empresa adquirente, ni más ni menos. La mayoría de las empresas desarrolla más de una actividad; mientras que el crecimiento mediante la inversión interna evita que la empresa adquirente se vea implicada en actividades que no domina, o que no le interesan, puede que no sea este el caso en un proceso de fusión. Por último, parte del valor de una empresa en funcionamiento procede de su fondo de comercio, formado por una serie de activos intangibles pero que en cualquier caso deben valorarse.

Un caso específico son las adquisiciones y fusiones entre empresas pertenecientes a actividades distintas: las denominadas fusiones de conglomerado y cuyas explicaciones, por regla general, se enmarcan en la teoría del ciclo de vida del producto desarrollada por Mueller (1972) según la cual, la madurez del producto puede ralentizar el crecimiento de la empresa. La alternativa a emprender proyectos con una tasa marginal de rentabilidad baja -al localizarse en un mercado maduro- que, además, entraría en conflicto con los

⁴⁴ Kumar (cit.): 51

intereses de los accionistas, está en la diversificación mediante la adquisición de una empresa que opere en otro mercado.

De acuerdo con esta teoría, las fusiones de conglomerado de empresas pueden responder a dos clases de motivaciones⁴⁵. La primera, que es la más directamente relacionada con la teoría del ciclo de vida del producto, se lleva a cabo a través de empresas que se localizan en mercados con un elevado potencial de crecimiento. En tal caso, cabe esperar que la empresa adquirida presente una tasa de rentabilidad elevada, tenga una dimensión relativa modesta y pertenezca a algún sector emergente, mientras que la empresa adquirente tiene una dimensión relativa mayor y tasas de rentabilidad menores al localizarse en una actividad madura⁴⁶.

El segundo grupo de motivos se relacionaría con la baja rentabilidad de las empresas adquiridas. La idea subyacente consiste en que cuando una empresa está gerenciada de manera ineficiente, es incapaz de llevar a

⁴⁵ Cable (1983) apunta una curiosa teoría sobre los motivos de las fusiones. Según este autor, las empresas pueden llevar a cabo fusiones con la finalidad de obtener información sobre nuevas oportunidades de inversión. La idea de partida es que la información sobre estas nuevas oportunidades es costosa y difícil de obtener, sobre todo si se trata de nuevos productos o nuevos mercados sobre los que la empresa no tiene experiencia previa. La absorción de una empresa que opera en el nuevo mercado es una manera eficiente y rápida, frente a otras opciones, de conseguir ese conocimiento. Nótese, a este efecto que no es infrecuente que las empresas que quieren establecerse en un nuevo mercado intentan hacerlo de la mano de un socio local, estableciendo algún tipo de alianza. La absorción sería una versión extrema de este procedimiento.

⁴⁶ Nótese cómo la explicación de Penrose al crecimiento de la empresa que hemos visto anteriormente casa especialmente bien con las fusiones de conglomerado, es decir, con el crecimiento de la empresa mediante la diversificación. En la medida en que la empresa para crecer necesita de nuevos proyectos de inversión y, estos a su vez requieren una mayor capacidad gerencial, es más probable que pueda adquirir ésta a menor coste en otros ámbitos de actividad que en el suyo propio.

cabo por sí misma los procesos de inversión necesarios para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. En tal caso, las acciones de la empresa presentarán una baja cotización, pudiendo adquirirse con facilidad mediante una oferta pública. Hecho esto, la empresa adquirente puede bien liquidarla, vendiendo los activos rentables para obtener el beneficio correspondiente, bien reestructurarla, reorganizándola y diseñando una nueva estrategia. Como señala Porter (1988), todo lo que hace falta es la existencia de un potencial no realizado; y la función del equipo directivo de la empresa adquirente consiste en descubrir, valorar y reorganizar empresas que presentan a una utilización subóptima de los recursos. Una vez que los resultados han mejorado, la empresa adquirente puede vender la unidad, ya que desde ese momento la empresa deja de añadir valor.

Es un hecho que la literatura al respecto apunta, de manera casi unánime a que las operaciones de fusión responden a una amplia gama de condicionantes (Scherer habla, literalmente, de una miríada de razones). Para evidenciar la complejidad y variedad de motivos que hay tras las operaciones de fusión y adquisición entre empresas, Goldberg⁴⁷ ofrece la siguiente relación:

- La intención de limitar la competencia y conseguir beneficios monopolísticos.
- Responder a la disminución de oportunidades para crecer en tamaño o para obtener beneficios en una actividad determinada, lo que puede deberse a la retracción de la demanda o al aumento de la competencia.
- El deseo de emplear un poder de mercado inutilizado.

⁴⁷ Goldberg (1983): 9 y ss.

- La intención de diversificar las actividades, para reducir riesgos.
- El deseo de conseguir un tamaño que permita alcanzar la escala económicamente eficiente para la producción y/o la distribución.
- La necesidad de conseguir recursos, patentes o factores de producción adicionales y de los que se dispone en menor cantidad de la necesaria.
- La intención de tener un acceso eficiente a los mercados de capitales.
- El deseo de desplazar a la dirección existente
- El objetivo de conseguir ventajas fiscales reservadas a las operaciones de fusión.
- El deseo de los directivos de gestionar una empresa de mayor tamaño.

Castro y Neira⁴⁸, tras analizar la literatura disponible agrupan las teorías y las razones asociadas de la siguiente manera:

1. La teoría de la eficiencia, según la cual las fusiones pretenden la maximización de la riqueza de los accionistas mediante el logro de una mayor eficiencia operativa y la búsqueda de sinergias financieras.
2. La teoría de los recursos, que dice que lo que motiva las fusiones es la búsqueda de recursos y capacidades que se consideran necesarias para mantener y aumentar las ventajas competitivas de las empresas a largo plazo.
3. La teoría del monopolio: el objetivo de la fusión es incrementar el poder de mercado de la empresa resultante.
4. La teoría de las ganancias fiscales que, en principio, no requiere mayor aclaración ya que es suficientemente autoexplicativa.

⁴⁸ Castro y Neira (2001)

5. La teoría de la "arrogancia directiva" según la cual los directivos de la empresa adquirente están convencidos de que pueden dirigir a la adquirida con mayor eficiencia y, por tanto, obtener un resultado neto positivo de la fusión.
6. La hipótesis de la maximización de la utilidad de los directivos, que se basa en la teoría de la agencia y, en definitiva, de la separación propiedad - control, que permite a los directivos de las firmas tomar decisiones con independencia del valor que tengan éstas para los accionistas. Tras las operaciones de fusión estarían el deseo de aumentar el tamaño de la empresa y el consiguiente prestigio de sus directivos, o el de protegerse frente a operaciones de toma de control por otras empresas.
7. La teoría del mercado de control, muy similar a la expuesta más arriba y que hace referencia a las empresas que están dirigidas ineficientemente y que, por tanto, disponen de un potencial de beneficio no realizado.

Goldberg previene contra este tipo de listados que, por otra parte, es frecuente encontrar en la literatura sobre fusiones y adquisiciones, manifestando que "tales enumeraciones son de poca utilidad para el investigador" para, a continuación enumerar, a su vez, una serie de motivos que sustentan su afirmación entre los que destacan el que, generalmente, la mayoría de las fusiones se deben a una serie de motivos más que a uno solo ya que suelen estar implicados una serie de actores cada uno de los cuales tiene, habitualmente, distintos objetivos que desea alcanzar con la fusión.

1.5.1 El efecto de las fusiones y adquisiciones sobre los resultados

El efecto que tienen las fusiones y adquisiciones sobre los resultados de la industria es incierto aunque, por regla general, se considera que tienden a aumentarlos. No obstante, Stigler (1950) demostró que, en determinadas circunstancias, podía resultar más rentable para las empresas de un sector quedar al margen del proceso de fusión que participar en él.

En síntesis, la idea es la siguiente: en un mercado con empresas simétricas que compiten en cantidades, de acuerdo con el modelo de Cournot, si se produce una fusión entre dos empresas con el objetivo de restringir la producción y elevar los precios, las empresas competidoras pueden beneficiarse en mayor medida que las empresas fusionadas. En consecuencia, todas las empresas del mercado son favorables a que sus competidoras se fusionen, pero ninguna desea hacerlo ella misma, ya que los beneficios de la operación no recaen exclusivamente sobre ella sino sobre el conjunto del mercado⁴⁹. Incluso es posible que, tras la fusión, las demás empresas compensen la reducción de oferta que supone la desaparición de una empresa aumentando su producción para elevar su cuota de mercado sin que ello conlleve una reducción en el precio.

Evidentemente, se trata de una situación límite, pero que muestra cómo, con curvas de demanda lineales y costes constantes, los beneficios de las empresas

⁴⁹ Es en este sentido que Motta (2000a: 6) indica que una fusión puede verse como una especie de bien público (el bien público serían los mayores precios del producto) que proveen las empresas que se fusionan mientras que las que quedan al margen de la fusión pueden aprovecharse gratuitamente de los efectos de esta fusión.

fusionadas pueden reducirse tras la concentración aunque el beneficio total del mercado aumente.

Ahora bien, esta relación inversa entre fusión y rentabilidad de los modelos simétricos puede invertirse si se introduce en el modelo la posibilidad de que haya asimetrías entre las empresas tras la fusión.

En el modelo de Salant⁵⁰ la cuota de mercado de la empresa que resulta de la fusión es idéntica a la de las restantes empresas ($1/(N - 1)$). Sin embargo, resulta plausible suponer que, tras la fusión, el mercado estará formado por $N - 2$ empresas cuyo tamaño no ha variado más una empresa de gran tamaño resultado de la fusión.

En esta línea, Deneckere y Davidson (1985) demostraron que, en un mercado oligopolista de competencia en precios y con diferenciación de producto, todas las empresas del sector pueden verse beneficiadas si las de menor tamaño siguen al nuevo líder del mercado en la estrategia de fijación de precios.

1.6 Una nota sobre la evolución de las fusiones y adquisiciones en la Unión Europea.

Una de las manifestaciones de la creciente mundialización de la economía es el aumento en el número de lo que la UNCTAD denomina las operaciones de fusión y adquisición transfronterizas; es decir, aquéllas en que están implicadas empresas que se localizan en distintos países. El cuadro siguiente muestra la importancia de este fenómeno.

⁵⁰ Salant et al. (1983)

Fusiones y adquisiciones transfronterizas 1990 - 2001

Año	Mundo	UE comprador	UE vendedor	UE/Mundo (%)
1990	150.576	86.525	62.133	41
1991	80.713	30.676	36.676	45
1992	79.280	44.391	44.761	56
1993	83.064	40.531	38.537	46
1994	127.110	63.857	55.280	43
1995	186.593	81.417	75.143	40
1996	227.023	96.674	81.895	36
1997	304.848	142.108	114.591	38
1998	531.648	284.373	187.853	35
1999	766.044	517.155	357.311	47
2000	1.143.816	801.784	586.521	51
2001	593.960	327.252	212.960	36

Cifras en miles de millones de dólares US corrientes. UE comprador: operaciones en que una empresa de la UE adquiere a otra radicada en un país tercero. UE vendedor: operaciones en que una empresa de un país tercero adquiere una empresa radicada en la UE. Fuente: UNCTAD (2002)

Como puede apreciarse, el crecimiento durante los 15 años considerados resulta espectacular, ya que el valor de estas operaciones se multiplica prácticamente por 8 (7,97); y ello teniendo en cuenta la brusca caída que se produce entre los años 2000 y 2001, que disminuyen en un 51,9 por ciento.

Las fusiones y adquisiciones empresariales se concentran en las economías desarrolladas. Norteamérica (EE.UU. y Canadá), Japón, la Unión Europea y países como Australia y Suiza absorben una proporción que, en ningún caso, es inferior al 90 por ciento, siendo la proporción más frecuente en torno al 95 por ciento. Dentro de este grupo de países, la Unión Europea ocupa un lugar destacado. Sean como adquirientes o como adquiridas, desde 1990 la actividad de las empresas comunitarias en este ámbito ha venido superando a las norteamericanas y suponiendo, por término medio, el 40 por ciento del valor total de las operaciones.

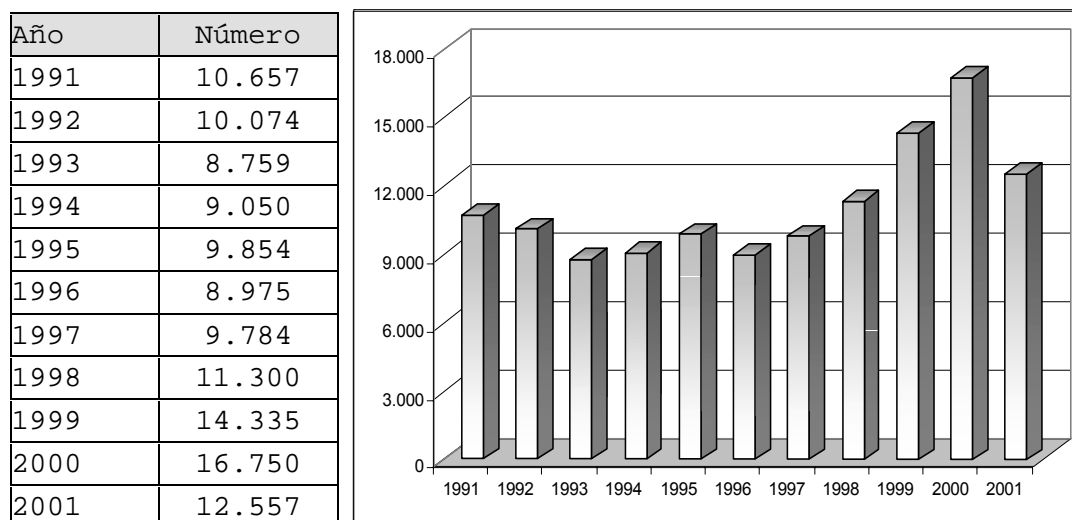
Habida cuenta de los efectos de este tipo de operaciones sobre la concentración empresarial, no resulta sorprendente que la Unión Europea haya llevado a cabo, de manera sistemática, una supervisión de la magnitud de las operaciones de fusión, adquisición y tomas de participaciones que afectan a las empresas comunitarias, incluso con anterioridad a la aprobación del Reglamento del Consejo 4064/89.

Los datos resultantes se publicaron entre 1974 y 1993 como un anexo del correspondiente *Informe anual sobre política de competencia*, con el título "Evolución de la concentración y de la competencia", poniendo de manifiesto la óptica con que se abordaba este fenómeno. A partir de ese año aparece inserto en el suplemento A de la revista *European Economy* que edita la Dirección General de Economía y Finanzas con la denominación *Mergers and acquisitions* y que ha mantenido hasta la actualidad. Se desliga así, por tanto, el análisis de las fusiones y adquisiciones de la política de competencia, delimitando los campos de actuación⁵¹.

⁵¹ Lamentablemente, los cambios durante este periodo no se han limitado únicamente a aspectos formales, sino que también se ha producido modificaciones en el contenido, de manera que es difícil establecer comparaciones o construir una serie que abarque más allá de una década. La sustitución de unas fuentes estadísticas y de información por otras y la modificación de conceptos y criterios de medición e inclusión complican la tarea hasta el punto de hacerla imposible. A título de ejemplo, entre 1993 y 2000 los datos sobre operaciones de fusión y adquisición procedían de la base AMDATA para las operaciones domésticas (es decir, aquéllas en que las empresas implicadas se localizan en un mismo Estado miembro) completada con la base de la consultora KPMS para las operaciones transfronterizas. A partir de ese año, y ante la desaparición de AMDATA, la Comisión pasó a utilizar los datos de la base SDC gestionada por la empresa *Thomson Financial Securities*. Y, aunque el informe correspondiente al año 2001 recoge datos de los once anteriores, no resulta posible remontarse al periodo precedente a 1991, primer año de esta serie. Las discrepancias entre ambas bases resultan demasiado importantes -y son demasiado erráticas- como para poderlas emplear simultáneamente. De hecho, los datos de SDC son permanentemente superiores en una cuantía que en ningún caso es inferior al 27 por ciento, lo que a todas luces resulta excesivo.

El cuadro y el gráfico siguientes muestran la evolución del número total de operaciones de fusión y adquisición en las que estaba implicada, al menos, una empresa ubicada en territorio comunitario.

**Fusiones y adquisiciones en la Unión Europea
(1991 - 2000)**



Fuente: *European Economy* (2001), Suplemento A

De los datos cabe destacar dos cuestiones: en primer lugar, el aumento en el número de operaciones, que crecen en un 17,8 por ciento en los once años que abarca el periodo, a pesar de la importante disminución que experimentan entre los años 2000 y 2001, en que caen un 25 por ciento; en segundo lugar, el que el periodo total puede dividirse en tres fases: una primera que, arrancando en el principio de la serie, llega hasta 1993, donde muestra su nivel más bajo; otra que, comenzando en 1994 con un repunte del 3,3 por ciento llega hasta 1996, en que el crecimiento vuelve a ser negativo; y una tercera que, iniciada en 1997, alcanza en 2000 su nivel máximo con 16.750 operaciones, un crecimiento del 71,2 por ciento respecto del año de inicio.

Los datos apuntan, en principio, a la existencia de una cierta correlación entre la evolución de las fusiones y adquisiciones y la evolución de la economía europea. Las reducidas tasas de crecimiento experimentadas en la Unión Europea durante los periodos 1992-1993, 1996 y 2001 se corresponderían con el declive en el número de operaciones durante esos años.

La nacionalidad de las empresas que intervienen en las operaciones permite elaborar una clasificación de éstas. La que emplea la Comisión Europea es el siguiente: se establecen dos grandes categorías de operaciones: nacionales (cuando las empresas pertenecen a un mismo Estado miembro) o transfronterizas (cuando las empresas se ubican en más de un Estado). Dentro de éstas, a su vez, se distinguen otras dos categorías: las operaciones comunitarias (todas las empresas participantes se localizan en el territorio comunitario) y las mixtas, en que al menos una empresa pertenece a un país tercero. Por último, dentro de las mixtas se recoge la posibilidad de que la(s) empresa(s) comunitaria(s) actúen bien como adquirientes, comprando una firma extranjera, bien como adquiridas, en el caso contrario.

El cuadro siguiente recoge la distribución de las operaciones entre las distintas categorías. Al respecto, cabe destacar las siguientes cuestiones:

- Las operaciones nacionales, entre empresas ubicadas en un mismo Estado miembro, constituyen el grueso de las fusiones y adquisiciones, ya que suponen, consistentemente, más de la mitad del total permaneciendo su número muy estable hasta 1997, en que experimentan un despegue que en tres años (1998-2000) le lleva a crecer en un 67 por ciento. No obstante, el descenso que experimentan estas operaciones en el bienio 2000-2001 reduce esta cifra

al 12,3 por ciento, dejándola en un 17,38 por ciento para todo el periodo 1991-2001.

**Distribución por tipos de las operaciones de
concentración en la Unión Europea (1991 - 2001)**

Año	Nacionales	Comunitarias	Internacionales	Sin clasif.
1991	5.787	1.268	1.545	2.057
1992	5.853	1.169	1.431	1.622
1993	5.028	1.025	1.647	1.060
1994	5.312	1.167	1.855	715
1995	5.656	1.271	2.247	680
1996	4.918	1.131	2.334	592
1997	5.479	1.370	2.544	391
1998	6.046	1.593	3.209	452
1999	7.985	2.036	3.784	530
2000	9.162	2.546	4.255	787
2001	6.793	1.871	3.026	866

Fuente: *European Economy* (2001), Suplemento A

- Las operaciones comunitarias siguen una trayectoria relativamente próxima, oscilando entre 1.200 y 1.300 operaciones anuales hasta 1997, lo que las sitúa entre el 11,6 y el 12,6 por ciento del total, aumentan en los tres años citados (1998-2000) en un 59,8 por ciento. Una vez más, la importante reducción que sufren en el periodo 2000-2001, de un 26,51 por ciento, hace que la evolución de las operaciones comunitarias durante todo el periodo considerado sea del 25,2 por ciento.
- Son las operaciones internacionales las que muestran un comportamiento más dinámico, ya que, salvado el bache del bienio 1991-1992, su número crece constantemente hasta 2000, mostrando una tasa de crecimiento notablemente importante: el 175,4 por ciento que, tras el descenso del periodo 2000-2001, queda en el 95,8 por ciento, y pasando de 1.545 operaciones en 1991 a 3.026 en 2001.

Los datos anteriores, que hacen referencia al número de operaciones, hay que completarlos con los correspondientes al valor de éstas, de los que únicamente se dispone de los correspondientes a las operaciones comunitarias e internacionales. Los datos originales vienen en euros corrientes, de manera que se ha procedido a deflactarlos empleando, a tal efecto, el IPC comunitario con base en 1995.

**Valor de las operaciones de concentración
en euros constantes (1995)**

Año	Comunitarias	Mixtas
1991	25,70	39,91
1992	30,90	30,14
1993	30,25	40,55
1994	24,06	51,38
1995	29,50	91,29
1996	28,65	110,36
1997	87,03	133,33
1998	143,69	297,57
1999	503,58	392,19
2000	296,06	533,93
2001	127,59	247,01

Miles de millones de euros. Fuente: *European Economy* (2001), Suplemento A, Eurostat y elaboración propia

En este caso, serían destacables las siguientes cuestiones:

- En primer lugar, el importante crecimiento del valor de las operaciones durante todo el periodo considerado, muy superior al crecimiento en número: las operaciones comunitarias se multiplican por 3,96 y las mixtas por 5,18 aun tomando como cota superior del periodo el año 2001 en el que las caídas en las

cifras de operaciones, como ya se ha comentado anteriormente, son significativas⁵².

- En segundo lugar, y poniendo en relación estos datos con los del cuadro anterior, se detecta un aumento en el tamaño medio de la operación, que se triplica tanto para las operaciones comunitarias como para las mixtas. En consecuencia, el volumen financiero de las operaciones es creciente durante el periodo considerado; es decir, las empresas implicadas son de mayor tamaño (las operaciones comunitarias pasan de un valor medio de 20,26 millones de euros en 1991 a 69,18 millones de euros en 2001, mientras que las mixtas pasan, en el mismo periodo, de 25,83 a 81,62 millones de euros).
- En tercer lugar, se constata que las operaciones mixtas son, por término medio, de mayor tamaño que las operaciones comunitarias.

Tres países (Reino Unido, Francia y Alemania) suponen prácticamente el 50 por ciento de las operaciones intracomunitarias, tanto en lo que se refiere a empresas adquirientes (en que suponen el 44,8 por ciento del total) como en cuanto a empresas adquiridas (el 49,7 por ciento).

Por último, y en lo que se refiere a la distribución sectorial, la desagregación de los datos se efectúa únicamente con un dígito, lo que no permite profundizar mucho en el análisis. Destacar únicamente dos cuestiones: en primer lugar, que entre 1995 y 2001, la mayor parte de las operaciones en que estuvo implicada alguna empresa extranjera se efectuaron en el sector

⁵² Como se aprecia en el cuadro, el valor de las operaciones comunitarias empieza a disminuir a partir de 1999 en que alcanza un máximo con 503 mil millones de euros. No obstante, el 37 por ciento de esa cifra corresponde a la fusión Vodafone/Manesmann, con lo que, si bien hay un descenso entre 1999 y 2000 éste es menos acusado de lo que muestran los datos del cuadro.

servicios, que absorbió el 67,8 por ciento de todas las operaciones. En segundo lugar, que la distribución de operaciones intracomunitarias, sean nacionales o transfronterizas, muestra un comportamiento muy similar en la distribución por sectores, apuntando el que las estrategias de crecimiento de las empresas europeas en el mercado comunitario no se ven modificadas sustancialmente por la existencia de fronteras nacionales o, lo que es lo mismo, que a estos efectos la integración del mercado único es notablemente elevada.

**CAPÍTULO 2: LA VERTIENTE JURÍDICA DE LA
CONCENTRACIÓN ECONÓMICA: EL CONTROL DE
CONCENTRACIONES**

2.1 Introducción

En el *IX Informe sobre política de competencia* de 1979 la Comisión manifiesta los objetivos asignados a esta política. Tras señalar que, de acuerdo con el Tratado CE la primera tarea de la Comunidad es el establecimiento de un mercado común, indica que los instrumentos previstos a tal fin incluyen la institución de un sistema que asegure la competencia, a la que califica de prerrequisito para el adecuado funcionamiento de dicho mercado.

Seguidamente, relaciona los objetivos de la política de competencia comunitaria agrupándolos en tres categorías. La primera hace referencia a la necesidad de mantener el mercado común abierto y unificado, lo que incluye la lucha contra los obstáculos que los gobiernos de los Estados miembros puedan erigir para aislar a sus empresas de los rigores de la competencia a través de medidas proteccionistas. El tercero se dirige hacia el mantenimiento de la igualdad de oportunidades entre las empresas y la protección de los legítimos intereses de los consumidores, trabajadores y usuarios.

Vale la pena detenerse un poco más en el segundo. La Comisión inicia su enunciado declarando enfáticamente que "Es un hecho establecido que la competencia lleva en sí misma las semillas de su propia destrucción. Una excesiva concentración de poder económico, financiero y comercial puede producir cambios estructurales de tal alcance que la libre competencia no sea capaz de cumplir con su papel regulador de la actividad económica¹". Ello

¹ Kirzner que, con independencia de su importante labor científica, tiende a manifestar sus opiniones con pasión, no dejaría de manifestar su disgusto por una afirmación como la que

le lleva a afirmar la necesidad de mantener una vigilancia constante sobre los abusos de las empresas dominantes y sobre las concentraciones que acarrearán sustanciales incrementos de la cuota de mercado.

No es cuestión, obviamente, de reproducir aquí el análisis que se ha llevado a cabo en el capítulo anterior ni la diversidad de posiciones a las que, de manera sintética se ha hecho referencia. Baste con señalar que en las últimas líneas de ese párrafo se contiene lo que será la doctrina de la Comisión durante los años siguientes hasta hoy: la consideración de que las concentraciones no son, en sí mismas, dañinas hasta que su tamaño amenaza con falsear el libre juego de la competencia dando pie a la aparición de conductas perniciosas para ésta.

Desde esta óptica, en principio, podría argumentarse que bastaría un control de los comportamientos de las empresas, como el que viene establecidos en el Tratado CE para limitar tales conductas. Sin embargo, y como señalan Briones *et al.* (1999: 32) esta vía presenta claras insuficiencias: una sanción impuesta a una empresa que ha abusado de su posición dominante en el mercado no resarce a los competidores de los daños

antecede. Como señala (1999) "La competencia en el libre mercado no es una frágil flor que reclame protección; se trata de una planta vigorosa que, bajo condiciones normales sólo puede ser eliminada por una política gubernamental premeditada (¡lo cual incluye las medidas *antitrust* bienintencionadas!) (p. 68). Refiriéndose concretamente a las restricciones a las fusiones empresariales argumenta que "un intento de convertirse en el único productor de una industria para la que existe libre entrada para otras empresas (lo que a menudo se describe como una tentativa de desarrollar una industria monopolística) es necesariamente una medida competitiva en dos sentidos: (i) otros agentes son también libre de llevar a cabo dicho intento [...] y (ii) puesto que otros productores pueden entrar libremente en la industria monopolizada, el monopolista [...] está compitiendo con potenciales entrantes" (p.74). Quizá Kirzner sea un exponente extremo de la línea de pensamiento opuesta a la que

sufridos ni compensa las ineficiencias que ha causado en términos de precios y de producción. El *séquitur* es prácticamente automático: resulta más eficaz para el propio funcionamiento del mercado impedir, en la medida de lo posible, la creación de esa posición de dominio en lugar de penalizar a posteriori el abuso.

Se trata, en palabras de De la Quadra "de dar solución a un problema entre la patología y la fisiología del sistema de mercado. De ahí la dificultad de encontrar la fórmula que permita dilucidar cuándo una operación de concentración pone en peligro las virtudes que una sociedad moderna atribuye a la competencia y cuándo, por el contrario, el fenómeno de concentración es compatible con la realidad de determinados sectores en los que la búsqueda de la eficiencia, en un mercado que tiende cada vez más hacia la globalización, exige tamaños de empresas más importantes"².

Por tanto, y como señala Bello Martín-Crespo, la valoración de la concentración empresarial es una cuestión compleja en la que intervienen múltiples consideraciones, tales como la competitividad de la industria, la apertura de los mercados, el progreso técnico, la protección de los consumidores y otras tantas. Es en esta encrucijada de intereses, a veces coincidentes y en ocasiones contrapuestos, donde se sitúa el Derecho de la competencia, que si bien tiene la finalidad inmediata de alcanzar unas estructuras de mercado competitivas, no puede sustraerse a otras consideraciones que, como las de la política industrial, vienen determinadas por la política económica de cada etapa histórica.

manifiesta la Comisión; de lo que no cabe duda es de la variedad de opiniones que alberga al respecto el análisis económico.

² De la Quadra Salcedo: prólogo a Calvo Caravaca y Goñi Urriza (1999): 21.

Ello explica que, en opinión de la autora citada "La elaboración de normas *antitrust* y, sobre todo, su aplicación, hayan seguido una trayectoria pendular: el ejemplo americano es paradigmático en este sentido. Y explica también el hecho de que las normas sobre las concentraciones no se hayan elaborado con el objetivo de eliminar, ni de impedir, en cualquier caso, la formación de grandes empresas. Al contrario, la concentración ha merecido en líneas generales una valoración positiva. Las diferentes legislaciones han servido para mantener el proceso sometido al control estatal y para impedir aquellas operaciones que constituyen un verdadero abuso, un peligro patente de la eliminación de la competencia en el mercado"³.

La cita anterior pone de manifiesto dos cuestiones clave: el concepto de competencia y el de concentración, ya que ambos son, desde la óptica del Derecho, simétricos: cuáles son los niveles a los que la concentración se considera peligrosa es una cuestión que depende del grado de competencia que se desee mantener. Y si, como afirma Garrigues: "La misión genuina del jurista consiste en dar forma y nomenclatura jurídica a los hechos económicos" procede detenerse, siquiera brevemente a analizar ambos conceptos⁴.

En este sentido, el Derecho de la competencia no se dirige a proteger la existencia de una competencia absolutamente libre, entendiendo como tal el mayor número de operadores económicos con el mayor grado de homogeneidad posible, sino a garantizar que, al menos, pueda mantenerse una competencia eficaz entre tales

³ Bello Martín-Crespo (1997a): 32

⁴ En este sentido, Ascarelli señala que el jurista está llamado a la "valoración normativa de la realidad". El jurista debe definir, elementos, sujetos, cosas, actos a *los fines de aplicabilidad de una norma*" (la cursiva es mía. Ascarelli, 1970: 21).

operadores, lo que implica que ninguno de ellos pueda imponer unilateralmente las condiciones de mercado.

Por su parte, el concepto jurídico de concentración debe acotar aquellas manifestaciones del fenómeno que tengan relieve jurídico a la vista de los fines concretos que persigue la norma. Por ello, la noción jurídica de concentración no solo es diferente de la económica, sino que puede variar también en las distintas ramas del Derecho que abordan su regulación. En concreto lo que interesa al Derecho de la competencia es definir la concentración como una de las formas de restricción de la competencia en el mercado.

Tradicionalmente, el problema fundamental que ha planteado esta definición es el conseguir la compatibilización de dos exigencias: por un lado, la de certeza jurídica, de manera que los agentes implicados (empresas y autoridades de control) cuenten con una definición precisa, pudiendo prever los supuestos recogidos en la norma y, por el otro, la eficacia de ésta. Ello requiere una noción realista y flexible en la que puedan incardinarse la multiplicidad de operaciones que se producen en la realidad empresarial.

A esta dialéctica responden dos formas básicas de configurar la noción de concentración de empresas que emplea la doctrina: siguiendo a Alonso Soto (1999: 295 y ss.) bien utilizando el criterio de los procedimientos jurídicos que se siguen para lograrla (lo que conduce a la enumeración exhaustiva de las distintas figuras jurídicas que la empresas pueden emplear a tal fin) bien mediante los resultados económicos de la operación, siendo el elemento determinante en este caso es la pérdida de independencia económica que se produce a través de la adquisición del control de una o varias

empresas por parte de otra u otras. Desde esta óptica lo significativo es la integración de las empresas que se concentran bajo una misma unidad de dirección⁵.

La distinción no es superflua porque, generalmente, el juicio que se reserva para los acuerdos colusivos y el abuso de posición de dominio es más severo que el que se otorga a las operaciones de concentración empresarial, lo que tiene su traducción en las correspondientes normas: las que recogen aquellos supuestos suelen ser de prohibición, atenuada, en su caso, con el recurso a excepciones para aquellos supuestos en los que pueda demostrarse que se produce un beneficio económico y social que supere los efectos derivados de la restricción de la competencia. Por contra y, generalmente, la regulación de la concentración suele ser permisiva, limitando la prohibición a aquellos casos en los que se demuestre la existencia de efectos especialmente dañinos para la estructura competitiva del mercado.

De esta manera, la inclusión de la operación en una u otra categoría determina la aplicación de un cuerpo jurídico distinto. Es importante, por tanto, determinar los rasgos que corresponden a una operación de concentración de empresas, no sólo con la finalidad de definirla en sí misma sino también para diferenciarla de las otras dos categorías o, inversamente, determinar bajo que supuestos una operación de concentración podría incluirse en los supuestos de acuerdos colusivos o de abuso de posición dominante.

Como primera aproximación, la definición de Frignani y Waelbroeck⁶ destaca tres elementos para poder hablar de

⁵ Vogel (1988): 350 y ss.

⁶ Frignani y Waelbroeck (1983): 403

una concentración: por un lado, la existencia previa de, al menos, dos sujetos que lleven a cabo una actividad económica y tengan autonomía decisoria. En segundo lugar, la unificación de estos sujetos en un centro decisorio. Y por último, que esa unificación no solo se produzca en el comportamiento de las empresas sino también y, especialmente, mediante una modificación en su estructura, sea esta de propiedad o de gestión⁷.

2.2 La emergencia del control de las concentraciones: la regulación *antitrust* en EE.UU.

Ya hemos señalado en el capítulo primero como durante el último cuarto del siglo XIX se desató una oleada de operaciones de concentración en la economía norteamericana. Como observó Marshall, el clima industrial predominante en los EE.UU. era muy diferente del que imperaba en Inglaterra: "Aquí pocos son los ricos que toman parte directamente en sus negocios: por lo general, persiguen inversiones seguras para su capital [...] y muchos de ellos prefieren conservar lo que tienen a aumentarlo mediante negocios audaces [...] Pero en América la fuerza que domina es la energía incansable y el versátil espíritu de empresa, comparativamente, unos pocos hombres muy ricos y muy hábiles que gozan con el poder de hacer grandes cosas con los grandes medios que sus riquezas les permiten"⁸.

⁷ La diferencia con los acuerdos restrictivos de la competencia entre empresas estriba en que éstos vinculan a firmas que siguen siendo independientes y que únicamente se encuentran vinculadas entre sí en el ámbito que constituye el objeto del acuerdo, una cuestión que afecta a su conducta en el mercado, pero no a su estructura. No obstante no parece que la definición anterior excluya la calificación de una concentración empresarial como de abuso de poder de dominio.

⁸ Marshall (1925)

La cara menos amable de este fenómeno era un descontento generalizado que la prolongada depresión de finales del siglo XIX vino a agravar. El Juez Harlan, del Tribunal Supremo de los EE.UU. describía en 1911 esta situación con severidad: "Aquellos que recuerdan las condiciones en que estaba el país en 1890, no habrán olvidado que en todas las gentes, en general, había un hondo sentido de ansiedad. Se había liberado al país de la esclavitud humana [...] pero existía una universal convicción de que el país estaba en verdadero peligro de otra clase de esclavitud que se quería imponer el pueblo americano: la que resultaría de la acumulación de capitales en manos de unos pocos individuos y sociedades que controlan totalmente los negocios del país, incluyendo la producción y venta de los productos esenciales para la vida"⁹.

Fue, de hecho, una época de malestar general, salpicado por las huelgas y las conmociones ocasionales, a las que terminó por dar respuesta la acción política¹⁰ mediante la aprobación, en 1887, de la *Inter-State Commerce Act* y de la Ley Sherman, en 1890. La primera aceptó que los ferrocarriles fueran normalmente monopolios, estableciendo un órgano, la *Inter-State Commerce Commission* para su regulación. La Ley Sherman adoptó el enfoque opuesto, no considerando que las restricciones al comercio fueran inevitables, sino que el mercado competitivo era el principal regulador de los precios y de la producción, así como de los salarios, tipos de interés y beneficios. En definitiva, los miembros del Congreso de los EE.UU. confiaban en que una economía competitiva aseguraría una vasta dispersión del poder y

⁹ *Standard Oil Co. of New Jersey v. U.S.* Cit. en Rostow (1960)

¹⁰ Para una descripción del contexto en el que se aprobaron las primeras Leyes *antitrust* en EE.UU., además del trabajo de Rostow ya citado, pueden consultarse los de DiLorenzo (2002); Domínguez García(1985) y Kovacic y Shapiro(2001).

las oportunidades económicas, sentando las bases de un orden político y social que hacía de la igualdad un valor de suma importancia.

La Ley Sherman contiene únicamente dos disposiciones sustantivas. Condena como criminal todo contrato, combinación del tipo *trust* o similar o toda conspiración para restringir la industria o el comercio entre los diferentes Estados de la Unión o con naciones extranjeras; y condena también la monopolización o los intentos o conspiraciones para monopolizar cualquier parte de la industria o del comercio. Como puede observarse, no hace referencia a la concentración de empresas (la formación de los *trusts*) y fue acusada de imprecisión. Al respecto, el propio Sherman declaró: "Es difícil definir en términos legales la línea exacta entre combinaciones legales e ilegales. Por ello debe dejarse a los Tribunales la facultad de determinar en cada caso particular. Todo lo que como legisladores podemos hacer, es declarar principios generales, y podemos estar seguros de que los Tribunales los aplicarán llevando a cabo el significado de la Ley, como los Tribunales de Inglaterra y de los Estados Unidos han venido haciendo durante siglos. Esta Ley es únicamente un esfuerzo honesto para establecer un curso de acción"¹¹.

En 1914 se aprobaron la Ley Clayton y la Ley por la que se creaba la *Federal Trade Commission* (FTC). La Ley Clayton ya introduce un control *ad hoc* de las operaciones de concentración: "Ninguna corporación dedicada al tráfico adquirirá, directa o indirectamente, la totalidad o parte del capital de las acciones de una o más corporaciones dedicadas al comercio, cuando el

¹¹ 21 *Congressional Records*, 2460 (1890). Cit. en Sullivan y Harrison (1998): 7.

efecto de la adquisición o el uso del capital mediante el voto o algún otro medio pueda ser el de reducir sustancialmente la competencia entre dichas corporaciones, o restringir el comercio en cualquier sector de la comunidad o tender a la creación de un monopolio en cualquier ámbito del comercio"¹².

La Ley Clayton, además de las operaciones mediante la técnica de las participaciones recíprocas, también incluía la de consejeros y cargos directivos comunes (*interlocking directorate*). Se excluían expresamente la adquisición de acciones con fines de inversión (siempre que no llevaran aparejado el derecho de voto) y la creación de filiales y sucursales. Por su parte, la FTC es, junto a la División *Antitrust* del Departamento de Justicia, la principal agencia gubernamental encargada del control de la aplicación y cumplimiento de la normativa *antitrust*.¹³

Tras varias tentativas de reforma, la administración Truman promulgó la *Celler-Kefauver Act* en 1950 que venía a modificar la Sección 7 de la Ley Clayton. Los aspectos más destacados de la reforma consistieron en la dedicación a las concentraciones en sentido amplio (horizontales, verticales y conglomerales) y, en particular, la incorporación de la adquisición de activos de otras empresas como técnica de integración. Posteriormente, las leyes Hart/Scott/Rodino de 1976 y la *Federal Trade Commission Improvements Act* de 1980 introdujeron el control previo de las operaciones de concentración, añadiendo un artículo a la Ley Clayton

¹² *Clayton Act*, Sección 7, puntos 1 y 2

¹³ En opinión de Domínguez García (1985: 170), la FTC: "Es un órgano de controvertida y confusa naturaleza administrativa y cuasijudicial, compuesto por 5 miembros con amplias facultades para la investigación, decisión y representación ante los Tribunales de las eventuales violaciones de la normativa *antitrust*".

que obligaba a la notificación previa de aquellas operaciones que superasen determinados niveles. Por último, las *Merger Guidelines* de 1982 y 1984 recogen la aplicación de la Sección 7 de la Ley Clayton, implantando el uso del índice Herfindahl-Hirschmann para estimar los efectos de una concentración horizontal y hacen referencia a la adquisición de empresas en situaciones próximas a la quiebra (*falling companies*). Asimismo, se extiende su aplicación a los operadores económicos extranjeros que operen en el mercado norteamericano.

2.3 La génesis del control de las concentraciones en la Unión Europea

2.3.1 Los antecedentes: el Tratado CECA

El Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (Tratado CECA), firmado en París en 1951 por Francia, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Alemania e Italia, contiene en su articulado las condiciones para el control de las operaciones de concentración en el sector siderúrgico, en particular en su artículo 66¹⁴.

El contexto histórico en que se suscribió el Tratado CECA es bien conocido: concluida la Segunda Guerra Mundial, subsistía el temor a la reconstrucción de los gigantes siderúrgicos alemanes, desmantelados por las potencias aliadas ocupantes. El Tratado prevendría la aparición de un proceso de concentración que impidiera su reconstrucción.

¹⁴ Bello Martín-Crespo (1997a:48) destaca la influencia de la tradición norteamericana del Derecho *antitrust*, señalando que su influencia se hizo sentir en primer lugar sobre las normas de descartelización y desconcentración ordenadas por el Gobierno aliado en Alemania y, posteriormente, en la redacción del Tratado CECA.

El artículo 66 establece un sistema de control previo de las operaciones de concentración por parte de la Alta Autoridad (en la denominación que el Tratado da a la Comisión). Concretamente, señala que: "Requerirá autorización previa de la Alta Autoridad toda operación que en los territorios a que se refiere el párrafo 1 del artículo 79 y como resultado de la acción de una persona o de una empresa, de un grupo de personas o de empresas, tenga por sí misma, por efecto directo o indirecto una concentración de empresas, una de las cuales al menos quede sujeta a la aplicación del artículo 80, tanto si la operación se refiere a un mismo producto o a productos diferentes como si se efectúa mediante fusión, adquisición de acciones o de elementos del activo, préstamo, contrato o cualquier otro medio de control".

Por tanto, de la literalidad de este artículo, además de la necesidad de autorización previa se desprenden dos elementos sustantivos: la noción de concentración y la localización comunitaria de la operación.

Por lo que respecta al primero, la noción de concentración, el artículo 66.1 no contiene una definición general; pero ésta puede deducirse tanto de su contenido como del artículo 1 de la Decisión 24/54 de la Alta Autoridad que determina lo que debe entenderse por control de una empresa.¹⁵ A la vista del texto, el control es el elemento central en la noción de concentración, ya que aparece como el elemento común a todas las operaciones: la fusión, a la que también se hace referencia, no es más que una modalidad para llevarla a término. La Alta Autoridad, en la Decisión mencionada definió el control como: "La posibilidad de determinar la acción de una empresa" (artículo 1). Se

¹⁵ Decisión de 6 de mayo de 1954 por la que se establece un Reglamento relativo a los elementos que constituyen el control de una empresa.

trata, por tanto, de destacar los efectos económicos de la concentración y no su forma jurídica: lo que determina la existencia de control es la pérdida de la independencia económica de la empresa. A tal efecto, la Alta Autoridad enumeró toda una serie de procedimientos que pueden conferir la posibilidad de controlar una empresa: el derecho de propiedad o de disfrute de todos o parte de los bienes de una empresa, los contratos relativos a la contabilización o la asignación de beneficios y los referentes a todos o una parte importante de los abastecimientos o las ventas de una empresa... y aunque dicha enumeración proporciona una mayor certeza jurídica, el listado tiene un carácter meramente indicativo y no limitativo. En cualquier caso, los redactores del Tratado intentaron dar cabida a las diferentes formas de concentración, referidas éstas al crecimiento externo de la empresa¹⁶.

El otro elemento al que se hacía referencia era la localización. Para que la operación de concentración deba someterse a autorización previa, debe localizarse en el territorio CECA. Los territorios a que hace referencia el artículo 61 son "los territorios europeos de las Altas Partes contratantes" (artículo 79). Este en relación con el artículo 80, que viene a disponer que basta con que una de las empresas implicadas ejerza su actividad en el territorio CECA y en el sector del carbón y del acero para que quede sometida a las disposiciones del Tratado.¹⁷

¹⁶ En 1970 la Comisión puso de manifiesto su posición sobre las medidas internas de reestructuración o expansión de las empresas afirmando que pueden llegar a afectar a la libre competencia si desembocan en posiciones de dominio, pero para su control se emplearon procedimientos distintos al control de concentraciones previsto en el artículo 66. (Comisión CE: *Grandes lignes d'une politique de concurrence en matière de l'industrie siderurgique*. DOCE, serie C, núm. 12 de 30 de enero de 1970).

¹⁷ La Comisión ya manifestó en 1979 que en las concentraciones en que quedaran afectados junto al sector siderúrgico otros sectores, los efectos en cada uno de ellos serían examinados a

Además de los dos elementos señalados, es necesario un tercero: la dimensión de la operación, ya que en principio, solo las grandes concentraciones deben quedar sometidas al control comunitario. En este sentido, el artículo 66.3 establece que se eximirá de la obligación de autorización previa a aquellas categorías de aplicaciones que aun cayendo dentro del campo de aplicación del apartado primero, no alcancen unos umbrales mínimos, remitiendo a un posterior Reglamento de desarrollo. La Alta Autoridad lo adoptó mediante la Decisión 25/67: para productores la exención se aplica siempre que las empresas afectadas no alcancen conjuntamente un nivel mínimo de producción, calculado tanto en valores absolutos como en relación con la producción total comunitaria; para los segundos se establece también un umbral sobre el valor conjunto de la cifra de negocios y el incremento de ésta que deriva de la concentración.

Las sanciones resultan especialmente severas: si la concentración se ha llegado a producir y la Alta Autoridad estima que no se pueden satisfacer las condiciones del apartado 2 del artículo 66 es decir, si la operación confiere a las personas o a las empresas interesadas el poder de determinar los precios, limitar la producción o la distribución, obstaculizar la competencia efectiva en una parte del mercado o sustraerse a las normas de competencia, estableciendo una posición artificialmente privilegiada, entonces declarará el carácter ilícito de la concentración, ordenando la separación de las empresas o los activos indebidamente reunidos o la cesación del control común. También puede establecer las acciones que considere apropiadas para restablecer la explotación independiente

la luz de la normativa aplicable: Tratado CECA o Tratado CE (*IX Informe de la Política de Competencia* de 1979).

de las empresas y reintroducir las condiciones normales de la competencia, a lo que se añaden una serie de multas que pueden llegar hasta el 15 por ciento del valor de los activos agrupados como resultado de la concentración.

2.3.2 El camino hacia el control de las concentraciones en la Comunidad Europea. La aplicación de los artículos 85 y 86 del Tratado CE

Paradójicamente, y a pesar de la estricta regulación que se efectúa en el Tratado CECA, el Tratado de Roma no contiene, en sus disposiciones sobre competencia, ninguna referida a la concentración empresarial. Dado que, obviamente, no puede atribuirse esa ausencia al olvido, la razón plausible es que los redactores del Tratado no deseaban que el control de la concentración empresarial se ejercitara desde las instituciones comunitarias, manteniendo la competencia en el ámbito de los Estados miembros, o bien, como señala De Cockborne (1988: 15) a pesar de que el Informe Spaak opinaba que el Tratado debía incluir elementos que permitieran a la Comisión la organización de un control de las operaciones de concentración, "esta proposición no fue mantenida probablemente porque en 1956 las concentraciones entre empresas no parecían plantear un problema económico sensible, fuera del sector del carbón y del acero".

No obstante, ya en 1962 la Comisión declaraba su preocupación por el aumento en el número de concentraciones empresariales y la importancia de mantener un escrutinio sobre este hecho en atención a la formación de posiciones de dominio en el mercado común, manifestando el propósito de decidir, en los años siguientes, si el artículo 86 (actualmente 82) y el

Reglamento 17/62 del Consejo¹⁸ eran instrumentos adecuados para asegurar un control suficiente de las operaciones de concentración. A tal fin, en mayo de 1963 solicitó a un grupo de expertos el examen de las relaciones existentes entre la interpretación y la aplicación del artículo 86 (actualmente, 81) del Tratado CE a las concentraciones, especialmente la posibilidad de motivar una notificación obligatoria de las operaciones que pudiesen tener una importante incidencia en el mercado, solicitando al tiempo a un grupo diferente el estudio del artículo 85 (actualmente 82) a las operaciones de concentración. El resultado de estos trabajos fue la publicación, en 1965, del *Memorándum sobre el problema de la concentración en el mercado común*¹⁹ en el que la Comisión planteaba una primera toma de posición sobre las posibilidades de aplicar estos dos artículos a las concentraciones de empresas. Hay que destacar que el texto manifiesta una valoración positiva de los fenómenos de crecimiento externo, y, precisamente, para obviar los problemas de índole fiscal o de Derecho de sociedades, se proponían una serie de soluciones.

Pero, puesta de manifiesto esta actitud favorable, la Comisión advertía de los peligros a los que podía llevar la monopolización de amplias áreas del mercado. En este sentido, se interrogaba si los artículos 85 y 86 del Tratado CE podrían constituir la base de un sistema que evitara las concentraciones perjudiciales para el mantenimiento de la libre competencia, en un marco que proporcionase a las empresas suficiente seguridad jurídica.

¹⁸ Reglamento (CEE) núm. 17/62 del Consejo, de 6 de febrero de 1962. Primer Reglamento de aplicación de los artículos 85 y 86 del Tratado.

¹⁹ *Informe general sobre la actividad de la CEE, 1964*

A este efecto, la Comisión consideraba que la prohibición del artículo 86²⁰ podía aplicarse a concentraciones que, en cierta forma, podían considerarse como forma de explotación abusiva de una posición de dominio, siempre y cuando una de las empresas participantes dispusiera previamente de esta posición, lo que, *a sensu contrario* implicaba que si ninguna de ellas la detentaba, la concentración quedaba fuera del ámbito de aplicación. La Comisión estimó también que si en una concentración participaba una empresa en posición de dominio, el resultado de la operación siempre afectaría al comercio entre Estados miembros, una condición necesaria para la aplicación del artículo 86; pero además, era necesario que produjese un abuso de esta posición.

La explotación abusiva de una posición de dominio se concibió desde una perspectiva objetiva, efectuando una analogía basada en el artículo 85. El *Memorándum* señalaba el artículo 86 del Tratado permitiría, en principio, la existencia de una posición dominante; pero si una empresa en posición dominante reforzaba esa posición mediante una concentración hasta tal punto que crea una situación de monopolio, esa concentración debe ser considerada como un abuso de posición dominante²¹. Por tanto, una concentración que dé lugar "a una eliminación completa de la competencia" constituye un abuso. Lo importante es, por tanto, el examen de las condiciones del mercado²².

²⁰ Las condiciones de aplicación del artículo 86 (hoy 82) son tres: la existencia de una posición de dominio en todo o una parte sustancial del mercado común, la explotación abusiva de esta posición y que el abuso de ésta afecte al comercio entre Estados miembros.

²¹ De Cockborne (1988): 17. En su opinión, el *Memorándum* admitía así, indirectamente, que los instrumentos existentes no eran suficientes para controlar las concentraciones, conclusión a la que llegaría más tarde la Comisión.

²² En esta óptica, y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, la calificación de la concentración como abusiva no depende de los

Respecto de la aplicación del artículo 85, el grupo de expertos correspondiente emitió una opinión afirmativa respecto de su aplicación, pero señalando que ésta sólo podría producirse cuando, tras la operación, subsistieran empresas jurídicamente independientes²³ -lo que les llevó a emplear un concepto sumamente amplio de concentración- y siempre que la competencia resultara sensiblemente afectada. La Comisión en el *Memorándum* tomó partido por una solución negativa a la cuestión²⁴ basándose en que: "los acuerdos [que regula el artículo 85] se celebran entre empresas que conservan su autonomía, tendentes a un comportamiento determinado en el mercado", ello era incompatible con las concentraciones, que "significan la agrupación de varias empresas bajo una dirección única, abandonando su autonomía"²⁵.

Aunque, como hemos visto, el *Memorándum* admitía la posibilidad de aplicación del artículo 86 a las operaciones de concentración, la Comisión no hizo uso de ésta hasta 1971 en su decisión sobre el asunto Continental Can.²⁶

Continental Can Company, la mayor productora mundial de envases metálicos adquirió en 1969 el control del 85 por ciento del capital de la sociedad alemana Schmalbach Luberca Werke (SLW), la empresa europea más importante en el sector de los envases metálicos, de papel y de plástico, así como de la maquinaria para su fabricación. Seguidamente, entabló negociaciones con la empresa británica The Metal Box con el fin de constituir un

medios que se empleen para llevarla a cabo, sino de los resultados que se obtengan.

²³ Ello les llevaba, por ejemplo, a excluir del ámbito de aplicación del artículo 85 a las fusiones.

²⁴ Domínguez García (1987): 371

²⁵ *Memorándum*, p. 669

holding europeo del embalaje en el que se pretendía integrar, además de a esta sociedad, a la italiana Superbox, a la holandesa TDV y a la francesa Carnaud. A tal fin, Continental Can creó una sociedad holding, Europemballage Corporation, de la que poseía el 100 por ciento del capital. Seguidamente, esta empresa adquirió el 80 por ciento de las acciones TDV, uno de los mayores productores de Europa continental, obteniendo así una participación del 90 por ciento, ya que con anterioridad a la creación de Europemballage, Continental Can disponía de una participación del 10 por ciento, de manera que ésta disponía, con anterioridad a la operación de concentración, de una posición de dominio en el mercado correspondiente²⁷.

La Comisión consideró, de acuerdo con la doctrina del *Memorándum* de 1965 que la adquisición de una participación mayoritaria de una empresa competidora por una firma en posición dominante constituía un supuesto de explotación abusiva de dicha posición, consistente en proyectar la adquisición de un poder monopolístico desde una posición ya dominante. La decisión fue recurrida ante el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas quien, en su Sentencia de 1973, anuló la decisión de la Comisión por considerarla insuficientemente motivada; pero confirmó, en el plano de los principios jurídicos, la postura de la Comisión sobre la aplicabilidad del artículo 86 a las operaciones de concentración, afirmando: "Es susceptible de constituir un abuso el hecho de que una empresa en posición de dominio refuerce esa posición hasta el punto de que el grado de dominio así conseguido dificulte sustancialmente la competencia, es decir, no deje subsistir más que a empresas

²⁶ Decisión de la Comisión de 9 de diciembre de 1971, DOCE serie L, num. 7, de 8 de enero de 1972.

²⁷ Domínguez García (1987): 376 y 377

dependientes, en su comportamiento, de la empresa dominante"²⁸.

El Tribunal, por tanto, se adhirió a la concepción objetiva del abuso contenida en el *Memorandum* de la Comisión; y la Sentencia, confirmando la aplicabilidad del artículo 86 recordó la necesidad de una adecuada interpretación de las normas de competencia: "Debe contemplarse el espíritu, la economía y los términos del artículo 86 teniendo en cuenta el sistema del Tratado y las finalidades que le son propias" (considerando 22).

La Comisión, con el respaldo del TJCE siguió aplicando el artículo 86 ya que, según su interpretación de la Sentencia, ésta venía a confirmar la necesidad de mantener un límite sobre las operaciones de concentración. Pero es importante resaltar que en diversas ocasiones la Comisión justificó la aplicación de este artículo "en ausencia de un medio de control más apropiado para las concentraciones más importantes, aplicable en el ámbito de la CEE"²⁹.

La aplicación del artículo 85 se planteó a raíz del denominado asunto Philip Morris. Esta empresa compró en 1981 a Rembrands Group el 50 por ciento de su filial, Rothmans Tobacco, empresa británica que poseía el 44 por ciento de Rothmans International. A ello se unía un acuerdo de asociación para cooperar en la dirección de los negocios de Rothmans International, filial de la anterior: a tal efecto, Philip Morris disponía de un derecho de veto sobre el control que ejercía Rothmans Tobacco Holding sobre Rothmans International. Tanto

²⁸ Sentencia Europemballage Corporation y Continental Can Company Inc. contra la Comisión. Asunto 6/72. Recopilación de Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la CE, 1973, pp. 215 y ss. considerando num. 26.

Philip Morris como Rothmans se encontraban entre los mayores productores mundiales de tabaco, y eran competidoras en el mercado comunitario, muy concentrado en un reducido grupo de multinacionales. La Comisión recibió una comunicación de ciertos competidores solicitando que la compra fuera declarada una infracción al amparo de lo dispuesto en los artículos 85 y 86 del Tratado³⁰.

En 1984 las empresas modificaron los acuerdos: Philip Morris dejó su participación en Reynolds Tobacco Holding y pasó a ser accionista directo en Reynolds International con un 30,8 por ciento de las acciones, vendiendo las restantes al público. En estas condiciones, la Comisión consideró que los acuerdos no se oponían de pleno a los artículos 85 y 86 pero requirió a las partes distintos compromisos para que quedase garantizado el mantenimiento de la competencia entre ambas firmas³¹. Éstas recurrieron la decisión, y el Tribunal dictó Sentencia el 17 de marzo de 1987, que tuvo gran trascendencia en la aplicación de las normas de competencia a las concentraciones.³²

La Sentencia resultó sumamente controvertida³³. Una parte de la doctrina consideró que el Tribunal se había pronunciado a favor de la aplicación del artículo 85 a las concentraciones, mientras que otra consideró lo contrario. El problema que se plantea es "si la adquisición de una participación minoritaria en el

²⁹ Vid. los *Informes sobre la política de competencia* IX de 1979 (núm.130), X de 1980 (núm.150), XI de 1981 (núm.111) y XII de 1983 (núm.165).

³⁰ De Cockborne (1988: 27) y XIV *Informe sobre Política de Competencia de 1984* (núm.99 y ss.)

³¹ XIV *Informe sobre Política de Competencia de 1984* (núm.100)

³² British American Tobacco Company LTD y RJ Reynolds Industries, Inc. contra la Comisión, asuntos acumulados 142 y 156/84.

³³ Daranas (1988: 89) llega a considerar la argumentación jurídica de la Sentencia "poco convincente".

capital de una empresa competidora constituye una infracción con arreglo a los artículos 85 y 86 del Tratado y, si así fuere, en que condiciones" (considerando 30). Para ello, el Tribunal estimó que para que pueda aplicarse a una adquisición de control el artículo 85 "La Comisión debe de estar en condiciones de demostrar que el acuerdo tiene por objeto o efecto influir en el comportamiento competitivo de las empresas en el mercado en cuestión" (considerando 45). En este sentido, es importante destacar que, en la Sentencia, el TJCE justificó su entrada en la aplicabilidad del artículo 85 en la siguiente forma: "Dado que la adquisición de una participación en el capital de Rothmans International es el objeto de acuerdos concluidos entre empresas que, tras la entrada en vigor de estos acuerdos, siguen siendo independientes, conviene, en primer lugar, examinar este problema a la luz del artículo 85" (considerando 31). Por tanto, y en opinión del Tribunal, la utilización del artículo 85 exigía que tras la operación de que se trate, las empresas implicadas subsistan independientemente lo que, en principio, excluye la concentración empresarial³⁴.

En definitiva, la Sentencia en ningún momento se manifestaba claramente a favor de la aplicabilidad del artículo 85 a este tipo de operaciones: la única conclusión que se desprende claramente del texto es la de que un acuerdo entre empresas independientes que prevea una adquisición de control futura podría entrar en el campo de aplicación de éste; pero no se dice nada respecto de la concentración en sí misma.

La sentencia Philip Morris tuvo como efecto la profundización en los conceptos de acuerdo y concentración, así como en su distinción recíproca,

³⁴ Alonso Soto (1988): 787 y 788

marcando un cambio de rumbo en la posición de la Comisión en relación con la aplicabilidad del artículo 85³⁵. Esta, hasta 1984, había sido coherente con el contenido del *Memorándum*, ya que en determinadas decisiones negó la aplicabilidad de dicho artículo (por ejemplo, en la Decisión SHV-Chevron sobre la constitución de una empresa común.³⁶

Sin embargo, la ineficiencia del artículo 86 para conseguir un control efectivo de las operaciones de concentración y las demoras en la aplicación de una norma que lo hiciera posible, impulsaron a la Comisión a aplicar el artículo 85 a las operaciones de constitución de una empresa común (que el artículo 66 del Tratado CECA califica de operaciones de concentración) precisando, en distintos *Informes sobre la política de competencia* los criterios de aplicación. Estos criterios fueron haciéndose progresivamente más extensivos, de manera que, si bien en un principio la Comisión prestaba atención a las distintas condiciones bajo las que la formación de una empresa común podía constituir un indicio de coordinación competitiva entre las firmas participantes, acabó considerando que la empresa común era un instrumento de coordinación y, por último, de acuerdo, en el sentido del párrafo 1 del artículo 85.³⁷

En cualquier caso, el problema fundamental seguía sin resolverse: la inexistencia de una norma capaz de

³⁵ García Vicente (1988: 55) indica que la Comisión publicó una nota de prensa el día 18 de noviembre de 1987 en que manifestaba que el TJCE le había dado la razón.

³⁶ Decisión SHV-Chevron. DOCE, serie L num. 38, de 12 de febrero de 1975.

³⁷ Por ejemplo, en la decisión Elopak - Metal Box - Odin, la fundamentación para incluir el supuesto en el ámbito de aplicación del artículo 85 es la creación de una empresa común: "Odin es propiedad conjunta de las sociedades matrices; ambas tienen la misma participación en la empresa y ejercen el control conjuntamente. Por lo tanto, la empresa en participación deberá considerarse con arreglo a lo dispuesto en el artículo 85" (DOCE, serie L, num. 209 de 8 de agosto de 1990).

proporcionar un control suficiente de aquellas operaciones de concentración susceptibles de tener efectos sobre la competencia en el mercado común.

2.3.3 El proceso de elaboración del Reglamento (CEE) 4064/89 sobre el control de las concentraciones de empresas

El proceso de elaboración del Reglamento 4064/89 sobre el control de las operaciones de control de empresas, al que en adelante nos referiremos simplemente como el Reglamento, pone de manifiesto que la cuestión fundamental durante el largo periodo de gestación fue el reparto de competencias entre la Comisión y los Estados miembros. La evolución se orientó hacia la limitación del ámbito de aplicación de la norma a las operaciones de concentración de dimensión comunitaria, vinculadas a la obligación de notificación previa, y para alcanzar este resultado fue necesario conseguir una diferenciación nítida entre las condiciones de aplicación del Reglamento y las condiciones de valoración de las concentraciones que quedarían sometidas a éste³⁸.

Como se ha señalado en el apartado anterior, a falta de una regulación específica, las instituciones comunitarias no dejaron de ejercer un control efectivo, aunque incompleto, de las operaciones de concentración, empleando a tal fin normas de competencia contenidas en el Tratado de Roma. Sin embargo, la necesidad de una regulación se hacía mas evidente con el paso del tiempo por dos razones: en primer lugar, por la insuficiencia de los artículos 85 y 86 para mantener las estructuras

³⁸ Para una visión sobre el proceso de elaboración del Reglamento más detallada de la que se contiene en las páginas siguientes de este trabajo, pueden consultarse los textos de la que se ha

competitivas de la Comunidad en un nivel aceptable frente a las concentraciones empresariales: una mayor frecuencia y envergadura de las integraciones de empresas exigía la elaboración de un instrumento normativo que sirviera para evitar la formación de posiciones de dominio especialmente dañinas. En segundo lugar, la inseguridad jurídica de las empresas aumentaba ante la variedad de posiciones (a veces incluso contradictorias) mantenidas por la Comisión sobre la aplicación de las normas del Tratado a las operaciones de concentración, inseguridad que el TJCE no llegó a eliminar.³⁹

En definitiva, se hacía necesario contar con una regulación específica que tuviera en cuenta dos elementos fundamentales: facilitar las operaciones de concentración que tuvieran efectos positivos sobre la economía y evitar aquellas otras que pudieran tener efectos nocivos sobre la competencia.

El primer impulso surgió del Parlamento Europeo en 1971 que, en su Resolución de 7 de junio de dicho año sobre las normas de competencia y la posición de las empresas europeas en el mercado común y en la economía mundial (DOCE, serie C, num. 66, de 1 de julio de 1971), consideró que era necesaria la notificación previa de las concentraciones que superasen una determinada parte del mercado o un umbral de tamaño determinado, para someterse a la autorización de la Comisión. Un año

extraído: Bos *et al.* (1992); Decherey (1990) y Winckler y Gerondean (1990).

³⁹ El Comité Económico y Social (CES) en su dictamen de 2 de junio de 1988 sobre la propuesta de Reglamento afirmaba que tras las Sentencias Continental Can y Philip Morris: "Existe una situación de inseguridad jurídica. Por consiguiente el Comité considera que incumbe a la Comunidad Europea proporcionar cuanto antes un marco jurídico claro y bien estructurado para las concentraciones de empresas", COM (88) 97 final, CES 588/88 núm. 1.2.2.

después, la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de París declaraba la necesidad de contar con disposiciones que asegurasen que las concentraciones de empresas se realizasen en armonía con los objetivos económicos y sociales de la Comunidad⁴⁰. El 5 de diciembre, el Consejo declaraba "haber tomado nota del propósito de la Comisión"; de manera que al término de 1972 todas las instituciones comunitarias estaban comprometidas con el mismo objetivo. Pasarían, sin embargo dieciséis años hasta que el Reglamento 4064/89 se aprobase.

La propuesta inicial⁴¹ de la Comisión, de julio de 1973, no contenía un régimen de autorización previa (como el establecido en el artículo 66 del Tratado CECA, antes mencionado) sino un sistema de notificación previa de las operaciones de concentración que superasen un determinado umbral dimensional. La notificación suspendería durante tres meses de la realización de la concentración; transcurrido ese periodo sin que la Comisión incoase procedimiento, se presumiría compatible con el mercado común. En otro caso, y tras la apertura del procedimiento, la decisión de la Comisión debería adoptarse en el plazo de nueve meses.

La Comisión podía declarar la incompatibilidad de la operación sujeta, en su caso, al cumplimiento de determinadas obligaciones y condiciones que deberían cumplir las empresas, o bien la incompatibilidad de ésta. Si la operación se hubiese realizado, podía ordenar la separación de activos o cualquier otra medida para restablecer las condiciones de competencia.

El criterio para declarar la incompatibilidad era semejante al establecido en el apartado 2 del artículo

⁴⁰ Daranas (1988): 89 y ss.

⁴¹ DOCE, serie C, núm. 92 de 31 de octubre de 1973

66 del Tratado CECA: la adquisición o el refuerzo del poder de obstaculizar la competencia efectiva en el mercado común o en una parte sustancial del mismo. El artículo 1 en su apartado 3 establecía la posibilidad de conceder una exención de incompatibilidad a las operaciones que fueran indispensables para la realización de un objetivo prioritario para el interés general de la Comunidad.

La cuestión fundamental fue la dimensión de la operación, ya que era precisamente esa circunstancia la que establecía la división de poderes entre la Comisión y la autoridades nacionales. En la propuesta de referencia, la dimensión de la operación no sólo se debía tomar en consideración para determinar la obligación de notificación (artículo 4) sino también para valorarla (artículo 1.2). Quedaban dispensadas de la obligación de notificación previa las operaciones en que la cifra de negocios conjunta de las empresas participantes fuera inferior a 1.000 millones de ecus, siempre y cuando todas ellas tuvieran una cifra inferior a 30 millones de ecus. Ello parecía indicar que las operaciones que superasen dichos umbrales quedarían sometidas al control de la Comisión mientras que las que no los alcanzaran quedarían fuera de éste.

Sin embargo, la Comisión efectuó una interpretación distinta. La propuesta inicial estableció también un umbral mínimo por debajo del cual la operación quedaba excluida de la declaración de incompatibilidad con el mercado común: según el artículo 1.2 no podía declararse la incompatibilidad para aquellas operaciones en que la cifra de negocios conjunta de las empresas participantes fuera inferior a 200 millones de ecus o cuando los productos o servicios no representaran, en algún Estado miembro más del 25 por ciento del volumen de ventas de

productos a servicios similares. Basándose en este artículo la Comisión ampliaba, de hecho, el ámbito de aplicación de la norma. Algunas operaciones no sometidas a la obligación de notificación previa sí que podían quedar sujetas a valoración y, por tanto, a la declaración de incompatibilidad de oficio.⁴²

La propuesta inicial, a pesar de la aceptación que el Proyecto encontró en el Parlamento (Resolución del Parlamento Europeo sobre el Proyecto de Reglamento, DOCE, serie C, num. 23, de 8 de marzo de 1974, p. 19) y en el Comité Económico y Social, generó divergencias importantes en el seno del Consejo; divergencias que se extendieron a la conveniencia misma de una regulación sobre concentraciones⁴³. Durante los años siguientes la controversia se centraría en dos cuestiones: el ámbito de aplicación del Reglamento y los poderes de la Comisión y del Consejo.

Las dos cuestiones se abordaron en la primera modificación de la propuesta de Reglamento presentada por la Comisión en 1981 (DOCE serie C num. 36, de 12 de febrero de 1982, p. 3). En relación a la primera, la propuesta intentó evitar que las concentraciones de poca importancia se sometieran a un control comunitario: a tal fin se suprimió el criterio de la proporción del mercado entre las condiciones de inaplicabilidad de la prohibición establecidas en el artículo 1.2 y se elevó el nivel mínimo exigido de 200 a 500 millones de ecus. Sin embargo, la Comisión reintrodujo este criterio por otra vía: el artículo 1.1 incluyó una presunción de compatibilidad de una operación de concentración, salvo

⁴² En opinión de Bello Martín-Crespo (1997a: 94): "La Comisión ha intentado siempre mantener algún apoyo para no perder totalmente la capacidad de actuar sobre las operaciones que no debían ser notificadas".

⁴³ *X Informe sobre la política de competencia de 1980*

prueba en contrario de la Comisión, para aquellas cuya cuota en el mercado común fuera superior al 20 por ciento. Esta presunción permitía probar que una operación que superase dicho umbral podía ser incompatible con el mercado común aun cuando estuviera exenta de notificación, de manera que la línea divisoria entre las competencias de los Estados miembros y de la Comisión seguía quedando indefinida.

Por lo que respecta a la atribución de competencias, la propuesta ampliaba el papel del Consejo en el proceso de cooperación de los Estados miembros para la toma de decisiones por la Comisión. Si la mayoría de los miembros del Comité Consultivo se manifestaba contrario a un proyecto de decisión de la Comisión, la decisión quedaría en suspenso durante veinte días, plazo durante el cual un Estado miembro podía sugerir un objetivo que desde su punto de vista resultaba prioritario y justificar así una derogación de la incompatibilidad⁴⁴.

Entre 1982 y 1983 se adoptaron las resoluciones del Consejo Económico y Social (DOCE serie C num. 252 de 27 de septiembre de 1982) y del Parlamento Europeo (DOCE serie C num. 322 de 28 de noviembre de 1983). Ambas se manifestaron a favor de la competencia exclusiva de la Comisión sobre las operaciones de concentración de dimensión comunitaria. Especialmente, el Consejo Económico y Social manifestó que la decisión de incompatibilidad dependería únicamente de la Comisión; el Parlamento Europeo fue más radical, ya que negó el acuerdo a la modificación de 1981.

La Comisión elaboró una nueva propuesta que, presentada en 1984, admitía un ámbito de aplicación esencialmente comunitario; pero no descartaba totalmente la

⁴⁴ DOCE serie C, num.92 de 31 de octubre de 1973, art. 19.

posibilidad de que operaciones que dejaran sentir sus efectos únicamente en el ámbito nacional quedaran sometidas al escrutinio de la Comisión. La propuesta no llegó a prosperar, ya que: "El ámbito de aplicación del Reglamento se refería a las operaciones de concentración de dimensión comunitaria de manera esencial -como deseaba la Comisión- pero no de manera exclusiva -como deseaban los Estados miembros"⁴⁵. Además, el conflicto entre instituciones seguía sin resolverse: los estados y el Consejo deseaban un mayor protagonismo de este último y del Comité Consultivo, mientras que la Comisión proponía mantener la competencia exclusiva.

La discusión en el Consejo llegó a un punto muerto. En esta situación, la Comisión consideró una propuesta del Parlamento en el sentido de retirar la propuesta y volver a comenzar desde cero (*XIV Informe sobre la política de competencia* de 1986 num. 38 y 39); pero, a la vista de las rígidas posturas mantenidas, la Comisión solicitó que se adoptara una posición política, proponiendo al efecto algunos elementos básicos: el establecimiento de un régimen de prohibición para las operaciones que crearan o ampliaran posiciones de dominio y la posibilidad de conceder exenciones, mediante un régimen similar al del artículo 85.3 del Tratado CE. El régimen se aplicaría únicamente a concentraciones de dimensión europea que quedarían sometidas a notificación previa y el proceso se llevaría a cabo en plazo reducidos y con la participación de los Estados miembros en la toma de decisiones (*XVII Informe sobre la política de competencia* de 1987, num. 51).

El Consejo de 30 de noviembre de 1987 adoptó una postura favorable hacia un control comunitario de las concentraciones basado en cuatro principios: ser

⁴⁵ Bello Martín-Crespo(1997a): 98, nota pp.

aplicable de manera no discriminatoria a los mayores casos de concentración, proporcionar seguridad jurídica a las empresas, permitir determinadas excepciones a la prohibición y asegurar una participación adecuada de los Estados miembros⁴⁶.

La Comisión presentó una nueva propuesta en abril de 1988⁴⁷. El Reglamento se aplicaría únicamente a concentraciones de dimensión comunitaria quedando expresamente excluidas las que tuvieran una repercusión exclusivamente nacional. Podrían ser declaradas compatibles con el mercado común o autorizarse con criterios similares a los del artículo 85.3 del Tratado CE, desapareciendo el criterio de inaplicación de la incompatibilidad. Se redujo a cuatro meses la duración del procedimiento y el Comité Consultivo mantenía una función de dictamen. Sin embargo, se mantuvo la presunción de compatibilidad cuando la cuota de mercado de las empresas en el mercado común o en una parte sustancial de éste fuera inferior al 20 por ciento, con lo que, una vez más, la Comisión podía argumentar su competencia sobre las operaciones de concentración sin dimensión comunitaria.

Pero además, existía un problema de indefinición si bien de orden inverso a los anteriores: el artículo 6 exigía "un cambio sustancial en la estructura de la competencia" para que la Comisión pudiera incoar el procedimiento. Así, una operación de dimensión comunitaria, notificada a la Comisión, podía quedar finalmente sometida a la legislación nacional: si una operación notificada no producía un cambio sustancial en la estructura de la competencia, no se incoaría el

⁴⁶ De Cockborne (1988): 35

⁴⁷ DOCE serie L, num. 130, de 19 de mayo de 1988

procedimiento, comunicándolo a las autoridades nacionales.

Las consultas al Parlamento (DOCE serie C, num. 309 de 5 de diciembre de 1988) y al Consejo Económico y Social (DOCE, serie C, num. 208 de 5 de agosto de 1988) obtuvieron un claro pronunciamiento en contra de cualquier competencia nacional sobre las operaciones de concentración de dimensión comunitaria para evitar que estas operaciones quedaran sometidas a un doble control. El Consejo en su reunión de noviembre de ese mismo año centró la discusión en dos cuestiones. Por una parte el principio de exclusividad: la valoración de las operaciones se realizaría por una única autoridad a partir del Reglamento, quedando excluida en principio la aplicación del Derecho de los estados miembros; por la otra, la del principio de neutralidad: la posición del Consejo frente a las concentraciones partía de un enfoque ajeno a cualquier prejuicio de compatibilidad o incompatibilidad con el mercado común.

La Comisión tuvo en cuenta esas valoraciones y presentó el 30 de noviembre⁴⁸ una versión revisada que incidía, sobre todo, en la primera cuestión. Las operaciones que cayeran dentro del ámbito de aplicación del Reglamento se definían únicamente con referencia a la dimensión comunitaria del artículo 1; no se recogían los criterios de presunción de compatibilidad ni el de inaplicación de la incompatibilidad. Se suprimía también la referencia al cambio sustancial en la estructura de la competencia y se afirmaba la competencia exclusiva de la Comisión, estableciendo que los Estados miembros deberían abstenerse de aplicar la normativa nacional a las operaciones de dimensión comunitaria. Conectado con la distribución de competencias estaba la determinación de

⁴⁸ DOCE serie C, num. 309 de 5 de diciembre de 1988

los umbrales mínimos para que la operación se considerase de dimensión comunitaria: en la propuesta de la Comisión, la cifra de negocios conjunta debía ser superior a 1.000 millones de ecus, superando cada una de las empresas implicadas la cifra de 100 millones salvo que cada una realizase más de las tres cuartas partes de su cifra de negocio comunitario en un mismo Estado miembro.

El Consejo de octubre de 1989 llegó a un compromiso global en varios aspectos. Los umbrales de dimensión comunitaria se situaron en 5.000 millones de ecus⁴⁹, para la cifra conjunta de negocios en el ámbito mundial y de 250 millones en el ámbito comunitario y la posibilidad de incluir el reenvío de un asunto por la Comisión a un Estado miembro cuando la estructura de la competencia pudiera quedar afectada por un mercado local.

2.4 El Reglamento (CEE) 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración de empresas de dimensión comunitaria⁵⁰

El Reglamento CEE 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de control de empresas de dimensión comunitaria entró en vigor en septiembre de 1990 completándose con una serie de textos de aplicación: el Reglamento 3384/94 de 21 de diciembre de 1994, relativo a las notificaciones, plazos y audiencias en el procedimiento de control de las operaciones de

⁴⁹ Bercovitz, en un estudio comparado de los umbrales existentes en la legislación de los estados miembros indica que la dimensión comunitaria se estableció a un nivel extraordinariamente alto (Bercovitz, 1990: 215).

⁵⁰ A partir de este punto se emplean las numeraciones del Tratado CE tal y como han quedado establecidas tras el Tratado de Amsterdam.

concentración (DOCE, serie L, num. 377, de 14 de agosto de 1990) y dos comunicaciones en las que se exponían las líneas directrices a seguir en la interpretación de la noción de concentración⁵¹ y de las restricciones accesorias.

El Reglamento 4064/89 quedó modificado por el Reglamento 1310/97, publicado por la Comisión en 1998. A este último se unieron cuatro comunicaciones que interpretaban nociones fundamentales a la luz de las decisiones adoptadas por este órgano desde la entrada en vigor del Reglamento. El análisis que sigue parte del texto consolidado del Reglamento 4064/89 (es decir, con las modificaciones introducidas por el Reglamento 1310/97 y las comunicaciones de la Comisión vigentes).

2.4.1 La noción de concentración

Veíamos en el apartado correspondiente a la introducción de este capítulo cómo la doctrina distinguía dos criterios para establecer el concepto de concentración: mediante la enumeración de los procedimientos jurídicos y a través de los resultados económicos de la operación. La Comisión emplea simultáneamente ambos criterios a los que une también la formulación de un concepto negativo, excluyendo determinadas operaciones del ámbito de aplicación del Reglamento⁵².

En este sentido, el considerando 23 del Reglamento define como concentraciones a las operaciones que implican una modificación permanente en la estructura de las empresas participantes, principio que es desarrollado en los cinco apartados del artículo 3. El

⁵¹ Comunicación de la Comisión sobre las operaciones de control y concentración, y Comunicación de la Comisión sobre las restricciones verticales accesorias a las operaciones de concentración, DOCE, serie C num. 203, de 14 de agosto de 1990.

apartado 1 distingue entre dos modalidades de operaciones de concentración: la fusión y la adquisición de control. El apartado 2 precisa, en el ámbito de las empresas en participación, que constituyen concentraciones las empresas en participación que desempeñan con carácter permanente las funciones de una entidad económica independiente. Los apartados 3 y 4 acotan la noción de control, mientras que el 5 excluye explícitamente del ámbito de aplicación del Reglamento algunas modalidades de operaciones próximas al concepto de concentración. Adicionalmente, en marzo de 1998 la Comisión publicó una Comunicación en que trataba específicamente el concepto de concentración, precisando su doctrina al respecto⁵³.

La fusión constituye "Un procedimiento jurídico por el cual dos o más sociedades agrupan patrimonios y sus socios en una sociedad única, previa disolución de todas las sociedades que se fusionan (creando una sociedad nueva que asuma a todas las preexistentes) o previa disolución de todas menos una (que absorbe a las restantes)"⁵⁴. Esta definición es muy similar a la que emplea la citada Comunicación cuando en su apartado 6 indica que la fusión tiene lugar cuando dos o más empresas anteriormente independientes se fusionan en una nueva y dejan de existir como entidades jurídicas diferenciadas o cuando una empresa es absorbida por otra: la última mantiene su personalidad jurídica mientras que la primera deja de existir como tal⁵⁵.

⁵² Alonso Soto (1999): 307

⁵³ Comunicación de la Comisión sobre el concepto de concentración con arreglo al Reglamento (CEE) 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas. DOCE serie C, 1998, num. 66.

⁵⁴ Broseta Pont (1990): 301

⁵⁵ La Comunicación establece también lo que denomina la fusión *de facto*, que viene a ser una especie de fusión sin fusión y que se produce cuando dos empresas, que conservan su personalidad jurídica propia, establecen mediante un contrato una gestión económica única para lo que, adicionalmente, se exige que haya

Más complejo es el tratamiento de la adquisición de control al que se dedica la práctica totalidad del resto de la Comunicación. Al tratarse de un tema jurídico que reviste cierta dificultad, se tratarán aquí únicamente los rasgos esenciales.

El control, que el artículo 3 del Reglamento define como la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre las actividades de una empresa, bien mediante derechos de propiedad o de uso de la totalidad o de una parte de los activos de la empresa, bien mediante derechos o contratos que permitan influir decisivamente sobre la composición, las deliberaciones o las decisiones de los órganos de una empresa, admite dos modalidades: la de control exclusivo, cuyo caso más claro es aquel en el que una empresa adquiere la mayoría del capital social y de los votos para adoptar las decisiones estratégicas o la de control conjunto, cuando son dos o más empresas las que adquieren esta capacidad, debiendo llegar las empresas matrices a un acuerdo sobre las decisiones importantes que afectan a la empresa controlada (empresa en participación).

A los efectos, no es necesario que esta adquisición del capital social sea del 50 por ciento más una acción o del 100 por ciento de éste (apartado 13 de la Comunicación); lo decisivo es la capacidad de influir, sea cual fuere la cuantía de la participación, en el rumbo de la empresa⁵⁶.

una compensación mutua de pérdidas y ganancias y una responsabilidad solidaria frente al exterior.

⁵⁶ En este sentido, la Comunicación en el apartado 14 indica que también puede adquirirse el control exclusivo en el caso de una minoría cualificada consistente en que dicha minoría disponga de derechos específicos inherentes a ella, pudiendo consistir en acciones preferentes que confieren la mayoría de los derechos de voto u otros que permitan al accionista minoritario determinar la estrategia competitiva de la empresa.

Un caso especial de control conjunto y que reviste especial interés es la distinción entre las empresas en participación concentrativas y cooperativas. Esta distinción tiene como eje la evaluación de la posible coordinación del comportamiento de las empresas matrices a través de la empresa en participación que correspondería a la segunda modalidad, no constituyendo, por tanto una operación de concentración y debiendo tratarse de acuerdo con el artículo 81 del Tratado CE.

En el texto original del Reglamento 4064/86 la distinción entre unas y otras era dificultosa ya que, al no haberse llevado a cabo todavía la operación, la calificación debía basarse en presunciones sobre la conducta futura de las empresas matrices. Ello obligó a la Comisión a publicar una Comunicación interpretativa en 1994 de la distinción entre ambos tipos de empresas que estuvo en vigor hasta la aprobación del Reglamento 1310/97, que resuelve la cuestión exigiendo que la empresa común debe desempeñar, con carácter permanente, las funciones de una entidad económica independiente, suprimiendo la necesidad de analizar si hay coordinación del comportamiento competitivo de las empresas matrices con motivo de la creación de la empresa común.

2.4.2 El concepto de dimensión comunitaria y la revisión del Reglamento de concentraciones

El Reglamento de concentraciones parte de una delimitación de competencias entre la Comisión, a la que atribuye en exclusiva la potestad para examinar las denominadas concentraciones de dimensión comunitaria, y los Estados miembros, que evaluarán las operaciones de concentración de dimensión nacional.

El concepto de dimensión comunitaria intenta abarcar a todas las operaciones de concentración que puedan tener

un impacto significativo sobre la estructura de la competencia en el mercado común, diferenciando éstas de acuerdo con la dimensión del mercado geográfico afectado por la operación. En este sentido, el considerando 9 del Reglamento establece que sus disposiciones "tendrán que aplicarse a las modificaciones estructurales importantes cuyo efecto se extienda más allá de las fronteras nacionales de un Estado miembro" con lo que disponemos ya de las dos nociones necesarias: la importancia, es decir, el tamaño de la operación, y su transnacionalidad.

La cuestión del tamaño requiere, evidentemente, de una concreción que se ha decantado por el sistema cuantitativo de fijación de umbrales basado en el volumen de negocios de las empresas afectadas por la operación. Dado que estos umbrales fueron revisados en el Reglamento 1310/97⁵⁷ tras un proceso de discusión en el que la Comisión elaboró documentos al efecto y volvieron a plantearse conflictos entre las distintas instituciones comunitarias, resulta oportuno referir simultáneamente ambas cuestiones: la del proceso de revisión del Reglamento y la de la determinación de los umbrales que establecen la dimensión comunitaria de la operación.

El texto del Reglamento 4064/89 preveía la revisión de dos cuestiones antes que finalizara el cuarto año de su aplicación: los umbrales de dimensión comunitaria y el procedimiento de reenvío de asuntos a las autoridades nacionales. Para ambas cuestiones bastaría una decisión del Consejo por mayoría cualificada.

La revisión, pues, se había fijado para 1993. En ese año la Comisión presentó el *Informe al Consejo relativo a la*

⁵⁷ Reglamento (CEE)1310/97 del Consejo de 30 de junio de 1997, DOCE serie L, 1997 num. 180.

*aplicación del reglamento sobre el control de las operaciones de concentración*⁵⁸ que incluía varias propuestas para su modificación. En la fundamental, la Comisión proponía, con el acuerdo del Parlamento Europeo y del Comité Económico y Social, la reducción de los umbrales de dimensión comunitaria. Sin embargo, las autoridades nacionales se mostraron reacias y la Comisión aplazó la cuestión con la finalidad de plantear una propuesta a finales de 1996, aprovechando los trabajos de la Conferencia Intergubernamental⁵⁹.

A tal fin, presentó el *Libro verde sobre la revisión del Reglamento sobre el control de las operaciones de concentración*⁶⁰ en el que la cuestión fundamental seguía siendo la reducción de los umbrales de notificación. Además, para el caso de que la propuesta no fuera aceptada por el Consejo, proponía que se sometieran a control comunitario, al menos, las operaciones sin dimensión comunitaria que debieran ser notificadas en varios Estados miembros.

En septiembre de 1996 la Comisión efectuó dos propuestas formales al Consejo. La primera reducía los umbrales de dimensión comunitaria a las operaciones cuya cifra de negocios conjunta a nivel mundial fuera de al menos, 3.000 millones de euros y la de las empresas afectadas en el ámbito comunitario fuera de, al menos, 150 millones de euros. Además proponía que la necesidad de que los dos tercios del volumen de negocios de las empresas afectadas no se realizaran dentro del mismo Estado miembro fuera sustituida por los tres cuartos de éste. Por último, proponía que quedaran sometidas al control comunitario aquellas operaciones que debieran ser notificadas en, al menos, tres Estados miembros con

⁵⁸ Documento COM (93) 385 final

⁵⁹ Bello Martín-Crespo (1998): 210

⁶⁰ Documento COM (96) 19 final

independencia de su tamaño, con la finalidad de evitar que la operación se viera necesitada de examen y aprobación en múltiples jurisdicciones nacionales.

La solución adoptada finalmente por el Consejo fue la adición de un nuevo apartado al artículo 1 del Reglamento 4064/98 manteniendo inalterado el contenido inicial. De acuerdo con ello, son operaciones de concentración de dimensión comunitaria las que reúnan conjuntamente los siguientes niveles de dimensión mínima:

- A nivel mundial, volumen de negocios del conjunto de las empresas afectadas que supere los 5.000 millones de euros.
- A nivel comunitario: el volumen de negocios realizado individualmente por, al menos, dos de las empresas afectadas por la concentración, debe superar los 250 millones de euros y,
- Que más de las dos terceras partes de dicho volumen de negocios no se realice en el mismo Estado miembro.

Estos eran los umbrales inicialmente recogidos en el Reglamento 4064/89. El Reglamento 1310/87 estableció los umbrales de las operaciones que, aun no llegando a los anteriores, deben ser notificadas a la Comisión:

- Volumen de negocios a nivel mundial del conjunto de las empresas afectadas superior a los 2.500 millones de euros.
- Volumen de negocios a nivel comunitario realizado individualmente por, al menos, dos de las empresas afectadas superior a 100 millones de euros.
- El volumen de negocios del total de las empresas afectadas tiene que alcanzar en cada uno de, al menos, tres Estados miembros, la cifra de 100 millones de euros.

- Y, además, el volumen de negocios individual de, al menos, dos de las empresas afectadas, ha de alcanzar 25 millones de euros en, como mínimo, tres Estados miembros.

Estos cinco umbrales son acumulativos, y están destinados a asegurar que la operación tenga una dimensión mínima a nivel mundial, una dimensión mínima en el nivel comunitario y, a la vez, tenga impacto en al menos tres Estados miembros. Los dos últimos requisitos están pensados, precisamente, para las operaciones transfronterizas, es decir, para las que, no alcanzando los umbrales iniciales (los del artículo 1.2) tienen suficiente impacto transnacional como para quedar sometidas al control de la Comisión.

No se puede negar que el sistema de umbrales reviste, al menos en apariencia, cierta complejidad. En opinión de Bello Martín-Crespo, ello va en perjuicio de las operaciones de concentración de menor tamaño: "La complicación de tener que calcular cinco requisitos acumulativos quizá podría haberse evitado reduciéndolos a dos o incluso a uno de los que manifiestan el carácter transnacional de la operación [...] Ello simplificaría notablemente el cálculo a las empresas"⁶¹.

La manera de calcular los umbrales se determina en el artículo 5 del Reglamento. El concepto de empresa afectada es sustancial a estos efectos, ya que se necesita determinar cuales son las afectadas por la operación a fin de calcular los umbrales. El Reglamento las define implícitamente tanto en el artículo 4, que establece las empresas que deben notificar la operación, como en el artículo 1 al determinar cuándo hay una operación de concentración. De la lectura conjunta de

⁶¹ Bello Martín-Crespo (1998): 221

ambos se deduce que son las empresas que se fusionan (las absorbidas y la absorbente), cuando hay una fusión o las empresas que adquieren control, en el caso de una toma de control. Además, la Comisión ha clarificado esta noción en la Comunicación sobre el concepto de empresas afectadas⁶². De acuerdo con ésta, son empresas afectadas o bien las empresas que se fusionan o bien las empresas que participan en la estructura de control de una empresa determinada como consecuencia de un proceso de adquisición de control, considerada como concentración comunitaria, a la luz del Reglamento de control de concentraciones (apartados 6 y 7 de la Comunicación). Estas empresas son quienes determinan el "perímetro de la operación de concentración" en expresión de Calvo Caravaca *et al.*⁶³

No se considera como empresa afectada al vendedor (apartado 8). La Comisión explica que, aun tratándose de una parte importante de la operación, su intervención finaliza una vez concluida ésta, salvo si el vendedor mantiene el control en común con la(s) empresa(s) adquirentes. La Comunicación concluye con la determinación de las empresas afectadas en distintos tipos de operaciones, especialmente en las de adquisición de control: control exclusivo por una empresa, a través de una empresa filial de la adquirente, por varias empresas, etc.

Por lo que respecta al cálculo del volumen de negocios, el elemento sustantivo del umbral, como se ha indicado, se contiene en el artículo 5 del Reglamento. La Comisión

⁶² Comunicación de la Comisión sobre el concepto de empresas afectadas con arreglo al Reglamento (CEE) num. 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas, DOCE serie C. 1988, num.66.

⁶³ Calvo Caravaca y Goñi Urriza (1999): 234

elaboró asimismo otra Comunicación⁶⁴ en que se establece de manera detallada cómo interpretar las normas de cálculo del artículo mencionado. Esencialmente, se establece lo siguiente: el volumen de negocios es el importe total resultante de la venta de los productos y de prestación de servicios en el ámbito de las actividades ordinarias de la empresa afectada durante el último ejercicio, entendiendo como tal el más próximo a la fecha en que se vaya a realizar la operación. Existen casos especiales como son la adquisición de partes de empresas (sólo se tiene en cuenta a los efectos de cálculo el volumen de negocios relativo a aquellas partes que son objeto de la operación) o las operaciones fragmentadas, es decir, aquellas que se llevan a cabo en una serie de concentraciones separadas temporalmente: en tales casos, el plazo que fija la Comisión para declarar las operaciones anteriores es de dos años. Asimismo, e introducido por el Reglamento 1310/97 hay un régimen especial para el cálculo de la cifra de negocios de las entidades financieras⁶⁵.

2.4.3 La definición del mercado relevante

En el Derecho de la competencia, un paso previo a cualquier actuación de valoración de la licitud de una conducta es la definición del mercado relevante o mercado de referencia. La importancia de la cuestión es clara: "La evaluación de una práctica restrictiva de la

⁶⁴ Comunicación de la Comisión relativa al cálculo del volumen de negocios con arreglo a lo dispuesto en el Reglamento (CEE) 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas. DOCE serie C 1998, num.66.

⁶⁵ Anteriormente a la modificación, éste se calculaba con base en el activo de las entidades financieras, distribuyéndolo entre los Estados miembros con arreglo al volumen de préstamos y anticipos a los residentes en éstos. Tras la modificación el cálculo se basa en los ingresos bancarios, al considerar que éste sistema refleja mejor la realidad económica de estas operaciones y evita los problemas de atribución de la cifra de

competencia exige, en primer lugar, determinar los límites del mercado en el que aquellas prácticas puedan restringir la competencia y aquellos otros en que no tienen ningún efecto”⁶⁶.

La definición de mercado tanto en su ámbito material (de producto) como espacial (geográfico) constituye de por sí “la identificación de las fuerzas competitivas a que se ven sometidas las empresas”⁶⁷. Reforzando esta concepción, Canoy y Weigand (2001: 2) señalan que “La delimitación del mercado es de especial importancia para la aplicación de la política *antitrust*, ya que constituye el primer paso para determinar el nivel del poder de mercado de que disponen los participantes [...] la determinación de las fronteras del mercado tiene, por consecuencia, un fuerte impacto en el resultado de un asunto *antitrust*, sea éste una concentración o una monopolización”.

Ni el Reglamento 4064/89 ni su modificación de 1997 definen qué debe considerarse como el mercado relevante⁶⁸. La Comisión adoptó en octubre de 1997 una

negocios a los Estados miembros relacionados, por ejemplo, con el país de residencia del prestatario.

⁶⁶ Bello Martín-Crespo (1997b): 5. En la misma línea, Martínez del Peral (1993: 48) “La determinación del mercado de referencia [...] es una tarea que resulta crucial para cualquier autoridad de defensa de la competencia y, sin duda alguna, para la aplicación del Derecho comunitario de la competencia”.

⁶⁷ Briones *et al.* (1999): 115. En este sentido la Sentencia del TJCE en el asunto Continental Can, citado anteriormente, en su considerando 32 señalaba que “la delimitación del mercado relevante es de una importancia esencial, al no poder ser apreciadas las posibilidades de competencia más que en función de las características de los productos de que se trate, en virtud de las cuales estos productos sean especialmente aptos para satisfacer necesidades constantes y sean poco intercambiables con otros” (considerando 32).

⁶⁸ Al parecer, las cosas no están mejor en el ámbito del análisis económico. Stigler, en su discurso presidencial de 1982 a los miembros de la *American Economic Association* se lamentaba de que “Esa batalla sobre la definición del mercado no ha recibido prácticamente ninguna atención por los economistas. Con la excepción de algún flirteo con las elasticidades cruzadas de la

Comunicación al respecto, cuyo objetivo declarado es la transparencia, orientando sobre la forma en que la Comisión emplea el concepto de mercado relevante, no sólo a los efectos de la aplicación del Reglamento sino también en el ámbito de los artículos 81 y 82 del Tratado CE.

La Comunicación define el mercado de producto de la siguiente manera: "El mercado de producto relevante comprende la totalidad de los productos y servicios que los consumidores consideran intercambiables o sustituibles en razón de sus características, su precio o el uso que se prevea de ellos" (núm. 7 de la Comunicación citada). El TJCE en su Sentencia sobre el asunto Hofmann - La Roche explicaba que "Este concepto conlleva que pueda existir competencia efectiva entre los productos que forman parte de él, lo que presupone que existe un grado suficiente de intercambiabilidad entre todos los productos que forman parte del mismo mercado en lo que se refiere a un uso específico de tales productos"⁶⁹. Por tanto, el mercado de producto no se limita a la consideración de los que son objeto de la operación, sino a todos aquellos que los consumidores consideran como mercados no separados.

En cuanto a la definición del mercado geográfico: "El mercado geográfico de referencia comprende la zona en la que las empresas afectadas desarrollan actividades de suministro de los productos y de prestación de servicios de referencia, en la que las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas y que puede distinguirse

demanda y de la oferta, la determinación de los mercados ha quedado como un área no desarrollada en la investigación económica, tanto en el nivel teórico como en el empírico" (cit. en Canoy y Weigand, 2001: 3).

⁶⁹ Hofmann - La Roche contra Comisión, Sentencia de 13 de febrero de 1979, asunto 85/76 considerando 28 (cit. en Martínez del Peral, 1993: 71).

de otras zonas geográficas próximas debido, en particular, a que las condiciones de competencia en ella prevalecientes son sensiblemente distintas de aquellas" (núm. 8 de la Comunicación citada). Es decir, desde el punto de vista geográfico, han de tomarse en consideración todas las empresas en que exista lo que la Comisión ha denominado "interacción competitiva": zonas en las que, por desplazamientos geográficos de la oferta o de la demanda, se encuentran en la contratación de un mismo grupo de productos o servicios intercambiables.

Surge así un concepto central en la delimitación del mercado como es el de sustituibilidad, de manera que los criterios básicos que emplea la Comunicación para definir el mercado son los de sustituibilidad de la demanda y sustituibilidad de la oferta, a los que se añade un tercero: la competencia potencial, que viene a ser una forma específica de sustituibilidad de la oferta, y que se tratará posteriormente⁷⁰. La Comisión afirma que este análisis solo se lleva a cabo en una fase posterior y en el caso de que la competencia se vea restringida (punto 24 de la Comunicación). Se trata, de hecho: "De un análisis mucho más complejo que puede proporcionar un margen de apreciación más amplio a la Comisión"⁷¹.

El mercado de producto

"La sustituibilidad de la demanda es, en opinión de la Comisión, el medio más inmediato y eficaz de condicionar el comportamiento del suministrador de un determinado

⁷⁰ La Comisión separa estos términos refiriéndose a la sustituibilidad de la oferta para recoger la entrada en un mercado de empresas ya establecidas en éste, pero que ofrecen productos diferentes, reservando el concepto de competencia potencial para aquella desarrollada por empresas presentes en otros mercados pero que, eventualmente, podrían entrar en el mercado de referencia.

⁷¹ Bello Martín-Crespo (1997b): 10

producto"⁷². En la Comunicación, la Comisión indica que este principio básico se instrumentaliza mediante la realización "de un ejercicio mental que presuponga una variación pequeña y no transitoria de los precios relativos y que analice la posible reacción de los consumidores frente a esta variación"⁷³: la combinación producto -área es constitutiva de un mercado de referencia si ese hipotético aumento de precios no conlleva pérdidas significativas en las ventas por desplazamiento de los consumidores hacia otros productos u otras áreas.

En definitiva, tal y como señala Díez Estella (2001): "El criterio de intercambiabilidad razonable en el uso de los productos se basa en el test de la elasticidad cruzada de la demanda"⁷⁴. Así lo recogía la Decisión Tetra Pak⁷⁵: "A estas dos técnicas de tratamiento de la leche corresponden técnicas y materiales de envasado diferentes. Los productos resultantes (envases de cartón y máquinas de envasado) forman a su vez mercados distintos, ya que su elasticidad de sustitución respecto a los precios es reducida..."

En consecuencia, y para definir el mercado de productos de una zona, hay que añadir al producto directamente considerado en la operación de que se trate los

⁷² Pascual y Vicente (2002): 1345

⁷³ Comunicación de la Comisión citada, punto 15

⁷⁴ Díez Estella (2001): 325

⁷⁵ Decisión 92/163/CEE de la Comisión de 24 de julio de 1991 asunto IV/31.043 Tetra Pak II, DOCE serie L de 18 de marzo de 1992. Esta decisión se recurrió ante el Tribunal de Primera instancia (TPI) quien, en su Sentencia Tetra Pak contra la Comisión confirmó la idoneidad del criterio empleado por ésta para definir el mercado de producto: "[la Comisión] recuerda en primer lugar, que la elasticidad cruzada de la demanda procedente de las empresas de envasado en lo referente a precios, que permite delimitar los mercados en los sistemas de envasado, depende de la elasticidad cruzada en relación con los precios en los mercados de los productos finales". Fundamento

productos que la demanda considera sustitutivos y los productos geográficamente situados en otros mercados cuya demanda puede sustituir a la primera.

Un aspecto importante de la sustituibilidad en la demanda es la cuestión de la sustituibilidad funcional. Frecuentemente se interpreta que si dos productos se presentan como alternativos para satisfacer una misma necesidad, forzosamente son sustitutivos y pertenecen al mismo mercado de referencia⁷⁶ (en definitiva: cuál es el valor significativo de la elasticidad cruzada de la demanda). No es este el caso, y así lo ha puntualizado la Comisión en múltiples ocasiones; el asunto Nestlé-Perrier⁷⁷ quizá sea la ocasión en que ha explicitado este extremo con mayor claridad. Las partes argumentaron que la finalidad del agua mineral es aplacar la sed, con lo que todas las bebidas no alcohólicas competían con el agua mineral. La Comisión rechazó el argumento señalando que una sustituibilidad parcial en terminos funcionales no es suficiente para establecer la sustituibilidad a los efectos del análisis de competencia. Mientras que el agua mineral se consumía por razones ligadas a su imagen saludable, las demás bebidas refrescantes se consumían por otras razones, principalmente por el sabor. Por tanto concluyó que los consumidores franceses de agua mineral no sustituirían el consumo de ésta por otras bebidas en razón de un cambio en los precios relativos.

El análisis de sustituibilidad de la demanda se complementa con el de sustituibilidad en la oferta, que puede definirse como la posibilidad de que los

jurídico núm. 57. Sentencia del TPI, Sala 2ª, de 6 de octubre de 1994, asunto T-83/91.

⁷⁶ Se trata de una posibilidad que arguyen en repetidas ocasiones las empresas con la finalidad de ampliar el mercado de referencia. Ver por ejemplo, el asunto Airtours/First Choice.

⁷⁷ Asunto Nestlé/Perrier, decisión de 22 de julio de 1992, asunto IV/M. 190, DOCE serie L núm. 365.

fabricantes de un producto determinado puedan pasar a producir otros productos y a comercializarlos en un periodo corto de tiempo, sin incurrir para ello en inversiones importantes o en costes significativos. La razón para incluir la sustitución de la oferta en la definición del mercado relevante es obvia: la producción adicional que se correspondería en el mercado a corto plazo tendría un efecto disciplinador en el comportamiento (anti)competitivo de las empresas similar al riesgo que entraña la pérdida de ventas si los consumidores pasan a utilizar productos o servicios sustitutivos.

En este sentido, la Comunicación recoge, en sus apartados 20 a 23 que, para que la sustituibilidad de la oferta sea tenida en cuenta a la hora de delimitar los mercados, sus efectos deben ser equivalentes a los de la sustituibilidad de la demanda: es decir, se refiere a los criterios de eficacia y de inmediatez (la ausencia de inversiones y costes significativos y la disponibilidad a corto plazo a que se hacía referencia). Desde esta óptica hay dos posibles vías para utilizar la sustitución en la oferta al definir los mercados relevantes⁷⁸:

- Todos los productos que son sustitutivos desde el lado de la demanda y desde el lado de la oferta se incluyen en el mercado relevante.
- El mercado relevante incluye únicamente los productos sustitutivos del lado de la demanda. Se asignan entonces unas ventas hipotéticas a las empresas que podrían llegar a realizar la sustitución en la oferta de acuerdo con su capacidad de producción instalada; sumando las ventas reales y las potenciales se obtenía la cifra de ventas total

⁷⁸ Briones et al. (1999: 134)

en el mercado que permitiría calcular las cuotas de mercado de las empresas.

La Comisión ha empleado en sus decisiones el primer procedimiento; de hecho, sólo ha empleado la sustituibilidad en la oferta en casos excepcionales. Un ejemplo de esta circunstancia lo proporciona el caso Torras - Sarrió⁷⁹. La Comisión comprobó que, desde el punto de vista de la demanda, existía una sustituibilidad limitada entre los papeles recubiertos y sin recubrir debido a sus diferentes características: los primeros no perdían el color y permitían una impresión de mejor calidad, mientras que los segundos eran de menor precio. Desde el punto de vista de los fabricantes, existía una gran sustituibilidad porque éstos podían añadir fácilmente la fase de recubierto. La Comisión concluyó que ambos debían ser tenidos como parte del mismo mercado por la facilidad con que los fabricantes podían pasar de uno a otro sin que ello supusiera un aumento significativo de sus costes técnicos o de comercialización⁸⁰.

La aplicación del criterio de la sustituibilidad, tanto en la demanda como en la oferta, no deja de presentar problemas, ya que la determinación de si dos o más productos son sustitutivos entre sí requiere la concreción de dos aspectos para los que no hay una medida precisa: la magnitud exigida a la modificación de los precios relativos (implícitamente, el valor de la elasticidad cruzada) para que ésta induzca una reacción en el comportamiento de los consumidores (por el lado de la demanda) y el periodo de tiempo en el que los fabricantes pueden pasar a producir los productos de referencia y comercializarlos a corto plazo (por el lado

⁷⁹ Decisión de 24 de febrero de 1992, asunto IV/M.166

⁸⁰ Cit. en Pascual y Vicente (2002): 1351

de la oferta). La Comisión no resuelve en la Comunicación ninguno de estos extremos: en cuanto a la magnitud del incremento de precios la Comunicación se refiere a un aumento variable, de entre el 5 y el 10 por ciento (es decir, del tanto al doble) y no fija un periodo de tiempo más o menos arbitrario para describir el corto plazo, sino que se refiere a él como "un periodo que no suponga un ajuste significativo de los activos materiales e inmateriales".

El mercado geográfico

"El mercado geográfico de referencia comprende la zona en la que las empresas afectadas desarrollan actividades de suministro de los productos y de prestación de servicios de referencia, en la que las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas y que puede distinguirse de otras zonas geográficas próximas debido, en particular, a que las condiciones de competencia en ella prevalecientes son sensiblemente distintas de aquellas"(punto 8 de la Comunicación).

El ejercicio de la definición del mercado geográfico no difiere del de la definición del mercado del producto. El objetivo, en suma, es el mismo: identificar qué empresas que venden los productos incluidos en el mercado de producto son competidores efectivos de las empresas afectadas por la concentración, afectando, por tanto, a su comportamiento competitivo.

El planteamiento general de la Comisión es el siguiente: en primer lugar identifica los posibles mercados geográficos (esto es, si su alcance es regional, nacional o mundial...) sobre la base de indicadores generales, tales como la distribución de cuotas de mercado de los principales proveedores o las posibles diferencias de precios entre áreas. Sin embargo, ello no proporciona ninguna indicación sobre la dinámica de la

competencia, ya que constituyen factores estáticos. Por ejemplo, el hecho de que en cada Estado miembro la mayor parte de la oferta de un producto la proporcionen empresas nacionales puede ser debido a que exista algún tipo de limitación a la importación con lo que el mercado geográfico sería nacional. Sin embargo puede ser debido, por ejemplo, a factores culturales⁸¹, o a que la relación peso/volumen del producto y precio es muy elevada, con lo que los márgenes no permiten absorber los costes de transporte (es el caso de los materiales de construcción que, salvo los muy especializados, cuentan con mercados locales⁸²) o bien a que la competencia es tan intensa que los márgenes no permiten absorber los costes de transporte.

Prácticamente lo mismo puede decirse de las diferencias de precios: la similitud en éstos puede responder tanto a estructuras similares de costes como a una intensa competencia transfronteriza. Por tanto, la Comisión no considera que estos dos elementos sean suficientes y tiende a confirmar los datos de precios y cuotas de mercado con factores adicionales, tales como las preferencias de los consumidores y la importancia de las marcas nacionales, cuestiones que cuando se combinan tienen un doble efecto: la limitación de la sustituibilidad de productos comercializados por empresas en otros Estados miembros y la constitución de una barrera a la entrada en un mercado nacional, ya que cualquier empresa de otro país tendría que llevar a cabo importantes inversiones (incurriendo en costes

⁸¹ El caso límite vendría dado por los mercados de los medios de comunicación y editorial en que las diferencias idiomáticas segmentan el mercado (junto a otros factores, obviamente).

⁸² Sleuwagen *et al.* (2001): 41

irrecuperables significativos) antes de poder vender en ese Estado miembro⁸³.

En los casos que afectan a productos industriales, los factores que examina la Comisión difieren de los que tiene en consideración cuando se trata de bienes de consumo. En el primer caso, y con frecuencia, contacta directamente con un grupo de clientes, por ser empresas que disponen de información y conocimiento detallado del funcionamiento del mercado. En este sentido, la Comisión ha analizado en sus decisiones varios criterios: las condiciones y costes de transporte, la necesidad de una presencia local para atender los pedidos, las condiciones de acceso a la distribución y la existencia de normas nacionales y de otras barreras económicas.

En este sentido, los flujos comerciales son tenidos frecuentemente en cuenta. La Comisión examina el nivel de importaciones, habida cuenta de que la proporción de éstas en el volumen total de productos vendidos en una determinada zona muestra hasta qué punto ésta se encuentra abierta a la competencia exterior o, por el contrario, existen barreras técnicas y comerciales que tienen un efecto disuasorio.

La ausencia de importaciones significativas en un área se ha considerado frecuentemente como una confirmación de la existencia de barreras al comercio. Un caso representativo es el de la concentración Torras - Sarrió, anteriormente mencionada, cuyos efectos se centraban en los sectores de producción y distribución de papel. En el análisis del mercado geográfico de la pasta de papel, la Comisión comprobó que en torno al 50 por ciento de todo el consumo de esta materia prima por

⁸³ Los asuntos Nestlé /Perrier citado y Procter & Gamble (Decisión de 21 de junio de 1994, asunto IV/M 430. DOCE serie L num. 354) desarrollan extensivamente estos dos extremos.

la industria papelera de la Comunidad procedía de importaciones desde terceros países y que existían abundantes flujos comerciales de este producto entre los Estados miembros, por lo que estimó que el mercado geográfico abarcaba, al menos, todo el territorio de comunitario⁸⁴.

No obstante, la relación no es tan mecánica, ya que la Comisión no considera la ausencia de importaciones como una condición suficiente para determinar un mercado geográfico, sino que intenta identificar las razones que explican este hecho. Por ejemplo, la tasa de crecimiento de las importaciones puede llevar a la Comisión a considerar un mercado geográfico más amplio, a pesar de la existencia de índice de importaciones históricamente bajo; se ha seguido este planteamiento en el asunto Manesmann - Hoesch⁸⁵ en que el programa para la consecución del mercado común eliminó las barreras técnicas al comercio de productos industriales. La Comisión concluyó que la mayoría de indicadores disponibles apuntaban hacia que el mercado de tubos de acero era nacional; sin embargo, también tuvo en cuenta que el mercado alemán se encontraba en un proceso de apertura motivado por la armonización de normas técnicas. En consecuencia, la Comisión concluyó que si bien el mercado geográfico de referencia debía ser de dimensión nacional, la apreciación de la posición de dominante debería ser modulada por la evolución dinámica del marco geográfico en que se desarrollaba la competencia.

⁸⁴ Cit. En Martínez del Peral (1993): 67

2.4.4 La creación o refuerzo de una posición dominante

El artículo 2.2 del Reglamento establece que: "se considerarán incompatibles con el mercado común las operaciones de concentración que creen o refuercen una posición dominante a resultas de la cual se obstaculice de manera significativa la competencia en el mercado común o en una parte sustancial del mismo".

El Reglamento no recoge una definición del concepto de posición de dominio, sino que éste ha sido desarrollado por la Jurisprudencia del TJCE, que en el asunto Hoffmann - La Roche definió ésta como "una posición de poder económico de que goza una empresa que le permite evitar que exista una competencia efectiva en el mercado pertinente, al conferirle el poder de comportarse en gran medida de forma independiente de sus competidores, de sus clientes y, en último término, de los consumidores"⁸⁵ añadiendo que tal situación no impide que exista cierto grado de competencia, pero que permite a la empresa que se beneficia de ella de un amplio margen de actuación sin tener en cuenta a sus competidores.

Por tanto, ni la creación ni el refuerzo de una posición dominante producida como consecuencia de una concentración son *per se* suficientes para declarar su incompatibilidad con el mercado común sino que también es necesario que impida la competencia en una parte sustancial de éste; por tanto la Comisión centra su esfuerzo en comprobar si concurre este requisito, decidiendo tal cuestión sólo sobre la base del análisis de cada caso concreto.

⁸⁵ Decisión de 12 de noviembre de 1992, asunto IV/M.222, DOCE serie L, núm. 114, de 8 de agosto de 1993.

⁸⁶ Sentencia del TJCE Hoffmann - La Roche contra la Comisión, asunto 85/76, considerando 38.

La evaluación de la compatibilidad de las operaciones de concentración implica un análisis detallado de sus efectos sobre la estructura de mercado. La Comisión suele clasificar tales efectos en tres categorías: efectos horizontales, efectos verticales y efectos de conglomerado. Siendo estos últimos menos importantes y escasamente frecuentes, centraremos la atención en los dos primeros.

Efectos horizontales

Los efectos horizontales son los que derivan del solapamiento de las actividades de las empresas que se concentran. El punto de partida es el cálculo de las cuotas de los operadores en el mercado de referencia⁸⁷. La Comisión considera que una cuota de mercado elevada puede ser el primer indicio de creación de creación o refuerzo de una posición de dominio⁸⁸. Surge, por tanto, la cuestión de determinar cuál es el nivel de cuota de mercado que debe estimarse como umbral para establecer la presunción de existencia de una posición dominante⁸⁹. En el ámbito de aplicación del artículo 82 del Tratado CE, tanto la Comisión como el TJCE han apreciado la existencia de una posición de dominio a partir de cuotas

⁸⁷ El propio Reglamento destaca la importancia de este factor cuando, en su considerando 15, establece una presunción de compatibilidad de las operaciones cuya cuota agregada sea inferior al 25 por ciento, por estimar que no suelen causar un gran impacto en el mercado, descartando en tal caso la existencia de una posición dominante.

⁸⁸ Motta (2000a: 7) señala que cuanto menores sean las cuotas de mercado de las empresas que se fusionan menores serán los efectos perniciosos sobre los precios, proporcionando así una justificación a la utilización de éstas en el análisis de los efectos de las concentraciones.

⁸⁹ Martínez del Peral (1993: 77) señala que la legislación alemana establece la presunción de existencia de una posición dominante cuando a) una empresa dispone de una cuota de mercado de al menos un tercio de éste; b) tres o menos empresas cuentan con una cuota de mercado combinada del 50 por ciento o superior ; c) cinco o menos empresas disponen de una cuota combinada de al menos dos tercios.

iguales o mayores al 40 por ciento⁹⁰; de superar esta cifra, las operaciones de concentración son examinadas con mayor detalle.

Sin perjuicio de lo anterior, la significación de las altas cuotas de mercado debe matizarse con su evolución en el tiempo: la posible presunción de dominio puede no confirmarse si las cuotas son muy volátiles o si la entrada y salida de nuevos competidores en el mercado es frecuente, lo que ha sido considerado por la Comisión como un indicio de competencia; o también si hay indicios de que esta situación es temporal siendo probable la entrada de nuevos competidores que debilitan rápidamente tal posición. A *sensu contrario*, la evolución creciente o el mantenimiento de cuotas elevadas de mercado suele interpretarse como un signo de la incapacidad de los competidores para limitar el poder de mercado de la empresa (En el asunto Boeing/McDonnell Douglas la Comisión manifestó que la estabilidad de las elevadas cuotas de mercado de la primera constituía un claro indicio de posición de dominio)⁹¹.

Como regla general, la Comisión calcula las cuotas basándose en la facturación anual de los operadores, lo que permite agregar en una única magnitud productos relativamente diferenciados: en el asunto Nestlé/Perrier citado, la Comisión señala que: "La importancia real de las cuotas de mercado se aprecia mejor si se cifran en valor y no en volumen, ya que el mercado francés del agua está compuesto por dos categorías de productos muy distintos en cuanto a su precio..." Ello le permite

⁹⁰ "A efectos prácticos, parece que se emplea un umbral *informal* de la cuota de mercado en torno al 40 por ciento" (Ridyard, 1994: 255). La cursiva es mía.

⁹¹ Asunto Boeing / Mc Donnell - Douglas (Decisión de 4 de julio de 1997, asunto IV/M. 877, DOCE serie L, num. 336, 1997).

también incorporar el valor de la marca para los usuarios⁹².

Otro de los factores que la Comisión toma en cuenta es el grado de concentración de la oferta. La Comisión parte de la presunción de que las operaciones en mercados que muestran un grado de concentración elevada pueden ser más restrictivas a la competencia que aquellas que se llevan a cabo en mercados muy atomizados; sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre en EE.UU.⁹³ la normativa comunitaria no recoge ningún indicador específico para medirla. De ahí que en opinión de Briones *et al.* (1999: 169) "El análisis de la Comisión resulte casuístico e incluso contradictorio en ocasiones". No obstante, la práctica decisoria de la Comisión emplea tres parámetros: el número de competidores en el mercado, la cuota de mercado de cada operador y las diferencias de las cuotas de éstos.

En principio, el que mediante la concentración desaparezca un competidor no es determinante en su evaluación, ya que salvo que concurren otras circunstancias, probablemente existan fuentes alternativas de suministro que contrarresten el poder de mercado de la nueva entidad. No obstante, si la concentración elimina precisamente a una de las empresas con mayor capacidad competitiva en el mercado, los efectos pueden ser mucho más negativos de la que

⁹² Briones *et al.* (1999: 164)

⁹³ El indicador que emplean las *Merger Guidelines* es el Índice de Herfindahl - Hirschmann: si éste es inferior a 1000, se considera que el mercado está poco concentrado y la operación no planteará problemas de competencia; si se sitúa entre 1000 y 1800, la operación sólo plantea problemas si, a consecuencia de ella el índice crece en más de 100 puntos; si el índice es superior a 1800, se estima que el mercado está muy concentrado y se incoa un procedimiento formal de examen (apartado 1.5. *Concentration and market shares*).

indicaría la mera adición de las cuotas de mercado⁹⁴. En este sentido, la Comisión concede especial relevancia a la diferencia entre las cuotas de mercado de la entidad resultante de la concentración y sus principales competidores, partiendo de la presunción de que cuando menor sea ésta, mayor será la capacidad de reacción de estos últimos frente a la concentración⁹⁵. Por otra parte, la Comisión no suele analizar en profundidad las concentraciones que conllevan una adición de cuotas de mercado menor, al presuponer que la estructura de la oferta no se verá especialmente alterada.

Otro de los aspectos competitivos analizados consiste en las posibilidades de acceder a materias primas o a recursos esenciales en las mismas condiciones de las empresas que se concentran. La Comisión ha considerado que su acaparamiento por parte de la entidad resultante constituye una ventaja capaz de eclipsar la capacidad competitiva de los restantes operadores y, por ende, para crear o reforzar una posición de dominio. Tal es el caso de los contenidos televisivos para lanzar una nueva cadena de TV (asunto MSG Media Service, decisión de 9 de noviembre de 1997, DOCE serie L, 1994, núm. 364) o de la capacidad de transmisión de voz y datos (British Telecom/MCI decisión de 14 de mayo de 1997, asunto IV/M.

⁹⁴ En tal sentido, la decisión de la Comisión en el asunto Airtours - First Choice que analizaremos en el capítulo 5 del presente trabajo.

⁹⁵ A título de ejemplo, Ridyard (1994: 257) señala que en el asunto Du Pont - ICI, la diferencia entre las cuotas de mercado de la entidad resultante (en torno al 60 por ciento) y su inmediato competidor (Rhône Poulenc - Snia, en torno al 21 por ciento) era muy importante en el mercado de las fibras sintéticas. A ello se añadían una serie de ventajas de que disfrutaba Du Pont, tales como la variedad de productos que vendía, su mayor dominio tecnológico y su imagen mundial de marca. Por tanto, y aunque las empresas que se fusionaban estaban perdiendo cuota de mercado en beneficio de los competidores de menor tamaño, la Comisión sólo autorizó la operación tras imponer a Du Pont la obligación de vender la suficiente capacidad productiva como para situarse por debajo del umbral del 40 por ciento (Decisión de la Comisión asunto IV/M.214 de 30 de septiembre de 2002).

856, en que la Comisión condicionó la compatibilidad de la operación a que la nueva entidad pusiese a disposición de terceros los recursos esenciales para poder competir en el mercado, concretamente, su capacidad ociosa de transmisión en el consorcio de cable de la línea entre EE.UU y Reino Unido).

Por otra parte, la valoración de la operación no deja de lado el análisis de las características y la composición de la demanda. En este sentido la Comisión analiza dos cuestiones: la estabilidad del mercado y el poder compensador de la demanda.

Por lo que respecta al primer punto, la Comisión considera que el valor indicativo de las cuotas de mercado depende de las características del mercado relevante, en particular, si se trata de un mercado maduro o de un mercado en crecimiento; en los segundos las cuotas de mercado son menos fijas y es probable que reflejen sólo una situación temporal. En este sentido, la Comisión ha reconocido expresamente que "cuotas de mercado elevadas en un mercado en desarrollo no son extraordinarias, y no indican necesariamente un poder de mercado"⁹⁶. También ha considerado la importancia de las cuotas de mercado en el contexto de las tendencias de éste, en concreto si tales cuotas, aunque todavía elevadas, ya iban disminuyendo progresivamente antes de la concentración.

⁹⁶ Cit. en Siragusa y Subiotto (1992): 71. En el asunto Fiat Geotech - Ford New Holland, las disminuciones importantes de las cuotas de mercado y de los volúmenes de negocio de Fiat en los mercados italianos de tractores y cosechadoras en los años anteriores a la operación, el exceso de capacidad y la presencia de fuertes competidores indicaban que las cuotas de mercado elevadas (de 44,1 por ciento y de 58 por ciento, respectivamente) no darían como resultado la creación o el fortalecimiento de una posición dominante (Decisión de la Comisión de 8 de febrero de 1991, asunto IV/M.9, DOCE serie C num. 118).

Por lo que respecta al poder compensador de la demanda resulta evidente que éste es tanto mayor cuanto más concentrada está. La Comisión ha considerado que la demanda tiene la suficiente capacidad negociadora como para contrarrestar los efectos de una concentración que dé lugar a cuotas elevadas de mercado cuando el nivel de concentración de la demanda es igual o mayor que el de la oferta y no existen barreras sustanciales al cambio de proveedor. Estos fueron factores importantes en la autorización de la concentración Alcatel - Telettra, en que las partes alcanzaban una cuota de mercado conjunta del 80 por ciento en el mercado de telecomunicaciones español, donde la presencia de Telefónica, al gestionar el monopolio de los servicios de telecomunicaciones, constituía el comprador monopolista de los equipos producidos por las partes. Dado que otros fabricantes habían conseguido entrar en el mercado español o contaban con los medios para hacerlo, se estimó que Telefónica podía aumentar los pedidos a otros proveedores a corto plazo para evitar la dependencia de una única fuente de suministro. Por consecuencia, La Comisión estimó que esta empresa estaría en condiciones de contrarrestar la fuerte posición de las partes, especialmente teniendo en cuenta que los mercados de telecomunicaciones estaban inmersos en un proceso de liberalización impulsado por la propia Comisión⁹⁷.

2.4.5 Los aspectos verticales de las concentraciones y las concentraciones verticales

La Comisión ha desarrollado una extensa legislación sobre la aplicación de los artículos 81 y 82 del Tratado CE a los acuerdos verticales entre empresas,

⁹⁷ Decisión de la Comisión de 12 de abril de 1991, asunto IV/M. 042, DOCE serie L de 17 de mayo de 1991. Cit. en Sleuwagen et al. (2001): 44.

especialmente en las restricciones incluidas en los contratos de distribución. Este interés se ha trasladado al enfoque adoptado en el control de las concentraciones, cuya regulación trata por igual los aspectos verticales y horizontales de una operación de este tipo.

La Comisión parte de dos premisas: a) las restricciones verticales en sí mismas no plantean especiales problemas de competencia, sino que éstos emergen, en su caso, a través de las repercusiones que pueden tener sobre las relaciones horizontales⁹⁸; b) que los problemas que puedan plantear se agrupan en dos categorías: que de ellas se derive un efecto de cierre del mercado, que tenga por efecto la exclusión de los competidores y que pueda facilitar la colusión en un mercado relacionado (hacia atrás o hacia delante).

Las decisiones de la Comisión revelan que su política en este ámbito se ha centrado esencialmente en los efectos de exclusión y sus consecuencias sobre la creación o refuerzo de una posición dominante. En tales casos, o bien la Comisión ha prohibido la concentración o bien ha adoptado medidas correctoras para conceder una autorización condicional.

Ya hemos señalado con anterioridad cómo los aspectos verticales están incluidos en los criterios de evaluación de las concentraciones. De hecho, cuando el artículo 2 del Reglamento declara las cuestiones que a tal efecto la Comisión debe considerar dice: "...las

⁹⁸ "Aunque producen efectos contrarios a la competencia, los acuerdos verticales aumenta la eficiencia de la producción y la distribución al mejorar la coordinación entre las empresas implicadas. El que este aumento de la eficiencia compense los efectos contrarios a la competencia dependerá, en gran medida, del poder de mercado de las empresas implicadas (Hernández Rodríguez, 1999: 1468).

posibilidades de elección de proveedores y usuarios, su acceso a las fuentes de suministro o a los mercados, la existencia de hecho o de derecho de obstáculos de acceso a dichos mercados..." Por tanto, parece ser que el texto está fuertemente influido por las teorías de la exclusión o cierre de mercados.

En la misma línea, la información que deben facilitar las empresas cubre cualquier aspecto vertical relacionado con la concentración. Así, en lo que respecta a los mercados afectados (aquellos para los que se debe facilitar información) en el Reglamento 447/98 se definen como: "...aquellos [...] en que cualquiera de las partes de la operación desarrolle actividades en un mercado de productos en una fase anterior o posterior de un mercado de productos en las que opere cualquier parte de la operación de concentración y que cualquiera de sus cuotas de mercado sea del 25 por ciento o más, con independencia de que exista o no una relación de cliente - proveedor entre las partes objeto de la operación. Tales relaciones se denominan verticales"⁹⁹.

La primera declaración explícita de la Comisión sobre las relaciones verticales se encuentra en el *XXI Informe sobre la política de competencia* de 1991, es decir, el del primer año completo de aplicación del Reglamento. Allí la Comisión indica con claridad desde qué perspectiva las concentraciones verticales pueden plantear problemas: "La Comisión analizará si la concentración puede afectar el acceso a factores de producción y canales de distribución o a los clientes

⁹⁹ Reglamento (CE) 447/98 de la Comisión de 1 de marzo de 1998 relativo a las notificaciones, plazos y audiencias contemplados en el Reglamento (CEE) num. 4064/89 del Consejo sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas. Este Reglamento lleva como anexo el denominado Formulario CO, mediante el que se efectúa la notificación de las operaciones de

por parte de los competidores de la entidad objeto de la concentración”.

El primer asunto en que la Comisión analizó una concentración puramente vertical fue en ICI/Tioxide. Esta última era una filial común entre ICI, el mayor suministrador mundial de pintura y Cookson. La operación consistía en la adquisición por ICI de la totalidad de Tioxide, cuyo principal producto era el dióxido de titanio, una sustancia que se emplea en la fabricación de pintura blanca. La Comisión autorizó la concentración tras verificar la existencia de suministradores alternativos de dióxido de titanio, o lo que es lo mismo, tras comprobar que las operación no limitaba el acceso de otros fabricantes de pinturas competidores al producto y que, ICI no lograba el control completo de la producción de éste¹⁰⁰.

Donde las relaciones verticales han adoptado un papel importante es en las concentraciones relacionadas con los medios de comunicación.¹⁰¹ En dos ocasiones la operación fue declarada incompatible con el mercado común mientras que en el tercero la autorizó con importantes condiciones restrictivas.

En el asunto MSG Media Services¹⁰², Bertelsmann, Kirch y Deutsche Telekom notificaron el proyecto de crear una empresa común, MSG, cuyo objeto era la gestión técnica y administrativa de la TV digital y otros servicios anexos tales como la gestión de las suscripciones y del acceso de los clientes a los servicios, y el suministro de la

concentración. La cita corresponde al apartado III de la sección 6.

¹⁰⁰ Cit. en Briones *et al.* (1999): 246 y 247.

¹⁰¹ La descripción de los tres casos que se citan está extraída del trabajo de investigación realizado por la autora con motivo de la obtención de la suficiencia investigadora (1999).

infraestructura técnica para la prestación de éstos. La Comisión consideró que, dado que Deutsche Telekom disfrutaba de un monopolio legal sobre la infraestructura del cable en Alemania, no había posibilidad de desarrollo de redes alternativas, con lo que cualquier nuevo entrante no tendría otra opción que utilizar los servicios de MSG. Dada la estructura de la operación, no cabía esperar que MSG ofreciera estos servicios en condiciones competitivas ya que Bertelsmann y Kirch tenían una posición muy sólida en el mercado alemán a través de Premiere, la cadena de TV de pago de Kirch. La asociación de actividades de estas dos empresas en el campo de los derechos de películas, TV libre y medios de comunicación les aseguraban una posición dominante en el mercado de la TV de pago, especialmente gracias a la oferta de programas atractivos. La Comisión prohibió la operación fundamentando la declaración, entre otros elementos, en la exclusión del mercado de los competidores reales o potenciales mediante el control de factores de producción básicos.

Un planteamiento similar mantuvo la Comisión en el asunto Nordic Satellite Distribution (NSD)¹⁰³, empresa que iba a constituirse entre Norsk Telekom, TeleDanmark y Kinnevik. La primera era el mayor operador en Noruega de TV por cable, y controlaba la capacidad de transmisión por satélite en una de las dos posiciones que permitían transmitir en los países nórdicos. TeleDanmark era el mayor operador danés de TV por cable que, junto con Kinnevik, controlaba la capacidad de transmisión por satélite en la otra posición que permitía transmitir en los países nórdicos. Kinnevik era

¹⁰² Decisión de la Comisión de noviembre de 1994, asunto IV/M. 469, DOCE, serie L, núm. 364, de 31 de diciembre de 1994.

¹⁰³ Decisión de la Comisión de 19 de julio de 1995, asunto IV/M. 490, DOCE, serie L, núm. 53, de 2 de marzo de 1996).

un conglomerado sueco con intereses en la creación de programas y contenidos y el proveedor más importante de programas de TV.

El objetivo de la empresa común, NSD era transmitir programas de TV vía satélite a los operadores de TV por cable para su posterior distribución a los consumidores y a los hogares que recibirían la señal directamente desde el satélite. La creación de NSD comportaba efectivamente la integración de actividades de Norsk Telekom, TeleDanmark y Kinnevik resultando en un alto grado de integración vertical, desde la producción de programas y contenidos hasta los servicios de distribución al consumidor final de la TV de pago y de canales codificados. La Comisión llegó a la conclusión de que la posición de NSD y de sus empresas matrices en los mercados descendentes (TV por cable y TV de pago) reforzaban las posiciones en los mercados ascendentes (capacidad de transmisión por satélite y suministro de programas y contenidos para las cadenas de TV). Esta serie de posiciones dominantes permitirían a NSD excluir a sus competidores del mercado de la transmisión de programas de TV por satélite en los países nórdicos.

Finalmente, en el asunto RTL/Verónica/Endemol¹⁰⁴, el proveedor dominante de programas independientes de TV en holandés (Endemol) creó una empresa común con las principales emisoras de TV holandesas: RTL y Verónica. La Comisión concluyó que la empresa común establecía una posición dominante en el mercado de publicidad televisiva, al combinar los espacios de las dos emisoras. Asimismo, concluyó que puesto que Endemol era dominante en el mercado (ascendente) de producción de programas y que la empresa común se obligaba a reservar

¹⁰⁴ Decisión de la Comisión de 20 de septiembre de 1995, asunto IV/M. 553, DOCE, serie L, núm. 134, de 5 de junio de 1996.

una cuota determinada de sus necesidades de programas y contenidos a su matriz, ello reforzaría la posición de Endemol en el mercado de programas y contenidos, limitando el acceso de los competidores al principal productor de programas. La Comisión solo autorizó la operación tras la retirada de Endemol de la empresa común y la modificación de los contratos entre ambas a fin a fin de eliminar los efectos de cierre del mercado.

2.4.6 La posición dominante colectiva: el tratamiento de los oligopolios

Uno de los problemas más complejos en el campo del Derecho de la competencia surge en relación con la conducta de las empresas en mercados con elevados índices de concentración. Ello se debe a la permanente tensión que existe entre el análisis económico del oligopolio y el propio Derecho de la competencia a la hora de analizar un mismo fenómeno: la capacidad que tienen un reducido número de empresas en mercados muy concentrados de eludir los rigores de la competencia, logrando con ello unos resultados especialmente provechosos.

Desde la óptica jurídica, el problema es, en principio, relativamente sencillo. Así, las autoridades de la competencia intentan calificar estas conductas como acuerdos (o cualquier otra modalidad de colusión) para atacar los resultados manifiestamente anticompetitivos a los que estas prácticas conducen.

Sin embargo el análisis económico es, al respecto mucho más incierto. No es sólo, como hemos visto en el capítulo 1 del presente trabajo, que los mercados oligopolísticos puedan conducir a resultados consistentes con los modelos de la competencia perfecta

o del monopolio¹⁰⁵; es que, de darse las posibles manifestaciones anticompetitivas, éstas pueden ser el resultado de la interdependencia oligopolística, es decir, de una toma de decisiones independiente y separada por parte de las empresas.

El argumento es bien sencillo: puesto que el número de empresas en un mercado oligopolista es reducido, cada una de ellas toma en consideración las consecuencias que sus posibles decisiones tienen sobre las de sus competidores, reconociendo sus posibles efectos. Si una de las empresas reduce sus precios con la finalidad de incrementar sus ventas, sus competidores harán lo propio, frustrando con ello no sólo la tentativa de la primera empresa sino también la rentabilidad de todas ellas. Cuando la totalidad de empresas anticipa esta secuencia de acontecimientos, la rivalidad entre empresas desaparecerá -o, al menos, se verá muy atenuada- con lo que los precios se consolidarán a un nivel superior al competitivo. Es en este sentido que Rees (1993: 27) señala que la distinción entre colusión explícita y tácita pone el acento sobre la existencia de algún proceso de comunicación e intercambio de información; pero que a los efectos, que este exista o no es irrelevante, dado que "Es posible que las empresas acuerden la coordinación de sus comportamientos de alguna forma sin que haya una comunicación o discusión explícita. Por ejemplo, puede aceptarse tácitamente que una práctica habitual consista en seguir los precios que marca la empresa de mayor tamaño. Todas las firmas son conscientes de ese acuerdo tácito o paralelismo

¹⁰⁵ Lo que le hace decir a Niels que "En el oligopolio puede ocurrir cualquier cosa, y la teoría no puede predecir cuándo una determinada estructura oligopolística llevará a un resultado perfectamente competitivo, perfectamente colusivo o, más probablemente, a algo entre ambos. Por tanto es imposible obtener prescripciones claras para los casos de dominio colectivo" (2001: 172).

consciente, en el que no hace falta ningún proceso para alcanzar tal acuerdo".

En esta situación, el problema para el Derecho de la competencia estriba en que en los mercados oligopolistas las empresas pueden llevar a la práctica políticas comerciales y de precios que sean difícilmente distinguibles de las prácticas colusorias. Pero, y especialmente, en lo que se refiere al control de concentraciones, las dificultades son todavía mayores ya que "se trata de efectuar un ejercicio predictivo que requiere una consideración sobre el cambio probable de la conducta de las empresas como resultado del cambio en la estructura del mercado debido a la operación de concentración"¹⁰⁶.

Hay que señalar que el dominio colectivo es un concepto jurídico que no tiene equivalente en el análisis económico. Lo que más se aproxima son los conceptos de oligopolio y de efectos coordinados. Por tanto, el enfoque jurídico y el económico no siempre resultan coincidentes. Por ejemplo, "Mientras que para el análisis jurídico lo importante es en qué medida los hechos económicos hacen que la colusión tácita resulte posible en el mercado resultante tras la concentración, el análisis económico se centra en el estudio del comportamiento oligopolístico, que incluye una amplia variedad de comportamientos, además del de la colusión tácita"¹⁰⁷.

El impacto de los oligopolios sobre la competencia ya había sido abordado por las instituciones comunitarias con anterioridad a la aprobación del Reglamento de concentraciones, en el ámbito del artículo 82 y,

¹⁰⁶ Europe Economics (2001): i

¹⁰⁷ Motta (2000a): 9

ocasionalmente, del 81, para enfrentarse a situaciones de colusión tácita. Sin embargo, las Sentencias del TJCE marcaron un límite exigiendo un cierto grado de coordinación explícita en las conductas de los miembros del oligopolio para apreciar una infracción a estos artículos¹⁰⁸.

En la citada decisión sobre el asunto Nestlé - Perrier la Comisión incorporó el análisis de los mercados oligopolísticos al control de concentraciones; desde entonces, en sus decisiones ha ido más allá que la identificación de una estructura oligopolística, llevando a cabo un análisis sistemático de un conjunto de criterios y factores que permiten identificar si una concentración, en este tipo de mercados, puede resultar en la creación o refuerzo de una posición dominante colectiva o puede ser autorizada. El objetivo último de este análisis es dilucidar si la estructura de la oferta tras la operación facilita que los competidores sustituyan un comportamiento competitivo por otro coordinado.

La decisión del asunto Nestlé/Perrier desató un fuerte debate sobre si el Reglamento limitaba los poderes de la Comisión a prohibir concentraciones que creen o refuercen una posición de dominio individual o si le permitía también prohibir concentraciones que resultasen en una posición dominante colectiva. El debate oponía, por un lado, a los partidarios de una interpretación

¹⁰⁸ Al efecto, Sentencia del TJCE en el asunto Suiker Unie contra la Comisión, asunto 40/73, Rec. 1973, p. 1663 y Sentencia Alstrom & Osakeyhtio y otros contra la Comisión, asuntos C-89, 104, 114, 117 y 125 a 129/85 Rec. 1993. En ambas ocasiones el TJCE se enfrentó a situaciones que no constituyen estrictamente una práctica concertada, al carecer de pruebas fehacientes sobre la existencia de un acuerdo entre las partes. No obstante, el Tribunal aceptó la aplicación de artículo 81 a comportamientos paralelos solo cuando hay indicios de la existencia de un acuerdo entre los miembros del oligopolio (cit. en Briones et al. 1999: 196)

estricta del artículo 2 del Reglamento que no se refiere explícitamente a las posiciones dominantes colectivas. A esta tesis se oponían las de la Comisión, que, basándose en los objetivos perseguidos por la política de competencia comunitaria, tal y como están definidos en el Tratado CE, mantenía la eficacia del Reglamento para mantener un sistema de competencia no distorsionada en toda la Comunidad.

La decisión Nestlé/Perrier fue recurrida, pero el TPI declaró que el recurso no era admisible, con lo que no tuvo que entrar en las cuestiones de fondo. La segunda decisión (en la que la Comisión impuso obligaciones a las partes tras concluir que la operación creaba una posición dominante colectiva) fue en el asunto Kali & Salz - MDK - Treuhand¹⁰⁹. Esta decisión fue recurrida por las empresas afectadas con el apoyo del gobierno francés, partidario de la tesis de que las posiciones de dominio colectivas quedaban fuera del ámbito de aplicación del Reglamento.

En su Sentencia de 31 de marzo de 1998 el TJCE apoyó la tesis de la Comisión. Además, le concedió un amplio grado de discrecionalidad sobre los criterios económicos a seguir para evaluar y fundamentar la existencia de una posición de dominio colectiva. Ésta se definía así: "Una posición dominante colectiva consiste en que varias empresas tengan conjuntamente, debido especialmente a factores de correlación existentes entre ellas, la facultad de adoptar una misma línea de acción en el mercado y de actuar, en gran medida, con independencia de los demás competidores, de su clientela y, por último, de los consumidores"¹¹⁰.

¹⁰⁹ Decisión de la Comisión de 14 de diciembre de 1993, asunto IV/M.308, DOCE serie L, núm. 186, de 21 de julio de 1994.

¹¹⁰ Sentencia República Francesa contra la Comisión, asuntos acumulados C-68/94 y C-39/95. Cit. en Pascual y Vicente (2002):

El análisis de la Comisión es casuístico, examinando las condiciones específicas de cada concentración que prevalecen en los mercados afectados¹¹¹. Esencialmente, la Comisión atiende a las siguientes cuestiones: la configuración de las cuotas de mercado; la evaluación de las relaciones entre los miembros de un oligopolio; la capacidad de reacción de los clientes (es decir, el poder compensador de la demanda) y la competencia potencial¹¹².

Respecto del primer punto, la configuración de las cuotas de mercado, la Comisión emplea generalmente tres criterios: el grado de concentración de la oferta (suponiendo que la concentración se ha llevado a cabo); la distribución equilibrada o no de las cuotas de mercado entre los principales proveedores; y su estabilidad en el tiempo. El riesgo de que la concentración cree una posición dominante colectiva es tanto mayor cuanto más alto sea el grado de concentración de la oferta, mayor sea la homogeneidad de las cuotas y más elevada sea su estabilidad histórica.

En relación con el grado de concentración, la Comisión ha tendido a considerar las cuotas de mercado de los dos o tres proveedores principales prohibiendo concentraciones o imponiendo condiciones a las situaciones en que la entidad resultante y una tercera tenían cuotas de mercado conjuntas en torno al 50 - 60

1329. Incidentalmente, hay que señalar que la Sentencia revocó la decisión de la Comisión.

¹¹¹ Anderson en su trabajo sobre el análisis de los elementos legales y económicos del dominio colectivo en el control de concentraciones (2001: 61), efectúa la siguiente cita extraída del *Informe sobre la Política de Competencia* del año 2000: "Al examinar el dominio colectivo y sus efectos, la Comisión es consciente de las particularidades de cada sector y se adhiere a un análisis exento de preconcepciones caso por caso".

¹¹² Europe Economics (2001): 72 y ss.

por ciento y el resto de proveedores mantenían cuotas sensiblemente inferiores¹¹³.

Respecto de los otros dos puntos, la distribución y la estabilidad de las cuotas de mercado, las fluctuaciones en el tiempo de estas constituyen, al igual que en el caso de la posición dominante individual, un indicador general de la evolución de la concentración en el mercado; pero además, en mercados oligopolísticos son un indicador de que el comportamiento coordinado es improbable. Por otra parte, la Comisión considera que la asimetría en las cuotas de mercado indica que las estrategias de las empresas difieren entre sí. Por ejemplo, en el asunto Gencor - Lonrho citado, la entidad resultante de la fusión tendría una cuota en el mercado mundial del platino en torno al 35 por ciento, mientras que el otro miembro del duopolio tendría una cuota en torno al 40 por ciento.

La Comisión también analiza si las características del mercado relevante facilitan la colusión tácita: en términos jurídicos, un comportamiento paralelo anticompetitivo. Los factores que analiza se refieren a la naturaleza del producto y las características de la demanda.

El grado de homogeneidad del producto y la tendencia a la introducción de innovaciones son los parámetros que

¹¹³ Por ejemplo, en el asunto Gencor/Lonrho (Decisión de 24 de abril de 1996, asunto IV/M. 619, DOCE serie L, núm.11 de 15 de enero de 1997) y en las ya citadas Kali & Salz y Nestlé - Perrier. Cattermole (2001: 27) destaca que la Comisión, al menos hasta el asunto Airtours - First Choice, ha aplicado el concepto de dominio colectivo preferentemente a los duopolios, ya que en los casos en que dos empresas disponían de una elevada cuota de mercado, se ha destacado la naturaleza duopolística del mercado, añadiendo a continuación con referencia al asunto Kali & Salz que "Calificar de duopolio a una situación en la que las cuotas de mercado de dos empresas son del 60 por ciento constituye, como poco, un abuso de la terminología".

examina la Comisión. La homogeneidad de producto es un factor que facilita el comportamiento paralelo al simplificar la coordinación tácita de precios, y suele asociarse a comportamientos innovadores limitados, con lo que la competencia tenderá a centrarse en los precios. Dado que en mercados muy concentrados las empresas pueden reconocer con mayor facilidad la ventaja mutua que se obtiene evitando la competencia en precios, la Comisión estima que hay un riesgo elevado de comportamiento paralelo en estos mercados (tal es el razonamiento que emplea en el asunto Kali & Salz al estimar que las sales de potasa son un producto homogéneo y caracterizado por la falta de innovación tecnológica).

En lo relativo a las condiciones de la demanda, la Comisión estima que cuanto más rígida al precio sea ésta, mayor es el incentivo para que los miembros del oligopolio desarrollen una conducta de colusión tácita ya que, como indica el análisis económico, los aumentos colectivos en precios resultarán en unos ingresos mayores, mientras que el riesgo de que todas las empresas sufran pérdidas al competir en precios es patente. Así, en el asunto Gencor - Lonrho citado, la Comisión manifestó que la reducida elasticidad precio del platino "creaba un incentivo para una conducta paralela, ya que todos los proveedores perderían si compitiesen en precios" (considerando 148).

La Comisión no ha empleado estimaciones cuantitativas de la elasticidad precio. Sí se ha referido, no obstante, a los factores cuantitativos que determinan la elasticidad precio, como por ejemplo, la inexistencia de sustitutivos o la imperfección de éstos en el mercado relevante, o que los productos en cuestión representen

una pequeña fracción de las compras totales del consumidor.

Asimismo, si se trata de mercados maduros, en que la demanda se halla estancada, la empresa individual sólo puede crecer a costa de sus competidores. En tales casos, los miembros de un oligopolio son más sensibles a su interdependencia: para la Comisión, el incentivo para adoptar estrategias de comportamiento paralelo es mayor en este tipo de mercados.

La transparencia del mercado constituye un requisito fundamental para el establecimiento de una posición dominante colectiva, ya que facilita el control mutuo de las conductas de los miembros integrantes del oligopolio. Esta resulta esencial para que el comportamiento paralelo resulte estable limitando las conductas estratégicas de las empresas; sin la posibilidad de detectar éstas rápidamente, el comportamiento paralelo anticompetitivo resultará inestable. La falta de transparencia ha llevado a la Comisión a autorizar operaciones como la contenida en el asunto Rhône Poulenc - Snia II¹¹⁴ concluyendo que la falta de transparencia era suficiente como para impedir una supervisión efectiva del comportamiento de los miembros del oligopolio. Además, la heterogeneidad del producto (fibras artificiales) y la importancia de las especificaciones técnicas solicitadas por cada cliente, dificultaban adicionalmente la comparación de precios. Por el contrario, en el caso Gencor - Lonrho citado, la Comisión encontró que la transparencia del mercado del platino era muy elevada -este metal se cotiza en las bolsas de Londres y de Ámsterdam- siendo además, las distintas calidades del producto (industrial, joyería,

¹¹⁴ Decisión de 8 de septiembre de 1993, asunto IV/M.355, DOCE, serie C, núm. 272, de 8 de octubre de 1993.

etc.) homogéneas. La Comisión basándose en este razonamiento y otros prohibió la operación ante las elevadas posibilidades de creación de una posición dominante colectiva.

La tasa de utilización de la capacidad productiva instalada es un factor que también tiene en cuenta la Comisión; no solo porque determina los costes de producción sino también como elemento incentivador de un comportamiento paralelo anticompetitivo. En particular, cuando la demanda es inelástica al precio, el exceso de capacidad generalizado es una amenaza y un medio para disciplinar el comportamiento de los miembros del oligopolio, ya que cualquier desvío de la conducta adecuada puede desencadenar una respuesta masiva por parte de otros miembros. Además, constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores, ya que cualquier entrante potencial puede anticipar una reacción hostil por parte de las empresas existentes (examinaremos este extremo con más detalle en el capítulo 5 con motivo del análisis de la decisión de la Comisión sobre el caso Airtours - First Choice, así como el grado de integración vertical. Baste aquí señalar que la Comisión interpreta que cuanto más homogéneo sea el grado de integración vertical entre los miembros de un oligopolio más probable es que se produzca un comportamiento paralelo).

2.4.7 Las barreras de entrada y la competencia potencial

La significación de las cuotas de mercado de las empresas está en relación con las dificultades de acceso al mercado de los competidores y con el riesgo real de que, si la entidad resultante de la concentración elevara los precios por encima del nivel competitivo, pudieran, éstos acceder al mercado.

Las barreras de entrada

La práctica de la Comisión considera -a pesar de su casuismo en este ámbito- barreras de entrada a aquellos obstáculos que deben afrontar los nuevos entrantes en el mercado y que, por su intensidad o características, son susceptibles de impedir el acceso de nuevos competidores en un periodo lo suficientemente corto como para disuadir a las empresas existentes de explotar su posición de dominio. Se distinguen las siguientes modalidades:

De carácter normativo y técnico

El control administrativo sobre ciertos sectores puede impedir la entrada de nuevos operadores: la subsistencia de monopolios estatales es un claro ejemplo al respecto el asunto Elf/BC/Cepsa¹¹⁵ o bien la regulación administrativa, que ya hemos comentado en el asunto MSG Media citado, en que Deutsche Telekom disfrutaba del monopolio de la red de cable en el mercado alemán.

Las especificaciones técnicas que exige la normativa nacional para comercializar un determinado producto no se consideran barreras técnicas cuando han sido armonizadas en el ámbito comunitario; tampoco en aquellos casos en que no hay impedimentos para obtener los certificados de calidad del producto o de la homologación necesarios para su comercialización. A *sensu contrario*, en el asunto Sanofi - Sterling, la Comisión concluyó que existían diferencias significativas en el mercado de determinados fármacos ya que, en ausencia de armonización comunitaria de la normativa correspondiente, en unos países se vendían en

¹¹⁵ Decisión de la Comisión de 18 de junio de 1991, asunto IV/M.98, DOCE, serie C 172, de 3 de julio de 1991.

los supermercados mientras que en otros se expedían únicamente en las farmacias¹¹⁶.

La desventaja comparativa en costes

En ocasiones una diferencia considerable entre los costes de las empresas establecidas y de los nuevos entrantes puede constituir una barrera de entrada. Este tipo de desventajas competitivas se derivan, por ejemplo, de economías en los costes de transporte de los operadores ya establecidos (en el asunto Nestlé - Perrier, los elevados costes de transporte en relación con el precio del producto fueron considerados una barrera de entrada - considerandos 22, 25 y 30) o las economías de escala derivadas del gran volumen de producción de los operadores ya establecidos (en el asunto Coca Cola/Amalgamated,¹¹⁷ los nuevos entrantes se verían enfrentados a grandes dificultades para acceder a los centros de distribución que reservaban la mayor parte de los almacenes para los productos de esa marca).

A veces, la desventaja comparativa en costes se debe a la integración vertical de las empresas existentes; por ejemplo, en el asunto Saint Gobain - Wacker Chemie - NOM¹¹⁸ la Comisión reconoció que la entrada de nuevos operadores se vería obstaculizada por la necesidad que estos tendrían de suministrar toda la gama de productos de carburo de silicio -un abrasivo industrial- tal y como habría hecho la empresa concentrada.

¹¹⁶ Sleuwaegen *et al.* (2001): 40. Asunto Sanofi - Sterling Drug DOCE serie C, 1991, num. 156.

¹¹⁷ Asunto Coca-Cola Enterprises/Amalgamated Beverages Great Britain (Decisión de 22 de enero de 1997, asunto IV/M.794, DOCE 1997, serie L num. 218)

¹¹⁸ Decisión de la Comisión de 4 de diciembre de 1996, asunto IV/M. 774, DOCE serie L 1997 num. 247.

Dificultades en el acceso a la demanda

En determinados casos, el acceso a los consumidores y usuarios por parte de los nuevos entrantes se ve sumamente dificultado por la disponibilidad, por parte de los operadores existentes, de extensas redes de distribución (lo que, en ocasiones, se superpone con la integración vertical de éstos) o por la larga duración de los contratos concluidos con las empresas presentes en el mercado. Por ejemplo, en el asunto Boeing - MacDonnell Douglas, la primera empresa había concluido contratos de suministro en exclusiva durante los próximos veinte años con las compañías aéreas más importantes. La Comisión exigió, para autorizar la operación, el compromiso de no poner en práctica tales contratos ya que, de hecho, conllevarían el cierre del mercado a los competidores.

Costes irrecuperables

En ocasiones, la entrada en un mercado requiere incurrir en inversiones sustanciales que no pueden recobrase si el operador decide abandonarlo. El efecto disuasorio de tales inversiones es notorio en los mercados que disponen de potentes marcas, que obligan a llevar a cabo fuertes inversiones en promoción y publicidad¹¹⁹.

Barreras tecnológicas

La Comisión ha reconocido el carácter de barrera tecnológica al nivel de experiencia necesario para manejar maquinaria o inversiones especialmente complejas ante la fortaleza y la capacidad tecnológica de los operadores ya establecidos. Por ejemplo, en el caso British Telecom - MCI, la Comisión constató que la experiencia y prestigio de las empresas ya instaladas en

¹¹⁹ En el citado asunto Coca Cola - Amalgamated, la Comisión estimó que los costes que debería afrontar un hipotético nuevo entrante para enfrentarse a la marca de Coca Cola serían de tal

el mercado de servicios de audioconferencias (en que las partes de la concentración contaban con una cuota de mercado próxima al 80 por ciento) podían constituir obstáculos casi insalvables a la entrada de nuevos operadores. También pueden serlo la acaparación por parte de las empresas presentes de los derechos de propiedad industrial y patentes. En el asunto Ciba Geigy - Sandoz, la Comisión prestó especial atención a que la mayor parte de las patentes sobre determinados productos de las empresas que iban a fusionarse hubieran expirado, de manera que cualquier competidor presente en el mercado estuviera en disposición de producir fármacos similares a partir de dichas patentes. Sin embargo, en el ámbito de los productos de terapia genética existía el riesgo de que la nueva entidad pudiera controlar el acceso de nuevos competidores a través de las licencias de patente que se encontraban en tramitación. Ante el potencial efecto de cierre del mercado, la Comisión autorizó la concentración condicionada a la concesión de licencias a los operadores que estuvieran interesados en desarrollar la patente.

La competencia potencial

El análisis de las barreras de entrada que efectúa la Comisión no se limita a constatar que los nuevos entrantes tendrán o no especiales dificultades para acceder al mercado, sino que también considera, como en cierta manera hemos visto en los casos señalados, en qué medida tales barreras lo sean efectivamente, es decir, hacen que la entrada de nuevos competidores -con la suficiente capacidad como para contrarrestar la posición de las empresas- que se concentran sea muy improbable o, en el límite, imposible.

envergadura que disuadirían efectivamente a cualquier competidor.

La Comisión -de acuerdo con su práctica decisoria- entiende que la competencia potencial sólo puede limitar el poder de mercado de la entidad resultante de la operación cuando su entrada en el mercado sea probable, sea competitiva y efectiva y se produzca en un periodo de tiempo suficientemente corto como para disuadir a la empresa resultante de explotar su posición de mercado¹²⁰.

A los efectos de determinar si la entrada de nuevos competidores es probable -que no sólo factible- la Comisión tiene en cuenta que el competidor potencial esté en disposición de ofrecer los servicios o productos relevantes o, alternativamente, sustitutivos próximos de éstos. Este extremo debe quedar fehacientemente acreditado, ya que la Comisión no acepta afirmaciones genéricas sobre la existencia de competidores potenciales para acreditar la presencia de una presión competitiva suficiente: en el caso Nestlé - Perrier, negó el carácter de competencia potencial a los fabricantes de refrescos ya que las empresas implicadas no pudieron probar que estos fabricantes pudieran iniciar o hubieran iniciado la producción de agua mineral embotellada (considerando 18).

Para comprobar la intención de los competidores potenciales de entrar en el mercado la Comisión suele dirigirse a una muestra representativa de éstos. El peso de tales declaraciones suele ser considerable de manera que, si las partes desean rebatirlos, deben aportar pruebas contundentes. Por ejemplo, en el asunto ya citado Saint Gobain - Wacker Chemie - NOM, los productores japoneses de carburo de silicio manifestaron que no estaban interesados en el mercado comunitario, ya que los precios del producto en Japón eran superiores (considerando 191) lo que les eliminaba como

¹²⁰ Briones *et al.* (1999): 234 y ss.

competidores potenciales. La Comisión también comprueba si en un período anterior y próximo a la fecha de la operación se ha producida la entrada, con éxito, de nuevos competidores. En el asunto Nordic Capital - Mölnlycke Clinical - Kolmi la Comisión autorizó una concentración que daba lugar a una cuota de mercado del 50 por ciento basándose, esencialmente, en que en el mercado de las gasas quirúrgicas habían entrado numerosas empresas en los cinco años previos a la operación y que su evolución había sido favorable.

La Comisión sólo califica como competidores potenciales a aquellos operadores que pueden entrar en el mercado "con un volumen de producción y unos precios capaces de frenar efectivamente un aumento en los precios o impedir un aumento de los precios por encima de los niveles competitivos"¹²¹. De ahí que la Comisión rechace sistemáticamente considerar como competidores a aquellas empresas que, aun pudiendo entrar en el mercado, puedan tener una incidencia escasa o nula en el comportamiento de las empresas que se concentran: en el asunto Saint Gobain - Wacker Chemie - NOM mencionado, la Comisión negó a los productores suramericanos el carácter de competencia potencial ya que carecían de la capacidad de producción suficiente como para incidir en el comportamiento de las partes de la concentración. Por último, y respecto de la duración del periodo para que la entrada de competidores tenga el efecto de disciplina del comportamiento de la empresa resultante de la operación, éste depende de las características del mercado; pero con carácter general, la Comisión considera un periodo de entre dos y tres años¹²².

¹²¹ Asunto Nestlé - Perrier, considerando 25

¹²² En el asunto Saint Gobain - Wacker Chemie - NOM, si bien a largo plazo los productores chinos podrían constituir una fuente de presión competitiva muy importante, en el momento de la operación carecían de la experiencia y conocimientos suficientes para constituir una fuente fiable de suministro alternativo, por

Tipos de competencia potencial

Siguiendo el esquema desarrollado por la Comisión en el *XXI Informe sobre Política de la Competencia* de 1991, se relacionan a continuación las principales formas que puede adoptar la competencia potencial:

Ampliación de la capacidad de las empresas que operan en el mercado: en el asunto Alcatel - Telettra¹²³ la disponibilidad de capacidad ociosa y la posibilidad de aumentar rápidamente la producción por parte de AT&T Ericsson para suministrar a Telefónica fue un elemento crucial para apreciar la compatibilidad de la concentración. En sentido contrario, en el asunto Nestlé - Perrier, los productores locales carecían de manantiales que les permitieran incrementar su producción.

Incremento del flujo de intercambios con productores localizados en otros mercados geográficos: la posibilidad de que se incrementase el flujo de importaciones de azúcar en Italia procedente de Alemania y Francia fue determinante para aprobar la concentración entre Eridania e ISI¹²⁴. Asimismo, el previsible crecimiento de las importaciones de tubos de acero sin soldadura procedentes de Japón y de Europa del este en el mercado común permitieron a la Comisión aprobar la concentración Manesmann - Vallourec - Ilva¹²⁵, a pesar de la empresa resultante alcanzaría tras la concentración una cuota de mercado superior al 70 por ciento. La Comisión reconoció que este flujo de importaciones

lo que no se preveía un entrada eficaz de competidores en el mercado en un plazo inferior a tres años (considerandos 216 y 220, Soler Domingo, 1999).

¹²³ Decisión de la Comisión de 12 de abril de 1991, asunto IV/M.042, DOCE serie L 1991, num. 122.

¹²⁴ Decisión de la Comisión de 30 de julio de 1991, asunto IV/M.062.

constituía una fuente de competencia suficiente para limitar el poder de la entidad fusionada.

Posibilidades de transformación de operadores situados en mercados vecinos: en ocasiones la Comisión ha tomado en consideración el que los competidores situados en mercados vecinos pudieran adaptar con facilidad y sin incurrir en costes excesivos su proceso productivo, de manera que, si se produjese un incremento de precios por encima de su nivel competitivo, estarían en disposición de entrar en el mercado relevante. Como ejemplo ilustrativo puede verse, entre otros asuntos el Norsk Hydro - Arnyca¹²⁶ donde la Comisión comprobó que los productores de fertilizantes podían ajustar con facilidad la producción a la demanda de cada tipo de fertilizantes.

Entrada probable de nuevos competidores en el mercado de producto relevante: este supuesto se diferencia del anterior en que las posibilidades de entrada proceden de competidores que no se encuentran en mercados afines al relevante. En el asunto BP - Mobil¹²⁷ la Comisión reconoció el protagonismo que estaban adquiriendo las grandes superficies de distribución minorista en el mercado de suministro de carburantes.

Competencia de productos sustitutivos procedente de mercados vecinos, ascendentes o descendentes: en determinadas ocasiones, la sustituibilidad imperfecta entre productos permite disciplinar el comportamiento de la nueva entidad: en el asunto ADM - Acatos - Soya Maiz¹²⁸ la Comisión destacó que la importancia de la

¹²⁵ Decisión de la Comisión de 31 de enero de 1994, asunto IV/M.315 DOCE serie L, 1994 num. 102.

¹²⁶ Decisión de la Comisión de 29 de julio de 1996, asunto IV/M.769.

¹²⁷ Decisión de la Comisión de 7 de agosto de 1996, asunto IV/M.727.

¹²⁸ Decisión de la Comisión de 11 de agosto de 1997, asunto IV/M.941.

competencia potencial de los operadores situados en mercados próximos no sólo se derivaba de su capacidad para producir el producto relevante (concretamente, la lecitina) sino también del carácter sustitutivo del producto que éstos fabricaban.

2.4.8 El análisis de las eficiencias. El argumento de la empresa en quiebra. Las autorizaciones condicionales

La cuestión de evaluar las posibles eficiencias económicas derivadas de una concentración se plantea únicamente en aquellos casos en que la Comisión puede llegar a declarar a la operación incompatible con el mercado común. La Comisión no ha adoptado hasta el momento una posición general sobre la medida en que estaría dispuesta a examinar las posibles eficiencias económicas como contrapeso a una posible creación de posición dominante; las escasas decisiones en que la Comisión lo ha hecho, así como la tradición en su tratamiento bajo el artículo 81.3 hacen suponer que la Comisión vería muy difícil autorizar la creación o el reforzamiento de una posición de dominio en razón de las posibles eficiencias derivadas de tal concentración¹²⁹. Ello lleva a afirmar a Herrero que "La práctica decisional de la Comisión revela un cierto escepticismo ante los eventuales beneficios económicos que pueden derivarse de la existencia de cuasimonopolios en el mercado. A la hora de determinar las compatibilidad de

¹²⁹ Jacquemin (1994: 56) recuerda cómo el texto provisional del Reglamento, en su artículo 2 señalaba que "Las concentraciones que creen o refuercen una posición tal que impida el mantenimiento o el desarrollo de una competencia efectiva en el mercado común o en una parte sustancial del mismo serán declaradas incompatibles con el mercado común salvo si se autorizan por el hecho de que su contribución a la mejora de la producción o de la distribución, a la promoción del progreso técnico o económico o a la mejora de la estructura competitiva en el interior del mercado común compensa sobradamente sus perjuicios a la competencia". El texto aprobado eliminaba este párrafo.

las operaciones de concentración notificadas con el mercado común, la Comisión ha tenido en cuenta, principalmente, la incidencia de las mismas en la estructura competencial de los mercados de referencia. La política de la Comisión se centra más en la preservación y desarrollo de mercados competitivos [...] que en los eventuales beneficios económicos que las concentraciones de empresas puedan reportar. Por tanto, cuando la concentración determina la creación o la consolidación de una posición dominante en el mercado, el ejecutivo es reacio a tener en cuenta consideraciones de eficiencia económica"¹³⁰.

Ello se debe a lo siguiente: aunque formalmente, y como hemos visto en el capítulo 1, es posible que en determinadas circunstancias incluso la creación de un monopolio tenga un impacto positivo en el bienestar total y, en el límite, en el excedente del consumidor únicamente, la política de la competencia comunitaria está basada en una opinión escéptica en esta materia. La política de la Comisión se centra, preferentemente, en la preservación y desarrollo de mercados competitivos, es decir, en asegurar que la estructura de un mercado sea tal que la competencia siga siendo posible. No resulta sorprendente, pues, que cuando una concentración lleva aparejada la creación o refuerzo de una posición de dominio, la Comisión sea reacia a tener en cuenta consideraciones de eficiencia.

En esta línea, de acuerdo con el artículo 81.3 del Tratado CE, la Comisión ha estado dispuesta a crear un sistema de exenciones en bloque (mediante los reglamentos de exención por categorías) y de exenciones en casos individuales, siempre por debajo del umbral de dominio.

¹³⁰ Herrero Suárez (2001): 1963

El texto del Reglamento de concentraciones contiene un principio similar. El apartado 1 del artículo 2 indica que en su valoración de las operaciones la Comisión tendrá en cuenta “[...] la evolución del progreso técnico y económico, siempre que éste sea en beneficio de los consumidores y no constituya un obstáculo para la competencia”. La Comisión ha interpretado que las eficiencias podrían tenerse en cuenta en casos ambiguos en que la posición de dominio no esté muy clara; sin embargo, no se considerarían como compensador de una posición dominante incuestionable¹³¹.

En un reciente trabajo, De la Mano (2002: 29) resumiendo el enfoque implícito de la Comisión hacia las eficiencias, señala que, generalmente, ésta es más permisiva hacia las concentraciones que generan:

- Eficiencias que es probable que impulsen a los competidores a responder vigorosamente. Por ejemplo, una fusión entre dos competidores menores que, disminuyendo sus costes, impulsan a la empresa dominante a seguirles.
- Eficiencias que pueden ser rápidamente asimiladas por los competidores, a través de la imitación y la difusión.
- Eficiencias y efectos pro competitivos en mercados no afectados.

Puede comprobarse como en todas las categorías que cita el autor es poco probable que se produzcan efectos anticompetitivos importantes (en el primero, los comportamientos anticompetitivos vendrían, en todo caso,

¹³¹ Herrero Suárez (cit.: 1959) llega a decir que a la vista de la redacción del artículo 2 del Reglamento, en donde se mezclan criterios concurrenciales y económicos (progreso técnico, económico), el considerando 13 de esta norma que se refiere a la necesidad de tomar en consideración aspectos distintos a los competenciales y demás, “nos encontramos, por tanto, ante un verdadero mare magnum normativo”.

de la empresa dominante y, en el tercero, la Comisión no tiene en cuenta los efectos en los mercados no afectados por la concentración).

El punto de vista de la Comisión quedó expuesto con claridad en el asunto *Aérospatiale - Alenia - De Havilland*¹³², que constituyó la primera decisión de prohibición al amparo del Reglamento de concentraciones. La Comisión dejó abierta la cuestión de si los ahorros en costes resultado de la concentración, tal y como alegaban las partes, constituían una consideración pertinente para valorar una concentración, pero consideró que, en todo caso: las reducciones de costes eran de limitada magnitud en relación con el volumen de ventas total de la entidad resultante de la concentración; que no era probable que tales reducciones de costes redundaran en beneficio de los clientes de las partes; y que no quedaba claro que la reducción de costes se debiera a la concentración. Concluyó diciendo que la concentración no contribuía al progreso técnico ni económico y que, si así fuera, éste no iría en beneficio de los consumidores, dada la fuerte posición de la entidad fusionada.

En sus decisiones sobre los asuntos *Nordic Satellite Distribution* y *MSG Media Service* citados, la Comisión volvió a tratar la cuestión de las eficiencias. En el asunto *MSG* las partes alegaron que la creación de la empresa común promovería la rápida aceptación y difusión de la TV digital en Alemania y que la concentración debía autorizarse, por tanto, con base en su contribución al progreso técnico y económico. La Comisión señaló entonces que esta contribución se entiende bajo la condición de que no obstaculice la

¹³² Decisión de 2 de octubre de 1991, asunto IV/M.53 DOCE serie L 1991 num.272.

competencia; pero, como hemos visto anteriormente, la Comisión estimó que la concentración conduciría, a través de las posiciones dominantes creadas, a bloquear el futuro mercado de servicios técnicos y administrativos y que la competencia en el mercado de la TV de pago se vería seriamente obstaculizada. Por tanto, al parecer, la Comisión dejó clara su postura de que una posición de dominio, que por definición obstaculiza la competencia, no puede ser autorizada por motivo de las presuntas eficiencias. En la Decisión sobre Nordic Satellite Distribution, la Comisión admitió que la concentración sí que podía resultar beneficiosa para los consumidores desde el momento que les permitiría recibir con un único descodificador los programas de TV por cable y por satélite. Pero al mismo tiempo, mantenía que la estructura sobre la que se basaba esta ventaja no sería abierta y accesible a todos los emisores, al participar en ella un emisor dominante que tenderá a no permitir que sus competidores empleasen esa estructura, concluyendo, por tanto, que no se cumplían los requisitos del artículo 2.1 del Reglamento.

El argumento de empresa en dificultades

Este concepto comprende la posibilidad que tiene una empresa implicada en una operación de concentración consistente en la adquisición de otra, de alegar que la empresa que iba a adquirir estaba en situación dificultosa, de manera que su adquisición no constituye un perjuicio para la competencia.

La Comisión ha traducido este concepto en tres condiciones, expresadas por primera vez en el asunto Kali & Salz al aceptar la defensa de la empresa adquirente en esta línea de argumentación, al estimar que no cabe el deterioro de las condiciones de competencia como resultado de la adquisición cuando se tiene constancia de que: de no ser por su adquisición,

la empresa adquirida se vería obligada a dejar el mercado en un periodo corto de tiempo; la cuota de la empresa adquirida acrecería la de la empresa adquirente en el caso de que la primera abandonase el mercado; y no existe otra opción de adquisición menos restrictiva de la competencia¹³³ (considerandos 117 a 120 de la Decisión citada).

Las decisiones de autorización condicionales

El apartado 2 del artículo 8 del Reglamento permite que la Comisión pueda autorizar una operación bajo determinadas condiciones. La Comisión ha tendido a utilizar esta facultad con mucha mayor frecuencia que la prohibición y, en tal sentido, en su Comunicación al respecto¹³⁴ denomina a estos compromisos "soluciones", ya que "tienen por objeto reducir el peso en el mercado de las partes de la concentración y restablecer las condiciones para una competencia efectiva" (apartado 2, Introducción).

La Comisión carece, sin embargo, de facultades para imponer unilateralmente condiciones a las partes, es decir, no puede, por propia iniciativa, rediseñar la operación. Sólo puede imponer condiciones o modificaciones a la operación si las partes las proponen con la finalidad de resolver el problema de competencia identificado por la Comisión. Por lo general, estas

¹³³ La carga de la prueba recae siempre sobre la empresa que alega este argumento en defensa de la operación. Ello constituye, en opinión de Briones *et al.* (1999: 274) una prueba "diabólica" ya que ésta se esforzará por demostrar que es la única posible salvadora de la empresa en quiebra por sus conocimientos específicos del mercado, infraestructuras, posibles sinergias de la operación... dando así posibles argumentos a favor del refuerzo de posición de dominio y del carácter de comprador dañino para la competencia.

¹³⁴ Comunicación de la Comisión sobre las soluciones aceptables con arreglo al reglamento (CEE) 4064/98 del Consejo y al Reglamento (CE) 447/98 de la Comisión. DOCE serie C, de 2 de marzo de 2001, num.68.

condiciones se determinan mediante un proceso de negociación¹³⁵.

El alcance y la entidad de las condiciones dependen de la envergadura del problema de competencia detectado por la Comisión. Mediante la presentación de compromisos, las partes obtienen una autorización que evita prolongar la investigación de la Comisión. En general se trata de asuntos en los que el posible problema de competencia está bien delimitado y concierne a una parte pequeña del conjunto de los mercados afectados por la operación.

La situación más clara es cuando las partes se comprometen a vender los activos adquiridos a través de la operación en el mercado en que se presentan efectos horizontales y posible creación de una posición de dominio. En tales casos, la Comisión exige que los activos cedidos constituyan una actividad viable y que exista un comprador adecuado¹³⁶. Un ejemplo es el asunto Owens Illinois - BTR Packaging¹³⁷, donde la primera se comprometió a revender todas las actividades adquiridas en el sector de los envases de vidrio.

En determinados casos, más que de una autorización parcial se puede hablar de una prohibición parcial, dada la magnitud de los compromisos presentados por las partes y las condiciones impuestas por la Comisión. Un caso claro lo ofrece la decisión del caso Okla - Volvo. La operación consistía en la adquisición por un conglomerado sueco (Okla) de todas las actividades de la

¹³⁵ En relación con este asunto, Broberg (1997): 847 y ss.) distingue entre compromisos, condiciones y obligaciones. Las empresas proponen a la Comisión compromisos durante el estudio que esta lleva a cabo de la operación. Ésta puede decidir si se convierten en una condición que deben cumplir las partes para poder autorizar la operación. Una vez incorporada a la Decisión, ésta se convierte en una obligación para la nueva entidad.

¹³⁶ Apartados 14 a 21 de la Comunicación citada (2001)

¹³⁷ Decisión de 21 de abril de 1988, asunto IV/M.1109

empresa Volvo en el sector de la alimentación y bebidas. La Comisión estimó que la operación creaba una posición de dominio en el mercado de la cerveza en Noruega y sólo autorizó la operación una vez que las partes se comprometieron a revender la totalidad de las filiales de Volvo en el mercado de la cerveza.

En ciertos casos, la venta de activos no es posible o no es necesaria para resolver el problema de la competencia. La cuestión suele plantearse con motivo bien de las concentraciones con efectos verticales, bien en las denominadas industrias de red, en los que se produce el control de infraestructuras o de tecnologías clave. En tales casos, la Comisión admite que la solución puede consistir en facilitar el acceso de los competidores a éstas infraestructuras o tecnologías¹³⁸. En el primer caso, en el asunto Elf Aquitaine - Thyssen - Minol¹³⁹, Elf adquiriría el control de la red de estaciones de servicio privatizadas en Alemania del Este. La Comisión autorizó la operación una vez que esta empresa se comprometió a dar acceso a sus competidores en el mercado de estaciones de servicio a la red de depósitos de gasolina en condiciones de mercado y durante un periodo de dos años.

En el asunto British Telecom - MCI citado, la Comisión consideró que la primera empresa tenía una posición dominante en la provisión del servicio telefónico en el Reino Unido. Mediante la fusión, la empresa resultante aumentaba sustancialmente su control sobre la capacidad de cable entre ese país y los EE.UU. al combinar las capacidades de ambos. La Comisión consideró suficiente que ambas partes se comprometieran a ceder una capacidad

¹³⁸ Comunicación de la Comisión citada (2001) apartado 27.

¹³⁹ Elf Aquitaine - Thyssen - Minol, Decisión de 4 de septiembre de 1992, asunto IV/M. DOCE serie C 1992, num.232.

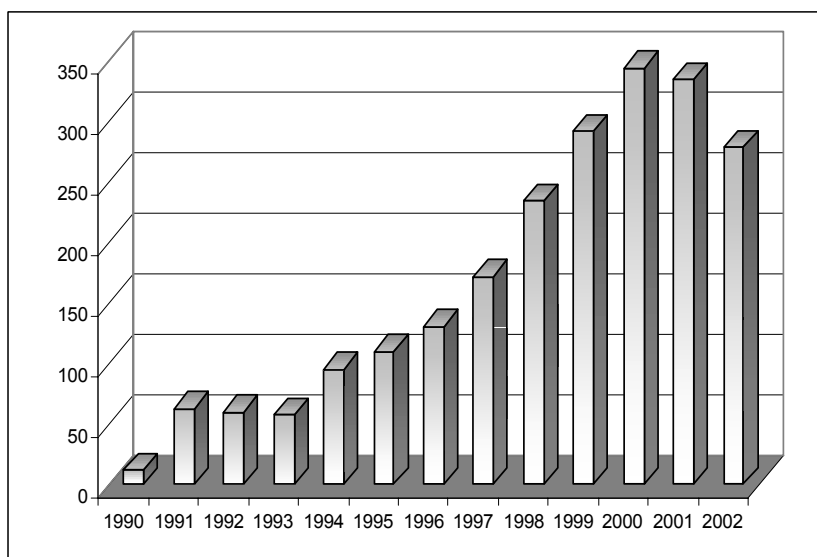
de cable equivalente a la adquirida mediante la fusión a terceros competidores en condiciones de mercado.

2.5 Una nota sobre la aplicación del Reglamento 4064/98 entre 1991 y 2002

De la lectura de las páginas anteriores podría extraerse la conclusión de que la Comisión resulta especialmente severa en la aplicación de la normativa sobre el control de concentraciones. Después de todo, las referencias a casos prohibidos o a aquellos en los que únicamente se ha autorizado tras imponer determinadas condiciones a las empresas son frecuentes.

Reglamento 4064/89. Operaciones notificadas a la Comisión (1991 - 2002)

Año	
1990	12
1991	63
1992	60
1993	58
1994	95
1995	110
1996	131
1997	172
1998	235
1999	292
2000	345
2001	335
2002	279



Fuente: Comisión Europea, Dirección de la Competencia (2003)

Nada más lejos de la realidad. De hecho, la Comisión ha autorizado la gran mayoría de las operaciones de concentración notificadas, prefiriendo emplear la vía de la autorización condicionada que se ha descrito más arriba y solucionar el problema de competencia a través de la negociación que recurrir a la prohibición. Y, dado

que la Comisión publica regularmente las estadísticas sobre la aplicación del Reglamento, el cuadro anterior muestra la evolución de las operaciones notificadas entre los años 2001 y 2002.

En los 13 años de aplicación del Reglamento, se han notificado a la Comisión un total de 2.187 operaciones de concentración. De éstas, la gran mayoría, 1.836 han obtenido la declaración de compatibilidad (el 83,9 por ciento) 179 han sido autorizadas con condiciones y tan sólo en 18 ocasiones la Comisión ha declarado a la operación incompatible con el mercado común¹⁴⁰. Como se ha apuntado anteriormente, la Comisión intenta conseguir algún tipo de compromiso con las partes que solucione los aspectos anticompetitivos detectados, reservando la prohibición para aquellas operaciones en que el perjuicio para la competencia es realmente grave. De estas operaciones, tan sólo en una ocasión, hasta el momento, el TJCE ha revocado la decisión de la Comisión (el mencionado asunto Airtours - First Choice, que veremos en el capítulo 5) probando con ello la adecuada apreciación llevada a cabo.

Se ha comprobado también, por último la correlación entre la serie de operaciones de concentración que aparece en el capítulo 1 y la de operaciones notificadas, empleando a tal efecto los datos de esta última entre 1991 y 2001. La correlación que muestran es elevada ($R^2 = 0,84$); pero ésta disminuye cuando se calcula sobre las tasas de crecimiento anuales, reduciéndose el valor del coeficiente hasta 0,52.

¹⁴⁰ La diferencia entre el número total de operaciones y los datos parciales que se mencionan en el texto se debe a distintas circunstancias previstas en el reglamento: la retirada de las operaciones notificadas, lo que ha ocurrido en 81 casos, la comprobación de que la operación caía fuera del ámbito de aplicación del Reglamento (54 casos) o la devolución a las autoridades de competencia de los estados miembros (19 casos).

**CAPÍTULO 3: CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN
EL SECTOR TURÍSTICO: EL TRANSPORTE AÉREO.
UNA NOTA SOBRE EL SECTOR HOTELERO**

3.1 Panorama general de la industria del transporte aéreo

Al igual que ocurre con las telecomunicaciones o con el sistema financiero, contar con un sector del transporte aéreo moderno y eficiente resulta esencial, ya que proporciona servicios que resultan de vital importancia: es crucial para la internacionalización de la economía y para el desarrollo de las actividades turísticas y de ocio. Sus operaciones son el lubricante de la inversión y del comercio transfronterizos: transporta personas y mercancías con una eficiencia cada vez mayor y a unos costes progresivamente menores, facilitando la movilidad de los factores productivos y, por tanto, la globalización de los sistemas de producción y de distribución.

Como señala Aharoni¹, el desarrollo de la industria del transporte aéreo muestra unos resultados impresionantes. Las 523 líneas regulares de transporte de pasajeros y las 91 de transporte de carga pertenecientes a los 185 estados miembros de la *International Civil Aviation Organization* (ICAO) trasladaron durante el año 2000 1.819 millones de pasajeros y 30,2 millones de toneladas de carga, en torno al 40 por ciento del valor de las exportaciones totales. El crecimiento global ha sido notablemente rápido: la industria ha doblado su tamaño cada una de las tres últimas décadas, creciendo, desde 1950, a una tasa anual del 9 por ciento en el sector del transporte de pasaje y del 11 por ciento en el del transporte de carga. Desde una óptica regional, las líneas estadounidenses transportan el 36 por ciento del tráfico total (pasajeros, carga y correo), las europeas el 28 por ciento y las que se localizan en la región

¹ Aharoni (2002): 4 - 6

Asia - Pacífico el 27 por ciento. El cuadro siguiente muestra los datos básicos de la industria en el año 2000.

La industria del transporte aéreo (2000)

Región	Líneas aéreas	Pasajeros (miles)	IPK (*)	ITK (**)	Empleados (miles)	Aviones
África	19	28.086	56,5	1.431,0	58,7	361
Asia - Pacífico	76	371.947	729,7	45.914,2	396,7	2.496
Europa	202	537.945	1.009,3	36.845,4	508,5	5.225
América Latina y Caribe	49	92.948	135,7	5.146,3	90,2	901
Oriente Medio	20	47.143	86,5	3.953,0	72,7	373
EE.UU. y Canadá	157	742.600	1.229,7	44.033,9	1.255,7	8.556
Total	523	1.819,9	3.247,8	137,4	2.382,8	17.912

(*) Ingresos por pasajeros/km. Se define como los ingresos proporcionados por los pasajeros transportados multiplicado por el número de km. recorridos (cifras en miles de millones de USD). (**) Ingresos por tonelada/km. Ingresos obtenidos por las toneladas de carga transportadas multiplicado por el número de número de km. recorridos (cifras en millones de USD). Fuente: *Air Transport World* (cit. en Aharoni, 2002).

En Europa, la industria ha doblado sus ingresos cinco veces en los 40 años que transcurren entre 1960 y 2000; es decir, en 2000 el tráfico aéreo era 32 veces mayor que en 1960. Sin embargo, estos aumentos estuvieron acompañados de una disminución significativa en las tarifas: el rendimiento por pasajero/km. cayó desde 1970 a una tasa anual del 2,5 por ciento, lo que implica que desde esa fecha hasta el año 2000 se ha reducido a la mitad. Esta caída en los precios impulsó la demanda, de manera que los ingresos totales han crecido, desde 1980, a una tasa anual del 3 por ciento en términos reales. Las predicciones apuntan a un aumento durante la década 2001 a 2010 no inferior al 5 por ciento (Airbus Industrie, 2000), mientras que las estimaciones de la *International Air Transport Association* (IATA) para el

quinquenio 2000 - 2004 predicen un crecimiento global del 5,6 por ciento.

La industria del transporte aéreo es sumamente compleja. En primer lugar, produce un servicio: al cliente no se le entrega ningún producto físico que pueda ser vendido en otro momento. En consecuencia, el servicio que ofrece es perecedero y no almacenable. Una plaza o un espacio de carga invendido se pierde definitivamente con el despegue del avión.

El transporte aéreo se caracteriza, entre otros rasgos distintivos, por tener unos elevados costes fijos, una demanda muy volátil, la necesidad de conocimientos técnicos especializados y un énfasis especial en las cuestiones relacionadas con la seguridad. A diferencia de otras industrias de servicios, es intensiva en capital, ya que debe contar con costosos aparatos para poder operar. Asimismo, los trabajadores que emplean deben disponer de conocimientos específicos (desde los pilotos al personal de mantenimiento) lo que se traduce en unos costes laborales elevados (entre el 25 y el 40 por ciento de los ingresos totales²).

Esta combinación de requerimientos de capital y estructura de costes apunta hacia una elevada proporción de costes fijos a corto plazo. Ello destaca la importancia del denominado factor de carga³: alcanzar el

² Ng y Seabright (2001: 593). Los autores apuntan que los costes laborales en las líneas aéreas son, históricamente, los más elevados del sector industrial. En una comparación efectuada entre las líneas aéreas europeas y estadounidenses, encuentran que los salarios europeos son, por término medio, un 37 por ciento superiores para las tripulaciones y un 22 por ciento mayores para el resto del personal "a pesar de que en el resto de la economía de esos países los salarios son, generalmente, inferiores" y que la productividad del sector es en EE.UU. un 47 por ciento mayor.

³ El factor de carga es el equivalente a la tasa de ocupación en la industria hotelera: la relación entre la capacidad ocupada y la capacidad disponible.

factor de carga correspondiente al punto muerto es de vital importancia para las líneas aéreas. Paralelamente, el coste marginal de transportar un pasajero adicional en un vuelo determinado es prácticamente despreciable.

Los diversos estudios de costes que se han llevado a cabo sobre la industria del transporte aéreo indican que ésta no sólo dispone de economías de escala y de gama; también exhibe las denominadas economías de densidad (que aparecen cuando el coste medio disminuye con el aumento en el volumen de tráfico entre dos destinos cualesquiera⁴) y economías de red (el coste medio declina con el aumento en el número de trayectos -pares de destinos- atendidos). Asimismo, presenta economías de aprendizaje (el coste medio disminuye con el aumento en el tiempo de la producción total)⁵.

La red no se limita únicamente a las líneas aéreas. Éstas operan dentro de otras redes y dependen de ellas. Por ejemplo, los aviones deben despegar y aterrizar en los aeropuertos, de manera que deben disponer de permisos de utilización de éstos (los denominados *slots*) y puertas de acceso. Estos *slots* son más o menos valiosos en función de las horas y los días, así como las puertas lo son en función de su ubicación. Deben tener acceso a lugares especializados donde se ejecutan las operaciones de revisión y mantenimiento; y dependen, para poder operar, de la red de control aéreo. Por

⁴ Mientras que la escala hace referencia al tamaño de una compañía y éste suele medirse en términos de pasajeros/km. transportados o de ingresos totales, la densidad hace referencia al grado de utilización de la capacidad productiva, es decir, al nivel de utilización de las plazas disponibles en una flota determinada.

⁵ Caves *et al.* (1984) demuestran que las líneas aéreas obtienen economías de densidad dentro de una red de trayectos. Los autores calculan una reducción del 2 por ciento en los costes por cada 10 por ciento de aumento en la densidad de tráfico. Los resultados obtenidos por Brueckner y Spiller (1994) aportan evidencia empírica sobre la existencia de economías de red y de aprendizaje.

consecuencia, la manera en que se regula el acceso a estas infraestructuras es esencial para mantener la competencia.

La demanda es muy estacional: la mayoría de los desplazamientos de negocios se efectúan durante los días laborables y la mayoría de las personas toman sus vacaciones durante el verano. También es cíclica: está fuertemente correlacionada con el crecimiento del PIB y muy afectada por factores exógenos tales como acontecimientos políticos, guerras y terrorismo (el atentado del 11 de septiembre de 2001 y la guerra del Golfo en 1991 conllevaron una drástica reducción de la demanda⁶).

La demanda de transporte aéreo es una demanda derivada de la de llevar a cabo alguna otra actividad. Los pasajeros vuelan porque desean ir a algún lugar, la carga se traslada desde una localidad a otra y el correo debe llegar a su destino. En todos los casos, el transporte aéreo es únicamente una parte del total: el tiempo necesario para desplazarse desde la ciudad A hasta la B incluye el vuelo, el viaje hasta el aeropuerto, los desplazamientos dentro de éste y, en su caso, los trámites de inmigración y de aduanas. El precio que los clientes están dispuestos a pagar tiene en cuenta todos estos elementos, de manera que los consumidores piensan en la duración total del viaje y no únicamente en la del vuelo (ello hace que para los trayectos cortos, como son la mayoría de los vuelos interiores europeos, los trenes de alta velocidad

⁶ "La industria del transporte aéreo es sumamente cíclica. Con una elasticidad renta muy elevada, las fluctuaciones económicas inducen fluctuaciones aún mayores de la demanda. La evidencia empírica disponible muestra que la elasticidad renta usualmente varía entre 1,5 y 2,5 dependiendo del tipo de pasajero: menor para los viajeros de negocios y mayor para los turistas" (Comisión CE, 1998: 5).

constituyan un serio competidor de las líneas aéreas). Por último, el cliente desea comodidad, lo que implica que el vuelo entre destinos se lleve a cabo con las menores conexiones posibles (preferiblemente con ninguna) y que, en su caso, éstas no conlleven traslados entre aeropuertos ni entre terminales muy distantes.

Ya que la mayor parte de los aviones proceden de un número muy reducido de fabricantes (los aviones de largo recorrido se fabrican únicamente por dos compañías) las líneas aéreas tienen serias dificultades para llevar a cabo políticas de diferenciación del producto. La mayor parte de las líneas aéreas declaran que compiten en servicio y comodidades para sus clientes; de hecho, compiten esencialmente en precio y en frecuencia y duración del servicio, así como en el que éste sea directo. Durante los últimos 20 años, las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) han permitido, hasta cierto punto, alguna diferenciación del servicio: desde los programas para viajeros frecuentes, o programas de fidelización⁷, hasta la manera en que aparecen los vuelos en las pantallas de los sistemas de reservas. Algunos desarrollos de estas tecnologías han facilitado el diseño de políticas de precios dirigidas

⁷ En términos generales, los programas de fidelización, introducidos por las líneas aéreas de EE.UU. a principios de los años 80 consisten en que, mediante la acumulación de puntos por el uso del servicio y/o por la longitud de los trayectos recorridos u otra variante similar ofrecen descuentos diferidos y otras ventajas a los usuarios. Storm destaca los aspectos anticompetitivos de estos programas diciendo que "constituyen una barrera a la entrada de nuevos competidores, ya que son costosos de operar y requieren de una red de trayectos bien desarrollada. Obligan a las empresas de menor tamaño a ofrecer descuentos elevados o a alcanzar costosos acuerdos. Desde la óptica del consumidor, oscurecen el precio final del pasaje y limitan sus derechos, ya que la compañía se reserva la opción de modificarlos unilateralmente" (Storm, 1999: 5). En la misma línea, distintos autores resaltan la efectividad de estos sistemas para defender la cuota de mercado por las empresas existentes frente a los nuevos entrantes: no es casual que la introducción de estos sistemas fuera casi coetánea de la liberalización del transporte aéreo.

hacia la maximización de los ingresos mediante el empleo generalizado de la discriminación de precios: actualmente, los sistemas son tan sofisticados que pocas plazas en un mismo avión se venden al mismo precio⁸.

A pesar de ello, las líneas aéreas muestran unos rendimientos sobre los capitales invertidos muy reducidos. De acuerdo con los datos de la ICAO, durante los 54 años comprendidos entre 1947 y 2000, obtuvieron beneficios únicamente en 28, de los que en 16 la tasa de beneficio fue del 2 por ciento o incluso, inferior. Los datos de las líneas europeas son incluso peores: entre 1955 y 1992 únicamente obtuvieron beneficios en 18 de los 36 años⁹.

Por último es una industria caracterizada por una presencia casi permanente de los Estados, bien bajo la forma de propiedad pública, bien bajo la forma de controles sobre distintas operaciones, que nacen, al menos en parte, de la resistencia a ceder el control del espacio aéreo nacional. La protección que, de una u otra manera todos los estados dispensan a sus líneas aéreas, suele justificarse en términos de una política de seguridad nacional, a la que no son ajenos elementos de prestigio. Como apunta agudamente Krasner, el régimen del transporte aéreo está basado en una serie de controles gubernamentales de carácter autoritario, con lo que el resultado es casi paradójico: una industria

⁸ Estas técnicas se conocen genéricamente con la denominación de *yield management*, expresión que, aunque acuñada en el ámbito de la gestión de empresas, me permito traducir por gestión del rendimiento. Técnicamente, constituyen un sistema complejo de discriminación de precios, encaminado a vender el mayor número de plazas posible al mayor precio posible, separando a los consumidores en grupos de demanda homogéneos de acuerdo con la información almacenada, con lo que el factor de carga mejora. De hecho, y como todos los sistemas de discriminación de precios, están encaminados a transformar el excedente del consumidor en excedente del productor.

⁹ Aharoni (2002): 8

que permite a otros superar los límites impuestos por los mercados y las fronteras nacionales, está limitada por los controles que sobre ella y sus operaciones establecen las regulaciones estatales.

3.2 La liberalización del transporte aéreo

Como se ha apuntado anteriormente, las líneas aéreas, que constituyen el núcleo de la industria, presentan una serie de características estructurales que comparten con las industrias que, tradicionalmente, han sido objeto de interés por los poderes públicos: tienen una importancia estratégica, elevados costes fijos, significativas externalidades y contienen elementos de prestigio nacional.

Con estos atributos, no resulta sorprendente que el desarrollo del transporte aéreo tras la II Guerra Mundial estuviera dominado por las denominadas compañías de bandera que, o bien eran de propiedad estatal, o bien estaban apoyadas de manera muy importante por los poderes públicos. La principal excepción a este estado de cosas fueron los EE.UU., donde las líneas aéreas eran de propiedad privada y operaban en un mercado regulado por la autoridad federal.

El desarrollo del sector en la segunda mitad del siglo XX tuvo lugar en el marco de la Convención de Chicago de 1944, a la que asistieron 52 estados con la finalidad de regular la aviación civil en tres áreas clave:

- El control de las frecuencias y capacidad de vuelos
- El control de las tarifas y fletes

- El intercambio de los derechos de vuelo entre países, las denominadas "cinco libertades"¹⁰.

Pronto se establecieron dos grupos de países con posiciones opuestas. De un lado se encontraban los EE.UU., con un enfoque de *laissez faire*: no deseaban que hubiera ningún control de las tarifas ni de las capacidades y frecuencias, y postulaba una amplia aplicación de las cinco libertades. La razón fundamental que había tras esta posición estribaba en la fuerza de su aviación comercial, que no solamente había sobrevivido al conflicto relativamente intacta sino que, además, iba a disponer de una potente industria, ya que, una vez concluido éste, una parte de la flota militar se reconvertiría a usos civiles¹¹.

En el lado opuesto se encontraban la mayor parte de los países europeos con el Reino Unido al frente. Habida

¹⁰ Las cinco libertades son las siguientes:

- El derecho a sobrevolar un país en ruta hacia un tercero
- El derecho a efectuar una escala técnica en un país en ruta hacia un tercero.
- El derecho a transportar carga y pasaje desde el país de origen a otro país.
- El derecho a transportar carga y pasajeros desde otro país hacia el país de origen.
- El derecho a transportar carga y pasajeros entre dos países por una línea de un tercer país en rutas con origen/destino en su país.

A estas se añaden otras tres que no fueron reconocidas en la Convención de Chicago:

- El derecho a transportar carga y pasajeros de/hacia dos estados por una línea de un tercer país a través de éste.
- El derecho a transportar carga y pasaje entre dos estados distintos al del país de origen
- El derecho a transportar carga y pasaje entre dos puntos de un país distinto al de origen en rutas de/hacia éste (lo que se conoce como el cabotaje).

Fuente: *Association of European Airlines* y Comisión de la Unión Europea.

¹¹ Holanda se sumó a las tesis de EE.UU., lo que no resulta sorprendente si se tiene en cuenta que se trata de un país con un mercado nacional demasiado pequeño como para sustentar por sí solo a una línea aérea internacional digna de tal nombre. Se trata del mismo problema que tienen actualmente compañías tales como Singapore Airlines que depende crucialmente del tráfico internacional.

cuenta que la guerra había arrasado la mayor parte de su flota aérea, no resulta sorprendente que mostraran una oposición total a una liberalización que les hubiera dejado inermes ante la posición dominante de la industria de los EE.UU. En consecuencia, la Convención de Chicago se limitó al reconocimiento de las dos primeras libertades: el derecho a sobrevolar en ruta a un tercer país distinto del de origen o destino y el derecho a efectuar escalas técnicas en países distintos al de destino. Asimismo, se fundó la *International Civil Aviation Organization* (ICAO) que constituyó un foro para el intercambio de información y asistencia técnica.

La incapacidad de la Convención de Chicago para regular los tres elementos básicos del transporte aéreo - tarifas, frecuencias y derechos de tráfico- supuso la fragmentación de la regulación del sector entre distintas entidades y agentes. De las tarifas y fletes se encargó la *International Air Transport Association* (IATA), de hecho, un cártel de las líneas aéreas internacionales. Las capacidades y frecuencias quedaron sometidas a un proceso de negociaciones bilaterales entre líneas aéreas o entre países. Y, especialmente, los derechos de tráfico se convirtieron en una competencia de los Estados, que se negociarían bilateralmente, siendo éste el marco regulatorio en el que se desarrollaría la industria del transporte aéreo hasta finales de los años 70.

Con el transcurso del tiempo, se pusieron de manifiesto las limitaciones de una regulación bilateral, dejándose oír las primeras voces que reclamaban el paso hacia una regulación multilateral, que fueron aumentando tanto en frecuencia como en intensidad. El primer impulso hacia la liberalización procedió de EE.UU. En este país, la *Civil Aeronautics Board* (CAB) reguló, entre 1938 y 1978

las tarifas de las líneas de transporte regular y, hasta 1967, el número de empresas que podían operar, siendo el criterio general no permitir la entrada de nuevas líneas en aquellos trayectos en los que ya estuviesen operando dos compañías¹².

Las presiones hacia la liberalización del sector se fueron intensificando y culminaron con la *Airline Deregulation Act* de 1978, que tuvo un impacto significativo sobre éste: el número de líneas interestatales aumentó desde 36 en 1978 hasta 120 en 1985, erosionando la cuota de mercado de las cinco mayores compañías, que en el mismo periodo pasó del 69,2 por ciento al 57,6 por ciento. El número de pasajeros se multiplicó por 2,26 entre 1980 y 2000, mientras que el precio medio de los pasajes cayó a menos de la mitad en términos reales¹³.

El segundo paso se dio en la Ronda Uruguay (1985) con la aprobación del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS) que estableció un marco general para la negociación de acuerdos específicos de liberalización de los servicios. Y, aunque los derechos de tráfico aéreo estaban explícitamente excluidos del ámbito de aplicación del GATS, éste constituyó un mecanismo procedimental para las discusiones sobre la liberalización del sector.

3.2.1 *La liberalización del transporte aéreo en la Unión Europea*

¹² El marco regulatorio era tan rígido que en los vuelos interiores a un Estado, cuyas tarifas no estaban reguladas por la CAB, el precio era, generalmente, la mitad que para los vuelos interestatales con trayectos de longitud similar. (Adams y Brock, 2001).

¹³ Vo (2002): 18 y 19

La Unión Europea partía de una situación diferente¹⁴. El sector estaba dominado por las compañías aéreas nacionales que, todavía en 2001, disponían de cuotas de mercado significativas. El cuadro siguiente muestra las cuotas de mercado relativas al transporte aéreo comunitario de las principales compañías aéreas europeas.

**Cuotas de mercado de las principales
compañías aéreas comunitarias (2001)**

Compañía	Estado	Cuota de mercado
Lufthansa	Alemania	12
British Airways	Reino Unido	11
Air France	Francia	8
Alitalia	Italia	7
Iberia	España	7
SAS	Suecia	6
KLM	Holanda	4
Otros	-	45

Fuente: Comisión CE. Dirección General de Transportes. Estadísticas del transporte aéreo comunitario.

La liberalización del mercado¹⁵ se efectuó durante los años 1987 a 1997, en tres etapas (o paquetes de medidas)

¹⁴ De acuerdo con las provisiones del Tratado de Roma, el transporte aéreo constituía una competencia de los Estados miembros, estando regulado por una serie de acuerdos bilaterales que incluían el control de las capacidades (el número de plazas que una línea de un país podía ofrecer en otro) y la división al 50 por ciento de los ingresos.

¹⁵ Como en otras ocasiones, el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (TJCE) desempeñó un papel destacado en el proceso. El touroperador francés Nouvelles Frontières comenzó a vender pasajes a un precio inferior al oficial, siendo condenado por este hecho por un tribunal nacional. En la sentencia del caso (1986) el TJCE estableció que el sistema de fijación de precios establecido por la autoridad aeronáutica francesa distorsionaba la competencia en la Unión Europea, siendo incompatible con la normativa comunitaria. Apoyándose en estas sentencia, la Comisión requirió a diversas compañías aéreas europeas para que abandonasen estas prácticas, aumentando así la presión sobre los gobiernos de los Estados miembros, especialmente Francia y Alemania (asuntos acumulados 209 - 213/84 [1986] Rec. 1425).

sucesivos¹⁶. Sin entrar a analizar en detalle el contenido de éstos, señalemos los rasgos más destacables¹⁷:

- El primer paquete, adoptado en diciembre de 1987, supuso una flexibilización de las rígidas medidas existentes, limitando la capacidad de los Estados para oponerse a la introducción de nuevas tarifas y facilitando el intercambio de capacidades (intercambio de plazas) entre las compañías de países que hubiesen firmado un acuerdo bilateral (hasta ese momento la regla general para el intercambio de plazas era la paridad estricta).
- El segundo paquete profundiza en la flexibilización de estas medidas, pero su contribución fundamental es la generalización de la tercera y cuarta libertades a todos los transportistas europeos y la ampliación de la quinta.
- El tercer paquete constituye la liberalización definitiva del sector. Consta de tres Reglamentos que, aprobados en julio de 1992, no entraron plenamente en vigor hasta abril de 1997. Las medidas son las siguientes:
 - a) La licencia comunitaria: el mercado está abierto a todas las compañías que dispongan de una licencia de transportista aéreo comunitario (Reglamento 2407/92 del Consejo) para lo que, además de determinados requisitos técnicos, exige que la mayoría del capital pertenezca a Estados miembros o a residentes comunitarios.
 - b) La libertad de acceso al mercado, contenida en el Reglamento 2408/92 del Consejo, que establece la

¹⁶ En opinión de Van de Voorde "Los estrechos lazos entre las líneas aéreas y las autoridades nacionales forzó a la Comisión Europea a adoptar un enfoque cauteloso, graduado en tres etapas" (1992: 520)

¹⁷ Comisión CE, Dirección General de Transportes (2002) y Gillen (2001)

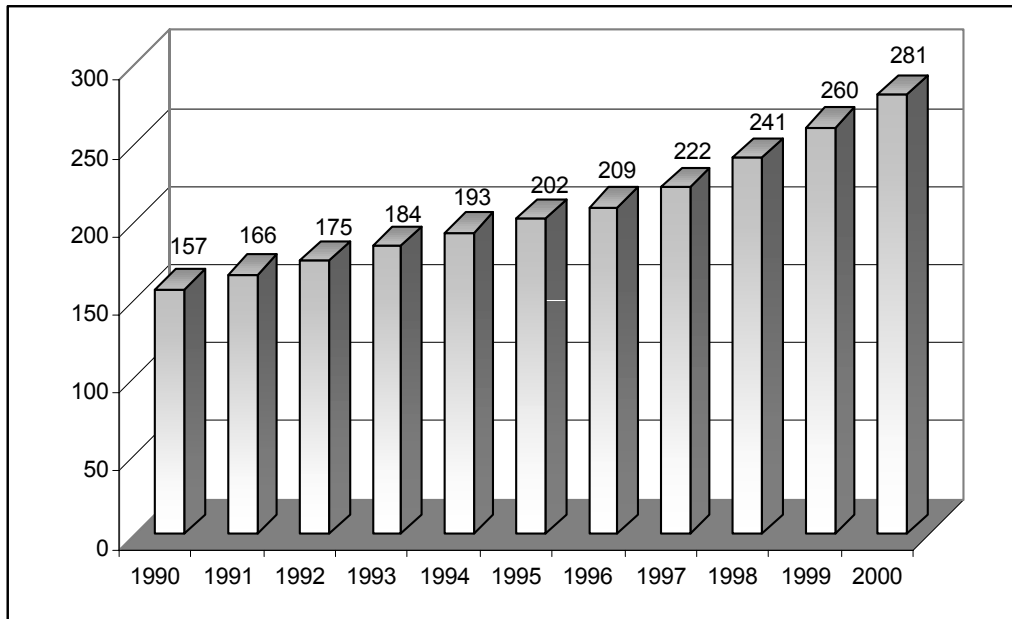
apertura, sin restricciones, de todas las conexiones internacionales entre los Estados miembros (desde el 1 de enero de 1993) y, desde abril de 1997, el acceso sin condiciones a todos los mercados nacionales para todas las compañías que dispongan de una licencia de transportista aéreo comunitario.

- c) Por último, la libertad de tarifas, que constituye el complemento necesario del libre acceso al mercado comunitario, quedó establecida en el Reglamento 2409/92 del Consejo, que estipula que las compañías aéreas no están obligadas a someterlas a la aprobación de los Estados miembros (si bien el texto prevé la posibilidad de que establezcan medidas de control en circunstancias especiales. La regla general es que un aumento en los precios de las tarifas no es denunciabile si hay una "competencia significativa" en el trayecto correspondiente o si el acceso de nuevos entrantes no está limitado por disposiciones reglamentarias o por circunstancias específicas -la saturación de un aeropuerto, por ejemplo. A la inversa, si dos compañías aéreas inician una competencia en precios en un trayecto determinado que conlleve dos reducciones consecutivas, y ninguna de las empresas obtiene beneficios en dicho trayecto, las autoridades nacionales pueden oponerse a que los precios sigan descendiendo).

La liberalización del sector supuso un aumento en el número de pasajeros transportados por las compañías aéreas. El gráfico muestra los datos correspondientes al periodo 1990-2000; puede comprobarse que, mientras la tasa de crecimiento media entre 1990 y 1997 fue del 5,7 por ciento, las correspondientes a los años 1997-98,

1998-99 y 1999-2000 fueron respectivamente del 9,5, 7,8 y 8 por ciento.

Pasajeros/km. transportados por las compañías aéreas comunitarias (1990 - 2000)



Datos en miles de millones. Fuente: Comisión CE. Dirección General de Transportes. Estadísticas del transporte aéreo comunitario.

Asimismo, la liberalización del transporte aéreo comunitario ha tenido las siguientes consecuencias:

- Un aumento en el número de compañías aéreas de línea regular establecidas en el Espacio Económico Europeo, que han pasado de 77 en 1992 a 139 en 2000.
- Un crecimiento en el número de trayectos entre Estados miembros, que han aumentado en torno al 30 por ciento entre 1993 y 2000.
- Sin embargo, el efecto sobre los precios ha sido incierto: mientras que en los primeros años de la liberalización se apreció una reducción en términos reales, especialmente a través del aumento en el número de tarifas promocionales, el resto de tarifas han mantenido una evolución menos favorable.

3.3 Las transformaciones en el sector del transporte aéreo

La liberalización del transporte aéreo ha conllevado una serie de transformaciones en su funcionamiento que han supuesto una profunda reestructuración de la estructura de la industria y del funcionamiento del mercado. Por su especial incidencia sobre el sector turístico, y sus efectos sobre la competencia, analizaremos las tres que constituyen las alteraciones más significativas: las alianzas entre compañías aéreas, tanto en el plano interno como internacional, la reorganización de las rutas de transporte mediante el sistema *hub and spoke* y la entrada en el mercado de las líneas de bajo coste.

3.3.1 Las alianzas entre líneas aéreas

Las alianzas entre líneas aéreas no constituyen un fenómeno nuevo; no obstante, y como señala la OCDE, "desde hace algunos años aumentan en número y, especialmente, crecen en extensión y en contenido"¹⁸. Oum (2001) citando datos de la publicación especializada *Airline Business*, ofrece los datos del cuadro siguiente:

Alianzas entre líneas aéreas 1994 - 2000

	1994	1995	1996	1998	1999	2000	Tasa de crecimiento
Alianzas	280	324	389	502	513	579	107
Líneas aéreas	136	153	171	195	204	220	62

Fuente: Oum (2001) con datos de *Airline Business*

No existe una definición general de lo que constituye una alianza entre líneas aéreas¹⁹, ya que el contenido

¹⁸ OCDE (2000): 65

¹⁹ "Las alianzas no están definidas con precisión. Se trata de un término vago, que recoge distintos tipos de cooperación entre

de los acuerdos entre éstas resulta sumamente cambiante. En principio, este tipo de acuerdos son la respuesta de las compañías aéreas a dos circunstancias que determinan el entorno. Una de ellas es que, a pesar de la liberalización del transporte aéreo en los mercados de EE.UU. y la Unión Europea, anteriormente descrito, el transporte aéreo internacional sigue estando regulado por los acuerdos entre Estados que intercambian, en clave bilateral, los derechos de tráfico, especialmente los contenidos en las libertades tercera y cuarta (la proliferación de este tipo de acuerdos es tal que la Organización Mundial del Comercio contabilizó con motivo del acuerdo GATS en la Ronda Uruguay un total de 3.500 acuerdos bilaterales). Adicionalmente, las fusiones y adquisiciones entre compañías de distintos países presentan importantes limitaciones, ya que las reglamentaciones nacionales establecen impedimentos a estas operaciones²⁰ estando, generalmente, sometidas a la autorización de las autoridades nacionales de la competencia. Por tanto, las operaciones de fusión y adquisición en el sector de las líneas aéreas suelen quedar restringidas a los mercados nacionales.

El otro elemento es el resultado de ese conjunto de factores al que genéricamente se denomina "globalización". En este sentido, hay que destacar que el sector del transporte aéreo tiene una relación peculiar con este fenómeno, ya que, por un lado, impulsa la globalización mediante el transporte de pasajeros y carga y, por otro, está fuertemente influido por ésta.

líneas aéreas [...] Una de las principales decisiones que deben tomar los miembros de una alianza es la relativa a las áreas y funciones integradas y las que no lo están" (Aharoni, cit.: 45).

²⁰ La regulación en los EE.UU. y Canadá impide que un extranjero disponga de una participación superior al 24,9 por ciento del capital con derecho a voto de una línea aérea estadounidense, mientras que la reglamentación europea establece en el 49,9 por ciento el límite para la adquisición por un -empresa o ciudadano- no comunitario.

Hay que señalar, no obstante, que el aumento en las alianzas entre empresas no es un fenómeno exclusivo de las líneas aéreas. En un estudio al respecto, Lorange y Roos (1992) señalan que las alianzas se encuentran, principalmente, en sectores tales como las industrias de alta tecnología. Especialmente, destacan que las empresas de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) suponen el 40 por ciento del total, las de biotecnología el 20 por ciento, mientras que las de desarrollo de nuevos materiales y química avanzada suponen el 10 por ciento cada una. Los motivos principales que había para estas alianzas eran mejorar el acceso a los mercados (32 por ciento de los casos), la explotación de complementariedades tecnológicas (31 por ciento) y la reducción del tiempo necesario para transformar las investigaciones en innovaciones de producto (28 por ciento).

La conclusión de Lorange y Roos es que las alianzas aparecen, sobre todo, en las industrias de alta tecnología en las que los costes de investigación son elevados y crecientes, la velocidad del cambio tecnológico es muy alta, la necesidad de mantener una tasa de innovación constante o creciente resulta crucial para mantenerse en el mercado y que operan en mercados con fuertes tasas de crecimiento.

No obstante, en el sector de las líneas aéreas, los motivos no son exactamente los mismos. Desde luego, el mercado es creciente en tamaño; sin embargo, la causa principal estriba en la necesidad de crear redes de transporte complementarias que les permitan alcanzar las economías de escala, de gama, de densidad y de red que conlleva el aumento de tamaño, ofreciendo a los clientes "especiales" un servicio continuo durante todo el

trayecto²¹. En consecuencia, la proliferación de alianzas entre líneas aéreas puede contemplarse como la respuesta estratégica a la necesidad de crear redes de transporte que permitan a los pasajeros viajar de manera más sencilla y cómoda, mientras que los miembros obtienen las ventajas derivadas de la mayor dimensión de las operaciones en términos de costes y de productividad eludiendo, en cierta forma las limitaciones impuestas por las reglamentaciones nacionales²²; sin olvidar por ello las posibilidades que ofrecen para acceder a una serie de infraestructuras aeroportuarias escasas (cuando no congestionadas) y, en consecuencia, alcanzar nuevos mercados.

En mercados menos regulados, las empresas disponen generalmente de una serie de opciones estratégicas para crear este tipo de estructuras, de manera quizá más efectiva. Por ejemplo, pueden asociarse con una empresa local -asociación que puede llegar hasta la fusión o adquisición- o crear una filial o sucursal. Sin embargo, y en la mayoría de los casos, ello no es posible para

²¹ Ello se debe, esencialmente, a que las compañías aéreas sufren su propia versión de lo que se conoce en gestión de empresas como la "Regla de Pareto" o la regla del 80/20. En su versión más laxa, dice que el 80 por ciento de los ingresos de una empresa provienen del 20 por ciento de los clientes. La *Air Transport Association* (ATA) en un estudio realizado en 1993 sobre el mercado de EE.UU. comprobó que el 44 por ciento de todos los viajes que se efectuaban en las líneas aéreas de ese país se llevaban a cabo por el 8 por ciento de los pasajeros (Gonenc y Nicoletti, 2000).

²² En esta línea, para Button *et al.* (1998: 42), las alianzas constituyen "Una alternativa para ampliar las actividades de una empresa en los mercados extranjeros sin cargar con los costes de fusionar las empresas, entre los que se encuentran los costes de conjuntar los aspectos menos deseables de los participantes y los costes del posible divorcio en el futuro". La Comisión CE apoya esta opinión, ya que en la exposición de motivos de la propuesta de Reglamento por el que se deroga el Reglamento CEE 3975/87, señala que "[...] para transacciones estructurales similares - alianzas (globales) de líneas aéreas por una parte y fusiones totales por otra - rigen regímenes muy diferentes de aplicación de la normativa de competencia" (Documento COM (2003) xxx).

las líneas aéreas (recordemos que para obtener la licencia de transportista aéreo europeo la mayoría del capital de la compañía debe pertenecer bien a alguno de los Estados miembros, bien a residentes en éstos), de manera que, en principio, la línea aérea sólo dispone de una posibilidad: la alianza²³.

De hecho, y según Oum *et al* (1993) las alianzas pueden definirse como acuerdos voluntarios y temporales entre empresas con finalidades de mutuo interés - especialmente, conseguir economías de escala y de gama, reducir los costes de transacción, mejorar su competitividad frente a terceros y compartir riesgos.

Las alianzas pueden ser varios tipos. Oum y Park²⁴ las clasifican en dos amplios grupos según incluyan participaciones en el capital de las empresas integrantes o no. El cuadro siguiente muestra la distribución entre ambas categorías a mediados de la década de los años 90.

Las alianzas en el transporte aéreo (1994 - 1996)

	1994	1995	1996
Número de alianzas	280	324	389
Sin participación en el capital	222	266	327
Con participación en el capital	58	58	62
Número de líneas aéreas	136	153	171

Fuente: Oum y Park (1997)

En principio, se confiaba en que las alianzas con participación en el capital dotarían a éstas de mayor

²³ En tal sentido, Pels (2001) "La fusión completa sería una modalidad extrema de alianza. Mientras que las fusiones han jugado un papel destacado en la consolidación del mercado interno en EE.UU. las alianzas son importantes en la arena internacional" (cit.:3)

²⁴ Oum y Park (1997)

estabilidad²⁵. Aharoni (2002) considera a tal efecto de mayor importancia la integración de los sistemas entre las líneas aéreas participantes. De hecho, y como muestra el cuadro anterior, la proporción de líneas aéreas que incluían participaciones en el capital ha ido descendiendo desde el 20,7 por ciento en 1994 hasta el 15,9 por ciento en 1996²⁶.

Cuando la integración es importante lleva al establecimiento de actividades comunes tales como la normalización del equipo, material y servicios, la creación, en su caso, de una marca común, etc.

En consecuencia, las alianzas más frecuentes son las que no incluyen participaciones en el capital que, a su vez, abarcan dos categorías: la explotación de rutas particulares y las alianzas comerciales compartidas. Estas últimas se basan en un esquema muy flexible de colaboración entre empresas que puede incluir los acuerdos de marketing y publicidad, la coordinación de horarios de vuelo y el manejo del equipaje entre vuelos. La explotación compartida de líneas, la utilización de códigos compartidos, la compra en bloque y la franquicia pertenecen a esta categoría de alianzas estratégicas.

- La explotación compartida de líneas: se trata de un tipo de acuerdo que, habiendo sido frecuente hace algunos años, cada vez lo es menos, de manera que viene a constituir un antecedente de las actuales alianzas. Se trata, en general, de acuerdos entre línea aéreas para facilitar la correspondencia de

²⁵ Oum (2001) destaca la inestabilidad de las alianzas entre líneas aéreas, señalando que en el año 1999 tan sólo sobrevivían el 38 por ciento de las alianzas formadas en el período 1992 - 1995.

²⁶ En cualquier caso, recordemos que las participaciones en el capital de las líneas aéreas por extranjeros están limitadas por la normativa nacional.

pasajeros en los aeropuertos y, en determinados casos, incluyen el cobro de una tarifa inferior por un pasaje combinado en relación con el coste que supondría la compra de los dos pasajes por separado. Adicionalmente, las empresas simplifican la compra de billetes y el manejo de equipajes.

- El código compartido es la forma de alianza más frecuente y representa hasta el 70 por ciento de éstas. Surgida entre los transportistas regionales y nacionales, pronto se extendió a los trayectos internacionales. En su versión más sencilla, un acuerdo de código compartido permite a una compañía ofrecer los servicios de otra bajo su propio código, es decir, empleando un único sistema. Ello permite a la primera ofrecer un vuelo completo entre dos destinos aunque éste conste de una escala intermedia en la que el vuelo hasta el destino final está operado por la segunda compañía²⁷. Generalmente, ello va acompañado de trámites de embarque únicos, programas de fidelización comunes y vuelos coordinados.
- La compra en bloque es una variante "fuerte" del sistema anterior. Mediante este acuerdo, una línea aérea compra a otra un determinado número de plazas que pone a la venta a través de su propio sistema de distribución y empleando su propio código. Se trata de un procedimiento que permite, además de ofrecer trayectos completos, acceder a servicios aeroportuarios en instalaciones congestionadas²⁸.

²⁷ Algunos autores afirman que el crecimiento de los acuerdos de código compartido se debe a la extensión de los sistemas centralizados de reservas (CRS) que muestran una marcada preferencia por los vuelos que aparecen operados por la misma compañía.

²⁸ Por ejemplo, el acuerdo existente entre las compañías Virgin (británica) y Delta Airlines (EE.UU.) permite a la primera ofrecer la totalidad de destinos a los que vuela Delta en el mercado norteamericano, mientras que Delta obtiene el acceso a los servicios del congestionado -y preferido- aeropuerto de Heathrow en lugar de tener que emplear el de Gatwick.

- La franquicia -que tiene una amplia tradición en sectores tales como la comida rápida y la moda- aplicada al sector del transporte aéreo permite a una compañía aérea ampliar su presencia y obtener ingresos en trayectos de poco tráfico sin incurrir en grandes inversiones. Se trata de un tipo de acuerdo que está ganando cuota en los últimos años: en la Unión Europea, la compañía British Airways es quien más lo ha empleado.

Las alianzas estratégicas globales

Dentro de las alianzas entre líneas aéreas, las alianzas estratégicas globales (GSA) constituyen una categoría en sí mismas, formada, esencialmente, por lo que se conoce como las cuatro grandes alianzas (OMT: 2002) a las que cabe añadir una quinta, Qualiflyer. El cuadro siguiente muestra la composición de estas alianzas.

- Star Alliance. Es la alianza de mayor tamaño, ya que incorpora 15 líneas aéreas con 834 destinos en 129 países. Comenzó en 1997 con el acuerdo entre Lufthansa y United Airlines. Dispone de un consejo de gestión que se encarga de llevar a la práctica las medidas acordadas, que consisten en la agrupación de instalaciones en los aeropuertos, la representación única en las grandes ciudades, y la compra conjunta de piezas, combustible y aparatos. Tienen integrados los sistemas de fidelización y de reservas.
- Oneworld. Se trata de una alianza limitada, ya que las dos principales compañías, British Airways y American Airlines, no pueden ofrecer vuelos de código compartido entre EE.UU. y el Reino Unido, al

no haber firmado todavía un acuerdo de cielo abierto entre ambos países²⁹. No obstante, han establecido un horario internacional integrado, reciprocidad en los programas de fidelización y unas formalidades comunes para la gestión del equipaje y de los pasajeros.

- Wings. Es la más antigua de las alianzas, ya que se formó en 1992 a raíz de la fracasada operación de compra de Northwest por KLM³⁰. Se compone de relativamente pocos miembros, pero es la alianza más integrada de todas, ya que se apoya en una participación del 24,9 por ciento de KLM en Northwest y, de acuerdo con el tratado de cielos abiertos entre Holanda y EE.UU., obtuvieron inmunidad frente a la legislación antimonopolio de este último país, lo que les permitió armonizar las tarifas. Sin embargo, esta especie de fusión limitada supuso el abandono de Alitalia y su integración en Sky Team.
- Sky Team. Lanzada oficialmente en junio de 2000 es la alianza más reciente y responde primariamente a la necesidad de Delta para conseguir un centro europeo mayor, lo que alcanzó con Air France y el aeropuerto Roissy-Charles de Gaulle.
- Qualiflyer. Fundada originalmente por Sabena, Swissair y las filiales de ésta última, estaba basada en el cruce de participaciones accionariales, ya que Swissair poseía entre el 34 y el 49 por ciento del capital de las otras empresas (Crossair y Balair). Tras la quiebra en septiembre de 2001 de Swissair, hubo que reestructurar la alianza, algunos

²⁹ El tratado entre EE.UU. y el Reino Unido, conocido como Bermuda 2, es más restrictivo que un acuerdo de cielos abiertos.

³⁰ En 1991, KLM intentó adquirir una participación mayoritaria en Northwest, abortándose la operación por la oposición de las autoridades norteamericanas.

de cuyos miembros están en situación financiera precaria³¹.

Más allá de esta breve descripción, Laaser et al (2000) destacan los siguientes hechos estilizados de las alianzas estratégicas globales:

- Incluyen, generalmente, a uno de los principales transportistas norteamericanos y a una o varias de las compañías europeas líderes.
- Participan también líneas aéreas de otros continentes
- Cooperan en distintos aspectos, tales como las operaciones de vuelo, códigos compartidos, integración de horarios de vuelo, de los programas de fidelización de clientes, trámites comunes de embarque y manejo conjunto de equipajes.
- Están abiertas a acuerdos limitados -por ejemplo, códigos compartidos en trayectos concretos- con líneas no pertenecientes a la alianza.
- La selección geográfica de los integrantes en la alianza tiene como finalidad la creación de redes mundiales, con el objetivo de que la mayoría de los pasajeros alcancen sus destinos empleando los servicios de los miembros de la alianza. Consecuentemente, las cuatro alianzas

³¹ Un consorcio de bancos suizos adquirió la mayoría de las acciones que el grupo Swissair tenía en Crossair, con la finalidad de transferir gradualmente los aviones y las rutas de la primera a la segunda. Además, durante las semanas subsiguientes a la quiebra de Swissair, Sabena (en la que el grupo Swissair tenía una participación del 49,5 por ciento) se declaró insolvente y la compañía charter LTU manifestó dificultades financieras. Ambas fueron salvadas mediante ayudas estatales, del gobierno belga, en el primer caso y del de Renania - Westfalia en el segundo. Tras estas vicisitudes, Qualiflyer ha quedado reducida a poco más que una asociación de programas de fidelización y los miembros supervivientes han iniciado conversaciones para unirse a alguna de las alianzas globales. De esta manera termina el proyecto de crear una línea global europea, iniciado por

internacionales incluyen líneas aéreas de Norteamérica y Europa, además de Asia y/o Sudamérica.

- Por último, la cuota de mercado de estas alianzas suponía prácticamente las tres cuartas partes del total (el 73,1 por ciento), lo que las convierte en actores dominantes en los principales mercados del transporte aéreo.

Cabe preguntarse cuáles son los efectos de las alianzas estratégicas. Oum, Park y Zhang (2000, cap. 4) efectuaron un amplio estudio econométrico sobre 22 líneas aéreas que formaban parte de alguna de las alianzas estratégicas para el periodo 1986 - 1995 comparando los resultados obtenidos antes y después de su incorporación a alguna de las alianzas, con la finalidad de determinar si la formación de éstas mejoraba la competitividad de las compañías. Los resultados fueron los siguientes:

- Las líneas pertenecientes a una alianza estratégica incrementaron su productividad (medida como la relación entre el output agregado obtenido y la agregación de los inputs empleados) en una media del 5,7 por ciento.
- Los precios de estas líneas disminuyeron en una media del 5 por ciento.
- La rentabilidad (medida como la relación entre los ingresos totales y los costes totales de los factores empleados -trabajo, combustible, gastos de capital y materiales-) aumentó por término medio en un 0,3 por ciento.

Swissair en 1990 con la formación de European Quality Alliance, disuelta en 1993.

Asimismo, estudiando la relación entre estas tres variables, obtuvieron la conclusión de que un 1 por ciento de aumento en la productividad inducía una reducción en los precios del 0,6 por ciento, y que los aumentos en la productividad tenían un efecto positivo sobre la rentabilidad. No así las reducciones en los precios, indicando que esta reducción no conllevaba un aumento proporcional en el número de pasajeros. La explicación que ofrecen los autores se inscribe dentro de las teorías clásicas del oligopolio, ya que la causa que apuntan es que las líneas aéreas competidoras efectúan también reducciones de precios.

También investigan los efectos de las alianzas sobre el bienestar de los consumidores. A tal efecto, distinguen entre dos categorías de alianzas: las complementarias y las paralelas³². Definen a las primeras como aquellas en que los trayectos que ofrecen los participantes no se superponen (es decir, los trayectos que ofrecen los participantes están atendidos por una sola compañía) mientras que las segundas serían aquellas en que algunos trayectos se ofrecen por más de una compañía. El análisis teórico les lleva a las siguientes conclusiones:

Los miembros de una alianza complementaria producen un nivel mayor de output en todos los mercados, mientras

³² Un estudio efectuado por Howarth y Kisenborn (1999) distingue entre tres tipos de alianzas de acuerdo con el nivel de implicación entre sus miembros. El primer nivel, Coordinación tiene como finalidad la expansión de la red y la coordinación de capacidades la realización de acciones de comercialización conjuntas y el intercambio de información. El segundo nivel, Coparticipación supone un nivel más profundo de coordinación entre las frecuencias de vuelos, mientras que el tercero, Unificación supone el cruce de participaciones en el capital entre los miembros de la alianza. De acuerdo con los autores, Oneworld sería del primer tipo, Star Alliance del segundo y Wings del tercero. Asimismo, indican que la mayor parte de las alianzas entre líneas aéreas se inscriben dentro de la primera categoría. (Cit. en Morley, 2003: 35)

que el output de equilibrio de los competidores disminuye; y, bajo condiciones de demanda y costes simétricos, los precios disminuyen en todos los trayectos atendidos por las compañías que integran la alianza. En consecuencia, el excedente del consumidor y el bienestar total es probable que aumente. Por contra, los miembros de las alianzas paralelas disminuyen el output total y los precios aumentan, con lo que el excedente del consumidor probablemente disminuya.

Por consiguiente, las alianzas estratégicas globales, que incluyen elementos de ambas (con trayectos paralelos y complementarios) tienen un efecto total incierto, dependiendo del número de unas y otras, debiendo analizarse caso por caso. En su opinión las alianzas KLM - Northwest y Lufthansa - United Airlines, que responden al primer tipo, han aumentado la demanda total de vuelos en el periodo base para el estudio (1990 - 1994), mientras que la alianza Delta Airlines - Swissair - Sabena (actualmente desaparecida) que se localizaría entre las alianzas paralelas, no aumenta la demanda de vuelos³³.

Por otra parte, un estudio realizado en 2000 por el Departamento de Transporte de los EE.UU. (US. DOT) destacaba "La intensificación de la competencia y los tremendos [sic] beneficios que habían proporcionado a los consumidores la liberalización de los mercados y la formación de alianzas transatlánticas, desde las grandes alianzas estratégicas hasta los modestos acuerdos de código compartido"³⁴ señalando que entre 1996 y 1999 los

³³ El estudio de Oum et al (2000) del que se han obtenido las conclusiones referidas, en realidad se lleva a cabo sobre acuerdos bilaterales entre compañías y no sobre alianzas globales. Ello se debe a que el modelo subyacente es un duopolio de Cournot, y los autores imponen las condiciones de equilibrio Cournot - Nash para derivar las funciones de demanda y precio.

³⁴ US DOT (2000): 2

precios habían disminuido, en términos monetarios, un 20,1 por ciento para los vuelos entre aeropuertos *hub* europeos y norteamericanos (y viceversa) mientras que esta reducción había sido del 23,9 por ciento para los vuelos origen/destino (que normalmente incluyen el vuelo hacia o desde el aeropuerto *hub* hasta el destino final del pasajero. La conclusión a la que llega el DOT es que la liberalización de los mercados y la formación de alianzas transatlánticas no sólo ha tenido efectos beneficiosos para los consumidores en forma de tarifas menores en los vuelos transatlánticos sino que este efecto se ha trasladado también a los vuelos internos.

Sin embargo, y frente al panorama descrito, el *General Accounting Office* (GAO) del gobierno estadounidense se muestra mucho más cauteloso. Ya en 1995 publicó un memorándum alertando sobre los posibles efectos anticompetitivos de las alianzas (*Airline alliances produce benefits but effects on competition is uncertain - GAO/RCED-95-99*). Más recientemente (1999) señala que "Las alianzas pueden tener efectos beneficiosos y perjudiciales sobre los consumidores. Y debido a que su alcance varía, sus posibles efectos también difieren. Los directivos de Northwestern y Continental Airlines manifiestan que la alianza beneficiará a los consumidores mediante un mayor número de trayectos, mayores frecuencias y mejores conexiones [entre vuelos] [...] Por otra parte, los consumidores resultarán perjudicados si la competencia disminuye. Pero es dificultoso determinar si los participantes en la alianza continuarán compitiendo o en qué medida la alianza les incentivará para actuar de manera que reduzcan la competencia [...] Expertos en el sector han manifestado que es probable que la competencia disminuya con el tiempo a medida que las empresas reconozcan su mutua interdependencia y eleven los precios por encima

de su nivel competitivo. Nuestro análisis indica que si Northwestern y Continental Airlines no actúan independientemente, la competencia resultará perjudicada en 63 mercados que atendieron a 2 millones de pasajeros en 1997 [...] Además, determinadas prácticas comerciales como los programas de fidelización -un rasgo común a todas las alianzas- pueden dificultar la entrada de nuevos competidores, limitando así los beneficios de la liberalización del transporte aéreo. Sin embargo, no hemos sido capaces de cuantificar los efectos que dichas prácticas tienen sobre la competencia"³⁵

Prediciendo cuál puede ser el futuro de las alianzas estratégicas globales, Oum (2001) destaca las siguientes cuestiones:

- Es probable que las redes globales de servicios se creen mediante alianzas entre grupos de líneas aéreas basadas en distintos continentes. La carrera hacia la formación de alianzas continuará a menos que las restricciones a la entrada de inversores extranjeros desaparezcan para permitir las operaciones de fusión y adquisición (lo que resulta poco previsible en un futuro a medio plazo), ya que ni siquiera las mayores líneas aéreas pueden establecer actualmente por su cuenta una red global de servicios.
- Las alianzas estratégicas globales devendrán más estables, en la medida en que cada uno de sus miembros tenga incentivos para permanecer dentro de ellas. A medida que éstas crezcan y se consoliden las líneas aéreas independientes tendrán mayores dificultades para incorporarse. Adicionalmente, el coste de abandonar una de las grandes alianzas puede

³⁵ US GAO (1999): 2 y 3

ser muy elevado, ya que las dificultades de unirse a otra igualmente atractiva disminuyen con el tiempo.

- El número de alianzas que incluyan compañías de varios continentes es limitado. Y ello no sólo porque el número de grandes líneas aéreas estadounidenses lo es, sino también, y muy especialmente, porque al haber alcanzado los mercados europeo y norteamericano un alto grado de liberalización interna, cada una de las alianzas globales únicamente necesita una línea aérea principal en cada uno de estos mercados. A largo plazo, estas líneas aéreas serán quienes efectúen los trayectos de largo recorrido, mientras que las líneas menores proporcionarán los vuelos desde los puntos de origen de los pasajeros a los aeropuertos *hub*. La dinámica de las alianzas globales lleva inevitablemente a la separación entre líneas principales y líneas regionales, con funciones bien definidas.

3.3.2 *La reestructuración de los trayectos: el sistema hub and spoke*

La reestructuración de los trayectos en el transporte aéreo mediante el sistema *hub and spoke* es el resultado de dos elementos: la liberalización de los mercados interiores, principalmente en Europa y los EE.UU. y las especificidades de las funciones de producción y costes de las compañías aéreas. Veamos las causas que se encuentran en el origen de este fenómeno.

Siguiendo a Vo "la estructura del mercado del transporte aéreo es bastante compleja. Hay incontables mercados con dos dimensiones esenciales: de producto y geográfica. Desde la óptica del producto, el de las líneas aéreas consiste en el transporte aéreo de un consumidor desde la ciudad de origen hasta la de destino. Los trayectos

que unen estas ciudades, los denominados pares de ciudades, representan la dimensión geográfica del mercado, en que cada trayecto constituye un mercado separado"³⁶.

La cita anterior es representativa de la opinión generalizada de que los mercados en este sector están definidos en términos de pares de ciudades, dado que los trayectos comienzan y terminan en estas aglomeraciones urbanas que, en su mayoría, disponen de un solo aeropuerto. El conjunto de trayectos -mercados- atendidos por una línea aérea constituyen su red de trayectos.

Por otro lado, la opinión generalizada sobre la estructura de la industria partía de la idea de que las economías de escala eran, en principio, significativas. El hecho de que los aviones sean costosos de adquirir y de mantener y la necesidad de contar con una amplia base que permitiese simultáneamente atender a los clientes y gestionar las operaciones de vuelo en tierra abonaban la creencia de que los costes unitarios disminuían significativamente con el tamaño de la empresa.

Pronto surgieron, sin embargo, las complicaciones analíticas. La cuestión crucial estriba en determinar que se entiende por escala -es decir, por tamaño- en el transporte aéreo.

En su estudio sobre los costes y la productividad de los factores entre las compañías de bandera europeas, Encaoua (1991) mide el output de dos maneras: como número de pasajeros transportados o como ingresos por pasajeros/km. La escala, para el autor viene determinada

³⁶ Vo (2002)

por el valor de estas magnitudes, la primera en términos físicos y la segunda en términos monetarios.

Sin embargo, en un estudio anterior, Caves *et al* (1984) demostraban, aportando al efecto evidencia empírica, que las diferencias en la escala entre compañías no bastaban, *per se* para explicar los mayores costes que presentaban las líneas aéreas de menor tamaño. Distinguieron entonces entre dos conceptos: las economías de escala y lo que denominaron economías de densidad, incluyendo, al efecto, dos dimensiones del tamaño de las compañías: una relativa al tamaño del mercado atendido por éstas y otra referente al volumen de pasajeros y carga transportada. En definitiva, diferenciaron entre tamaño de la empresa y nivel de output, ya que "cabe esperar un nivel de costes menor si se produce una cantidad determinada de output [si se transporta un número determinado de pasajeros y carga] mediante un número menor de ciudades [de trayectos]"³⁷.

Distinguiendo entre economías de escala y economías de densidad, las definiciones mejoran en precisión: las economías de densidad aparecen si los costes medios disminuyen cuando las líneas aéreas añaden vuelos o asientos en los vuelos -mediante el empleo de aviones mayores o el aumento en el número de plazas existentes- sin que el factor de carga varíe, mientras que las economías de escala se presentan cuando los costes medios disminuyen al añadir nuevos trayectos -es decir, nuevas ciudades- sin que el factor de carga varíe. En definitiva, que tan importante es a efectos de alcanzar costes menores por unidad de producto el aumento en el número de mercados atendidos (en términos de trayectos o de mercados atendidos, es decir, en términos de la amplitud de la red que atiende la compañía) como el

³⁷ Caves *et al.* (1984): 473

aumento en la utilización de la capacidad productiva disponible (la medida en que se aprovechan los aparatos existentes, es decir, el número de viajeros transportados empleando una determinada red).

Adicionalmente, y en la misma línea que Caves *et al.* Liu y Lynck (1999) y Adams y Brock (2001) muestran evidencias de cómo las economías de escala se agotan con relativa rapidez; es decir, que más allá de un determinado nivel de tráfico, los rendimientos a escala son constantes.

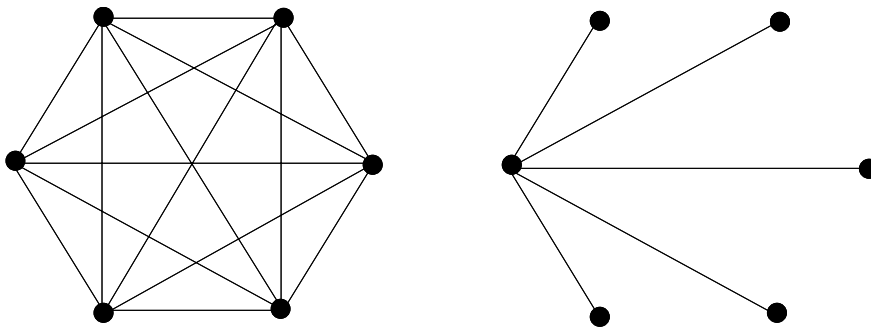
La incidencia de este fenómeno sobre la estructuración de los trayectos es decisiva, ya que el aprovechamiento de la capacidad productiva disponible deviene un asunto crucial para alcanzar la economías de densidad y las consiguientes disminuciones en los costes medios. La respuesta de las compañías aéreas tras la liberalización fue la reestructuración de las rutas, transformando las denominadas redes punto a punto en redes en estrella. Confirmando esta hipótesis, Pels (2002: 5) asevera que "Ya que el número de conexiones directas se reduce con el sistema *hub and spoke*, la densidad de tráfico en las nuevas rutas es mayor para una capacidad determinada. Por tanto, las economías de densidad constituyen un incentivo para reducir el número de conexiones directas y beneficiarse de las reducciones de costes".

Veámoslo con un sencillo ejemplo tomado de Gonenc *et al.* (2000). Supongamos al efecto que una compañía aérea atiende a N ciudades. En ausencia de estas economías, la compañía podría establecer trayectos que unieran las N ciudades dos a dos, con lo que el número total de trayectos, T , sería:

$$T = \frac{N (N - 1)}{2}$$

Sin embargo, si hay economías de densidad y si determinadas conexiones no generan un volumen de tráfico suficiente que permita su explotación por encima del nivel mínimo eficiente, es posible reducir los costes unitarios disminuyendo el número de conexiones y aumentando el tráfico desde las restantes. De hecho, y como puede verse en la figura, las mismas N ciudades pueden quedar atendidas con $N-1$ conexiones sin suprimir servicios.

Comparación entre las redes de transporte aéreo punto a punto y en estrella: el sistema *hub and spoke*



Red punto a punto: 6 ciudades y 15 trayectos

Red en estrella: 6 ciudades y 5 trayectos

Como consecuencia de la reducción en el número de trayectos, la densidad de pasajeros por trayecto aumenta: si P es el número total de pasajeros que transita por la red, con una configuración punto a punto el número medio de pasajeros por trayecto es $P/15$, mientras que con una configuración en estrella aumenta hasta $P/5$, lo que permite aprovechar mejor la capacidad disponible -el número de plazas por avión- y, en consecuencia, operar a costes medios inferiores. Ello, a su vez, posibilita atender a ciudades en las que el volumen de tráfico no resulta suficiente empleando un esquema punto a punto, para justificar la existencia de un trayecto, o bien que en aquellos trayectos que

disponen de un volumen de tráfico suficiente, se aumente la frecuencia de los vuelos sin que ninguno de éstos caiga por debajo del nivel mínimo eficiente.

La configuración en estrella responde a lo que en la terminología anglosajona se conoce como el sistema *hub and spoke* (en una traducción inmediata "cubo de rueda y radios" en que el aeropuerto central es el *hub* -el cubo- que está ligado por radios -*spoke*- a los aeropuertos secundarios). Brueckner, Dyer y Spiller (1992) señalan que la estructuración en estrella de las rutas de una compañía aérea es la base para la obtención de economías de densidad: para un número de trayectos dado, el tamaño de la red (el número de pares de ciudades atendidas) y el tamaño de las ciudades conectadas determina el número de pasajeros transportados. Transportando a éstos a través del aeropuerto *hub*, aumenta la densidad en los trayectos radiales. En otro trabajo, Brueckner y Spiller (1994) indican que la proliferación de redes en estrella constituye una tentativa de las compañías para alcanzar estas economías de densidad, bajo las cuales "El coste marginal de transportar un pasajero adicional disminuye a medida que el tráfico en las rutas aumenta"³⁸. En otras palabras, el tamaño de la red como dimensión de la escala es importante para la densidad del tráfico; pero es la configuración en estrella lo que permite a una red de un tamaño dado explotarse con mayor densidad³⁹. Cabe preguntarse cuál es el origen de las economías de densidad, es decir, por qué se producen estas mejoras en los costes unitarios como resultado del aumento en la

³⁸ Brueckner y Spiller (1994): 380

³⁹ Ello pone de manifiesto la compleja interdependencia existente entre las economías de escala y las economías de densidad, que queda de manifiesto en una de las conclusiones del trabajo de estos autores: la entrada en un mercado determinado (la decisión de atender a un nuevo par de ciudades) lo que implica un aumento en la escala es una decisión que depende del tráfico en conjunto de la red, debido a sus posibles influencias sobre la densidad

densidad de tráfico. Brueckner y Spiller (cit.) y Huber (2001) basan su explicación en una razón ingenieril: el empleo de aviones mayores, que operan con mayor eficiencia en las rutas radiales de un sistema en estrella cuya densidad de tráfico es superior. Para una determinada frecuencia de vuelos, las rutas radiales pueden atenderse mediante aviones de mayor tamaño, cuyos costes unitarios son menores. Asimismo, la configuración en estrella permite conjuntar a grupos de pasajeros que vuelan hacia distintos destinos finales en un único avión mayor que vuela de un aeropuerto *hub* a otro donde toman los aviones que les transportan a sus destinos definitivos.

No resulta sorprendente, por tanto, que "Todas las grandes compañías aéreas se han organizado en torno a uno o varios aeropuertos *hub* en los que un gran número de pasajeros cambia de avión. Este sistema permite al transportista conseguir una mejor tasa de ocupación de sus aviones y aumentar la frecuencia de vuelos sin escalas entre el aeropuerto principal y los secundarios [...] Para la mayoría de los desplazamientos entre aeropuertos secundarios, el número de vuelos crece de manera espectacular como resultado de la organización en estrella. Una conexión de baja ocupación que disponía únicamente de uno o dos vuelos al día disfrutará de un número mucho mayor. Por último, el sistema en estrella se ha traducido en una utilización más amplia de aeropuertos satélites, tales como Oakland, Burbank y Orange County en California"⁴⁰. El cuadro siguiente muestra los principales *hubs* europeos.

en las diferentes rutas, más que de las características de ese mercado.

⁴⁰ Borenstein (1992): 49 y 50

Principales aeropuertos hub europeos (2002)

Aeropuerto	Compañía	Cuota mercado (*)	Pasajeros (**)
Londres Heathrow	British Airways	18	60,7
Frankfurt	Lufthansa	15	48,6
París - Charles de Gaulle	Air France	17	48,0
Amsterdam Schiphol	KLM	14	39,5
Total super - hubs		64	196,8
Londres Gatwick	British Airways	7	31,2
Zurich	Swissair	8	-
Madrid	Iberia	4	34,0
Milán Malpensa	Alitalia	4	18,0
Bruselas	Sabena	5	19,7
Copenhague	SAS	3	18,0
Roma Fiumicino	Alitalia	2	25,6
Viena	Austrian Airlines	2	11,9
Munich	Lufthansa	1	23,6
Total hubs de segundo nivel		36	182,0

(*) Cuota de mercado de tráfico internacional. (**) Pasajeros totales (millones): entradas, salidas y en tránsito. Fuente: Comisión Europea. Dirección General de Transportes (2002).

3.3.3 El sistema hub and spoke y los incentivos para la formación de alianzas

Además de conseguir las correspondientes economías de densidad, la organización en estrella permite también conseguir y aumentar las economías de gama. Éstas pueden ser economías de gama en la producción -que aparecen cuando la fabricación conjunta de una gama completa de productos se efectúa a costes menores que la producción de cualquier combinación de ellos- o en la demanda que aparecen cuando la demanda de una gama de productos ofrecidos conjuntamente es mayor que cuando éstos se ofrecen por separado. Veamos unas y otras siquiera brevemente.

Por lo que respecta a las economías de gama que operan sobre los costes, podría suponerse, en principio, que las ventajas derivadas de explotar una estructura en estrella hacen que la compañía aérea que la explota tenga una ventaja en costes sobre otra más pequeña que opera únicamente conexiones punto a punto, ya que ésta no puede beneficiarse del tráfico adicional formado por los pasajeros que se trasladan hacia destinos muy solicitados. Esto, siendo cierto, no es totalmente exacto ya que, como los pasajeros pueden cambiar en el *hub* no sólo de avión, sino también de compañía, una empresa que explote una conexión radial se beneficiará del tráfico adicional aportado por la(s) compañía(s) que exploten otras conexiones radiales con origen/destino en el aeropuerto *hub*. Por tanto, para que haya economías de gama es necesario que una misma empresa obtenga alguna ventaja explotando dos o más conexiones radiales. Al respecto, hay tres orígenes posibles para estas mejoras en la eficiencia:

- Las conexiones radiales constituyen servicios complementarios en la oferta de servicios de transporte desde el origen hasta el destino y viceversa, ya que deben consumirse conjuntamente. Si la competencia en cada uno de estos radios no es perfecta, las compañías que las exploten cargarán precios superiores al coste marginal. Estos márgenes se acumulan, generando lo que se conoce como "doble marginalización"⁴¹. La explotación conjunta permite eliminar estas ineficiencias.

⁴¹ Brueckner (2001). El modelo de Brueckner, que se empleó en apoyo a la alianza entre British Airways y American Airlines es el siguiente: supongamos dos líneas aéreas cada una de las cuales dispone de un aeropuerto *hub* y una red de conexiones radiales. Ambas líneas monopolizan las conexiones radiales y compiten entre sí en el trayecto entre *hubs*. En tal caso, cada una fija el precio de acuerdo con la sección del viaje total que atiende, sin tener en cuenta los efectos sobre el viaje total: un viajero que se traslada desde uno de los aeropuertos radiales a otro y

- Los pasajeros pueden experimentar problemas en sus planes de viaje debido a circunstancias imprevistas: mal tiempo, por ejemplo cuando el desplazamiento conlleva varias etapas, un retraso en cualquier de ellas repercute sobre todas las restantes. Cuando las conexiones se efectúan por compañías independientes, el pasajero puede encontrar dificultades para alcanzar su destino, mientras que la explotación conjunta permite reducir los costes de transacción y ofrecer un servicio continuado (*seamless*), preferido por los viajeros.
- Por último, el funcionamiento eficiente de una estructura en estrella requiere de una estrecha coordinación entre vuelos, puertas de embarque, horarios de llegada/salida, etc. en el aeropuerto central. Para ello puede que sea necesario realizar determinadas inversiones que, una vez llevadas a cabo, exponen a las compañías aéreas al comportamiento estratégico de las otras. La explotación conjunta o la integración elimina estos problemas.

Siendo éstas importantes "En el transporte aéreo, las economías de gama tradicionales que operan sobre los costes que derivan de una fusión o de una alianza puede que no sean tan importantes como las que operan sobre la demanda"⁴².

Al igual que en otros sectores, las economías de gama que operan sobre la demanda implican que, desde la óptica del consumidor, un cambio de proveedor tiene un

que, por fuerza, tiene que cambiar de compañía sufre los efectos de un doble mark-up. La alianza entre ambas compañías elimina este efecto, reduciendo los precios del viaje total y aumentando el tráfico. Sin embargo, este efecto debe contraponerse con los derivados de la desaparición de la competencia entre ambas compañías.

⁴² OCDE (2000): 77

coste. Si éste no existiera, los viajeros que van desde A hasta B no tendrían interés en saber si la compañía aérea vuela también a otros destinos. Sin embargo, y desde el momento en que el cambio de proveedor tiene un coste, el consumidor tiene un incentivo para conocer toda la gama de productos de una misma empresa. Las compañías aéreas se esfuerzan en elevar el coste asociado al cambio de transportista por medio de los programas de fidelización que operan, prioritariamente, sobre tres segmentos de la demanda: los viajeros frecuentes -estableciendo un sistema de puntos o similar que hacen que el valor de los vuelos futuros que va a tomar un pasajero aumente, ya que la acumulación de puntos se traduce en vuelos gratuitos. Obviamente, cuanto más grande es la red de conexiones el efecto de fidelización es mayor⁴³-, las comisiones a las agencias de viajes -ofreciendo una escala de comisiones por volumen de ventas que incitan al agente a concentrar los vuelos en una compañía determinada-, y la oferta de

⁴³ La Comisión CE ha señalado en distintas ocasiones los efectos de barrera a la entrada de nuevos competidores que tienen los programas de fidelización. En 1995, Lufthansa y SAS se dirigieron a la Comisión solicitando la declaración de que el acuerdo de cooperación que tenían intención de suscribir no constituía una infracción del artículo 81(1) o, alternativamente, las acciones que debían emprender para obtener una exención con arreglo al artículo 81(3). El acuerdo comprendía diversos aspectos tales como la integración de redes, el empleo intensivo de los códigos compartidos y la integración de los programas de fidelización. En su análisis de la operación la Comisión manifestó que, dado que la mayor parte de los pasajeros eran viajeros de negocios, éstos preferirían volar con aquellas compañías que tuvieran un amplio programa de fidelización, con lo que constituiría una significativa barrera a la entrada de nuevas empresas que no dispusieran de programas comparables. En consecuencia, el acuerdo restringía la competencia; no obstante, la Comisión lo aprobó con base en el artículo 85(3) basándose en que las redes de ambas compañías eran complementarias y cabía esperar que el acuerdo contribuyera al progreso económico, si bien condicionó éste a la congelación de frecuencias en determinadas rutas y, especialmente, a que cualquier nueva línea que deseara entrar en las rutas atendidas por estas compañías pudiera participar en su programa de fidelización. (Decisión de la Comisión de 16 de enero de 1996 DOCE serie C 1996 num. 180).

precios especiales y otras ventajas para las denominadas "grandes cuentas" -en que una compañía ofrece condiciones especiales a los clientes de grandes empresas-.

La consecuencia de esta combinación entre economías de escala y economías de gama es la siguiente: en la medida en que la demanda de servicios de una línea aérea aumenta con el tamaño de la red de que dispone, es decir, del número y frecuencia de los servicios que ofrece, hay un incentivo potente para la realización de fusiones y alianzas con otras compañías. El incentivo resulta especialmente intenso hacia la fusión o a la alianza con compañías que, o bien comparten el mismo aeropuerto central o bien explotan redes complementarias. Por tanto, y tras el aumento en las alianzas que hemos descrito en el apartado anterior, encontramos también la fusión de las redes de las compañías aéreas participantes.

3.3.4 Las alianzas entre líneas aéreas y sus efectos sobre la competencia

La fusión de dos redes en estrella tiene tres efectos de carácter general⁴⁴:

- La mejora de la eficiencia, a través de la racionalización de la estructura de la red y un mejor aprovechamiento de las economías de gama del lado de los costes.
- El aumento de la demanda para el conjunto de la red, a través del aumento de las economías de gama del lado de la demanda.

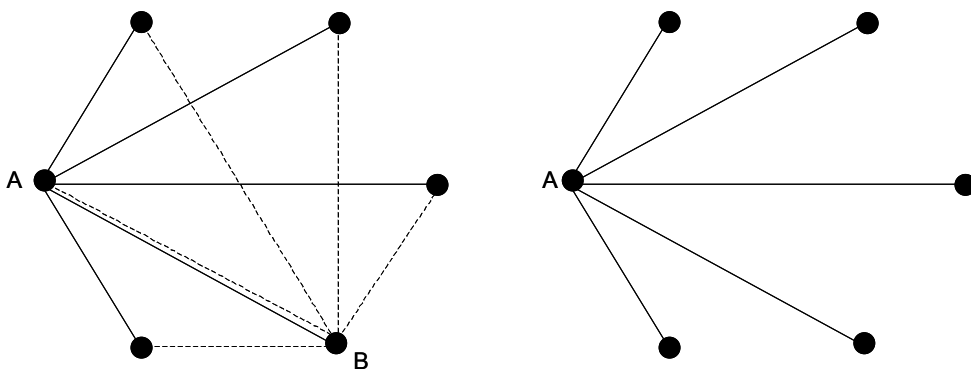
⁴⁴ OCDE, (2000) 88-90

- La disminución de la competencia en los mercados atendidos con anterioridad por los integrantes de la alianza.

Veamos por separado cada uno de ellos.

En primer lugar, una alianza o fusión se traduce, generalmente, en mejoras de la eficiencia en costes. Estas mejoras en la eficiencia son de dos clases: por un lado, las que derivan de la racionalización de la red; por otro, las que se deben a las economías de gama que se producen en el aeropuerto central. Cuando las redes se superponen, las oportunidades de racionalización son mayores: la fusión permitirá reforzar la estructura en estrella, concentrando los vuelos sobre los aeropuertos centrales existentes, reduciendo el número total de vuelos sin escala y aumentando la intensidad del tráfico.

Veámoslo con un ejemplo. Supongamos, al efecto, dos compañías que operan cada una desde su propio aeropuerto *hub* A y B y que, en un caso límite, atienden las mismas ciudades.



Puede comprobarse como, tras la fusión, reorganizan ambas redes en torno a un único aeropuerto central sin

pérdida de servicio para ninguno de los destinos. El gráfico anterior muestra esta situación.

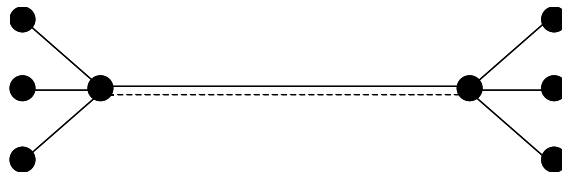
La fusión permitirá, asimismo, obtener reducciones en los costes para aquellos trayectos que tenían el punto de partida en una red y el de destino en otra, gracias a las economías de gama en los costes. Especialmente, eliminará el problema de la doble marginalización al que se ha hecho referencia anteriormente.

Los efectos anticompetitivos de una fusión dependerán del nivel de superposición de ambas redes. Además, y por los efectos comentados en el párrafo anterior, dado que la fusión tendrá el efecto de aumentar la demanda para el conjunto de la red, puede tener como consecuencia el refuerzo del poder de mercado de la red, especialmente en los aeropuertos centrales, especialmente si la fusión aumenta la gama de servicios que se ofrecen a partir de uno de éstos.

La situación más sencilla es aquélla en que ambas redes no se superponen -cada una de ellas opera en un mercado- y sus integrantes no constituyen recíprocamente entrantes potenciales. Es el caso de las compañías internacionales, en las que las reglamentaciones de los respectivos Estados impiden a las correspondientes redes entrar en competencia. En este caso, las ganancias en eficacia, resultado de un servicio integrado más amplio, deben contraponerse con los efectos anticompetitivos que derivan de la disminución de la competencia en los trayectos entre aeropuertos centrales y el refuerzo de la posición de dominio -por el aumento en la demanda- del conjunto de la red.

Pels (2002) desarrolla un modelo que ilustra esta posibilidad. A tal efecto, parte de dos líneas aéreas

internacionales que operan una red como la que se muestra en el gráfico siguiente con dos aeropuertos *hub*, cada uno en un país y una serie de conexiones radiales. Los trayectos internacionales sólo pueden atenderse desde los aeropuertos *hub*, es decir, un pasajero que quiera desplazarse desde un aeropuerto radial en un país hasta otro aeropuerto radial en el otro país debe, necesariamente, cambiar de compañía. Este es el escenario base que emplea para efectuar las oportunas comparaciones.

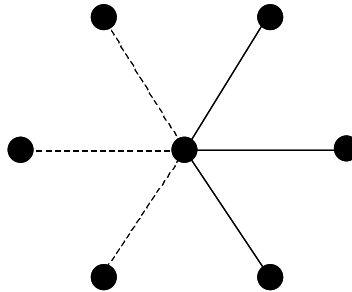


En el escenario 1, las compañías pueden operar el trayecto que deseen, de manera que cada una de ellas invade la red radial de la otra. El modelo muestra que la invasión sólo es rentable si el volumen de demanda y las economías de densidad son elevadas. Las compañías operan un número mayor de trayectos, con lo que los costes fijos aumentan; además, cada una de ellas responde a la invasión de la otra mediante la reducción de precios. Los trayectos en estrella, anteriormente monopolizados por cada una de las dos compañías deben ahora compartirse, con lo que la cuota de mercado de cada compañía se reduce y los costes medios aumentan debido a las deseconomías de densidad.

En el escenario 2, las compañías constituyen una alianza, que permite a ambas compañías ofrecer trayectos completos. Probablemente la demanda total aumente; sin embargo, la disminución de la competencia en los trayectos radiales, resultado de que las dos compañías

reconocen su mutua interdependencia, conllevará unos precios mayores para todos los trayectos.

La situación en la que dos redes no se superponen y únicamente tienen el aeropuerto central común es más compleja, ya que en tal caso las ganancias en eficiencia pueden ser importantes y deben contraponerse al posible efecto anticompetitivo del aumento del poder de mercado⁴⁵.



Más compleja todavía resulta la situación en la que ambas redes se superponen: en tales casos, las ganancias en eficacia, resultado de la racionalización de la red, pueden ser muy importantes; pero también pueden reducir la competencia en múltiples mercados. Un estudio efectuado por Kim y Singal (1993) y que estudiaba todas las fusiones que se produjeron en EE.UU. entre 1985 y 1989 ponía en evidencia que el efecto de refuerzo del poder de mercado era el más importante, ya que los precios aumentaron en el 4 por ciento por término medio en los trayectos superpuestos (en los que volaban ambas compañías). Pero lo que resultaba más interesante es que se comprobaba cómo los precios también aumentaban en los

⁴⁵ Cole (2003) efectúa un estudio teórico de este tipo de alianzas representativas de las alianzas transatlánticas, mostrando que en todos los casos los efectos anticompetitivos pueden llegar a ser muy importantes. "en todos los casos [...] la fusión de las redes conduce a un reducción en el excedente del consumidor y una disminución de la demanda de los competidores en los mercados radiales [en ambos extremos] que puede llevar al cierre de estos mercados" (cit.: 29).

trayectos en los que no se producía esta superposición, debido posiblemente a la disminución de la competencia potencial o al refuerzo y ampliación de la red⁴⁶.

Ahora bien, la simple reestructuración de las rutas de una compañía pasando de una red de trayectos punto a punto a una red en estrella puede tener *per se* efectos anticompetitivos. Supongamos, al efecto, una compañía que, partiendo del aeropuerto central B, ofrece los servicios de transporte hacia C y D y se encuentra en situación de competencia en el trayecto desde A hasta B.



Por lo que se refiere a las economías de gama sobre los costes, la empresa dispone de ventajas en la oferta de enlaces ABC y ABD en ambos sentidos, de manera que puede excluir a los competidores de esos trayectos limitando la competencia al trayecto entre A y B. En tal caso, la otra empresa se encuentra en desventaja; incluso si el tráfico entre A y B es suficiente como para mantener el servicio, no se beneficiará de los volúmenes totales de

⁴⁶ Como señala Evans (1999: 36): "Por regla general, la salida de una línea aérea de un trayecto puede conllevar aumentos en las tarifas de entre un 10 y un 20 por ciento. La importancia del transportista dominante en este marco no puede subestimarse. Por ejemplo, British Airways anunció recientemente que iba a reemplazar su flota de Boeing 747 en los trayectos transatlánticos por el bastante más pequeño Boeing 777. El efecto inmediato de esta medida será la reducción en el número de asientos, especialmente en clase turista. Si el número de asientos de este tipo es menor, las oportunidades para que los consumidores puedan conseguir vuelos de tarifa reducida es también menor, con lo que el rendimiento por asiento crece. No obstante, la única razón por la que British Airways puede hacer esto es porque sabe que se enfrenta a una competencia muy limitada por parte de los demás transportistas, ya que el acceso al mercado norteamericano está restringido por los acuerdos bilaterales".

tráfico ni podrá, por tanto, ofrecer la misma frecuencia de vuelos que la empresa mayor. Las economías de gama que operan sobre la demanda reforzarán este efecto, ya que los programas de fidelización de la primera serán más interesantes, con lo que a ésta le basta con ofrecer el mismo precio que la segunda.

Del análisis anterior se desprenden dos consecuencias:

- Una misma empresa procurará atender el mayor número posible de trayectos directos que partan de su o sus aeropuertos *hub* (es decir, intentará copar el mayor número posible de radios). Esto es lo que confirma el dominio de los aeropuertos por una única compañía aérea: las compañías al reestructurar sus redes punto a punto y convertirlas en redes en estrella dominan los aeropuertos⁴⁷. Las empresas intentarán ocupar una posición de dominio y dispondrán de poder de mercado en las rutas sin escala (los radios) de un aeropuerto *hub*.
- Los trayectos entre aeropuertos *hub* serán atendidos, preferentemente, por las empresas que se encuentren en cada uno de los extremos. Borenstein señala que "Las redes en estrella han evolucionado de manera que una compañía no ofrecerá un vuelo hacia un aeropuerto *hub* de otra empresa más que desde su propio *hub* [...] Los vuelos entre aeropuertos *hub* tienden a estar más concentrados que los vuelos entre otros aeropuertos"⁴⁸.

La estructura del sector del transporte aéreo favorece la existencia de barreras estratégicas a la entrada de nuevos competidores. Las compañías aéreas pueden impedir

⁴⁷ En 9 de los 25 mayores aeropuertos de EE.UU. el transportista dominante facilita más del 50 por ciento de los embarques (Evans y Kessides, 1992: 143).

⁴⁸ Borenstein (1992): 54-55

la entrada de nuevas empresas reaccionando a los intentos de éstas para acceder a los mercados. Algunas características del sector en este sentido son las siguientes:

- La existencia de economías de gama del lado de los costes hace que el transportista existente pueda establecer tarifas que priven al entrante tanto del tráfico de correspondencia (entre dos aeropuertos radiales, pasando por el central) como del de aporte (radial-central).
- La existencia también de economías de gama del lado de la demanda hace que la red del transportista establecido resulte más interesante que la del nuevo entrante, al conectar un mayor número de aeropuertos.

Hendricks *et al.* (1997) apuntan en esta línea una interesante posibilidad. Una cuestión que se desprende de la existencia de economías de gama del lado de los costes es que cada uno de los trayectos radiales es complementario de los restantes. Si uno de estos trayectos está explotado por un competidor y éste aumenta sus tarifas en ese trayecto provocará una reducción de la demanda en toda la red. Si el transportista instalado cede y deja ese trayecto en manos del nuevo entrante, al disminuir la competencia en ese trayecto, el nuevo entrante podría cobrar tarifas mayores que los costes marginales, con lo que disminuiría el tráfico en toda la red. Por tanto, las pérdidas que sufrirá el transportista establecido son mayores que los beneficios que obtendrá el nuevo entrante, con lo que cabe esperar que el primero efectúe una defensa encarnizada de sus trayectos radiales ante la amenaza de nuevos competidores.

Pero la estructura y el funcionamiento el sector del transporte aéreo no sólo favorece las prácticas de predación; algunas características, tales como la transparencia en precios y servicios y el gran número de mercados en que las grandes líneas aéreas compiten, pueden favorecer la colusión. A los dos primeros elementos han contribuido especialmente los sistemas centralizados de reservas (CRS) que muestran, prácticamente en tiempo real, las tarifas de las compañías aéreas y el número de vuelos y plazas que ofrecen, lo que permite detectar con gran facilidad cualquier desviación de un acuerdo colusivo. A este respecto, Borenstein señala lo siguiente: "Es frecuente el que una compañía aérea anuncie a través de los CRS que a partir de una determinada fecha aumentará sus tarifas en un trayecto concreto y espere a ver lo que hacen las demás. Si éstas alinean sus tarifas con el nuevo precio, procederá a aplicarlo, mientras que en caso contrario o bien desechará el aumento de precio o bien lo retrasará hasta una fecha posterior. Las otras compañías pueden hacer contrapropuestas: proponer aumentos de precios inferiores, lo que permite a la primera modificar su propuesta inicial. Y, todo esto ocurre sin que las compañías aéreas lleguen a modificar sus tarifas por las ventas efectivas"⁴⁹.

Por último, el hecho de que las grandes empresas compitan simultáneamente en muchos mercados incita a que las compañías se concedan mutuamente esferas de influencia más o menos exclusivas, facilitando así la aparición de comportamientos coordinados tácitamente. Ello se debe a que una empresa que ocupa una posición dominante en un mercado oligopolístico tiene bastante más que perder en una guerra de precios que una empresa que dispone únicamente de una pequeña cuota de mercado.

⁴⁹ Borenstein (1992) cit.: 65

En consecuencia, y a menos que los papeles se inviertan en otro mercado, la segunda constituye una sustancial amenaza para la primera. En consecuencia, y en la medida en que cada una de las empresas ocupe una posición de dominio en su respectivo mercado nacional, cada una de ellas tendría poco interés en competir en el mercado de la otra⁵⁰.

3.3.5 *La competencia en los mercados relacionados verticalmente: los derechos de despegue y aterrizaje*

La prestación del servicio de transporte aéreo requiere de toda una serie de elementos que proporcionan los servicios aeroportuarios conexos: control del tráfico aéreo, gestión y manipulación de los equipajes, mantenimiento de los aviones, gestión de las puertas de entrada/salida y de los derechos de despegue y aterrizaje (los denominados *slots*⁵¹).

En ocasiones, la normativa reguladora, las normas de seguridad o, simplemente, el espacio disponible imponen un límite al número de empresas que pueden ofrecer estos servicios. En la medida en que algunos de estos servicios están ligados a las compañías aéreas, una fusión o una alianza entre éstas entrama el doble riesgo de reducir la competencia en el mercado del transporte aéreo, pero también en la provisión de estos servicios, limitando la entrada de nuevos competidores.

⁵⁰ Se trata de una situación relativamente frecuente en la Unión Europea, donde las antiguas compañías de bandera disponen de una confortable posición de dominio en su propio mercado nacional. Y, aunque el tráfico de cabotaje (es decir, la posibilidad de que una compañía aérea de un Estado miembro ofrezca vuelos entre ciudades de otro Estado miembro) está liberalizado desde 1997, pocas compañías nuevas han entrado en este mercado a excepción de las relativamente pequeñas como RyanAir, British Midland o PGA.

⁵¹ La traducción que emplea la Unión Europea en sus textos al respecto es la de "franja horaria". Habida cuenta de la indefinición de la expresión y del uso generalizado de la denominación anglosajona, en el texto se mantiene ésta.

Por lo que respecta a los servicios aeroportuarios, al parecer están sujetos a importantes economías de escala. Únicamente las aglomeraciones urbanas muy grandes disponen de más de un aeropuerto, y aun en estos casos, existen elementos que los diferencian entre sí, de manera que la competencia que pueden hacerse entre ellos es limitada. En consecuencia, y dada esa ausencia de competencia, los aeropuertos tienen la posibilidad de ejercer un poder de mercado; pero también, si una compañía aérea pudiera integrar la prestación de los servicios aeroportuarios, estaría en posición para limitar e incluso impedir la competencia en ese aeropuerto.

Es por estas razones -los aeropuertos, en definitiva, presentan rasgos de monopolio natural- por lo que en la mayoría de los países los aeropuertos pertenecen al Estado o, en las raras ocasiones en que son de propiedad privada, están fuertemente regulados. En consecuencia, si la capacidad existente se utiliza ineficazmente o si las posibilidades de aumentar la capacidad no se aprovechan, las compañías aéreas competidoras no podrán acceder a los servicios esenciales, tales como los *slots* o las puertas. A este respecto, Borenstein señala que "Para muchos analistas, las penurias en la capacidad aeroportuaria son el factor con mayor incidencia sobre la competencia y la eficiencia en el transporte aéreo doméstico. [...] Entre 1977 y 1990, el tráfico aéreo interno ha aumentado [en EE.UU.] en un 120 por ciento. En este mismo periodo no se construido un solo aeropuerto nuevo y la ampliación de los existentes se veía dificultada en buena medida por las preocupaciones medioambientales y por la reglamentación municipal sobre zonificación y contaminación acústica. La formación de *hubs* ha aumentado la carga de éstos, ya que el principio de funcionamiento de un *hub* descansa sobre la

programación de un gran número de vuelos de llegada casi a la misma hora y de muchos vuelos de salida entre 30 y 60 minutos después, lo que eleva la demanda de servicios aeroportuarios para un número determinado de vuelos"⁵².

Un *slot* es "Una unidad de espacio y de tiempo durante la cual un avión puede aterrizar o despegar en o desde un determinado aeropuerto. La capacidad total de despegue y aterrizaje de un aeropuerto se divide en *slots* siendo el número de éstos a corto plazo, finito"⁵³. Los imperativos derivados del control aéreo y la capacidad de las pistas limitan el número de movimientos de los aviones en un periodo de tiempo determinado, de manera que el problema estriba en el establecimiento de un sistema eficaz para la atribución de *slots*; es decir, cómo distribuir un recurso escaso para el que la demanda ha sobrepasado a la oferta, así como un sistema que incentive el crecimiento de la capacidad aeroportuaria.

La forma en la que se ha abordado el problema varía de un país a otro. En EE.UU⁵⁴., las compañías aéreas, contando con la aquiescencia de las autoridades de la competencia, crearon unos comités en los dos aeropuertos de Nueva York (Kennedy y La Guardia), el aeropuerto O'Hare de Chicago y el de Washington D.C. La *Federal Aviation Authority* (FAA) determinó el número de *slots* que debían asignarse y los comités procedían a su asignación semestralmente. Los comités estaban formados por los transportistas existentes, presididos por un miembro de la *Air Transport Association* y asistían, como observadores, miembros de la autoridad reguladora. Las decisiones se tomaban por unanimidad.

⁵² Borenstein (1992): 51

⁵³ Ewers (2001): 14

⁵⁴ OCDE (2002)

El sistema, que funcionó entre 1969 y 1985, empezó a quebrar por la exigencia de la unanimidad en las decisiones y quedó totalmente colapsado durante la huelga de los controladores aéreos de 1981, ya que ésta limitó el número de *slots* disponibles.

Se ensayaron toda una serie de procedimientos, incluido un sistema bimestral de sorteos y la apertura de un mercado secundario de *slots*. Sin embargo, ninguno de ellos funcionó adecuadamente por dos razones: en primer lugar, porque los transportistas existentes disponen de derechos adquiridos (los denominados *grandfather rights*) sobre los *slots* de que disponen. En síntesis, estos derechos, que derivan de los protocolos IATA, implican que una línea aérea que opera un *slot* específico tiene el derecho a usarlo perpetuamente siempre que -y ésta es la segunda razón- lo utilice durante la mayor parte del tiempo. Esta segunda cláusula, que se conoce como úsalo o piérdelo (*use it or lose it*) constituye un incentivo para que las compañías empleen todos los *slots* de que disponen, incluso volando en trayectos con pérdidas.

No obstante, el experimento del mercado secundario, iniciado durante la huelga de 1981, alcanzó cierto éxito, con lo que en 1985 se estableció una nueva regulación que oficializaba el sistema del mercado de *slots* en los aeropuertos de alta densidad, que partía de los dos extremos siguientes: se concederían derechos especiales sobre los *slots* que las compañías tuvieran el 16 de diciembre de 1985 y el intercambio de *slots* comenzaría el 4 de enero de 1986. El sistema funcionaba basado en las siguientes reglas:

- La regla "úsalo o piérdelo" se aplicaría a los *slots* que se emplearan en menos del 65 por ciento del

tiempo total durante dos meses consecutivos. Estos *slots* retornarían a la FAA.

- Se establecerían sorteos para los *slots* nuevos y los devueltos.

El resultado ha sido un aumento en la concentración de los *slots* en las principales compañías. A título de ejemplo, American Airlines y United Airlines pasaron de tener el 66 por ciento de los *slots* en 1986 a tener el 87 por ciento en 1996 en el aeropuerto O'Hare de Chicago, mientras que American Airlines, Delta Airlines y US Air, que en 1986 tenían el 25 por ciento de los *slots* en el aeropuerto de Washington pasaron, 10 años después, a tener el 59 por ciento, lo que no ha dejado de tener efectos sobre las posibilidades de acceder a esos aeropuertos⁵⁵.

El coste de disponer de un *slot* se ha convertido en una barrera a la entrada de nuevos competidores: las estimaciones apuntan a que el coste de un *slot* en un aeropuerto de alta densidad está en torno a los 2 millones de dólares US en 1996 durante las horas punta y en 500.000 dólares US en los periodos fuera de éstas⁵⁶.

En la Unión Europea, el problema se abordó de manera distinta, ya que las compañías de bandera, debido a su origen, disponían de suficientes *slots* en sus aeropuertos respectivos para asegurarse su propio tráfico aéreo. De hecho, y como señala Huber (2001) la capacidad de los principales aeropuertos nacionales

⁵⁵ OCDE (2002)

⁵⁶ El caso de la TWA en Heatrow es revelador al respecto. Los *slots* de la TWA fueron vendidos a las otras compañías cuando entró en suspensión de pagos. Cuando ésta se levantó, TWA no pudo volver a entrar en Heatrow, ya que estaba completo en su totalidad (Evans, cit. 48).

estaba dimensionada de acuerdo con las necesidades de estas compañías⁵⁷.

El incremento del tráfico aéreo y el ingreso en el mercado de nuevas compañías aéreas hizo necesaria la regulación del acceso a los slots. Ello se hizo a través del Reglamento 95/93⁵⁸, cuyas principales características son las siguientes:

- Derechos adquiridos: se respetaban los *slots* históricamente atribuidos a las compañías nacionales: una compañía que haya operado un *slot* durante una temporada de invierno o de verano puede reclamarlo durante la misma temporada del año siguiente.
- La creación de un fondo de *slots*: los *slots* nuevos y devueltos bajo la regla úsalo o piérdelo (en la UE el 80 por ciento del tiempo) van a un fondo del que el 50 por ciento debe asignarse a los nuevos entrantes bajo determinadas condiciones.
- Definición restrictiva de los nuevos entrantes para su acceso prioritario a los *slots* del fondo. A estos efectos, un nuevo entrante es: bien una compañía que tiene menos de cuatro *slots* para cualquier trayecto en el día para el que solicita el *slot*, o bien una compañía que dispone de menos del 3 por ciento de los *slots* totales de un aeropuerto.

⁵⁷ Como señala Huber (2001) el dominio de los *slots* por las antiguas compañías nacionales en sus propios aeropuertos es abrumador. En 1995, Alitalia detentaba el 70 por ciento de los slots disponibles en Fiumicino (Roma); Lufthansa, el 60 por ciento en Frankfurt; SAS, el 55 por ciento en Copenhague; KLM, el 53 por ciento en Schiphol (Amsterdam) y así sucesivamente (Huber, 2001: 80).

⁵⁸ Reglamento del Consejo 95/93 de 18 de enero de 1993 relativo a normas comunes para la asignación de franjas horarias en los aeropuertos comunitarios.

- Libertad para el intercambio de los *slots* entre compañías o bien para transferir éstos entre distintas rutas y tipos de servicio.

En opinión de distintos autores el sistema empleado ha tenido unos efectos muy limitados. A pesar de que, según Huber (cit.) el objetivo primordial del Reglamento era estimular la entrada de nuevas compañías en los aeropuertos (la exclusión en la asignación de los nuevos *slots* a las compañías que dispusieran de más del 3 por ciento de éstos en un determinado aeropuerto tenía precisamente esa finalidad); sin embargo "Resulta significativo que el Reglamento no incluía ningún mecanismo mediante el cual las líneas aéreas existentes debieran entregar parte de los *slots* de que disponían para dejar espacio a los nuevos entrantes"⁵⁹. De hecho, los escasos *slots* vendidos por las compañías existentes incluían disponibilidades horarias alejadas de los períodos punta, con lo que la entrada resultaba arriesgada: "Tan sólo algo más del 10 por ciento de los *slots* asignados en el aeropuerto de Heathrow a los nuevos entrantes correspondían a períodos punta, en contraste con las demandas de éstos, que eran del 80 por ciento. Más de los dos tercios correspondían a franjas horarias anteriores a las 7 de la mañana o posteriores a las 9 de la noche"⁶⁰. De la misma opinión son Bosch y García Montalvo (2003) cuando indican que "En la práctica, el número de *slots* disponible para los nuevos entrantes ha sido muy reducido, ya que, cuando se promulgó el Reglamento 95/93 los principales aeropuertos estaban muy congestionados"⁶¹.

⁵⁹ Huber (2001): 78

⁶⁰ Huber (cit.): 80

⁶¹ Bosch y García Montalvo (2003): 12

Actualmente (2003) el Reglamento 95/93 está en fase de revisión. A tal fin, la Comisión⁶² solicitó de la empresa consultora PricewaterhouseCoopers la realización de un estudio⁶³ para mejorar la situación. Las propuestas de la consultora se centraron en dos cuestiones: la flexibilización de los derechos adquiridos por las antiguas compañías nacionales⁶⁴ y la apertura de un mercado secundario para el intercambio de slots. No obstante, la Comisión se muestra cautelosa con este segundo punto habida cuenta de los resultados de la experiencia en los EE.UU. La propuesta de reforma de la Comisión⁶⁵ se centra en los puntos siguientes:

- La asignación de los *slots* debe llevarse a cabo con transparencia; toda la información relevante al respecto debe de ser pública.
- Se clarifica la naturaleza legal de los *slots*. Estos son derechos de acceso a las infraestructuras aeroportuarias durante determinados periodos. La tenencia de *slots* no genera derechos de propiedad para las compañías aéreas ni para los aeropuertos.

⁶² La Comisión ha ido adoptando medidas discrecionales para paliar esta situación. Particularmente, en la autorización del acuerdo entre Lufthansa y SAS (Decisión de la Comisión de 16 de enero de 1996 96/190/CEE) citada anteriormente, requirió a las compañías para que cedieran 224 *slots* semanales en las rutas que operaban entre Alemania y los países nórdicos.

⁶³ Price Waterhouse Coopers (2000): *Study of certain aspects of Council Regulation 95/93 on common rules for the allocation of slots at Community airports*.

⁶⁴ A raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001 y la subsiguiente crisis del transporte aéreo, que dificultó el uso de los *slots*, la Comisión propuso que durante los ejercicios de 2002 y 2003 se interpretara flexiblemente la regla úsalo o piérdelo. Ello se concretó en el Reglamento (CE) 894/2002 del Consejo y del Parlamento Europeo que modificaba en este sentido el Reglamento (CE) 93/95.

⁶⁵ Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se reforma el Reglamento (CE) 95/93 de 18 de enero de 1993 relativo a normas comunes para la asignación de franjas horarias en los aeropuertos comunitarios. COM(2001) 335 final.

- Confirma la regla de úsalo o piérdelo sobre la base de una utilización del 80 por ciento del *slot* durante los seis meses anteriores.
- Prohibición y vigilancia estricta de los intercambios de *slots* entre las compañías aéreas. Estos solo podrán intercambiarse entre líneas que dispongan de algún acuerdo o alianza. Los nuevos entrantes podrán intercambiar sus *slots* siempre y cuando ello suponga una mejora en los tiempos.
- Por último, se eleva el umbral para la asignación de nuevos *slots* del 3 al 7 por ciento⁶⁶.

3.4 Las líneas aéreas de bajo coste (LCC)

Las líneas aéreas de bajo coste (las denominadas *Low Cost Carriers* o LCC) son un fenómeno relativamente reciente en el sector del transporte aéreo y constituyen "el factor más importante que actualmente está remodelando el transporte por avión"⁶⁷.

Si bien la afirmación anterior puede parecer algo enfática, es indudable que el desarrollo de este segmento de la industria ha sido notablemente rápido en los últimos años. Así, mientras que en el mercado de los EE.UU. las LCC suponían en 1990 el 7 por ciento de los pasajeros con origen o destino en los aeropuertos nacionales y contaban únicamente con dos líneas aéreas, 12 años después, en 2002, la cuota de mercado ha crecido hasta el 23,7 por ciento,⁶⁸ mientras que el número de

⁶⁶ Como señalan Bosch y García Montalvo (2003) el umbral del 3 por ciento se convertía de hecho en una barrera a la entrada de una nueva línea en un aeropuerto, ya que esta era, precisamente, la proporción máxima de los *slots* totales que podía solicitar.

⁶⁷ Ito y Lee (2003): 2

⁶⁸ Fuente: base de datos del Departamento de Transportes de EE.UU. (Cit en Ito y Lee, 2003).

compañías ha crecido notablemente.⁶⁹ Y, si bien el desarrollo de estas líneas en el mercado europeo es sensiblemente inferior -en torno al 4 por ciento en 1999- su cuota ha crecido hasta el 10 por ciento en los primeros cuatro meses de 2003 y las estimaciones prevén que la penetración aumente hasta cifras próximas al 25 por ciento en el año 2010.

Las LCC son un fenómeno que surge de la peculiar regulación del sector en el mercado de los EE.UU. Recordemos que ésta quedaba encomendada a la CAB quien, en un intento por limitar la "competencia destructiva", fijaba de manera especialmente severa las condiciones, frecuencias, capacidades y tarifas de las compañías que operaban vuelos intercontinentales o interestatales, dejando un margen de maniobra mayor para las compañías que únicamente operaban vuelos dentro de un mismo estado (las compañías intraestatales). En aquellos estados con un nivel económico elevado y gran tamaño (característicamente Tejas y California) las compañías intraestatales disponían de cierto margen para crecer.

Southwest Airlines comenzó a operar en este segmento geográfico en 1971 en el estado de Tejas mediante un servicio punto a punto de alta frecuencia y tarifas reducidas -prefigurando lo que serían posteriormente rasgos esenciales del sector- limitado estrictamente al transporte aéreo: no se ofrecían comidas ni bebidas a bordo ni había reserva de asientos⁷⁰.

⁶⁹ En realidad, los datos del DOT no permiten conocer con exactitud cuántas LCC operan actualmente en EE.UU. Se distinguen cinco líneas (Airtran/Val-Jet, ATA, Frontier, JetBlue y Southwest) que disponen, conjuntamente, del 21,7 por ciento del mercado -si bien Southwest Airlines representa por sí sola el 15,8 por ciento- y un número no determinado de pequeños transportistas que disponen del 2 por ciento. (Datos referidos a 2002).

⁷⁰ La ausencia de estas atenciones adicionales es otra de las características de estas compañías, por lo que a veces se les denomina también *No frills* (en una traducción literal, sin adornos).

La liberalización del sector en 1978 permitió la expansión de la compañía hacia otros mercados empleando en este proceso aeropuertos de segundo orden, con lo que evitaba la competencia con las grandes compañías y los costes asociados a la congestión de los aeropuertos de primer nivel.

En definitiva, y siguiendo a Ito y Lee (cit.) "Las LCC entran en trayectos que unen pares de ciudades con elevada densidad de pasajeros, ya que esos mercados les permiten explotar la ventaja comparativa que tienen ofreciendo un servicio punto a punto de alta frecuencia de vuelos. Más aún: teniendo en cuenta que hasta hace relativamente poco las redes de las LCC no eran lo suficientemente amplias para generar un tráfico de conexión suficiente, los mercados en los que entraban debían ser lo suficientemente densos como para permitir trayectos sin escalas contando únicamente con los pasajeros locales. Los datos para EE.UU. muestran que, mientras que en 1990 estas líneas atendían únicamente 78 de los 1.000 trayectos entre pares de ciudades mayores, este número aumentó hasta 411 en la segunda mitad del año 2002".

En la Unión Europea el sector comienza su andadura en la década de los 90 con la liberalización del transporte aéreo comunitario. La primera compañía, Ryanair, se funda en 1991 y opera siguiendo el esquema definido por Southwest, a la que rápidamente se uniría Easyjet.

Tras un periodo de rápido crecimiento que les permitió ganar una cuota de mercado del 15 por ciento en el mercado británico, en 1999 iniciaron operaciones en el continente europeo: Easyjet, a raíz de la absorción de TEA, se estableció en el aeropuerto de Ginebra (Suiza), Virgin Express en Bruselas y Ryanair en Frankfurt. Como

muestra el cuadro siguiente, el desarrollo de las LCC en el mercado europeo ha sido muy rápido, habiendo captado en 2002 una cuota de mercado del 13 por ciento y apuntando las estimaciones a una cuota en torno al 26 por ciento en 2010, con una tasa de crecimiento anual del 9 por ciento⁷¹.

El crecimiento de las LCC en Europa (1996 - 2003)

Año	Pasajeros líneas regulares	Pasajeros LCC	Cuota de mercado LCC
1996	162,3	4,7	2,8
1997	188,6	6,3	3,2
1998	203,5	7,7	3,7
1999	218,3	14,8	6,3
2000	218,9	20,7	8,6
2001	214,2	25,5	10,6
2002 (E)	217,4	31,8	13,0
2003 (E)	227,5	38,2	14,5

Millones de pasajeros. Fuente: ECA (2002)

En el momento presente, el sector consta de dos transportistas dominantes (Easyjet y Ryanair) y de un grupo de competidores de menor tamaño, sumamente heterogéneo, y donde se han empezado ya a plantear absorciones (Go por Easyjet en 2002) y la desaparición de algunas compañías al quebrar (AB Airlines, Debonair). El cuadro siguiente recoge los datos esenciales de este sector.

⁷¹ Morgan Stanley (2002)

Las principales LCC europeas (2002)

Compañía	Flota	Destinos	Propietario	Tráfico*
EasyJet-Go	53	35	Independiente	16,0
Ryanair	41	58	Independiente	13,9
Virgin Express	14	15	Virgin Group	2,6
Buzz	10	22	KLM	1,7
My Travel Lite	2	7	My Travel**	0,5
Hapag Lloyd Express	8	10	TUI**	0,4
BMibaby	2	22	British Midlands	0,4

* Millones de pasajeros año (2001) ** Propiedad de los respectivos touroperadores, integradas en su estructura. Fuente: Mercer Consulting Management (2002)

El concepto de LCC se basa en las siguientes características (Pendler y Baum, 2000):

- El empleo de los canales directos de ventas para reducir los costes de distribución. La principal compañía del sector, Easyjet, efectúa el 90% de sus ventas a través de Internet⁷², mientras que el 10% restante lo realiza a través del teléfono o, marginalmente, en sus propias dependencias aeroportuarias. No emplean, por tanto, la red de distribución minorista de las agencias de viajes, con lo que eliminan el coste de las comisiones.
- La utilización de aeropuertos pequeños y de segundo nivel: Luton (Londres) es la base de Easyjet, mientras que Stansted (Londres) es la base de Ryanair, con lo que pueden operar a costes menores - los aeropuertos de segundo nivel cobran precios inferiores por los servicios que los de primer nivel- y, al estar menos congestionados, emplean

⁷² Datos del sitio web de la propia compañía (www.easyjet.com) consultado en enero de 2003. Adicionalmente, Easyjet ofrece un descuento de 5 libras en el precio del pasaje a sus clientes en las reservas por este medio. Sin embargo, Virgin Express distribuye, según sus propios datos, el 21,8 por ciento e los pasajes vía Internet, mientras que las agencias de viajes suponen el 39,5 por ciento de las ventas (www.virgin-express.com) consultado en enero de 2003.

menos tiempo en las maniobras de despegue, carreteo y aterrizaje, con lo que un mismo avión puede efectuar un mayor número de ciclos diarios.

- La eliminación física del billete y tarjeta de embarque mediante el empleo del ticket electrónico, que dispone de una clave personal que se verifica en el embarque.
- La supresión de servicios a bordo: eliminación del servicio de comidas y bebidas, de reserva de asientos y la maximización del número de éstos, optimizando el uso del espacio: frente a los 129 asientos que habitualmente tiene un B-737, las LCC instalan 148 plazas.
- La homogeneización de la flota, empleando generalizadamente el B-737 (en el cuadro anterior, 148 aparatos, el 63,4% son de este tipo) con lo que reducen los costes de mantenimiento del avión y del personal de servicio⁷³.

Todo ello les ha permitido una importante reducción de costes que constituye la base de su ventaja comparativa: las estimaciones de Morgan Stanley indican que los costes por asiento/km. de British Midlands son un 135 por ciento mayores que las de Easyjet⁷⁴. El cuadro siguiente, tomado del estudio realizado por la European Cockpit Association (ECA) muestra las diferencias económicas entre las LCC y las líneas regulares.

⁷³ Easyjet ha suscrito un reciente acuerdo con el consorcio Airbus para la entrega de 120 aviones A319 que comenzará en septiembre de 2003 y concluirá en diciembre de 2005. Según la compañía, ello permitirá una reducción en costes del 10 por ciento (sitio web de la compañía, cit. Consultado en febrero de 2003).

⁷⁴ Morgan Stanley (2002)

**Diferencias entre las principales magnitudes económicas
de las LCC y las líneas regulares (2001)**

Concepto	Costes líneas regulares (%)	Costes LCCs (%)
Empleados por avión	75,1	23,9
Beneficios por empleado	57,2	346,1
Pasajeros por piloto	160,7	555,5
Coste por asientos/km.	100	50,1

El coste de líneas regulares viene dado por la media de costes de Air France, British Airways y Lufthansa, mientras que el de las LCC es la media de EasyJet, Go, Ryanair y Virgin Express. Los valores están expresados como un porcentaje calculado haciendo igual a 100 el coste por asiento/km. de las líneas aéreas regulares. Fuente: ECA (2002).

El mercado hacia el que se dirigen está formado, principalmente, por viajeros con una elevada elasticidad-precio, es decir, viajeros de vacaciones cuyo interés principal es conseguir el menor precio posible o bien el segmento de viajes de negocios de bajo coste, segmentos en los que compiten con el desplazamiento terrestre -por regla general, los trayectos que operan los LCC suelen ser cortos- o bien con la posibilidad de no efectuar el viaje⁷⁵.

⁷⁵ Piga et al. (2001) plantean en un reciente trabajo una interesante hipótesis. Consideran "inapropiado suponer que las LCC convertirán los vuelos en Europa en una mercancía, es decir, en un producto homogéneo que se vende en un mercado perfectamente competitivo" (p. 4) ya que los consumidores conceden valor a atributos distintos del precio tales como, por ejemplo la frecuencia de vuelos. Dado que en los mercados en los que la diferenciación horizontal de producto es escasa (es decir, la sustituibilidad entre productos es elevada) llevan a una competencia en precios intensa, las LCC se esfuerzan en diferenciar sus productos por ejemplo, volando desde o hacia distintos aeropuertos. Los autores señalan los casos de Go (absorbida en 2002 por Easyjet) y Ryanair que, volando ambas desde el aeropuerto de Stansted (Londres) a Venecia, cada una aterriza en un aeropuerto diferente. A la inversa, cuando vuelan hacia el mismo destino, parten de aeropuertos distintos. En opinión de los autores ello les permite una diferenciación mínima que les posibilita reducir la competencia en precios. Por tanto, la preferencia por aeropuertos de segundo orden no sólo sería un medio para reducir costes, sino también para llevar adelante esta estrategia.

La entrada en una ruta determinada de una línea LCC se traduce por regla general en una disminución sustancial en las tarifas. Un análisis de las rutas en las que entró Southwest entre 1990 y 1998 puso de manifiesto que los precios llegaron a disminuir en un 54 por ciento. Morrison (2001) comprobó que incluso una presencia mínima de una compañía LCC (en torno al 1 por ciento de cuota de mercado) era suficiente para que el transportista existente redujera los precios entre el 15 y el 23 por ciento.

Ante esta perspectiva, la respuesta de las grandes compañías ha sido diferente según el segmento de mercado en el que operasen:

- En el segmento de los viajes de negocios -un mercado relativamente inelástico al precio pero muy sensible a los factores relacionados con la calidad- la respuesta ha consistido en el aumento de las frecuencias de vuelos, la mejora de los elementos cualitativos que este segmento de mercado valora - zonas exclusivas de embarque, atenciones en vuelo, rapidez en los trámites y mayor espacio en el avión- y refuerzo de los programas de fidelización de clientes.
- En el segmento de bajo coste, es decir, de viajeros con elevada elasticidad-precio, las grandes compañías han creado su propio operador LCC (KLM con BuzzAir, British Midlands con BMibaby y, hasta 2002, British Airways con Go).
- Por último, retirándose de las líneas menos rentables y concentrando los recursos en las de mayor rentabilidad.

Cabe preguntarse por cuál es el futuro a medio plazo de estas compañías. En principio, el crecimiento del

mercado va a atraer nuevos competidores, con lo que cabe esperar un aumento en los próximos años del número de LCC. Sin embargo, se trata de un mercado sumamente estrecho, ya que requiere un manejo muy preciso de los factores de coste para poder mantenerse en él sin incurrir en pérdidas (en los últimos dos años, dos empresas -Debonair y AB Airlines- quebraron).

Por otra parte, y a pesar de las favorables perspectivas de crecimiento que ofrecen, resulta opinable que lleguen a alcanzar el mismo grado de penetración que han conseguido en el mercado norteamericano (es decir, que las expectativas resultan demasiado sobrevaloradas) ya que en la UE operan una serie de factores en contra:

- Los transportes terrestres en la UE son mejores que en EE.UU., con lo que en las distancias cortas (400-600 kilómetros) compiten directamente con el avión.
- Las distancias entre las grandes aglomeraciones son menores en Europa que en los EE.UU.
- Por último, existen importantes restricciones al desarrollo del transporte aéreo, tanto de las LCC como convencionales, impuestas por las limitaciones en las infraestructuras aeroportuarias, que presentan tanto importantes niveles de congestión como restricciones ambientales, que dificultan la ampliación de estas instalaciones.

3.5 El sector hotelero

3.5.1 Las características de la industria hotelera

La industria hotelera presenta una serie de características propias que la distinguen del resto de industrias turísticas con las que también comparte notables similitudes.

- Se trata, en primer lugar, de una industria intensiva en capital. A diferencia de lo ocurre en la mayoría de los sectores de los servicios, la industria hotelera requiere de unas inversiones cuantiosas (al menos en los hoteles de categorías superiores). Además, la logística y el aprovisionamiento de materiales puede llegar a ser tan complejo como en las industrias manufactureras, característica que comparten con las líneas aéreas (Contractor y Kundu, 1998).
- En segundo lugar, es un sector que ha experimentado una importante entrada de capitales procedentes de otras actividades económicas (inversores inmobiliarios, compañías de seguros, fondos de inversión, etc.) que han adquirido activos en la industria hotelera, creando compañías especializadas para gestionarlos (Olsen, West y Tsé, 1998)⁷⁶.
- En tercer lugar, es una industria muy fragmentada: aunque la primera impresión que proporcionan los datos es que unas pocas cadenas hoteleras dominan el mercado, trazando un cuadro que caracterizaría a un sector oligopolístico, es el hecho que la hotelería, especialmente en el segmento vacacional, está ampliamente representada por un gran número de pequeñas empresas, siendo la localización y la distribución espacial factores esenciales que determinan el modo y el nivel de la competencia. Por tanto, distintos tipos de estructura de mercado, desde la competencia perfecta al monopolio, están

⁷⁶ En este sentido, Mulet y Martorell (2001) señalan que el mercado de EE.UU., dos de las adquisiciones más importantes en años recientes (Starwood Lodging Trust, que adquirieron en 1999 a ITT Corporation por 14.900 millones de dólares US y Patriot American que en 1998 adquirió Interstate Hotel Corporation y Wyndham Hotel Corporation por 3.200 millones de dólares US) están protagonizadas por compañías financieras que, con muy escasos intereses previos en el sector turístico, se han convertido en dos de las compañías hoteleras más significativas.

presentes en este sector, de acuerdo con estos factores. El cuadro siguiente muestra la relación de las principales cadenas mundiales clasificadas en función del número de habitaciones, evidenciando un panorama dominado por las empresas norteamericanas.

Las mayores cadenas hoteleras mundiales

Nombre	País	Habitaciones	Hoteles
Cendant Corp.	EE.UU.	541.313	6455
Bass Hotels & Resorts	Reino Unido	490.531	3096
Marriott Intl.	EE.UU.	390.469	2099
Accor	Francia	389.437	3488
Choice Hotels	EE.UU.	350.351	4392
Hilton Hotels	EE.UU.	317.823	18095
Best Western Hotels	EE.UU.	307.737	4065
Starwood Hotels	EE.UU.	227.042	738
Carlson Hospitality	EE.UU.	129.234	716
Hyatt Hotels	EE.UU.	86.711	201
Sol Meliá	España	82.856	338
Hilton International	Reino Unido	64.647	223
Wyndham International	EE.UU.	62.262	242
Compass Group (Forte)	Reino Unido	59.928	453
Société du Louvre	Francia	53.083	868

Fuente: Hotels Magazine, julio 2001

A pesar de su compleja estructura, es posible identificar algunos elementos económicos fundamentales que caracterizan al sector:

- Las empresas hoteleras están sujetas al mantenimiento de una capacidad fija e invariable a corto plazo⁷⁷ (la oferta de la empresa es rígida) que se enfrenta a importantes oscilaciones de la demanda que, para los distintos segmentos de mercado (generalmente los dos principales, estancias de negocios y estancias vacacionales) presenta un acusado perfil cíclico, dando lugar al fenómeno

conocido como estacionalidad. A ello se añade el hecho de que la caducidad del producto es un aspecto inherente a la actividad hotelera (obviamente, las estancias hoteleras no pueden almacenarse para su futuro: Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978); por tanto, y especialmente en las grandes unidades empresariales que ofrecen una amplia gama de servicios, los elevados costes fijos impulsan a los operadores a perseguir elevadas tasas de ocupación mediante la diferenciación del producto y la segmentación del mercado. Estas características tienden a introducir elementos oligopolísticos en el sector del alojamiento hotelero dando lugar, por ejemplo, a que determinados hoteles se concentren en los segmentos superiores de la demanda, mientras que otros se orienten hacia los segmentos de bajo coste, o bien a que diversifiquen el producto, enfocándolo hacia los segmentos de viajes de negocios durante la semana y hacia los de viajes vacacionales y de ocio durante los fines de semana. Esta estrategia es característica de los hoteles situados en los núcleos urbanos, mientras que aquellos que se sitúan en destinos vacacionales intentan captar diferentes segmentos de consumidores con distintas necesidades durante el año (es el caso de los hoteles situados en las zonas de montaña, que ofrecen alojamientos para los deportes de nieve en invierno y para los excursionistas en verano).

- Existe cierta evidencia (Horwath Consulting, 1994) de que determinadas modalidades de alojamiento pueden alcanzar economías de escala no solamente con sus propios establecimientos, sino mediante la gestión de hoteles pertenecientes a terceros. Ello explicaría -al menos en parte- la tendencia hacia la concentración en este sector, siendo el tipo de

⁷⁷ Hayes (1952)

propiedad y la localización del establecimiento las otras variables explicativas de este proceso (a título de ejemplo, en los EE.UU., que dispone de una proporción muy importante de propiedad corporativa, la proporción de hoteles que pertenecen a una cadena está en torno al 30 por ciento, mientras que en los destinos turísticos del Mediterráneo oriental, en que la propiedad familiar está muy extendida, esta proporción es tan solo del 2 por ciento -Sinclair y Stabler, 1998). Esta circunstancia explicaría también las distintas formas que emplean los grandes grupos hoteleros para ampliar su cuota de mercado: no solamente a través de fusiones y adquisiciones, sino también mediante otras formulas tales como la franquicia, el arrendamiento financiero (leasing) los contratos de gestión y toda una gama de acuerdos de colaboración⁷⁸.

- Mientras que los grandes hoteles -establecimientos con más de 300 - 350 habitaciones- esencialmente dirigidos hacia el viajero de negocios tienden a localizarse en los mayores núcleos urbanos o en las proximidades de los aeropuertos (y, eventualmente, en las rutas de transporte terrestre), los hoteles vacacionales en los que la propiedad individual está más extendida, siguen un patrón de ubicación más

⁷⁸ A título de ejemplo, en España que según datos de la Federación Española de Hoteles ocupa el tercer puesto en el ranking mundial de capacidad hotelera (medido éste por el número de plazas) los establecimientos que en 1999 pertenecían a una cadena hotelera suponían el 27,2 por ciento del total de éstos, mientras que en 1996 esta proporción era tan solo del 18,5 por ciento. Se trata, no obstante, de una circunstancia que varía mucho con la categoría del establecimiento: mientras que en los hoteles de 5 y 4 estrellas la proporción de encadenamiento era, en 1999 del 65, 4 por ciento y del 66,6 por ciento respectivamente, ésta descendía hasta el 8,4 y el 2,5 por ciento para los establecimientos de categorías inferiores (2 y 1 estrellas respectivamente). Este es el motivo de que el dato referido al número de plazas se eleva al 42,9 por ciento (plazas ofrecidas por los establecimientos de cadena) ya que los hoteles de mayor tamaño se sitúan en las categorías superiores. (Fuente: Federación Española de Hoteles, 1999).

disperso, aunque también muestren cierta concentración espacial en aquellos destinos preferidos por la demanda. En esta línea, cabe suponer que el sector de alojamiento, al menos, en el ámbito local, se desenvuelve de acuerdo con los patrones de la competencia monopolística, siendo la accesibilidad y la complementariedad con otras actividades sus principales características.

- Lo anterior nos lleva a lo que constituye una característica específica del sector alojamiento: el hecho de que el establecimiento hotelero extrae sus ventajas competitivas tanto de la operación de la actividad de alojamiento como de su localización. La teoría económica muestra como las ubicaciones clave constituyen una ventaja competitiva esencial, que se traduce en mayores volúmenes de negocio y tasas de beneficio superiores. Ello explicaría por qué las grandes empresas desplazan a las menores en aquellas áreas en donde el valor del suelo es elevado, pudiendo, en el límite, aparecer un monopolio espacial. Contribuye, también, a explicar el patrón de localización que habitualmente muestran los destinos turísticos costeros, donde los hoteles de categoría inferior están más apartados de la costa que los de categorías más elevadas, lo que la teoría interpreta en términos de rentas de situación y de precios del suelo. En lo relativo a los hoteles de ciudad, la explicación es similar: aunque no se trata tanto de empresas hoteleras que compiten entre sí por la obtención de un recurso escaso -el suelo- frente a otro recurso escaso -la línea de costa- las empresas hoteleras compiten con otras actividades económicas (residencial u otros servicios) para conseguir determinadas localizaciones. En consecuencia, los negocios con tasas de rendimiento
-

menores se ven desplazados hacia aquellas áreas en las que el coste del suelo es inferior. No obstante, cabe efectuar una imprescindible matización: si bien puede darse el caso en que la intensidad de la competencia pueda verse limitada en áreas concretas, para el conjunto del sector ésta es vigorosa, dada la gran cantidad de opciones de que dispone el consumidor, tanto en el ámbito vacacional como en el segmento de negocios.

- Por último, y como conclusión de lo expuesto, la industria muestra unas características que reflejan el hecho de que en su seno coexisten distintas estructuras de mercado, que abarcarían desde situaciones altamente competitivas entre unidades de pequeño tamaño en los destinos vacacionales, hasta situaciones próximas al monopolio en localizaciones específicas con establecimientos de gran tamaño. En opinión de Sinclair y Stabler: "Teniendo en cuenta la importancia del factor espacial, en un continuo que iría desde la competencia perfecta al monopolio estricto, la estructura de mercado del alojamiento turístico vacacional tendería a aproximarse a las condiciones propias de la competencia monopolística, mientras que en el segmento de negocios y en el de los hoteles ligados a *resorts* específicos, la estructura oligopolística constituye, probablemente, una opción más adecuada"⁷⁹.

Baum y Mudambi estudian la evolución de los precios hoteleros en un destino turístico, la isla Bermuda,

⁷⁹ Sinclair y Stabler (1998). En el mismo sentido se manifiesta Martel (1974). Este autor llevó a cabo un estudio sobre los resultados financieros en la industria hotelera en los EE.UU. Utilizando los coeficientes de concentración de Bain (C4 y C8). Halló que estos se sitúan en el 35 por ciento para C4 y en el 45 por ciento para C8 (lo que en el estudio de Bain se corresponde con niveles bajos y moderados), concluyendo que la industria en su conjunto representaba una estructura de competencia

comprobando cómo la evolución de éstos en periodos de alta y de baja ocupación muestra una estructura oligopolística del sector. Para ello emplean un modelo teórico de corte ricardiano, en que los hoteles ofrecen productos de calidades distintas. En tal caso, cuando hay exceso de oferta, la última unidad desocupada es la que determina el precio de las restantes. Si la estructura del sector es oligopolística, cabe esperar que los precios, en épocas en las que la demanda es elevada, tiendan al alza, mientras que en los periodos en que la demanda disminuye, muestren un comportamiento confuso, en el que las guerras de precios entre los establecimientos son frecuentes, en el intento de obtener la mayor parte del mercado. La evidencia empírica que obtienen corrobora esta hipótesis, concluyendo, por tanto, que en condiciones de restricción espacial de la oferta, el sector muestra un comportamiento oligopolístico.

3.5.2 Las cadenas hoteleras y la internacionalización de la industria.

La rápida expansión que ha experimentado el sector hotelero durante la década de años noventa es inseparable de dos factores: la agrupación de los establecimientos hoteleros en cadenas y su expansión internacional, de manera que las principales cadenas hoteleras están presentes en multitud de países. Y si bien todavía representan una fracción de la oferta hotelera total (concretamente, según datos de la OMT, las 10 primeras cadenas suponían en 1998 el 18,4 por ciento de la oferta mundial -OMT, 2000: 51), las operaciones de fusión y absorción constituyen un hecho repetitivo. El cuadro siguiente, elaborado con los datos que facilitan Mulet y Martorell (2001) muestra el número

monopolística, lo que no excluía la presencia de estructuras

de operaciones de adquisición y fusión en el sector entre 1996 y 2000, en la certeza de que, como manifiestan los autores, los datos son incompletos, dado que recogen únicamente las operaciones más importantes, es decir, aquellas de valor igual o superior a los 25 millones de dólares US (en valores corrientes).

	2000	1999	1998	1997	1996
Número de operaciones	33	55	68	34	21

La principal explicación al fenómeno de la internacionalización de la industria hotelera fue elaborado por Dunning en 1982, en un trabajo realizado para las Naciones Unidas durante el año anterior, basado en una serie de cuestionarios dirigidos a ochenta y una multinacionales hoteleras, entendiéndose como tales aquellas que a finales de 1978 estaban asociadas, al menos, con dos hoteles internacionales; el trabajo fue revisado y actualizado en 1989. En síntesis, el razonamiento de Dunning es el siguiente:

Una empresa localizada en un país alcanzará algún acuerdo con empresas situadas fuera de éste en la medida en que de esta manera consiga alguna ventaja competitiva sobre otras empresas (sean estas nacionales o extranjeras) y pueda combinar esta ventaja con recursos localizados en el país extranjero que resulten rentables para la empresa. Los procesos de producción de bienes y servicios conllevan multitud de actividades que incluyen el diseño y desarrollo de los productos y servicios, marketing, formación de los trabajadores, etc. que están estrechamente ligados entre sí mediante flujos de productos intermedios que generalmente, toman la forma de conocimiento y experiencia técnica. Si, por las

oligopolísticas espacialmente localizadas.

razones que fueren, resulta complejo contar con mercados eficientes para estos productos intermedios, la empresa tiene un potente incentivo para internacionalizar estas transacciones, adquiriendo el control sobre estos recursos bien mediante la participación en el capital de las otras empresas, bien mediante el empleo de fórmulas contractuales. Esta internacionalización de los mercados a través de las fronteras es lo que da origen a las empresas multinacionales y muestra las dos facetas del proceso de internacionalización: por un lado, aumenta el poder de la empresa a través del control de los recursos; por otro mejora la eficiencia a través de la asignación de éstos.

En el caso de la industria hotelera, la evaluación de las ventajas del control de la propiedad parte del examen de las características del producto. Esencialmente, las cadenas hoteleras internacionales ofrecen un producto de elevada calidad cuyas características no puede examinar el consumidor hasta el momento de su consumo: se trata, al igual que en el resto de los productos turísticos, de un "bien de experiencia".

En estas circunstancias, una marca que transmita características de calidad y fiabilidad proporciona a la empresa que dispone de ella una considerable ventaja competitiva, especialmente cuando los clientes de ésta van a comprar y consumir el servicio en un entorno lejano, con el que no están familiarizados. Por tanto, en los países industrializados, que disponen de un mercado interno de alojamiento en los niveles superiores, las empresas tienen un incentivo para establecer su marca en otros países; especialmente, en los países en vías de desarrollo, en los que estas

circunstancias no están presentes, estos hoteles desempeñan un importante papel.

Dunning afirma que los hoteles asociados con empresas extranjeras, sea cual fuere la forma de asociación, operan en una función de producción superior a la que emplean las empresas que no siguen esta vía. Ello se debe a que las cadenas transnacionales elaboran una serie de activos intangibles y conocimientos específicos en los ámbitos de la logística, la disponibilidad de personal entrenado y la transmisión de información que puede transferir a los hoteles asociados con unos costes de transacción notablemente inferiores a los que conllevaría una entrada *ex novo* en la industria hotelera.

Una importante cuestión que apunta Dunning es el hecho de que, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, en que la transferencia en el control de los recursos se lleva a cabo mediante la participación en el capital de la empresa extranjera, en la industria hotelera el comportamiento es diferente, hasta el punto en que la inversión directa en el exterior solo se lleva a cabo por motivos financieros o especulativos. La explicación que da para este hecho es que, en cierta medida, la toma de control de los hoteles en el extranjero se lleva a cabo mediante fórmulas que proporcionan, de hecho, un control muy similar al que facilita la participación en el capital. La forma habitual suelen ser los contratos de gestión que, generalmente, facultan a la empresa multinacional a supervisar, dirigir y controlar la gestión del establecimiento. Los motivos para que ocurra esto estriban en la inexistencia de conflictos de intereses entre la empresa multinacional y los hoteles individuales: a diferencia de otras actividades internacionalizadas, las cadenas hoteleras

internacionales tratan con clientes que están presentes básicamente en el lugar de producción: dado que no pueden exportar productos desde la casa matriz, el conflicto que podría presentarse entre los intereses de ésta -producir en el país de origen para vender en el destino- y el hotel independiente -en sentido inverso- no existe. Tampoco hay transacciones internas -al menos en lo que se refiere al producto, ni procesos de especialización en distintas fases del proceso de producción, ya que el producto que ofrecen ambas empresas es el mismo, siendo el elemento de diferenciación la localización.

No obstante, este tipo de asociación también presenta riesgos, no siendo el menor de ellos la difusión de la tecnología y de las habilidades específicas de la empresa matriz que constituyen, como se ha señalado anteriormente, el núcleo de su ventaja competitiva; riesgo que es muy superior al que existe en el caso de la inversión clásica, es decir, mediante participación en el capital.

El estudio concluye señalando que los diferentes tipos de contratos (gestión, franquicia o incluso, participación en el capital) dependen de factores específicos, tanto de la empresa multinacional como del país en el que se lleva a cabo la inversión.

Alexander y Lockwood (1996) efectúan un análisis comparativo entre las operaciones internacionales de los hoteles y las del comercio minorista, a fin de detectar las estrategias adoptadas en el proceso de internacionalización. Las conclusiones que obtienen confirman, al menos en parte, las de Dunning: mientras que en el sector hotelero predominan los contratos de gestión como procedimiento para la salida al exterior y

la utilización de distintas marcas para posicionar su producto ante distintos segmentos de mercado, el comercio minorista sigue un patrón más amplio y la estrategia de marca es única.

Beattie (1991) intenta verificar si el tamaño de la empresa hotelera constituye un prerrequisito para su internacionalización o, lo que es lo mismo, que las empresas hoteleras sólo inician la inversión en el exterior una vez que han superado cierto tamaño crítico. El estudio no muestra una correlación directa entre el tamaño de la empresa y su salida al exterior.

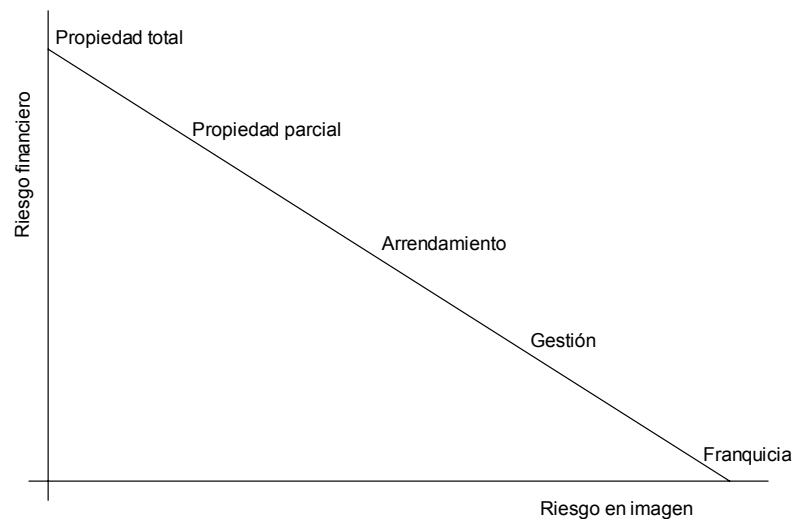
El estudio coetáneo de Olsen (1991) en que analiza el desarrollo de la industria hotelera internacional orientada al turismo de negocios, sugiere que la pauta de expansión de ésta debe entenderse en un contexto de dependencia de la ubicación del resto de industrias. Es decir, la expansión internacional de este segmento se lleva a cabo al compás de la internacionalización del sector industrial, destacando, al tiempo, los avances tecnológicos como elementos que facilitan esta expansión.

3.5.3 Las modalidades de crecimiento y concentración

De los trabajos mencionados, especialmente los de Dunning y Alexander y Lockwood, se desprende el hecho, anteriormente apuntado, de que los grandes grupos hoteleros emplean estrategias alternativas a las fusiones y adquisiciones para ampliar su cuota de mercado. Estas estrategias alternativas están encaminadas, generalmente, a reducir el riesgo financiero derivado de la compra de nuevos activos; sin embargo, a medida en que el tipo de alianza resulta menos gravosa económicamente, la imagen de marca de la

empresa adquirente, que constituye uno de sus principales activos, también queda diluida.

A estas alianzas se les denomina, genéricamente, el crecimiento contractual que adopta, generalmente, tres formas: el contrato de arrendamiento, el contrato de gestión y la franquicia. El gráfico siguiente muestra la relación inversa que existe entre el riesgo asumido por la empresa matriz tanto en lo relativo a los aspectos financieros como de imagen de marca de acuerdo con el grado de implicación en el nuevo establecimiento:



Los acuerdos de franquicia

Los acuerdos de franquicia constituyen un término genérico que abarca un amplio elenco de acuerdos contractuales basados en inversiones no directas y mediante los cuales el franquiciador provee al franquiciado el acceso a la tecnologías, conocimientos específicos, marca... propiedad del primero. Con esta fórmula el franquiciador evita los costes de inversión directa, permitiéndole la entrada en nuevos mercados; la contrapartida es que el control sobre las características del servicio y su imagen de marca se ven

fuertemente limitados pasando a depender, esencialmente, de las actuaciones del franquiciado.

En el sector turístico, las cadenas de comida rápida y los hoteles son los sectores que utilizan esta fórmula en mayor medida, siendo Holiday Inn la primera compañía que la empleó en 1954, basando en ella la expansión de la cadena. Mientras que el uso de la franquicia está muy extendido en el mercado norteamericano, en el europeo su utilización es menor, al haber comenzado a emplearlo con posterioridad: de hecho, los primeros contratos de franquicia se llevan a cabo al término de la década de los sesenta y el franquiciador es, habitualmente, una cadena hotelera norteamericana.

Kundu y Contractor (1998) llevan a cabo un estudio econométrico con el objetivo de delimitar los factores de entorno y de empresa que inducen a la decisión de franquiciar un establecimiento hotelero determinado. Las conclusiones que obtienen apuntan a que la decisión está relacionada con las características del país de destino y las de la empresa franquiciadora. El primer factor es el que aparece con mayor nivel de significación en el modelo, estrechamente relacionado con el PIB per cápita; los autores sugieren que ello se debe a que los elevados valores del PIB per cápita están generalmente asociados con entornos jurídicos que ofrecen una adecuada protección a los derechos del franquiciador, para quien las licencias de marcas, patentes y tecnologías comerciales y de gestión son activos esenciales. Por lo que respecta al segundo factor, las características de la empresa franquiciadora, la experiencia internacional y la proporción de su cifra de ventas generada en el extranjero presentan una correlación negativa, a lo que aducen que el grado de internacionalización y la experiencia puede llevar a la empresa hotelera a

efectuar sus operaciones foráneas mediante inversión directa, sea total o parcial⁸⁰.

Asimismo, las preferencias estratégicas de la empresa son determinantes en el uso de la franquicia: aquellas firmas que conceden mayor valor a su sistema de reservas y a la imagen de marca como activos intangibles son más proclives a emplear la franquicia como forma de crecimiento. Por último, y en relación con el tamaño, los resultados del estudio sugieren a los autores que las grandes compañías hoteleras presentan una mayor propensión a franquiciar que las de tamaño mediano, lo que en alguna manera, parece inconsistente con la conclusión anterior de que las empresas con mayor experiencia propenden a emplear inversión directa como estrategia de crecimiento en el exterior.

Los autores comparan favorablemente la franquicia con la participación en el capital ya que el nivel de riesgo asumido es menor, si bien, correspondientemente proporciona una bajo nivel de ingresos. Sin embargo, la extensión de la red de franquiciados puede compensar este inconveniente, haciendo de la franquicia un procedimiento óptimo para empresas cuyo objetivo sea alcanzar una amplia presencia en muchos mercados con unos costes y un riesgo limitados⁸¹.

⁸⁰ Esta conclusión es coherente con la literatura existente sobre la franquicia y que comienza con Johnson y Vale (1977) y que asevera que los modos de entrada en los mercados extranjeros dependen de la fase de internacionalización y de la existencia de la empresa, de manera que en estadios tempranos, la empresa puede preferir la incorporación de socios locales.

⁸¹ En los sistemas de franquicia, el desarrollo de una amplia red de franquiciados resulta esencial, ya que el franquiciador alcanza así las economías de escala que le posibilitan distribuir los elevados costes fijos del sistema de reservas, y de publicidad y promoción de la marca.

Los contratos de gestión

En el sector hotelero, un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo entre una empresa hotelera y la empresa propietaria del establecimiento por el cual la primera efectúa todas las operaciones de explotación del hotel contratado. El propietario de establecimiento, por lo general, no toma ninguna decisión operacional, pero asume las responsabilidades relativas a las inversiones necesarias, tanto de ampliación como de mantenimiento de los activos fijos y, en determinados casos, asume también las necesidades de capital circulante. La empresa gestora del hotel obtiene una cuota por sus servicios (generalmente una cuota fija, un porcentaje sobre los beneficios brutos y otro sobre los beneficios netos) percibiendo el propietario el beneficio residual⁸². Los contratos de gestión constituyen una fórmula introducida por la industria hotelera en los EE.UU. a finales de los años sesenta, siendo en la actualidad una de las fórmulas más empleadas⁸³.

La expansión, de esta fórmula se produce durante la década de los años ochenta y primeros años noventa. En este periodo, y debido al exceso de demanda, la relación de fuerzas comenzó a variar a favor de los propietarios de los hoteles, a lo que contribuyó el aumento en el número de compañías operadoras; por tanto, la diferencia sustancial entre los primeros contratos de gestión y los suscritos en el periodo mencionado estriba en el papel creciente que adquieren los propietarios en relación con

⁸² Según Witt (1995) las funciones que lleva a cabo una empresa gestora son esencialmente las mismas que efectuaría una empresa multinacional que creara una filial por inversión directa.

⁸³ El origen histórico de los contratos de gestión en la industria hotelera se fija en las pérdidas que supuso para la cadena Hilton que, durante los años cincuenta gestionaba una serie de hoteles en Cuba en régimen de arrendamiento financiero la revolución cubana y subsiguiente expropiación de los negocios. Aprovechando su posicionamiento internacional, a raíz de esta experiencia transformó los contratos de arrendamiento financiero en contratos de gestión.

las decisiones de gestión, financieras y de marketing (Eyster, 1993). Ello se materializa en la reducción de los periodos de vigencia de los contratos (de 50 a 20/30 años) y a la exigencia a la empresa gestora de participación en las inversiones en los activos fijos del hotel.

La cooperación entre empresas

En este ámbito se engloban toda una serie de acuerdos, de contenido y finalidades heterogéneas que asocian con vínculos de intensidad variable a empresas hoteleras para la gestión conjunta de elementos tales como marketing, la asistencia técnica o los sistemas de reservas.

Las modalidades de los acuerdos de cooperación pueden ser muy dispares: desde las alianzas estratégicas, que Chekitan y Klein (1993) consideran como acuerdos de largo plazo entre empresas rivales que van más allá de las transacciones de mercado y que en el sector hotelero no sólo se llevan a cabo entre empresas de alojamiento sino que abarcan también a firmas localizadas en subsectores tales como las agencias de viajes, compañías de alquiler de automóviles, etc. hasta las *joint ventures*, un caso especial de las alianzas estratégicas que conlleva el cruce de participaciones accionariales, o la creación de empresas conjuntas. En la medida en que hay participación accionarial, la *joint venture* conlleva un componente de inversión directa. En la industria hotelera las *joint ventures* suelen implicar a una empresa matriz con un socio local: la primera aporta una parte del capital, la tecnología, la marca y el marketing de ésta; el socio local aporta el resto del capital y el conocimiento y el acceso al mercado. Hennart (1989) apunta que las *joint ventures* pueden explicarse a través de la teoría de los costes de

transacción, en la medida en que la empresa local, al aportar sus conocimientos sobre el mercado, abarata los costes de información y evita algunas imperfecciones que pueden aparecer en los mercados de los inputs intermedios, tales como la cualificación del personal y la transferencia de tecnología.

Las alianzas estratégicas globales: datos básicos

	Miembros	Destinos comunicados (2000)	Millones de pasajeros/año (2000)	Volumen de negocios acumulado (1999)*	Cuota de mercado ** (1999)
Star Alliance (1997)	United Airlines, Air Canada, Air New Zealand; Lufthansa, Varig, SAS, Thai Airlines, All Nippon Airways. Líneas relacionadas: Singapore Airlines, British Midland, Mexicana, Tyrolean Airways, Lauda Air, Spanair.	894	317,6	82,2	30,4
Oneworld (1999)	American Airlines, British Airways, Iberia, Quantas, LanChile, Aer Lingus, Cathay Pacific, Finnair.	565	209,0	51,0	16,8
Wings (1993)	Klm, Northwest Líneas relacionadas: Continental Airlines	480	n.d.	26,7	10,3
Sky Team (2000)	Air France, Aeroméxico, Delta Airlines Líneas relacionadas: Korean Airlines, Alitalia, Czech Airlines.	472	177	30,4	11,4
Qualiflyer (1998)	Air Europe, Air Lib, Air Littoral, TAP, Crossair, LOT, Portugalia Airlines, Sabena, Turkish Airlines, Volare Airlines, Balair, LTU.	322	53	17,5	4,2

* Ingresos por pasajeros/Km; miles de millones de US dólares. ** Cuota de mercado mundial

Fuente: OMT (2002) y elaboración propia con datos de los portales de las distintas alianzas (2003)

**CAPÍTULO 4. CONCENTRACIÓN Y COMPETENCIA EN
EL SECTOR TURÍSTICO: TOUROPERADORES. LA
INCIDENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS**

4.1 Los touroperadores: acotando el concepto

La figura del touroperador, "elemento de la industria turística que constituye uno de los pilares esenciales en el desarrollo del turismo de masas"¹ está rodeada de cierta imprecisión, ya que en la literatura al respecto se encuentran y se emplean indistintamente las denominaciones de mayoristas, touroperadores o ensambladores turísticos.

Incluso bajo la misma denominación de touroperador encontramos definiciones que, si bien son ampliamente coincidentes, no resultan totalmente idénticas. Así, Mac Intosh *et al.* (1995: 139) apuntan que el mayorista de viajes o touroperador combina un viaje y todos sus componentes y los vende a través de su propia compañía, puntos de venta minoristas o agencias de viajes autorizadas. Gee *et al.* (1997) distinguen netamente entre la agencia mayorista y el touroperador. Se refieren a la primera como una empresa especializada en organizar paquetes turísticos que se comercializan a través de una red de agencias de viajes minoristas, mientras que el touroperador es "el responsable de la organización y venta de servicios especificados y publicitados en un paquete turístico" añadiendo que, en algunos casos, la oferta de éstos se desarrolla para comercializarla directamente al público en general, aunque muchos trabajan también con instituciones de diversa índole -clubes, entidades sociales- mientras que en otros casos, la oferta se diseña para su comercialización a través de agencias mayoristas

¹ Sheldon (1994): 401

quienes, a su vez, la distribuyen entre sus propias oficinas minoristas².

Hornen y Swanbroke (1996) diferencian también los conceptos de mayorista y touroperador, definiendo al primero como una compañía que compra un producto o servicio en grandes cantidades y luego lo vende en cantidades menores a los los puntos de distribución. No dan, sin embargo, ninguna definición explícita del touroperador, de quien se limitan a decir que son también intermediarios del canal de distribución.

Sheldon, en su trabajo pionero sobre la industria de los touroperadores (1986: 352) define a éstos como "Una empresa que negocia con hoteles, compañías de transporte y otros proveedores y combina esos componentes en un paquete turístico. Este paquete turístico se vende a través del sistema de distribución turístico al consumidor. El touroperador actúa como un intermediario entre los proveedores de los servicios turísticos y el agente de viajes o entre los proveedores y el consumidor".

Yale define al touroperador como "Una persona o empresa que combina los diferentes ítems que componen un paquete turístico en grandes cantidades, los combina para producir paquetes turísticos y vende éstos al público, bien directamente, bien a través de las agencias de viajes"³.

Por otra parte, la Unión Europea, en su Directiva sobre viajes combinados⁴ se refiere al touroperador como organizador, definiéndolo como quien organiza de forma

² Gee, MaKens y Choy (1997): 187 - 190

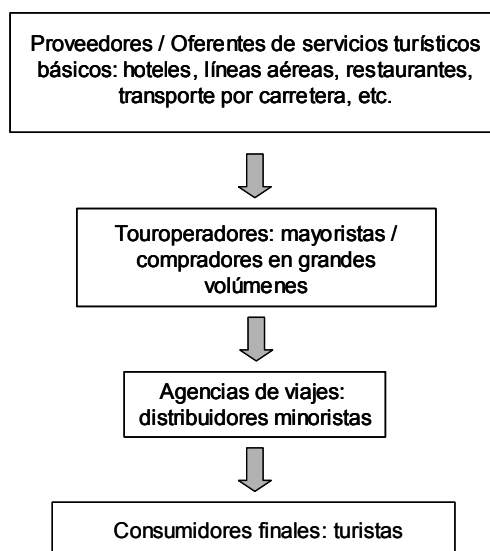
³ Yale (2001): 1

⁴ Directiva 90/314 del Consejo de 13 de junio de 1990 sobre viajes combinados.

no ocasional viajes combinados y los vende u ofrece a la venta directamente o por medio de un agente de viajes, mientras que el viaje combinado es "la combinación previa de, al menos, dos de los siguientes elementos, vendida u ofrecida a la venta con arreglo a un precio global cuando la prestación supere las 24 horas o incluya una noche de estancia: el transporte, el alojamiento y otros servicios turísticos no auxiliares del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado"⁵.

En todo caso, estas definiciones ponen el acento en lo que determinados autores consideran el rasgo distintivo del touroperador: su carácter de intermediario entre los productores de servicios turísticos que componen lo que genéricamente se denomina oferta básica (transporte - alojamiento - restauración) y los distribuidores minoristas y los consumidores finales.

El touroperador en la cadena de producción y distribución turística



⁵ La Ley 21/95 de 6 de julio reguladora de los viajes combinados, constituye la transposición de la mencionada Directiva al ordenamiento jurídico español y sigue en su articulado las definiciones de ésta, refiriéndose, por tanto a los touroperadores como organizadores y a los paquetes turísticos como viajes combinados.

El gráfico anterior, tomado de Yale (2001) muestra esta posición en la cadena de producción y distribución de la industria turística⁶.

Una concepción alternativa del touroperador es la que mantiene González Soria (1999: 845) quien pone el acento en la función de ensamblaje de los elementos de la oferta básica que lleva a cabo el touroperador. Tras señalar las dificultades para discernir la identidad del touroperador dice que "Se le suele integrar dentro del epígrafe de la distribución y, de hecho, es el vehículo principal de acceso a los distintos productos por parte del consumidor; pero también es el creador de un producto capaz de satisfacer las necesidades de éste [...] El touroperador transforma el producto básico en otro totalmente distinto, fruto del ensamblaje de distintos elementos cuya contratación lleva consigo el riesgo. Crea su envoltorio y comercializa bajo su marca; es, por tanto, un fabricante, y lo que distribuye posteriormente es su propio producto, amparado por su propia marca, no actuando como mero intermediario de los proveedores del servicio, que sería la función única de un distribuidor".

De la misma opinión es Holloway (1989) quien destaca que los touroperadores cumplen una función específica en la

⁶ Una concepción interesante, si bien ha tenido un impacto limitado en la literatura al respecto, es la que mantiene Muñoz de Escalona. Para este autor, el touroperador es la empresa turística que se dedica a elaborar planes de viaje de ida y vuelta para luego ofrecerlos al mercado directa o indirectamente. Lo novedoso del enfoque consiste en que, para el autor, los touroperadores son las únicas empresas que componen el sector turístico; transportistas, empresas de alojamiento, restauradores, agencias de viajes mayoristas y minoristas constituyen únicamente sectores auxiliares. En opinión de Muñoz de Escalona, esta óptica se corresponde con un enfoque de oferta, que pone en el centro del análisis el producto turístico, siendo éste el plan de viaje, que resulta más precisa que la óptica de demanda que acota el sector turístico por la naturaleza del

industria turística, concretamente en la oferta. Tal función consiste en la adquisición de servicios de transporte, alojamiento y otros para combinarlos en paquetes que vende a los consumidores directa o indirectamente, es decir, a través de intermediarios, las agencias de viajes. Holloway distingue netamente entre la función de intermediación, que es la que realizarían las agencias de viajes y, en su caso, los mayoristas, que se caracterizan por ofrecer a sus clientes el mismo producto que compran a sus proveedores, y los touroperadores que elaboran y ofrecen un producto distinto: "Los paquetes turísticos son, por su propia naturaleza, productos nuevos, diferentes de los elementos que los constituyen, de la misma manera que un armario se diferencia de los tableros y de su acoplamiento"⁷.

También Evans y Stabler (1995) resaltan que el touroperador es algo más que un intermediario: El papel del touroperador va más allá del mayorista, ya que no sólo compra o reserva en grandes cantidades los componentes por separado sino que combinándolos en paquetes turísticos se convierten en productores, ya que se crea un nuevo producto, el paquete turístico"⁸.

4.1.1 El proceso de elaboración de los paquetes turísticos

El paquete turístico es un producto cuya planificación y etapas previas comienzan con mucha antelación a su puesta en mercado: distintos autores señalan un plazo no inferior a los doce o dieciocho meses para disponer del

consumidor del producto -el turista- y no por las características propias de éste (Muñoz de Escalona, 1990).

⁷ Holloway (1989): 26

⁸ Evans y Stabler (1995): 245. Asimismo, Goodall y Bergsman (1991)

tiempo necesario que permita cerrar las contrataciones tanto con líneas aéreas como con los hoteles en destino. Generalmente y, a menos que se produzca por factores externos o internos alguna modificación de la estrategia de la compañía, el núcleo de los paquetes turísticos que ofrecerá en una temporada determinada, son los mismos que en la temporada anterior con algunos cambios mínimos: como señala Yale, "unos pocos hoteles nuevos en zonas conocidas, unas pocas zonas nuevas en destinos conocidos y, eventualmente, algún destino nuevo" (Yale, 2001: 57)

Hecho esto, el touroperador debe decidir el tipo de alojamiento que ofrecerá y las fechas en que lo hará. Aquí, la investigación de mercado es fundamental, tanto en lo que se refiere a las preferencias de los clientes - turistas como a las orientaciones de los competidores.

Decididos los destinos que ofrecerá, el touroperador debe estimar el tamaño probable del mercado antes de contratar las plazas de avión y las habitaciones de hotel. La predicción es el resultado de una estimación sobre los resultados alcanzados en la temporada anterior, la evolución previsible de la economía en el país de origen, así como de factores de contenido socioeconómico y de las previsiones sobre los comportamientos de los competidores.

La producción efectiva del paquete turístico requiere contratar las plazas de avión, las habitaciones de hotel, los transportes en destino y, en su caso, los servicios adicionales. Por lo que respecta a la contratación de las plazas hoteleras, si el touroperador ofrece regularmente un destino determinado, suele presentar escasas dificultades ya que, en la mayor parte de los casos, se limita a la renovación de los acuerdos

existentes. Sin embargo, si éste no es el caso, es decir, si se trata de un destino nuevo, las negociaciones pueden llegar a ser bastante dilatadas. Generalmente, los touroperadores siempre que pueden, intentan contratar la totalidad de la capacidad disponible de un hotel, lo que les permite reducir la competencia en precios con otros touroperadores y llenar el establecimiento con un segmento de clientes homogéneo. Por el contrario, los hoteleros prefieren dispersar el riesgo entre varios touroperadores. Lo cierto es que, a medida que los hoteles han ido aumentando de tamaño, resulta cada vez más complejo que un solo touroperador contrate la totalidad de la capacidad disponible.

Las plazas hoteleras pueden contratarse bajo tres modalidades distintas que, esencialmente, suponen tres maneras diferentes de distribuir el riesgo entre el touroperador y el hotelero.

- La primera modalidad es la denominada en firme. Un touroperador puede acordar la compra de un determinado número de plazas para una temporada con independencia de las que venda. Evidentemente, con este sistema el touroperador asume la totalidad del riesgo, ya que puede llegar a tener que pagar por plazas que no puede llenar; en consecuencia, el precio que está dispuesto a pagar es menor que bajo otras modalidades. Por otra parte, y ya que asegura al propietario del establecimiento unos ingresos fijos independientes de la evolución de la temporada, éste también está dispuesto a aceptar un precio menor. La compra en firme es muy poco flexible; únicamente es apropiada en destinos que cuentan con un mercado masivo y, por consecuencia, una demanda amplia y estable. Una razón por la que

el touroperador puede optar por esta modalidad, a pesar de la incertidumbre que entraña es para evitar conflictos entre grupos pertenecientes a distintos segmentos de mercado incompatibles entre sí. Al contratar por este sistema, se elimina la posibilidad de que ello ocurra, especializando los hoteles en función de los segmentos de demanda.

- La segunda modalidad es la de cupos o *allotments*. Bajo este sistema, un touroperador reserva un determinado número de plazas en un establecimiento para venderlas durante un periodo de tiempo determinado. Este periodo recibe el nombre de *release*, y la fecha de expiración, *deadline*. La negociación de los periodos de *release* es una de las cuestiones más importantes a resolver cuando se emplea esta modalidad, ya que su extensión es el elemento que determina la distribución de riesgos entre el touroperador y el hotelero. Generalmente, el primero está interesado en conseguir periodos de *release* dilatados, que venzan unos pocos días antes de la fecha de disponibilidad del servicio contratado; el hotelero está interesado en que el periodo de *release* sea reducido y concluya con la mayor antelación posible a la fecha de prestación efectiva del servicio a fin de poder vender la habitación.

En este caso, un procedimiento de que dispone el hotelero para reducir el riesgo de pérdida financiera asociado a la devolución de habitaciones por el touroperador es la sobrecontratación u *overbooking* cuya finalidad es la optimización de la tasa de ocupación del establecimiento. La sobrecontratación se produce cuando el hotelero ofrece un número mayor de plazas del que efectivamente dispone para un periodo determinado. La contratación de cupos mayores a la capacidad real

del establecimiento le permite compensar el número de cancelaciones que espera recibir.

En la medida en que este sistema descarga el coste del riesgo en mayor medida que el anterior sobre el hotelero, el precio de las habitaciones reservadas bajo esta modalidad será mayor.

Si el touroperador necesita las habitaciones tras la fecha de conclusión del periodo de *release* puede volverlas a obtener aunque, generalmente, a un precio superior; aun así, ello es menos costoso para el touroperador que quedarse con las habitaciones invendidas. Generalmente, los touroperadores de paquetes turísticos a destinos alejados y los especializados, prefieren emplear la modalidad por cupos que la modalidad en firme.

- La tercera modalidad es la contratación *ad hoc*. En este caso, el touroperador va contratando las plazas a medida que las va necesitando, es decir, de acuerdo con su propio ritmo de ventas. Aunque se trata de un procedimiento en el que el riesgo para el touroperador es aparentemente nulo, es muy poco empleado por dos motivos: en primer lugar, porque los precios de las plazas sometidas a esta modalidad es comparativamente elevado; en segundo lugar, porque, en la medida en que obliga al touroperador a competir con los restantes por las capacidades disponibles, en temporadas en que la demanda es inesperadamente elevada -es decir, cuando las previsiones de demanda son inferiores a la demanda efectiva- el touroperador puede no conseguir todas las ventas que habría alcanzado empleando cualquiera de las otras dos modalidades. En consecuencia, tan sólo los touroperadores que ofrecen paquetes turísticos dirigidos a los segmentos del mercado que disponen de un mayor nivel de renta emplean esta modalidad, al poder trasladar a los precios estos

mayores costes sin perder ventas por la menor elasticidad precio que presenta la demanda de estos productos.

- Una última modalidad, que combina tanto elementos de ésta como de la anterior es la que Vogeler y Hernández (1995) denominan *freebooking* o *freesale*. Bajo esta variante, el hotelero concede al touroperador una serie de plazas para que éste pueda venderlas en sus propios paquetes turísticos. Esta modalidad conlleva una información permanente de las ventas realizadas por el touroperador, lo que le permite disponer de periodos de *release* más dilatados. Si bien se trata de una modalidad cuya gestión es más compleja que las anteriores, los sistemas informatizados de reservas han facilitado las tareas de control, con lo que se trata de una modalidad en crecimiento.

Mientras que las plazas hoteleras se contratan, por regla general, en destino, las plazas de avión se contratan en origen, directamente con una línea aérea o a través de un intermediario de plazas. En el primer caso, la línea aérea puede operar líneas regulares o líneas charter.

Las compañías que ofrecen vuelos regulares operan éstos con independencia del número de pasajeros que haya en cada uno de ellos, contrariamente a las compañías charter que pueden cancelar un vuelo si éste no alcanza una determinada tasa de ocupación. Las líneas regulares ofrecen más facilidades para la creación de paquetes turísticos en los que el cliente vuela hacia un destino determinado y retorna desde otro o bien para aquellos paquetes cuya duración es distinta de la estándar (una, dos o tres semanas). Si bien años atrás era muy poco frecuente que los touroperadores emplearan vuelos en

líneas aéreas regulares ya que, por regla general, su precio era más elevado que el de las compañías charter, durante los años 90, el aumento de la competencia en los trayectos tanto en Europa como en otros países redujo significativamente las tarifas de éstos, haciéndolos más atractivos para los touroperadores.

Cuando los touroperadores ofrecen paquetes turísticos que emplean líneas aéreas regulares contratan un número determinado de plazas para unas fechas concretas. Las plazas no vendidas se devuelven a la compañía aérea, generalmente un mes antes de la fecha de salida del vuelo. Teniendo en cuenta que los paquetes turísticos de este tipo suelen presentar precios más elevados, los touroperadores que emplean vuelos en líneas regulares suelen ser los especializados en un producto determinado, los que se dirigen hacia los segmentos de mercado de mayor nivel de renta o los que ofrecen paquetes turísticos elaborados de acuerdo con las necesidades del cliente.

Las líneas charter no tienen que operar bajo el esquema fijo de una línea regular; por tanto, suelen ser más flexibles y menos costosas. Si un destino experimenta un descenso en la demanda, los vuelos pueden cancelarse y reorientarse hacia otros más rentables. Los touroperadores emplean líneas charter para mantener bajos los precios; en este sentido, Sinclair y Stabler (1998) señalan que los clientes únicamente están dispuestos a volar con estas compañías cuando el diferencial de precios con la línea regular equivalente -que ofrece mejor servicio y estándares de calidad más elevados- es significativo.

La contratación de plazas en líneas charter puede efectuarse de acuerdo con alguna de las siguientes modalidades:

- *Time - charter*. La contratación bajo esta modalidad implica que el touroperador alquila el avión completo durante un periodo de tiempo determinado: un día o una temporada turística.

Ya que el riesgo bajo esta modalidad es relativamente elevado, en la medida en que el touroperador puede quedarse con parte de la capacidad invendida, utiliza el avión al máximo posible lo que origina en ocasiones, patrones de vuelo complejos (Yale, 2001, 65). Especialmente, para evitar que el avión vuele con asientos desocupados durante la temporada se emplea el sistema denominado *back to back* mediante el cual el avión lleva al destino a un grupo de turistas que inician sus vacaciones y efectúa el regreso con un grupo distinto que las ha concluido. Ello plantea, tanto al principio como al final de la temporada el problema de las denominadas *empty legs*, es decir, la situación en la que hay que llevar o traer a un contingente de turistas en una de las direcciones sin disponer de un contingente que viaje en la dirección opuesta, circunstancia que suelen aprovechar los touroperadores para ofrecer las plazas disponibles a precios reducidos junto con paquetes turísticos de inicio o fin de temporada, de duración distinta a la estándar. También en estas ocasiones, el touroperador reduce el coste de esta modalidad subcontratando una parte de la capacidad disponible a otros touroperadores durante determinados periodos de tiempo.

Al asumir el touroperador la totalidad del riesgo, el coste de las plazas de avión suele ser inferior bajo esta modalidad que bajo las restantes.

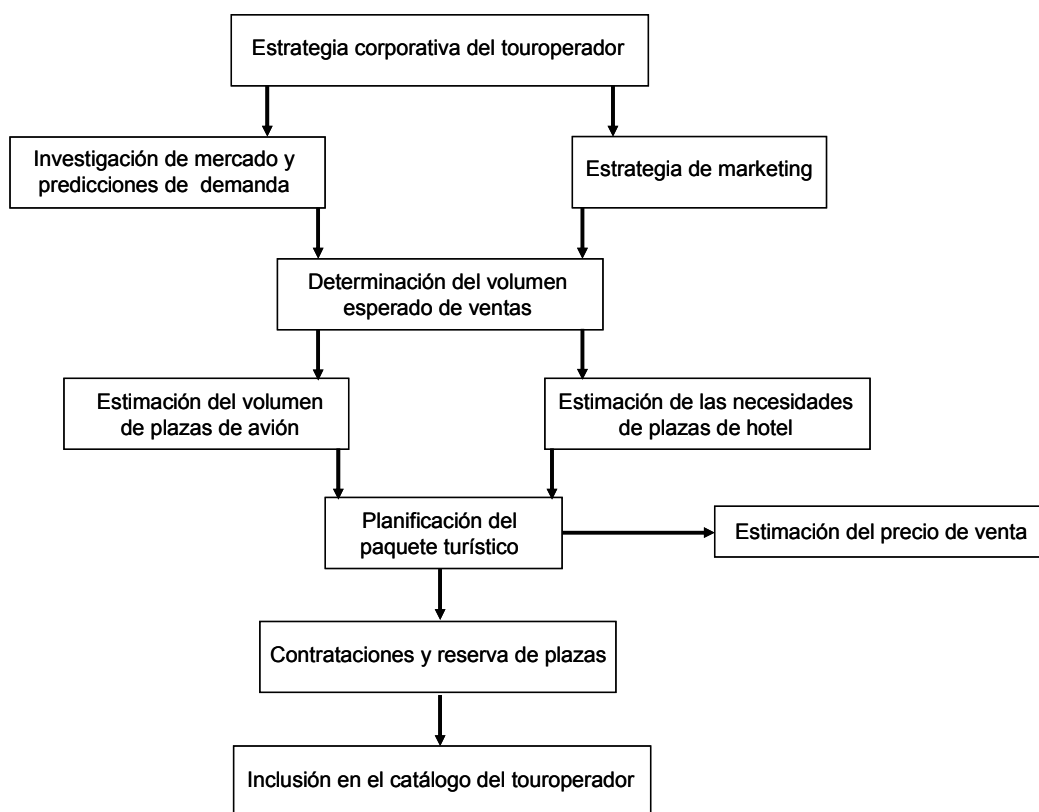
- *Part - charters*. Es posible que un operador no desee contratar toda la capacidad de un avión, sino tan sólo una fracción de ésta bajo la modalidad de compra en firme o de cupo -que se corresponden con las descritas anteriormente para la contratación de plazas hoteleras-. Sea bajo una u otra modalidad, el touroperador sólo debe llenar una parte de la capacidad del avión; si la compra es en firme, asume el riesgo y los costes de no vender la totalidad de las plazas; si es por el sistema de cupo, puede devolver las plazas invendidas con una determinada antelación a la fecha de partida del avión que, como se ha señalado anteriormente, suele ser de 30 días.
- Por último, y al igual que en el caso de las plazas hoteleras cabe la posibilidad de la compra *ad hoc* que es la preferida por los touroperadores de pequeño tamaño que adquieren plazas de avión en trayectos concretos para fechas determinadas. Esta modalidad es muy similar a la compra de plazas en línea regular, diferenciándose únicamente que la adquisición se efectúa a una compañía aérea charter.

Una última opción es la de recurrir a un intermediario de plazas, especializados en casar operaciones entre los touroperadores y las líneas aéreas, y pueden resultar sumamente útiles cuando las predicciones se desvían de la demanda efectiva, tanto al alza -en cuyo caso, el touroperador requiere capacidad adicional de transporte- como a la baja, cuando no lleva a cabo la totalidad de ventas esperadas. Se trata de un sistema que admite diferentes modalidades. En ocasiones, el intermediario adquiere las plazas por su cuenta, vendiéndolas posteriormente a los touroperadores; en otros, simplemente pone en contacto a éstos con las líneas

aéreas mediante una comisión sobre las ventas efectuadas⁹.

El cuadro siguiente sintetiza la secuencia que lleva a cabo un touroperador para incluir un paquete turístico en su catálogo.

El proceso de producción de un paquete turístico



4.2. La industria de los touroperadores: caracterización general

Hemos visto en las páginas anteriores la discrepancia existente entre quienes consideran al touroperador un intermediario entre los proveedores de la oferta básica

⁹ Owners Abroad, desde 1994 First Choice, cuarto touroperador británico, inició su trayectoria en el mercado turístico como intermediario de plazas de su propia compañía, Air 2000. En 1999, First Choice ofrecía a otros operadores hasta un 30 por ciento de su capacidad de plazas de avión (Comisión CE, 1999).

y los consumidores finales y quienes prefieren destacar que lleva a cabo tareas productivas, asimilando a éstas el ensamblado de los componentes del paquete turístico. Habiendo dejado constancia de las posiciones existentes, emplearemos aquí un enfoque ecléctico, manifestando que el touroperador es un productor ya que, en cierta manera, elabora un producto diferenciado que vende a un precio único, función que conjunta, en ocasiones, con la distribución del producto, bien a otros intermediarios (las agencias de viajes) bien al consumidor final, el turista. Esta definición -claramente funcionalista- intenta abarcar la variedad de estructuras empresariales presentes en la industria y que van desde aquellas que se limitan a efectuar las tareas de ensamblado hasta quienes, verticalmente integrados, disponen dentro de la organización desde los componentes del producto hasta la distribución final.

Poniendo el énfasis en la función de intermediación, los touroperadores prestan un servicio a ambos lados del mercado, ya que la industria turística presenta especiales dificultades para casar la oferta con la demanda. Un buen número de las empresas que operan en el sector, especialmente las que se localizan en los destinos turísticos (hoteles, restaurantes, actividades diversas) suelen ser pequeñas empresas, cuyos clientes proceden de unos mercados que abarcan territorios muy amplios. Esta circunstancia, y el hecho de que, generalmente los mercados de origen se encuentran geográficamente alejados, requeriría de unos presupuestos en publicidad y comunicación excesivamente elevados para poder entrar en contacto con sus clientes potenciales. Por otra parte, y dado que estas empresas operan con unos costes fijos elevados, necesitan mantener una tasa de ocupación de sus instalaciones lo

más elevada posible, con la finalidad de reducir los costes medios totales.

El operador turístico proporciona una solución a ambos problemas. Por un lado, y mediante campañas y soportes de promoción masiva, es capaz de alcanzar a un gran número de consumidores; por otro, al operar con grandes volúmenes de turistas, está en condiciones de asegurar tasas de ocupación de los negocios turísticos constantes y elevadas, reduciendo así la incertidumbre de las oscilaciones de la demanda y, eventualmente, las oscilaciones cíclicas que se producen durante el transcurso del año y que se conocen como la estacionalidad.

Por lo que se refiere a la demanda, también los consumidores tienen, en principio, la posibilidad de adquirir los componentes de la oferta básica por separado y producir su propio plan de viaje¹⁰, en la terminología de Muñoz de Escalona, si bien existen una serie de argumentos que abogan por la compra conjunta mediante un paquete turístico:

- En primer lugar, puede resultar dificultoso para el consumidor comparar los precios de los distintos proveedores que configuran la oferta básica. El grado de dificultad es variable: menor para el transporte, en la medida en que se emplee una línea aérea con presencia en el país de origen del turista; comparativamente mayor cuando se trata de seleccionar el alojamiento en destino, operación no

¹⁰ Ello pone de manifiesto un aspecto que caracteriza al paquete turístico: el -en principio- escaso contenido tecnológico que conlleva su producción, ya que el consumidor puede convertirse, asimismo, en ensamblador de sus componentes, autoproduciéndolo. Ello no ocurre -u ocurre en menor medida- en otras industrias en que las características del proceso productivo y la consiguiente

exenta de riesgo ya que la información disponible es menor, especialmente en lo que se refiere a las características concretas del establecimiento - situación, calidad del servicio, etc.- de hecho, estas características solamente se conocen por el turista cuando está consumiendo el producto. El touroperador recoge toda la información sobre el destino y se la ofrece al consumidor de manera ordenada y asequible, reduciendo así los costes de la incertidumbre.

- En segundo lugar, tanto la actividad de búsqueda de información como, en su caso, la modificación del plan de viaje en destino son actividades especializadas e intensivas en el empleo de tiempo. Ya que -por regla general- el tiempo de que se dispone para el disfrute vacacional es una fracción del total, éste se convierte en el recurso más escaso y, por tanto, más valioso para el turista, lo que eleva el coste total de autoproducción del paquete turístico por encima de la suma de los precios de sus componentes. El touroperador sustituye la serie de comunicaciones, negociaciones y reservas con múltiples proveedores por la compra a un único proveedor, reduciendo así los costes de búsqueda y de transacción
- El tercer factor que configura a los paquetes turísticos como un producto en sí mismo es el precio. Mediante la compra de grandes cantidades de plazas de transporte aéreo como de alojamiento en destino, el touroperador puede obtener mejores precios no sólo que el turista individual, sino incluso que la agencia de viajes minorista. Ello puede, además, verse reforzado por el ejercicio del

poder de mercado resultado, precisamente, de la realización de compras masivas en destino.

Por lo que respecta al producto, el paquete turístico, consta, esencialmente, de tres elementos: el transporte entre el punto de origen y el de destino -y viceversa- el transporte desde el punto de destino -generalmente un aeropuerto- al lugar de alojamiento, y el alojamiento en destino. Para que ello se considere un paquete turístico debe venderse por un precio global.

El paquete turístico presenta cuatro características que, si bien comparte con buena parte de los servicios, lo diferencian específicamente:

- Es un producto intangible que no puede verificarse ni experimentarse previamente por el comprador con anterioridad a su consumo; es, por tanto, lo que se conoce como un bien de experiencia¹¹. Los consumidores efectúan sus compras basándose en la imagen que del producto les proporciona el catálogo del touroperador. Dado que el producto no puede cambiarse en caso de fallo, la calidad y precisión de la información contenida en catálogo resulta esencial.
- Es un producto heterogéneo, ya que influyen sobre él factores tales como el tiempo y la localización geográfica. No es sólo que dos destinos turísticos no sean idénticos, sino que un mismo destino constituye un producto distinto según cual fuere la

¹¹ Nelson (1970) distingue entre lo que denomina bienes de búsqueda y bienes de experiencia. Los primeros son aquellos cuyos atributos pueden conocerse totalmente con anterioridad a su compra. Por contra, las características de los segundos no pueden conocerse con precisión hasta el momento de su consumo, siendo la recogida de información más difícil y costosa que para los primeros.

época del año. Por tanto, la variedad de productos es muy elevada.

- Es un producto perecedero, ya que un determinado paquete turístico únicamente puede venderse hasta un determinado periodo anterior a la fecha de partida del medio de transporte. Esto es lo que está en el origen de las reducciones del precio de venta en el último momento: la necesidad de aprovechar unas plazas por las que, en la mayoría de los casos, se ha pagado por adelantado.
- Es un producto afectado por indivisibilidades, señalando con ello que, al igual que en otros servicios, la satisfacción final del consumidor depende de la conducta de todos aquellos que, directa o indirectamente, intervienen en su producción.

Por último, y como se ha señalado más arriba, es un producto cuya planificación y producción comienza con mucha antelación a su puesta en mercado. Por tanto, los touroperadores deben tomar decisiones fundamentales sobre precios y capacidades con una antelación sustancial al momento de la venta, lo que entraña un riesgo considerable. Y no deja de afectar tanto al funcionamiento del mercado como a la estructura de la oferta.

4.2.1 La estructura de la oferta

Un primer análisis de la industria de los touroperadores mostraría a ésta como un sector dominado por unas pocas empresas de gran tamaño quienes, a través de una serie de operaciones tanto de concentración vertical, integrando en su estructura empresarial en transporte aéreo y el alojamiento en destino, como horizontal, absorbiendo competidores, han ido aumentando su

predominio sobre el mercado. La publicación especializada FVW estima, además que la concentración en el mercado europeo es creciente, ya que mientras los diez primeros touroperadores habían alcanzado en 2000 una cifra de ventas de 36.200 millones de euros, ésta había aumentado en 2001 hasta 45.900 millones.

Se trata, además de un bosquejo que resultaría especialmente apropiado para la industria europea, ya que la manera más frecuente con que británicos, alemanes, escandinavos, etc. toman sus vacaciones es mediante la compra de un paquete turístico que adquieren, directa o indirectamente a un touroperador¹². El cuadro siguiente, elaborado con datos de la publicación especializada FVW, recoge a los diez mayores touroperadores europeos.

Principales touroperadores europeos (2001)

Touroperador	País	Cifra de Ventas*
TUI AG	Alemania	12,8
My Travel	Reino Unido	8,2
Thomas Cook, AG	Alemania	7,9
Rewe Touristik	Alemania	4,7
First Choice	Reino Unido	3,9
Kuoni	Suiza	2,7
Club Mediterranée (TUI)	Francia	2,0
Hotelplan	Suiza	1,5
Alpitour	Italia	1,1
Alltours	Alemania	1,1

* Miles de millones de euros. Fuente: FVW (2002)

Ello viene reforzado por las cuotas de mercado de que disponen. El cuadro siguiente muestra las cuotas de los

¹² Cuantificando este fenómeno, el *European Travel Monitor* (IPK International, 2002) señala que durante el año 2000 el 60 por ciento de los británicos y el 52 por ciento de los alemanes que llevaron a cabo viajes vacacionales al extranjero lo hicieron de esa forma.

cinco primeros touroperadores en distintos países europeos durante el año 2001.

Cuotas de mercado de los principales touroperadores europeos (2001)

País	Cuota de mercado (%)
Reino Unido	53
Alemania	75,7
Países nórdicos*	88,4
Suiza	80,7
Bélgica	90

Incluye: Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca
 Fuente: FVW (2002) y elaboración propia.

Sin embargo, ello constituye tan sólo una descripción parcial de la industria de los touroperadores. De hecho, además de las grandes firmas, el sector está compuesto por una serie de empresas de menor tamaño, parcialmente integradas o no integradas en absoluto, que se concentran de manera exclusiva en la actividad de ensamblado y producción de paquetes turísticos y que se mantienen como tales en el mercado. A título de ejemplo, el cuadro siguiente muestra la evolución de número de touroperadores en el mercado británico registrados en la Asociación Británica de Agentes de Viajes (ABTA).

	1998	1999	2000	2001
Touroperadores	635	664	661	698

Fuente: Keynote (2002)

Lo que, en principio, vendrían a evidenciar estos datos es que ni la integración ni la expansión constituyen condiciones necesarias para la presencia en el mercado, lo que es tanto como decir que el tamaño y las consiguientes ganancias en eficiencia derivadas de éste tienen una importancia limitada en este sector, agotándose rápidamente con la consecución de volúmenes de producción y venta relativamente exiguos.

Sin embargo, diversos autores (Sinclair y Stabler, 1997) Klemm y Parkinson (2001) y O'Brien (1998) ofrecen una explicación alternativa, poniendo el acento en el hecho de que el mercado turístico se halla en fase de madurez, siendo característico de estos mercados el crecimiento de la segmentación y de la diferenciación lo que refleja las distintas preferencias de los consumidores. Este aumento se manifiesta en el hecho de que frente a la segmentación clásica, basada en un único factor (la edad, el nivel de renta, la situación familiar) que había sido característica de los mercados turísticos durante los años 80 y principios de los 90, la tendencia apunta hacia la multisegmentación, en la que se emplean dos o más criterios para definir un segmento de demanda. Según estos autores, la estructura de los touroperadores orientada hacia la producción masiva de paquetes turísticos estrechamente sustitutivos entre sí, es decir, con características muy similares, se acomoda mal a la atención a estos grupos de consumidores, existiendo por tanto un espacio -los denominados "nichos de mercado", segmentos de la demanda con características comunes y diferenciadas- ocupado por touroperadores de dimensiones pequeñas y medianas especializados en la venta de un producto muy determinado a grupos de consumidores específicos.

Durante los últimos 15 años, el sector ha experimentado importantes transformaciones. Una clasificación como la que llevó a cabo Bywater (1991) en su extenso trabajo sobre los touroperadores europeos, ordenándolos por tamaño (volumen de ventas), mostraba en 1991 un panorama bastante diferente al que daría como resultado un ejercicio similar once años después, como el que aparece en el cuadro anterior. Si bien el primer operador es en ambos casos el gigante alemán TUI, el actualmente segundo, My Travel, aparecía en 1991 en el puesto 16.

Una serie de operadores alemanes en puestos destacados han desaparecido (DER, LTU e ITS) comprados por una cadena de mayoristas de la alimentación que formó con ellos el grupo Rewe Touristik; el otrora prominente touroperador Thomson Holidays, uno de los pioneros en el negocio desaparecería absorbido por TUI, mientras que Thomas Cook, adquirido por el operador alemán Condor & Neckermann, daría ahora nombre al grupo bajo la denominación Thomas Cook AG. Y la mayor parte de estos cambios se habrían concentrado en el escaso periodo de seis años.

Así, el estudio de Bywater mostraba un sector cuya característica más sobresaliente era la heterogeneidad. La diversidad de estructuras de propiedad, de cuotas de mercado, de estrategias empresariales y de grados de integración le hacían señalar que "Este informe destaca que las grandes empresas no han alcanzado un consenso sobre cuál es la estructura más adecuada. Debido a ello, la estructura de la industria europea resulta heterogénea: algunas compañías ponen el énfasis en el negocio de touroperador [...] mientras que otras se centran en el control de los costes creciendo vertical y horizontalmente. Los tamaños de las empresas, así como su procedencia y estrategias son muy variables"¹³.

Ciertamente, esta heterogeneidad todavía existe en buena medida, dado que se trata de una industria que cuenta con un gran número de participantes. Ahora bien, y empleando las propias palabras de Bywater, el consenso, al menos entre las grandes empresas del sector, ha aumentado, ya que responden a un esquema cuyos rasgos más destacados serían los siguientes:

¹³ Bywater (1991): ii

a) Se trata de verdaderas empresas multinacionales, que obtienen una parte significativa de sus ingresos fuera de las fronteras de su país de origen. El cuadro siguiente, que recoge la proporción de la cifra de ventas originada en el mercado doméstico de cada uno de los siete primeros touroperadores europeos muestra cómo únicamente en el caso de First Choice ésta supera el 50 por ciento.

Principales touroperadores europeos: ingresos en el mercado doméstico y proporción de éstos sobre el total

Touroperador	País	Ingresos en el mercado doméstico(*)	Proporción sobre ingresos totales
TUI AG	Alemania	4.570	35,7
My Travel	Reino Unido	4.600	48,8
Thomas Cook AG	Alemania	3.262	41,29
First Choice	Reino Unido	1.987	50,9
Kuoni	Suiza	782	28,9
Club Mediterranée	Francia	665	34,1
Hotelplan	Suiza	613	40,6

Millones de euros - 2001. Fuente: FVW y elaboración propia
 NO se dispone de datos de Rewe Touristik, ya que ésta compañía no publica el desglose de su cifra de ingresos, pero las estimaciones señalan que la proporción se sitúa en torno al 50 por ciento.

b) No sólo están verticalmente integrados en origen en lo que constituye el núcleo de las actividades de touroperador (es decir, con una línea aérea y una red de distribución minorista propia) sino que han extendido esta integración vertical hasta las operaciones en destino: poseen tanto agencias de viaje receptoras como hoteles propios.

c) Con las excepciones de My Travel y First Choice, que cotizan en los mercados de valores, los restantes son propiedad mayoritaria de conglomerados o grupos financieros con intereses en sectores distintos al del turismo. Estos conglomerados no sólo han facilitado la racionalización de la estructura de las empresas -

pudiendo constituir el fundamento de esa mayor homogeneidad estructural que presenta el sector- sino que también han proporcionado los recursos necesarios para financiar las operaciones de crecimiento horizontal y vertical. Tales son los casos de Preussag y TUI, Karstad - Quelle y Thomas Cook, Rewe Group y Rewe Touristik y Grupo Migros y Kuoni. Club Mediterranée se situaría en un punto intermedio entre ambas opciones, ya que tan sólo el 28,6 por ciento de su capital cotiza en el mercado de valores de París.

d) Por último, los principales grupos han desarrollado una estrategia de diferenciación a través de la creación de una potente marca distintiva, asociada, en ocasiones a un cambio de denominación (My Travel, hasta 2000 Airtours, Thomas Cook, hasta 2001 Condor & Neckermann o Rewe Touristik que entre 1996 y 1999 ha absorbido a DER, LTU e ITS). Esta marca opera como un denominador común de todas aquellas otras con las que se dirigen al mercado y que, generalmente, están ligadas a productos específicos en el intento de mantener una identidad diferenciada de los competidores y de alcanzar a un mayor número de consumidores en un mercado que tiende progresivamente a una mayor segmentación.

4.2.2 El funcionamiento del mercado: precios y ajustes en la capacidad

El precio total al que puede venderse un paquete turístico tiene un límite máximo que viene determinado por la suma de los precios de los distintos componentes. La diferencia entre la suma de los precios de los componentes de un paquete turístico y el de éste no es muy elevada: de acuerdo con las estimaciones efectuadas por la Comisión Europea, el margen se sitúa en torno al

7 por ciento¹⁴, lo que nos lleva a una característica específica de la industria de los touroperadores: la reducida tasa de beneficio.

Es un hecho conocido que la tasa de rendimiento sobre los ingresos por ventas de un touroperador es notablemente baja. Aun siendo muy volátil, ya que varía con mucha frecuencia de un ejercicio a otro, Bywater señala que "Un beneficio neto del 4 o 5 por ciento se considera excelente, mientras que entre el 2 y el 3 por ciento constituye una cifra generalmente admitida como normal"¹⁵. En la investigación realizada sobre los paquetes turísticos por la *Merger and Monopolies Commission* (1997) halló que entre los cinco mayores touroperadores británicos tan sólo uno (Thomson Travel Group, actualmente TUI) había alcanzado en 1996 una tasa de rendimiento sobre los ingresos por ventas del 5,2 por ciento, seguido de Airtours (actualmente My Travel) con una tasa del 2,9 por ciento, mientras que los tres restantes (Thomas Cook, First Choice y Carlson Leisure Group) mostraban tasas de rendimiento próximas al 1 por ciento. Day¹⁶ señala que, habitualmente, los márgenes de los touroperadores británicos se sitúan por debajo del 4 por ciento, mientras que Gratton y Richards (1997) afirman que no son infrecuentes márgenes inferiores al 1 por ciento.

En consecuencia, y para no incurrir en pérdidas, los touroperadores deben de mantener un rígido control sobre los costes de producción, obteniendo precios de los componentes lo más bajos posible y ajustando al máximo la capacidad productiva a la demanda.

¹⁴ Comisión CE (1999): considerando 52

¹⁵ Bywater (cit.): iii

¹⁶ Day (1997): Thomson market fall could lead to flotation. *Sunday Business*, 11 de mayo de 1997. Cit. en Klemm y Parkinson (2001).

Para conseguirlo, los touroperadores deben trabajar con porcentajes elevados de utilización de la capacidad, en torno al 95 por ciento. La adaptación de la oferta a la demanda constituye, por tanto, un criterio crucial de rentabilidad, especialmente si, como se ha apuntado anteriormente, los paquetes turísticos son bienes perecederos, que pierden todo su valor si no se venden antes de una determinada fecha.

Los mercados de bienes perecederos necesitan de sistemas de producción y distribución sumamente flexibles para ajustar al máximo la oferta a la demanda y evitar las pérdidas de producto. Los touroperadores, sin embargo, tienen especiales dificultades para ajustar con precisión la capacidad a la demanda, ya que, como se ha señalado, deben producir -es decir, contratar- la práctica totalidad de lo que esperan vender con mucha antelación sobre el periodo de consumo, la fecha en la que el turista parte hacia sus vacaciones. Durante un tiempo hay un cierto margen para efectuar algunas modificaciones sobre la capacidad contratada; sin embargo, entre los siete y los nueve meses anteriores a la fecha de salida, una vez que ha comenzado el periodo de reservas, las posibilidades de cambios sobre esta capacidad son muy limitadas, debido tanto a la rigidez de los contratos suscritos con los proveedores como a los problemas derivados de los cambios de vuelos y de fechas de los clientes que ya han efectuado sus reservas.

Debido a este importante desfase temporal, los touroperadores deben procurar que los clientes efectúen sus reservas con la mayor antelación posible. Con la realización de éstas, el touroperador obtiene una importante inyección de liquidez, ya que la práctica habitual es que, al efectuar la reserva, el cliente

abone una parte del precio del paquete (en torno al 25 por ciento) debiendo abonar el resto generalmente unos dos meses antes de la fecha de salida. Este sistema permite reducir el riesgo de invendidos y, por lo tanto, la necesidad de efectuar descuentos u ofertas de última hora, lo que constituye el procedimiento usual para disminuir el stock de paquetes que pueden perderse una vez iniciada la temporada vacacional.

Durante el transcurso de la temporada suele ser más fácil aumentar la capacidad que reducirla -salvo en el obvio caso de que un destino turístico resulte muy demandado y se halle próximo a la saturación-. En consecuencia, es el touroperador quien soporta la mayor parte del riesgo en el caso de que no venda lo que contrató en su momento.

Ante esta elevada rigidez de la oferta, el procedimiento que emplean los touroperadores para restablecer el equilibrio ajustando la oferta a la demanda es el precio, manteniendo éstos bajos y ofreciendo descuentos a los consumidores cuando adquieren la certeza de que las ventas de paquetes turísticos serán inferiores a las contrataciones efectuadas. Si tenemos en cuenta que en la organización de un viaje los costes fijos - esencialmente, el coste del transporte aéreo y el del alojamiento- representan una parte significativa del coste total (el 82 por ciento, Holloway, 1989), es posible ofrecer reducciones sustanciales en el precio para dar salida a los paquetes turísticos no vendidos. Estas reducciones, que pueden llegar al 25 por ciento del precio de catálogo, constituyen una práctica frecuente en lo que se conoce como ventas de última hora (*last minute offers*) aunque, en tales casos, los consumidores a menudo carecen de la posibilidad de elegir hotel o, incluso, destino.

Los descuentos concedidos sobre las ventas efectuadas durante la última parte de la temporada constituyen, por tanto, un fenómeno similar al de las liquidaciones de existencias por final de temporada que llevan a cabo otros sectores de la distribución minorista- por ejemplo el sector textil de la confección- no obstante, y como señala la Comisión, las repercusiones de los descuentos de última hora durante una temporada normal en la cifra de ventas del tour operador hay que considerarlo en el contexto de las ventas realizadas durante la totalidad de ésta: de hecho, la repercusión efectiva se sitúa en torno al 5 por ciento, ya que, por regla general, el 75 por ciento de la totalidad de las ventas que efectúa un operador turístico se llevan a cabo con la antelación suficiente como para poder aplicar precios de catálogo.

4.3 El crecimiento horizontal y la integración vertical de los touroperadores

El hecho de operar con márgenes sobre ventas tan limitados y la necesidad de reducir el riesgo derivado de las posibles discrepancias entre las previsiones de capacidad y la demanda efectiva, han constituido poderosos incentivos para que la industria de los touroperadores haya alcanzado la estructura actual, en la que unas pocas grandes empresas vertical y horizontalmente integradas, con presencia en diversos países disponen de una parte significativa del mercado europeo de paquetes turísticos vacacionales. Klemm y Parkinson (2001) en un trabajo realizado sobre los touroperadores británicos interpretan este fenómeno como el resultado de una estrategia emprendida para mejorar su tasa de rentabilidad.

Generalmente, en la literatura sobre economía industrial, el tratamiento de la integración vertical y de la expansión horizontal suelen llevarse a cabo por separado, lo que también es característico de la política sobre el control de concentraciones. A título de ejemplo, el Departamento de Justicia de los EE.UU. dispone de dos publicaciones diferentes para las concentraciones horizontales (*Horizontal Merger Guidelines*) y para las concentraciones verticales (*Vertical Merger Guidelines*). La Unión Europea también distingue -aunque en menor medida- entre unas y otras, ya que si bien ambas están reguladas en el Reglamento 4064/89, que no contiene ninguna referencia al tipo de operaciones, sí que publicó en el año 2000 las *Directrices sobre las restricciones verticales*¹⁷.

Esta ha sido también la tendencia general en los análisis sobre la industria de los touroperadores en que la expansión horizontal se asociaba usualmente a dos factores: la necesidad de diversificar mercados y la consecución de economías de escala.

Respecto al primero de ellos, la necesidad de diversificar mercados, tiene como finalidad reducir el riesgo inherente a las fluctuaciones en las ventas de un producto cuya demanda presenta una elevada correlación con el ciclo económico. En la medida en que estos sean asimétricos, es decir, que no presenten el mismo desarrollo temporal en los distintos mercados de origen, es posible compensar la caída de ventas en unos con la estabilidad o el mayor volumen de negocios en otros.

¹⁷ Comunicación de la Comisión de Directrices relativas a las restricciones verticales, DOCE serie C num. 291 de 13 de octubre de 2000.

Respecto del segundo, la posibilidad de conseguir mejoras en la eficiencia resultado del mayor tamaño, generalmente se identifican tres fuentes de éstas:

- Las economías de escala financieras resultado de un mayor volumen de compras de plazas de transporte aéreo y de alojamiento. Respecto de este último, Aguiló *et al.* (2001) y Sard (2001) aportan evidencia empírica de que los grandes touroperadores pagan precios inferiores en las Islas Baleares por el alojamiento que los operadores de menor tamaño, incapaces de garantizar una tasa de ocupación constante y elevada del establecimiento durante la temporada vacacional.
- Las economías de escala en los ámbitos de la publicidad y de la comunicación, ya que estas empresas suelen efectuar campañas de publicidad masivas, simultáneamente en distintos países, lo que les permite reducir los costes unitarios al comprar grandes cantidades de espacio en los medios de comunicación y obtener así mejores descuentos sobre los precios. En este ámbito, resultan especialmente importantes las reducciones en los costes de edición e impresión de los catálogos, que constituyen el instrumento tradicional de venta de los touroperadores y de los que se efectúan tiradas masivas que, como todos los productos editoriales, presentan importantes discriminaciones de precios con el aumento en el número de unidades impresas.
- Economías de escala en la instalación y operación de los equipos y sistemas informatizados de gestión: las centrales de reservas y los sistemas generales de distribución (GDS) que suponen una inversión muy importante a la que se ha unido, desde finales de los años 90 la creación generalizada y el

mantenimiento de sistemas de difusión y reservas en línea basados en Internet.

Por su parte, las explicaciones de la integración vertical se han centrado, esencialmente, en tres elementos: el aseguramiento de la calidad del servicio mediante el control de los factores que influyen sobre ésta tanto en el transporte aéreo como en los desplazamientos y el alojamiento en destino; la necesidad de conseguir una disponibilidad de plazas confirmadas tanto de transporte como de alojamiento en destino y la conveniencia de disponer de una extensa red de puntos de venta que permita el acceso directo al consumidor final lo que, como destaca la Comisión, genera beneficios similares a la disposición de una línea aérea propia, ya que permite dirigir las ventas hacia los destinos que resulten más favorables al touroperador - sea por la mayor rentabilidad en la venta del paquete turístico como por la necesidad de alcanzar mayores tasas de ocupación en los hoteles del tour operador¹⁸.

La ventaja competitiva que supone para un touroperador la integración vertical puede comprobarse en el siguiente cuadro, que muestra la distribución por componentes del coste de un paquete turístico:

¹⁸ Tanto la Comisión Europea como la *Merger and Monopolies Commission* destacan el hecho de que las prácticas de ventas específicas o de ventas dirigidas que llevan a cabo las agencias de viajes dependientes de los touroperadores permiten a éstos promocionar sus propios productos y vender sus propias existencias de paquetes turísticos de manera más eficaz y sin tener que conceder tanto descuento como si hubieran de recurrir únicamente a terceros para distribuir sus productos añadiendo: "la discriminación en favor de los productos "de la casa" se ve facilitada [...] por una falta de transparencia en los vínculos de propiedad -los clientes no saben, en general cuáles son las

**Distribución de los componentes del coste
de un paquete turístico**

Concepto	Proporción
Transporte aéreo	45
Alojamiento	37
Servicios en destino	3
Costes generales (administración, publicidad, gestión)	5
Comisiones a agencias	10

Fuente: Holloway (1989)

Tres componentes del coste (el transporte, el alojamiento en destino y las comisiones a los agentes de viajes) suponen el 92 por ciento del coste total del paquete turístico, con lo que la disminución de cualquiera de éstos reviste una importancia crucial. En consecuencia, no es sorprendente que los touroperadores hayan ido integrándose verticalmente, hacia arriba con sus proveedores (líneas aéreas, hoteles y agencias de viajes en destino) y/o con sus distribuidores (agencias de viajes en origen)¹⁹.

En principio, pues, la consecución de economías de escala y de gama²⁰ estarían también en la base de la

compañías aéreas, las marcas de vacaciones y las agencias de propiedad de un mismo grupo". Comisión, consid. 70 (cit.)

¹⁹ Resaltando este hecho, la Comisión señala que: "En particular, su pequeño tamaño [de los touroperadores no integrados] supone que no pueden obtener las mismas economías de escala y de gama que los grandes touroperadores. Así pues, no pueden ofrecer a una compañía charter una ocupación total de un avión (excepto quizá durante algunos días de la temporada alta) lo que aumenta el riesgo para ésta de tener que efectuar el vuelo con un porcentaje de ocupación menos interesante. Por lo tanto, la compañía aérea facturará a los pequeños operadores un precio por billete superior al que aplica a los grandes, con el fin de reflejar este mayor riesgo" (Comisión CE (cit.) considerando 79).

²⁰ Las economías de gama son el resultado de que los touroperadores pueden ofrecer distintos productos empleando los medios de que disponen y constituyen también una explicación a la integración vertical. No es solo que los touroperadores pueden ofrecer simultáneamente paquetes turísticos hacia destinos cercanos y lejanos -que la Comisión CE señala como mercados distintos- sino

integración vertical. No obstante, la evidencia empírica muestra algunas limitaciones a esta explicación. Si tomamos, dentro de la escala de los diez mayores touroperadores que, como hemos visto en la sección anterior se trata en todos los casos de empresas verticalmente integradas, la relación que hay entre la escala de producción del primer tour operador, TUI AG y de Hotelplan es prácticamente de 1 a 10: concretamente, el cociente entre el volumen de ventas entre ambos es de 8,55. Ello permite suponer que la curva de costes medios dispone de un amplio tramo en el que ésta es horizontal, o, lo que es lo mismo, que el tamaño óptimo se alcanza con relativa rapidez. En consecuencia, es necesario buscar una explicación distinta.

En un reciente trabajo, Buehler y Schmutzler (2003) plantean una explicación novedosa. Parten de la idea de que la expansión horizontal y la integración vertical de los touroperadores están estrechamente relacionadas. En efecto, la integración vertical tiene dos efectos sobre la empresa: en primer lugar, la firma verticalmente integrada produce a costes marginales menores de lo que lo haría la empresa con que se ha integrado de continuar separadamente (lo que denominan los efectos de eficiencia); por otra parte, las empresas que se hallan en la fase anterior de la cadena productiva (las homólogas de la empresa que se ha integrado con el touroperador) producen a costes marginales mayores de lo que lo harían en caso de no haberse producido la integración (los efectos de cierre del mercado). En otras palabras: la integración tiene como efecto reducir

que también operan ofreciendo otros productos. Por ejemplo TUI ofrece también paquetes de cruceros -Hapag-Lloyd Kreuzfahrterenal igual que My Travel (Carnival Cruises) y First Choice (First Marine); o bien, a través de sus líneas aéreas ofrecen viajes a turistas independientes -seat only- entrando así en el mercado del transporte aéreo.

los costes marginales de la empresa integrada y de incrementar los costes de aquellas que no lo están.

Respecto de la integración horizontal, parten del supuesto de que cualquier empresa puede llevar a cabo acciones para reducir sus costes, bien mediante inversiones en tal sentido, bien mediante la fusión con otros competidores situados en el mismo mercado. Por definición, las inversiones para reducir costes, aumentan la demanda y la tasa de rendimiento de la empresa que las ha llevado a cabo al tiempo que disminuyen las de sus competidores. Por tanto, y bajo estas hipótesis, la integración vertical y la expansión horizontal son actividades complementarias: es decir, la integración vertical es más rentable para las empresas que disponen de una eficiencia superior, mientras que el aumento en los beneficios asociados a las inversiones para la disminución de los costes -incluida la expansión horizontal- es mayor para las empresas integradas que para aquellas que no lo están.

El resultado al que llegan es el siguiente: en la medida en que en el mercado existan empresas con diferentes grados de eficiencia, aquellas que sean más eficientes - es decir, las que hayan llevado a cabo más inversiones para disminuir sus costes - se integrarán verticalmente; y dado que los costes de la integración cabe suponer que son similares para todas las empresas, los incentivos que tienen las menos eficientes para integrarse verticalmente son menores que los que tienen las empresas más eficientes, ya que estas últimas obtendrán unos resultados mayores -es decir, tasas de beneficio más elevadas- como resultado de la integración.

Ello plantea una hipótesis interesante: el que el proceso de crecimiento de los touroperadores siga un

patrón secuencial en el que la integración vertical y la expansión horizontal no son simultáneas sino sucesivas.

En principio el comportamiento de los touroperadores británicos parece seguir este patrón, aportando los autores evidencia empírica a favor de sus tesis. Estas son en síntesis las siguientes:

- Las empresas verticalmente integradas disponen de una cuota de mercado mayor que las que no lo están, lo que iría a favor de la hipótesis de la eficiencia a través de la integración y de la expansión. Cabe destacar aquí que este mismo argumento es el que la Comisión Europea emplea en el ya mencionado asunto Airtours/First Choice: que la integración vertical es un requisito para alcanzar cuotas elevadas de mercado y, a la inversa, que únicamente las empresas que tienen un tamaño suficientemente grande están verticalmente integradas.
- Los antecedentes muestran que ninguna de las empresas estudiadas -y, en general, esta afirmación es válida para la práctica totalidad de los touroperadores²¹- surgieron como touroperadores verticalmente integrados, sino que esta estructura es el resultado de una serie de operaciones durante un periodo de tiempo más o menos extenso.
- Las empresas únicamente iniciaron el proceso de integración vertical tras haber alcanzado una cierta masa crítica.

²¹ Con la obvia excepción de los touroperadores surgidos como resultado de una acción de diversificación de una línea aérea: caso de SLG Group, filial de SAS Airlines (Suecia), que en 1989 adquirió los hoteles Sunwing, y de LTU como línea aérea que, habiendo iniciado sus operaciones de charter en 1955, accedió a la actividad de touroperador en 1980 con la fundación de su propio operador LTU y la adquisición del touroperador ya establecido Jahn Reisen.

El cuadro siguiente, extraído del trabajo mencionado y completado con datos propios, muestra la secuencia temporal de los procesos de integración vertical y expansión horizontal de los cuatro mayores touroperadores británicos, a los que habría que añadir el touroperador francés Nouvelles Frontières (absorbido por TUI en 2000) que, fundado en 1967, no es hasta 1990 cuando adquiere un 24 por ciento de Corse Air para formar posteriormente su propia línea aérea Corsair.

La integración vertical y la expansión horizontal de los touroperadores

		Thomson (TUI UK)	My Travel	First Choice	Thomas Cook
Integración vertical	Línea aérea	Britannia (1964)	My Travel Airlines (1991)	Air 2000 (1987)	Sunworld (1996) Caledonian (1998)
	Tour-operador	Thomson (TUI UK)	My Travel	First Choice	Thomas Cook AG
	Agencias de viajes	Lunn Poly (1972)	Going Places (1993)	Travel Choice 1998	Inspirations (1998)
Expansión horizontal	Otros tour-operadores	Prisma Tours (1999) Scan Holiday (1999) Fritidsresor (1998)	SLG Group (1995) Simon Spies (1999) Trivselresor (1999)	Joe Walsh Tours (1995) Unijet (1999)	Sunworld (1996) Flying Colors (1998)

Fuente: Buehler y Schmutzler (2003) y elaboración propia

En la misma línea se sitúan Lafferty y van Fossen (2001: 11) quienes señalan que la concentración en la industria turística incrementa la eficiencia de las empresas: "Las grandes empresas [turísticas] son más rentables porque explotan su poder de mercado y porque son más eficientes debido a las economías de escala [...] la integración horizontal les permite reducir costes especialmente si las empresas absorbidas están administrativamente centralizadas y racionalizadas, mientras que la integración vertical permite a las firmas obtener ventajas competitivas sobre rivales igualmente

eficientes, creando barreras a la entrada y obteniendo una mayor certidumbre en los contratos".

La hipótesis que aquí se viene a proponer deriva de ésta, a la que prestó fundamento, y consiste esencialmente en lo siguiente: una vez alcanzada la integración vertical, con la inclusión en la estructura del touroperador del transporte aéreo y del alojamiento en destino (y eventualmente, de agencias en éste) el touroperador se ve forzado a aumentar su escala de operaciones mediante la expansión horizontal, a fin de conseguir tasas de ocupación de sus equipamientos (esencialmente aviones y hoteles) que le permitan diluir los elevados costes fijos que estas inversiones conllevan y alcanzar el punto muerto en su estructura de costes.

Las líneas aéreas y los hoteles tienen ciertas características en común. Ambas necesitan importantes inversiones en activos físicos, determinadas por la necesidad de disponer del avión o del hotel; la capacidad es fija (dicho de otra forma, la oferta que proporcionan estos equipamientos es rígida) en la medida que tanto unos como otros disponen de un volumen de plazas que no es variable a corto plazo: cuentan con importantes costes fijos (según Sinclair y Stabler²², suponen las dos terceras partes del coste total para las líneas aéreas y en torno al 40 por ciento del total para los establecimientos hoteleros) y unos costes marginales muy reducidos ya que el coste de incluir un pasajero más en un avión con asientos vacíos o de un huésped más en un hotel con habitaciones desocupadas es próximo a cero.

Las industrias que disponen de estas características, además de ser proclives a las guerras de precios para

²² Sinclair y Stabler (1998): 86 - 87

incrementar sus cuotas de mercado, necesitan operar con tasas de ocupación consistentemente elevadas para poder absorber los costes fijos y alcanzar el punto muerto operativo, lo que requiere, a su vez, contar con un flujo regular y constante de clientes.

Las líneas aéreas, por su propia naturaleza, constituyen una inversión que dispone de cierta flexibilidad, ya que puede orientarse, de acuerdo con las necesidades del touroperador y con las fluctuaciones de los mercados hacia un destino u otro; pueden también emplearse para la venta de pasajes de avión no ligados a paquetes turísticos²³ o, incluso, como es el caso reciente de My Travel con la línea de bajo coste My Travel Lite o TU, con Hapag-Lloyd Express, emplearse para el transporte de viajeros entre ciudades, es decir, para transporte no vacacional.

Los hoteles constituyen una inversión más rígida en la medida en que no son desplazables, estando sometidos a grandes fluctuaciones en sus tasas de ocupación durante el año: estas son máximas en temporada vacacional y muy reducidas en el resto del año, fenómeno que se denomina la estacionalidad. De hecho, en este ámbito durante los años 90 se advertían comportamientos distintos: mientras que los touroperadores británicos han sido tradicionalmente renuentes a la adquisición de hoteles en destino, confiando el suministro de plazas de alojamiento a la suscripción de contratos de duración variable con los operadores locales, los touroperadores continentales, especialmente alemanes, franceses y escandinavos, han mantenido una tendencia continuada de

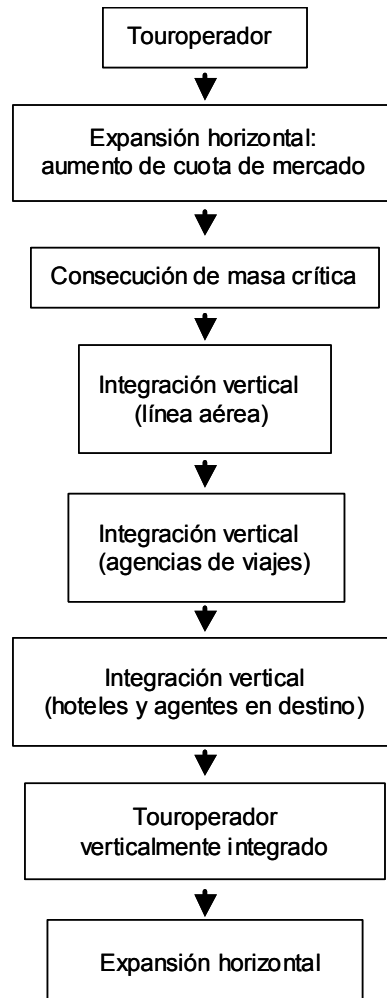
²³ First Choice habitualmente vende a terceros touroperadores en torno a un 30 por ciento de su capacidad de pasaje en aviones (Comisión).

integración en destino mediante la adquisición de establecimientos hoteleros.

La entrada de los touroperadores británicos en la operación de hoteles en destino, que se produce durante la segunda mitad de los años 90 (My Travel, que con la adquisición de SLG Group accede a la cadena hotelera de este touroperador denominada Sunwing; la compra de Turavia por First Choice, mediante la que adquiere también los hoteles de éste; y la creación de la división hotelera de Thomson, con el nombre de TTG Hotels) podría estar en la base del proceso de expansión horizontal de los touroperadores verticalmente integrados²⁴ y que culmina a finales de esa década con la compra de Thomson por TUI para formar TUI UK y con la adquisición de Thomas Cook por el touroperador C & N. El diagrama siguiente mostraría la síntesis del proceso que se propone:

²⁴ Ello explicaría, asimismo, la entrada de los touroperadores en segmentos de mercado especializados, que emprenden los operadores británicos en ese mismo periodo, tales como el turismo de congresos o el de incentivos que, al disponer de una evolución anual distinta a la de los viajes vacacionales, contribuirían a la ruptura de la estacionalidad hotelera característica de éstos

Secuencia de desarrollo de un touroperador verticalmente integrado



4.4 La estructura del mercado de los touroperadores: una revisión de la literatura

En principio, la estructura formal del mercado de los touroperadores que hemos descrito en secciones anteriores, caracterizada por unas pocas firmas verticalmente integradas que disponen de una cuota de mercado significativa y un amplio número de operadores de menores dimensiones que se reparten el resto del mercado llevaría a la conclusión de que éste tiene una estructura oligopolística, ejerciendo las grandes

empresas el poder de mercado que les proporciona su tamaño.

Sin embargo, una revisión de la literatura disponible muestra que las conclusiones distan de ser unánimes. Existe una viva controversia entre los autores que han estudiado este sector, cuyas conclusiones en los distintos trabajos muestran una amplia variedad de diagnósticos: desde quienes, basándose en los precios de los paquetes turísticos y los reducidos márgenes sobre ventas de los touroperadores concluyen que el mercado se aproxima a patrones de conducta competitivos, hasta quienes proponen una estructura netamente oligopolística, en la que el riesgo de colusión - explícita o tácita- es muy elevado.

Resulta, pues, oportuno para concluir esta sección presentar los trabajos al respecto y examinar las conclusiones que obtienen, efectuando algunas comparaciones. Vaya por delante que la práctica totalidad de los trabajos consultados están referidos al mercado británico, siendo el número de éstos sobre el mercado alemán muy escaso: tan solo Gratton y Richards (1997), Aguiló *et al.* (2001, 2002) y Sard (2002) efectúan comparaciones entre el mercado británico y el alemán.

Uno de los primeros estudios sobre la industria de los touroperadores, el realizado por Sheldon (1986) lleva a cabo un análisis de la estructura de éstos en EE.UU. con referencias al Reino Unido. Constata que la entrada en este mercado es relativamente fácil (al menos en comparación con otras industrias) ya que las inversiones son muy reducidas. Cabe esperar, por tanto, que el ingreso de nuevas empresas en el mercado sea frecuente, apoyando esta tesis en el hecho de que entre 1978 y 1982

surgieron 415 nuevas empresas y entre 1982 y 1985, 593 más, hecho que, según Sheldon, no cabe atribuir al crecimiento del sector, ya que en estos mismos periodos abandonaron la industria 316 y 279 firmas, respectivamente. De estos datos concluye la ausencia de barreras a la entrada y salida de empresas en el mercado.

Por otra parte, comprueba que a pesar del fuerte crecimiento que experimenta el sector entre 1978 y 1985 en el que prácticamente el número de empresas se duplica (de 588 a 1001) tan solo el 34 por ciento se mantuvieron en él durante los siete años en que basa su análisis. La conclusión que obtiene es que el sector está polarizado en dos grupos de compañías: unas pocas de gran tamaño (el 3 por ciento de las empresas generan un 30 por ciento de ingresos por ventas) y un amplio número de firmas que configuran un grupo muy inestable, con frecuentes entradas y salidas. Mientras que las primeras son, esencialmente, touroperadores generalistas, dirigidos hacia un mercado masivo, las segundas son operadores especializados, que se orientan hacia segmentos concretos del mercado, que obtienen sus ingresos de la explotación de factores muy específicos. Dicho de otra manera, estos operadores de menor tamaño, para mantenerse en el mercado siguen la estrategia de explotar su conocimiento diferencial ofreciendo paquetes muy diferenciados, para lo que el conocimiento de destinos concretos es un factor esencial, constituyendo este conocimiento un recurso escaso. Basándose en Friedman (1955), Sheldon apunta que en este tipo de mercados las empresas muestran distintos tamaños de manera que más que un tamaño óptimo lo que muestran es una distribución óptima. Concluye, por tanto que la estructura que exhibe el mercado, con unas pocas empresas de gran tamaño dirigidas hacia el consumo

masivo con un producto relativamente homogéneo y un gran número de empresas más pequeñas que ofrecen un producto diferenciado, constituye la estructura óptima del sector.

Basándose, por último en la reducida tasa de rendimiento de las empresas -por consiguiente, que las empresas de mayor tamaño no disponen de un poder de mercado efectivo- Sheldon llega a la conclusión de que el mercado de los touroperadores es un mercado impugnabile, con entradas y salidas frecuentes y en el que el núcleo de grandes empresas no traslada el predominio que tiene sobre el mercado a los precios debido a la amenaza que suponen los entrantes potenciales.

Sinclair y Stabler (1998) aplican el paradigma estructura- conducta - resultados a la industria británica de los touroperadores. El cuadro siguiente muestra las conclusiones de este ejercicio.

Elemento	Evidencias
ESTRUCTURA	
Número de compradores	Muy elevado: más de 17 millones (1994)
Número de empresas	Muy elevado: en torno a 1.000 (1994)
Tamaño de las empresas	Muy variable, tanto en volumen de ventas
Barreras a la entrada y salida	como en cuotas de mercado Generalmente, bajos costes irre recuperables, excepto para las grandes empresas
Estructura de costes	integradas: en el Reino Unido el número de firmas se duplicó en 8 años (1977 - 1984) mientras que la tasa de salida fue del 70 por ciento en 15 años (1970 -1994)
Integración	Elevados costes fijos derivados de la integración y del reajuste de capacidades y potencial de economías de escala y de gama
Concentración	Elevada entre las mayores empresas del mercado, baja o nula en el resto
	Elevadas cuotas de mercado: las 4 primeras

	empresas suponían el 60 por ciento del total y las 10 primeras el 70 por ciento (1994)
<p>CONDUCTA</p> <p>Comportamiento de los precios</p> <p>Cartel - colusión</p>	<p>Determinada por la elevada elasticidad de la demanda. Guerras de precios recurrentes para alcanzar elevados niveles de ocupación y altas cuotas de mercado</p> <p>Virtualmente inexistente</p>
<p>RESULTADOS</p> <p>Eficiencia</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Limitada: márgenes brutos inferiores al 10 por ciento, resultado de la competencia en precios</p> <p>Volátil, muy relacionada con el ciclo económico. En general, inferior al 5 por ciento.</p>

Fuente: Sinclair y Stabler (1988)

El examen que llevan a cabo de la industria muestra, en consonancia con los resultados obtenidos por Evans y Stabler (1995), que la industria británica está segmentada en "grupos estratégicos" ya que el intento de determinar supuestos de partida comprensivos de las condiciones del conjunto del conjunto de la industria puede resultar una simplificación excesiva.

A título de ejemplo, señalan que la hipótesis de bajos costes irrecuperables y ausencia de barreras de entrada, varía, dependiendo del segmento de mercado de que se trate: "supongamos un touroperador que opera en un segmento especializado con un mercado limitado [...] que tiene la intención de entrar en el mercado de paquetes masivos. El aprovechamiento de las economías de escala y de gama constituye una condición para la entrada que debe ser satisfecha. Para alcanzar tales economías el touroperador debe disponer de su propia línea aérea y de sus hoteles incurriendo en sustanciales costes

irrecuperables que pueden actuar como factores disuasorios a la entrada"²⁵.

La noción de grupo estratégico que emplean estos autores es la siguiente: "[...] en un mercado diversificado, en términos de tamaño e importancia de las empresas y productos, hay determinadas similitudes entre las características de un determinado número de compañías y de sus productos que sugieren [la existencia de] intereses comunes y que, por tanto, pueden clasificarse en grupos distintos e identificables"²⁶.

En la industria de los touroperadores se distinguen tres grupos estratégicos que se diferencian por el tamaño de las empresas, capitalización, cuota de mercado y productos que ofrecen. En el primero estarían las diez primeras empresas, fuertemente integradas y capitalizadas, con presencia en distintos mercados, importantes economías de escala y de gama y que disponen de un poder de mercado considerable. El segundo, en el que habría en torno a 20 empresas, está más especializado, la integración es variable y las cuotas de mercado son inferiores; por último, el tercer grupo está formado por pequeñas empresas no integradas, muy numerosas y con reducidos costes de entrada y de salida.

El hecho de que el precio de los paquetes turísticos se haya mantenido en términos competitivos y la reducida tasa de beneficios sobre la cifra de ventas que muestra el mercado, incluso para los operadores turísticos del primer grupo, unido al hecho de que entre los cinco mayores tour operadores del mercado únicamente dos están presentes en 1970, lleva a Sinclair y Stabler a afirmar que el mercado es impugnado para el primer grupo y

²⁵ Sinclair & Stabler, (cit.): 108

²⁶ Sinclair & Stabler, (cit.): 109

competitivo para el tercero, mientras que el segundo mostraría características tanto de competencia perfecta como de mercado impugnado.

Davies y Downward, en una serie de trabajos publicados entre 1998 y 2001 señalan que los estudios generalmente efectuados sobre la industria de los touroperadores son esencialmente descriptivos, con muy poco contraste empírico de las conclusiones obtenidas.

Estos autores llevan a cabo una investigación econométrica sobre una muestra de 63 empresas del sector de touroperadores y agencias de viajes -argumentan que ambos pueden considerarse una única industria, debido a la interdependencia entre ambos tipos de empresas- especificando un modelo que hace depender los beneficios sobre ventas de la cuota de mercado, el índice de concentración, un indicador de si la empresa está o no verticalmente integrada y la tasa de desempleo, como *proxy* del ciclo económico. La conclusión que obtienen es que ninguna de las variables resulta estadísticamente significativa, arrojando dudas sobre la hipótesis del poder de mercado.

Sin embargo, la ruptura de la muestra en grupos homogéneos arroja algunas diferencias. En primer lugar, que para el grupo de las mayores empresas, la concentración es significativa a un nivel del 0,005 por ciento; sin embargo, el coeficiente presenta signo negativo, lo que sugiere que las tentativas de ampliar el tamaño a costa de otras empresas no son rentables, en la medida en que la manera de incrementar esta cuota es mediante la reducción en los precios, lo que va en detrimento de la rentabilidad.

Tampoco encuentran evidencias que apoyen las tesis de la competencia ni de la impugnabilidad de la industria, llegando únicamente a destacar la tesis del poder de mercado de los grandes touroperadores británicos y apoyando las tesis de Evans y Stabler -compartida, como hemos visto anteriormente por Sinclair y Stabler- de la segmentación de la industria en grupos estratégicos.

En la línea opuesta se sitúan Aguiló *et al.* (2001) y Sard (2002), quienes llegan a la conclusión de que los touroperadores integrados disponen de poder de mercado tanto en origen como en destino. El primero se refleja en los precios de los paquetes turísticos, viéndose reforzada por el segundo, que se manifiesta en el poder de negociación que ejercen los mayores touroperadores frente a los hoteles en los destinos nacionales.

La investigación econométrica que llevan a cabo Aguiló *et al.* sobre una muestra de los precios de los paquetes turísticos ofrecidos por los principales touroperadores alemanes durante la tercera semana de agosto de 1999 (evitando así el componente estacional de los precios) muestra que junto a las variables explicativas clásicas - categoría del hotel, servicios que ofrece, proximidad a la playa- la identidad del touroperador resulta también un factor altamente significativo.

Partiendo de estos resultados, Sard y Aguiló *et al.* (2002) van más allá y llevan a cabo una doble investigación. En primer lugar, construyen un modelo que relaciona el precio de venta de los paquetes turísticos con las variables explicativas clásicas (duración, categoría del hotel, servicios) añadiéndole un indicador que recoja el tamaño relativo de la empresa que lo ofrece, básicamente la cuota de mercado. Por otra, elaboran un modelo similar que recoge los precios

pagados por los touroperadores en destino a los hoteleros por las plazas de alojamiento, incluyendo, asimismo, variables que recojan si el establecimiento pertenece o no a una cadena y lo que denomina el grado de concentración de producto, que mide la importancia de la oferta de un touroperador en cada segmento de mercado (delimitado éste por la categoría del hotel) calculada como la proporción de ofertas que efectúa un operador en un segmento determinado respecto del número total de ofertas en este segmento.

Los resultados que obtienen muestran cómo los mayores touroperadores disponen de poder de mercado tanto en origen como en destino. Concretamente TUI y My Travel fijan los precios mayores para los paquetes turísticos de categoría similar, mientras que C & N o LTU, en el mercado alemán, fijan precios inferiores.

Asimismo, disponen de poder monopsonístico en los destinos, pagando precios menores por las plazas de alojamiento en relación con los precios satisfechos por operadores de menor tamaño²⁷. Ello lleva a afirmar a estos autores que la industria de los touroperadores es oligopolística, con un importante poder de mercado que permite a las empresas líderes fijar precios de venta más elevados de los paquetes sin perder a cambio cuota de mercado²⁸.

²⁷ "En suma, cuantos más turistas trae [al destino] el touroperador, mayor es el poder de mercado de que dispone y, por tanto, puede negociar precios inferiores con sus proveedores" (Sard, 2002:13).

²⁸ Una interesante conclusión que obtiene el estudio es que contrariamente a lo que cabría esperar, las cadenas hoteleras no obtienen precios mayores de los touroperadores que los hoteles independientes; de hecho, los paquetes turísticos que incluían un hotel independiente resultaban, por termino medio, más caros que los que incluían un hotel perteneciente a alguna cadena. La conclusión a la que llegan Sard y Aguiló es que para las cadenas hoteleras es más importante la tasa de ocupación de los hoteles que el precio que obtienen, lo que indicaría una elevada

De la misma opinión resulta ser la Comisión quien, en el asunto Airtours/First Choice, califica al mercado de los paquetes turísticos como de "oligopolio dominante", en que los grandes operadores verticalmente integrados, limitan el acceso a los competidores mediante las barreras estratégicas resultado de la integración: el acceso a las plazas de transporte aéreo y a la red de distribución. En síntesis, el razonamiento de la Comisión pone el acento no tanto en las ganancias en eficiencia que se producen como resultado de la integración vertical de los touroperadores sino en las limitaciones a la competencia que supone para los operadores no integrados el tener que proveerse tanto de plazas de avión como hoteleras en condiciones menos favorables, lo que permite que los primeros disfruten de una posición de dominio en el mercado. Posición de dominio que se ve reforzada por el moderado crecimiento que cabe esperar experimente el mercado en años sucesivos, de manera que esta posición de dominio no se vería amenazada por la entrada de nuevos competidores o por el crecimiento de los operadores existentes de tamaño medio hasta alcanzar la masa crítica suficiente como para iniciar el proceso de integración vertical²⁹.

Evans y Stabler (1995) efectúan un análisis de la industria británica de los touroperadores. Distinguen

elasticidad de la función de demanda de plazas por los touroperadores que serían muy sensibles a los precios.

²⁹ Paradójicamente, tres años antes, en 1997, la *Monopolies and Mergers Commission*, en su estudio sobre los touroperadores y agencias de viajes en el mercado británico consideró que la competencia en el sector era vigorosa: "Hemos obtenido una amplia evidencia de que [...] aunque la concentración ha aumentado en los últimos cinco años (entre 1992 y 1997) no alcanza un nivel especialmente alto. Los beneficios no son excesivos, año tras año. Las empresas entran y salen. No hay barreras a la entrada significativas en el mercado de los touroperadores o de las agencias de viajes. La mayoría de los grandes grupos, verticalmente integrados, compiten para atraer a los consumidores en este entorno" (párrafo 1.6 del informe final, p.4).

tres etapas en su desarrollo: una primera etapa introductoria, entre 1950 y 1964, en que la oferta estaba muy fragmentada y orientada, especialmente, hacia viajeros pudientes (*affluent*) "atraídos por el status y la excitación asociados a los viajes al extranjero" (Pág. 246). En la segunda, la etapa de crecimiento, que fechan entre 1965 y 1989, supone la entrada de las grandes empresas en el sector y su orientación hacia el turismo masivo, impulsada por el desarrollo tecnológico de la industria aeronáutica que reduce sustancialmente los precios del transporte aéreo. Se caracteriza por un fuerte aumento en la concentración del mercado y una rentabilidad empresarial sumamente volátil. La tercera etapa, que denominan de madurez, comienza en 1990, con una ralentización en las tasas de crecimiento del mercado y un aumento en los niveles de concentración.

Durante la segunda etapa, en el mercado de los paquetes turísticos se producen guerras de precios recurrentes, originadas por factores tales como la variabilidad de la demanda, las relativamente reducidas barreras de entrada de nuevas empresas, y la continua batalla entre las firmas establecidas por incrementar su cuota de mercado, lo que en opinión de los autores erosionaría el margen de beneficios desde un máximo del 6 por ciento alcanzado en 1978 hasta un 2 por ciento en 1993, exhibiendo el año 1987 tasas de rentabilidad negativas. Es en este periodo cuando las empresas experimentan los mayores incrementos en la capacidad, delineando lo que será, durante la segunda mitad de los años noventa la estructura del mercado: Thomson crece entre 1991 y 1994 un 26 por ciento, mientras que Airtours, en el esfuerzo por posicionarse entre los mayores touroperadores británicos crece un 73 por ciento con referencia a la cuota de mercado y un sorprendente 200 por ciento en capacidad. Consideran poco probable que las guerras de precios de

los años 70 y 80 se repitan, ya que a partir de 1991 la estrategia de los touroperadores se centra, esencialmente, en ajustar la capacidad disponible a la demanda y evitar acciones tan costosas. La competencia entre touroperadores se lleva a cabo en factores distintos a los precios, como corresponde a un mercado maduro: la construcción de marcas sólidas, la diferenciación de los productos, la segmentación del mercado y las variaciones en calidad.

En consecuencia, distinguen dos situaciones en la evolución del mercado: una primera, caracterizada por la competencia directa entre las empresas a través de los precios, dirigida a aumentar las cuotas de mercado y a alcanzar un tamaño suficiente que les permita conseguir economías de escala a través de la integración vertical y la expansión horizontal, que se extendería hasta el año 1991 en el que el mercado adoptaría una estructura oligopolística, con la aparición de barreras a la entrada de nuevas empresas, construidas mediante la integración vertical (los autores conceden especial importancia a la integración con el segmento de distribución minorista, ya que limita la entrada de nuevos operadores y el crecimiento de los existentes) y el traslado de la competencia hacia factores distintos del precio: la diferenciación del producto y la segmentación del mercado operarían en el mismo sentido, disuadiendo la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, también destacan el hecho de que la industria no es homogénea, de manera que las condiciones de la competencia tampoco son uniformes para toda ella. De hecho, distinguen tres estratos: el primero formado por las cinco mayores empresas (Thomson, First Choice, Airtours, Cosmos e Iberotours, en 1994) con una cuota de mercado del 63,4 por ciento que respondería a la

descripción efectuada; un segundo grupo, integrado por los 40 mayores touroperadores del mercado - excluidos los cinco anteriores - con una cuota conjunta de un 20,8 por ciento y un tercer grupo, formado por el resto, con una cuota del 15,9 por ciento. Este último ha sido el que ha experimentado en mayor medida la presión competitiva de las empresas integradas en el primer grupo -de hecho, entre 1991 y 1994 perdieron 4,3 puntos de su cuota de mercado conjunta- ya que éstas, a través de sus marcas especializadas, capturan los nichos de mercado en que los touroperadores pequeños y no integrados se especializan en cuanto tales nichos alcanzan una cierta dimensión.

Sin embargo, quienes están, en opinión de los autores, en situación de mayor riesgo son los del segundo grupo, ya que al orientarse hacia el mercado masivo, controlado mayoritariamente por las empresas del primer grupo, están expuestas a verse expulsadas del mercado por los recortes de precios que pueden efectuar las empresas de mayor tamaño, o bien a ser absorbidas por éstas: "Los touroperadores deben efectuar la elección estratégica de estandarizarse o especializarse, siendo dificultoso situarse en el fenómeno intermedio. El shock cultural y logístico que supondría para un operador masivo el desplazamiento hacia una compañía especializada puede ser desastroso. Contrariamente, la batalla por la cuota de mercado no constituye ya una estrategia viable a largo plazo, excepto quizá para las cinco grandes empresas del primer grupo [quienes]... tendrán que salir del mercado doméstico para conseguir mayor tamaño y diversificación"³⁰. Palabras que siete años después resultan casi proféticas, ya que la expansión internacional de los grandes touroperadores británicos,

³⁰ Evans y Stabler (cit.): 262

como hemos visto anteriormente, tiene sus comienzos a mediados de los años noventa.

Gratton y Richards (1997) efectúan una interesante comparación entre el mercado británico y el alemán de los touroperadores entre los años 1988 y 1993 que coincide con el momento en el que Evans y Stabler (1995) fijaban la transformación de una industria sometida a oscilaciones cíclicas, exceso de capacidad y guerras de precios por la cuota de mercado a una situación más estable.

La tesis que defienden estos autores es, en síntesis, la siguiente: si bien el mercado británico y el alemán presentan una estructura muy similar, la conducta y los resultados de las empresas son muy diferentes.

La estructura del mercado británico, como es conocido, muestra una elevada concentración entre un reducido grupo de grandes empresas verticalmente integradas. Ahora bien - y en esto, su análisis es similar, si no idéntico al de Evans y Stabler- las guerras de precios, las oscilaciones de la demanda y la variabilidad de los beneficios son muy acusadas. Estas condiciones han llevado a la quiebra o a la absorción a grandes empresas: citan los casos de Clarksons que tuvo que abandonar el mercado en 1974 y de International Leisure Group (ILG) que quebró en 1991 tras unas campañas de reducciones de precios muy agresivas dirigidas a desbancar a Thomson Travel Group como primer operador del mercado³¹. Aún así: "en lo que constituye técnicamente una situación de monopolio de acuerdo con la definición del Reino Unido, con una empresa

³¹ Los autores destacan que no fue Thomson el principal beneficiado de la desaparición de ILG sino Airtours y First Choice quienes captaron la mayor parte de la cuota de mercado.

controlando el 25 por ciento del mercado³², los resultados predecibles de tal concentración de mercado no se han producido". En este sentido, los autores destacan que los precios de los paquetes turísticos son bajos, la entrada de nuevas empresas es sencilla y no requiere de inversiones de capital importantes.

Los pequeños operadores se concentran en nichos de mercado y distribuyen sus productos a través de las cadenas de agencias de viajes más elevados, incluso si éstas están ligadas a los grandes touroperadores. Ello les lleva a la siguiente conclusión: "Este cuadro de elevada concentración, precios competitivos y reducidos márgenes de beneficios entre 1988 y 1993 sugiere que el mercado británico de paquetes turísticos es un mercado impugnabile. La alta cuota de mercado de los mayores touroperadores no les proporciona el poder de mercado necesario para mantener precios elevados, altos beneficios y estabilidad de mercado. Antes al contrario, el mercado británico se ha caracterizado por una inestabilidad permanente, impulsada por la intensa competencia entre las mayores empresas. Un efecto de esto ha sido el que los touroperadores británicos han centrado sus esfuerzos sobre el mercado doméstico, en este periodo, con escasos intentos de introducirse en los mercados exteriores"³³.

Respecto del mercado alemán constatan la existencia, asimismo, de un elevado nivel de concentración. En 1993 los tres principales operadores (TUI, NUR - posteriormente C & N- y LTT -actualmente Rewe Touristik)

³² La autoridad de la competencia del Reino Unido (*Competition Commission*), establece en sus *Merger Guidelines* que existe un monopolio simple cuando una empresa controla, al menos, el 25 por ciento del mercado, mientras que un monopolio conjunto se produce cuando dos o más empresas controlan, conjuntamente, un 25 por ciento del mercado.

³³ Gratton y Richards (1997) : 221

ostentaban una cuota de mercado conjunta del 60 por ciento, una cifra muy similar a la que correspondía a los cinco primeros touroperadores británicos. Sin embargo: "la diferencia estriba en la estabilidad relativa del mercado alemán. No solamente hay una variación muy pequeña en este 60 por ciento entre 1988 y 1993, sino que también las tres mayores compañías muestran un crecimiento sostenido en cuanto a número de pasajeros en este periodo"³⁴. Esta estabilidad en el crecimiento contrasta con la volatilidad característica del mercado británico en que los años de rápida expansión alternaron con los de recesiones y caídas en las tasas de crecimiento.

Por otra parte, señalan que en el Reino Unido los aumentos en la capacidad han elevado los ingresos por ventas, si bien a costa de reducir los precios. En Alemania, el ingreso medio por cliente es consistentemente mayor que en el Reino Unido. Los autores concluyen que, partiendo de estructuras de mercado similares, los touroperadores alemanes han sido capaces de proteger su cuota de mercado, volumen de ingresos y rentabilidad de las presiones competitivas mucho mejor que los británicos.

La explicación, para los autores estriba en la naturaleza y solidez de las barreras a la entrada de nuevos competidores, específicamente, en el ámbito de la distribución al por menor. En el caso de Alemania, las ventas al consumidor final se efectuaban a través de la red de agencias del touroperador, vinculadas a éste mediante acuerdos de licencia, similares a la franquicia, de manera que distribuían exclusivamente los paquetes del touroperador del que dependían³⁵. Según

³⁴ Gratton y Richards (1997): 222

³⁵ El sistema de vinculación exclusiva desapareció en 1994

Gratton y Richards, esto impidió a ILG, el segundo touroperador británico, entrar en el mercado alemán en 1986, al no conseguir establecer algún sistema para la distribución de sus productos. En definitiva, el sistema de distribución opera como barrera de entrada, incluso para empresas del tamaño de ILG. Ello les lleva a la conclusión de que la industria de los touroperadores alemanes constituye un oligopolio, en el que las barreras a la competencia de las empresas -sea mediante la expansión de las existentes, sea disuadiendo la entrada de nuevos competidores- que constituía el sistema de distribución exclusiva, les ha permitido mantener precios más elevados, tasas de rentabilidad mayores y ritmos de crecimiento más estables que sus homólogos británicos.

Una consecuencia adicional, que también marca una diferencia sustancial entre el mercado británico y el alemán ha sido que, habiendo alcanzado los touroperadores alemanes los límites a la expansión en su propio mercado compatibles con la normativa antimonopolio en fecha relativamente temprana, continúan la senda de crecimiento mediante su implantación en los mercados exteriores. En este sentido, el touroperador TUI inicia su expansión internacional a mediados de los años setenta, seguida por el resto de los touroperadores, situándose no solo en los países comunitarios, sino también en los países del Este europeo.

Los autores concluyen, sin embargo, que probablemente estas diferencias se vayan suavizando en el futuro, ya que con la desaparición del sistema de agencias vinculadas en Alemania en 1994, cabe esperar que se alcance una mayor competencia, mientras que los

touroperadores británicos han empezado a asentarse en los mercados exteriores.

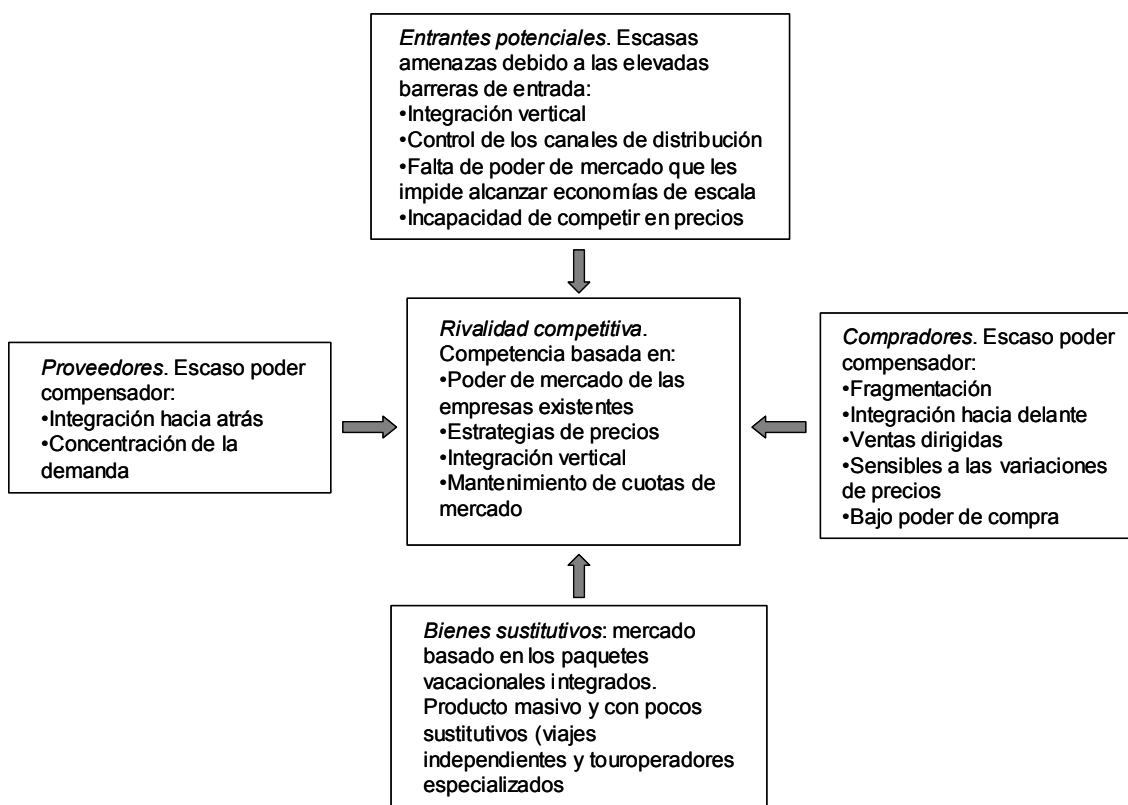
Desde una óptica distinta, Dale (2000) llega a la conclusión de que el mercado de los touroperadores tiene una estructura oligopolística. Para ello aplica el modelo de Michael Porter (1990), quien argumenta que son cinco los factores que determinan el entorno competitivo de la industria:

- La amenaza de nuevas entradas, donde subsume la existencia de entrada, la capacidad para alcanzar economías de escala, el acceso a los canales de distribución, los requerimientos iniciales de capital y la capacidad de diferenciación del producto.
- El poder negociador de clientes y proveedores, resultado del número y concentración de ambos y, en el caso de los últimos, la existencia de inputs sustitutivos.
- La amenaza de productos sustitutivos: la posibilidad de aparición de nuevos productos capaces de satisfacer las mismas necesidades, o lo que es lo mismo, con elasticidades cruzadas positivas y elevadas.
- La rivalidad entre los competidores dentro del propio mercado, lo que está relacionado con el tamaño, la diversidad- léase la concentración- la tasa de crecimiento de la industria y la importancia de las barreras a la entrada y salida.

La argumentación de Dale parte de la constatación de que la estrategia de integración vertical y horizontal seguida por los grandes touroperadores británicos ha creado un entorno competitivo en que éstos disponen de un poder efectivo de mercado sobre los proveedores y los

clientes, han limitado la entrada de nuevos competidores mediante la erección de barreras de entrada, a través del control de los canales de distribución, y de la inversión para el establecimiento de marcas sólidas, desenvolviéndose en un mercado de consumo masivo en el que los productos sustitutivos al paquete turístico son escasos. El cuadro siguiente, tomado de este autor, muestra la síntesis de su estudio:

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado al mercado de los touroperadores



El autor señala que la competencia entre las firmas existentes se ha volcado en aspectos distintos al precio: el control y la defensa de las cuotas de mercado a través de una agresiva política de marketing y la mejora de la rentabilidad mediante un mejor ajuste entre la capacidad disponible y la demanda. Rasgos, todos ellos característicos de un mercado de oligopolio, en el

que apunta las posibilidades de colusión entre las principales empresas, al señalar, marginalmente que éstas pueden desencadenar represalias hacia los nuevos entrantes aumentando la cantidad ofrecida, lo que inevitablemente reduciría los precios, haciendo que la nueva empresa incurriera en pérdidas.

Tras este repaso a la literatura disponible sobre los touroperadores podemos obtener alguna conclusión. El cuadro de la página siguiente muestra un resumen de los trabajos consultados.

Destaca, especialmente, la disparidad de conclusiones a que llegan los autores, incluso para periodos muy próximos entre sí; no deja de resultar sorprendente cómo Sinclair y Stabler califican a la industria de impugnabile y competitiva, según el segmento de que se trate mientras que, un año después, la Comisión califica a los grandes touroperadores británicos como un oligopolio dominante, con elevados riesgos de colusión.

Evidentemente, las comparaciones inmediatas pueden resultar engañosas, en la medida en que el objeto de estudio no es coincidente. El interés que despiertan los grandes touroperadores (empresas verticalmente integradas, con presencia en distintos mercados) es indiscutible, e induce a fijar en ellos la atención. Sin embargo, ello no debe llevarnos al error de tomar la parte por el todo: junto a esta fracción de la industria existen un buen número de empresas que compiten activamente entre sí ofreciendo productos diferenciados, aprovechando la segmentación de la demanda.

En consecuencia, y sobre esto sí que parece existir una amplia coincidencia, las condiciones de competencia en la industria no son homogéneas, sino que éstas varían de acuerdo con la estructura del grupo estratégico (en la terminología de Evans y Stabler y en la de Sinclair y Stabler) de que se trate: oligopolística entre los grandes touroperadores verticalmente integrados y basada en factores distintos del precio y con rasgos propios de la competencia monopolística entre los operadores de menor tamaño, que intentan explotar la ventaja que se deriva de ofrecer a segmentos específicos de mercado productos diferenciados. En este sentido, no deja de ser motivo de inquietud el comprobar cómo los grandes touroperadores acceden a estos segmentos en cuanto alcanzan un determinado tamaño.

4.5 La incidencia de las tecnologías de la información y comunicaciones en el sector turístico

La industria turística ha sido una de las primeras en emplear masivamente las tecnologías de la información y comunicaciones, genéricamente conocidas por su acrónimo, TIC. El progreso técnico que se ha producido durante los últimos cuarenta años ha permitido a las empresas más dinámicas del sector, no solamente redefinir su propia estructura organizativa, sino también sus relaciones, tanto con los proveedores como con los clientes, consiguiendo optimizar sus costes operativos y generar mayores ingresos y nuevos productos³⁶.

En este periodo pueden distinguirse tres etapas, caracterizadas cada una de ellas por la introducción y la diseminación de un avance tecnológico determinado:

³⁶ Comisión CE, Dirección General de Empresas (2002)

- Los sistemas computerizados de reservas (CRS), durante los años 60 y 70.
- Los sistemas globales de distribución (GDS) en los años 80.
- La denominada revolución de Internet, a partir de los años 90.

Examinemos cada uno de ellos y las transformaciones inducidas en la industria turística.

4.5.1 *Los CRS y GDS*

Los CRS son, en opinión de Sheldon (1994: 126) "El más importante y significativo sistema de información" llegando a constituir para Truitt (1991: 21) "un elemento crítico para la distribución y el marketing de los servicios turísticos".

Los CRS se definen como "Una base de datos centralizada, actualizada periódicamente y que está accesible a sus abonados a través de terminales informáticas³⁷". El origen de los CRS se remonta a los primeros años 60, surgiendo como consecuencia de la limitada eficacia y elevado coste de los sistemas manuales para el control de la disponibilidad de plazas en los aviones ante el crecimiento experimentado por los viajes aéreos. Con la finalidad de disponer de un sistema automatizado que permitiese la gestión de la capacidad de los aparatos, American Airlines e IBM iniciaron a finales de los años 50 lo que en 1964 sería SABRE, el primer sistema capaz de procesar en tiempo real las reservas de plazas efectuadas desde los distintos puntos de venta de la compañía³⁸.

³⁷ US Department of Transportation, (1988): 8

³⁸ El desarrollo de SABRE no se efectuó sin incurrir en elevados gastos. Las estimaciones de la época hacen referencia a un coste de 100 millones de dólares en gastos de desarrollo, 2,1 millones en gastos de instalación y puesta en marcha y 37 millones adicionales entre 1964 y 1968 en trabajos de corrección de

A partir de éste, las restantes grandes líneas aéreas norteamericanas fueron creando sus propios sistemas. Entre 1965 y 1968 Continental Airlines, Delta Airlines y Northeast fueron creando sus propios sistemas que incorporaron soluciones similares, mientras que United Airlines lo haría en 1971 con el sistema Apollo.

Estos primeros sistemas se limitaban a automatizar el proceso de reservas y de emisión de billetes, siendo de uso interno para la compañía propietaria. En 1974 American Airlines comenzó a instalar terminales informáticos del sistema SABRE en las agencias de viajes, seguida al poco tiempo por United. Simultáneamente, los sistemas se ampliaron para dar cabida, mediante acuerdos, a los vuelos operados por compañías distintas de la propietaria del sistema, surgiendo así los CRS.

La expansión de los CRS se produce a partir de 1978 tras la liberalización del transporte aéreo en los EE.UU. En un primer momento, la instalación de terminales de los CRS en las agencias de viajes se había limitado a las empresas de mayor tamaño en aquellas áreas donde la compañía aérea propietaria era el operador principal; tras la liberalización su uso se generalizó, alcanzando a la práctica totalidad de las agencias de viajes³⁹.

No obstante, comenzó a detectarse que la operativa de los CRS estaba llevando a la aparición de prácticas

errores y mejoras de proceso, soportados principalmente por IBM. A cambio, esta compañía obtuvo prácticamente el monopolio del desarrollo de los restantes sistemas; el tardío acceso de United, mencionado en el texto, se debe a los problemas experimentados con el sistema inicial, desarrollado por Sperry-Univac que hubo que sustituir por otro desarrollado finalmente por IBM (Gellmann y Fitzgerald, 2001).

³⁹ De esta manera, las compañías aéreas descargaron en las agencias de viajes todo el proceso de reservas y gestión de la capacidad de los aviones, con el consiguiente ahorro en costes.

anticompetitivas. Una de ellas, que todos los CRS practicaban en mayor o menor medida, era conocida como el sesgo de pantalla, que consistía en mostrar en lugares destacados -la primera pantalla del sistema e incluso la primera línea de ésta- los vuelos de la compañía propietaria del CRS⁴⁰. A ésta se unían otras tales como el cobro de tarifas a otras compañías por la realización de reservas que variaban en función de la intensidad de la competencia, así como el pago de comisiones a las agencias de viajes de acuerdo con el volumen de reservas efectuadas en un determinado periodo de tiempo.

Estas prácticas llamaron la atención del organismo regulador del transporte aéreo en EE.UU. la *Civil Aeronautics Board* (CAB) que inició una investigación en 1982. Las conclusiones de ésta, un año después, mostraron evidencias de comportamientos anticompetitivos como los descritos. Asimismo, el estudio de la CAB halló que existían elevadas barreras a la entrada en el mercado, resultado tanto de los elevados costes de desarrollo e instalación de los sistemas como de las economías de escala y de gama de que disfrutaban las compañías establecidas, lo que les permitía operar con unos costes marginales extremadamente reducidos. Adicionalmente, la extensión del sistema a las agencias se efectuaba mediante la suscripción de contratos a

⁴⁰ El núcleo del sistema de procesamiento del CRS es un complejo algoritmo que, en respuesta a los requerimientos del usuario - trayecto, fechas, categoría del vuelo, escalas- selecciona de la base de datos aquel o aquellos vuelos cuyas especificaciones coinciden, total o parcialmente, con las solicitadas. El sesgo de pantalla consistía en que el algoritmo seleccionaba y situaba en los primeros lugares los vuelos de la compañía propietaria del sistema, mostrando los de las demás en posiciones menos favorables. Si se tiene en cuenta que entre el 70 y el 90 por ciento de los vuelos se seleccionan de entre los que aparecen en la primera pantalla y, de éstos, el 60 por ciento de las reservas se efectúan sobre el que aparece en primer lugar, resulta evidente la ventaja que supone el aparecer en dicho puesto (Gellmann y Fitzgerald, 2001).

largo plazo que incluían cláusulas de exclusividad lo que, unido a lo anterior, tenía el efecto de impedir la entrada de nuevos competidores en el mercado⁴¹.

Para eliminar estas prácticas la CAB aprobó una normativa que prohibía el empleo de algoritmos sesgados y el cobro de tarifas discriminatorias, limitando la duración de los contratos entre los CRS y las agencias a un máximo de cinco años. La normativa se revisó en 1992 para incluir nuevas conductas tales como el cobro a las agencias de una cuota fija independiente del uso del sistema y el que éstas pudieran instalarlo en sus propios equipos informáticos⁴².

En Europa los primeros CRS se desarrollaron en 1987 con la formación de dos consorcios: uno que incluía a las compañías aéreas Air France, SAS, Lufthansa e Iberia, que fundó el sistema Amadeus y otro, entre British Airways, KLM y Swissair, dando lugar al sistema Galileo. Paradójicamente, ambos tienen su origen en sistemas norteamericanos: el desarrollo de Amadeus partió de System One, originalmente el CRS de Eastern Airlines; Galileo del CRS Apollo, originalmente el sistema propiedad de United Airlines.

Tras la introducción de la normativa reguladora se produjeron dos cambios sustanciales: en primer lugar, la

⁴¹ Las prácticas anticompetitivas eran más amplias. Junto al sesgo de pantalla se producía un sesgo estructural, que operaba en el mismo sentido, resultado de las limitaciones del procesador de datos, que penalizaba los vuelos de las compañías distintas de la propietaria con periodos de espera que podían llegar a los 65 minutos. Dado que los terminales informáticos eran propiedad de la compañía gestora del CRS, el suministro del material y su mantenimiento por ésta producía lo que la CAB denominó en su informe el efecto halo, que reforzaba la preferencia por la reserva en los vuelos de la compañía propietaria.

⁴² La Unión Europea dispone de una normativa de contenido similar, el Reglamento (CE) 2299/89 de 24 de julio de 1989 por el que se establece un código de conducta para el uso de los sistemas informatizados de reservas.

retirada de las compañías aéreas, propietarias originales de estos sistemas, del accionariado. En 1997, American Airlines vendió en el mercado de valores una parte del capital de SABRE, completando la operación en 1999; el 25 por ciento del capital de Galileo, cotiza en bolsa, mismo porcentaje que el de Amadeus; el único que pertenece totalmente a las tres compañías fundadoras (TWA, Delta y Northwestern) es Worldspan, siendo también el último que hizo su aparición en el mercado. En segundo lugar, los CRS se convirtieron en GDS mediante una doble transformación: la extensión geográfica de su área de operaciones (hasta principios de los años 80 los CRS se limitaban a operar en su país de origen, EE.UU.) y la inclusión en sus bases de datos de proveedores turísticos, esencialmente, hoteles, compañías de alquiler de automóviles y de transporte por ferrocarril, cruceros...) mejorando así la utilidad para las agencias de viajes, ya que proporcionaban en un mismo terminal información en tiempo real sobre las disponibilidades de plazas y precios, a lo que se añadía la posibilidad de efectuar reservas, convirtiéndose así "en un sistema completo de información turística" (Poon, 1993: 10). El cuadro siguiente muestra las cuotas de mercado de los cuatro mayores GDS en el año 2000:

**Cuotas de mercado (%)
de los cuatro mayores GDS (2000)**

	SABRE	Amadeus	Galileo	Worldspan	Total
Mundo	23	30	28	10	91
EE.UU.	37	15	31	17	100
Europa	11	51	25	13	100

Fuente: Comisión CE, Dirección General de Empresas (2002)

Las características esenciales de los GDS son las siguientes:

- Están basados en un software específico, derivado de los sistemas empleados por los CRS, que puede ser operado únicamente por usuarios profesionales.
- Los costes de instalación y funcionamiento son muy elevados.
- Los participantes son, casi exclusivamente, grandes empresas, excluyendo a las de tamaño pequeño y mediano.

Básicamente, los GDS constan de cuatro componentes funcionales:

- La gestión de inventarios, que comprende la captura de las disponibilidades y precios de los proveedores (plazas en medios de transporte y de alojamiento, automóviles) y la capacidad de presentarlas en una pantalla de ordenador de acuerdo con las especificaciones introducidas por el agente de viajes.
- La determinación de precios y tarifas que, de acuerdo con el itinerario solicitado y basándose en una serie de reglas, establecen el precio total del producto solicitado.
- La emisión de billetes y otros documentos de viaje por medios físicos o electrónicos y la posibilidad de enviar éstos a localidades alejadas del emisor.
- Una serie de elementos adicionales que facilitan tanto a la agencia de viajes como al proveedor el seguimiento de las transacciones efectuadas para el cálculo y la liquidación de comisiones, así como instrumentos de control contable y financiero.

El papel que desempeñan los GDS en la comercialización de los servicios turísticos queda de manifiesto si se tiene en cuenta que en los EE.UU. cerca del 80 por ciento de los pasajes de avión, el 32 por ciento de las reservas de hotel y el 60 por ciento de los alquileres

de automóviles se realizaban, en 1998 a través de estos sistemas (Alcázar y Martín, 2002: 27).

Sin embargo, un estudio realizado bajo el patrocinio de la Unión Europea⁴³ señala determinados inconvenientes que limitan su utilidad. El estudio reconoce el éxito que han tenido los GDS en la comercialización de pasajes de avión de líneas regulares y de estancias de hotel para los viajeros de negocios; sin embargo, señala que ello se debe a la elevada estandarización del producto y al hecho de que la tecnología que aplican, basada en los CRS, está concebida, precisamente, con esa finalidad (a título de ejemplo, señala que no ha sido posible incluir los vuelos de las compañías charter en los GDS debido a la mayor variabilidad y complejidad de las características del servicio).

De acuerdo con el estudio mencionado, los resultados que han alcanzado en sectores distintos a los mencionados ha sido variable, siendo especialmente bajo en el caso de los hoteles vacacionales. Mencionan que tan sólo un 10 por ciento de estos productos están disponibles para su reserva a través de un GDS y, como causas posibles, apuntan la menor estandarización del producto, las limitaciones que impone la tecnología empleada, que dificulta la descripción detallada de los servicios del hotel, así como del entorno en que se localiza -sin olvidar su elevado coste que hace que únicamente las grandes empresas de alojamiento puedan conectarse a estos sistemas de reservas.

4.5.2 La revolución de Internet

A mediados de los años 90, tres factores habían alcanzado un grado suficiente de desarrollo como para

provocar una emigración masiva del sector turístico hacia Internet y la adopción de un sistema de difusión y distribución basado en éste: los elevados costes de conexión, mantenimiento y tarifas en los GDS; las complejidades técnicas de éstos, que impedían su utilización por el usuario final de los productos y el surgimiento de un amplio contingente de consumidores familiarizados con la navegación a través de la red.

- Los elevados costes de los GDS. Los GDS obtienen la mayor parte de sus ingresos mediante una comisión que cobran por cada una de las reservas que se efectúan. La regulación de 1984 y 1992 obligó a los CRS -y, por extensión, a los GDS a los que se aplica- a no discriminar entre compañías aéreas, forzando a éstas a participar en la práctica totalidad de sistemas existentes. Éstos, por tanto, carecen de incentivo para competir entre ellos para la captación de participantes. Dado que el mercado tiene una estructura oligopolística con elevadas barreras a la entrada, los precios (es decir, las comisiones por la realización de reservas) han mantenido una senda creciente: entre 1990 y 1999 crecieron un 166 por ciento⁴⁴; y ello a pesar de que los costes de procesado y del equipamiento han disminuido, lo que implica que el coste marginal de las reservas para el GDS ha disminuido también.
- La complejidad técnica de los GDS. Ya se ha hecho referencia anteriormente a este aspecto. Los GDS son, esencialmente sistemas concebidos desde sus

⁴³ CELTTA. *Study on electronic commerce in the value chain of the tourism sector* (2001).

⁴⁴ Buhalis, (2000): 41 - 58. En este mismo sentido, el *Committee on Energy and Commerce* del Congreso de los EE.UU. (2002: 3) manifiesta que "Lo que hace 15 años eran precios excesivos pagados por las tarifas de reserva mediante los CRS, han continuado aumentando todos los años desde entonces, a pesar de que los costes de computación y de las telecomunicaciones se han reducido sustancialmente con los años".

comienzos para su utilización por las agencias de viajes. Requieren un conocimiento avanzado de su funcionamiento y características y están basados en un software poco asequible para el usuario medio. Como también se ha señalado, disponen de una capacidad limitada para el almacenamiento y la recuperación de la información que, precisamente, resulta más valiosa para el consumidor turístico, dada la heterogeneidad del producto: las características específicas de éste⁴⁵.

- Respecto del último factor, el acceso de amplias capas de la población al uso de Internet, Marcussen (1999) señala que, según fuentes, en 1998 había entre 131 y 158 millones de internautas en el mundo de los que el 56 por ciento se localizaban en EE.UU. y Canadá, mientras que Europa contaba con el 23 por ciento de esa cifra lo que supone entre 30 y 33 millones- de los que el 63 por ciento se localizaban en Alemania, Reino Unido y los países nórdicos.

Lo que constituye la esencia de la revolución de Internet, que da nombre al apartado, es la posibilidad de que disponen los integrantes de la industria turística de entrar en contacto, a bajo coste, con el consumidor final y, recíprocamente, de que éste entre en contacto con ellos. Por consiguiente, el empleo de este recurso tiene una doble vertiente: puede operar como un instrumento promocional, diseminando información, pero

⁴⁵ La razón técnica para ello es que los sistemas de búsqueda de los GDS son secuenciales y no relacionales. Ello implica que el GDS busca entre los miles de registros de que dispone, uno tras otro, la respuesta a un requerimiento del tipo: muestra los vuelos y los precios desde la ciudad A hasta la B para el día X de diciembre. Sin embargo, es incapaz de responder a un requerimiento del tipo: muestra todos los vuelos que salgan de la ciudad A y cuyo precio sea inferior a 300 euros. Esta demanda requiere el concurso de una agente de viajes que, conociendo los vuelos que reúnen estas características emplearía el GDS para determinar las disponibilidades.

también puede constituir un instrumento de ventas, dando lugar al comercio electrónico.

De acuerdo con la definición empleada en el estudio *CELTTA*, el comercio electrónico consiste en "la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en cualquiera de las actividades relacionadas con la realización de transacciones comerciales⁴⁶". Convencionalmente, se distingue entre dos grandes mercados que se corresponden con dos modalidades de comercio electrónico: el que se lleva a cabo entre la compañía suministradora y el consumidor final, conocido por las siglas B2C y el comercio entre empresas, simbolizado en la expresión B2B.

El debate sobre los efectos del comercio electrónico, tanto en un caso como en otro, se ha centrado en la dicotomía desintermediación vs. reintermediación. Benjamin y Wigand (1995) han teorizado sobre los efectos de Internet en la redistribución de los beneficios entre los participantes en la cadena de producción y distribución de la industria turística, y sus conclusiones pueden sintetizarse como sigue: mientras que los consumidores se han beneficiado de un descenso en los precios y de un aumento en la cantidad y la calidad de la información disponible, los intermediarios presentes en dicha cadena se enfrentan al riesgo de verse puenteados por los productores / oferentes de los servicios, que intentan capturar las oportunidades de establecer un canal directo de ventas y de reducir las comisiones sobre las transacciones (desintermediación). En la misma línea, Anckar y Walden (2000) señalan que las tecnologías de la información y comunicaciones, especialmente las aplicaciones B2C han posibilitado que los productores de servicios turísticos llevaran a cabo

⁴⁶ *CELTTA* (cit.): 40

por sí mismos tareas que anteriormente desarrollaban los intermediarios, refiriéndose a la internalización de estas funciones como una modalidad especial de desintermediación.

Sin embargo, Sarkar *et al.* (1995) argumentan que, aunque Internet haya reducido aparentemente los costes de transacción a través de la desintermediación, ha abierto también la posibilidad de que surjan nuevos intermediarios. La clave, para los autores, está en el papel de éstos: los intermediarios no son simplemente agentes que minimizan los costes de transacción, sino que pueden añadir valor a las transacciones suministrando servicios específicos. Los nuevos intermediarios proporcionan esta clase de servicios aprovechando las posibilidades de las tecnologías de la información y comunicaciones: negociando intercambios favorables y poniendo en contacto a la oferta y la demanda, consiguen mejoras en los costes para las transacciones intermediadas.

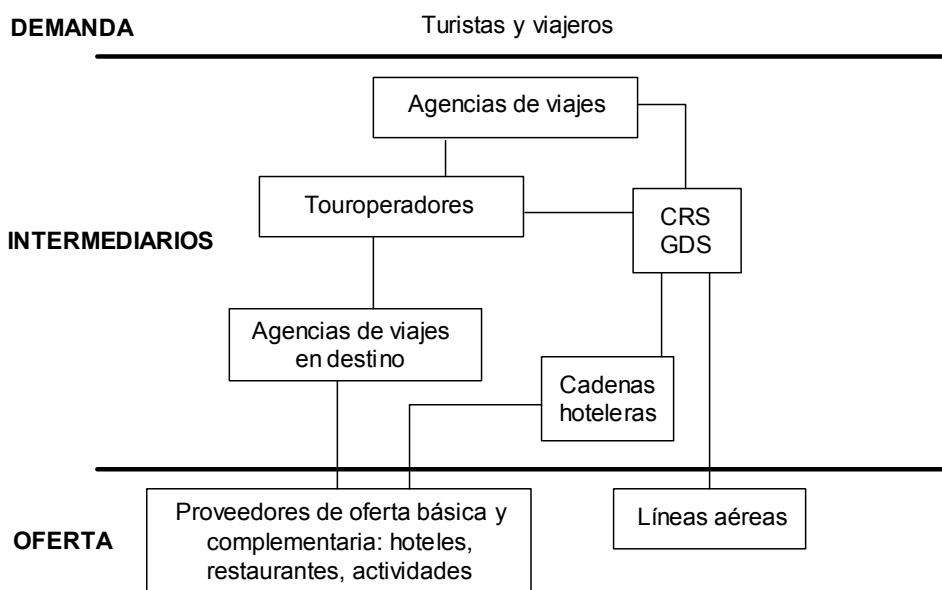
En esta línea, Buhalis (1998: 416) apunta cuatro tendencias que, en su opinión, sintetizan el cambio en la intermediación en el sector turístico:

- Los intermediarios tradicionales están reestructurando sus procesos para actualizar sus ofertas, mejorar la satisfacción de los consumidores y mantener su competitividad.
- Están surgiendo nuevos intermediarios que aprovechan las oportunidades que abren las tecnologías de la información y comunicaciones.
- Los destinos turísticos están desarrollando sistemas para aumentar su presencia, mejorar su imagen y atraer reservas directas.

- Los proveedores turísticos están desarrollando sistemas basados en Internet para acceder directamente a los consumidores.

La conclusión es que no existe un mecanismo determinista basado en los costes de transacción que expulse a los intermediarios del mercado. Mientras que en ciertos casos, la disminución de los costes de transacción está presionando sobre determinados intermediarios tradicionales y puede concluir en su desaparición (desintermediación), el mercado evoluciona facilitando el surgimiento de nuevos intermediarios (reintermediación). La figura siguiente, tomada de Werthner y Klein (1999) muestra una representación estilizada del mercado turístico separando a los agentes en las categorías de oferta, intermediarios y demanda. Puede comprobarse cómo la distribución ha dependido tradicionalmente de un buen número de intermediarios, no solamente agencias de viajes, sino también CRS y GDS, touroperadores y cadenas hoteleras.

Los agentes de la cadena de producción y distribución de la industria turística



Examinemos, siquiera brevemente, los cambios que la introducción de las tecnologías de la información y comunicaciones han inducido en cada uno de los agentes de la industria turística, tanto en lo referente a sus funciones como a su conducta.

Líneas aéreas

Las líneas aéreas cuentan con una dilatada tradición de explotar el canal de venta directa a través de sus sistemas de reserva telefónica, y han visto ampliadas las posibilidades de alcanzar al consumidor final a través de Internet. Ya en 1998 la mayoría de las compañías disponían de un sitio web desde el que no sólo se informaba a los consumidores sino que se podían escoger rutas, tarifas y efectuar reservas. Ello, en opinión de Buhalis (1998) permitió la interactividad con los consumidores y la puesta en práctica de agresivas estrategias de marketing.

Internet se ha convertido para las líneas aéreas en el principal instrumento para combatir lo que constituyen, probablemente, sus dos principales problemas: los elevados costes de distribución, derivados de las comisiones abonadas tanto a las agencias de viajes como a los GDS y las necesidades de promoción ante la fuerte competencia existente en el sector⁴⁷. De hecho, las líneas aéreas están compitiendo directamente con sus aliados tradicionales, las agencias de viajes reduciendo las comisiones por la venta de pasajes u ofreciendo directamente a los clientes nuevos productos como la subasta de plazas.

No obstante, será difícil que, al menos a corto plazo, las compañías aéreas abandonen los canales tradicionales

⁴⁷ De hecho, para las compañías aéreas de bajo coste Internet constituye el principal canal de ventas. EasyJet declaraba en 2000 que el 79,4 por ciento de sus ventas se efectuaban a través de este medio (Klein *et al.* 2002: 17).

de venta, ya que éstos venden, conjuntamente, en torno al 80 por ciento de sus pasajes a través de las agencias, porcentaje que, según las estimaciones de Tyler (2000: 103) puede descender hasta el 60 - 70 por ciento en 2010⁴⁸.

La oferta directa de pasajes al consumidor está siendo también empleada por las compañías aéreas como medio para mejorar el factor de carga (la relación entre las plazas ocupadas de un avión y las plazas totales) de los aviones mediante la oferta de plazas libres a precios especiales. Ello está siendo aprovechado por los nuevos intermediarios, que han creado agencias virtuales basadas en este ámbito de negocio: priceline.com y lastminute.com serían dos conspicuos ejemplos de agencias especializadas en este segmento.

Una aplicación de Internet que está resultando de especial interés para las líneas aéreas es lo que se conoce como el pasaje electrónico, que consiste en reemplazar el clásico billete de avión, impreso en un documento normalizado, por la posibilidad de viajar sin billete, sustituyendo éste por un número de confirmación (localizador) que permite al usuario obtener directamente en el aeropuerto la tarjeta de embarque. El pasaje electrónico ha tenido una rápida difusión desde su introducción en 1995, ya que supone una reducción de los costes: la asociación GEBTA (*Guild of European Travel Agents*) llevó a cabo un estudio, el coste medio de emisión de un pasaje aéreo en soporte papel se

⁴⁸ Las agresivas estrategias que están llevando a cabo las compañías aéreas para fomentar la distribución directa están siendo motivo de conflictos con los canales tradicionales de distribución, especialmente con las agencias de viajes. Tal es el caso de Iberia, que tuvo que replantear en 2000 toda su estrategia de presencia en Internet ante las presiones de las asociaciones de agencias de viajes (*SPIC*, 2000: 17) *SPIC* (2000): Iberia y las agencias de viajes llegan a un acuerdo para la venta por Internet. Num. 568, p. 17.

situaba en torno a los 15,50 euros, mientras que el pasaje electrónico suponía una reducción del coste entre 5 y 7 euros⁴⁹.

Los touroperadores

La actitud de los touroperadores frente a Internet ha ido variando con el transcurso del tiempo. En un primer momento, los touroperadores emplearon Internet sobre todo como un medio promocional, publicitando sus ofertas, especialmente las asociadas a descuentos de última hora; pero para completar la transacción se requería la llamada telefónica a una agencia de viajes o la visita a ésta, donde se cerraba la compra. En esta línea, la investigación llevada a cabo por Marcussen (1999) revelaba que en 1998 ninguno de los cinco mayores touroperadores británicos disponía de la opción de reserva o compra en línea, mientras que entre los alemanes, tan sólo TUI, LTU o Alltours disponían de un sistema de reservas en línea, siendo el pago opcional (en línea o mediante otras modalidades).

Como destaca Buhalis (2000: 49 - 50) los cambios que está produciendo Internet pueden llegar a alterar el liderazgo de los touroperadores, ya que ataca directamente los que constituyen sus principales ventajas competitivas: la venta masiva de paquetes turísticos estandarizados, contratados con mucha antelación (en consecuencia, con una flexibilidad limitada) y la dependencia de las agencias de viajes tradicionales debido a la integración vertical. No obstante, al tratarse de un mercado masivo, cuyos beneficios dependen crucialmente, como hemos visto en la sección correspondiente del presente capítulo, del volumen de ventas, los touroperadores pueden emplear Internet para ampliar el volumen de éstas mediante la

⁴⁹ Cit. en Marín y Oller (2000): 17

reducción de los costes de promoción, comunicación y distribución y el traslado de una parte de éstos ahorros a los precios.

Los touroperadores se han adaptado rápidamente a las nuevas condiciones del mercado. Desde comienzos de 1999 Kuoni posibilitaba a los consumidores la realización de reservas y el pago de éstas en línea: desde entonces, todos los grandes touroperadores europeos incluyen estas opciones mediante sitios muy flexibles que permiten al usuario elaborar prácticamente a medida su propio paquete turístico combinando los elementos de éste entre las distintas opciones que ofrece el touroperador. Se ha comprobado, no obstante, que si bien es posible acceder a esta opción desde la página del touroperador, ésta redirecciona automáticamente al usuario hacia la página de la cadena de agencias de viajes propia, o bien, en la propia página del touroperador aparecen las agencias de que dispone con enlaces activables, efectuándose la selección del viaje, la reserva y el pago en el sitio web de éste⁵⁰.

Los GDS y CRS

Los GDS y CRS han reaccionado aprovechando la experiencia acumulada en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones y empleando Internet para obviar los obstáculos tecnológicos, señalados anteriormente, que dificultaban su acceso directo a los consumidores. De hecho, las dos primeras agencias de

⁵⁰ Una excepción, tanto más llamativa cuanto que corresponde al segundo touroperador europeo es la de My Travel. Las comprobaciones efectuadas por la autora durante los meses de marzo y abril de 2003 en el sitio de la agencia de viajes de éste, Going Places, mostraron que se podían llevar a cabo las operaciones de selección de destino, fechas, hoteles, aeropuerto de salida, etc., y que el sistema componía el viaje y mostraba el precio; pero para completar la transacción se facilitaba un número de teléfono al que había que llamar.

viajes virtuales fueron creadas por éstos: SABRE⁵¹, con el lanzamiento de Travelocity en 1996 y Amadeus, con Amadeus.net en 1997. Galileo hizo lo propio en 2000 tras la adquisición de Trip.com, mientras que Worldspan eligió no lanzar una agencia virtual por sí mismo, convirtiéndose en el componente de búsqueda y reservas de Expedia, la agencia de viajes virtual creada por Microsoft y de Priceline.com. El éxito de estas iniciativas ha sido notable, dado que Travelocity y Expedia eran, en 1999, las dos primeras agencias virtuales en el mercado norteamericano, con unas cuotas de mercado del 32 y del 23 por ciento, seguidas por Priceline, con un 10 por ciento. Se trata, en todos los casos, de verdaderas agencias de viajes que acumulan en una única plataforma la posibilidad de reservar pasajes de avión, estancias de hotel, alquiler de automóviles y otros, en una especie de supermercado virtual que se diferencia de las agencias tradicionales en que no dispone de un lugar físico.

Para consolidar su posición en el mercado, Travelocity ha seguido una doble estrategia. Por un lado, estableciendo acuerdos directos con los portales genéricos de Internet que, necesitados disponer de contenidos atractivos para el público, estaban interesados en incluir entre éstos la venta de viajes en línea. Así suscribió acuerdos con Yahoo, America Online y Lycos. Por otro, el aumento de tamaño mediante la

⁵¹ El *Committee on Energy and Commerce* del Congreso de los EE.UU. (2002: 4) califica con dureza la conducta de los CRS en el ámbito de Internet: "El mayor de los CRS, SABRE, se movió rápidamente para establecer su propio dominio de Internet. Empleó sus beneficios extraordinarios en SABRE para crear la mayor agencia de viajes en línea, Travelocity. Cada una de las reservas efectuadas mediante Travelocity era una reserva realizada a través de SABRE, aplicándosele la misma tarifa que SABRE aplica a las reservas no realizadas por Internet. En consecuencia, Internet se ha convertido en una filial del oligopolio de los CRS, más que en una opción competitiva frente a éstos".

absorción de competidores como Preview Travel y de acuerdos, como el suscrito con Priceline, que ha permitido a Travelocity ampliar su cuota en el mercado de ventas en línea hasta el 60 por ciento (Speck, 2000: 8).

Buhalis y Licata (2002: 219) señalan el riesgo que tienen los GDS de quedar sobrepasados por pequeñas bases de datos de productos turísticos basadas en Internet, como las que emplean los agentes de viajes y algunos proveedores. Éstas, aunque más limitadas en cuanto al volumen de información que contienen, son mucho menos costosas de utilizar que los GDS. Sin embargo, apuntan que éstos pueden desempeñar un importante papel durante los próximos 10 o 15 años, apuntando al respecto dos opciones, no necesariamente incompatibles: en primer lugar, la posibilidad de que los GDS pierdan una parte de su actual supremacía y se conviertan, simplemente, en conexiones de alta velocidad o en sistemas de almacenamiento de la oferta de los proveedores turísticos. Los GDS serían entonces, no tanto un canal de distribución como un elemento que proporcionaría la interconexión entre los proveedores y los distribuidores turísticos. En esta línea, posiblemente los GDS resurjan como la columna vertebral de la distribución turística, proporcionando a los nuevos intermediarios el sistema de distribución que precisan. En segundo lugar, los GDS pueden capturar una parte significativa del mercado B2C, y convertirse en distribuidores directos poniendo el énfasis en el mercado de los viajes de negocios. Es posible que los GDS adopten un enfoque de distribución multicanal, respaldando las tecnologías que empleen los clientes y desarrollando su presencia en línea, lo que pueden conseguir mediante la interconexión de sus propios sistemas con Internet -siendo este el

instrumento que emplearía el usuario- y ampliando los contenidos con que cuentan en sus bases de datos.

4.5.3 *La emergencia de un nuevo intermediario: los DMS*

Internet ha facilitado la aparición de un nuevo intermediario, los denominados *Destination Management Systems* o, en su abreviatura, los DMS. Se trata, generalmente, de organizaciones públicas -o, al menos, con una fuerte presencia o apoyo del sector público⁵²- que ofrecen una serie de servicios relacionados con un destino turístico con la finalidad de atraer más visitantes, dada la importancia que tienen los ingresos turísticos para el desarrollo regional y al hecho de que, en la mayoría de los destinos la oferta está formada por pequeñas y medianas empresas cuyas debilidades en el empleo de Internet -tanto como herramienta de promoción o de comercialización- resultan manifiestas⁵³. Por otra parte, es probable que el sector privado, por sí mismo, proporcione una cantidad subóptima de información promocional sobre el conjunto del destino, ya que los ingresos que se derivan de la atracción de un visitante adicional, raramente quedarán en poder del promotor, en la medida en que una serie de servicios auxiliares (transporte, excursiones, comercio) se beneficiarán sin coste alguno, del esfuerzo promocional.

⁵² La Unión Europea ha desempeñado un papel muy activo en la creación de DMS apoyando proyectos innovadores en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico, especialmente en aquellas áreas menos desarrolladas, cuya estrategia de desarrollo se basaba en el turismo. TisCover en Austria, Gulliver en Irlanda y Consorzio Dolomiti en Italia, son tres ejemplos destacados en el estudio efectuado por la Comisión en 2002 citado.

⁵³ "No sólo tienen un escaso conocimiento de las técnicas e instrumentos disponibles, sino que sus esfuerzos tienden a resultar descoordinados, inconsistentes y mal orientados, teniendo como consecuencia una muy reducida efectividad" (Baker et al. 1996: 4)

Ante este cúmulo de factores, las autoridades turísticas consideran conveniente apoyar a las empresas turísticas de una zona en la tarea de promocionarse a sí mismas y a la zona en que se ubican, lo que llevan a cabo, generalmente, a través de algún tipo de ente de promoción turística.

El alcance geográfico de estos entes es variable, desde una localidad hasta el conjunto de un país. Actúan como fuente central de información previa al viaje, enviando a solicitud de los usuarios publicaciones, folletos, catálogos y respondiendo a preguntas a través del correo o del teléfono. Además, promocionan el ámbito geográfico en eventos tales como ferias turísticas y similares y, en ocasiones, mantienen oficinas de información en los principales mercados de origen. Durante la estancia de los turistas en el destino, atienden las consultas directas de éstos.

Algunos de estos entes llevan a cabo reservas en los hoteles o en otros componentes de la oferta, generalmente de forma gratuita. Este proceso de reserva es esencial ya que, como señala Sheldon (1997) frecuentemente los consumidores desean algo más que información cuando acuden a un ente turístico. En tales casos, su objetivo es llevar a cabo una reserva, y cuanto más fácil les resulte conseguir la información y completar el proceso, más probable es que elijan el destino en cuestión.

Ahora bien, facilitar la información y el servicio de reservas es complejo. No solamente por la elevada dispersión de la oferta, sino porque los turistas requieren una información muy específica que, como hemos visto, los GDS no son capaces de proporcionar. Se necesita un sistema distinto de distribución más

adaptado a las características de una oferta atomizada y orientada hacia el consumidor turístico.

Esta necesidad es lo que ha provocado el surgimiento de los DMS que atienden, simultáneamente, las necesidades de los entes de promoción turística y las de las pequeñas empresas del sector; y aunque sus funciones varían de uno a otro, comparten una misma filosofía: están diseñados para distribuir información sobre un amplio conjunto de productos y servicios turísticos con la finalidad de obtener el mayor rendimiento económico posible para las empresas existentes. Por tanto, son más proclives a incluir establecimientos de pequeñas dimensiones y productos de oferta complementaria en lugar de las grandes cadenas hoteleras.

La estructura más sencilla de un DMS es aquella que proporciona información sobre la oferta turística, los atractivos y recursos y los acontecimientos (fiestas, exposiciones, etc.) de un determinado destino y tienen su origen en las bases de datos turísticos elaboradas por los entes de promoción turística para, por ejemplo, la publicación de guías turísticas. Ampliando el contenido de dichas bases con información sobre recursos turísticos y eventos, el DMS puede atender las necesidades de información de los turistas⁵⁴ (O'Connor, 1999: 67).

⁵⁴ Sheldon (1997: 145) ofrece una relación de los datos que deben contener estos sistemas: "Los DMS deben proporcionar información sobre elementos privados y públicos. Para el sector privado, ello incluye información sobre el alojamiento (tipos, categorías, ubicación, precios y disponibilidad) transportes (modos, frecuencias, precios) excursiones (componentes, recorridos, actividades, fechas) atracciones y eventos (descripción, ubicación, precios, horarios) y restaurantes (tipo de cocina, ubicación, tamaño, intervalo de precios, horario de apertura)⁵⁴. Para el sector público, la información debe incluir parques, museos, exposiciones (horarios, precios, ubicación) transporte público (mismos datos que para el privado) entorno (condiciones del tráfico, información del tiempo, estado de las

La información de fondo o estructural (los datos sobre cultura, recursos, historia, etc) que ayudan a atraer turistas y a informar al potencial visitante necesitan un cierto nivel multimedia (fotografías, videos, etc.) para presentarlos atractivamente. Una vez recopilada, esta información presenta escasas variaciones con lo que las actualizaciones son poco frecuentes. Por contra, la información sobre eventos, actividades, fiestas locales y transporte tiene una elevada volatilidad, de manera que debe comprobarse y actualizarse frecuentemente.

Comprobar, gestionar y actualizar esos datos es complejo y costoso. La solución consiste en volcarlos en un sistema informático: una vez que la información está en formato digital puede manipularse, reorganizarse de acuerdo con las necesidades específicas y reutilizarse tantas veces cuantas se desee (Pollock, 1997a).

Los entes de promoción emplean estas bases informáticas para facilitar las solicitudes de información, reduciendo así el tiempo empleado y mejorando la calidad del servicio ofrecido. El siguiente paso lógico consiste en facilitar esta información a los intermediarios turísticos (touroperadores y agencias de viajes). Haines (1994) señala que en ocasiones estas bases de datos se han volcado en los GDS "incrementando así la presencia del destino en los mercados". El valor de esta información para los agentes de viajes también es importante en la medida en que su papel está cambiando desde la venta de paquetes turísticos pre - elaborados hacia la satisfacción de las necesidades de clientes concretos mediante la consolidación de los diferentes productos turísticos. Frecuentemente, los entes de promoción turística ponen esas bases de datos

playas o de las pistas de esquí) y requisitos legales (controles en frontera y sanitarios).

directamente a disposición del público a través de Internet, diseñando al efecto una página web o un portal.

Para la mayoría de los entes de promoción turística su labor termina con la creación de la base de datos y su volcado en Internet, ya que no tienen la intención de competir con las agencias de viajes o los touroperadores en destino. Sin embargo, la simple oferta de información no es muy efectiva como estrategia de distribución. Como se señalaba anteriormente, los turistas que solicitan información desean en un buen número de casos efectuar una reserva de la manera más sencilla posible. Una extensión natural del DMS es la inclusión de esta opción lo que "Aumenta la eficiencia [del DMS] y el servicio al cliente, cambiando la orientación del sistema desde un simple catálogo electrónico hacia algo mucho más potente" (Sussmann y Baker, 1996: 110).

El desarrollo de la función de reservas suele llevarse a cabo a través de una trayectoria más o menos definida. El inicio suele consistir en emplear el sistema internamente, es decir como instrumento de apoyo a las personas que llevan a cabo esta función quienes comprueban la disponibilidad y efectúan la reserva por vía telefónica, informando al cliente de la misma manera; pero es más eficiente facilitar el acceso directo al sistema. En consecuencia, el paso siguiente suele consistir en facilitar el sistema de reservas a los intermediarios (agencias de viajes y touroperadores en los mercados de origen), siendo el paso final ofrecerlo directamente al consumidor final a través de Internet.

No obstante, incorporar la función de reservas en un DMS suele resultar dificultoso. Las pequeñas empresas

resultan especialmente problemáticas, ya que suelen disponer de procedimientos de reservas y de sistemas de pagos muy dispares. Además, si se quiere emplear el DMS para efectuar reservas por aquellos visitantes que se encuentran ya en el destino, el plazo para efectuar la reserva es muy corto (generalmente el mismo día o el siguiente) con lo que es necesario que el sistema pueda informar al proveedor turístico de la reserva prácticamente en tiempo real. Adicionalmente, y en la medida en que el valor de la transacción es limitado, resulta difícil interesar a los intermediarios en el sistema, ya que sus comisiones por la realización de reservas serán también reducidas. Ello explica que tan sólo un pequeño número de DMS ofrezca esta funcionalidad.

Las ampliaciones mencionadas mejoran la eficiencia de los DMS ampliando sus funciones. No obstante, algunos autores como Buhalis (1997) y Pollock (1997b) proponen un cambio en la orientación de los DMS hacia un papel más estratégico.

Un determinado número de entes de promoción de un destino une a estas funciones las de planificación, marketing y apoyo a la industria turística local. En teoría, y en opinión de estos autores, un DMS debe de ser capaz de gestionar el destino como un todo -una opción que Buhalis denomina DICIRMS es decir, *Destination integrated computer information and reservation management systems* que en una traducción inmediata vendría a ser "Sistema integrado para la gestión de información y reservas en un destino turístico".

La gestión del destino como un todo proporciona determinadas ventajas. Al parecer, existe una elevada

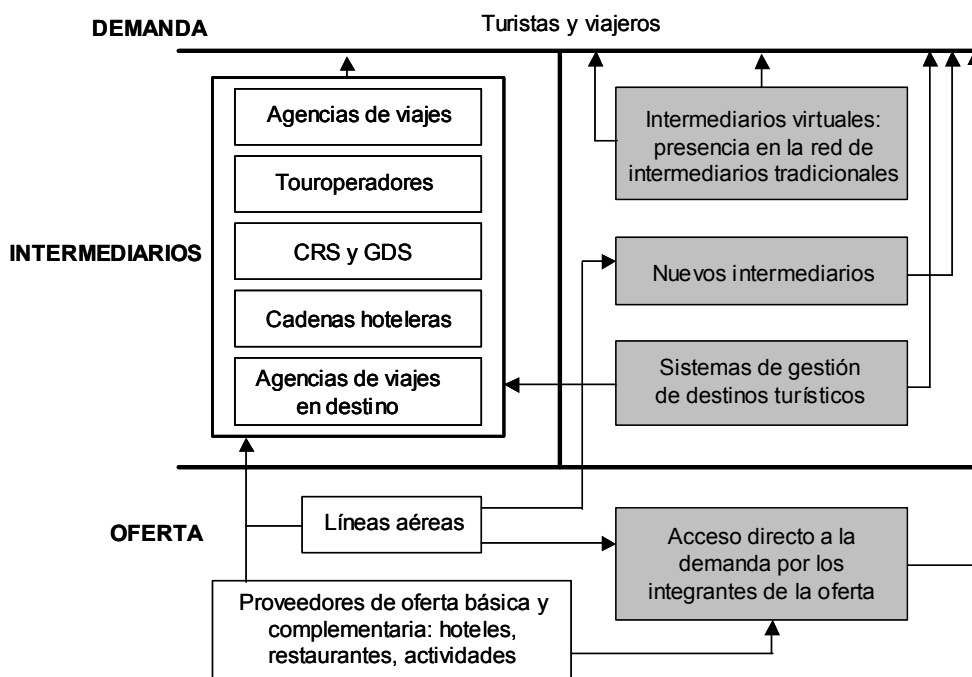
correlación entre la competitividad de las empresas de un destino y la del propio destino en que se localizan, ya que la combinación de los distintos productos, servicios y recursos turísticos es lo que atrae a los turistas. Por tanto, las empresas allí localizadas, deberían colaborar para mejorar la competitividad del destino y así elevar sus niveles de competitividad y de rentabilidad (Bloch *et al.* 1996). Esta colaboración podría ser útil también para resolver los problemas de conocimientos y habilidades, ya que la mayoría de las pequeñas empresas turísticas son negocios familiares que carecen de la formación necesaria, y las restricciones financieras les impiden ofrecer salarios competitivos capaces de atraer a profesionales. La colaboración puede resolver estos problemas ya que, compartiendo recursos, pueden contratar a expertos en planificación financiera, marketing y tecnologías de la información.

Obviamente, todo esto puede hacerse sin el concurso de un DMS. Sin embargo, este limita los comportamientos estratégicos de las empresas individuales. Como es sabido, uno de los obstáculos que frenan estas iniciativas es el que se ha expuesto anteriormente: si únicamente una parte de la oferta participa en una campaña promocional del destino, no hay manera de excluir de los beneficios que genera a los no participantes. Por contra, si se emplea el DMS como mecanismo de promoción y como sistema de reservas, únicamente aquellas empresas presentes en el sistema conseguirán aumentar su volumen de negocio a través de la realización de reservas, disminuyendo así la magnitud del problema.

4.5.4 El futuro de los nuevos intermediarios en el sector turístico

De acuerdo con lo expuesto, el mercado turístico quedaría configurado como aparece en la figura siguiente, en donde se observa cómo a los intermediarios tradicionales, situados a la izquierda, se han venido a sumar toda una nueva relación de nuevos intermediarios, en ocasiones, resultado de la extensión en línea de intermediarios tradicionales, en ocasiones resultado de las nuevas oportunidades que ha creado la revolución de Internet que han multiplicado los canales de distribución a los que puede acceder el consumidor.

La nueva cadena de producción y distribución en el sector turístico



Cabe preguntarse, no obstante, por cuál es el futuro de estos nuevos intermediarios turísticos. Buhalis y Licata, en el trabajo mencionado (2002) intentan responder a esta pregunta. Auguran que los nuevos

intermediarios van a incrementar su presencia en el mercado. La introducción y subsiguiente despegue de los servicios turísticos basados en la TV interactiva, o en la telefonía móvil, les permitirán incrementar su presencia tanto en el mercado de viajes de negocios como en el de los viajes turísticos. La previsible convergencia de estas tecnologías con Internet proporcionará una ventaja competitiva adicional a los nuevos intermediarios en la medida en que éstos adopten un enfoque multi - plataforma para atender a distintos usuarios en diferentes momentos y situaciones.

No obstante, la proliferación de nuevos intermediarios, junto con la debilidad de las estructuras empresariales de algunos de ellos pueden limitar su competitividad. Las empresas que desarrollan aplicaciones turísticas para operar en Internet, la TV digital y la telefonía móvil suelen ser recientes y faltas de experiencia. Sus relaciones con la oferta pueden resultar volátiles, especialmente si no son capaces de alcanzar un volumen suficiente de reservas en un periodo de tiempo corto. La obtención de recursos financieros para el desarrollo de nuevos sistemas suele constituir también un problema, ya que el desarrollo de éstos dura, por término medio, entre 4 y 5 años. Además, aunque el coste de entrada en el mercado en línea es relativamente bajo, la adopción de una estrategia multicanal y la expansión en la TV interactiva y en las plataformas de telefonía móvil, puede llegar a ser prohibitivamente elevada para las empresas de pequeñas dimensiones.

Por otra parte, y como hemos visto, algunos proveedores turísticos tales como las líneas aéreas y las cadenas hoteleras, así como los intermediarios tradicionales (touroperadores y agencias de viajes) han desarrollado también iniciativas en línea. Los nuevos intermediarios,

por tanto, necesitan establecer acuerdos con los proveedores y emplear las nuevas plataformas para atender a sus clientes.

Inevitablemente, los nuevos intermediarios atravesarán por un proceso de selección natural en el que el éxito dependerá, probablemente, de su habilidad para detectar los nichos de mercado apropiados y para crear las alianzas que extiendan su imagen y su cuota de mercado.

4.5.5 Mercados electrónicos y política de competencia

En principio, la aplicación de las tecnologías de la información y comunicaciones al sector turístico no debería plantear especiales problemas de competencia. Antes al contrario, la generalización del uso de las plataformas de comercio electrónico debería contribuir a incrementar la eficiencia del mercado al aliviar el peso de los costes de búsqueda asociados a la celebración de contratos entre proveedores y demandantes; especialmente en un ámbito en el que, como hemos tenido ocasión de señalar anteriormente, el oferente del servicio básico y el cliente potencial están considerablemente separados. De hecho, en ocasiones se ha llegado a comparar a los nuevos mercados electrónicos con la situación que caracteriza a la competencia perfecta: "El crecimiento explosivo de Internet augura una nueva era de mercados perfectamente competitivos. Con información perfecta sobre productos y precios al alcance de la mano, los consumidores pueden, de manera rápida y sencilla, hallar las mejores transacciones. En este "Mundo feliz" los márgenes de beneficios de los vendedores quedan comprimidos al verse forzados a aproximar los precios a los costes"⁵⁵.

⁵⁵ *The Economist*, 20 de noviembre de 1999, p. 112. Citado en Fernández y Merino (2001: 86).

Sin necesidad de llegar a compartir totalmente estas afirmaciones, un tanto hiperbólicas, puede convenirse, razonablemente, en que los mercados electrónicos están orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores ya que, al parecer, son éstos los principales beneficiarios de las ventajas derivadas del mayor flujo y disponibilidad de la información. Ahora bien, los vendedores necesitan conseguir una masa crítica de clientes que les permita rentabilizar su negocio; y, en la medida en que las condiciones de mayor transparencia y menores costes de búsqueda aproximan los precios a los costes marginales, se ven obligados a encontrar mecanismos que les permitan enfrentar esta situación.

Según Bakos (1997) las empresas que operan en un entorno electrónico disponen de tres mecanismos para protegerse de la drástica reducción de los costes de búsqueda. En primer lugar, las empresas pueden favorecer la transmisión de información sobre aquellos atributos del producto que resulten más difíciles de comparar (por ejemplo, la localización y el entorno de un hotel, la calidad del servicio prestado) y no tanto sobre su precio. En segundo lugar, las empresas pueden multiplicar el abanico de ofertas, creando confusión entre los consumidores (es la estrategia seguida por las líneas aéreas, con la amplia variedad de tarifas y ofertas y por los touroperadores con la posibilidad de creación de paquetes turísticos a medida que combinan múltiples características de los servicios prestados, en ocasiones unidos a descuentos y condiciones de pago especiales). Por último, pueden diferenciar sus productos recurriendo a las ventajas de Internet, que permite conocer mejor las preferencias de los consumidores y segmentar el mercado con ofertas diferenciadas (una estrategia seguida por la práctica

totalidad de operadores turísticos, con productos específicos para grupos multisegmentados de consumidores, a lo que han contribuido y facilitado las técnicas de gestión del rendimiento).

Una fuente específica de diferenciación del producto se da en aquellos casos en que existe información asimétrica. Las asimetrías en la información son características de los productos turísticos ya que, como se ha señalado anteriormente, son bienes de experiencia, cuyas características y calidad únicamente son conocidas completamente en el momento de su consumo. Cuando, como es el caso, estas asimetrías son importantes, las empresas invertirán recursos en construir una reputación y una imagen de marca sólidas, que proporcionen confianza a los consumidores finales del producto. En consecuencia, las empresas que gocen de una reputación elevada, podrán vender sus productos a un precio superior al de aquellas que sean relativamente desconocidas⁵⁶.

Estos dos elementos, la reducción de los costes de búsqueda y las asimetrías en la información en un

⁵⁶ La dinámica competitiva de los mercados con asimetrías en la información es muy similar a la de los mercados caracterizados por las denominadas "economías de red", es decir, aquellas situaciones en que los consumidores se benefician de que otros consumidores empleen el mismo producto. Ello es debido a que, en los mercados en que los consumidores disponen de menos información que los vendedores, contar con un elevado número de clientes actúa como una señal, tanto de la calidad del producto como de la honestidad del vendedor lo que, a su vez, atrae a más consumidores. Esta es una de las razones que explican la elevada concentración existente en el mercado de agencias de viajes virtuales en EE.UU. en el que tres compañías, Travelocity (24 por ciento) Priceline (15 por ciento) y Expedia (13 por ciento), absorben conjuntamente más de la mitad del mercado de servicios de viajes en línea. En Europa, 5 compañías (ebookers.com, Degriftour, Expedia UK, Travelprice.com y Thomas Cook suponen el 59 por ciento del mercado de agencias de viajes en línea (PhoCusWright Inc. 2002). Los mercados con economías de red plantean problemas de competencia, ya que son proclives

entorno electrónico afectan a las formas de competencia en el mercado. Veamos siquiera brevemente en qué manera y cómo ello puede afectar a la política de competencia.

El análisis de dominancia

Una de las características más destacadas de los mercados electrónicos es que en ellos resulta relativamente fácil comparar precios y ofertas de distintas empresas. Esta presión competitiva debería, en principio, llevar a una reducción del número de empresas dominantes.

Sin embargo, determinados estudios empíricos muestran evidencias que contradicen esta hipótesis. Concretamente, muestran que la dispersión de los precios ha aumentado con la llegada de Internet y que, incluso, los precios en las tiendas virtuales pueden ser superiores a los de la economía real⁵⁷. De ser así, ello implicaría que existe un mayor número de empresas con cierto poder de mercado en los mercados electrónicos que en los tradicionales y que, como consecuencia, los problemas de competencia asociados a estas empresas virtuales serían mayores.

Esta conclusión, no obstante, debe ser matizada en tanto en cuanto se basa en la consideración de que los precios son el único factor de competencia en los mercados electrónicos, cuando es muy posible que junto a éste, existan otros elementos (publicidad, calidad, etc.) que posibiliten la diferenciación del producto.

al establecimiento de posiciones de dominio y a la aparición de efectos de cierre del mercado.

⁵⁷ Un estudio que comparaba los precios de CDs y de libros vendidos a través de Internet y de los canales convencionales de distribución minorista encontró que durante los años 1996 y 1997 los precios de estos productos eran generalmente más elevados en Internet (citado en Office of Fair Trading, 2000, 36).

Como es sabido, las empresas recurren frecuentemente a la diferenciación de sus productos como estrategia para eludir la competencia en precios. Y, aunque ello es así tanto en los mercados tradicionales como en los virtuales, la reducción de los costes de búsqueda en estos últimos dificulta ciertas formas de diferenciación de tipo horizontal como, por ejemplo, la diferenciación por localización geográfica, lo que obliga a las empresas a acentuar otras de tipo vertical como, por ejemplo, la calidad del producto ofrecido, más directamente relacionadas con las características de éste.

Diversos trabajos corroboran la importancia de la diferenciación del producto en los mercados virtuales. Wise y Morrison (2000) señalan que la supervivencia de las empresas en los mercados virtuales pasa por llevar a cabo inversiones que, aprovechando las necesidades particulares de los clientes, permitan a las empresas ofrecer un producto más singular y complejo; en definitiva, pasa por una mayor relevancia de las inversiones destinadas a diferenciar el producto.

Cuando los problemas de información asimétrica son relevantes gana peso la marca y la reputación de la empresa, lo que podría explicar que las empresas que desde un entorno tradicional han migrado a un entorno electrónico o aquellas que, habiendo surgido en éste, llevan operando un mayor periodo de tiempo, pueden vender sus productos, *a priori* homogéneos a un precio mayor que sus competidores. En este sentido, Smith et al. (1999) argumentan que el valor de la reputación es la principal causa que justifica la dispersión de precios en Internet.

En una situación en la que los productos están altamente diferenciados, sea debido a sus características observables o al valor de la marca, la competencia entre empresas se aleja del paradigma competitivo y se acerca a una situación en que las empresas compiten en variables distintas del precio como, por ejemplo, la inversión en publicidad para anunciar la calidad del producto. En tales casos, el análisis de las cuotas de mercado y el test del monopolista hipotético que veíamos en el capítulo 2 pueden presentar problemas en la medida en que asimilan una elevada cuota en el mercado relevante o una reducida elasticidad - precio a una posición de dominio. Posiblemente, en este tipo de mercados sería preferible, para determinar la posición competitiva de una empresa, establecer su capacidad para decidir el nivel de las variables estratégicas con independencia de sus competidores, sean éstas el precio o el nivel de gasto en publicidad.

Colusión

La mejora de la calidad de la información y la disminución de los costes asociados a su acopio redundan en un mayor intercambio de información no sólo entre las empresas y los consumidores sino también entre las empresas y sus competidores. De acuerdo con esto, los mercados electrónicos pueden conducir a situaciones en las que se incrementa la estabilidad de los acuerdos colusorios.

Tradicionalmente, las autoridades de la competencia han tratado de encontrar pruebas fehacientes de la existencia de acuerdos colusorios a través del intercambio de información. Sin embargo, este enfoque pierde validez en los mercados electrónicos donde el intercambio de información entre empresas surge de forma perfectamente natural y legítima. Sin embargo, también

hay que señalar que, si bien es cierto que algunas características de los mercados virtuales facilitan el intercambio de información entre empresas, también lo es que otros rasgos dificultan la estabilidad de un pacto colusorio.

En principio, la colusión, explícita o tácita, resulta especialmente factible en contextos en los que las empresas interactúan repetidamente en el tiempo. En tales situaciones, los incentivos para competir en precios se reducen por temor a las futuras represalias, abriendo así las puertas a cooperar con sus rivales. Para analizar la viabilidad de los comportamientos colusorios en los mercados virtuales hay que atender a las características objetivas de éstos; en definitiva, en qué medida los rasgos esenciales del mercado facilitan la viabilidad del acuerdo. La relación de características no es, en principio, diferente de la que se toma en consideración para el análisis de la colusión en los mercados físicos: el número de empresas en el mercado, la estabilidad de la demanda, la similitud de la estructura de costes de las empresas, la amenaza de nuevos entrantes y la existencia de contactos multimercado.

Respecto de la primera cuestión, el número de empresas, el análisis no es distinto al de los mercados tradicionales: cuanto menor es éste, mayor es la posibilidad de que se alcance un acuerdo colusorio. Sin embargo, en los mercados electrónicos esto es cierto únicamente en la medida que el producto no se comercialice paralelamente en los mercados físicos ya que, en tal caso, la sustitución de unas ventas por otras es relativamente sencillo.

Cabe esperar que la estabilidad de la demanda en los mercados electrónicos sea reducida, al tratarse de mercados de nueva creación; adicionalmente, las empresas se ven en la necesidad de rentabilizar sus inversiones iniciales, lo que constituye un incentivo para desviarse de los comportamientos cooperativos. Por otra parte, y debido a la reducción en los costes de búsqueda, la demanda de las empresas virtuales será, probablemente, más fluctuante que la de las empresas físicas, dificultando la distinción entre los movimientos en los precios que se deben a esta circunstancia de aquellos otros motivados por la ruptura del pacto colusorio.

En relación con la similitud de las funciones de costes cabe suponer que existen diferencias entre aquellas empresas que proviniendo de los mercados físicos migran a los mercados virtuales y las que nacen en éstos: las primeras disponen ya de una cartera de clientes, una red de distribución y, especialmente, una imagen de marca, mientras que las segundas deben enfrentarse, como hemos señalado anteriormente, a los gastos de publicidad y comunicación necesarios para diferenciar su producto en el mercado.

La amenaza de nuevos entrantes constituye un eficaz elemento de disuasión de los acuerdos colusorios en la medida en que el nuevo entrante, probablemente, aplique una política de precios introductorios para establecerse en el mercado. En determinadas ocasiones, los costes de entrada en los mercados virtuales pueden ser elevados, sobre todo si el nuevo entrante debe incurrir en gastos de publicidad; pero, por la misma razón, éstos pueden ser relativamente reducidos para las empresas que dispongan ya de una reputación elevada consecuencia de haber venido realizando su actividad en los mercados tradicionales. Adicionalmente, la transparencia en

precios característica de los mercados virtuales, permite a las empresas establecidas responder rápidamente a la amenaza de entrada; pero permite también al nuevo entrante anunciar sus ofertas de manera prácticamente instantánea.

Y, por último, en lo que se refiere a los contactos multimercado, las empresas que están presentes tanto en los mercados tradicionales como en los virtuales pueden tener mayores incentivos para cooperar en ambos, ya que las posibles ganancias derivadas de competir agresivamente en uno de ellos pueden verse contrarrestadas por la amenaza de represalias en todos los mercados.

Predación

Una última cuestión que cabe plantear es la medida en que las empresas que operan en los mercados virtuales son proclives a los comportamientos predatorios en precios, es decir, a la implementación de estrategias encaminadas a expulsar a los rivales del mercado. En principio, los mercados virtuales parece que facilitan este tipo de conductas: debido a que las empresas pueden comunicar con gran rapidez la decisión de cambiar sus precios, la estrategia predatoria tiene mayores probabilidades de alcanzar los efectos deseados. Adicionalmente, cuando las economías de red son importantes, éstas pueden constituir un mecanismo de protección para las empresas predatoras, ya que les aseguran que podrán elevar los precios una vez conseguida la escala crítica.

No obstante, también hay elementos que operan en sentido contrario: los mismos factores de transparencia que permiten suponer que estas estrategias tendrán un impacto rápido entre los consumidores, sugieren que sus

efectos sobre la cuota de mercado de la empresa que las practique serán limitados. Ello se debe, esencialmente, a dos factores: en primer lugar, la propia transparencia en precios permite anticipar que los competidores detectarán y replicarán rápidamente cualquier reducción en los precios, lo que hace que estas conductas no resulten especialmente atractivas en los mercados virtuales; en segundo lugar, en la medida en que la diferenciación del producto y la imagen de marca constituyen ventajas competitivas importantes, es dudoso que una modificación en los precios altere de manera significativa la cuota de una empresa, ya que son otras variables las que determinan la posición competitiva de las firmas.

Resumen de los estudios sobre la estructura del mercado de los touroperadores

Autor(es)	Periodo	Ámbito	Conclusiones
Sheldon(1986)	1978-1985	Touroperadores norteamericanos y británicos.	Segmentación de la industria 1º Grupo: grandes touroperadores generalistas: impugnables 2º Grupo: pequeños touroperadores especializados: competitivo
Gratton y Richards (1991)	1988-1993	Touroperadores británicos y alemanes.	Touroperadores británicos: impugnables Touroperadores alemanes: oligopolio estable con ejercicio de poder de mercado.
Evans y Stabler (1995)	1970-1990	Touroperadores británicos	Exceso de capacidad y guerras de precios hasta 1991 Oligopolístico y competencia no en precios con posterioridad a 1991
Sinclair y Stabler (1998)	1994-1997	Touroperadores británicos	Segmentación en grupos estratégicos por tamaño e integración 1º Grupo: impugnables 2º Grupo: competitivo 3º Grupo: mixto
Davies y Downward (1998-2001)	1993-1997	Touroperadores británicos	Segmentación en grupos estratégicos. Sin evidencias concluyentes de oligopolio ni de impugnabilidad
Comisión CE (1999)	1998	Touroperadores británicos verticalmente integrados	Oligopolio dominante muy concentrado Riesgo de colusión tácita.
Aguiló et al. Sard (2001-2002)	2000	Touroperadores británicos y alemanes	Estructura oligopolística. Poder de mercado de los grandes touroperadores en mercados de origen y de destino
Dale (2000)	1997-1999	Touroperadores británicos	Oligopolio con barreras a la entrada
Buehler y Schmutzler (2003)	1964-1998	Touroperadores británicos verticalmente integrados	Oligopolio: empresas verticalmente integradas que dominan el mercado

Fuente: elaboración propia

**CAPÍTULO 5. LA PERSPECTIVA EUROPEA. LOS
CASOS DE CONCENTRACIÓN EN LA INDUSTRIA
TURÍSTICA NOTIFICADOS A LA COMISIÓN**

5.1 Introducción

En este capítulo vamos a analizar cuál ha sido la posición de la Comisión en la aplicación del Reglamento de concentraciones a los asuntos notificados que se inscriben dentro del sector turístico a través de la práctica decisional empleada.

A tal fin, se ha llevado a cabo un estudio sobre aquellas operaciones de concentración que caen dentro del ámbito de la citada norma en los sectores de las líneas aéreas, hoteles, touroperadores y agencias de viajes, y aplicación de las tecnologías de la información y comunicaciones a la distribución turística (agencias de viajes virtuales y Sistemas Globales de Distribución).

La metodología empleada sigue el orden con que se ha abordado el análisis del Reglamento en el capítulo 2 del presente trabajo. Por tanto, se estudian, sucesivamente, la tipología de las operaciones que se han llevado a cabo, la definición del mercado relevante, la posibilidad de creación o refuerzo de posiciones de dominio, individuales o colectivas, la apreciación, en su caso, de restricciones verticales y efectos de cierre del mercado y, eventualmente, de las soluciones aplicadas a los problemas de competencia detectados, bien en la forma de compromisos o en la de condiciones.

Sobre todas estas cuestiones se ha llevado a cabo un análisis horizontal. Quiere ello decir que, antes que describir los asuntos aisladamente -lo que, sin duda, habría llevado a multiplicar el volumen de páginas del presente trabajo hasta extremos que hubieran dificultado su manejabilidad- se ha preferido analizar la manera en

que la Comisión ha ido aplicando tanto los conceptos como el marco analítico, con el propósito de detectar las similitudes y diferencias que permitan, a la hora de las conclusiones, extraer algunos hechos estilizados resuntivos tanto de la posición de la Comisión como de las peculiaridades que, en su caso, presente la aplicación de la política de competencia al sector turístico.

5.2 El sector del transporte aéreo

5.2.1 La regulación de la competencia en el transporte aéreo

La regulación comunitaria de la competencia en el sector del transporte aéreo resulta, cuanto menos, un tanto peculiar ya que es el resultado, con determinados matices, del proceso de liberalización del mercado emprendido en 1987.

El Reglamento 17/62, que constituye la normativa básica para la aplicación de los artículos 81 y 82 del Tratado CE, excluye expresamente de su ámbito de actuación al sector del transporte con el argumento de que las particularidades de éste requieren una regulación específica.

Con el transcurso del tiempo, la Comisión fue elaborando distintos Reglamentos para la aplicación de la normativa de competencia a las distintas ramas de este sector: al transporte terrestre en 1968 y al marítimo en 1986, de manera que el único excluido era el del transporte aéreo. Ello no impidió que, al amparo del artículo 85 del Tratado (antiguo 89), la Comisión examinase los

acuerdos entre líneas aéreas¹; pero los poderes de que disponía al efecto resultaban extremadamente limitados. Por ejemplo, carecía de las facultades de requerir a las compañías para que le proporcionasen información o para inspeccionar las instalaciones de éstas e incluso para imponer sanciones, siendo necesaria, a tales efectos, la colaboración de los Estados miembros.

En el transcurso de estos exámenes la Comisión comprobó que las líneas aéreas estaban llevando a cabo acuerdos bilaterales que contenían disposiciones respecto de capacidades, frecuencias de vuelos, tarifas, etc., de manera que en 1986 inició procedimientos contra diez compañías aéreas por supuestas infracciones a la normativa sobre la competencia. Al mismo tiempo, comunicó a las empresas su disposición al diálogo para encontrar vías que permitiesen la celebración de dichos acuerdos de conformidad con la normativa; es decir, que cumpliesen las condiciones propias de una exención por categorías (Argyris, 1989: 10 - 11).

Esta circunstancia, y la inminente liberalización del mercado aéreo europeo, llevaron a la Comisión a proponer la adopción de una norma específica para el sector que recogiese la aplicación de la regulación sobre competencia, iniciativa que se sustanció en el Reglamento (CEE) 3875/87 del Consejo por el que se establecen las normas de desarrollo de las reglas de competencia para empresas del sector del transporte aéreo².

¹ El artículo 85 del Tratado CE establece: "La Comisión velará por la aplicación de los principios enunciados en los artículos 81 y 82. A instancia de un Estado miembro o de oficio, y en colaboración con las autoridades competentes de los Estados miembros, que le prestarán su asistencia, la Comisión investigará los casos de supuesta infracción de los principios mencionados. Si comprobare la existencia de una infracción, propondrá las medidas adecuadas para poner término a ella".

² DOCE serie L num. 374 de 31 de diciembre de 1987

Inicialmente, la Comisión solicitó disponer de facultades que le permitiesen examinar todos los acuerdos entre líneas aéreas, con independencia de que las rutas que cubrieran fueran nacionales (dentro de un mismo Estado miembro) internacionales (entre aeropuertos de distintos Estados miembros) o con terceros países (entre aeropuertos comunitarios y aeropuertos no comunitarios). Sin embargo, la versión aprobada por el Consejo limitaba las competencias de la Comisión al examen de los acuerdos que operasen sobre trayectos internacionales, es decir, entre aeropuertos localizados en distintos países comunitarios, dejando fuera del ámbito de aplicación "El ámbito especialmente sensible de las relaciones con terceros países" (Argyris, 1989: 12).

En 1989 la Comisión propuso al Consejo la adopción de un nuevo Reglamento que extendiera la aplicación de la normativa sobre la competencia al transporte aéreo en el interior de los Estados miembros y a las rutas extracomunitarias. La inminente liberalización del denominado cabotaje (la posibilidad de que un transportista de un Estado miembro ofrezca rutas con origen y destino dentro de otro Estado miembro) hicieron que el Consejo aprobara en 1992 el Reglamento 2410/92 que ampliaba las facultades de la Comisión a este ámbito; pero seguía excluyendo los trayectos entre los aeropuertos comunitarios y terceros países.

En 1997 la Comisión presentó el *Memorándum de aplicación de las normas de competencia al transporte aéreo* en el que manifestaba la necesidad de establecer un marco legal que paliase las lagunas del existente. Concretamente, la Comisión señalaba dos cuestiones: en primer lugar, el hecho de que: "Para algunas grandes compañías aéreas, principalmente no comunitarias, o para

algunas alianzas, los vuelos en el mercado comunitario no se inscriben en algunos casos sino como una etapa inicial o como prolongación de un vuelo con destino a algún tercer país. En tal caso, los vuelos intracomunitarios pueden organizarse, en particular, por medio de la práctica del código compartido con un asociado y se conciben como una simple etapa" (cit. p.4). En segundo lugar, y tras constatar las ventajas y beneficios del proceso de liberalización manifestaba que: "el mercado [...] sigue siendo incompleto a nivel externo. En efecto, continúa sometido a los acuerdos bilaterales entre los Estados miembros de la Comunidad y terceros estados. Estos acuerdos no suelen incluir mecanismos que contemplen un sistema de aplicación efectiva de las normas de competencia comunitarias [...] la existencia de dichos acuerdos resulta, en parte, responsable de la falta de presión competitiva que se observa en el mercado comunitario" (cit. p.5), añadiendo que: "nótese que los acuerdos de cooperación suscritos entre las compañías europeas y americanas son objeto de un examen minucioso por las autoridades norteamericanas, que aplican su derecho de la competencia a las rutas con la Comunidad imponiendo, en su caso, una serie de condiciones a pesar de que la Comisión no dispone hoy por hoy de ninguna competencia para imponer, en su caso, a las compañías aéreas norteamericanas las condiciones basadas en el apartado 3 del artículo 85 del Tratado con la finalidad de, en su caso, exonerar tales acuerdos" (cit. p. 6).

En definitiva, la posición de la Comisión, expresada en las citas anteriores, hace referencia, por un lado a las repercusiones sobre la competencia en el mercado comunitario que tienen los acuerdos sobre rutas con terceros países (especialmente las transatlánticas) en la medida en que los vuelos intracomunitarios

constituyen una etapa previa de estos trayectos. La posible falta de competencia en las rutas transatlánticas se traslada, inevitablemente, a los trayectos entre aeropuertos de la Comunidad, perjudicando tanto a los transportistas comunitarios como a los consumidores.

Por otro lado, la Comisión muestra su preocupación por las dificultades que se plantean para exonerar determinados acuerdos, necesarios para que las ventajas de la liberalización se consigan plenamente, mediante el procedimiento de las exenciones en bloque o exenciones por categorías (el mecanismo mediante el cual la Comisión exige a determinados acuerdos restrictivos de la competencia de las provisiones contenidas en el apartado 1 del artículo 82 del Tratado CE, especialmente, de la nulidad radical del acuerdo, en atención a las ventajas que presenta; esencialmente, que las ganancias en eficiencia resultado del acuerdo se trasladen a los consumidores). En tal sentido, la Comisión, con base en las facultades que le concedía el artículo 85 del Tratado CE, inició en 1996 un procedimiento de examen de determinadas alianzas³ con la finalidad de determinar su compatibilidad, habida cuenta de que comportaban prácticas que podían llegar a calificarse de restrictivas para la competencia (planificación conjunta de capacidades, frecuencias y horarios, determinación de tarifas, explotación común de servicios sobre un mismo trayecto...). Simultáneamente, dos Estados miembros iniciaron también un procedimiento para pronunciarse sobre la compatibilidad de tales

³ Concretamente, las alianzas eran las siguientes: British Airways - American Airlines, Lufthansa - SAS - United Airlines, Swissair - Sabena - Delta Airlines y KLM - Northwest. Nótese que estos acuerdos constituyen la base de las alianzas estratégicas globales que hemos visto en el capítulo tercero del presente trabajo.

alianzas, llevando así a un doble examen que: "No sólo es costoso para las empresas parte del acuerdo, tanto desde el punto de vista financiero como desde el tiempo dedicado, sino también generador de una gran inseguridad jurídica".

El *Memorandum* concluía, pues, con una propuesta de modificación del Reglamento 3975/87 que facultase a la Comisión para aplicar la normativa de competencia (el examen de los acuerdos, la concesión de exenciones por categorías y la imposición, en su caso, de sanciones) a los acuerdos entre rutas con terceros países. No obstante, el Consejo desoyó la petición de la Comisión, dejando sin discutir la propuesta efectuada.

En el año 2002 se produjo una nueva circunstancia que supuso una modificación importante de las condiciones estructurales del sector del transporte aéreo comunitario. El TJCE condenó a ocho Estados miembros (Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Luxemburgo, Austria y Alemania) por la suscripción de Tratados bilaterales con los EE.UU. en el asunto denominado "cielos abiertos". En síntesis, la cuestión planteada era la siguiente: durante los años noventa, determinados Estados miembros habían suscrito con los EE.UU. una serie de acuerdos bilaterales denominados, genéricamente de cielos abiertos. Dichos acuerdos presentaban una configuración muy similar: libre acceso al territorio de los firmantes, posibilidad de ofrecer rutas desde el territorio de cualquiera de las partes hacia un tercer Estado, supresión de las limitaciones sobre frecuencias y capacidades, empleo intensivo del código compartido, etc.

Tales acuerdos contenían, no obstante, una asimetría esencial que los hacía especialmente favorables para las

compañías aéreas norteamericanas: al estar liberalizado el transporte aéreo en el interior de la Unión Europea, el transportista estadounidense podía ofrecer trayectos entre dos aeropuertos comunitarios mientras que, recíprocamente, la línea aérea europea no podía unir dos ciudades en el interior de los EE.UU. Como acertadamente señaló Grard (2002: 697) "Al negociar por separado, los Estados miembros han ofrecido a las compañías norteamericanas un acceso considerable al mercado europeo sin obtener contrapartidas similares para las compañías europeas en los EE.UU. El problema de dichos Tratados bilaterales no procede de su intención de liberalización, sino de su fragmentación [...] Mediante la acumulación de los acuerdos bilaterales, las compañías del otro lado del Atlántico pueden ofrecer desde cualquier punto de EE.UU. cualquier destino europeo, mientras que las compañías europeas solo pueden volar hacia los EE.UU. desde su territorio nacional".

La Comisión había solicitado en distintas ocasiones la facultad de negociar los acuerdos bilaterales, llegando a amenazar, en 1995, con la imposición de recursos ante el TJCE. Las discusiones al respecto consumieron la práctica totalidad de la década de los noventa sin alcanzar ningún acuerdo, de manera que en 1998 la Comisión recurrió los acuerdos de cielos abiertos⁴.

El recurso se basaba en la discriminación entre empresas europeas, lo que constituye un supuesto radicalmente incompatible con el Tratado CE. En la medida en que los acuerdos bilaterales intercambiaban derechos de tráfico entre compañías de los países signatarios, las líneas aéreas comunitarias que no fuesen propiedad del Estado

⁴ Hay que señalar, incidentalmente, que el Consejo concedió en julio de 1996 un mandato a la Comisión para negociar con los EE.UU. un acuerdo transatlántico. No obstante, se trataba de un

miembro firmante del acuerdo o no tuvieran la nacionalidad de éste, quedaban excluidas de ámbito del acuerdo (lo que se conoce como la cláusula de nacionalidad).

Las Sentencias del TJCE eliminaron de raíz la cláusula de nacionalidad. En un lenguaje inusualmente duro, las Sentencias, con mínimas variaciones, establecen que: "Al reconocer a los Estados Unidos de América el derecho a revocar, suspender o limitar los derechos de tráfico en los casos en que los transportistas aéreos designados por el Estado miembro no sean propiedad de éste o de los residentes en él, el Estado miembro ha faltado a las obligaciones que le incumben en virtud de los artículos 5 y 52 del Tratado CE". Dicho de otra manera, los Estados signatarios de los tratados bilaterales quedaban obligados a hacer extensivos los derechos de tráfico a todas las compañías aéreas comunitarias presentes en su territorio, con independencia de que desarrollaran su actividad empresarial principal en otro país comunitario o del lugar de origen de sus propietarios dentro de la Comunidad.

Ello llevó a la Comisión a solicitar de nuevo la ampliación de sus facultades para aplicar la normativa de competencia al transporte aéreo entre la Comunidad y terceros países. Al efecto, ha presentado en 2003 una nueva propuesta de Reglamento en tal sentido. La exposición de motivos del proyecto recoge una vez más el estado de la cuestión, del que traeremos aquí únicamente tres asuntos que resultan especialmente relevantes:

- En primer lugar, la Comisión recuerda la anómala situación en que se halla la aplicación de las

mandato limitado al excluir la cuestión esencial del transporte aéreo: los derechos de tráfico.

normas de competencia al sector del transporte aéreo: "La Comisión sólo dispone de poderes limitados para aplicar las reglas de la competencia, por ejemplo, a la hora de realizar investigaciones, exigir a las empresas que pongan fin a las infracciones e imponer soluciones y sanciones por lo que se refiere al transporte aéreo entre la Comunidad y terceros países [...]. El artículo 85 del Tratado autoriza a la Comisión para hacer constar una infracción en una decisión motivada. Sin embargo, no la autoriza a adoptar una decisión que obligue a las empresas afectadas a poner fin a la infracción y que determine los remedios necesarios para resolver los problemas de competencia" (p.4).

- En segundo lugar, constata las diferentes regulaciones que operan sobre el sector para supuestos estructuralmente muy similares como son las fusiones y las alianzas: "El Reglamento de concentraciones no distingue entre el tráfico aéreo intracomunitario y el tráfico aéreo entre la CE y terceros países. Así ocurre que para transacciones estructurales similares -alianzas (globales) de líneas aéreas por una parte y fusiones totales por otra- rigen regímenes muy diferentes de aplicación de la normativa de competencia [...] Cualquier decisión relativa a los cambios estructurales en el sector de las líneas aéreas debe tener su origen en las necesidades de los operadores individuales y no verse afectada por las ventajas o desventajas institucionales de los distintos regímenes existentes de aplicación de las reglas de competencia" (p.2).
- En tercer lugar, incide en la falta de seguridad jurídica que conlleva para los operadores en el mercado el posible doble examen de compatibilidad de las alianzas (por la Comisión y por el Estado

miembro afectado) apuntando que, en la medida en que la Sentencia del TJCE ha eliminado la cláusula de nacionalidad de los acuerdos bilaterales, procede que el examen de compatibilidad de las alianzas sea efectuado por la Comisión.

A la fecha de cierre del presente trabajo (julio de 2003) el Consejo no ha entrado a discutir el Proyecto de Reglamento de la Comisión. Ahora bien, a los efectos presentes, la cuestión relevante es la que se expone en segundo lugar: la identidad existente entre las alianzas y las operaciones de concentración. Ya se apuntaba en el capítulo tercero durante el análisis del sector del transporte aéreo que las alianzas constituían, de hecho, una modalidad particular, propia de las líneas aéreas, con las que éstas pretendían soslayar las limitaciones a las fusiones plenas que imponían las reglamentaciones nacionales. Ello ha llevado a situaciones paradójicas como, por ejemplo, a la inclusión dentro del ámbito del Reglamento de concentraciones a la alianza entre Alitalia y KLM⁵ y a examinar por la vía del artículo 82 la alianza entre Lufthansa, SAS y British Midland, a pesar de que se trata de una operación de características muy similares (si no idénticas) a la anterior. Por tanto, y en el análisis que sigue de la práctica decisional de la Comisión, si bien se ha centrado esencialmente en las operaciones de concentración, se efectuarán las referencias oportunas a

⁵ Ello lleva a Armani, funcionario de la Dirección General de Competencia de la Comisión, en un trabajo publicado en *Competition Policy Newsletter* -que edita la propia Dirección General- a calificar de chocante (*striking*) la calificación de la operación como una fusión, siendo que "Las líneas aéreas ni se han fusionado ni han constituido una empresa en participación [...] Tampoco como resultado de ésta surge una nueva entidad económica: ambas partes siguen efectuando operaciones, como por ejemplo, las de mantenimiento, que quedan excluidas de la alianza, mantienen independientes sus órganos de decisión..." (*Competition Policy Newsletter*, 1999, num. 3.

los acuerdos de alianza. El cuadro siguiente recoge las operaciones de fusión entre líneas aéreas notificadas a la Comisión.

5.2.2 definición del mercado relevante

Fue en el asunto Air France - Sabena cuando la Comisión definió por primera vez el mercado relevante en los asuntos relativos al transporte aéreo: "En este sector, el mercado relevante puede definirse como una ruta o un conjunto de rutas entre dos áreas geográficas en la medida en que las rutas que se incluyan en dicho conjunto sean sustituibles desde la óptica del consumidor. La posibilidad de sustitución depende de factores tales como los siguientes:

- La longitud de las rutas (cuanto mayor sea la distancia entre el punto de partida y el de llegada, mayor es la probabilidad de sustituir una ruta por otra).
- La distancia entre los aeropuertos en el punto de llegada de la ruta (la proximidad entre dos aeropuertos que atienden la misma ruta aumenta la sustituibilidad).
- La frecuencia del servicio en cada ruta (cuanto mayor sea ésta, menos probable resulta que la ruta en cuestión pueda sustituirse por otra).
- Otros medios de transporte tales como el automóvil, el tren, etc. constituyen, generalmente, mercados separados" (apartado 25 de la Decisión citada).

Es en el asunto KLM - Alitalia cuando la Comisión clarifica esta definición del mercado relevante

basándose en la sustituibilidad por el lado de la demanda y estableciendo que el mercado relevante está formado por un par de puntos⁶ (sean ciudades o aeropuertos) que comprende una ruta o un conjunto de rutas que incluyen:

- Los vuelos directos entre los dos aeropuertos origen - destino.
- Los vuelos directos entre aquellos aeropuertos cuya área de influencia coincida sustancialmente con la de los aeropuertos origen - destino.
- Los vuelos indirectos entre los aeropuertos origen - destino en la medida en que sean sustitutivos de los vuelos directos. La sustituibilidad depende de factores tales como la duración del vuelo y la frecuencia de vuelos.

En el asunto United Airlines - US Airways, la primera compañía manifestó que, al menos en las rutas transatlánticas, el mercado debería incluir la totalidad de pares de ciudades origen - destino que ofrecieran las compañías aéreas, argumentando que las prácticas de código compartido facilitaban la intercambiabilidad de rutas (de hecho, el enfoque propuesto por United Airlines centraba la definición del mercado en la red de trayectos ofrecidos, considerando éstos como un todo, eliminando los problemas de competencia en trayectos concretos al ser todos sustitutivos entre sí) y reclamando la existencia de un mercado global para el transporte aéreo. La Comisión rechazó este enfoque argumentando que la competencia entre las redes de trayectos de las distintas compañías no era suficiente para modificar la definición del mercado relevante, ya que la sustituibilidad por el lado de la oferta era limitada: "No hay indicación alguna de que las compañías

⁶ Esta definición, muy similar a la que emplean la autoridades de competencia de los EE.UU. se conoce como "pares de ciudades origen - destino".

aéreas puedan comenzar a ofrecer servicios entre la totalidad de pares de ciudades a ambos lados del Atlántico sin incurrir, a corto plazo, en costes y riesgos muy importantes" (apartado 12, Decisión United Airlines - US Airways).

La Comisión también distingue entre pasajeros sensibles e insensibles al tiempo. En términos generales, los primeros se corresponden con los viajeros por motivo de negocios, cuyo interés primordial es alcanzar el punto de destino en el menor tiempo posible y disponer de la posibilidad de modificar su reserva de vuelo con una antelación mínima, mientras que los segundos, generalmente identificados con los turistas, están dispuestos a aceptar vuelos de mayor duración siendo también más sensibles al precio.

Esta distinción es importante para determinar la sustituibilidad entre las rutas, es decir, la medida en que dos rutas (servidas, posiblemente por compañías aéreas distintas) forman parte del mismo mercado; especialmente, hasta qué punto un vuelo directo entre dos ciudades puede sustituirse por otro indirecto (con una escala intermedia). La Comisión dictamina que para los vuelos de corta distancia (como es el caso de la mayoría de rutas intraeuropeas) los viajeros de negocios consideran que unos y otros no son sustitutivos, de manera que un aumento en el precio de los vuelos directos no hará que un número significativo de estos viajeros los sustituya por vuelos con alguna escala intermedia (asunto British Airways - Dan Air: "La corta distancia existente entre Londres y Bruselas y el elevado número de vuelos disponibles hace altamente improbable que un viajero considere la posibilidad de efectuar este trayecto a través de algún punto intermedio" (apartado 12 de la Decisión).

Sin embargo, en los trayectos de largo recorrido -como son, por ejemplo, los vuelos transoceánicos- la situación puede ser distinta. La Comisión aceptó en el asunto citado United Airlines - US Airways que los vuelos transatlánticos indirectos competían con los directos, ya que el mayor tiempo de vuelo de los primeros tenía un impacto menor sobre la duración total del viaje, resultando más importantes cuestiones tales como la frecuencia de vuelos, los programas de fidelización y la calidad del servicio.

En cuanto a la sustituibilidad entre aeropuertos (es decir, la cuestión de si los vuelos entre aeropuertos próximos a los que forman un determinado par de ciudades origen - destino pertenecen al mismo mercado) ésta depende, en primer lugar, del grado en que se superponen las áreas de influencia de los aeropuertos correspondientes. Si la proporción de pasajeros que se localizan en la zona de superposición es significativo, los aeropuertos competirán entre sí para atraerlos, de manera que las condiciones de los vuelos desde cada uno de ellos se fijarán teniendo en presente esta circunstancia⁷ (Decisión citada en el asunto United Airlines - US Airways, apartado 20).

La sustituibilidad entre aeropuertos depende también de las características del servicio que ofrecen. Por ejemplo, para los viajeros de negocios la elección del

⁷ Al igual que en la cuestión de la sustituibilidad entre los vuelos directos y con escala, la Comisión emplea también un criterio de proporcionalidad. Generalmente la Comisión considera que el área de influencia de un aeropuerto varía en función de la duración del viaje para los trayectos que analiza y la sensibilidad al tiempo del segmento de la demanda de que se trate. Por ejemplo, en el asunto KLM - Alitalia, concluyó que los aeropuertos de Bruselas, Düsseldorf y Amsterdam no eran sustitutivos para vuelos de corta distancia mientras que en el asunto Lufthansa/SAS/British Midland, la Comisión concluyó que para los viajes de turismo, los cinco aeropuertos de Londres y los dos Frankfurt podían considerarse intercambiables.

aeropuerto vendrá determinada por la frecuencia y el horario de vuelos que ofrezcan, la conectividad con otros destinos y la calidad de los servicios ofrecidos tanto por el propio aeropuerto como por las líneas aéreas que operen desde él.

Por último, y en lo relativo a la sustituibilidad de los viajes en avión con otros medios de transporte, la Comisión considera, por regla general, que no son sustitutivos, es decir, que se localizan en mercados distintos. Ello que es tanto más cierto cuanto mayor es la duración del trayecto (por ejemplo, en el asunto British Airways - Air Liberté, la Comisión consideró que en el trayecto París - Toulouse el tren y el avión no eran sustitutivos). Sin embargo, en el asunto British Airways - TAT (II) la Comisión concluyó que en las rutas entre París y Londres el tren Eurostar podía llegar a ejercer una considerable presión competitiva sobre las compañías aéreas que cubran ese trayecto. Asimismo, y en el asunto Lufthansa - SAS, consideró que, al menos teóricamente, los trenes de alta velocidad constituyen una alternativa a los trayectos en avión de corto y medio alcance.

5.2.3 El efecto de las fusiones y las alianzas en la competencia

El análisis que lleva a cabo la Comisión de los efectos anticompetitivos de las alianzas y operaciones de concentración entre compañías aéreas parte del examen de la superposición entre las redes de trayectos de las compañías, seguido del de las barreras a la entrada que pueden encontrar terceras empresas para entrar en los mercados relevantes. Especialmente, presta atención a las condiciones existentes en los aeropuertos y a la capacidad de éstos para facilitar o dificultar la

entrada de nuevos competidores. Por último, examina el impacto que tiene en un área geográfica determinada la entrada de una compañía aérea con una amplia red de trayectos.

En lo que se refiere a la superposición de trayectos (es decir, las rutas que con anterioridad a la operación eran atendidas por las compañías aéreas implicadas o, lo que es lo mismo, en las que se producía coincidencia entre vuelos) la Comisión distingue tres posibilidades: la superposición o coincidencia entre vuelos directos, la superposición en los trayectos en los que únicamente una de las compañías ofrece vuelos directos y, por último, la superposición entre trayectos unidos por los vuelos indirectos. Paralelamente, analiza la posibilidad de que terceros competidores puedan entrar en los mercados relevantes o, lo que es lo mismo, en qué medida pueden ampliar su propia red de trayectos para ofrecer vuelos en aquellas rutas en que la racionalización de las redes que se producirá tras la formación de la alianza o la fusión dejará a una única compañía aérea para atenderlas.

En el asunto KLM - Alitalia la Comisión fijó su atención en los trayectos operados mediante vuelos directos por ambas compañías. La conclusión alcanzada fue que la entidad conjunta crearía una posición de dominio en los trayectos Amsterdam - Milán y Amsterdam - Roma, ya que las compañías matrices eran las únicas que los ofrecían con anterioridad a la concentración. Sin embargo, en los trayectos Londres - Milán y Roma - Milán, en que las partes disponían de cuotas de mercado muy importantes (del 40 al 50 por ciento en el primer trayecto y entre el 30 y el 40 por ciento en el segundo) la presencia de otros operadores, tales como British Airways, le llevó a

concluir que no presentaban especiales problemas de competencia.

En los asuntos que afectan a trayectos de largo recorrido -especialmente en aquellos que incluyen rutas transatlánticas- la Comisión examina también la superposición entre vuelos indirectos (con escalas) y entre aeropuertos sustitutivos. Concretamente, en el asunto United Airlines - US Airways la Comisión estudió todas las superposiciones posibles entre las redes de ambas compañías, ya que en determinados trayectos una de las empresas ofrecía vuelos directos mientras que la otra ofrecía vuelos con escala.

En estos casos, la Comisión estima que las rutas que pueden presentar problemas de competencia son aquellas que conectan los *hubs* de las partes. En el asunto de referencia, la Comisión identificó tres rutas transatlánticas que conectaban uno de los *hubs* de US Airways con un *hub* de Lufthansa (Frankfurt o Munich) y en las que la primera compañía ofrecía vuelos directos que tomaban el 70 por ciento de los pasajeros, mientras que United y Lufthansa ofrecían vuelos indirectos que tomaban el 30 por ciento restante. La Comisión estableció que la eliminación de la competencia a través de la supresión de los vuelos con escala reforzaría sobremanera la posición competitiva de US Airways. Por contra, en otras rutas que no conectaban los *hubs* de las respectivas compañías, la Comisión aseveró que la competencia que ejercían los vuelos indirectos era marginal.

El asunto mencionado pone de manifiesto la importancia que tiene para los competidores potenciales el disponer de un aeropuerto *hub* en el origen o destino de determinadas rutas. La cuestión puede sintetizarse de la

manera siguiente: una compañía que no disponga de un aeropuerto *hub* en el punto de origen o de destino de una ruta determinada puede hallar serias dificultades para competir con otra línea aérea que si que dispone de *hub*. Especialmente, si el número de pasajeros entre ambos puntos no es suficientemente alto, la entrada en ese mercado requiere que, junto a éstos, haya pasajeros que vuelen a otros destinos conectados a través del *hub*. Ello concede a la compañía que ofrece estos vuelos de conexión una importante ventaja competitiva (ya que puede transportar en el mismo vuelo a los pasajeros cuyo destino final es el aeropuerto *hub* y a aquellos que deben tomar, desde éste, vuelos de conexión hasta su destino definitivo, mejorando de esta manera la tasa de ocupación de sus aviones, mientras que la compañía que carece de *hub* solamente puede contar con los pasajeros cuyo destino final es el aeropuerto *hub*).

Otro factor que puede limitar la entrada de nuevos competidores es el aumento en las frecuencias en determinados trayectos que pueden ofrecer a las empresas que se fusionan, ya que mejora la atractividad de los servicios ofrecidos, especialmente para el segmento de los viajeros de negocios.

No obstante, el principal obstáculo a la entrada de nuevos competidores viene determinado por la disponibilidad de derechos de despegue y aterrizaje en los aeropuertos (los denominados *slots*), ya que constituyen un factor esencial para poder ofrecer un servicio estable entre aeropuertos. Adicionalmente, los *slots* deben estar disponibles en las horas apropiadas.

La Comisión ha concluido en un buen número de asuntos que la escasez de *slots* en algunos aeropuertos muy congestionados constituye una barrera fundamental para

la entrada de nuevas compañías. Así en el asunto Swissair - Sabena la Comisión indicó que la disponibilidad de *slots* debe analizarse separadamente, como una facilidad esencial que permite operar desde o hacia un determinado aeropuerto. En el asunto Lufthansa - SAS - British Midland la Comisión concluyó que en el trayecto Londres - Frankfurt, la entidad resultante disponía de una ventaja competitiva al contar con un número importante de *slots* en ambos extremos de la ruta lo que le permitiría incluso aumentar las frecuencias de los vuelos, mientras que el principal competidor de Lufthansa en dicho trayecto, British Airways, había encontrado serias dificultades para aumentar sus servicios dada la congestión existente en este último aeropuerto.

Por último, la Comisión examina en ocasiones los denominados efectos de red. Estos surgen como resultado de la fusión de las redes de trayectos de dos o más compañías aéreas, de manera que la entidad resultante puede ofrecer un mayor número de trayectos a sus competidores.

En los asuntos en que la Comisión ha analizado este elemento no ha hallado especiales problemas de competencia. Sin embargo, en el asunto Swissair - Sabena, la Comisión llamó la atención sobre el hecho de que la pertenencia de Swissair a la *European Quality Alliance* de la que también formaban parte Austrian Airlines y SAS quien, a su vez, había llegado a un acuerdo de cooperación con Lufthansa, podía llegar a crear una extensa red europea que transportaría al doble de pasajeros que el siguiente competidor (la desaparición de la *European Quality Alliance* tras la quiebra de Swissair eliminó de raíz esta posibilidad).

5.2.4 Las soluciones empleadas

En la medida en que las alianzas o las concentraciones conllevan el riesgo de reducir la competencia en determinados mercados o de crear posiciones de dominio, resulta necesario establecer medidas, bajo la forma de condiciones, que eliminen o atenúen esta posibilidad. Ahora bien, en los asuntos relativos al transporte aéreo la situación en un mercado concreto mantiene una estrecha relación con la red de trayectos ofrecida por las compañías involucradas, de manera que la que la solución habitual que la Comisión emplea en casos similares (la desinversión en determinados activos) puede resultar insuficiente. En consecuencia, la acción de la Comisión se ha dirigido a asegurar las condiciones que permitan la entrada efectiva de nuevos competidores o el aumento de la competencia por parte de las empresas presentes en el mercado.

En los primeros asuntos la Comisión se limitó a requerir a las empresas implicadas en la operación para que proporcionasen los medios necesarios que facilitasen la entrada de nuevos competidores, especialmente, ofreciendo un número adecuado de *slots*; sin embargo, los acontecimientos subsiguientes evidenciaron que este enfoque era insuficiente. Por ejemplo, en los asuntos Swissair - Sabena y Lufthansa - SAS, no se produjo la entrada de ningún competidor en los mercados en que se propusieron tales compromisos (si bien es posible que la amenaza de nuevas entradas tuviera un cierto efecto sobre la conducta de las partes)⁸.

⁸ En el asunto KLM - Alitalia la Comisión afirmó que: "La entidad resultante no podría comportarse con independencia de las restricciones competitivas que suponía la amenaza de nuevos entrantes resultado de las condiciones impuestas a las empresas" (apartado 72 de la Decisión).

En consecuencia, en los casos posteriores la Comisión llevó a cabo un estudio de mercado para comprobar si las soluciones y compromisos propuestos eran suficientes para atraer a nuevos competidores. El núcleo de tales compromisos consiste, esencialmente, en la puesta a disposición del nuevo entrante de un número suficiente de *slots* para iniciar el servicio en condiciones de rentabilidad. Por ejemplo, en el asunto United Airlines - US Airways, los *slots* debían ofrecerse a aquellas compañías capaces de ofrecer un servicio competitivo en las rutas en las que se detectaban problemas de competencia. La Comisión definió el servicio competitivo como la oferta diaria de rutas de uno o más de los trayectos relevantes mediante vuelos sin escala o, en el caso de vuelos con escala, con un tiempo de conexión inferior a 150 minutos (apartado 1.4 del anexo de compromisos de la Decisión mencionada).

Las soluciones no se limitan a la disponibilidad de *slots*. La Comisión también tiene en cuenta la posibilidad de que la nueva entidad aumente las frecuencias de vuelos en determinados trayectos con la finalidad de impedir la entrada de nuevas empresas o de arrinconar a los competidores existentes. En esta línea, en el asunto KLM - Alitalia, impuso a las partes la obligación de reducir las frecuencias de vuelos en determinadas rutas para facilitar la entrada de otras líneas aéreas. Esta reducción debía ser equivalente a las frecuencias que operase el nuevo entrante con un máximo del 40 por ciento del número actual de vuelos. La Comisión manifestó explícitamente que la finalidad de esta medida era proporcionar al nuevo entrante un volumen de negocio suficiente que le permitiese asentarse en el mercado (apartado 71 de la Decisión).

La Comisión también propone compromisos que faciliten el acceso de nuevos entrantes a través de los acuerdos *interlining*⁹, obligando a las partes a suscribir este tipo de acuerdos con los nuevos entrantes que, de esta manera pueden beneficiarse de la red de trayectos de la entidad resultante eliminando -al menos parcialmente- la ventaja competitiva que supone para ésta disponer de una amplia red de rutas.

Por último, la Comisión también atiende a los efectos de los programas de fidelización de las líneas aéreas. Como se ha señalado en distintas ocasiones, estos programas pueden constituir un obstáculo a la entrada de nuevos competidores, ya que favorecen especialmente a las compañías que dispongan de una amplia red de rutas, al ofrecer a los usuarios mayores posibilidades de acumular puntos y de canjearlos posteriormente por pasajes gratuitos u otras ventajas. Evidentemente, los programas de fidelización de las líneas aéreas de pequeño tamaño son menos atractivos, habida cuenta de que el número de trayectos que ofrecen es más limitado. La solución propuesta consiste, generalmente, en ofrecer al nuevo entrante la posibilidad de adherirse al programa de fidelización de la entidad resultante. Por ejemplo, en el asunto Swissair - Sabena, la relación de compromisos ofrecidos por las líneas aéreas establece que: "Swissair y Sabena ofrecerán a los competidores en los vuelos Bruselas - Zurich, Bruselas - Ginebra y Bruselas - Berna, a petición de éstos, la oportunidad de participar en su programa de fidelización en condiciones financieras no discriminatorias".

⁹ El *interlining* es un acuerdo similar al código compartido. Permite a un viajero que compra un pasaje con una compañía determinada completar su viaje a través de diferentes escalas y mediante trayectos que operan distintas compañías sin necesidad de tener que adquirir un pasaje para cada tramo del trayecto.

5.3 El sector hotelero

El número de decisiones en este ámbito es notablemente reducido; únicamente en cinco ocasiones la Comisión ha debido pronunciarse sobre una operación de concentración en que las partes eran grandes cadenas hoteleras, declarando, en todos los casos, la compatibilidad con el mercado común y reflejando así los escasos -por no decir nulos- problemas de competencia que se registran en este sector. El cuadro de la página siguiente recoge las características esenciales de dichas operaciones.

Destacaremos, seguidamente, los aspectos más significativos de tales decisiones que se centran, esencialmente, en la definición de los mercados relevantes y de las distintas formas de competencia éstos, aspectos sobre los que la Comisión lleva a cabo un detallado análisis en dos decisiones: el asunto Accor - Wagons Lits y el asunto Accor - Blackstone - Colony - Vivendi.

En el primero de ellos, la Comisión distingue entre los hoteles de cadena y los hoteles independientes, agrupándolos en categorías diferentes. Basa su razonamiento en que, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda, se distinguen características específicas que singularizan a cada uno de estos grupos y sobre las que merece la pena detenerse ya que constituyen el núcleo de la perspectiva con la que la Comisión aborda el análisis del sector en las decisiones al respecto.

De la hotelería de cadena (en la que incluye tanto a los hoteles propiedad de ésta como los que explota a través

de contratos de gestión y franquicias)¹⁰ destaca que se fundamenta en un concepto de red, en la cual unos establecimientos se benefician de las características de otros y a la inversa: es decir, lo que apunta son los efectos sinérgicos que obtienen los establecimientos de la cadena -y la propia cadena como tal- derivados de su agrupación en una organización común. Ofrecen, asimismo, un producto bastante homogéneo (es decir, con unos estándares de calidad y servicio preestablecidos) y una amplia gama de servicios.

Seguidamente, hace referencia a una serie de cuestiones derivadas del tamaño de la empresa y que, en cierta forma, podemos identificar con economías de escala: operan bajo una marca común que les permite incrementar su notoriedad, disponen de soluciones tecnológicas avanzadas (centrales de reservas para los establecimientos de la cadena, acceso a los sistemas globales de distribución) y se comercializan a través de los grandes intermediarios del sector tales como los touroperadores, las cadenas de agencias de viajes y las centrales de reservas. Estas economías de escala -o, si se quiere, mejoras en la eficiencia- están fuera de alcance de los hoteles independientes.

Refuerza estas apreciaciones con las consideraciones que efectúa por el lado de la demanda: los grandes clientes institucionales y corporativos trabajan, preferentemente, con los hoteles de cadena mediante

¹⁰ La Comisión resuelve este aspecto en la determinación del tamaño de la operación, en el que determina si ésta entra en el ámbito de aplicación del Reglamento de concentraciones. Concretamente, señala que en los hoteles gestionados por la cadena, esta dispone de un amplísimo poder de decisión, quedando reducido el papel del propietario del establecimiento a aportar las instalaciones y recoger la parte de los ingresos y beneficios que le corresponden por este concepto, quedando muy limitada o incluso anulada su capacidad de decisión sobre la gestión.

fórmulas preestablecidas (contratos, fórmulas especiales que incluyen descuentos y condiciones preferentes) que no incorporan los hoteles independientes. Destaca, especialmente, que éstos últimos dependen de la competencia en el ámbito local y de los hábitos de frecuentación de la clientela.

Todo ello conduce a una conclusión que, si bien la Comisión no manifiesta expresamente, sí que se deduce del análisis anterior: las condiciones de la competencia para los hoteles de cadena y para los hoteles independientes son distintas, lo que es tanto como apuntar que se localizan en mercados distintos. Para las cadenas, el ámbito de competencia es nacional o incluso internacional, ya que se dirigen a un segmento de la demanda que abarca, asimismo, este territorio, mientras que para los hoteles independientes, las condiciones de competencia se fijan, esencialmente, en los mercados locales.

Posteriormente, en la Decisión Accor - Blackstone - Colony - Vivendi lleva a cabo una profundización en el análisis. Manteniendo que se trata de dos mercados separados, pasa a estudiar con mayor detalle las condiciones de competencia en los mercados locales en donde señala que no cabe esta distinción ya que todos los hoteles compiten entre sí, dado que en este ámbito del mercado los servicios que ofrecen son ampliamente sustitutivos¹¹. La cuestión no es, desde luego, irrelevante: si admitiese la separación entre mercados tanto en el plano nacional - internacional como en el

¹¹ "Los mercados locales son útiles para medir la sustituibilidad entre los hoteles desde la perspectiva del consumidor. Además, incorporan una característica esencial del sector hotelero: los consumidores seleccionan el hotel de entre los que se localizan en la ciudad en que van a alojarse" (apartado 29 de la Decisión Accor - Blackstone - Colony - Vivendi).

local, podrían surgir problemas de competencia en aquellas ciudades en que las partes dispusieran de varios establecimientos, con lo que la cuota de mercado local podría incrementarse tras la concentración hasta niveles que pudieran despertar sospechas de creación o refuerzo de una posición de dominio. Sin embargo, al incluir también en los mercados locales a los hoteles independientes esta posibilidad queda muy atenuada.

Asimismo, introduce la cuestión de las categorías hoteleras, interrogándose si resulta oportuno segmentar los mercados locales en distintos submercados de acuerdo con el número de estrellas del hotel. A tal efecto lleva a cabo un estudio de los precios en relación con la categoría para comprobar si éstas se asocian a rangos de precios acotados para cada una de ellas, lo que vendría a indicar la no sustituibilidad desde el punto de vista del consumidor. Vale la pena traer aquí la conclusión a la que llega: "La investigación de mercado ha confirmado ampliamente que, aunque hay diferencias de precio significativas entre los niveles superiores e inferiores de las categorías hoteleras (un hotel de una estrella no competirá con un hotel de cuatro estrellas), una distinción que descansa exclusivamente en éstas resultaría excesivamente rígida y no reflejaría la sustituibilidad entre los diferentes tipos de hoteles, especialmente dentro de las cadenas hoteleras. Más bien cabe identificar distintos submercados, tales como el de una y dos estrellas, el de dos y tres estrellas y el de tres y cuatro estrellas; o bien los hoteles de una, dos y tres estrellas y los de dos, tres y cuatro estrellas" (apartado 25 de la Decisión citada).

En definitiva, lo que viene a señalar la Comisión es que la distinción de los establecimientos hoteleros por estrellas -por categoría hotelera- sólo es válida entre

los extremos de la clasificación, ya que en los rangos intermedios la distinción se vuelve mucho más compleja al aumentar la sustituibilidad. En consecuencia, la Comisión manifiesta que en el ámbito local -las ciudades- se encuentra una "cadena de sustitutivos" que abarca desde los hoteles de dos hasta los de cuatro estrellas lo que queda patente, asimismo, por el hecho de que los precios forman una serie continua, sin interrupciones entre ambos niveles.

La conclusión que obtiene deriva directamente de estas consideraciones: no se presentan problemas de competencia. En palabras de la propia Comisión: "En un mercado de estas características, la posesión de una elevada cuota de mercado en cualquiera de las categorías es muy improbable que confiera algún poder de mercado, ya que los consumidores pueden sustituir fácilmente el hotel que hubiesen elegido por otro de precio ligeramente superior o inferior. Pero además, y obviamente, en esta situación [definición de mercado] las cuotas de las partes serán pequeñas" (considerando 14 de la decisión Bass - Saison Holdings).

5.4 Touroperadores y agencias de viajes

En veinticinco ocasiones la Comisión ha tenido que pronunciarse sobre una operación de concentración en la que, al menos, un touroperador o una agencia de viajes constituían una de las partes afectadas. La primera se llevó a cabo en julio de 1992 mientras que la última de las que se recogen en el presente trabajo tuvo lugar en febrero de 2003. El cuadro de la página siguiente muestra sintéticamente los principales datos de dichas operaciones.

Puede comprobarse cómo, con la excepción del asunto Airtours - First Choice (septiembre 1999) la Comisión ha autorizado la operación en todas las ocasiones (si bien en un caso sometiéndola a compromisos de las partes y en el otro tras un examen en profundidad, ya que en un primer momento la concentración entre Carnival y P&O Princess despertó dudas sobre la posibilidad de que se pudiera establecer una posición de dominio en los mercados británico (especialmente) y alemán de cruceros, dudas que quedaron despejadas tras el análisis de la Comisión). Veamos siquiera brevemente las características de estas operaciones y el análisis efectuado por la Comisión.

5.4.1 Tipología de las operaciones

En catorce casos la operación ha consistido en una adquisición de control conjunto, bien mediante la constitución de una nueva entidad (tal es el caso de la concentración Havas Voyages - American Express con la creación de Newco, una empresa común, o de Thomas Cook con British Airways) o mediante la adquisición de una parte del capital de una empresa ya constituida (Alpitour - Francorosso en que la primera adquiere una participación mayoritaria en la segunda, entregando a cambio un 13 por ciento de sus propias acciones a los socios de ésta). Incidentalmente, cabe señalar que en dos ocasiones, la operación de adquisición de control conjunto va seguida de otra por la que una de las firmas adquiere la totalidad del capital de la otra, constituyendo así una toma de control único. Los dos casos en que esto ocurre son WestLB y Thomas Cook en que el primero, un banco alemán, adquiere a LTU la participación en el capital de Thomas Cook que poseía como resultado de la operación anterior (julio 1992) y la compra por Preussag (TUI) del resto del capital que

poseían los propietarios originales de Nouvelles Frontières ya que en la primera operación TUI había adquirido tan sólo el 34,6 por ciento.

Únicamente en tres ocasiones la concentración se lleva a cabo a través de una oferta pública de adquisición. Se trata de casos en los que una de las empresas afectadas es bien Airtours, bien First Choice, los dos touroperadores británicos que cotizan en el mercado de valores¹². Por consiguiente, la mayor parte de los touroperadores son propiedad de inversores institucionales, no cotizando en bolsa.

5.4.2 La determinación del mercado de producto

Viajes en crucero

En el asunto Costa Crocciere - Chargeurs - Accor la Comisión consideró que el mercado de cruceros es un mercado separado del de los viajes organizados. Para delimitarlo emplea el test de la elasticidad cruzada de la demanda, estimando cuál sería el efecto de un aumento en el precio de los cruceros del 10 por ciento. Halló que tan sólo un 50 por ciento de los consumidores estarían dispuestos a elegir otro tipo de viaje organizado concluyendo, por tanto, la escasa sustituibilidad por el lado de la demanda "a pesar de que los operadores turísticos, incluidas las agencias de viajes, ofrezcan conjuntamente cruceros y otro tipo de viajes organizados y consideren a los primeros como un segmento del mercado, más amplio, del de los viajes organizados" (asunto citado, apartado 15c).

¹² Cabe señalar que la concentración Kuoni - First Choice (mayo de 1999) no se llevó a término, ya que los accionistas de esta última empresa prefirieron la oferta pública de Airtours, operación que, como se ha señalado, fue prohibida por la Comisión.

El análisis del mercado de cruceros es mucho más sofisticado en el asunto Carnival - P&O Princess ya que cabía la posibilidad de que la Comisión declarase la incompatibilidad de la operación -lo que finalmente, no llegó a ocurrir. Ante la alegación de Carnival, que argumentaba que el mercado relevante era el de los viajes vacacionales, siendo el viaje en crucero una opción que tiene como sustitutivos incluso a las vacaciones en un *resort* hotelero, la Comisión llevó a cabo un estudio detallado de las características del mercado atendiendo a tres cuestiones: los rasgos del producto y las percepciones de los consumidores, las características de los propios consumidores, es decir, el segmento de demanda que adquiere este producto y los precios. En síntesis, los resultados fueron los siguientes:

- Por lo que respecta a los rasgos del producto y las percepciones del consumidor, señala que el viaje en crucero tiene características que lo singularizan respecto de otros productos turísticos: la experiencia del mar y la de viajar entre lugares sin tener que hacer y deshacer equipajes y en una convivencia con un grupo de personas a bordo que es distinta de la convivencia en tierra. Así lo perciben también los consumidores, que valoran el poder desplazarse entre destinos con un servicio todo incluido.
- Por lo que respecta a los consumidores destaca dos aspectos: junto a la escasa sustituibilidad, ya mencionada en el asunto Costa Crociere - Chargeurs - Accor, la demanda proviene de un grupo homogéneo y bien diferenciado: personas de mayor edad y renta que quienes, por regla general, adquieren paquetes turísticos.
- Por último, las comparaciones de precios entre las distintas opciones vacacionales muestran como el

coste por día en un crucero es "aproximadamente el doble" que para los paquetes turísticos, las vacaciones independientes y los viajes vacacionales a destinos lejanos (que, además tienen una duración media prácticamente del doble que un crucero standard).

Habida cuenta, además, de que los procedimientos de comercialización y marketing son distintos para unos productos y otros, la Comisión concluye que el mercado de cruceros es un mercado separado y específico de los viajes vacacionales, de manera que la sustituibilidad entre éstos es limitada¹³.

Paquetes turísticos

Con motivo del primer asunto notificado a la Comisión (WestLB - LTU - Thomas Cook) ésta debió definir el mercado relevante. La primera definición es muy somera, haciendo referencia a los viajes vacacionales, que caracteriza como "paquetes turísticos" que incluyen el transporte de ida y vuelta y el alojamiento (estableciendo, por tanto, una primera separación respecto de los viajes independientes, aquellos en que el turista adquiere por separado los componentes del paquete). No será hasta 1996, en el asunto Thomas Cook - Sunworld cuando la Comisión distinga netamente entre los viajes vacacionales y los paquetes turísticos. En el mencionado asunto, y dado que tanto Thomas Cook como Sunworld son touroperadores, efectúa un análisis más

¹³ La Comisión, de hecho, emplea una versión más restrictiva del mercado, ya que considera que las características de los cruceros económicos y los de lujo hacen que no sean estrictamente sustituibles, ya que las diferencias de precio son tales (el más barato de los cruceros de lujo es más costoso que el más caro de entre los cruceros económicos -apartado 82 de la decisión de la Comisión) que no existe un continuo de precios que permitan suponer que forman parte del mismo mercado.

detallado, en que caracteriza al paquete turístico por la venta conjunta de los servicios de transporte de ida y vuelta y alojamiento en destino, separando, además, entre los paquetes a destinos cercanos (Europa) y a destinos lejanos, señalando que se trata de productos diferentes tanto por el precio (mayor, obviamente en los segundos) el tipo de transporte aéreo (chárter en los primeros y línea regular en los últimos) categorías hoteleras y diferencias en la flexibilidad que se ofrece a los consumidores para elegir el día de salida y la duración de la estancia.

En asuntos posteriores apunta la posibilidad de que se puedan segmentar los paquetes turísticos tanto por el objeto (Asunto Thomson - Fritidsresor donde señala que podrían distinguirse entre paquetes de ciudad, de cruceros, de esquí, etc.) o por el medio de transporte empleado (Asunto Alpitours - Francorosso)¹⁴.

Ahora bien, es en el asunto Airtours - First Choice donde la Comisión lleva a cabo un análisis en profundidad del mercado de los paquetes turísticos. En primer lugar, clarifica la distinción efectuada en asuntos anteriores entre el paquete turístico y los viajes independientes, señalando que el paquete turístico es un producto diferente del viaje independiente: "La Comisión no piensa que un aumento relativamente pequeño del precio de los viajes combinados fuera la causa de que un número suficiente de clientes los sustituyese por vacaciones independientes" (apartado 7 de la Decisión de la Comisión) rechazando

¹⁴ La Comisión deja en estas ocasiones la cuestión abierta, ya que la delimitación de ese mercado no es sustantiva a los efectos del análisis de la operación. En el asunto Kuoni - First Choice la Comisión efectúa una distinción que mantendrá en lo sucesivo, entre los paquetes turísticos "domésticos" (aquellos que el destino es una localidad dentro del propio país) y los de viajes al extranjero, indicando que no compiten unos con otros, es decir, que al no ser sustitutivos, operan en mercados separados.

así la argumentación de Airtours de que las vacaciones independientes ejercen una presión competitiva sobre el precio de los paquetes turísticos.

Seguidamente, procede a distinguir entre los paquetes turísticos hacia destinos cercanos y lejanos o, en la terminología de la Comisión, de corto y largo recorrido. Contrariamente a lo que constituye la práctica decisional habitual comienza examinando la sustituibilidad por el lado de la oferta; concretamente, en qué medida los aviones que se emplean para proporcionar el transporte en un caso y en otro son intercambiables. La conclusión a la que llega, tras examinar las características técnicas es que no lo son: los de corto recorrido no pueden emplearse para recorridos largos mientras que la opción inversa resulta antieconómica, ya que los costes de operación de un avión transoceánico para recorridos cortos resultan excesivamente elevados.

Continúa con la percepción que del producto tienen los consumidores, concluyendo los segmentos de demanda que adquieren unos y otros son distintos: familiar para destinos cercanos y solteros o parejas sin hijos para los de largo recorrido.

Por último, examina las tendencias de los precios, ya que Airtours había manifestado que los paquetes de largo recorrido ejercen una presión competitiva sobre los de corto recorrido. La Comisión observa, al respecto, que los precios resultan sustancialmente distintos: el precio de un paquete medio para España en temporada de verano es aproximadamente la mitad que el del paquete menos costoso hacia un destino lejano, diferencia que se mantiene consistentemente. Por otra parte, no se produce una relación estable entre los precios de ambos

productos "lo que sería el caso si fueran intercambiables" (apartado 22 de la Decisión): mientras que entre 1994 y 1995 los precios de los paquetes hacia España aumentaron un 9 por ciento, los precios de los viajes hacia Florida disminuyeron un 3 por ciento; en 1997 - 98 ocurrió exactamente lo contrario.

En consecuencia, la Comisión separa ambos mercados, distinguiendo entre viajes combinados hacia destinos cercanos al extranjero de los paquetes turísticos de largo recorrido, considerando que constituyen mercados separados con productos no sustitutivos entre sí. Esta distinción la mantendrá en sucesivas Decisiones; en el análisis de los asuntos posteriores, la Comisión remite a la decisión del caso Airtours para la definición de los mercados relevantes.

Mercados relacionados: agencias de viajes y vuelos chárter

Por lo que respecta a la prestación de servicios de agencias de viajes, la Comisión efectúa un tratamiento diferente según que la concentración afecte exclusivamente a este tipo de empresas (asuntos Havas Voyages - American Express, o Wagons Lits - Carlson en que la única diferenciación que efectúa es entre los viajes de turismo y los de negocios, afirmando -sin más- que se trata de mercados separados) o bien si se trata de operaciones en que los servicios de agencias de viajes vienen prestados por los touroperadores.

Generalmente, esta cuestión se trata en el contexto de la integración vertical de los touroperadores, analizando los efectos de ésta, tal y como veremos más adelante. Cabe señalar, en este momento, que la Comisión considera que las ventas directas de paquetes turísticos a través del teléfono, Internet u otros medios, son

complementarias de las ventas a través de las agencias de viajes. Dicho de otra forma, que al tratarse del mismo producto, los canales tradicionales de ventas y los medios de venta directa no compiten entre sí, sino que forman parte de un mismo mercado.

Algo más complejo es el mercado de plazas de avión. En el asunto Airtours - First Choice, la Comisión señala que el hecho de que los touroperadores verticalmente integrados dispongan de una línea propia únicamente es relevante (al igual que en el caso de las agencias de viajes) para analizar los efectos verticales de la concentración, ya que la autoprestación de servicios (el autosuministro de plazas de avión para los paquetes turísticos del propio touroperador) no forma parte del mercado relevante. Por tanto, lo que la Comisión analiza es la venta a terceros de capacidad de transporte ya que, para ajustar capacidades, los touroperadores venden plazas de avión a sus competidores y, a su vez, compran plazas de éstos. Por tanto, se ha visto en la necesidad de definir el mercado relevante para ver si las operaciones de concentración establecían o reforzaban una posición de dominio en este mercado que pudiera repercutir sobre el de los paquetes turísticos.

Al efecto, examina en primer lugar si los vuelos en línea regular pueden ser sustitutivos de los vuelos en compañías chárter. El análisis le lleva a concluir que solamente lo son en un porcentaje muy reducido que sitúa en torno al 12 por ciento de los vuelos incluidos en los paquetes turísticos¹⁵. Tres elementos son los que destaca para efectuar esta separación: en primer lugar, las características del servicio de transporte (de mayor calidad en los vuelos regulares) y de las rutas que operan unas y otras compañías: las de vuelos regulares

¹⁵ Asunto Airtours - First Choice, citado, apartado 36

generalmente unen grandes ciudades y no destinos turísticos. En segundo lugar porque las compañías de vuelos regulares están sujetas a frecuencias y horarios preestablecidos que no pueden variarse con facilidad, lo que constituye un inconveniente para los touroperadores, necesitados de mayor capacidad durante la temporada vacacional; y, por último, los precios, entre el 20 y el 30 por ciento mayores en los vuelos de línea regular que en los vuelos chárter. Por tanto, se trata no tanto de productos sustitutivos, como de complementarios¹⁶.

5.4.3 *La delimitación del mercado geográfico*

Desde las primera Decisiones, la Comisión ha venido manteniendo que los mercados geográficos relevantes para los paquetes turísticos, los servicios de agencias de viajes y los cruceros son mercados nacionales. Por lo que respecta a los primeros, el razonamiento invariable de la Comisión es que los touroperadores, incluso los que operan en distintos países, producen y comercializan los paquetes turísticos a escala nacional: con un punto de origen distinto para cada Estado miembro y para venderlos a los residentes en dicho Estado. Además existen una serie de obstáculos que dificultan la posibilidad de que un residente en un Estado miembro compre o reserve a un operador o agencia de viajes radicado en otro, ya que aparecen barreras de tipo idiomático que dificultan la comprensión de lo que se está realmente adquiriendo; barreras debido a la falta de armonización de legislaciones que hacen que el contrato de viaje esté regulado por la normativa del país del touroperador, planteando problemas para las posibles reclamaciones; y el hecho de que generalmente los touroperadores editan materiales diferentes para

¹⁶ Es decir, los touroperadores recurren a las compañías de línea regular únicamente cuando no disponen de plazas en los vuelos charter.

cada Estado miembro en el que operan, reflejando así las diferencias culturales.

Lo mismo puede decirse del mercado de cruceros; frente a las manifestaciones de Carnival en el asunto Carnival - P&O Princess de que la dimensión del mercado relevante para los cruceros era internacional, ya que se comercializaban en todo el mundo y agrupaban en un mismo viaje a clientes de distintos países, la Comisión pone el acento en que la presencia de los operadores de cruceros varía mucho de un país a otro (las cuotas de mercado de las compañías son muy dispares y las estrategias de comercialización son distintas en cada Estado miembro); los agentes de viajes y operadores especializados a través de los cuales se venden los cruceros operan en un ámbito nacional; y, por último, las comparaciones de precios muestran diferencias entre Estados para un mismo producto. Todo ello lleva a la Comisión a mantener la dimensión nacional de los mercados de cruceros.

Algo diferente es el caso del mercado de los viajes de negocios. En los primeros asuntos la Comisión aplica la misma dimensión geográfica que a los viajes de turismo, calificándolo de nacional¹⁷. Sin embargo, en 1997, con motivo del asunto Wagons Lits - Carlson las partes reclamaron una definición para el mercado de viajes de negocios "de la amplitud de Espacio Económico Europeo, si no mundial" ya que, de acuerdo con su razonamiento, la globalización de la economía había tenido un gran impacto sobre sus clientes empresariales que solicitaban

¹⁷ La justificación que emplea es que una mayoría de clientes -que califica de aplastante- es de la misma nacionalidad que el país donde se localiza la agencia de viajes y adquiere los billetes de avión (que constituyen el 80 por ciento de la cifra de negocio de estas empresas) productos nacionales, es decir, vuelos que parten del país de origen (asunto Havas Voyages - American Express, apartado 16).

cada vez con mayor frecuencia servicios transfronterizos. En consecuencia, las empresas se servían de agencias capaces de suministrar estos servicios, con independencia de su localización física (asunto citado, apartado 11). La Comisión señaló que la delimitación del mercado geográfico no era necesaria, ya que aun considerándolo nacional no se planteaban problemas de competencia; pero se adhirió a la definición, admitiendo en el asunto Maersk - DFDS Travel, en noviembre de ese mismo año, que el mercado geográfico para los viajes de negocios podía ser de ámbito mundial¹⁸.

5.4.4 *La posición de dominio*

Como veíamos en el capítulo 2 del presente trabajo, el artículo 2 del Reglamento considera incompatibles con el mercado común las operaciones de concentración que creen o refuercen una posición de dominio de resultados de la cual se obstaculice de manera significativa la competencia en el mercado común o en una parte sustancial del mismo.

En consecuencia, surgen dos cuestiones: en primer lugar, la operación debe crear o reforzar una posición de dominio, es decir, hay que comprobar que, como efecto de la operación, la entidad resultante de ésta alcanza tal posición. Veíamos también como el considerando 15 del Reglamento establecía una presunción de compatibilidad cuando la suma de las cuotas de las empresas afectadas no alcanzaba el 25 por ciento, mientras que la Comisión

¹⁸ Ello implica, en principio, mantener una posición permisiva hacia las concentraciones en este sector ya que, admitida la dimensión mundial del mercado, la competencia de otros operadores, situados incluso en países terceros, relativizaría sobremedida el valor de las cuotas de mercado como indicador primario del dominio en el mercado.

apreciaba la posible existencia de posición de dominio cuando la cuota de mercado de la entidad resultante se situaba en torno al 30 - 40 por ciento.

En segundo lugar, la entidad resultante debe tener la capacidad de obstaculizar la competencia. Ello puede llevarse a cabo de dos maneras: bien creando o reforzando la posición de dominio de una única empresa que, a través de esta posición, obtendría ventajas monopolísticas, bien en el caso de que la concentración conduzca a una estructura de mercado oligopolística en que las empresas puedan adoptar un comportamiento paralelo que les permita maximizar conjuntamente sus beneficios. La primera situación se corresponde con la posición de dominio individual, mientras que la segunda se correspondería con la posición de dominio colectivo.

En el sector de los touroperadores, la gran mayoría de los asuntos se sitúan dentro de la primera opción: en 24 casos, del total de 25, la Comisión ha examinado la posibilidad de que la operación de concentración genere una posición de dominio individual y únicamente en un asunto (Airtours - First Choice) se analizó la formación de una posición de dominio colectivo; operación que, como ya hemos tenido ocasión de señalar, ha sido la única concentración prohibida en este sector.

Tanto en un supuesto como en los otros, la Comisión ha examinado dos tipos de efectos de la operación: horizontales (resultado del solapamiento de las actividades de las empresas en los mercados relevantes) y verticales (en mercados relacionados hacia delante y hacia atrás). Veamos cual ha sido la práctica decisonal de la Comisión en este sector.

Touroperadores

La Comisión examina los efectos en los distintos mercados geográficos, habiendo definido éstos en el sector de los touroperadores como de alcance nacional. Por regla general, las operaciones de concentración entre touroperadores de distintas nacionalidades no suelen plantear problemas de competencia: a título de ejemplo, la absorción de Sunworld por Tomas Cook, operación en que la Comisión señala que Tomas Cook no opera prácticamente fuera del mercado británico, mientras que Sunworld tiene más del 90 por ciento de su cifra de negocios en el extranjero (apartado 9); o bien el asunto Thomson - Fritidsresor, en el que a pesar de que el primero tiene una cuota de mercado elevada en el Reino Unido (entre el 20 - 30 por ciento) y el segundo en los países escandinavos (30 - 40 por ciento) al no haber solapamiento en ninguno de ambos, la Comisión autorizó la operación. Lo mismo cabe decir de la absorción de Nouvelles Frontières por Preussag (TUI); los mercados geográficos de una y otra únicamente se superponían en Bélgica (donde TUI tiene una cuota de mercado significativa, en torno al 35 - 40 por ciento); aún así, la Comisión estimó que la escasa cuota de que disponía Nouvelles Frontières no alteraría sustancialmente la estructura del mercado ni la posición de TUI (en torno al 1 por ciento). Lo mismo ocurre con la operación por la que C&N adquiere la totalidad del capital de Thomas Cook; aunque se trata de dos touroperadores que en sus respectivos mercados nacionales tienen cuotas de mercado destacadas (C&N era el segundo operador en el mercado alemán mientras que Thomas Cook era el cuarto en el británico) la no superposición de actividades llevó a la Comisión a autorizar la operación tras un sucinto análisis.

No es hasta 1999, con el asunto WestLB - Carlson - Thomas Cook cuando la Comisión empieza a examinar los efectos horizontales en otros mercados además del de los paquetes turísticos. Dicho de otra forma, las operaciones de concentración dejan sentir sus efectos en mercados relacionados, lo que se debe a que empiezan a concentrarse touroperadores que disponen de presencia significativa en el ámbito de las agencias de viajes, que distribuyen y comercializan los paquetes turísticos del propio touroperador del que dependen, pero también de otros competidores.

El asunto Alpitours - Francorosso (febrero 1998) merece algún comentario adicional, ya que muestra la actitud de la Comisión hacia el valor indicativo de las cuotas de mercado. La operación que, como se ha señalado, consistió en la adquisición de una parte mayoritaria del capital de la compañía Francorosso por Alpitour, dio lugar al mayor touroperador italiano, con una cuota de mercado muy próxima al 25 por ciento. La Comisión destacó, asimismo que en un mercado tan fragmentado, la entidad resultante tenía un tamaño cuatro veces mayor que el competidor inmediato. No obstante -y a pesar de que la concentración alteraba sustancialmente la estructura del mercado existente- la Comisión autorizó la operación basándose en que la competencia, por parte de las empresas existentes era suficiente; pero además, la competencia potencial disciplinaría el comportamiento de la nueva entidad. A tal fin, comprobó que las barreras a la entrada de nuevos competidores eran reducidas, de manera que cualquier touroperador extranjero podía adquirir un touroperador italiano introduciéndose en este mercado, lo que no resultaba especialmente complejo habida cuenta de que el tamaño de la nueva entidad en el mercado común era relativamente pequeño, al ser su cuota inferior al uno por ciento.

La Comisión ha examinado la posible aparición de restricciones verticales en mercados conexos como resultado de la operación de concentración, especialmente cuando las partes afectadas eran touroperadores verticalmente integrados. Evidentemente, los mercados conexos eran los de las agencias de viajes y las plazas en vuelos chárter ya que, como hemos visto en el capítulo 4, son estas actividades las que los touroperadores incluyen en su estructura empresarial.

El primer asunto en que examina esta cuestión es en la operación WestLB - Carlson - Thomas Cook. Tras estudiar los aspectos horizontales en ambos mercados y comprobar que la cuota de la entidad resultante es reducida (menos del 15 por ciento en agencias de viajes y en torno a un 12 por ciento en el de vuelos chárter) pasa a examinar la integración vertical como fuente de ventajas que puedan llegar a perjudicar la competencia en el mercado de paquetes turísticos. Para ello hace lo siguiente: calcula la proporción de paquetes turísticos que la entidad conjunta vendería a través de su propia red de agencias de viajes y qué proporción de las ventas corresponde a paquetes turísticos de sus competidores. El resultado al que llega es que únicamente vende alrededor de un tercio de paquetes propios (los 2/3 restantes los vende a través de otras agencias, incluidas las de competidores). En consecuencia, hay una situación de dependencia mutua: la entidad resultante deberá seguir vendiendo una parte significativa de los paquetes a través de las redes de touroperadores competidores y, recíprocamente, deberá vender paquetes de sus competidores a través de su propia red de agencias. No cabe por tanto, la posibilidad de que se produzca un efecto de cierre del mercado que podría presentarse si la entidad conjunta negara a los competidores el acceso a su red de distribución.

Lo mismo ocurre en el mercado de vuelos chárter. Ambos touroperadores disponen de línea aérea propia: Flying Colors (Tomas Cook) y Caledonian (Carlson). Los porcentajes de utilización son, respectivamente del 50 y del 67 por ciento, es decir, emplean tan sólo esta parte de la capacidad disponible (plazas de avión) para sus propios paquetes turísticos, vendiendo el resto a terceros. El razonamiento de la Comisión es totalmente claro: necesitan seguir vendiendo plazas a otros touroperadores para alcanzar un grado aceptable de utilización de la capacidad disponible. Pero si la entidad resultante reorientase su estrategia autosuministrándose una proporción mayor -por ejemplo, concentrándose en una sola de las dos líneas aéreas- carecería de la capacidad de limitar el acceso de los competidores a este recurso, dado que la cuota conjunta es reducida: en torno al 12 por ciento, lo que le impide cerrar el mercado (apartados 34 y 35 de la Decisión de la Comisión)¹⁹.

La Comisión también ha analizado el posible incremento en el poder de compra resultado de las operaciones de concentración. Los casos en que ha efectuado este análisis se referían sistemáticamente a la capacidad de poder imponer a los establecimientos hoteleros en destino los precios para la adquisición de las plazas de alojamiento; y dado que, como se ha señalado en el capítulo 4, la entrada de los touroperadores británicos en este mercado es tardía, el primer caso en que se plantea esta cuestión es en la adquisición de Thomas

¹⁹ Es esta última parte del razonamiento la que evidencia que los aspectos verticales de la concentración derivan de los horizontales, ya que no se trata tanto de la creación o refuerzo de una posición de dominio en el mercado de los vuelos chárter - que la Comisión había descartado en otro momento del análisis - sino de cómo la concentración podía dejar sentir sus efectos sobre la competencia en el mercado de paquetes turísticos, negando a los competidores el acceso a un elemento esencial para poder producirlos como es el transporte aéreo chárter.

Cook por el operador alemán C&N (febrero 2001) ya que en una localidad griega (Faliraki) disponían de una cuota conjunta de compra del 30 por ciento de las plazas hoteleras existentes.

La Comisión concluye que aún así, no se plantea una situación que pueda perjudicar a la competencia en este mercado. El razonamiento en que se basa es, en síntesis, el siguiente: las plazas de alojamiento son un recurso escaso de oferta rígida a corto plazo ("el planeamiento urbanístico y los tiempos necesarios para la construcción de nuevos hoteles [...] hacen que la oferta de alojamiento no pueda aumentar a corto plazo" - apartado 8 de la Decisión de la Comisión). En consecuencia, los distintos touroperadores se ven obligados a competir por este recurso, con lo que no cabe la posibilidad de que la entidad resultante imponga condiciones contractuales abusivas basándose en su poder de compra.

Viajes en crucero

Como hemos visto anteriormente, la Comisión considera el mercado de los viajes organizados en crucero un mercado separado del de los paquetes turísticos. En este ámbito, se dispone de dos decisiones: la correspondiente a la concentración Costa Crociere - Chargeurs - Accor y la relativa a la operación Carnival - P&O Princess. Ambas presentan determinadas similitudes: la primera elevaba la cuota de mercado de la entidad conjunta hasta el 45 por ciento en el mercado francés (en el que Costa Crociere tenía una cuota del 28 por ciento y Chargeurs del 17 por ciento) mientras que la segunda hacía lo propio en los mercados británico (en torno al 36 por ciento de cuota conjunta) y alemán (en torno al 30 por ciento). Asimismo, alguna de las sociedades matrices disponía de cuotas muy altas en otros mercados: por

ejemplo, Costa era, en el momento de la concentración, el operador dominante en Italia (con una cuota de mercado del 55 por ciento) mientras que Carnival disponía, en el mercado francés, de una cuota del 35 por ciento. Sin embargo, y dado que la operación notificada no alteraba tales cuotas al no haber superposición de actividades de estos mercados, la Comisión no prestó atención a esta cuestión.

La diferencia fundamental estriba en el análisis que efectúa la Comisión de los efectos de la concentración en el mercado geográfico en que la cuota de mercado de la entidad resultante crece significativamente: mientras que el estudio que lleva a cabo en el asunto Costa Crociere - Chargeurs - Accor es relativamente simple (concluyendo que la operación no plantea problemas de competencia), en la segunda lleva a cabo un análisis en profundidad de los mercados británico y alemán.

No quiere ello decir que en el primer asunto la Comisión deje de lado algún aspecto relevante. Recordemos que el artículo 2 del Reglamento enumera taxativamente los factores que la Comisión debe considerar en su análisis: la estructura de los mercados afectados, la competencia potencial, venga esta de empresas radicadas en el mercado común o allende las fronteras de éste, la posición en el mercado de las empresas que se concentran y de las competidoras, las posibilidades de elección de clientes y usuarios, la evolución previsible del mercado, la posible existencia de barreras a la entrada de nuevos competidores y los efectos sobre el progreso técnico, siempre que éste repercuta en beneficio de los consumidores.

Todos estos aspectos se analizan en ambas decisiones. La mayor extensión y profundidad del análisis en la segunda

se debe, probablemente, a que la Comisión llegó a considerar en algún momento la posibilidad de prohibir la operación (en palabras de la propia Comisión "suscitó serias dudas sobre su compatibilidad con el mercado común"). Lo cierto es que tales dudas no se llegaron a materializar, de manera que la concentración fue, finalmente, aprobada.

Resulta oportuno dedicarle un espacio a esta operación (Carnival - P&O Princess) ya que evidencia claramente la práctica analítica de la Comisión en este mercado.

En una breve descripción de la operación, la compañía de cruceros norteamericana Carnival efectuó en diciembre de 2001 una oferta pública de adquisición sobre la totalidad del capital de la compañía de cruceros británica P&O Princess, siendo ambas empresas que operaban a escala mundial. La suma de las cuotas de mercado de ambas empresas suponía en torno a un tercio del mercado de viajes en crucero de todo el Espacio Económico Europeo; pero donde se producían los mayores aumentos en la concentración era en los dos mercados geográficos más importantes, Reino Unido y Alemania, de manera que la Comisión centró su atención en ambos. Dado que el análisis es muy similar en ambos casos, centraremos nuestra descripción en el primero.

El punto de partida fue la acumulación de las cuotas de mercado de las empresas para obtener la correspondiente a la entidad conjunta y, si bien las cifras exactas no aparecen en el texto de la Decisión de la Comisión, sí que se hace referencia a un intervalo en el cual se sitúan. Concretamente, señala que la de P&O Princess se sitúa entre el 20 - 30 por ciento y la de Carnival entre el 5 - 15 por ciento, con lo que la entidad resultante dispondrá de una cuota considerable del mercado

británico de cruceros: "la operación combina al mayor operador del mercado británico, P&O Princess con uno de sus principales competidores, Carnival, siendo el otro competidor importante RCCL Cruises, cuyo tamaño es similar al de Carnival" (apartado 131 de la Decisión).

Constatado este extremo, la Comisión examina las cuotas de mercado de los competidores y observa que aun siendo de menor tamaño, tienen capacidad competitiva frente a la nueva entidad, ya que disponen de cuotas apreciables: entre el 20 - 30 por ciento en un caso, entre el 10 - 15 por ciento en otro y entre el 5 - 15 por ciento en el tercero. No se trata, pues, de una situación en la que exista un desequilibrio manifiesto entre la entidad resultante y los principales competidores.

Seguidamente, estudia la evolución del mercado, atendiendo tanto a las tasas de crecimiento en los años anteriores como al crecimiento futuro. Para estimar este último emplea las previsiones de crecimiento de las propias empresas en forma de aumentos planeados de la capacidad productiva, es decir, las adquisiciones previstas tanto de barcos nuevos como de segunda mano para su remodelación. Respecto del crecimiento histórico constata, recurriendo a fuentes independientes, que éste ha sido muy elevado: entre 1995 y 1998 las tasas anuales de crecimiento se situaron en torno al 20 por ciento y, entre 1995 y 2001, en cifras próximas al 17 por ciento. Son estas elevadas tasas de crecimiento las que atraieron a los touroperadores a este mercado (Airtours entró en 1995, Thomson en 1996 y First Choice en 1999) asentándose en él en un plazo relativamente breve; mientras que los operadores existentes (P&O Princess, RCCL, etc.) han crecido en tamaño, manteniendo su cuota de mercado e incluso aumentándola.

Por lo que respecta a las previsiones de crecimiento futuro del mercado, la Comisión constata que tanto las empresas afectadas por la operación como sus competidores principales tienen previstos incrementos en la capacidad para atender una demanda que, según las previsiones, en los próximos años (hasta 2007) crecerá a un ritmo del 8 - 9 por ciento anual.

La conclusión que obtiene la Comisión es que: "este crecimiento creará incentivos tanto para la entrada de nuevos operadores como para la expansión de los existentes y, por tanto, limitará el impacto de las barreras a la entrada" (considerando 167 de la Decisión).

A continuación la Comisión se dedica a examinar lo que denomina "restricciones a la competencia" que no son sino posibles barreras a la entrada de nuevos competidores y a la expansión de los existentes. Básicamente, examinó los siguientes factores: poder de las marcas existentes, comercialización del producto, el acceso a navíos de crucero como activo esencial para desarrollar las operaciones en el mercado y la existencia de economías de escala. Las conclusiones a que llegó la Comisión en cada uno de estos factores fue la siguiente:

- Poder de las marcas existentes: los gastos de marketing de las empresas establecidas se sitúan en torno al 5 - 10 por ciento de los ingresos totales, mientras que el coste de lanzamiento de una nueva marca está en torno al 15 - 20 por ciento de esa cifra, lo que constituye un importe significativo. Por ello, probablemente, los nuevos entrantes en el mercado de cruceros lo han hecho desde mercados conexos: caso de los touroperadores (Thomson,

Airtours y First Choice) que se han extendido desde el mercado de los paquetes turísticos; o bien se trata de empresas que han entrado desde otros mercados geográficos (caso de Festival que operaba básicamente en los países mediterráneos y que entró en el mercado británico tres años antes de la operación). En consecuencia, si bien el gasto en el lanzamiento de una nueva marca es elevado, no es prohibitivo: la entrada en el mercado es factible.

- Comercialización del producto. La Comisión comprueba que las ventas por teléfono e Internet son muy reducidas, siendo necesario acceder a los canales de distribución convencionales: las agencias de viajes. La Comisión no halló evidencias de que las empresas establecidas llevasen a cabo prácticas anticompetitivas (por ejemplo, que la estructura de comisiones por reservas a los agentes de viajes fuese tal que favoreciera a las principales marcas). Dado que los agentes de viajes publicitan a la mayoría de marcas, la Comisión estimó que no había dificultades en el acceso a la red de distribución de las agencias de viajes.

Una cuestión importante que se planteó durante el análisis fue el acceso a una base de datos de clientes que ya hubiesen efectuado un viaje en crucero, dado que la repetitividad en este mercado es muy alta. Al no disponer los nuevos entrantes de tal base verían mermada su capacidad competitiva; los costes de entrada serían mayores al tener que efectuar gastos en publicidad más elevados (por la necesidad de dirigirse a un volumen de población mayor). No obstante: a) el hecho de que los nuevos entrantes lo hacen desde mercados conexos (caso de los touroperadores, que contaban ya con una base de datos de clientes) y b) el que estas bases de datos están disponibles en el mercado, hicieron considerar

a la Comisión que esta circunstancia no constituía una barrera a la entrada significativa.

- El acceso a los navíos de crucero. La Comisión indicó que en el mercado de los viajes en crucero se puede entrar con barcos nuevos, de segunda mano o alquilándolos con la correspondiente tripulación. El análisis se centró en comprobar en qué medida los costes son irrecuperables disuadiendo la entrada de nuevos competidores. La conclusión a que llegó la Comisión fue la siguiente: dado que existe un mercado activo de segunda mano de barcos de crucero, un nuevo entrante puede recuperar una parte importante de la inversión efectuada, hecho que se ve reforzado porque el mercado está creciendo, aumentando, por tanto, las posibilidades de recuperación. En consecuencia, no hay evidencia de la existencia de costes irrecuperables que pudieran limitar el ingreso de nuevos competidores.
- Las economías de escala. La Comisión comprobó la existencia de economías de escala derivadas del aumento en el tamaño (dilución de costes fijos atribuibles a las operaciones técnicas y de mantenimiento, así como de los gastos de comercialización) y también, derivadas de operar buques mayores y más nuevos que tienen costes de funcionamiento menores. Sin embargo, las economías de escala no son tan importantes como para constituir obstáculos a los nuevos competidores ni para la expansión de los existentes por dos motivos: en primer lugar, aunque los buques nuevos son menos costosos de operar, el importe de la inversión es considerablemente mayor que el correspondiente a un navío de segunda mano. Por tanto, la ventaja teórica en costes que supondría disponer de un buque nuevo queda -al menos parcialmente- equilibrada por el menor importe de la inversión inicial que supone la

adquisición de un navío de segunda mano. En segundo lugar, la evidencia muestra que las economías de escala derivadas del tamaño se agotan rápidamente, ya que diversos operadores actualmente establecidos en el mercado entraron con un tamaño relativamente pequeño, lo que no les impidió aumentarlo en un plazo relativamente breve y asentarse en el mercado.

- Una última cuestión que la Comisión examinó fue la posibilidad de completar la capacidad del crucero mediante pasajeros de distintas nacionalidades. Se trata de una cuestión importante, ya que posibilita la entrada en un mercado desde otros en los que la empresa de cruceros esté asentada, incurriendo tan sólo en los gastos de publicidad y comercialización. La Comisión comprobó que ello era especialmente factible entre empresas de cruceros norteamericanas, capaces de ofrecer un producto adecuado a las preferencias de los consumidores británicos.

Tras este análisis -la Comisión no estimó que se produjeran ganancias en la eficiencia²⁰- concluyó que si bien la nueva entidad dispondría de una cuota de mercado relativamente elevada en el mercado británico, ésta no llevaría aparejada la creación de una posición de dominio que pudiera ejercerse por la nueva empresa. El crecimiento previsible del mercado, la ausencia de barreras de entrada significativas y las facilidades para la expansión a corto plazo de los competidores constituirían limitaciones suficientes para impedir cualquier comportamiento anticompetitivo que pretendiera llevar a cabo la nueva entidad.

²⁰ Cabe señalar al respecto que en la concentración Costa Crociere - Chargeurs - Accor, la Comisión, en el apartado 23 de la Decisión afirmó que "Como consecuencia de la racionalización resultado de la operación [de concentración] algunos de los servicios ofrecidos por la nueva entidad podrían serlo a precios inferiores a los aplicados previamente".

5.4.5 *La colusión tácita: el asunto Airtours - First Choice*

Con motivo de la concentración entre los touroperadores británicos Airtours (actualmente My Travel) y First Choice, la Comisión estimó la posibilidad de que, a resultas de la operación, se dieran las condiciones para la aparición de un comportamiento paralelo entre los principales touroperadores. Basándose en esta apreciación, la Comisión prohibió la operación.

Como hemos visto en el capítulo 2 del presente trabajo, la Comisión, a partir de los asuntos Nestlé - Perrier y Kali - Salz, había apreciado la posibilidad de que se diera esta circunstancia en un cierto número de casos que tenían en común el hecho de que, como resultado de la operación, el mercado quedaría con una configuración relativamente similar a la del duopolio: dos empresas con una cuota conjunta elevada y un cierto número de competidores con cuotas de mercado muy inferiores. En un caso, incluso (asunto Gencor - Lonrho, citado anteriormente) la Comisión llegó a prohibir la operación, decisión que fue ratificada por el Tribunal de Primera Instancia.

Sin embargo, en el asunto Airtours - First Choice, declaró la prohibición cuando tras la operación, el mercado había quedado configurado con tres empresas de gran tamaño²¹ (con una cuota conjunta en torno al 80 por ciento). Pero, especialmente, fue el concepto de posición dominante conjunta lo que despertó mayor polémica.

²¹ Esta cuestión es destacada especialmente en el análisis comparativo de la Decisión de la Comisión que llevan a cabo Motta (2000b: 204) y Christensen y Rabassa (2001: 235).

Recordemos que en la apelación del asunto Kali & Salz, la Sentencia del TJCE establecía que para afirmar la existencia de una posición de dominio colectivo era necesario que se diera algún tipo de vínculo entre las empresas. Concretamente en el párrafo 271 se aseveraba: "Una posición dominante colectiva consiste en que varias empresas tengan conjuntamente, debido especialmente a factores de correlación existentes entre ellas, la facultad de adoptar una misma línea de acción en el mercado..."

La cuestión esencial estriba en determinar cuáles son los factores de correlación mencionados. En la Sentencia sobre el asunto Gencor - Lonrho²², el Tribunal de Primera Instancia (TPI) especificó que tales elementos no debían ser, necesariamente, vínculos estructurales sino que: "No hay razón, sea en términos legales o económicos, para excluir de la noción de vínculos económicos la relación de interdependencia que hay entre los participantes en un oligopolio concentrado (*tight oligopoly*) en el cual, en un mercado con las características apropiadas de concentración, transparencia y homogeneidad del producto, cada uno de dichos participantes está en posición de anticipar el comportamiento de los demás y, por tanto, disponen de potentes incentivos para alinear su conducta en el mercado de manera que maximicen conjuntamente sus beneficios restringiendo la producción con la finalidad de aumentar los precios" (considerando 276 de la Sentencia).

Apoyándose en estas consideraciones, la Comisión manifestó que la operación de concentración crearía una posición de dominio colectivo entre la entidad

²² Gencor contra la Comisión, Sentencia del TPI de 25 de marzo de 1999.

resultante y los otros dos grandes operadores restantes, Thomson Travel Group y Thomas Cook. En su descargo, Airtours indicó que, caso de producirse, la posición dominante colectiva carecería de estabilidad ya que faltaría uno de los elementos esenciales: la existencia de un mecanismo sancionador que castigase el comportamiento disidente de alguna de las empresas integrantes. A ello respondió la Comisión que: "La Comisión no considera que un mecanismo estricto de represalia [...] constituye una condición necesaria para el establecimiento de una posición dominante colectiva. Cuando, como en este caso, existen fuertes incentivos para limitar la competencia, la coerción no es sistemáticamente necesaria" (apartado 55 de la Decisión) añadiendo a continuación que estimaba que, de hecho y al contrario de lo que afirmaba Airtours, existía un margen considerable para la adopción de represalias, alentando así los comportamientos contrarios a la competencia²³.

El análisis de la Comisión partió de las cuotas de mercado de los operadores existentes, mostrando que la operación reduciría de cuatro a tres el número de grandes empresas en el mercado que dispondrían, conjuntamente, de una cuota próxima al 80 por ciento sin que los restantes competidores pudieran ejercer una competencia efectiva. Para fundamentarlo, la Comisión empleó dos argumentos: en primer lugar, el pequeño tamaño de las otras empresas (los tres touroperadores

²³ En un trabajo efectuado en el año 2001, Cattermole advirtió sobre la debilidad que suponía para la posición de la Comisión, el extensivo uso que había efectuado de la Sentencia del TPI en el asunto Gencor - Lonrho: "La comparabilidad es cuestionable. Específicamente, en el asunto Gencor, la operación habría proporcionado a dos compañías el control de la práctica totalidad del mercado de un producto único. Por el contrario, en el asunto Airtours - First Choice, la concentración habría llevado a un mercado en el que tres empresas tendrían una posición de dominio en un mercado de un servicio mas complejo. La decisión ha sido recurrida y la Sentencia, probablemente, aporte alguna clarificación" (pp. 30 - 31).

siguientes tenían una cuota de mercado conjunta del 6 por ciento) y en segundo lugar y, especialmente, que los efectos verticales de la concentración y consiguiente posición de dominio colectivo en los mercados de las líneas aéreas chárter y agencias de viajes privaría a los competidores de recursos esenciales: en el primer ámbito, porque tras la operación quedaría una única línea independiente (en el sentido de no ligada a alguno de los grandes touroperadores) que venía dedicando el 50 por ciento de su capacidad a atender las necesidades adicionales (por encima de la capacidad propia) de los grandes touroperadores. En el mercado de las agencias de viajes, los miembros del oligopolio podían, conjuntamente discriminar a los pequeños touroperadores imponiéndoles, por ejemplo, el pago de comisiones más elevadas.

En consecuencia, la integración vertical de los touroperadores tendría un doble efecto: disminuir la capacidad competitiva de los competidores existentes y cerrar el mercado a nuevas entradas, al hacer necesario que el nuevo competidor dispusiera, desde el momento de su ingreso en el mercado, de línea aérea propia y de una red, también propia, de distribución minorista.

En lo relativo a la homogeneidad del producto y el crecimiento del mercado, la Comisión estimó que los paquetes turísticos en general y, especialmente, los de destinos cercanos eran un producto altamente estandarizado (lo que no impedía la existencia de cierta diferenciación vertical, es decir, en cuanto a consideraciones de calidad en el alojamiento) quedando ello probado por la compra en grandes cantidades de los elementos esenciales (transporte y alojamiento) y la

elevada elasticidad - precio²⁴ del producto. Por otra parte, el crecimiento del mercado es lento: según la Comisión entre el 3 y el 4 por ciento en los diez años anteriores, esperándose que durante los años 2000 y 2001 el crecimiento fuera próximo a cero.

Probablemente, los aspectos más importantes de la Decisión son los que hacen referencia a la transparencia del mercado y la interdependencia entre touroperadores, ya que fue aquí donde la Comisión se esforzó en demostrar la existencia de un posible mecanismo para el castigo de los comportamientos disidentes, confirmando así solidez a la hipótesis del dominio colectivo; hipótesis basada tanto en el conocimiento mutuo de la conducta de las empresas -sin necesidad de llegar a un acuerdo explícito- como en la estabilidad en el tiempo de la conducta dañina para la competencia.

Por lo que respecta a la transparencia del mercado, ésta se presenta, al menos, en dos momentos esenciales: en el del planeamiento de las capacidades (recordemos que las decisiones de compra en el mercado de paquetes turísticos se deben tomar con una antelación de doce a dieciocho meses sobre la temporada de ventas) y durante el periodo de ventas. De estos dos momentos, el que resulta crucial es el primero.

De acuerdo con el análisis de la Comisión, el elemento clave que determina la rentabilidad del touroperador es

²⁴ La cuestión de la elasticidad precio requiere algún comentario. La Comisión no efectúa un cálculo de la elasticidad (apartado 98) sino que manifiesta que la fidelidad de los consumidores a un operador turístico (es decir, a una marca determinada) es baja, siendo los clientes muy sensibles a diferencias de precio relativamente pequeñas entre viajes similares. Son estos argumentos los que llevan a la Comisión a aseverar la homogeneidad del producto, lo que impulsa hacia el comportamiento paralelo, ya que la competencia entre empresas se limita al precio (Martínez, 1999: 342).

el ajuste entre la capacidad planeada y las ventas efectivas. Dados los estrechos vínculos comerciales existentes entre los touroperadores, ya señalados en otras Decisiones (los touroperadores intercambian plazas de avión entre ellos y venden, a través de sus redes comerciales, paquetes propios y de los competidores) cada uno puede conocer, con bastante precisión, las capacidades que los demás están contratando para la temporada siguiente.

Por lo que respecta a los precios de venta, una vez que los catálogos están impresos y distribuidos, la transparencia del mercado es total; transparencia que se ve incrementada por el empleo del sistema Viewdata, que muestra en tiempo real las disponibilidades y los precios de los touroperadores afiliados (las cuatro empresas objeto del análisis y algunas de las secundarias).

Sin embargo, la competencia en precios tiene un interés menor, ya que no constituye un elemento clave de la colusión: si, como señala la Comisión, algún touroperador quisiera ganar cuota de mercado reduciendo los precios, al no disponer de capacidad suficiente para atender a la mayor demanda (ésta se ha fijado con antelación y es muy difícil de modificar al alza durante el periodo de ventas) constituiría una tentativa destinada al fracaso.

Consecuentemente, la colusión tácita se produce en el momento de planear la capacidad para la temporada siguiente: cada uno de los touroperadores es consciente de que manteniendo dicha capacidad baja -estimando prudentemente la capacidad a ofrecer, en palabras de la

Comisión- los touroperadores pueden elevar el precio por encima del nivel competitivo²⁵.

Aunque la Comisión, como se apuntaba anteriormente, no consideraba estrictamente necesaria la existencia de un mecanismo que penalizase el comportamiento de la empresa disidente, dedicó un esfuerzo considerable a mostrar que este mecanismo existía, y que no era otro que la amenaza de contratar mayores capacidades durante la fase de planeación -al ser el mercado también transparente en esa etapa, no es difícil detectar si uno de los miembros del oligopolio está incrementando su capacidad- con la finalidad de desatar un guerra de precios durante la temporada de ventas. A ello se une que, en el periodo de ventas -en opinión de la Comisión- los restantes touroperadores pueden también penalizar al disidente, imponiendo determinadas restricciones a la comercialización de los paquetes turísticos de éste en las redes de agencias de viajes de los touroperadores - en consecuencia, limitando su capacidad de venta y obligándole a practicar descuentos mayores sobre un volumen también mayor de paquetes.

Como conclusión de lo expuesto, la Comisión prohibió la concentración entre Airtours y First Choice²⁶ basándose

²⁵ Como no deja de señalar Motta (2000b: 205), la colusión en cantidades es bastante más compleja que la colusión en precios, ya que las decisiones sobre la capacidad productiva son, generalmente decisiones de largo plazo, que imponen restricciones significativas sobre la conducta de las empresas a corto plazo. Ahora bien, en un mercado como el de los paquetes turísticos en el que las decisiones sobre la capacidad se toman periódicamente, la posibilidad de que se produzca un comportamiento colusivo en cantidades no puede descartarse.

²⁶ Airtours presentó una serie de compromisos para soslayar las objeciones de la Comisión. Esencialmente, los compromisos consistían en deshacerse de la suficiente capacidad productiva como para que pudiera entrar un nuevo operador con una cuota de mercado del 5 por ciento, garantizándole el acceso, en condiciones de mercado, tanto a las plazas suficientes en su línea aérea como a su red de distribución minorista durante los

en que la estructura del mercado tras la operación impulsaría a la creación de una posición de dominio colectiva que mediante la colusión tácita en la determinación de las capacidades a ofrecer, y restringiendo ésta, permitiría a las empresas elevar los precios por encima del nivel competitivo. Estos efectos no podrían contrarrestarse ni por los operadores existentes en el mercado ni por nuevos entrantes, ya que los integrantes del oligopolio tendrían incentivos para limitar el acceso de unos y otros a recursos esenciales -líneas aéreas chárter y red de distribución minorista- ya que la integración vertical de los miembros del oligopolio tendría efectos de cierre sobre el mercado de paquetes turísticos.

Airtours recurrió la Decisión de la Comisión ante el TPI, que en Sentencia de 6 de junio de 2002 anuló ésta²⁷. La Sentencia del caso Airtours fue redactada en unos términos extremadamente severos²⁸, resultando especialmente crítica con el trabajo de la Comisión: en diversas ocasiones se refiere a "apreciaciones erróneas" "razonamientos contradictorios" y "calificaciones elípticas".

La Sentencia se articuló en torno a los cuatro argumentos expuestos por Airtours en su recurso, de los

dos años siguientes. La Comisión estimó que los compromisos presentados eran insuficientes, ya que la cuota del nuevo operador resultaría muy reducida para limitar cualquier conducta anticompetitiva de los miembros del oligopolio, y que los acuerdos para el acceso a las plazas de avión y a la red de comercialización de los paquetes turísticos no eliminaban los efectos de cierre del mercado producto de la integración vertical.

²⁷ Siendo la primera ocasión en que el TPI anulaba una Decisión de la Comisión que declaraba incompatible una operación de concentración con el mercado común.

²⁸ Nikpay y Houwen (2003: 196) señalan que: "El lenguaje empleado por el TPI para describir determinadas secciones de la Decisión es sorprendentemente agresivo".

que dio respuesta a tres dejando el cuarto sin responder por innecesario. Esencialmente fueron los siguientes:

- El primer argumento hacía referencia a la definición del mercado de producto relevante. Frente a la delimitación de la Comisión -paquetes turísticos de corto recorrido- Airtours solicitaba que se considerasen la totalidad de paquetes turísticos -corto y largo recorrido- como integrantes de un mismo mercado. En este extremo, el TPI dio la razón a la Comisión señalando que la definición del mercado de producto relevante era correcta.
- El segundo argumento versaba sobre la aplicación de un concepto incorrecto de dominio colectivo. En este asunto el TPI no llegó a pronunciarse explícitamente, ya que se limitó a comprobar en qué medida la Comisión había aplicado correctamente el Reglamento, dejando por tanto abierta la cuestión.
- El tercer argumento constituye el núcleo de la apelación, ya que Airtours negaba que el examen del caso efectuado por la Comisión llevara al establecimiento de una posición de dominio colectivo. La exposición de Airtours se basaba en cuatro elementos:
 1. El mercado había venido operando de manera competitiva con anterioridad de manera que la natural prudencia de los touroperadores al determinar las capacidades no había sido un obstáculo para la competencia entre ellos.
 2. La Comisión no había probado fehacientemente que, tras la concentración, los touroperadores tuviesen ningún incentivo para limitar la competencia.
 3. Incluso si el incentivo existiera, la ausencia de un mecanismo capaz de disuadir efectivamente

las conductas disidentes impediría la constitución de tal oligopolio dominante.

4. Por último, la Comisión había subestimado la capacidad de respuesta -es decir, de aumentar la cuota de mercado- por parte de los operadores de menor tamaño e incluso de la competencia potencial.

En líneas generales, el TPI dio la razón a Airtours. Básicamente señaló que la Comisión no había negado que el mercado, con anterioridad a la operación de concentración fuese competitivo: de hecho, la Decisión de la Comisión se refiere a la creación de una posición de dominio colectivo, lo que implica que, anteriormente, el mercado no se comportaba en esa forma. Considerar que la prudencia en la determinación de las capacidades durante la etapa de planeación constituía una evidencia de la tendencia hacia la formación de una posición de dominio colectivo constituía un error.

El TPI puso asimismo énfasis en señalar que las observaciones de la Comisión sobre el lento crecimiento de la demanda eran infundadas, y que no había tenido en cuenta la importancia de la volatilidad de ésta. Se trata de un punto crucial en la argumentación del TPI, ya que en un contexto de demanda muy variable de un periodo a otro, un touroperador tiene dificultades para interpretar las decisiones sobre el planeamiento de la capacidad que toman los demás touroperadores. En consecuencia, el mercado carece de la transparencia necesaria para establecer una coordinación tácita en capacidades (Nickpay y Houwen, 2003: 195).

Seguidamente, el TPI criticó el "análisis ambiguo" que había llevado a cabo la Comisión del mecanismo de castigo de las empresas disidentes. La conclusión que

obtuvo es que las medidas de represalia expuestas eran insuficientes y poco creíbles ya que, en el mejor de los casos, se implementarían durante una temporada de planeación y tendrían efecto meses después, durante la temporada de ventas. La separación temporal y la dudosa eficacia de la medida llevaron al TPI a aseverar que caso de ponerse en práctica tal mecanismo tendría una eficacia dudosa.

Por último, el TPI puso en cuestión la supuesta incapacidad de los touroperadores de menor tamaño para no aprovechar una situación de escasez de oferta. En los considerandos 218 y siguientes manifiesta que los operadores de menor tamaño aprovechan las oportunidades para aumentar su cuota de mercado sistemáticamente: en cualquier coyuntura de restricción de las capacidades expanden sus ventas habiendo alcanzado crecimientos importantes (Kuoni, del 20 por ciento y Sun Express del 109 por ciento).

Pero además, los efectos verticales de la concentración no son significativos; aun suponiendo que los touroperadores verticalmente integrados dificultaran el acceso de los de menor tamaño a su red de agencias - mediante prácticas que el TPI reputa de dudosa legalidad- el 40 por ciento de los paquetes turísticos se venden a través de agencias que no están controladas por los grandes touroperadores. Por lo que respecta a las plazas de avión, el TPI consideró que la entrada en el mercado de los vuelos chárter que estaban llevando a cabo las compañías de vuelos regulares, el suministro de plazas por líneas aéreas de otras nacionalidades²⁹ (distintas de las británicas) y la presión de las compañías de bajo coste, era suficiente para limitar

²⁹ En torno al millón de plazas en el año 1998 (considerando 240 de la Sentencia citada).

cualquier posible efecto de cierre en el mercado del transporte aéreo, si es que llegase a producirse.

El cuarto argumento, sobre el que el TPI no llegó a pronunciarse, era sobre la adecuación de los compromisos presentados por Airtours para preservar la competencia en el mercado dado que, al rechazar la constitución de una posición de dominio, el asunto era irrelevante.

Más importante, probablemente, que el resultado de la Sentencia sobre el asunto en sí mismo, es el hecho de que el TPI determinó taxativamente las condiciones necesarias para probar la existencia de una posición de dominio colectivo limitando, al menos en parte, el amplio grado de discrecionalidad concedido a la Comisión mediante la Sentencia de este mismo Tribunal en el asunto Gencor - Lonrho, citado anteriormente.

El TPI comienza señalando que : "Cuando la Comisión considera que debe prohibirse una operación porque va a crear una posición dominante colectiva, recae sobre ella la carga de aportar pruebas convincentes"³⁰. Y, aunque queda abierta la cuestión de lo que constituyen "pruebas convincentes" no cabe duda de que el TPI intenta, al menos, eliminar la posibilidad de que la evaluación de la operación se base en meras conjeturas.

En el considerando 62, el TPI establece los requisitos para que pueda crearse una posición de dominio colectiva:

- "En primer lugar, es necesario que todos los miembros del oligopolio dominante puedan conocer el comportamiento de los demás miembros para comprobar si están adoptando o no la misma línea de acción. No

³⁰ Considerando 63. El subrayado es mío

basta con que cada uno de los miembros sea consciente de que todos pueden beneficiarse de su comportamiento independiente [...] La transparencia del mercado debe ser suficiente como para permitir a todos los miembros del oligopolio conocer la evolución del comportamiento de los demás en el mercado de forma precisa e inmediata.

- En segundo lugar, es necesario que la situación de coordinación tácita pueda mantenerse en el tiempo, es decir, debe existir un incentivo a no apartarse de la línea de conducta común [...] Este requisito incluye que existan represalias en el supuesto de que una conducta se desvíe de la línea de acción común.
- En tercer lugar [...] la Comisión debe asimismo acreditar que la reacción previsible de los competidores actuales y potenciales y de los consumidores no cuestionaría los resultados esperados de la línea de acción común".

Algunos autores (Scott, 2002: 12) apuntan que la Comisión se había dejado llevar por una serie de percepciones que la llevaron a forzar la interpretación de los hechos con la finalidad de encajar el caso en el concepto de dominio colectivo. En esta línea, Kuhn (2002: 13) señala: "Consideremos la afirmación que lleva a cabo la Comisión de que el mercado es transparente. El respaldo de esta aseveración consiste en el juicio - totalmente especulativo- de que la información sobre los competidores está ampliamente difundida, ya que los touroperadores negocian con los mismos hoteles para adquirir plazas de alojamiento. Pero ¿de cuánta información se dispone a través de este medio? ¿Es suficiente para efectuar un seguimiento de la conducta de los competidores? [...] Ello constituye un ejemplo de

cómo determinados juicios se basan en observaciones que carecen del suficiente contraste empírico".

Desde luego, y a la luz de los hechos, no resulta difícil encontrar puntos débiles en la Decisión de la Comisión. No cabe duda, al menos, de que la Sentencia del TPI resulta clarificadora al menos en dos sentidos.

En primer lugar, en la medida en que al establecer los requisitos para la apreciación de una posición de dominio conjunto, el TPI hace coincidir éstos con los que el análisis económico exige para la apreciación de un comportamiento colusivo entre oligopolistas, permite delimitar con mayor claridad el concepto jurídico del dominio colectivo, cerrando así la indefinición que el TJCE había delineado con motivo de la Sentencia sobre el asunto Kali - Salz.

La segunda cuestión es más sutil. Al emplear la definición de dominio colectivo que se establece en el citado asunto Kali - Salz combinada con la apreciación que efectúa el TPI en el asunto Gencor - Lonrho (que, en síntesis, viene a decir que para la existencia de una posición de dominio colectiva basta que la adaptación de las empresas a las condiciones de mercado produzca una situación contraria a la competencia -considerando 140) se estaba, en opinión de Kuhn, invirtiendo la carga de la prueba: ante determinadas condiciones estructurales y de funcionamiento del mercado, la presunción de colusión tácita era casi automática, debiendo probar las empresas la imposibilidad de tal colusión. La exigencia del TPI de que es la Comisión quien debe probar "de manera sólida y convincente" la aparición de tal posición de dominio conjunto, sitúa la cuestión en una posición más ajustada a Derecho.

5.4.6 *Las decisiones de autorización condicionadas*

En un asunto (la adquisición de Thomson Travel Group, primer touroperador británico, por Preussag (TUI) en mayo de 2000) la Comisión autorizó la operación sometida a determinados compromisos ofrecidos por Preussag al tiempo de la presentación de la notificación.

La cuestión que se planteaba era la siguiente: como resultado de la adquisición de control conjunto de Thomas Cook (cuarto touroperador británico) por WestLB, Carlson y Preussag, esta última empresa era el accionista mayoritario de Thomas Cook, con un 50,1 por ciento de su capital. Adicionalmente, y al ser WestLB, un banco alemán, accionista de Preussag, el control efectivo sobre Thomas Cook era mayor. En consecuencia, la operación suponía combinar bajo el control de Preussag al primer y cuarto de los touroperadores británicos lo que, como advirtió la Comisión, podía dar lugar a la cuestión de una posición dominante colectiva en el mercado de los paquetes turísticos de corto recorrido en el extranjero, siguiendo el análisis que había efectuado en el asunto Airtours - First Choice y que, como hemos visto más arriba, concluyó con la prohibición de la operación.

Para evitarlo, Preussag presentó el compromiso de desinvertir su participación en Thomas Cook y de adquirir a WestLB la participación que tuviera en el capital este touroperador para ponerlo asimismo a la venta.

Cabe destacar que el compromiso presentado está redactado en términos inequívocos, de manera que desde el momento de la adquisición de Thomson, Preussag pone en manos de fiduciarios la gestión completa de Thomas

Cook, comprometiéndose a no interferir en las decisiones de esta empresa ni a solicitar información sobre su funcionamiento. Los nombres de los fiduciarios los propondrá Preussag, asegurándose que sean independientes tanto de ella misma como de WestLB, y la Comisión tendrá la facultad de rechazarlos. Tanto Preussag como los fiduciarios pueden llevar a cabo acuerdos con posibles compradores que deberán ser entidades capaces de mantener en el mercado a Thomas Cook.

La Comisión autorizó la operación "sujeta al cumplimiento de todos los compromisos presentados por Preussag".

5.5 El ámbito de las nuevas tecnologías

5.5.1 Consideraciones generales y tipología de las operaciones notificadas

La aparición de operaciones de dimensión comunitaria en el sector de las tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas al turismo es relativamente reciente, ya que no es hasta el año 1999 cuando la Comisión examina por primera vez una operación de concentración en el "mercado de transmisión electrónica de datos de reservas e información de viajes" con motivo de la operación mediante la cual el GDS Amadeus adquirió una participación en Start, compañía filial de Lufthansa encargada de comercializar los servicios de la central de reservas de Amadeus en el mercado alemán³¹.

³¹ La primera operación que registra la Comisión en este campo, la creación de una empresa en participación en 1995 entre Leisureplan, una compañía surafricana de productos multimedia, el touroperador británico Thomas Cook y Philips Media, una empresa holandesa de software, tenía como finalidad la distribución de un producto, LP System dirigido hacia las agencias de viajes. Este producto, consistente en una base de datos de servicios turísticos (hoteles, transporte aéreo,

En nueve ocasiones la Comisión ha debido pronunciarse sobre la compatibilidad de la operación notificada con el mercado común, habiéndola autorizado en todos los casos al no apreciar la creación o refuerzo de una posición de dominio en ninguno de los mercados afectados por la operación. En este sentido, cabe destacar que dos operaciones (British Telecom - Amadeus y Terra Networks -Amadeus - 1Travel.com) se autorizan mediante un procedimiento simplificado reservado para aquellas concentraciones que, debiendo notificarse, no plantean problemas de competencia³². En el cuadro de la página siguiente se recogen las principales características de tales operaciones.

paquetes turísticos, alquiler de automóviles, etc.) permitía al agente de viajes crear productos a medida de las necesidades del cliente comparando las características y los precios de los productos contenidos en la base de datos. Como señaló la Comisión, se trataba de un producto único, que creaba un nuevo mercado en la Unión Europea, para el que no existían sustitutivos próximos.

En cierta manera, el LP System era un precursor de los sistemas de búsqueda que emplearían posteriormente las agencias de viajes virtuales. En la medida que estaba dirigido únicamente hacia los agentes de viajes, venía a suplir las deficiencias que presentaban en aquel momento los GDS: la limitada información que ofrecían sobre las características de productos tales como hoteles y paquetes turísticos. La aparición posterior de sistemas de interconexión tales como Thisco o Wiz.com, vendría a paliar tales dificultades.

³² El procedimiento simplificado (Comunicación de la Comisión sobre el procedimiento simplificado para tramitar determinadas operaciones de concentración con arreglo al Reglamento (CEE) num. 4064/98 del Consejo, DOCE serie C num. 217 de 27 de julio de 2000) se aplica a aquellas operaciones que consisten en la creación de una empresa en participación que no vaya a ejercer su actividad dentro del Espacio Económico Europeo, las empresas que se fusionen realicen actividades en mercados separados o la cuota de mercado combinada de las empresas en los mercados relevantes sea inferior al 15 por ciento. En tales casos la Comisión se pronuncia sobre la compatibilidad de la operación en el plazo de un mes, llevando a cabo un análisis abreviado. Las dos operaciones mencionadas responden al primer supuesto, ya que la primera tenía como finalidad ofrecer servicios de viajes en línea en los mercados de Asia - Pacífico, y la segunda, en el mercado norteamericano.

En este sentido, se comprueba cómo la totalidad de las operaciones notificadas a la Comisión implican a empresas bien establecidas en los mercados, sean los GDS Amadeus, Galileo o Sabre, los proveedores de servicios por Internet Terra Networks o British Telecom y las cadenas hoteleras Hilton Accor, Forte o Six Continents. Se trata, no obstante, de una afirmación que debe ser cuidadosamente matizada, ya que la relación de empresas se corresponde con las operaciones notificadas a la Comisión que, de acuerdo con el Reglamento 4064/89, sólo se aplica a las concentraciones que superan unos umbrales al alcance de firmas de gran tamaño.

Una cuestión que cabe destacar es que en la totalidad de los casos (excepto en uno, la adquisición del GDS Galileo por la compañía hotelera Cendant Corporation) la operación consiste en la creación de una empresa en participación. Es decir, para la entrada en los mercados de comercio electrónico y de distribución vía Internet de servicios turísticos, se asiste a la combinación de uno de los cuatro GDS existentes bien con un proveedor de servicios de Internet que cuenta con un portal propio (Terra Networks) bien con una agencia de viajes (1Travel.com, que opera en EE.UU., Otto Versand, una cadena de agencias de viajes alemana o LaSer, la división de viajes de los grandes almacenes franceses Galeries LaFayette). Los dos casos restantes se localizan en el sector hotelero: las grandes cadenas crean una central de reservas virtual para la oferta conjunta de plazas de alojamiento tanto a los GDS como al consumidor final; de hecho, la Comisión los analiza como GDS alternativos.

Sistematizando lo anterior, entre las operaciones notificadas a la Comisión podríamos distinguir tres categorías, de acuerdo con su finalidad:

- Facilitar el acceso al usuario final a la información sobre productos turísticos y a las facilidades de reserva características de los GDS. Tales serían los asuntos Terra Networks - Amadeus y British Telecom - Amadeus; en ambas ocasiones, Amadeus aporta su GDS mientras que las otras compañías aportan el conocimiento y la presencia en Internet a través de sus respectivos portales.
- Ampliar a Internet la presencia de una agencia de viajes tradicional. A este esquema responden los asuntos Otto Versand - SABRE - Travelocity y Amadeus - LaSer. El asunto Terra Networks - Amadeus - 1Travel.com es exactamente el opuesto: mediante la adquisición de esta última, una agencia de viajes virtual que operaba en el mercado norteamericano, las otras dos firmas entran en el mercado de los servicios turísticos en línea en dicho país.
- Por último, alcanzar economías de escala en la distribución de la capacidad disponible, creando centrales de reservas hoteleras conjuntas. Tales serían los casos Accor - Forte - Hilton Hotels y Accor - Hilton Hotels - Six Continents.

5.5.2 La determinación de los mercados de referencia

En los asuntos examinados por la Comisión, los mercados relevantes se han circunscrito a los de las agencias de viajes y los GDS. Veamos cómo ha abordado las cuestiones relacionadas con su definición.

Por lo que respecta a las agencias de viajes virtuales, el problema que se plantea consiste, esencialmente, en determinar si los servicios de estas empresas constituyen un mercado separado de las agencias de viajes físicas o si, por el contrario, son simplemente

un canal de ventas adicional para los productos de éstas³³.

Vaya por delante que, en todos los casos examinados, la Comisión adopta una posición que cabe calificar de firme en el presente pero cautelosa respecto del futuro. Dicho de otra manera, la Comisión considera que las agencias de viajes virtuales y las agencias de viajes físicas pertenecen a un mismo mercado; de hecho, y ya en los asuntos Thomas Cook -Sunworld y WestLB - Carlson - Thomas Cook, que hemos tenido ocasión de ver en el apartado anterior de este mismo capítulo, ya había descartado que la prestación de servicios de viajes a través de Internet constituyera un mercado en sí mismo, ya que "Los productos finales ofrecidos por ambos tipos de agencias son los mismos". El elemento de cautela viene contenido en la siguiente consideración: "Sin embargo, no puede descartarse *a priori* que en el futuro pueda haber una evolución independiente del mercado virtual de agencias de viajes como resultado del sistema de ventas *ticketless* y el incremento de operaciones a través de Internet. Por consiguiente, no puede excluirse que el sector de las agencias de viajes virtuales pudiera, con el tiempo, llegar a ser un mercado distinto del de las agencias de viajes tradicionales" (apartado 12 de la Decisión Terra Networks - Amadeus).

En el asunto Amadeus - LaSer refuerza esta sustituibilidad por el lado de la demanda complementándola con la sustituibilidad por el lado de la oferta: "Las agencias de viajes pueden, sin excesivos esfuerzos,

³³ Se trata de una cuestión conocida como la definición de los mercados de distribución minorista, y consiste en determinar en qué medida diferentes canales de venta pertenecen a un mismo mercado de producto o, por el contrario, constituyen mercados separados. Es el caso, por ejemplo, de las ventas por catálogo o de hasta qué punto las grandes superficies de distribución componen un mercado separado de las tiendas de barrio.

migrar para ofrecer sus servicios a través de Internet" (apartado 10). Por tanto, y en los casos que se recogen en el presente trabajo, la Comisión ha dictaminado que los servicios proporcionados por las agencias de viajes físicas y virtuales componen un único mercado de producto.

En lo relativo a los GDS, la Comisión los define como "Un instrumento para las agencias de viajes que les permite obtener información y efectuar reservas en líneas aéreas y otros proveedores de servicios turísticos tales como compañías de alquiler de automóviles y hoteles" (apartado 13 de la Decisión Amadeus - LaSer). En principio, todos los GDS compiten entre sí (es decir, forman parte de un mismo mercado) si bien, en respuesta a una cuestión planteada por tercera parte en el asunto Cendant Corporation - Galileo, la Comisión analiza en qué medida cada uno de los GDS constituye un mercado separado ya que, generalmente, las agencias de viajes emplean un único GDS al que están ligadas constituyendo éste un activo esencial para la realización de reservas. La conclusión a la que llega la Comisión no modifica la apreciación inicial; hay sustituibilidad entre los distintos sistemas, ya que todos ellos ofrecen contenidos muy similares y el vínculo entre la agencia de viajes y el GDS no resulta especialmente sólido, ya que, de acuerdo con la regulación vigente, las agencias pueden cambiar de proveedor transcurrido un año desde la suscripción del contrato de conexión con cualquiera de ellos³⁴.

³⁴ La cuestión que planteó en el asunto mencionado la tercera parte no carece de interés. En los casos en que interviene un GDS, la Comisión se interroga sistemáticamente si cada uno de los GDS constituye un mercado en sí mismo. Como apunta en el análisis del asunto Cendant Corporation - Galileo, si cada uno de los GDS se considera un mercado de producto separado, el GDS correspondiente sería, por definición, el operador dominante en todos y cada uno de los países en que esté presente el GDS en cuestión. Ello obligaría a la Comisión a efectuar un análisis

Asimismo, la Comisión dictamina que los GDS adaptados a Internet, que permiten a las agencias de viajes virtuales efectuar reservas empleando este medio³⁵, no constituyen un producto distinto de los GDS tradicionales, ya que "se trata del mismo servicio ofrecido a una agencia de viajes tradicional, pero adaptado a las agencias de viajes virtuales" (apartado 30 de la Decisión Terra Networks - Amadeus).

Por lo que respecta al mercado geográfico, la Comisión determina que en el caso de las agencias de viajes virtuales éste es de ámbito nacional. Se trata de una definición coherente con la efectuada en los casos de touroperadores y agencias de viajes que hemos visto en el apartado anterior de este mismo capítulo y con el hecho, apuntado más arriba, de que no considera que las agencias de viajes virtuales constituyan un mercado distinto de las agencias de viajes tradicionales. Refuerza esta consideración con el comentario de que "[las agencias de viajes virtuales] necesitan, en la gran mayoría de los casos, suministrar los billetes y *vouchers* (bonos o comprobantes de reserva) al cliente en el lugar de origen del viaje" (asunto Terra Networks - Amadeus, apartado 13 de la Decisión)³⁶.

más detallado de las operaciones, ya que debería verificarse que éstas no reforzaban la posición de dominio previamente existente.

³⁵ Con el transcurso del tiempo, los distintos GDS (con la excepción de Worldspan) han ido desarrollando aplicaciones que permiten el acceso a las bases de datos, los motores de búsqueda y las facilidades de reserva características de los GDS a través de Internet. Concretamente, Amadeus ha desarrollado el *IA res plus*, Sabre el *Sabre web reservation* y Galileo el *Galileo travelpoint*. Son estas aplicaciones las que posibilitan que el usuario de una agencia de viajes virtual, a través de un interface sencillo, pueda seleccionar los productos turísticos que se adaptan a sus necesidades y efectuar reservas sin necesidad de emplear el complejo sistema característico de los GDS tradicionales, cuyo software requiere conocimientos profesionales de éste.

³⁶ El estudio realizado por la Office of Fair Trading (2000) que analiza las implicaciones que tiene el comercio electrónico para la política de competencia comparte el punto de vista de la Comisión: "En muchos mercados pueden mantenerse algunas barreras

En lo referente a los GDS la Comisión considera también que el mercado geográfico es de extensión nacional, ya que la distribución de éstos se realiza a escala de país a través de las correspondientes compañías comercializadoras, que disponen de los derechos de distribución exclusiva de los GDS. Las condiciones de venta varían de un país a otro y las cuotas de mercado también, reflejando el hecho de que estos sistemas derivan de los sistemas de reservas de las compañías nacionales. La Comisión deja abierta la cuestión de si los GDS adaptados a Internet disponen de un mercado geográfico de mayor alcance, dado que estos sistemas, al ser accesibles a través de la red permitirían que consumidores y empresas de distintos países pudieran acceder indistintamente a los mismos.

5.5.3 La posición de dominio

Las agencias de viajes virtuales

Como hemos visto anteriormente, La Comisión no ha apreciado en ninguno de los asuntos notificados que la operación condujera a la creación o refuerzo de una posición de dominio en el mercado de los servicios de agencias de viajes virtuales. Dos son los motivos en los que fundamenta esta apreciación:

- En primer lugar, el hecho de que, por regla general, las partes, es decir, las empresas matrices no son activas en dicho mercado. El asunto en que esta cuestión se evidencia con mayor claridad es la concentración Terra Networks - Amadeus en la que un

al comercio transfronterizo. Cuando los productos requieren su entrega física, incluso habiéndose comprado a través de Internet, los costes de distribución pueden operar como un obstáculo al comercio internacional [...] Otras limitaciones pueden consistir en las preferencias de los consumidores por marcas locales [...] la existencia de distintas normativas nacionales o las barreras idiomáticas" (p.33).

portal de Internet (Terra) y un GDS (Amadeus) constituyen conjuntamente una agencia de viajes virtual. Se trata, en consecuencia, de una entrada en un nuevo mercado en el que las empresas matrices no operaban anteriormente de manera que, por la propia naturaleza de la operación, queda excluida la creación o refuerzo de una posición de dominio al no superponerse las actividades de las empresas matrices.

- La segunda cuestión, que complementa a la anterior, es el hecho de que el mercado de servicios de viajes en Internet es un mercado incipiente y en expansión. En todos los casos analizados, la Comisión define la cuota de mercado de la nueva entidad como insignificante (entre el 0 y el 5 por ciento). Concretamente, en los asuntos Otto Versand - Sabre - Travelocity y Amadeus -LaSer, la Comisión señala que la creación de la nueva entidad, en combinación con la cuota de mercado de la agencia de viajes física (Otto Versand en el primer caso y LaSer en el segundo) se mantiene dentro de estas cifras. El razonamiento es todavía más contundente si se considera que las agencias de viajes virtuales constituyen un mercado relevante en sí mismo, ya que, en tal caso, las actividades de la nueva entidad (la agencia de viajes virtual) no se superpondrían con las de las agencias matrices, de manera que no podría hablarse, en ningún caso, de la creación de una posición de dominio.

El análisis de la Comisión no se detiene en los aspectos horizontales de la concentración, sino que se extiende también a los aspectos verticales de ésta. Tales aspectos pueden llegar a ser importantes en la medida en que alguna de las empresas matrices disponga de un activo esencial para la contratación de viajes por

Internet como es el caso de Amadeus que, a través de la adaptación de su GDS a este medio (1A res) podría restringir el acceso a otras agencias de viajes virtuales, discriminando en favor de la empresa en participación³⁷.

El análisis de la Comisión descarta esta posibilidad, ya que la existencia de otros GDS asegura el acceso de las agencias de viajes competidoras a este elemento. Concretamente, en el caso mencionado Terra Networks - Amadeus, señala "No parece probable que Amadeus tenga ningún incentivo económico para negar el acceso de las demás agencias de viajes -sean físicas o virtuales- a su GDS; en efecto, esta discriminación podría causar unas pérdidas muy superiores a las eventuales ventajas derivadas de las actuaciones contrarias a las demás agencias" (apartado 25 de la Decisión mencionada). En definitiva: la escasa cuota de mercado de la nueva entidad, combinada con la reducida proporción que supone el mercado virtual de servicios de agencias de viajes en relación con el mercado físico, convierten en antieconómica cualquier estrategia discriminatoria por parte de Amadeus (y, en general, por los restantes GDS).

Por último, la Comisión vigila el que la entidad resultante, en la medida en que se localiza en un estadio distinto de la cadena de producción y distribución del que ocupan las empresas matrices, obtenga de éstas servicios en condiciones más

³⁷ Los GDS adaptados a Internet tienen ciertas similitudes a lo que la Comisión denomina una facilidad esencial (*essential facility*). Ésta se define como un activo cuya disponibilidad resulta imprescindible para poder entrar y competir en un mercado, y cuya replicación resulta extremadamente dificultosa cuando no imposible. Los mercados que requieren este tipo de activos (por ejemplo, la red de distribución eléctrica) tienden a adoptar la estructura de un monopolio natural, y la denegación del acceso a la facilidad esencial (un caso claro de abuso de posición de dominio) puede llegar a eliminar totalmente la competencia en el mercado.

favorables, disponiendo así de una ventaja respecto de sus competidores. A tal fin, examina los acuerdos con las empresas matrices, comprobando que los servicios (conexiones con Telefónica o con el GDS de Amadeus) se presten a los mismos precios y en idénticas condiciones que al resto de competidores.

Los Sistemas Globales de Distribución (GDS)

Como hemos señalado en el capítulo 4 del presente trabajo, los GDS constituyen un mercado muy concentrado; de hecho, los cuatro principales (Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan) dominan el panorama en la Unión Europea, si bien con cuotas de mercado que varían notablemente entre países. La Comisión señala que estas disparidades parecen estar determinadas por la participación en los distintos GDS de las principales compañías aéreas; así, Amadeus tiene una cuota de mercado próxima al 85 por ciento en Alemania y al 90 por ciento en España, mientras que Galileo es el operador dominante en Holanda (75 por ciento) Irlanda (80 por ciento) y Reino Unido (65 por ciento) a lo que no es ajeno el hecho de que las compañías aéreas fundadoras de Amadeus fueran Lufthansa, Air France e Iberia, mientras que entre las que crearon Galileo se encontraban KLM y British Airways.

Aun disponiendo de cuotas de mercado tan considerables, la Comisión no se opone a las operaciones en que intervienen, ya que las concentraciones notificadas no refuerzan la posición de dominio de éstos; al implicar a empresas que operan en otros mercados, evidentemente, la cuota de los GDS no varía como resultado de la operación.

Mención específica requieren las dos operaciones en que determinadas cadenas hoteleras crean centrales de

reservas por Internet para la gestión de la capacidad de alojamiento (asuntos Accor - Forte Hotels - Hilton Hotels y Accor - Hilton Hotels - Six Continents - WorldRes) La Comisión examinó con cierto detenimiento ambas operaciones, no tanto porque la creación de la central de reservas planteara problemas de competencia - de hecho, en ambos casos constituía un nuevo entrante en un mercado en el que las partes no estaban presentes con anterioridad- como debido a los efectos derivados de la operación, de los que prestó especial atención a dos: las relaciones verticales entre la empresa conjunta -la central de reservas- y las empresas matrices y el riesgo de coordinación del comportamiento de éstas en el mercado.

Respecto del primer punto, la Comisión constató que las empresas matrices operaban en una fase anterior de la cadena de producción y distribución de alojamiento hotelero; en consecuencia, si éstas dispusieran de un poder de mercado significativo en el mercado del alojamiento, podrían reforzar la posición competitiva de central de reservas por Internet mediante dos vías: limitando el acceso de otros establecimientos hoteleros a la central de reservas o concediendo condiciones más favorables a las reservas de plazas efectuadas a través de la empresa en participación. Del examen que efectuó la Comisión en ambos casos concluyó que aun tratándose de cadenas hoteleras importantes "La cuota de mercado combinada en cualquiera de los Estados miembros es inferior al 25 por ciento" (apartado 18 de la Decisión Accor - Hilton Hotels - Six Continents - WorldRes) con lo que carecían del poder de mercado suficiente como para alterar significativamente la posición competitiva de la nueva entidad: "Por tanto, la exclusión de terceros hoteles de la central de reservas no constituye

una política comercial viable³⁸. Recíprocamente, la nueva entidad no puede eliminar la competencia procedente de otros sistemas de distribución en línea (como los GDS) ya que únicamente distribuirá una fracción de la capacidad de alojamiento de las empresas matrices" (apartado 19 de la Decisión citada).

Respecto de la segunda cuestión, la coordinación del comportamiento competitivo de las empresas, el Reglamento 4064/89 establece en el apartado 4 de su artículo 2 que "En la medida que la creación de una empresa en participación [...] tenga por objeto o efecto coordinar el comportamiento competitivo de empresas que continúen siendo independientes, dicha coordinación se valorará en función de los criterios establecidos en los apartados 1 y 3 del artículo 82 del Tratado para determinar si la operación es compatible con el mercado común". Recordemos, al efecto, que el artículo 82 del Tratado CE es el que regula los acuerdos entre empresas, prohibiendo aquellos que tengan por efecto restringir la competencia en el mercado común.

Concretamente, en el asunto Accor - Hilton Hotels - Six Continents - WorldRes, la Comisión examinó en qué medida las empresas matrices podían tener acceso a información que les permitiera determinar conjuntamente sus precios, llevándoles a comportamientos colusivos. La Comisión descartó esta posibilidad: "Como resultado de la investigación, las empresas matrices no dispondrán de información sobre sus respectivas actividades o las actividades relacionadas con terceros hoteles suscriptores de la central de reservas" (apartado 26 de

³⁸ Dicho de otra manera, el número de plazas hoteleras que las empresas matrices cedían para su comercialización a través de la central de reservas virtual resultaba insuficiente para asegurar un volumen crítico de negocio para ésta, debiendo recurrir, por tanto, a ofrecer sus servicios a terceros establecimientos distintos de las empresas matrices.

la Decisión citada). De la lectura de los apartados correspondientes se deduce que la comisión hace referencia a información privilegiada, ya que posteriormente señala que toda la información disponible en la central de reservas (precios, oferta de plazas, etc.) está accesible tanto para los hoteles suscriptores de sus servicios como para las agencias de viajes que la empleen. Asimismo, las empresas matrices, con motivo de los acuerdos de creación de la empresa conjunta, suscribieron cláusulas de confidencialidad que tenían por objeto mantener una estricta separación entre la gestión de la empresa en participación y la de los hoteles implicados.

Anexo. Relación de operaciones de concentración notificadas

1. Sector del transporte aéreo

Empresas afectadas	Asunto	Fecha Decisión	Base jurídica	DOCE	Fecha de publicación
Delta Airlines, PanAm	IV.M. 130	13/09/91	Art. 6(1)(b)	C núm. 289	07/11/91
Air France, Sabena	IV.M. 157	05/10/92	Art. 6(2)(con condiciones)	C núm. 272	21/10/92
British Airways, TAT	IV.M. 1812	27/11/92	Art. 6(2)(con condiciones)	C núm. 326	11/12/92
British Airways, Dan Air	IV.M. 278	17/02/93	Art. 6(1)(b)	C núm. 068	11/03/93
Swissair, Sabena	IV.M. 616	20/07/95	Art. 6(2)(con condiciones)	C núm. 200	04/08/95
British Airways, TAT (II)	IV.M. 806	26/08/96	Art. 6(1)(b)	C núm. 316	25/10/96
British Airways, Air Liberté	IV.M. 857	28/02/97	Art. 6(1)(b)	C núm. 149	17/05/97
KLM, Air UK	IV.M. 967	22/09/97	Art. 6(1)(b)	C núm. 372	09/12/97
KLM, Alitalia	M.JV 19	11/08/99	Art. 6(2)(con condiciones)	C núm. 96	05/04/00
Sair Group, SAA	IV.M. 1626	15/11/99	Art. 6(1)(b)	C núm. 251	11/09/01
Singapore Airlines, Virgin Atlantic	IV.M. 1855	23/03/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 110	07/05/02
KLM, Martin Air	IV.M. 1812	27/04/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 235	17/08/00
AOM, Air Liberté Air Litoral	IV.M. 2008	27/07/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 238	22/08/00
United Airlines, US Airways	IV.M. 2041	12/01/01	Art. 6(2)(con condiciones)		
Sair Group, LTU	IV.M. 2197	16/02/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 127	27/04/01
Sair Group, AOM	IV.M. 2510	24/09/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 321	16/11/01
SAS, Spanair	IV.M. 2672	05/03/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 093	18/04/02
Rewe, Sair Group, LTU	IV.M. 2156	30/05/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 137	08/06/02
New Holding for Tourism, Preussag, Neos	IV.M. 2788	30/05/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 137	08/06/02

2. Sector hotelero

Empresas afectadas	Asunto	Fecha Decisión	Base jurídica	DOCE	Fecha de publicación
Accor, Wagon-Lits	IV.M. 126	28/04/92	Art. 8(2) (con compromisos)	L núm. 204	21/07/92
Skansa Fastigheter, Securum Förvaltning	IV.M. 677	08/01/96	Art. 6(1)(b)	C núm. 54	23/02/96
Bass plc, Saison Holdings	IV.M. 1133	23/03/98	Art. 6(1)(b)	C núm. 156	21/05/98
Accor, Blackstone, Colony, Vivendi	IV.M. 1596	08/09/99	Art. 6(1)(b)	C núm. 347	03/12/99
Hilton Group, Scandic Hotels	IV.M. 2451	31/05/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 238	24/08/01
Accor, Ebertz, Dorint	IV.M. 2997	23/12/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 17	24/01/03

3. Touroperadores y agencias de viajes

Empresas afectadas	Asunto	Fecha Decisión	Base jurídica	DOCE	Fecha de publicación
Thomas Cook, LTU, WestLB	IV.M. 229	14/07/92	Art. 6(1)(b)	C núm. 199	6/08/92
Costa Crociere, Chargeurs, Accor	IV.M. 334	19/07/93	Art. 6(1)(b)	C núm. 204	28/07/93
Havas Voyages, American Express	IV.M. 564	6/4/95	Art. 6(1)(b)	C núm. 117	12/5/95
WestLB, Thomas Cook	IV.M. 350	30/06/96	Art. 6(1)(b)	C núm. 216	11/08/96
Thomas Cook, Sunworld	IV.M. 785	7/08/96	Art. 6(1)(b)	C núm. 279	25/9/96
Wagons Lits, Carlson	IV.M. 867	7/3/97	Art. 6(1)(b)	C núm. 279	25/9/96
Maersk, DFDS Travel	IV.M. 988	25/9/96	Art. 6(1)(b)	C núm. 199	25/9/96
Preussag, TUI	IV.M. 1019	10/11/97	Art. 6(1)(b)	C núm. 368	5/12/97
Preussag, Hapag Lloyd	IV.M. 1001	10/11/97	Art. 6(1)(b)	C núm. 368	5/12/97
Thomson, Fritidsresor	IV.M. 1088	4/2/98	Art. 6(1)(b)	C núm. 92	27/03/98
Alpitour, Francorosso	IV.M. 1062	4/2/98	Art. 6(1)(b)	C núm. 188	17/6/98
BBL, American Express	IV.M. 1102	29/4/98	Art. 6(1)(b)	C núm. 188	17/6/98
WestLB, Carlson, Thomas Cook	IV.M. 1341	8/3/99	Art. 6(1)(b)	C núm. 102	13/4/99
Kuoni, First Choice	IV.M. 1502	6/5/99	Art. 6(1)(b)	C núm. 139	19/5/99
Airtours, First Choice	IV.M. 1524	22/9/99	Art. 8(3)	L núm. 93	13/4/00
Preussag, Thomson	IV.M. 2000	26/6/00	Art. 6(2)	C núm. 234	15/8/00
Airtours, Frosch Touristik	IV.M. 2093	29/8/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 324	15/11/00
Preussag, Nouvelles Frontières	IV.M. 2186	14/11/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 39	7/02/01
C & N Thomas Cook	IV.M. 2228	9/2/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 364	20/12/01
Thomas Cook, British Airways	IV.M. 2218	30/4/01	Art. 6(1)(b)		
Preussag, TUI Belgium	IV.M. 2456	2/8/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 238	24/8/01
Carnival P & O Princess	IV.M. 2706	24/7/02	Art. 8(2)		
TUI, Nouvelles Frontières	IV.M. 2691	26/8/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 246	12/10/02
Carnival, P & O Princess (II)	IV.M. 3071	10/2/03	Art. 6(1)(b)	C núm. 42	21/2/03

4. Agencias de viajes virtuales y Sistemas Globales de Distribución (GDS)

Empresas afectadas	Asunto	Fecha Decisión	Base jurídica	DOCE	Fecha de publicación
Leisureplan, Thomas Cook, Philips Media Services	IV.M. 662	21/12/95	Art. 6(1)(b)	C núm. 63	02/03/96
Lufthansa, Amadeus, Start	IV.M. 1547	02/08/99	Art. 6(1)(b)	C núm. 241	26/08/99
Amadeus, Terra Networks	IV.M. 1812	27/04/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 235	17/08/00
British Telecom, Amadeus	IV.M. 2191	13/11/00	Art. 6(1)(b)	C núm. 021	24/01/02
Terra Networks, Amadeus, 1Travel.com	IV.M. 2259	17/01/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 049	15/02/01
Accor, Forte Hotels, Hilton Hotels	IV.M. 2197	16/02/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 127	27/04/01
Cendant Corporation, Galileo	IV.M. 2510	24/09/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 321	16/11/01
Otto Versand, Sabre, Travelocity	IV.M. 2627	19/12/01	Art. 6(1)(b)	C núm. 021	24/01/02
Amadeus, LaSer	IV.M. 2794	21/05/02	Art. 6(1)(b)	C núm. 135	06/06/02
Accor, Hilton Hotels, Six Continents, WorldRes	IV.M. 3101	16/05/03	Art. 6(1)(b)		

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector del transporte aéreo

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
Delta Airlines, PanAm	Transporte aéreo en línea regular	Control único	Septiembre 1991	No oposición
Air France, Sabena	Transporte aéreo en línea regular, servicios aeroportuarios	Control conjunto	Octubre 1992	No oposición con condiciones
British Airways, TAT	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Noviembre 1992	No oposición con compromisos
British Airways, Dan Air	Transporte aéreo en línea regular	Control único	Febrero 1993	No oposición
Swissair, Sabena	Transporte aéreo en línea regular, servicios aeroportuarios	Control conjunto	Julio 1995	No oposición
British Airways, TAT (II)	Transporte aéreo en línea regular	Control único	Agosto 1996	No oposición
British Airways, Air Liberté	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Febrero 1997	No oposición
KLM, Air UK	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Septiembre 1997	No oposición
KLM, Alitalia	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Agosto 1999	No oposición con compromisos
SAir Group, AOM	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Agosto 1999	No oposición
SAir Group, SAA	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Noviembre 1999	No oposición
Singapore Airlines, Virgin Atlantic	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Marzo 2000	No oposición
AOM, Air Liberté, Air Littoral	Transporte aéreo en línea regular	Control único	Julio 2000	No oposición
United Airlines, US Airways	Transporte aéreo en línea regular	Control único	Enero 2001	No oposición con condiciones

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector del transporte aéreo (II)

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
SAir Group, LTU	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Febrero 2001	No oposición
SAS, Spanair	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Marzo 2002	No oposición
Rewe, SAir Group, LTU	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Mayo 2002	No oposición
New Holding for Tourism, Preussag, Neos	Transporte aéreo en línea regular	Control conjunto	Mayo 2002	No oposición

Fuente: Comisión CE y elaboración propia

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector de CRS y agencias de viajes virtuales

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
Leisureplan, Thomas Cook, Phillips Media Services	Motores de búsqueda en bases de datos turísticas	Control conjunto	Diciembre 1995	No oposición
Lufthansa, Amadeus, Start	Sistemas de reservas informatizados (CRS)	Control conjunto	Agosto 1999	No oposición
Amadeus, Terra Networks	Agencias de viajes virtuales	Control conjunto	Abril 2000	No oposición
British Telecom, Amadeus	Servicios de viajes a través de Internet	Control conjunto	Noviembre 2000	No oposición
Terra Networks, Amadeus, 1Travel.com	Agencias de viajes virtuales	Control conjunto	Enero 2001	No oposición
Accor, Forte Hotels, Hilton Hotels	Centrales de reservas informatizadas (CRS)	Control conjunto	Febrero 2001	No oposición
Cendant Corporation, Galileo	Sistemas globales de distribución (GDS)	Control único	Septiembre 2001	No oposición
Otto Versand, Sabre, Travelocity	Agencias de viajes virtuales, sistemas globales de distribución (GDS)	Control conjunto	Diciembre 2001	No oposición
Amadeus, LaSer	Sistemas globales de distribución (GDS), agencias de viajes virtuales	Control conjunto	Mayo 2002	No oposición
Accor, Hilton Hotels, Six Continents, WorldRes	Centrales de reservas informatizadas (CRS)	Control conjunto	Mayo 2003	No oposición

Fuente: Comisión CE y elaboración propia

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector del alojamiento hotelero

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
Accor, Wagons - Lits	Alojamiento en hoteles	Control conjunto	Abril 1992	No oposición
Skanska Fastigheter, Securum Förvaltning	Operación de hoteles	Control conjunto	Enero 1996	No oposición
Bass plc, Season Holdings B.V.	Agencias de viajes virtuales	Control único	Marzo 1998	No oposición
Accor, Blackstone, Colony, Vivendi	Alojamiento hotelero	Control conjunto	Septiembre 1999	No oposición
Hilton, Scandic Hotels	Alojamiento hotelero	Control conjunto	Enero 2001	No oposición
Accor, Ebertz, Dorint	Alojamiento hotelero	Control conjunto	Diciembre 2002	No oposición

Fuente: Comisión CE y elaboración propia

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector de touroperadores y agencias de Viajes

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
Thomas Cook, LTU, WestLB	Viajes de turismo	Control conjunto	Julio 1992	No oposición
WestLB, Thomas Cook	Viajes de turismo	Control único	Junio 1993	No oposición
Costa Crociere, Chargeurs, Accor	Cruceros	Control conjunto	Julio 1993	No oposición
Havas Voyages, American Express	Viajes de negocios	Control conjunto	Abril 1995	No oposición
Thomas Cook, Sunworld	Paquetes turísticos	Control único	Agosto 1996	No oposición
Wagons Lits, Carlson	Viajes de negocios	Control conjunto	Marzo 1997	No oposición
Maersk, DFDS Travel	Viajes de negocios	Control conjunto	Noviembre 1997	No oposición
Preussag, TUI	Paquetes turísticos	Control conjunto	Noviembre 1997	No oposición
Preussag, Hapag Lloyd	Paquetes turísticos	Control único	Noviembre 1997	No oposición
Thomson, Fritidsresor	Paquetes turísticos	Control único	Febrero 1998	No oposición
Alpitour, Francorosso	Paquetes turísticos	Control conjunto	Febrero 1998	No oposición
BBL American Express	Viajes de negocios	Control conjunto	Abril 1998	No oposición
WestLB, Carlson, Thomas Cook	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control conjunto	Marzo 1999	No oposición
Kuoni, First Choice	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Mayo 1999	No oposición
Airtours, First Choice	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Septiembre 1999	Incompatibilidad
Preussag, Thomson	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Mayo 2000	No oposición con compromisos

Relación de operaciones de concentración notificadas a la Comisión en el sector de touroperadores y agencias de Viajes (II)

Empresas afectadas	Sector	Tipo de operación	Fecha	Conclusión
TUI, Gulet Touropa	Paquetes turísticos	Control conjunto	Mayo 2000	No oposición
Airtours, Frosch Touristik	Paquetes turísticos, cruceros	Control único	Agosto 2000	No oposición
C & N Thomas Cook	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Febrero 2001	No oposición
Thomas Cook, British Airways	Paquetes turísticos	Control conjunto	Abril 2001	No oposición
Preussag, TUI Belgium	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Agosto 2001	No oposición
Preussag, Nouvelles Frontières	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control conjunto	Noviembre 2001	No oposición
Carnival P & O Princess	Cruceros	Control conjunto	Julio 2002	No oposición tras examen en profundidad
TUI, Nouvelles Frontières	Paquetes turísticos, agencia de viajes, vuelos charter	Control único	Agosto 2002	No oposición
Carnival, P & O Princess (II)	Cruceros	Control conjunto	Febrero 2003	No oposición

Fuente: Comisión CE y elaboración propia

Proveedores / Oferentes de servicios turísticos básicos: hoteles, líneas aéreas, restaurantes, transporte por carretera, etc.



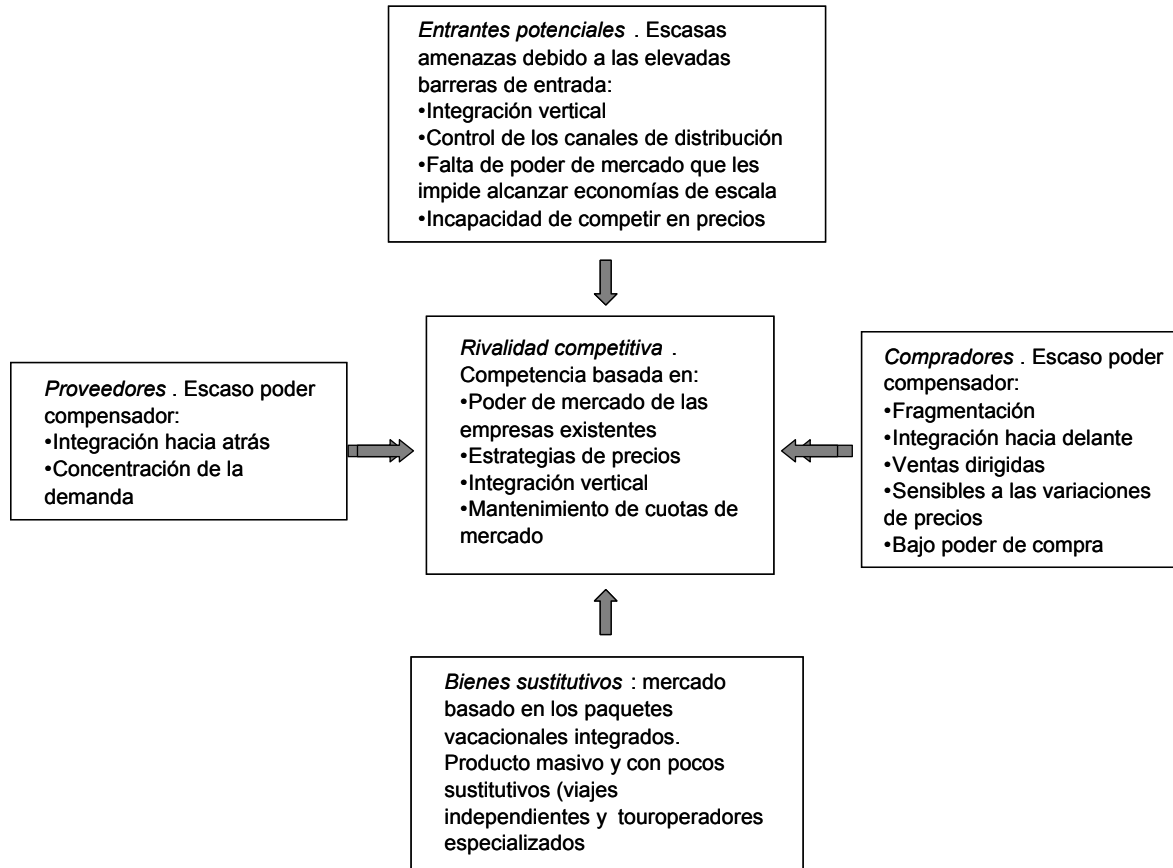
Touroperadores: mayoristas / compradores en grandes volúmenes

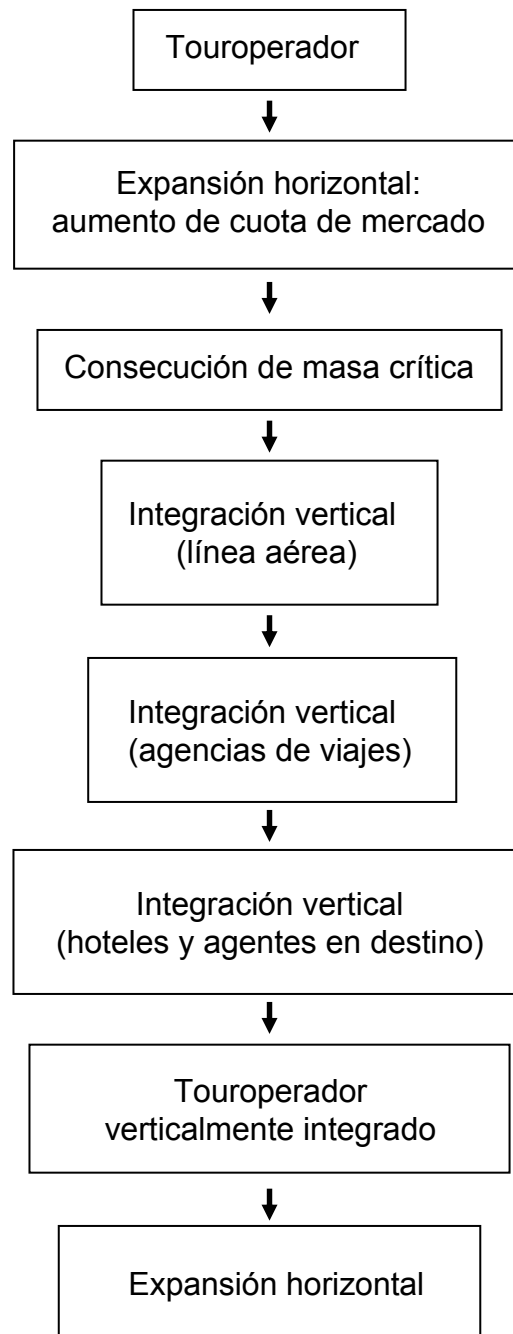


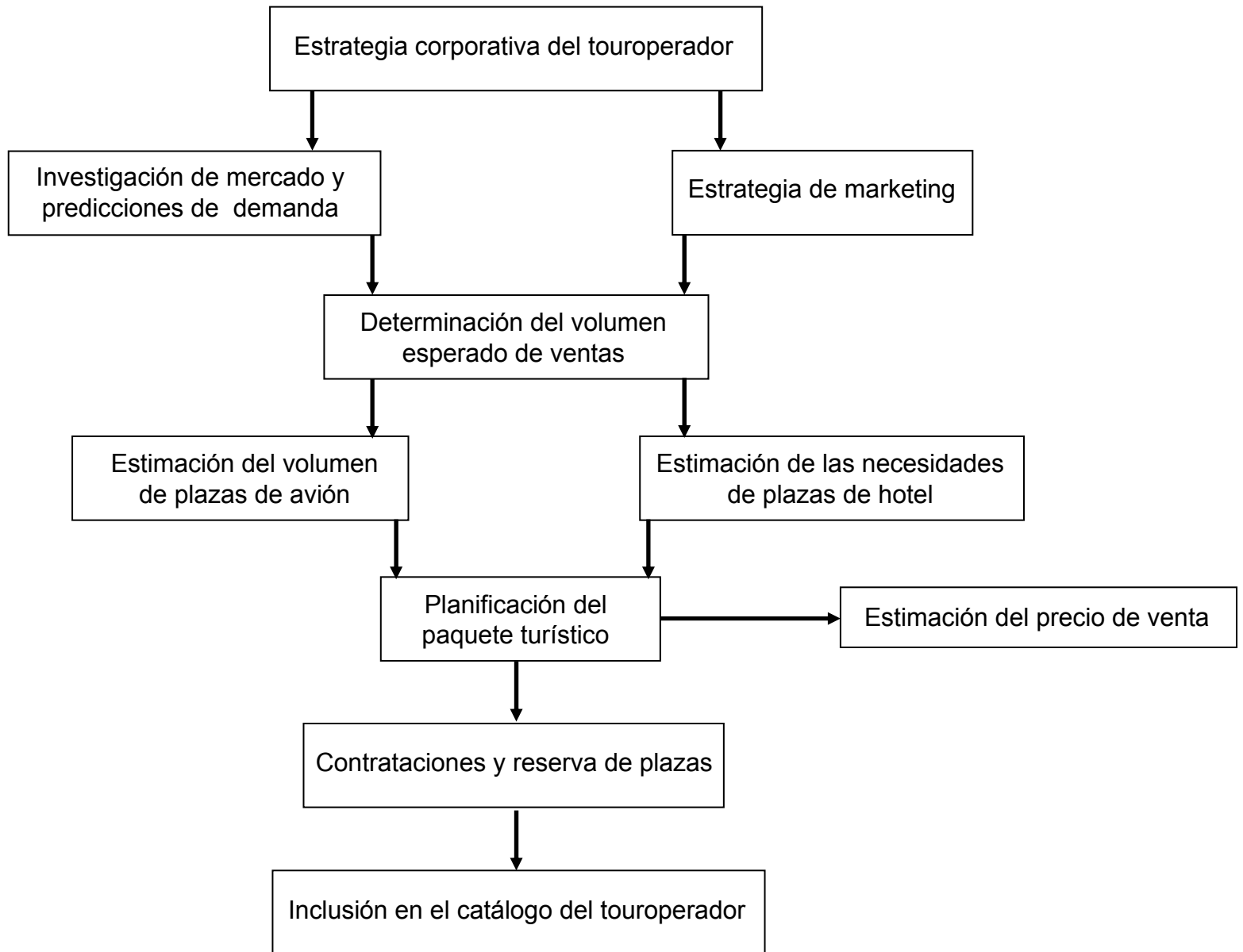
Agencias de viajes: distribuidores minoristas

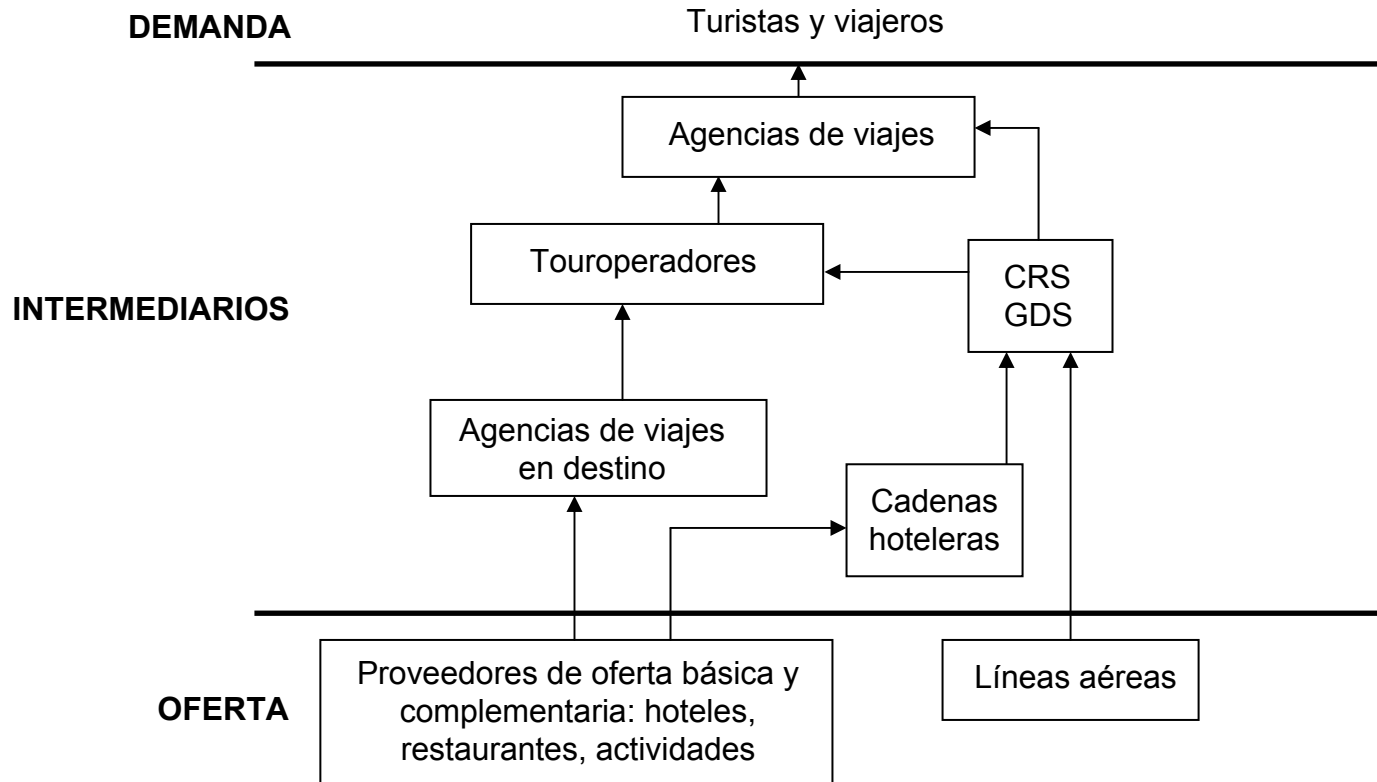


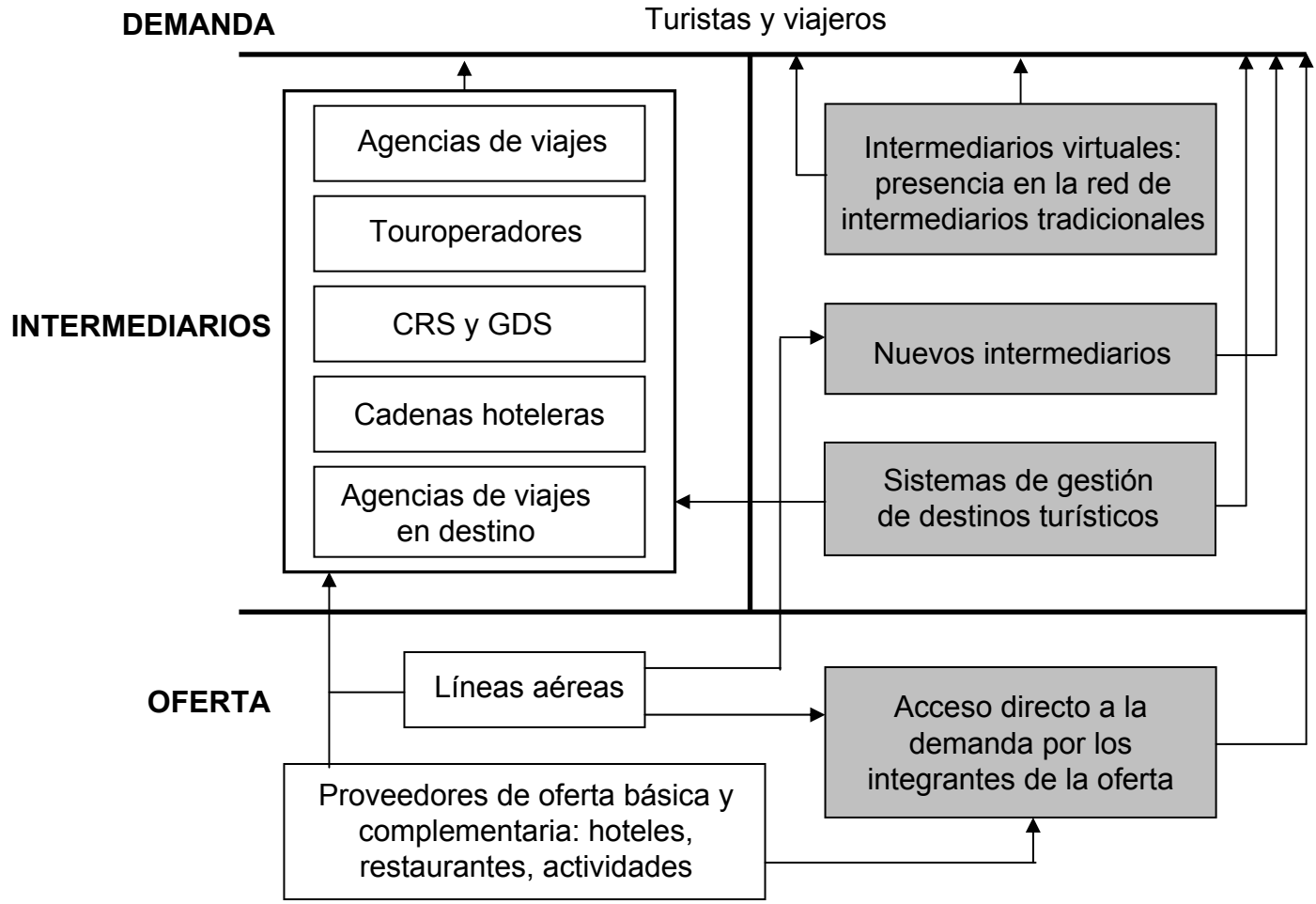
Consumidores finales: turistas











Entrantes potenciales. Escasas amenazas debido a las elevadas barreras de entrada:

- Integración vertical
- Control de los canales de distribución
- Falta de poder de mercado que les impide alcanzar economías de escala
- Incapacidad de competir en precios



Rivalidad competitiva. Competencia basada en:

- Poder de mercado de las empresas existentes
- Estrategias de precios
- Integración vertical
- Mantenimiento de cuotas de mercado

Compradores. Escaso poder compensador:

- Fragmentación
- Integración hacia delante
- Ventas dirigidas
- Sensibles a las variaciones de precios
- Bajo poder de compra



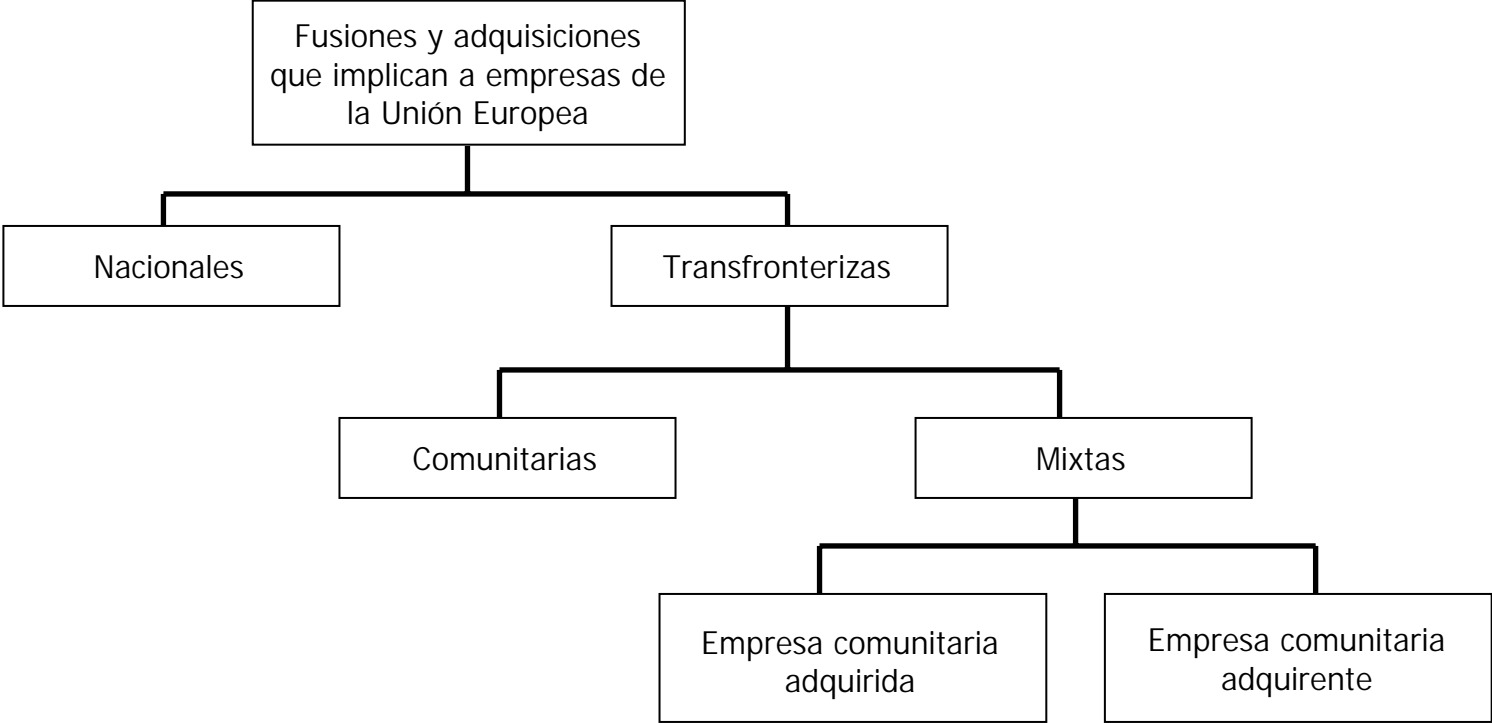
Proveedores. Escaso poder compensador:

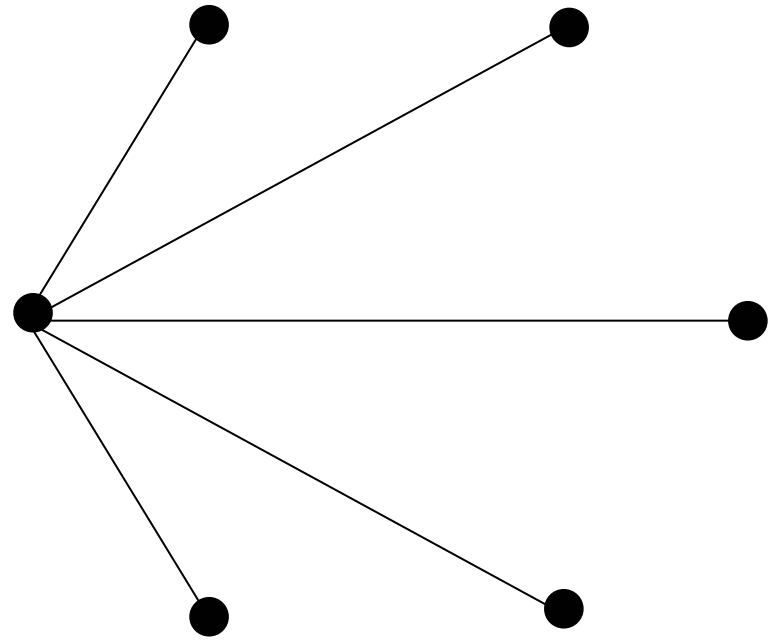
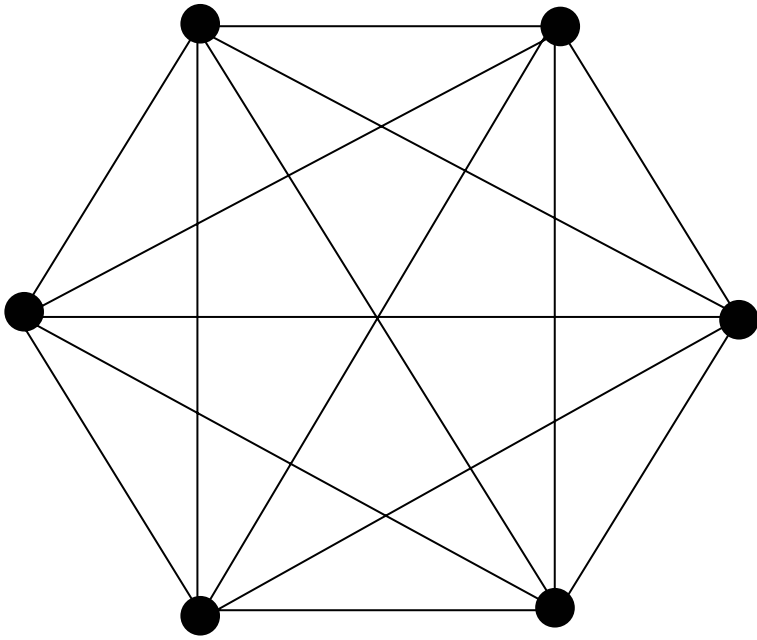
- Integración hacia atrás
- Concentración de la demanda

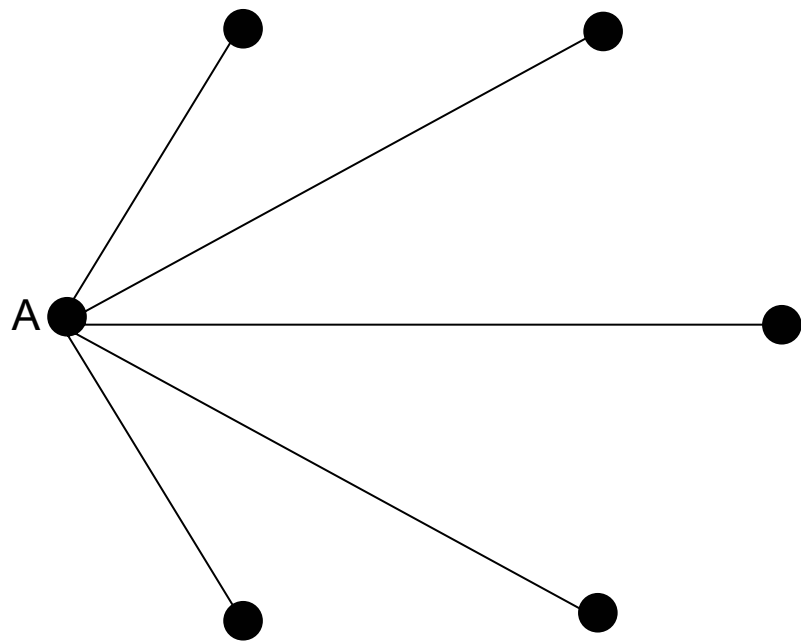
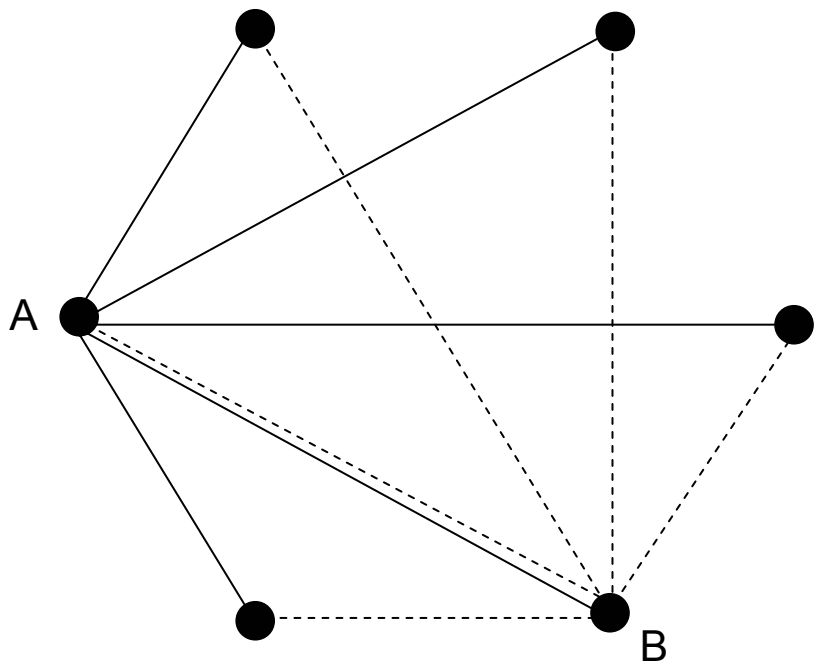


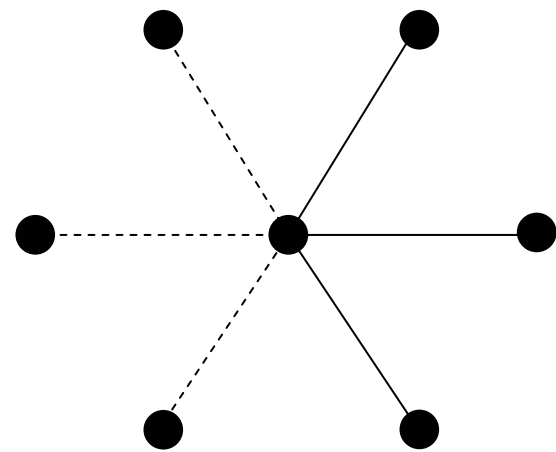
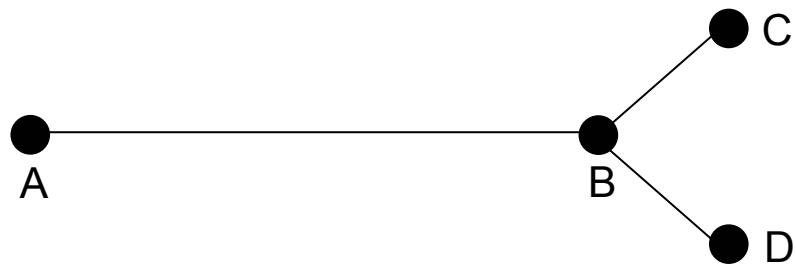
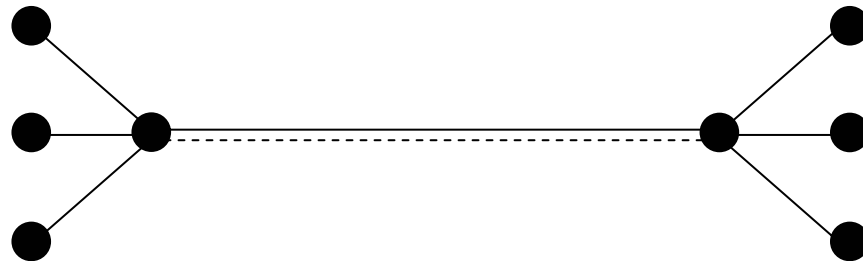
Bienes sustitutos: mercado basado en los paquetes vacacionales integrados. Producto masivo y con pocos sustitutos (viajes independientes y touroperadores especializados)



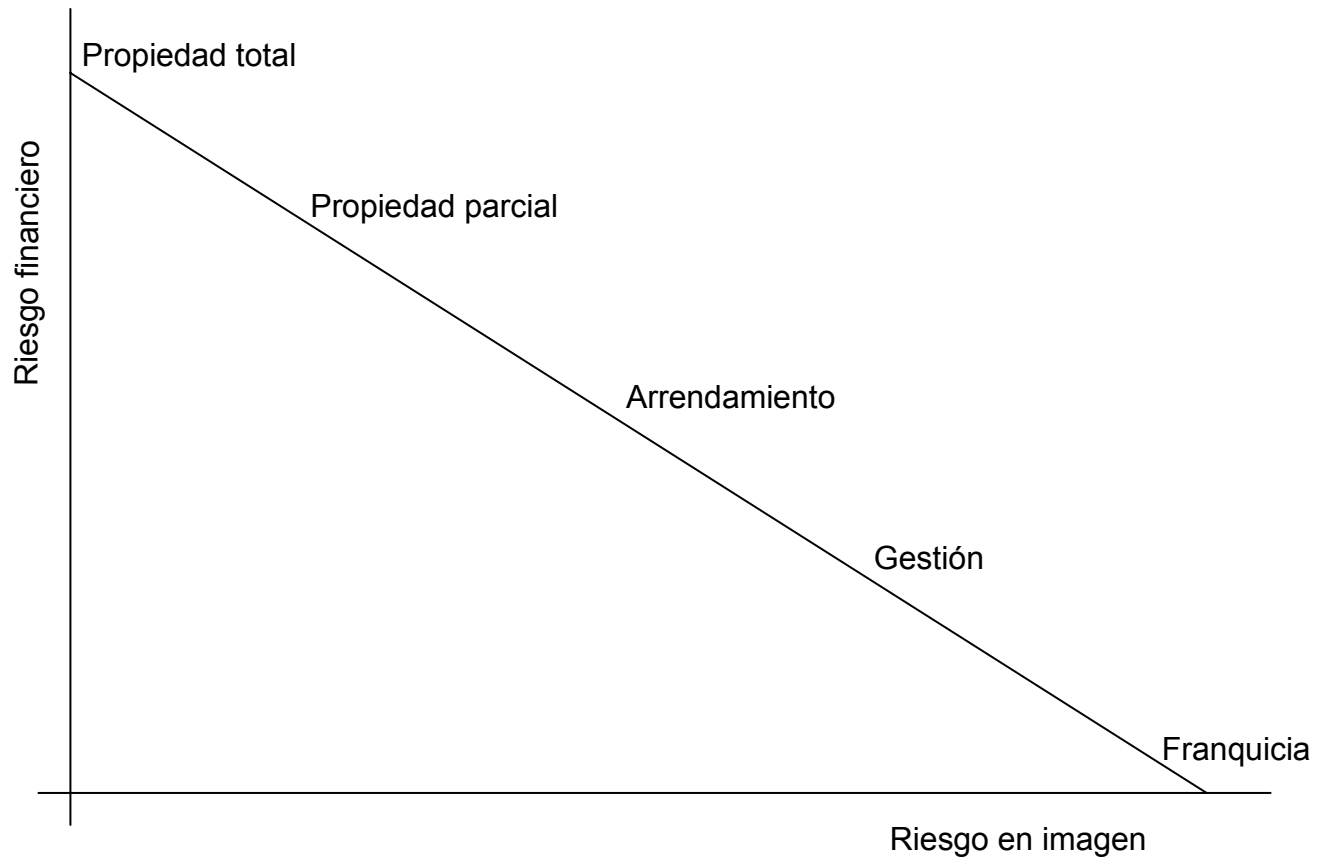








$$T = \frac{N (N - 1)}{2}$$



CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo hemos tenido ocasión de estudiar la concentración empresarial en la industria turística y los problemas para la competencia que de ella se derivan analizando la perspectiva con que la Comisión ha ido aplicando la normativa reguladora, el Reglamento de concentraciones.

Ahora bien, como no ha dejado de señalar la literatura al respecto, el producto turístico es un producto complejo formado, habitualmente, por la agrupación de una serie de elementos. No en vano se ha señalado en alguna ocasión que el turismo es "posada y camino", haciendo referencia, metafóricamente, a los componentes básicos de la oferta cuales son el transporte y el alojamiento. Si, adicionalmente, consideramos la interacción con la demanda, deberíamos incluir también las actividades de la distribución, en las que una serie de intermediarios combinan estos componentes para ofrecerlos al consumidor final, el turista.

Ello hace que el propio concepto de industria turística presente, cuanto menos, unos contornos borrosos. Si admitimos que está compuesta por el conjunto de actividades encaminadas a elaborar y poner en el mercado el producto turístico -como es usual en el análisis económico- surgen inmediatamente los problemas que conlleva su delimitación. ¿Incluye éste únicamente el alojamiento y el transporte -identificándolo así con el paquete turístico- o abarca también las actividades que lleva a cabo el turista en el lugar de destino? ¿Cómo delimitar, entonces, cuáles son industrias turísticas y cuáles no, habida cuenta de que algunos de esos bienes y servicios se emplean también por los residentes? Se trata de cuestiones que no tienen una respuesta sencilla

y para las que, metodológicamente, no se dispone de una solución.

Este trabajo no ha sido ajeno a tales dificultades, debiendo adoptar, finalmente, una solución operativa: limitar el ámbito de la industria turística a las actividades de producción que tradicionalmente configuran lo que se ha denominado la oferta básica (transporte y alojamiento) junto a las de distribución, con la finalidad de abarcar las distintas etapas que componen la cadena de valor del sector turístico.

El análisis ha venido a evidenciar una cuestión básica cual es que las distintas formas que adopta la concentración empresarial en cada uno de estos subsectores tiene rasgos propios. Las líneas aéreas, a resultas del proceso de liberalización llevado a cabo a ambos lados del Atlántico, han desarrollado un complejo sistema de alianzas que les permite, al menos en parte, soslayar los obstáculos que las distintas reglamentaciones, sean estas nacionales o regionales, imponen a las fusiones y adquisiciones plenas de alcance transnacional. La reorganización de las redes de trayectos y su consiguiente racionalización, la adopción del sistema *hub and spoke* y las restricciones en el acceso de los servicios aeroportuarios, especialmente en el caso de los derechos de despegue y aterrizaje -los denominados *slots*- plantean problemas específicos de competencia, resumibles esencialmente en la disminución del número de empresas que ofrecen determinados trayectos y en el surgimiento de barreras a la entrada de nuevos competidores.

El sector del alojamiento también dispone de procedimientos propios para la concentración empresarial. Al margen de las fusiones y adquisiciones,

la extensión sistemática de los contratos de franquicia y de gestión por parte de las grandes cadenas permite a éstas ampliar el alcance de su red de alojamientos sin incurrir en los altos costes derivados de la compra o construcción de nuevas instalaciones. La todavía elevada fragmentación del sector hace que los problemas de competencia sean, por el momento, prácticamente inexistentes, lo que no ha impedido a la Comisión distinguir entre dos niveles de ésta: la que se establece en el ámbito nacional o incluso de mayor alcance, de la que se lleva a cabo en el ámbito local, en destinos concretos, en que todos los establecimientos compiten entre sí.

El sector de la distribución, protagonizado por los touroperadores verticalmente integrados, dispone también de sistemas específicos. En este ámbito, como hemos tenido ocasión de comprobar en las páginas anteriores, las estrategias de expansión horizontal e integración vertical resultan complementarias, en el intento de ganar cuota de mercado y controlar todas las etapas del proceso de elaboración y distribución del producto turístico. Estas empresas no han emprendido, por el momento, prácticas restrictivas de la competencia manteniendo, según los indicios, una conducta competitiva entre ellas. Sin embargo, no cabe descartar que estos comportamientos no se presenten en el futuro, especialmente mediante la utilización del poder de compra de que disponen sobre las plazas de alojamiento de los hoteles en destino, de lo que Aguiló y Sard han aportado alguna evidencia empírica.

Por último, la incorporación de las tecnologías de la información y comunicaciones en el ámbito de la distribución turística no ha materializado ninguna de las dos expectativas que generó en un primer momento: la

desintermediación y la desconcentración. Internet no sólo ha facilitado la aparición de nuevos intermediarios que han venido a sumarse a los ya existentes -quienes, además, en la práctica totalidad de ocasiones han migrado al entorno virtual, haciendo de Internet un canal adicional de ventas- sino que, concluida la etapa inicial de euforia, los proyectos supervivientes han sido aquellos que contaban con el respaldo de una organización empresarial bien establecida en los mercados físicos, acompañada de una marca potente y fiable -o que dispusieran, previamente, de una presencia continuada en los mercados electrónicos. El caso de los Sistemas Globales de Distribución, en donde cuatro firmas (Amadeus, Galileo, Sabre y Woldspan) controlan la práctica totalidad del mercado y en el que incluso han reforzado su posición adaptando sus servicios a Internet, es paradigmático a este respecto.

Una segunda cuestión que el análisis anterior ha puesto de manifiesto es la heterogeneidad de las estructuras de mercado existentes dentro de cada uno de los subsectores analizados o, lo que es lo mismo, el hecho de dentro de un mismo mercado coexistan distintos tipos de estructuras y, consiguientemente, diferentes tipos de competencia. Características tales como la segmentación de los mercados, la diferenciación del producto, la entrada y la salida de empresas y la existencia de economías de escala se localizan en un rango notablemente amplio.

En cada uno de los subsectores analizados encontramos elementos de impugnabilidad (en la medida en que nuevas empresas pueden acceder al mercado y competir en precios con las firmas existentes) junto a estructuras oligopolísticas. En consecuencia, aunque es posible describir las condiciones de estos sectores

aproximándolas a alguna de las estructuras teóricas de mercado, resulta más complejo predecir el resultado de los cambios en dichas condiciones. Por ejemplo, en el sector del transporte aéreo, la posibilidad de explotar las economías de escala, de gama y de densidad, debería llevar a un aumento en la concentración y una disminución en el número de empresas. En tales casos, la teoría convencional apunta hacia la estabilidad de precios, habida cuenta de las restricciones a que se enfrentan las empresas individuales, ya que cualquier intento de modificarlos será respondido por los competidores. Sin embargo, la liberalización del sector ha reducido considerablemente las barreras de entrada compensando, al menos en parte, el efecto de las economías de escala y dando lugar a una mayor volatilidad de los precios y a un aumento en la importancia de las pequeñas compañías que ha elevado el nivel de competencia, al menos a corto plazo. Ello es lo que ha permitido, por ejemplo, a firmas de pequeño tamaño, como son las líneas aéreas de bajo coste, competir en los trayectos europeos a pesar de la posición preeminente detentada por las antiguas compañías de bandera.

Los touroperadores exhiben un cuadro similar. El aumento en la concentración se ha producido en un mercado que la teoría convencional describiría como muy competitivo, dadas las escasas barreras a la entrada y salida de empresas y la limitada importancia que presentan las economías de escala. Paradójicamente, los grandes touroperadores, que configuran el segmento oligopolístico del mercado, han mantenido entre sí una feroz competencia en precios, que les ha llevado a obtener márgenes y tasas de beneficios notablemente reducidas llegando, en ocasiones, a incurrir en pérdidas.

Esta situación no deja de plantear dificultades analíticas. La teoría convencional tiende a compartimentar los distintos mercados en el intento de asociarlos a estructuras competitivas bien definidas, lo que casa mal con el que determinados submercados presenten condiciones competitivas diferentes. Cuando se enfrenta a este problema, la respuesta usual es que los distintos mercados deben analizarse separadamente; sin embargo, y en el caso del sector turístico, esta vía no resulta adecuada debido a las estrechas relaciones existentes entre los diferentes segmentos de mercado dentro de un mismo subsector. A título de ejemplo, las grandes compañías aéreas se han visto obligadas a hacer frente a las acciones emprendidas por las compañías más pequeñas y por los nuevos entrantes.

La tercera cuestión que cabe resaltar es que dado que el producto turístico es un producto complejo, las prácticas anticompetitivas en cualquiera de las industrias que proporcionan alguno de sus componentes dejan sentir sus efectos sobre el conjunto del sector. El ejemplo más claro de esta aseveración lo ofrece el análisis de las operaciones de concentración entre touroperadores verticalmente integrados que lleva a cabo la Comisión. Ésta, como hemos visto en las páginas anteriores, no se limita a analizar los efectos de la concentración en el mercado relevante (el de los paquetes turísticos) sino que adicionalmente comprueba si la concentración lleva a la creación o refuerzo de una posición de dominio en los mercados anteriores (transporte aéreo) o posteriores (distribución minorista) en los que los touroperadores disponen, asimismo, de notable presencia. También examina en qué medida la concentración puede llegar a tener aspectos de cierre del mercado de los paquetes turísticos mediante

la realización de prácticas anticompetitivas en estos mercados relacionados, por ejemplo, denegando a los competidores el acceso a su red de agencias de viajes.

No obstante, la práctica analítica de la Comisión parte de la identificación y delimitación de los mercados relevantes, lo que le lleva a analizar por separado las operaciones de concentración notificadas en los distintos subsectores de la industria turística. Por tanto, la perspectiva de la Comisión no permite abordar las cuestiones de competencia en el sector turístico como un todo, sino que se parte de la hipótesis implícita de que la competencia en dicho sector se corresponde con la competencia en las industrias que lo componen.

Del análisis de las operaciones de concentración notificadas en los sectores que componen el ámbito del presente trabajo y de las decisiones adoptadas cabe concluir que, al menos hasta el momento presente, la Comisión no ha apreciado la aparición de problemas de competencia relevantes. De hecho, de los sesenta asuntos que ha examinado durante los trece años de vigencia del Reglamento de concentraciones, tan sólo en una ocasión ha considerado que la operación era incompatible con el mercado común (asunto Airtours - First Choice), decisión que fue anulada por el Tribunal de Primera Instancia. Asimismo, el hecho de que las decisiones condicionadas únicamente se presenten en un reducido número de asuntos (cuatro) localizados, esencialmente, en el sector del transporte aéreo evidencia el que, por regla general, la Comisión no ha apreciado que de resultados de la operación pudieran derivarse efectos perniciosos para la competencia y que, en todo caso, los compromisos presentados por las partes eran suficientes para salvarlos.

Cuestión destacable es el esfuerzo que ha llevado a cabo para determinar el mercado relevante, tanto en la vertiente de producto como en la geográfica. Generalmente, la Comisión ha empleado en ambos casos un criterio restrictivo que le ha llevado a definir los mercados de la forma más estrecha posible y que, por ejemplo, en el caso de los paquetes turísticos le lleva a distinguir entre los de corta y larga distancia, considerando que no son productos sustitutivos. De esta manera, el análisis de la posición de dominio mediante la adición de las cuotas de las empresas en los mercados en que coinciden, pone de manifiesto con toda claridad si la entidad resultante va a disponer de un poder de mercado significativo.

La Comisión no se ha opuesto a operaciones de concentración entre empresas que disponían de cuotas significativas en los mercados de origen en la medida en que no se produjeran superposiciones entre ellas, lo que le ha llevado a autorizar la compra del primer touroperador británico (Thomson) por el primer touroperador alemán (TUI) siendo que a raíz de esta operación el tamaño de este último resultaba un 50 por ciento superior al de su competidor inmediato, My Travel. Asimismo, la apreciación de que las barreras de entrada de nuevos competidores eran de escasa entidad le llevó a autorizar la adquisición del operador Francorosso por Alpitour, a pesar de que la nueva entidad sería la mayor del mercado italiano con una cuota próxima al 25 por ciento y un tamaño cuatro veces superior al del inmediato competidor.

Los análisis que lleva a cabo la Comisión resultan especialmente cuidadosos en los aspectos relacionados con la posición en que quedan los competidores tras la

operación de concentración, revelando así la especial preocupación por el mantenimiento de las condiciones de competencia en el mercado. Ya se ha señalado en los asuntos relativos al sector de las líneas aéreas que las soluciones aplicadas en los casos en que se han detectado problemas de competencia han ido encaminadas a asegurar la entrada efectiva de nuevos competidores, llegando a imponer a las partes la cesión de un determinado número de vuelos en beneficio del nuevo entrante. Esta preocupación se hace patente, asimismo, en el estudio de los efectos de las concentraciones en los mercados verticalmente conexos en aquellos asuntos en que las partes son touroperadores verticalmente integrados, prestando especial atención a los efectos de exclusión y cierre del mercado.

En general, pues, podemos concluir que la Comisión ha aplicado el marco general de análisis a las operaciones de concentración que se han producido en los sectores analizados en el presente trabajo. No cabe hablar, por tanto, de una política específica de competencia en el sector turístico; la perspectiva europea de la concentración en esta industria viene determinada por la aplicación de los criterios generales a las operaciones concretas que se plantean en alguno de los subsectores que la integran. Las especificidades, en su caso, derivarían de la aplicación efectiva de tales criterios a las peculiaridades propias de cada uno de los subsectores. Cabe asimismo concluir, como se ha apuntado más arriba, que las operaciones de concentración en los distintos subsectores que componen la industria turística no despiertan especiales inquietudes en relación con la competencia en los respectivos mercados.

Ahora bien, ello no constituye un indicador inequívoco de que esta situación vaya a mantenerse en el futuro.

Cierto es que, al menos en relación con otras actividades económicas, incluidas las de servicios - pensemos, por ejemplo, en el sector financiero o en el de los seguros- la industria turística presenta un grado de fragmentación y dispersión notablemente elevado. No cabe olvidar, sin embargo, que como se ha señalado anteriormente, los mercados turísticos presentan condiciones de competencia heterogéneas, donde un reducido grupo de empresas de gran tamaño detenta conjuntamente una cuota de mercado muy importante. Si desaparecen las restricciones a la participación de extranjeros en el capital de las líneas aéreas, como se viene reclamando desde ambos lados del Atlántico, muy posiblemente asistamos a la transformación de algunas de las alianzas estratégicas globales en verdaderas fusiones que combinen a las principales líneas aéreas norteamericanas con las mayores líneas aéreas europeas e incluyan, probablemente, algún transportista del área Asia - Pacífico. El aumento en el número de hoteles franquiciados y de establecimientos participantes en cadenas voluntarias no ha dejado de producirse desde comienzos de los años noventa y no hay, en principio, motivo alguno que permita anticipar un cambio en esta tendencia. Tras las recientes adquisiciones de los mayores touroperadores británicos por sus homólogos alemanes cabe esperar, al compás de la recuperación de la economía europea, nuevas operaciones en este sector protagonizadas por operadores de tamaño medio como Kuoni o First Choice. El turismo, industria globalizada por excelencia, está asimismo sometido a los dictados de la globalización, que le impulsan a la creación de grandes compañías, capaces de ofrecer servicios en cualquier parte del mundo, bajo potentes marcas fácilmente reconocibles por los consumidores.

Ello va a plantear, indudablemente, nuevos desafíos a las autoridades de competencia. En principio, la Unión Europea dispone tanto de una regulación como de un marco analítico suficientes (cabe esperar que sus competencias acaben extendiéndose a las alianzas aéreas transnacionales) para el análisis, detección y solución de situaciones contrarias a la competencia. La experiencia acumulada durante los años de aplicación de la política de competencia comunitaria constituye un valioso bagaje para resolver los eventuales problemas que puedan derivar del surgimiento de estas macroempresas, limitando la creación de barreras a la entrada de nuevos competidores, los acuerdos cartelísticos o los abusos de posición de dominio.

Sin embargo, hay que tener presente que la normativa de competencia tiene un ámbito nacional o, en el caso comunitario, regional. La creación de estas macroempresas tendrá el efecto de que los problemas de competencia que puedan surgir tendrán un alcance internacional y que difícilmente podrán resolverse mediante la aplicación de la regulación existente incluso, mediante la cooperación bilateral. Ello debería llevar a la consolidación de una normativa internacional de competencia, tal y como se viene reclamando desde los foros de la OCDE y de la Organización Mundial del Comercio. Hasta el momento, tales propuestas han alcanzado un eco limitado; pero es indudable que, finalmente, la tozudez de los hechos acabará por imponerse a los intereses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, W. y Brock, J. (2001): Airlines en *The structure of american industry*. Prentice Hall, New Jersey, EE.UU.

Adler, N. y Smilowitz, K. (2000): *Hub and spoke network alliances and mergers: price-location competition*. Working Paper, Northwestern University, Chicago, EE.UU.

Aguiló, E. Alegre, J. y Riera, A.(2001): Determinants of the price of german tourist packages on the island of Mallorca. *Tourism Economics*, vol. 7, Num. 1, pp. 59-74.

Aguiló, E. Alegre, J. y Sard, M.(2002): *Analysis of package holiday prices in the Balearic Islands*. Document de Treball num. 40, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.

Aharoni, Y. (2002): *European air transportation: integration, globalization and structural changes*. Tel Aviv University, Israel.

Airbus Industrie (2000): *Global Market Forecast, 2000 - 2019*, julio.

Alcázar Martínez, B.(2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. Esic, Madrid.

Alexander, N. y Lockwood, A. (1996): Internationalization: a comparison of the hotel and retail sectors. *The Service Industry Journal*, pp. 458 - 473.

Alonso Soto, R. (1988): La aplicación del artículo 85 del Tratado CEE a las concentraciones de empresas. *Revista de las Instituciones Europeas*, vol. 15, num. 3, pp. 769 - 788.

Alonso Soto, R. (1999): Derecho de la competencia (III). El control de las concentraciones de empresas, en Uría, R. Y Menéndez, A. [eds.]: *Curso de Derecho Mercantil*. Cívitas, Madrid.

Anderson, A. (2001): *Collective dominance in EC merger control: an analysis of legal and economic arguments*. Universidad de Goteborg, Suecia.

Anckar, B. y Walden, P. (2000): *Becoming your own travel agent: a web of potentials and pitfalls*. Proceedings on the 33rd Hawaii Conference on System Sciences, Hawaii, EE.UU.

Argyris, N. (1989): The EEC rules of competition and the air transport sector. *Common Market Law Review*, vol. 26, num. 1, pp. 5 - 32.

Ascarelli, T.(1970): *Teoría de la concurrencia y de los bienes inmateriales*. Bosch, Barcelona.

Baker, M. Hayzelden, C. y Sussmann, S. (1996): Can destination management systems provide competitive advantage? A discussion of the factors affecting the survival and success of destination management systems. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, num. 2, pp. 1 - 13.

Bakos, Y. (1997): Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces. *Management Science*, num. 43.

Baran, P. y Sweezy, P.M.(1968): *El capital monopolista*. Siglo XXI Editores, México.

Baum, T. y Mudambi, R. (1995): An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing. *Annals of Tourism Research*, vol. 22, num. 3, pp. 501 - 516.

Baumol, W. Panzar, J. y Willig, R. (1982): *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace, San Diego, California, EE.UU.

Beattie, R. (1991): Hospitality internationalization: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 3, num. 4, pp. 14 - 20.

Bello Martín-Crespo, M.P.(1997a): *Concentración de empresas de dimensión comunitaria*. Ed. Aranzadi, Madrid.

Bello-Martín Crespo, M.P.(1997b): La definición de mercado relevante en la aplicación de las normas de competencia. Análisis de la Comunicación de la Comisión. *Gaceta Jurídica de la CEE*, R-129, diciembre, pp. 5 - 11.

Bello-Martín Crespo, M.P.(1998): La reforma del Reglamento comunitario sobre el control de las operaciones de concentración. *Gaceta Jurídica de la CEE*, D-29, pp. 208 - 244.

Benjamin, R. y Wigand, R. (1995): Electronic markets and virtual value chains on the information superhighways. *Sloan Management Review*, vol. 36, num. 2, pp. 62-72.

Bercovitz, A. (1990): El control de las concentraciones de empresas en la Comunidad Europea. *Gaceta Jurídica de la CEE*, num. D-13, pp. 193 - 255.

Berle, A. y Means, G. (1934): *The modern corporation and private property*. Mac Millan, Nueva York, EE.UU.

Bloch, M. Pigneur, Y. Y Steiner, T. (1996): The IT enabled enterprise: applications in the tourism industry. *Proceedings of the 1st international conference, Innsbruck, Austria*. Springer - Verlag. Viena, Austria.

Borenstein, S. (1992): The evolution of US airline competition. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, num. 2, pp. 45 - 73.

Bos, P. Stuyck, J. y Wytink, P. (1992): *Concentration control in the European Community*. Kluwer, Londres, Reino Unido.

Bosch, A. y García Montalvo, J. (2003): *Free and nondiscriminatory acces to airports*. Working Paper, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. EE.UU.

Briones, J. Folguera, J. Font, A. y Navarro, E.(1999): *El control de concentraciones en la Unión Europea*. Marcial Pons, Madrid.

Broberg, M. (1997): Commitments in phase one merger proceedings: the Commission's power to accept and enforce phase one commitments. *Common Market Law Review*, vol. 34, num. 4, pp. 845 - 866.

Broseta Pont, M.(1990): *Manual de Derecho mercantil, (8^o ed.)* Tecnos, Madrid.

Brozen, Y. (1982): *Mergers in perspective*. Enterprise Institute for Public Policy, Washington D.C. EE.UU.

Brueckner, J., Dyer, N. y Spiller, P. (1992): Fare detrmination in airline hub and spoke networks. *Rand Journal of Economics*, vol. 23, num. 3, pp. 309 - 333.

Brueckner, J. y Spiller, P. (1994): Economies of traffic density in deregulated airline industry. *Journal of Law and Economics*, vol. 43, num. 2, pp. 503 - 545.

Brueckner J. (2001): The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organisation*, num. 19 pp. 1475 - 98.

Buehler, E. y Schmutzler, A.(2003): *Vertical integration and horizontal expansion*. Working Paper, University of Zurich, Suiza

Buhalis, D. (1998): Strategic use of information technologies in the tourism sector. *Tourism Management*, vol. 19, num. 5, pp. 409 - 421.

Buhalis, D. (2000): Tourism and information technologies: past, present and future. *Tourism Recreation Research*, vol. 25, num. 1, pp. 41 - 58.

Buhalis, D. y Licata, M.C. (2002): The future of eTourism intermediaries. *Tourism Management*, num. 23, pp. 207 - 220.

Button, K. Haynes, K. y Stough, R. (1998): *Flying into the future. Air transport policy in the European Union*. Edwar Elgar, Cheltenham, Reino Unido.

Bywater, M. (1991): *The tour operator industry*. The Economist Intelligence Unit, Londres, Reino Unido.

Cable, J. (1983): A search theory of diversifying mergers, en Goldberg, W. [ed.](1983): *Mergers: Motives, modes, methods*. Gower Publishing, Aldershot, Reino Unido.

Calvo Caravaca, A. y Goñi Urriza, N. (1999): *El control de las concentraciones de empresas en Europa*. Universidad Carlos III y Boletín Oficial del Estado, Madrid.

Canoy, M. y Weigand, J. (2001): *How relevant is the relevant market? Lessons from recent antitrust cases*. Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, La Haya, Holanda.

Castro Casal, C. y Neira Fontela, E. (2001): *Enfoques explicativos de las fusiones y adquisiciones*. Universidad de Santiago de Compostela, mimeo.

Cattermole, E. (2001): *The development and implications of "collective dominance" in EC competition law*. CFE Working Papers num. 14, Lund University, Lund, Suecia.

Caves, D. Christensen, L. y Tretheway, M. (1984): Economies of density vs. economies of scale: why trunk and local service airline cost differ. *Rand Journal of Economics*, num. 15, pp. 471 - 489.

Chevalier, J.M. (1979): *La economía industrial en cuestión*. H. Blume Ediciones, Madrid.

Christensen, P. y Rabassa, V. (2001): The Airtours Decision: Is there a new Commission approach to collective dominance? *European Competition Law Review*, vol. 22, num. 6, pp. 227 - 237.

Cole, H. (2003): *The competitive effects of mergers across hub and spoke networks*. Working Paper CCR 03-3, Centre for Competition and Regulation, Universidad de East Anglia, Norwich, Reino Unido.

Comisión CE (1996): *Libro verde sobre la revisión del Reglamento sobre el control de las operaciones de concentración*. COM (96) 19 final.

Comisión CE (1998): *The european airline industry: from single market to world-wide challenges*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, Bélgica.

Comisión CE (2000): *Decisión de la Comisión de 22 de septiembre de 1999 en el asunto num. IV/M.1524 Airtours - First Choice*. DOCE, Serie L, num. 93 de 14 de marzo de 2000.

Comisión CE (2002): *Estudio sobre la estructura, rendimiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas*. Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea, Luxemburgo.

Comisión CE (2002b): *ICT and e-business in the tourism sector*. Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

Committee on Energy and Commerce (2002): *Are all online travel sites good for the consumer: an examination of supplier - owner online travel sites*. Committee on Energy and Commerce, Washington D.C. EE.UU.

Competition Commission (2002): *Merger references: Competition Commission guidelines*. Competition Commission, Reino Unido.

Contractor, F. J. y Kundu, S. K. (1998): *Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in international hotel sector*. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, num. 2, pp. 325 - 357.

Curry, B. y George, K. (1983): Industrial concentration: a survey. *Journal of Industrial Economics*, vol. XXXI, num. 3, marzo, pp. 203 - 253.

Dale, C. (2000): The UK tour operating industry: a competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 6, num.4, pp. 357 - 367.

Daranas Peláez, M. (1988): Examen crítico de la necesidad de un reglamento comunitario para el control de las concentraciones de empresas y la introducción de este control en la próxima ley española de defensa de la competencia. *Gaceta Jurídica de la CEE*, num. D-9, pp. 71 - 108.

Davies, B. y Downward, P. (1998): *Competition and contestability in the U.K. package tour industry: some empirical observations*. *Tourism Economics*, vol. 4, num. 3, pp. 241 - 251.

Davies, B. y Downward, P.(1999): Industrial Organisation of the package tour industry: implications for researchers. *Tourism Economics*, vol. 7 num. 2, pp. 149 - 161.

Davies, B. y Downward, P.(2000): *Industrial organization and competition in the UK tour operator/travel agency business: an econometric investigation*. Staffordshire University, Working Paper num. 3.

Decherey, J.L. (1990): Le Règlement communautaire sur le contrôle des concentrations. *Revue Trimestrielle du Droit Européen*, num. 2, pp. 307 - 327.

De Cockborne, J.E. (1988): El control de las concentraciones de empresas en la Comunidad Económica

Europea. *Gaceta Jurídica de la CEE*, num. D-9, pp. 9 - 47.

De la Mano, M. (2002): *For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in european merger control*. *Enterprise papers* num. 11. Dirección General de Empresas, Comisión Europea.

Demsetz, H. (1974): Two systems of belief about monopoly, en Goldschmid, H.M. y Weston, J.F. (1974): *Industrial concentration: The new learning*. Reimpreso en Williamson, O. (ed.) (1990): *Industrial organization*. Edwar Elgar, Cheltenham, Reino Unido.

Deneckere, R. y Davidson, C. (1985): Incentives to join coalitions with Bertrand competition. *Rand Journal of Economics*, num. 16, pp. 473 - 86.

Díez Estella, F.(2001): Algunas consideraciones en torno a la Comunicación sobre definición de mercado relevante de la Comisión Europea y las *Merger Guidelines* del Departamento de Justicia de los EE.UU. en *Anuario de la Competencia (2001)*, Fundación ICO-Marcial Pons, Madrid.

Díez Estella, F. (2003): Los objetivos del Derecho Antitrust. *Gaceta Jurídica de la CEE*, núm. 224, pp. 32 - 52.

DiLorenzo, T.J.(1985): The origins of antitrust: an interest-group perspective. *International Review of Law and Economics*, num. 5, pp. 73 - 90.

Dixit, A. (1982): Recent development in oligopoly theory. *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, num. 72, pp. 12 - 17.

Domínguez García, M.A.(1985): El control de las concentraciones de empresas en el Derecho "Antitrust" norteamericano. Líneas evolutivas. *Actas de Derecho Industrial*, num. XI, pp. 161 - 198.

Domínguez García, M.A. (1987): La eventual aplicación de los arts. 85 y 86 TCEE a las concentraciones de empresas como cuestión abierta. *Revista de las Instituciones Europeas*, num. 14, pp. 369 - 381.

Downie, D. (1958): *The competitive process*. Duckworth, Londres, Reino Unido.

Dunning, J. (1982): Multinational corporations in the international hotel industry. *Annals of Tourism Research*, vol. 9, pp. 69 - 90.

Dunning, J. (1989): Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues. *The Service Industries Journal*, vol. 9, pp. 5 - 39.

Encaoua, D. (1991): Liberalizing European airlines. Cost and factor productivity evidence. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 9, pp. 109 - 124.

Encaoua, D. y Jacquemin, A. (1980): Degree of monopoly, indices of concentration and threat of entry. *International Economic Review*, febrero, pp. 87 - 105.

Europe Economics (2001): *Study on assessment criteria distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control. Final report to the European Commission Enterprise Directorate General*. Londres, Reino Unido.

European Cockpit Association (2002): *Low cost carriers in the European aviation single market*. www.eca-skynet.be Documento consultado en enero de 2003.

Eyster, J. (1977): Factors influencing the adoption of management contacts in the lodging industry. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, febrero, pp. 17 - 26.

Evans, P. (1999): *Recent developments in trade and competition issues in the services sector: a review of practices in travel and tourism*. Naciones Unidas, Ginebra, Suiza.

Evans, W. y Kessides, I. (1992): Localized market power in the US airline industry. *Review of Economics and Statistics*, vol. 75, num. 1, pp. 66 - 75.

Evans, W. y Kessides, I. (1993): Structure, conduct and performance in the deregulated airline industry. *Southern Economic Journal*, vol. 59, num. 3. Pp. 450 - 466.

Evans, N. y Stabler, M. (1995): A future for the package tour operator in the XXIst. century? *Tourism Economics*, vol. 1 num. 3, pp. 245 - 363.

Ewers, H.J. (2001): *Possibilities of better use of airport slots in Germany and the EU. A practical approach*. Berlin University of Technology, Berlin, Alemania.

Federación Española de Hoteles (1999): *Las cadenas hoteleras en España*.

Federal Trade Commission (1992): *Horizontal mergers guidelines*. FTC, Washington D.C. EE.UU.

Fernández Kranz, D. y Merino Castelló, A. (2001): Mercados electrónicos y problemas de información: implicaciones para la política de competencia. *Economía Industrial*, num. 339, pp. 83 - 94.

Fernández Novoa, C. (1990): Un hito en la historia del Derecho de la Competencia: centenario de la Sherman Act, en *Estudios en homenaje al profesor Carlos G. Otero* (1991) Tomo I. Publicaciones de la Universidad de Santiago de Compostela.

Friedman, M. (1955): *Comment in bussines article in a volume? Concentration and price policy*. Princeton University Press, Princeton, EE.UU.

Frignani, A. Y Waelbroek, M.(1983): *Disciplina della concorrenza nella CEE*. Jovene, Nápoles, Italia.

FVW International (2002): *Europaische Veranstalter, 2001*

Galbraith, J.K. (1974): El desarrollo de la teoría del monopolio, en Hunter, A. (1974): *Monopolio y competencia*. Ed. Tecnos, Madrid.

García Vicente, R. (1988): Nuevo proyecto de Reglamento de control de concentraciones. *Gaceta Jurídica de la CEE*, num. D-9, pp. 51 - 70

Garrigues Díaz-Cañabate J. (1976): *Curso de Derecho Mercantil* (7ª ed.) Imprenta Aguirre, Madrid.

Gee, C. Makens, J. Y Choy, D. (1997): *The travel industry*. International Thompson Publishing, Nueva York, EE.UU:

Gellmann, A., y Fitzgerald, C. (2001): *The history and outlook for travel distribution in a PC based environment*. Northwestern University, Chicago, EE.UU

Gillen, D. (2001): *Recent air transport development in the EU*. Wilfrid Laurier University, Waterloo, Canadá.

Goldberg, W. (ed.) (1983): *Mergers: Motives, modes, methods*. Gower Publishing, Aldershot, Reino Unido.

Gonenc, R. Maher, M. y Nicoletti, G. (2000): *The implementation and the effects of regulatory reform: past experience and current issues*. OCDE Economic Department Working Papers, num. 251. OCDE, París, Francia.

González Soria, P. (1999): *Cincuenta años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Goodall, G. y Bergsman E. (1991): *Tour operator strategies: a cross country comparison*, en Sinclair, T. y Stabler, M. [eds.] *The tourism industry: an international analysis*. CAB International, Wallingford, Reino Unido.

Grard, L. (2002): *La Cour de Justice des Communautés Européennes et la dimension externe du marché unique des transports aériens*. *Cahiers de Droit Européen*, vol. 38, nums. 5 - 6, pp. 695 - 733.

Gratton, C. y Richards, G. (1997): *Structural change in the european package tour industry. UK/German comparisons*. *Tourism Economics*, vol. 3, num. 3, pp. 213 - 226.

Gunton, G. (1888): The economical and social aspects of trusts. *Political Science Quarterly*, septiembre, pp. 385 - 408.

Haines, P. (1994): Destination marketing systems, en Schertler, W. Schmid, B. Tjoa, A.M. y Werthner, H. [eds.] *Information and communication technologies in tourism. Proceedings of the 1st international conference, Innsbruck, Austria*. Springer - Verlag, Viena, Austria.

Hall, M. y Tideman, N. (1967): Measures of concentration. *Journal of the American Statistical Association*, marzo, pp. 162 - 168.

Hannah, L. y Kay, J.A. (1977): *Concentration in modern industry: Theory, measurement and the United Kingdom experience*. Mac Millan, Londres, Reino Unido.

Hay, D. y Morris, D. (1979): *Industrial economics: theory and evidence*. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.

Hayes, W. (1952): *An economic analysis of the american hotel industry*. Booking Papers on Economic Activity, Virginia University Press, Blacksburg, Virginia, EE.UU.

Hendricks, K. Piccione, M. y Tan, G. (1997): Entry and exit in hub and spoke networks. *Rand Journal of Economics*, vol. 28, num. 2, pp. 291 - 303.

Hennart, J.F. (1989): Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective. *Journal of International Business Studies*, num. 20, pp. 211 - 234.

Hernández Rodríguez, F.(1999): El reglamento (CE) num. 2790/1999 de 22 de diciembre de 1999 sobre limitaciones verticales. *Actas de Derecho Industrial*, tomo XX, pp. 1467 - 1471.

Herrero Suárez, C. (2001): La excepción de eficiencia económica (efficiency defense) en el control de la concentración empresarial. *Revista de Derecho Mercantil*, num. 242, pp. 1943 - 1969.

Holloway, J.C. (1989): *The business of tourism*. Pitman, Londres, Reino Unido.

Horwath Consulting (1999): *United Kingdom hotel industry 1999*. Horwath International, Londres, Reino Unido.

Huber, H. (2001): *Strategic behaviour, barriers to entry and barriers to mobility: an investigation to the european airline industry*. Tesis doctoral, SES 515. Universidad de Ginebra, Suiza, mimeo.

Ito, H. y Lee, D. (2003): *Low Cost Carrier growth in the U.S. airline industry: past, present, and future*. Working Paper, Brown University, Providence, EE.UU.

Jacquemin, A. (1982): *Economía Industrial*. Ed. Hispano Europea, Barcelona.

Jacquemin, A. (1994): Concentración industrial y política de competencia europea. *Situación*, num. 2, pp. 47 - 58.

Jiménez, J.L. y Campos, J. (2001): *Concentración agregada y desigualdad entre empresas: una comparación internacional*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, mimeo.

Keynote (2002): *Travel agents & overseas tour operators. Market Report*. Keynote Ltd., Londres, Reino Unido.

Kim, E. y Singal, V. (1993): Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *American Economic Review*, vol. 83, num. 3, pp. 549 - 569.

Kirzner, I. (1999): Los objetivos de la política antitrust: una crítica. *Información Comercial Española*, num. 775, pp. 67 - 77.

Klein, S. Randolph, M. y Selz, D. (2002): *Web impact on market structures: three industry examples*. Universidad de Muenster, Muenster, Alemania.

Klemm, M. Y Parkinson, L. (2001): UK tour operator strategies: causes and consequences. *International Journal of Tourism Research*, vol. 3, pp. 367 - 375.

Kovacic, W.E. y Shapiro C.(2000): Antitrust policy: a century of economic and legal thinking. *Journal of Economic Perspectives*, vol.14, num. 1, pp. 43 - 60.

Krasner, S. (1985): *Structural conflict: the third world against global liberalism*. University of California Press, California, EE.UU.

Kuhn, K. (2002): *Closing Pandora's box? Joint dominance after Airtours judgement*. Working Paper 02 - 013, John M. Ohlin Center for Law and Economics, Universidad de Michigan, EE.UU.

Kumar, M. (1984): *Growth, acquisition and investment*. Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.

Laaser, C. Sichelschmidt, H. y Soltwedel, R. (2000): *Global strategic alliances in scheduled air transport*.

Implications for competition policy. Kiel Institute of World Economics, Kiel, Alemania.

Lafferty, G. y Van Fossen, A. (2001): Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management*, num. 22, pp. 11-19.

Liu, Z. y Lynck, E. (1999): Evidence on market structure of the deregulated US airline industry. *Applied Economics*, num. 31, pp. 1083 - 1092.

Lopez, Edward J.(2001): New anti - merger theories: a critique. *The Cato Journal*, vol. 20, num. 3, pp. 359 - 378.

Lorange, P. y Roos, J. (1992): *Strategic alliances, formation, implementation and evolution*. Basil Blackwell, Oxford, Reino Unido.

Mac Intosh, R. Goeldner, C. y Ritchie, B. (1995): *Tourism: principles, practices, philosophies*. John Wiley and Sons, Nueva York, EE.UU.

Marcussen, C.(1999): *Internet distribution of european travel and tourism services*. Research Centre of Bornholm, Dinamarca.

Marshall, A.(1925): Some aspects of competition, en Pigou, A.C. [ed.]: *Memorials on Alfred Marshall*. MacMillan, Londres, Reino Unido.

Martel, A. (1974): *An economic analysis of the market structure of the hotel - motel industry*. University of Massachusetts, Springfield, EE.UU.

Martínez, C. (1999): El caso Airtours: ¿Una nueva definición de dominio colectivo? *Anuario de la Competencia 1999*, Fundación ICO - Marcial Pons, Madrid.

Marx, K. (1867): *El capital*. Trad.: Roces, W. (1966). Fondo de Cultura Económica, México.

Meeks, J. y Wittington, G. (1975): Giant companies in the United Kingdom, 1948 - 1969. *The Economic Journal*, vol. 85, diciembre, pp. 824 - 843.

Monopolies and Merger Commission (1997): *Foreign package holidays. A report on the supply in UK of tour operator's services and travel agent's services in relation to foreign package holidays*. Londres, Reino Unido.

Morgan Stanley (2002): *European low cost airlines: This is a buying opportunity*, junio.

Morley, C. (2003): Impacts of international airline alliances on tourism. *Tourism Economics*, vol. 9 num. 1, pp. 31 - 51.

Morrison, S. y Winston, C. (1987) Empirical implications and tests of the contestability hypothesis. *Journal of Law and Economics*, num. 30, abril, pp. 53 - 66.

Morrison, S. (2001): Actual, adjacent and potential competition: estimating the full effect of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*, num. 35, pp. 239-256.

Motta, M. (2000a): *Economic analysis and EC merger policy*. European University Institute, Working Paper 2000/33, Florencia, Italia.

Motta, M. (2000b): EC merger policy and the Airtours case. *European Competition Law Review*, vol. 21, num. 4, pp. 199 - 207.

Mulet , O. Y Martorell, C. (2001): *Las adquisiciones y fusiones en las cadenas hoteleras*. Documento de trabajo, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.

Muñoz de Escalona, F. (1990): Turoperadores y producción de turismo. *Estudios turísticos*, num. 108, pp. 91 - 121.

Nelson, P.J. (1970): Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, vol. 78, num. 2, pp. 311 - 329.

Ng, Ch. y Seabright, P. (2001): Competition, privatisation and productive efficiency: evidence from the airline industry. *The Economic Journal*, num. 111, julio, pp. 591 - 619.

Niels, G. (2001): Collective dominance: more than just oligopolistic interdependence. *European Competition Law Review*, vol. 22, num.5, pp. 168 - 172.

Nikpay, A. y Houwen, F. (2003): Tour de force or a little local turbulence? A heretical view on the Airtours judgement. *European Competition Law Review*, vol. 24, num.5, pp. 193 - 202.

OCDE (2000): *Airline mergers and alliances*. Committee on Competition Law and Policy. París, Francia.

O'Brien, K. (1998): *The west european leisure travel market*. Financial Times, Retail & Consumer Publishing, Londres, Reino Unido.

O'Connor, P. (1999): *Electronic information distribution in tourism and hospitality*. CAB Publishing, Wallingford, Reino Unido.

Office of Fair Trading (2000): *E-commerce and its implications for competition policy*. Londres, Reino Unido.

Olsen, M. (1991): Structural Changes: The international hospitality industry and firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 3, num. 4, pp. 21 -24.

Olsen, M. West, J. y Tse, E. (1998): *Strategic management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons, New York, EE.UU.

Olsen, M. y Zhao, J.L. (1997): New management practice in the international hotel industry. *EIU Travel and Tourism Analyst*, num. 1, pp. 53 - 73.

OMT (2002): *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*. Organización Mundial del Turismo, Madrid.

Oum, T.H. y Park, J.H. (1997): Airline alliances: current status, policy issues and future directions. *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, num.3, pp. 133 - 144.

Oum, T.H. Taylor, A. y Zhang, A. (1993): Strategic airline policy in the globalizing airline networks. *Transportation Journal*, vol. 32 num. 3, pp 14:30

Oum, T.H., Park, J. y Zhang, A. (2000): *Globalization and strategic alliances: the case of airline industry*. Pergamon Publishings.

Oum, T. H. (2001): *Key aspects of global strategic alliances and the impacts on the future of Air Canada and other canadian air carriers*. Canada Transportation Act Review, Toronto, Canadá.

Pascual y Vicente, J. (2002): El abuso de posición dominante. *Revista de Derecho Mercantil*, num. 245, pp. 1291 - 1364.

Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Oxford, Reino Unido.

Pels, E. (2001): *Economic analysis of airline alliances*. Working Paper, Free University of Amsterdam, Amsterdam, Holanda.

Pels, E. (2002): *Network developments in aviation*. Working Paper, Free University of Amsterdam, Amsterdam, Holanda.

Peltzmann, S. (1977): The gains and losses from industrial concentration. *Journal of Law and Economics*, vol. XX, num. 2, pp. 229 - 263.

Pendler, L. y Baum, T. (2000): Have the frills really left the european airline industry? *International Journal of Tourism Research*, num. 2, pp. 423 - 436.

Piga, C. Filippi, N. y Bachis, E. (2001): *Booking and flying with low cost airlines*. Working Paper, Universidad de Nottingham, Nottingham, Reino Unido.

Pollock, A. (1997a): *Creating intelligent destinations for wirwd consumers: a conceptual framework and its Scottish application*. Ponencia presentada a la 4 th. International Conference on Information and

Communication Technologies in Tourism. Edimburgo, Reino Unido.

Pollock, A. (1997b): *Buiding an intelligent destination management system. An overview of technical aspects.* Ponencia presentada a la 4 th. International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism. Edimburgo, Reino Unido.

Poon, A.(1993): *Tourism, technology and competitive strategies.* CAB International, Oxford, Reino Unido.

Porter, M.E. (1988): De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial. *Harvard-Deusto Business Review*, num. 33, pp. 99 - 121.

Porter, M (1990): *The competitive advantage of nations.* The Free Press, Nueva York, EE.UU. (Trad. cast.: *La ventaja competitiva de las naciones* (1991). Plaza y Janés, Madrid).

Posner, R. (2000): *Antitrust in the new economy.* John M. Olin Law & Economics, Working Paper num. 106, Universidad de Chicago, Chicago, EE.UU.

Rees, R. (1993): Tacit collusion. *Oxford Review of Economic Policy*, vol.9 num. 2, pp. 27 - 40.

Ridyard, D. (1994): Economic analysis of single firm and oligopolistic dominance under the european merger regulation. *European Community Law Review*, vol. 15, num. 5, pp. 255 - 262.

Robinson, J. (1969): Competencia perfecta e imperfecta, en Cabrillo, F. (1991): *Lecturas de Economía Política.* Minerva Ediciones, Madrid.

Rostow, E.V. (1960): La evolución de las leyes sobre el monopolio y la competencia, en Hunter, A. (1974): *Monopolio y competencia*. Ed. Tecnos, Madrid.

Salant, S. Switzer, S. y Reynolds, R. (1983): "Losses from horizontal merger : the effects of an exogenous change in industry structure on Cournot-Nash equilibrium" *Quarterly Journal of Economics*, vol. 98 num. 2, pp. 185 - 99.

Sard, M. (2002): *Analysis of package holidays prices in the Balearic Islands*. Universitat de les Illes Balears, Working Paper, Palma de Mallorca.

Sarkar, M., Butler, B., y Steinfield, C. (1995): *Intermediaries and cybermediaires: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace*. Documento en línea <http://jcmc.huji.ac.il/vol1/issue3/sarkar.html>. Consulta efectuada en abril de 2001.

Sasser, W.E. Olsen, M. y Wyckoff, D. (1978): *Management of service operations*. Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, EE.UU.

Scherer, F.M. (1987): Market structure, en Eatwell, J. Milgate, M. y Newman, P. (1987): *The new Palgrave: a dictionary in economics*. MacMillan, Londres, Reino Unido.

Scherer, F.M. y Ross, D. (1991): *Industrial market structure and economic performance*. Houghton Mifflin, Boston, EE.UU.

Schmalensee, R. y Willig, R. (1989): *Handbook on industrial organization*, North Holland, Amsterdam, Holanda.

Scott, A. (2002): *An inmovable feast? Tacit collusion and collective dominance in merger control after Airtours*. Working Paper CCR 02-6, Centre for Competition and Regulation, Universidad de East Anglia, Norwich, Reino Unido.

Sheldon, P. (1986) The tour operator industry: an analysis. *Annals of Tourism Research*, vol. 13, pp. 349 - 365.

Sheldon, P. (1994a): Tour operators en Witt, S. y Moutinho, L. [eds.] *Tourist marketing and management handbook*. Prentice Hall, Reino Unido.

Sheldon, P. (1994b): Information technology and computer reservation systems, en Witt, S. y Moutinho, L. [eds.] *Tourist marketing and management handbook*. Prentice Hall, Reino Unido.

Sheldon, P. (1997): *Tourism information technology*, CAB International, Wallingford, Reino Unido.

Sinclair, T. y Stabler, M. (1998): *The economics of tourism*. Routledge, Londres, Reino Unido.

Siragusa, M. y Subiotto, R. (1992): El control europeo de las operaciones de concentración de empresas. Un primer análisis práctico. *Gaceta Jurídica de la CE*, num. D-16, pp. 9 - 77.

Sleuwagen, L. De Voldere, I. y Pennings, E. (2001): *The implications of globalization for the definition of the relevant geographic market in competition and competitiveness analysis*. Working Paper.

Soler Domingo, A. (1999): *Las operaciones de concentración incompatibles con el mercado común*. Trabajo de investigación, Universidad de Valencia, mimeo.

Speck, E. (2000): *DLJ airlines & Internet distribution conference*. Sabre. Consulta efectuada el 25 de julio de 2000.

Sraffa, P. (1926): The law of returns under competitive conditions. *The Economic Journal*, vol.36, pp. 535 - 550.

Stigler, G. J. (1950): Monopoly and oligopoly by mergers. *American Economic Review*, vol. 40, num. 2 pp. 23 - 34.

Stigler, G. J. (1968): *The organization of the industry*. R.D. Irwin, Homewood, Illinois, EE.UU.

Stigler, G. J. (1982): Los economistas y el problema del monopolio, en Cabrillo, F. (1991): *Lecturas de Economía Política*. Minerva Ediciones, Madrid.

Storm, S. (1999): *Air transport policies and frequent flyer programmes in the European Community. A Scandinavian perspective*. Research Centre of Bornholm, Bornholm, Dinamarca.

Sullivan, T. y Harrison, J.C.(1998): *Understanding antitrust and its economic implications*. Matthew Bender, Nueva York, EE.UU.

Sussmann, S. y Baker, M. (1996): Responding to the electronic marketplace: lessons from destination management systems. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, num. 2, pp. 99 - 112.

Tirole, J. (1989): *The theory of industrial organization*. MIT Press, Cambridge, Massachussets, EE.UU. (Trad. cast.: *La teoría de la organización industrial*, 1990. Ariel, Madrid).

Troesken, W.(2002): The letters of John Sherman and the origins of antitrust. *The Review of Austrian Economics*, vol. 15, num. 4, pp. 275 - 292.

Truitt, L. Teye, V. y Farris, M. (1991): The role of computer reservation systems. *Tourism Management*, vol. 12, num. 1, pp. 21 - 36.

Tyler, C. (2000): Ticketing and distribution in the airline industry. *Travel and Tourism Analyst*, núm. 2, pp. 83 - 105.

UNCTAD (2002): *Informe sobre las inversiones en el mundo. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Ginebra, Suiza.

Utton, M. (1970): *La concentración industrial*. Alianza Editorial, Madrid.

US General Accounting Office (1999): *Effects on consumers from domestic airline alliances vary*. GAO/RCED-99-37, Washington D.C. EE.UU.

US Department of Transportation (1988): *Study of airline computer reservation systems*. US DOT, Washington D.C. EE.UU.

US Department of Transportation (2000): *Transatlantic deregulation: the alliance network effect*. US DOT, Washington D.C. EE.UU.

Vives, X. (1996): Concentración y competencia, en Fundación ICO (1996): *Anuario de la Competencia*, Madrid.

Van de Voorde, E. (1992): European air transport after 1992: Deregulation or re-regulation. *Antitrust Bulletin*, vol. 37 num. 2, pp. 507 - 528.

Vo, H. (2002): *The airline industry: a pro perspective*. www.getfreessays.com ECON 693: Industrial economics and public policy. Consultado en febrero de 2003.

Vogeler, C. y Hernández, E. (1995): *Estructura y organización del mercado turístico*. Ed. Ramón Areces, Madrid.

Waterson, M. (1984): *Economic theory of the industry*. Cambridge University Press, Cambridge, Massachussets, EE.UU.

Waterson, M. (1993): Are industrial economists still interested in concentration? en Casson, M. y Creedy, J. [eds.] (1993): *Industrial concentration and economic inequality*. Edwar Elgar, Aldershot, Reino Unido.

Werthner, H., y Klein, S.(1999): *Information technology and tourism: a challenging relationship*. Springer, Nueva York.

Winckler, A. y Gerondean, S. (1990): Etude critique du Règlement CEE sur le contrôle des concentrations. *Revue du Marché Commun*, num. 339, pp. 541 - 552.

Wise, R. y Morrison, D. (2000): Beyond the exchange. The future of B2B. *Harvard Business Review*, num. 43, pp. 54 - 67.

Witt J. (1995): *The management of international tourism*.
Routledge, Londres, Reino Unido.

Yale, P. (2001): *The business of tour operations*.
Longman - Pearson, Harlow, Reino Unido.