II

(Actos cuya publicación no es una condición para su aplicabilidad)

COMISIÓN

DECISIÓN DE LA COMISIÓN

de 20 de noviembre de 1996

por la que se declara una operación de concentración incompatible con el mercado común

(Asunto nº IV/M.784 — Kesko/Tuko)

Reglamento (CEE) nº 4064/89 del Consejo

(El texto en lengua inglesa es el único auténtico)

(Texto pertinente a los fines del EEE)

(97/277/CE)

LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea,

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

Visto el Reglamento (CEE) nº 4064/89 del Consejo, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas [1], modificado por el Acta de adhesión de Austria, de Finlandia y de Suecia, y, en particular, el apartado 3 de su artículo 8 y su artículo 22,

Vista la Decisión de la Comisión, de 26 de julio de 1996, de incoar un procedimiento en relación con el presente asunto,

Después de haber ofrecido a las empresas interesadas la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista con respecto a las objeciones formuladas por la Comisión,

Visto el dictamen del Comité consultivo en materia de operaciones de concentración [2],

Considerando lo que sigue:

(1) El presente procedimiento hace referencia a una solicitud presentada por el Servicio de la Libre Competencia finlandés, de conformidad con el artículo 22 del Reglamento (CEE) nº 4064/89 (Reglamento de concentraciones), para que la Comisión examinara la adquisición de Tuko Oy por parte de Kesko Oy. La Comisión recibió la solicitud el 26 de junio de 1996. El Servicio de la Libre Competencia tuvo conocimiento de la operación el 27 de mayo de 1996 a través de un comunicado de prensa de Kesko Oy. Por tanto, la solicitud conforme al artículo 22 ha sido presentada dentro del plazo de un mes previsto en el apartado 4 de dicho artículo.

(2) Tras haberla examinado, la Comisión concluyó que la citada solicitud era admisible a tenor de lo dispuesto en el artículo 22 del Reglamento de concentraciones y que la operación planteaba serias dudas en cuanto a su compatibilidad con el mercado común. Mediante decisión de 26 de julio de 1996, la Comisión incoó, pues, el procedimiento previsto en la letra c) del apartado 1 del artículo 6 del Reglamento de concentraciones.

I. LAS PARTES

(3) Kesko Oy (Kesko) es una sociedad anónima constituida en Finlandia. Su capital social se compone de

[1] DO nº L 395 de 30. 12. 1989, p. 1; versión rectificada en el DO nº L 257 de 21. 9. 1990, p.13.
[2] DO nº C 130 de 26. 4. 1997.

acciones privilegiadas y acciones ordinarias. Sus acciones ordinarias cotizan en la Bolsa de Valores de Helsinki. Los titulares de acciones ordinarias disponen de un voto cuando su parte oscila entre 1 y 10 000 acciones, más un voto adicional por cada 10 000 nuevas acciones. Ningún titular de acciones ordinarias controla más del 7,08 % del capital social de Kesko (lo que corresponde al 0,16 % de los votos).

(4) En principio, sólo disponen de acciones privilegiadas los minoristas de Kesko («minoristas-K»), su fondo de pensiones y otros órganos de su entorno. El número total de acciones privilegiadas constituye el 38 % del capital total de la empresa, pero a este tipo de acciones se le asignan 6 votos por las primeras 100 acciones, más un voto adicional por cada 100 nuevas acciones, de tal modo que, en la práctica, los minoristas-K controlan la mayoría de los votos. Este sistema, aunque no confiere a los minoristas-K el control conjunto de Kesko según lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento de concentraciones, excluye la posibilidad de que otras partes adquieran el control de la empresa. Conforme a la escritura de constitución, todos los miembros del Consejo de Vigilancia son minoristas-K. El Consejo de Vigilancia designa a los integrantes de todos los demás órganos decisorios y ejecutivos de Kesko.

(5) A Kesko y los minoristas-K —que, desde el punto de vista jurídico, son empresas independientes— se les conoce también por el nombre de «bloque-K». Todos los minoristas-K están ligados por contrato a Kesko. Operan en el sector de la venta minorista de bienes de consumo diario y artículos especializados. Kesko se dedica a las mismas actividades y, además, presta numerosos servicios relacionados con ellas.

(6) Tuko Oy (Tuko) es una sociedad anónima finlandesa que opera en los sectores de venta mayorista y minorista de bienes de consumo diario y artículos especializados. Además de su propia red de establecimientos minoristas, Tuko ha suscrito acuerdos con numerosos minoristas-T independientes. A Tuko y a los minoristas-T se les conoce también por el nombre de «bloque-T».

II. LA OPERACIÓN

(7) El 27 de mayo de 1996, Kesko adquirió el 56,3 % del capital social de Tuko, obteniendo de este modo el 59,3 % de los derechos de voto y el control directo de la empresa.

III. OPERACIÓN DE CONCENTRACIÓN

(8) La operación constituye una concentración conforme a lo dispuesto en el artículo 3 del Reglamento de concentraciones.

IV. AUSENCIA DE DIMENSIÓN COMUNITARIA

(9) Según los datos facilitados por el Servicio de la Libre Competencia, el volumen de negocios combinado mundial de Kesko y Tuko supera los 5 000 millones de ecus. Pero ambas empresas realizan más de dos tercios de su respectivo volumen de negocios comunitario en Finlandia, como consecuencia de lo cual la concentración no tiene dimensión comunitaria a efectos de lo dispuesto en el artículo 1 del Reglamento de concentraciones.

V. REPERCUSIONES SOBRE EL COMERCIO ENTRE ESTADOS MIEMBROS

(10) Kesko ha alegado que no compete a la Comisión evaluar la adquisición de Tuko. A su juicio, en el contexto de las solicitudes previstas en el apartado 3 del artículo 22, la Comisión quedaría inhabilitada para evaluar las operaciones de concentración cuando se trate de empresas con más de dos tercios de su volumen de negocios comunitario en el mismo Estado miembro. Señálese que este argumento se basa en una interpretación errónea de las notas interpretativas adoptadas junto con el Reglamento de concentraciones, que se refieren exclusivamente a la intención de la Comisión de no aplicar los poderes residuales que le otorga el artículo 89 del Tratado cuando no se cumplan determinados criterios cuantitativos.

(11) El apartado 3 del artículo 22 del Reglamento de concentraciones exige que la operación afecte al comercio entre Estados miembros. La adquisición de Tuko por Kesko tendrá efectos restrictivos para las empresas que deseen acceder al mercado, incluidas las procedentes de otros Estados miembros, en particular a los mercados finlandeses de bienes de consumo diario. Además, una proporción significativa (en torno al 30 %) de los productos comercializados por Kesko y Tuko procede del exterior de Finlandia. La transacción también afectará al comercio entre Estados miembros en la medida en que los proveedores de otros Estados miembros necesitarán acceder a los canales de distribución de Kesko para asegurar una comercialización suficiente de sus productos en Finlandia.

(12) Además, ambas empresas son miembros de diferentes organizaciones internacionales de compra, junto con empresas del mismo tipo de otros Estados miembros. Desde la primavera de 1996, Kesko ha ampliado sus actividades con la apertura de establecimientos minoristas en Suecia.

(13) De lo anterior se deduce que el cambio de la estructura de los mercados finlandeses mayorista y minorista de bienes de consumo diario tendrá una influencia considerable, directa o indirecta, real o potencial, sobre las pautas de los intercambios comerciales entre Estados miembros [1].

VI. EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL ARTÍCULO 2 DEL REGLAMENTO DE CONCENTRACIONES

A. MERCADOS DE REFERENCIA

(14) Kesko ha aducido que el marco de referencia de la evaluación ha de ser el mercado mayorista, más que el minorista, alegando que los minoristas-K y los minoristas-T son independientes, respectivamente, de Kesko y Tuko y de sus órganos centrales. Esta afirmación se basa en que Kesko y Tuko se dedican en lo esencial a proporcionar servicios de compra, comercialización, informática y otros servicios de apoyo a los minoristas, quienes, sin embargo, mantienen un amplio margen de libertad a la hora de tomar decisiones sobre fuentes de abastecimiento, política de precios y otras cuestiones comerciales y, de hecho, compiten entre sí y con otros minoristas.

(15) Este argumento es inaceptable. La evaluación de las repercusiones de cualquier operación de concentración sobre la competencia ha de abarcar todos los elementos estructurales de la operación, sus partes y los mercados afectados. A este respecto, reviste especial importancia analizar las relaciones internas del grupo Kesko a la luz del amplio proceso de reestructuración del grupo, que se llevó a cabo en 1995. Este análisis (véanse los considerandos 39-66) lleva a la conclusión de que el nivel de evaluación ha de ser el mercado minorista, dado que Kesko, incluida su red de minoristas, constituye un factor estructural y sujeto a planificación centralizada del mercado minorista finlandés.

(16) Además de esta investigación del mercado minorista, será necesario examinar también el mercado mayorista, en concreto las ventas *cash & carry* (de autoservicio) y los mercados de abastecimiento de bienes de consumo diario.

(17) Conforme a los resultados de la investigación, la concentración afectará básicamente a los siguientes mercados:

1) mercado minorista de bienes de consumo diario;

2) mercado de ventas *cash & carry* de bienes de consumo diario;

3) mercados de abastecimiento de bienes de consumo diario.

1. El mercado minorista de bienes de consumo diario

I. *Mercado de productos de referencia*

(18) Los principales productos afectados por la operación son alimentos, bebidas, cigarrillos y bienes de consumo doméstico no alimenticios (es decir, productos de limpieza, de higiene, de papel desechable y de belleza y salud). Una característica común de estos productos es que todos ellos forman parte de la «cesta de la compra»; son los bienes de consumo diario básicos que todos los consumidores esperan encontrar en un supermercado. A la par que el sector minorista de la alimentación en Finlandia ha evolucionado, pasando de las pequeñas tiendas especializadas (carnicerías, panaderías, etc) a los grandes supermercados, el comportamiento de los consumidores ha seguido la misma trayectoria. En la actualidad, por tanto, la competencia en este país tiene como protagonistas a supermercados y otros establecimientos comerciales que pueden ofrecer el tipo de extensa selección que permite al consumidor satisfacer la mayor parte de sus necesidades domésticas en un único punto de venta, con las consiguientes comodidades como la disponibilidad de aparcamiento, de carritos, etc. [véanse otras decisiones de la Comisión en este sector [2]].

(19) Aunque la gama de productos que ofrecen los distintos supermercados puede variar considerablemente en cuanto a volumen, algunos pequeños establecimientos, incluidas las tiendas especializadas (relativamente poco frecuentes en Finlandia), los quioscos y las estaciones de servicio, no ofrecen un servicio que compita directamente con el concepto de la cesta de la compra. El área de ventas de las estaciones de servicio es mucho menor que incluso el más pequeño de los establecimientos Kesko y Tuko, y la venta de bienes de consumo diario en estaciones de servicio consiste casi exclusivamente en alimentos procesados (entre el 70 y el 80 % de las ventas totales), mientras que los establecimientos de corte tradicional obtienen el 50 % de las cifras de ventas con productos frescos.

(20) En conclusión, el mercado de referencia es el de una gama de alimentos frescos y procesados y productos de consumo doméstico no alimenticios vendidos en supermercados. No incluye las ventas en comercios especializados, quioscos y estaciones de servicio, que prestan un servicio complementario del que ofrecen los primeros.

[1] Véase la sentencia del Tribunal de Justicia, de 30 de junio de 1996, en el asunto *Société Technique Minière v. Maschinenbau Ulm*, asunto 56/65 Rec. 1966, p. 337.

[2] Por ejemplo, el asunto IV/M.242 — Promodes/BRMC.

II. *Mercado geográfico de referencia*

(21) Los profesionales del comercio minorista consideran que el área de influencia de un supermercado ha de quedar delimitado por un círculo divisorio en cuyo interior el consumidor puede llegar en coche al supermercado en un plazo no superior a unos veinte minutos. Desde el punto de vista del consumidor, un recorrido de veinte minutos puede ofrecer una gama de uno, dos o más supermercados y establecimientos más pequeños que también ofrecen productos de «cesta de la compra», dependiendo de las respectivas distancias desde su casa. Es absolutamente imposible definir con precisión todas las posibles combinaciones y variantes, que están en función de la densidad y distribución de la población de consumidores y de la red de supermercados. Además, el grado de solapamiento entre las áreas de influencia de los supermercados y la distribución de la población de consumidores no sólo determinarán las interacciones competitivas entre supermercados próximos desde el punto de vista geográfico, sino que, en cierta medida, repercutirán o generarán una reacción en cadena en supermercados más distantes. Por otro lado, muchos parámetros importantes de cara a la competencia —surtido de productos, procedencia, calidad, gama de servicios (horas de apertura, etc.), publicidad, promoción y precios (por ejemplo, de productos en oferta)— no se determinan a escala local, sino regional o nacional. Por lo general, tales decisiones suelen ser de aplicación en una serie de establecimientos minoristas de una región determinada. Habida cuenta de ello, conviene no limitar el mercado geográfico a lo que, desde el punto de vista del consumidor, podría calificarse de mercado marcadamente local.

(22) En principio, la agregación de cifras de ventas admite un número indefinido de distintos niveles. El mercado geográfico más amplio posible es de dimensión nacional, entre otras razones por las diferencias lingüísticas y las preferencias de los consumidores.

(23) El concepto al que responden los establecimientos minoristas de Kesko y Tuko (y sus principales competidores) es el de una cadena nacional cuyos elementos están sujetos a decisiones conjuntas en materia de comercialización y precios. Además, los sistemas de fidelidad de la clientela —por ejemplo, la tarjeta-K— son aplicables en todo el territorio nacional. Aun cuando estos factores apuntan a la relativa amplitud del mercado geográfico, en última instancia no es necesario delimitar con precisión en la presente evaluación el mercado geográfico de referencia, dado que la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko arrojaría un resultado similar en los tres niveles de análisis —nacional, regional o local— (véase el considerando 106).

2. El mercado de ventas *cash & carry* de bienes de consumo diario

I. *Mercado de productos de referencia*

(24) Lógicamente, los productos vendidos por los mayoristas de bienes de consumo diario constituyen un fiel reflejo, en lo esencial, de las ventas de los mismos productos en el mercado minorista y de su utilización en el sector de la restauración. La investigación de la Comisión ha revelado que en el mercado mayorista finlandés existen diferencias significativas entre el modelo «clásico» y las ventas *cash & carry*.

(25) Kesko ha alegado que el mercado mayorista clásico ha de subdividirse en tres mercados distintos: negociaciones con proveedores, facturación central y logística. No obstante, las operaciones de Kesko con consumidores externos en este mercado han sido de escasa importancia (alrededor del 1 %); por tanto, en este sector, la operación de concentración no suscita problema alguno en relación con la competencia, de modo que no es necesario valorar los argumentos de Kesko al respecto.

(26) Tanto Kesko como Tuko alcanzan grandes volúmenes de negocios con sus ventas en establecimientos *cash & carry*. Tal y como ilustra el propio término (traducido del inglés, pago al contado y transporte a cargo del cliente), este tipo de venta mayorista difiere del modelo clásico: los clientes pagan los productos al contado, en vez de a crédito, y se encargan de su transporte. Es un sistema ventajoso para los clientes con menos capacidad de predecir la demanda a largo plazo, que no disponen de las instalaciones necesarias para mantener amplias existencias durante cierto tiempo, no cuentan con recursos financieros para garantizar el crédito necesario para realizar grandes compras y, por tanto, prefieren comprar cantidades menores con más frecuencia. Este tipo de clientes lo suelen constituir empresas de menor tamaño, mientras que los grandes clientes tienden a utilizar el modelo mayorista clásico, tal y como la propia Kesko confirmaba en su respuesta al pliego de cargos de la Comisión.

(27) Las diferencias que presentan los establecimientos *cash & carry* en cuanto a la función que cumplen en el mercado se ven reflejadas en el número de productos disponibles. Normalmente, estos establecimientos tienen en almacén unos 10 000 productos distintos, mientras que las existencias de los mayoristas clásicos suelen ser mucho menores (excepto en el caso de los almacenes centrales, en Helsinki, de Kesko, Tuko e Inex Partners OY). Así lo confirma el hecho de que Kesko haya organizado sus actividades de ventas *cash & carry* en una filial separada.

(28) El principal grupo de clientes de los establecimientos *cash & carry* lo forma el sector de la restauración (hoteles, restaurantes, hospitales, etc.). Suele tratarse de pequeñas y medianas empresas que, en gran medida, por las razones aludidas en el considerando 26, no tienen capacidad para pasar al sistema clásico. Según el informe anual de Tuko de 1995, las cifras totales de ventas *cash & carry* equivalieron a las del modelo clásico, pero hubo cuatro clientes *cash & carry* por cada cliente del modelo clásico, lo que demuestra que el cliente *cash & carry* sólo compra una cuarta parte de lo que compra el cliente medio del modelo clásico. El principal grupo de productos que adquieren estos clientes es el de alimentos procesados, lo que representa entre el 60 y el 70 % de las ventas totales de Kesko y Tuko en este mercado; el resto lo forman los alimentos frescos y los productos no alimenticios.

(29) Habida cuenta de las diferentes características de los servicios *cash & carry* y del hecho de que, en la práctica, la amplia mayoría de los clientes *cash & carry* son clientes cautivos, sus limitadas capacidades financiera y de almacenamiento les impedirían, aun en la hipótesis de que los precios de los productos aumentaran, pasar al modelo mayorista clásico; no les resultaría rentable.

(30) Kesko ha declarado que algunos de estos clientes utilizan ambos sistemas en paralelo, y llega a la conclusión de que un aumento de los precios de *cash & carry* les impulsaría hacia el modelo clásico, de tal modo que, en la práctica, dicho aumento de los precios no sería rentable. El argumento es erróneo en el sentido de que confunde complementariedad con sustituibilidad. Se han señalado las claras diferencias entre ambos modelos de venta mayorista; por tanto, es evidente que el limitado número de clientes que usan ambos tipos de servicios los consideran complementarios más que sustituibles. Por ejemplo, un cliente que opta por utilizar el modelo clásico para satisfacer algunas de sus necesidades podría no tener alternativa al uso de servicios *cash & carry* para satisfacer sus necesidades restantes (por ejemplo, cuando se trata de tipos específicos de productos o cuando no le quedan instalaciones de almacenamiento libres o necesita una reposición urgente a raíz de una demanda imprevista). Por tanto, la existencia de un número limitado de clientes de «uso dual» no indica que un aumento de los precios del sistema *cash & carry* induciría a estos clientes a pasar al modelo clásico en tal medida que el citado aumento de los precios *cash & carry* no resultaría rentable, «protegiendo» a sus clientes cautivos.

(31) Por las razones aducidas, las ventas en establecimientos *cash & carry* constituyen un mercado de productos de referencia separado de otras modalidades de venta mayorista.

II. *Mercado geográfico de referencia*

(32) Los clientes de establecimientos de *cash & carry* son profesionales, básicamente del sector de la restauración y, en menor medida, minoristas. Como profesionales, pueden adquirir sus productos en un área relativamente amplia, aun cuando deban encargarse del transporte de los productos. Los datos disponibles revelan que el mercado de los clientes *cash & carry* es de dimensión regional. Dada la distribución asimétrica de la población finlandesa, los clientes *cash & carry* en el norte del país, por lo general, tendrán que desplazarse más lejos para sus suministros que los clientes del suroeste. Además, las regiones son mayores en el norte del país. Por este motivo, se considera conveniente evaluar las repercusiones de la operación a escala regional.

3. Los mercados de abastecimiento de bienes de consumo diario

I. *Mercados de productos de referencia*

(33) Los mercados abarcan la venta de bienes de consumo diario, por parte de los productores, a mayoristas, minoristas y otras empresas. No todos los productores suministran la gama completa de bienes de consumo diario; algunos se especializan, por ejemplo, en un único producto o grupo de productos como los alimentos frescos, los alimentos procesados o los productos no alimenticios.

(34) Desde la óptica de la demanda, clientes tales como grandes cadenas de supermercados tratarán probablemente de obtener las mejores condiciones posibles para sus compras de carne, carne en conserva o cualquier otro producto. Cada producto o grupo de productos constituye un mercado de productos separado, dado que no es sustituible, o lo es de modo imperfecto, por otros productos o grupos de productos desde la óptica de la demanda. No obstante, dado que, en términos generales, las pautas de la demanda finlandesa de cada uno de los grupos de productos son similares, estando ésta muy concentrada (véase el considerando 150), no es necesario determinar las repercusiones de la operación de concentración sobre cada uno de ellos. Será suficiente valorar las repercusiones del mayor poder de compra ocasionado por la nueva estructura de la demanda sobre toda la gama de bienes de consumo diario.

(35) Ha de reconocerse que existen canales de distribución distintos a los supermercados, sobre todo para los productores de bienes no alimenticios; por ejemplo, las farmacias. Pero no son importantes si se comparan con los supermercados y los establecimientos *cash & carry* (véanse los considerandos 146-153), por lo que no afectarían a la evaluación del presente caso.

II. *Mercado geográfico de referencia*

(36) Aproximadamente, el 70 % de los productos comercializados por Kesko y Tuko lo forman productos nacionales, cuyos fabricantes realizan la mayor parte, si no la totalidad, de su volumen de negocios en Finlandia. Por tanto, estos proveedores han declarado que, a su juicio, el mercado geográfico de referencia ha de ser el conjunto del territorio nacional.

(37) Del 30 % formado por productos importados, sólo una proporción relativamente pequeña, más o menos cinco puntos porcentuales, es importada directamente por las propias empresas. El resto se adquiere a filiales finlandesas de productores internacionales o a sociedades especializadas en la importación. Habida cuenta de que la operación afecta a la demanda de estos mercados, conviene definir los mercados geográficos de estos productos con especial referencia a la capacidad de los proveedores para cambiar de canal de distribución a los consumidores finales. El acceso a la demanda —es decir, a los establecimientos minoristas y *cash & carry*— por parte de los productores (muchos de cuyos productos están especialmente adaptados para la venta en el mercado finlandés: envasado, idiomas, etc.) sólo es viable a través de los correspondientes canales de distribución finlandeses. Por tanto, los fabricantes extranjeros no pueden pasar a canales de distribución no finlandeses, motivo por el cual cabe concluir que el mercado geográfico de referencia es el conjunto del territorio finlandés.

B. REPERCUSIONES DE LA OPERACIÓN DE CONCENTRACIÓN

(38) Los tres mercados de bienes de consumo diario que se han descrito en los considerandos anteriores están interconectados verticalmente de tal modo que la posición de Kesko y Tuko en el mercado minorista de bienes de consumo diario constituye la base para su posición en los mercados de abastecimiento (por ejemplo, con respecto a los proveedores). Inversamente, su posición en los mercados de abastecimiento afecta significativamente a su posición en el mercado minorista. El mercado de ventas *cash & carry* también está conectado a su posición en los mercados de abastecimiento, en la medida en que Kesko y Tuko, al adquirir volúmenes considerables para sus operaciones en el mercado minorista, tendrán una ventaja competitiva complementaria sobre los establecimientos *cash & carry* locales, más pequeños.

1. **El mercado minorista de bienes de consumo diario**

I. *Estructura de la oferta*

1. ***Las cadenas voluntarias de venta minorista en Finlandia***

(39) Tradicionalmente, el mercado finlandés de venta minorista ha estado caracterizado por la destacada función que desempeñan las cadenas voluntarias de venta minorista. No obstante, en el sector de bienes de consumo diario, sólo existen en la actualidad dos cadenas de este tipo en el país: el bloque-K y el bloque-T. Uno de los principales objetivos de estas cadenas es comprar y promocionar sus productos en una escala mayor de lo que sería posible para los minoristas en condiciones normales. Su característica común es que las ventajas que aporta la cooperación se plasman en contratos. Tales contratos, en principio de naturaleza horizontal (es decir, entre cada uno de los minoristas del bloque-K y del bloque-T, respectivamente), se celebran, por razones de simplicidad y de supervisión, entre el minorista y los órganos centrales del grupo.

(40) Los contratos suscritos entre los minoristas y el órgano central sirven para homogeneizar el comportamiento de los primeros y, de este modo, limitan su independencia en áreas como compras, identificación, promoción y política de ventas, que revisten una importancia esencial para el cumplimiento de los objetivos del grupo. El nivel óptimo de homogeneización del comportamiento individual de cara al buen funcionamiento del sistema dependerá de las relaciones competitivas y, por tanto, de la interdependencia entre las distintas unidades de la cadena. Por tanto, es lógico que Kesko y Tuko, sobre todo tras su reestructuración (véanse considerandos posteriores), hayan normalizado el comportamiento individual de los minoristas en una escala mucho mayor que, por ejemplo, las organizaciones internacionales de compra u otros organismos similares, que no en la misma medida agrupan a empresas que, en ausencia de la cooperación, estarían en directa competencia recíproca.

(41) Como el cumplimiento de los objetivos del grupo depende de la adhesión de los minoristas a las políticas conjuntas, tal y como establecen los contratos, Kesko dispone de mecanismos de poder interno para garantizar la adhesión de los minoristas a los objetivos comunes. Entre estos mecanismos de

poder interno destacan los sistemas de incentivos (por ejemplo, el pago de bonificaciones y la prestación de servicios relacionados con las actividades de los minoristas) y de desincentivos (por ejemplo, la supresión de ventajas, su exclusión o amenaza de exclusión, etc.). Estos sistemas de desincentivos serán muy efectivos cuando, como en el caso de Kesko, los miembros hayan realizado grandes inversiones en la organización y dependan en gran medida de los órganos centrales para el desarrollo de sus actividades.

2. *Naturaleza y estructura del bloque-K*

(42) Desde la óptica del derecho de sociedades, los minoristas-K son personas jurídicas independientes que asumen el riesgo económico inherente a sus actividades. Pero, por las razones explicadas, no cabe tomar este factor como el criterio decisivo para determinar si la adquisición afectará al mercado minorista.

a) Interés común

(43) En el apartado 4 se ha explicado que, en su conjunto, los minoristas-K cuentan con la mayoría de los votos en la empresa. Además, todos los miembros del Consejo de Vigilancia, que designa a los integrantes de todos los demás órganos decisorios y ejecutivos, son minoristas-K. Este sistema pone de manifiesto que a los minoristas-K les une un sólido interés común.

b) Acuerdos entre Kesko y los minoristas-K

(44) El acuerdo de los minoristas-K regula los derechos y obligaciones generales de los minoristas, mientras que el acuerdo de cadena define los derechos y obligaciones relativos a la pertenencia a una de las cinco subcadenas de Kesko (véase el considerando 47). A tenor de lo dispuesto en el primer acuerdo, el minorista se compromete a «dedicarse como actividad principal a la venta minorista- K, que deberá ser rentable» y a «tratar de aprovechar lo máximo posible las ventajas que presentan la política común de compras del grupo-K y los productos de marca propia. El minorista-K no dispensará a Kesko un trato menos favorable que a otros proveedores sin la debida justificación». Además, el acuerdo de cadena establece que ambos acuerdos constituyen la base de la cooperación entre el minorista y Kesko, y que la finalidad principal de los mismos es promover el comercio de productos entre las partes (es decir, entre el minorista y Kesko). Conforme a este último acuerdo, el minorista está sujeto a las decisiones del consejo de administración de la cadena en materia de comercialización, productos que han de entrar en el surtido básico y precios al por menor de productos en oferta [1]. Como resultado de ello, en 1995, los minoristas-K de las cinco cadenas adquirieron entre el [75-100] [2] del total de sus compras a través de Kesko (véase el apartado 72).

(45) Por otro lado, las obligaciones del minorista incluyen el uso de los logotipos de Kesko. Los minoristas-K no pagan contrapartida alguna por el uso de logotipos, eslóganes u otros derechos de propiedad industrial de Kesko, ni tampoco por algunos de los servicios de apoyo que proporciona la empresa (por ejemplo, en materia de comercialización). En cambio, pagan indirectamente estos servicios mediante los márgenes que se aplican cuando los productos son transferidos desde la unidad de control de la cadena al minorista. Por tanto, cualquier minorista que desee adquirir ciertos servicios —por ejemplo, de comercialización— a un tercero, en vez de comprárselos a Kesko, en la práctica estará pagando el doble por dichos servicios. Por tanto, se pretende que los minoristas-K utilicen a Kesko como proveedor exclusivo de dichos servicios de apoyo.

(46) Además, Kesko concede bonos y descuentos a sus minoristas en función de los volúmenes adquiridos a través de la empresa. El hecho de que los descuentos aumenten conforme a las cantidades compradas constituye un típico incentivo para que los minoristas se mantengan fieles a la estrategia de grupo.

c) Organización de Kesko

(47) Al tratarse del órgano central del grupo-K, Kesko es responsable de la planificación de sus actividades. En 1995 se llevó a cabo un exhaustivo programa de reestructuración del grupo. El principal objetivo de la reestructuración era remodelar la estructura organizativa creando cinco subcadenas nacionales, cada una de las cuales agruparía a una serie de establecimientos minoristas con características comunes en cuanto a identificación (logotipos), tamaño de la superficie comercial y surtido básico de productos. Las cinco cadenas cooperarían en actividades de publicidad, campañas de promoción, etc. (véanse los considerandos 67-72 para una detallada descripción de estas cadenas).

[1] Conforme al acuerdo de cadena de Rimi Store, el Consejo también puede fijar los precios del surtido básico.

[2] En la versión de la presente Decisión destinada a la publicación, determinadas informaciones se han suprimido o sustituido por márgenes amplios u otras menciones, con arreglo al apartado 2 del artículo 17 del Reglamento de concentraciones, relativo a la no divulgación de secretos comerciales.

(48) Para apuntalar esta reforma, se crearon, dentro de la división de alimentos de Kesko, las correspondientes cinco unidades de control, cada una de las cuales formaría, junto con un Consejo de Administración integrado por minoristas de la cadena, el órgano nacional de gestión de la cadena correspondiente. Las responsabilidades de la unidad de control, gestionada en su totalidad por empleados de Kesko, incluyen la coordinación de las actividades de los minoristas relativas a compras, comercialización y políticas de ventas; por ejemplo, campañas conjuntas. Las unidades de control de las cadenas de Kesko también cumplen la función propia de los centros de beneficios (por ejemplo, calculan el margen de beneficios de Kesko sobre todos los productos comprados conjuntamente por cada subcadena antes de su venta a los minoristas).

(49) Las unidades de control de las subcadenas están adscritas a la división de alimentos de Kesko. Como tales, comparten las estructuras de gestión y dependen del mismo director (uno de los vicepresidentes ejecutivos de Kesko).

(50) Un importante elemento de la reestructuración es que todos los establecimientos-K de las cinco cadenas estarán equipados con sistemas informáticos actualizados para su uso en la red de Kesko, que serán instalados en los establecimientos minoristas pero seguirán siendo propiedad de Kesko. Una vez concluido este proyecto, las posibilidades de transmitir información dentro del grupo mejorarán significativamente. El hecho de que Kesko haya manifestado públicamente su compromiso de intensificar el uso de tecnologías de la información está en consonancia con la evolución de otros grupos minoristas en toda Europa. Por ejemplo, la instalación de dispositivos electrónicos de control de mercancías conectados a un ordenador central sirve de base para una mayor coordinación del control de las existencias, de la selección de la gama de productos y del flujo de información sobre precios.

Las decisiones de los minoristas-K en materia de abastecimiento

(51) Kesko ha alegado que los minoristas-K toman sus decisiones sobre abastecimiento con plena independencia de Kesko. En apoyo de este argumento, la empresa ha indicado que los minoristas sólo adquieren el [30-50] % de los suministros totales, como promedio de los establecimientos de las cinco cadenas, a través del servicio mayorista de Kesko, mientras que el [30-50] % lo suministran directamente los productores a los minoristas, reservándose Kesko meramente la función de facturación.

(52) No obstante, la investigación de la Comisión indica con rotundidad que, cuando suministran sus productos, los productores perciben a Kesko y a sus minoristas como una única entidad, independientemente del hecho de que el punto de contacto real dentro de la misma pueda diferir según las circunstancias y el canal de distribución empleado (ya se trate de venta mayorista clásica o de facturación central). Esta línea de argumentación se apoya en los siguientes hechos:

— todas las compras de los minoristas-K facturadas por Kesko se basan en acuerdos de facturación suscritos entre Kesko y sus proveedores; es decir, los minoristasK no tienen la posibilidad de utilizar este canal de ventas sin la participación activa de Kesko;

— en cuanto a las operaciones de facturación, Kesko toma posesión legal de los productos correspondientes, vendiéndolos después al minorista que los encargó. Estas operaciones figuran como ventas en el balance de resultados anual, y no se desglosan de las cifras de ventas del sistema mayorista clásico;

— además, los acuerdos de facturación suscritos entre Kesko y sus proveedores suelen especificar las bonificaciones de servicios de apoyo a la comercialización u otros descuentos concedidos por el proveedor a Kesko sobre la base del volumen de ventas. Estas bonificaciones y descuentos, que constituyen el principal método de los proveedores para diferenciar entre sus clientes, se basan en todas las compras del grupo-K, incluidas las ventas a Kesko como mayorista y las compras directas de los minoristas-K sobre la base de los acuerdos de facturación. Los proveedores no estarían dispuestos a pagar dichos servicios de apoyo si no supieran que Kesko puede asegurar el cumplimiento de ciertos acuerdos (por ejemplo, al alcanzar unos determinados objetivos de ventas o para llevar a cabo campañas de promoción en los establecimientos);

— aunque Kesko ha declarado que «... en el trabajo cotidiano (las operaciones de facturación del personal de Kesko), no es necesario tomar en consideración cada uno de los productos y los correspondientes precios especificados en las facturas», ha de concluirse que Kesko, que realiza unos [...] millones de operaciones de facturación al año (en su mayoría, aunque no todas, referentes a operaciones en las que participan minoristas-K), tendrá la posibilidad de obtener una enorme cantidad de información sobre precios y otras condiciones comerciales aplicadas por los distintos proveedores. Además, Kesko sólo podrá asegurar el beneficio de las bonificaciones de comercialización y los descuentos conforme a los acuerdos suscritos con los proveedores si se toman en consideración las cifras totales.

(53) Habida cuenta de lo anterior, la Comisión no puede aceptar que el [30-50] % de los suministros totales facturados a los minoristas-K, aunque no entregados físicamente por Kesko, sea calificado de suministros ajenos a la empresa. Por el contrario, resulta evidente que Kesko desempeña una función esencial incluso en este tipo de relaciones. Por tanto, la circunstancia de que algunos suministros pasen por las instalaciones de almacenamiento de Kesko (venta mayorista clásica) o sean entregados directamente al minorista es básicamente una cuestión logística que está en función del tipo de producto, del volumen del pedido, etc.

Las decisiones de los minoristas-K en materia de comercialización y precios

(54) Asimismo, Kesko ha alegado que la independencia de los minoristas-K con respecto a Kesko queda demostrada por su libertad en la toma de decisiones comerciales en el mercado, es decir, en lo que respecta a comercialización y precios. En apoyo de su argumentación, la empresa ha facilitado tres estudios sobre dispersión de precios y actividades publicitarias.

(55) La Comisión ha comprobado varios defectos en la metodología utilizada en estos estudios y en la presentación de los datos en que se basan (por ejemplo, falta de claridad en la selección de criterios relativos a establecimientos, productos, distribución geográfica y período de referencia de los estudios). No obstante, estos problemas metodológicos no son de vital importancia, dado que dos de los estudios tienen un rasgo común: la presunta libertad individual se demuestra comparando precios y actividades publicitarias de las distintas cadenas Kesko, en vez de comparar el comportamiento individual dentro de cada una de ellas. Como las cinco cadenas han sido creadas por Kesko para agrupar todos los establecimientos de características similares y se ha fijado una política común dentro de cada una de ellas, es lógico esperar que las decisiones sobre precios y publicidad difieran entre una y otra cadena.

(56) Si se analizan los resultados de los estudios sobre la situación en el interior de cada una de las cadenas, se observa un alto grado de actuación concertada. En cuanto a la publicidad, los estudios muestran que las iniciativas publicitarias conjuntas dentro de cada cadena oscilan entre el [50-100] %. A continuación, se declara que «... en términos generales, los minoristas de una cadena que no estén en competencia recíproca harán publicidad conjunta, en vez de por separado.». De modo similar, el estudio que pretende ilustrar diferencias en los precios anunciados durante un período de cinco días más bien viene a confirmar que los minoristas-K de una misma cadena muestran un elevado grado de uniformidad.

(57) Por consiguiente, y dada la función de Kesko en la organización de las cinco cadenas, ha de concluirse que las diferencias en las decisiones sobre publicidad y precios que existen entre las cadenas forman parte de una estrategia sujeta a planificación centralizada para el conjunto del grupo Kesko.

d) Propiedad de locales comerciales

(58) Como se ha señalado, Kesko es responsable del desarrollo y mantenimiento de la red de establecimientos del bloque-K. Un área de especial importancia estratégica para la empresa es la propiedad de locales comerciales en los que se lleva a cabo la venta minorista. De hecho, según el balance, sus inversiones inmobiliarias ascienden a cerca de dos tercios del total de los activos fijos.

(59) La importancia estratégica que Kesko ha atribuido a la propiedad de los locales comerciales queda demostrada por el hecho de que todos los establecimientos minoristas planificados o construidos por Kesko siguen siendo de su propiedad pero están alquilados a los minoristas. El interés de Kesko por mantener la propiedad de los locales comerciales se pone especialmente de manifiesto en el caso de los establecimientos de mayor tamaño. Más en concreto, Kesko posee [...] locales comerciales de [...] establecimientos *Citymarket* y *Rimi*, del [...] % de los supermercados y del [...]% de los establecimientos-K. En la cadena *Neighbourhood*, el [...] % de los establecimientos opera en locales de Kesko. Así, la mayor parte (más del 60%) del volumen de negocios total del conjunto de los minoristas se realiza desde locales comerciales propiedad de Kesko. Los minoristas que operan en locales de Kesko han suscrito un acuerdo de colaboración con ésta que establece los principios que regulan las operaciones de los locales y el importe que Kesko recibe en concepto de renta, calculado a partir del volumen de negocios o del margen de beneficios del minorista.

(60) Mientras ningún minorista de la red puede, sin la autorización de Kesko, transferir (vender o subarrendar) su negocio en régimen de continuidad, los que operan en locales de Kesko disponen de posibilidades aun más limitadas a la hora de transferir su negocio.

(61) A los minoristas-K no se les asigna un territorio exclusivo en el que sólo ellos puedan operar. De hecho, el acuerdo suscrito con Kesko les obliga a aceptar que otros minoristas se establezcan en la

misma zona. Kesko puede poner término al Acuerdo de Colaboración por «una razón válida relacionada con el desarrollo de la red».

e) Compromiso financiero

(62) Entre las obligaciones de los minoristas se cuenta la titularidad, como mínimo, de [...] acciones privilegiadas de Kesko o, si fuera mayor, de un número de acciones que equivalgan al volumen de compras a Kesko durante un período de [...] semanas (incluidas las operaciones de facturación). Como promedio, los minoristas-K son titulares de [...] acciones, lo que representa un valor bursátil de [...] ecus. Se trata de acciones pignoradas, cuyo acreedor pignoraticio es Vähittäiskaupan Takaus Oy, VT, utilizadas como garantía prendaria para las compras del minorista a Kesko o a través de ésta. Kesko posee directamente el [...] % de VT; el [...]% es propiedad de la asociación de minoristas-K y de minoristas a título individual, y el resto, de otros órganos próximos a Kesko y parcialmente de su propiedad (estos órganos son, a su vez, los accionistas más importantes de Kesko). Conforme a la legislación finlandesa, la empresa no podría aceptar sus propias acciones como garantía prendaria. No obstante, debido a la estructura accionarial de VT, es evidente que, desde el punto de vista de los minoristas, el acreedor pignoraticio de las acciones es, de hecho, Kesko.

3. ***Conclusión***

(63) Kesko, como órgano central del grupo, es responsable de la planificación y ejecución de los cambios en la estructura del grupo. Tras la reciente reestructuración, ha organizado el mercado minorista en cinco subcadenas nacionales, cada una de las cuales tiene sus propias características y corresponde a una unidad de control dentro de Kesko. Por tanto, la cooperación horizontal y la ausencia de competencia dentro de cada una de las cinco subcadenas constituye un rasgo estructural del grupo Kesko y, como tal, del mercado minorista finlandés. Lo mismo cabe afirmar de la competencia de cualquier índole que aparentemente pueda existir entre las cinco cadenas, dado que, en realidad, los elementos principales de dicha competencia han sido objeto de planificación centralizada por parte de Kesko.

(64) De ello se deduce que, pese a que los minoristas asumen el riesgo financiero inherente a sus actividades, los acuerdos suscritos con Kesko implican su adhesión a los principios generales fijados por ésta para todo el grupo. El hecho de que los minoristas realicen una importante inversión en Kesko mediante la adquisición de acciones de la empresa y reciban una serie de servicios de apoyo por parte de ésta, sin que les sea asignado un territorio exclusivo —lo que supone que, en cualquier momento, Kesko puede autorizar un nuevo establecimiento en la misma zona— genera una poderosa combinación de incentivos y desincentivos cuyo fin es que los minoristas-K —y, en particular, aquellos que alquilan los locales comerciales a Kesko— permanezcan fieles a la empresa y a la cadena en la que hayan quedado integrados.

(65) La mayor parte de los elementos de análisis de las relaciones entre Kesko y sus minoristas también es aplicable a las relaciones entre Tuko y los minoristas-T. Sin embargo, no es necesario analizar la posición de los minoristas-T antes de la operación de concentración. El control de Tuko permitiría a Kesko organizar la red de minoristas-T conforme al modelo de organización de su propia red en cinco cadenas. De hecho, Kesko reforzaría su situación con respecto a Tuko y su red de minoristas, dado que la operación hará inviable que los minoristas-T se adhieran a una cadena voluntaria competidora. (Del mismo modo, la operación acentuaría la dependencia de los minoristas-K frente a Kesko).

(66) En consideración a todos los factores citados —los acuerdos dentro del grupo, los rasgos organizativos, la propiedad de locales comerciales y el compromiso financiero— puede afirmarse que Kesko, junto con su red de minoristas, constituye un factor estructural sujeto a planificación centralizada del mercado minorista finlandés. No puede aceptarse la afirmación de la empresa en el sentido de que el mercado minorista no es el nivel de análisis adecuado. Asimismo, sería conveniente concluir que, tras la operación, los minoristas-T formarían parte integrante del grupo Kesko.

i) *Cadenas nacionales dirigidas por Kesko y Tuko*

Kesko

(67) Los establecimientos más pequeños de la red Kesko se integran en la cadena de establecimientos *Neighbourhood* (establecimientos-K), de los que existen 1 115 en Finlandia. Su superficie comercial es de [...] como promedio, y el número medio de productos vendidos en este tipo de establecimientos oscila entre [...]. Su volumen de negocios medio es de unos [...] ecus anuales. En 1995, según la empresa, el surtido básico de productos establecido por el consejo de administración de la cadena cubrió el [...] % del total de las ventas y el [...] % de las derivadas de campañas de promoción conjuntas.

(68) En Finlandia hay 226 supermercados Kesko (establecimientos-KK), que disponen de una superficie comercial de [...] como promedio y venden entre [...] productos. Su volumen de negocios alcanza un promedio de [...] ecus anuales. En 1995, según la empresa, el surtido básico de productos establecido por el consejo de administración de la cadena cubrió el [...] % del total de las ventas y el [...] % de las derivadas de campañas de promoción conjuntas.

(69) Los *Superstore* (establecimientos-KKK), 78 en todo el territorio nacional, disponen de una superficie comercial de [...] como promedio y venden entre [...] productos. Su volumen de negocios alcanza un promedio de [...] ecus. En 1995, según la empresa, el surtido básico de productos establecido por el consejo de administración de la cadena cubrió el [...] % del total de las ventas y el [...] % de las derivadas de campañas de promoción conjuntas.

(70) Los establecimientos de mayor tamaño son los *Citymarket* (establecimientos-KKKK), de los que existen 38 en el país. Además de los bienes de consumo diario, estos establecimientos disponen también de una sección de artículos especializados, normalmente gestionada por la propia empresa. Las secciones de bienes de consumo diario de los *Citymarket* cuentan con una superficie comercial media de [...], venden entre [...] productos y su volumen de negocios alcanza un promedio de [...] ecus anuales. En 1995, según la empresa, el surtido básico de productos establecido por el consejo de administración de la cadena cubrió el [...] % del total de las ventas y el [...] % de las derivadas de campañas de promoción conjuntas.

(71) Por último, existen en Finlandia 19 tiendas de descuento *Rimi*. Su superficie comercial media es de [...], y venden [...] productos. Su volumen de negocios alcanza un promedio de [...] ecus anuales. En los establecimientos *Rimi*, el [...] % de los productos está incluido en el surtido básico establecido por el consejo de administración de la cadena. El [...] % de las ventas es resultado de campañas de promoción conjuntas. Según el informe anual de la empresa de 1994, estos establecimientos basan sus actividades en criterios de rentabilidad y de precios reducidos *y uniformes*. Señálese que los acuerdos entre minoristas *Rimi* y Kesko establecen básicamente las mismas obligaciones que los suscritos por Kesko con otros minoristas-K.

(72) Las fuentes de suministro fueron similares para todas las cadenas. Entre el [...] % de los suministros fue adquirido al margen de Kesko, mientras que el resto, entre el [...] %, fue canalizado por ésta, entre el [...] % mediante el modelo mayorista clásico y el [...] %, aproximadamente, sujeto al sistema de facturación (la participación de Kesko en las operaciones de facturación ha sido analizada en los considerandos 51-53). Aunque Kesko no ha podido facilitar cifras exactas, es evidente que su unidad mayorista es una importante fuente de suministro, para todas las cadenas, de alimentos procesados y productos no alimenticios, mientras que las operaciones de facturación se centran fundamentalmente en los alimentos frescos.

Tuko

(73) Tras la reciente reestructuración, los minoristas-T están organizados en torno a tres grandes grupos.

(74) El más importante de ellos es la cadena Spar, que consiste en 125 *Sparstore*, 216 *Sparmarket* y 34 establecimientos *Superspar*. Los *Sparstore* disponen, como promedio, de [...] de superficie comercial, venden [...] productos y alcanzan volúmenes de negocios de [...] ecus. Las cifras relativas a los *Sparmarket* son [...], [...] productos y [...] ecus, y las de los *Superspar*, [...], [...] productos y [...] ecus.

(75) Además, Tuko posee y gestiona 30 grandes almacenes *Anttila*, cuya sección de bienes de consumo diario dispone de una superficie comercial media de [...], vende [...] productos y alcanza un volumen de negocios de [...] ecus.

(76) Los establecimientos más pequeños del grupo Tuko son los *Tarmo*. Este grupo consiste en una serie de establecimientos que solían tener contratos de minoristas-T pero no tuvieron cabida en el proceso de conversión al modelo Spar. Su relación con Tuko se basa en la «promesa Tarmo», conforme a la cual Tuko, de forma gratuita, concede a los establecimientos la facultad de utilizar el concepto Tarmo, desarrollado por Tuko. Como contrapartida, éstas se obligan, entre otras cosas, a disponer de un surtido básico de productos, participar en iniciativas conjuntas de comercialización y utilizar material publicitario determinado por Tuko. En total, existen 565 establecimientos Tarmo en Finlandia. Su tamaño medio es de [...] y venden entre [...] productos. Su volumen de negocios medio se sitúa en [...] ecus.

ii) *Cooperativas*

(77) En el mercado finlandés de bienes de consumo diario operan tres grupos cooperativos minoristas: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), Tradeka Oy (Tradeka) y Osuusliike Elanto (Elanto). Están formados por cooperativas que, en principio, son propiedad de sus miembros o de los consumidores. Cada cooperativa gestiona cadenas de establecimientos minoristas de su entera propiedad, cuyos directivos son empleados del grupo.

SOK

(78) SOK cuenta con tres cadenas nacionales de establecimientos minoristas, *Prisma*, *S-market/Citysokos* y *Sale/Alepa*. Los establecimientos cooperan a escala nacional y regional, organizados en 23 cooperativas regionales. El consejo de administración regional, al que siempre pertenece, por lo menos, un representante de SOK, toma las decisiones sobre comercialización y precios para todas las cadenas. Las diferencias de precios entre regiones se deben fundamentalmente a los costes de transporte, lo que suele significar que los precios son más elevados en el norte de Finlandia. Aunque no es frecuente que surjan conflictos entre las distintas cooperativas regionales, el Consejo de SOK es competente para resolver disputas. Asimismo, SOK es responsable de la planificación y de la creación de nuevos puntos de venta. Un 85 %, aproximadamente, de todos los establecimientos minoristas han sido establecidos por SOK, y el resto consiste básicamente en tiendas más pequeñas y viejas.

(79) La cadena *Prisma* está formada por 28 grandes establecimientos. Aunque la superficie comercial y el número de productos que comercializan son algo menores que en el caso de los *Citymarket* de Kesko, el promedio de su volumen de negocios no difiere mucho del suyo.

(80) La cadena *S-market* se compone de 260 puntos de venta, que se inscriben en la misma categoría que los establecimientos-KK en cuanto a superficie comercial, número de productos y promedio de volumen de negocios.

(81) La tercera cadena de SOK está formada por 220 tiendas de descuento *Sale/Alepa*. Se trata de establecimientos algo menores que los *Rimi* de Kesko, aunque pertenecen a la misma categoría.

(82) Además de sus actividades en el sector de la venta minorista de bienes de consumo diario, SOK posee el 50 % de Inex Partners Oy. El otro 50 % de esta empresa, que opera en el mercado mayorista de los mismos productos, es propiedad de Tradeka (véase más adelante). Las actividades de SOK se extienden también al sector de hoteles y restaurantes.

Tradeka y Elanto

(83) Tradeka y Elanto son cooperativas. La primera está presente en todo el país, y las actividades de la segunda se centran en el área de Helsinki. Debido a una serie de dificultades financieras, ambos grupos están inmersos en un proceso de reestructuración conforme a la Ley finlandesa sobre reestructuración de empresas (nº 47/1993), que finalizará a finales del año 2003.

(84) En parte como resultado de sus procesos de reestructuración, Tradeka y Elanto pusieron en marcha en 1996 un amplio programa de cooperación que incluye la coordinación en materia de establecimientos, compras, selección de productos, sistemas de fidelidad de la clientela y personal y administración de tecnologías de la información. Por consiguiente, la evaluación ha de partir de que ambas empresas forman parte del mismo grupo.

(85) Tradeka gestiona tres cadenas distintas de establecimientos de bienes de consumo diario. Los más grandes son los *Euromarket*, de los que existen 21 en Finlandia. Estos establecimientos son algo menores que los *Superstore* de Kesko (KKK) en cuanto a superficie comercial, número de productos y volumen de negocios medio. Los 147 mercados *Valintatalo* (de los cuales Elanto gestiona 28) son más pequeños, más o menos de la misma categoría que los *Sparmarket* de Tuko, y los 479 establecimientos *Siwa* (de los cuales Elanto gestiona 45) pertenecen básicamente a la misma categoría que los establecimientos *Tarmo*. Tres de los establecimientos de Tradeka se dirigen desde locales comerciales propiedad de Tuko.

(86) Además de dirigir los establecimientos *Valintatalo* y *Siwa* en el área de Helsinki, Elanto dispone también de tres hipermercados *Maxi* y 23 establecimientos *Marketta*. Estos últimos son algo más pequeños que los establecimientos-K.

iii) *Stockmann, Wihuri y Sentra*

(87) Una de las mayores empresas privadas en el sector de la venta minorista de bienes de consumo diario es Oy Stockmann Ab (Stockmann), que cuenta con cinco grandes almacenes y 17 tiendas de descuento *Sesto* en el suroeste de Finlandia; su volumen de negocios total en bienes de consumo diario se sitúa en torno a los 200 millones de ecus. Aunque Stockmann no lleva el logotipo de Kesko, ha suscrito con ella acuerdos de minorista-K y la utiliza como su principal proveedor. Asimismo, Stockmann vende productos de marca propia de Kesko y Tuko y ha suscrito un acuerdo de participación cruzada con la primera.

(88) Wihuri Oy es otra empresa privada. Cuenta con 2 grandes establecimientos *Eurospar* y 114 comercios más pequeños, *Ruokavarasto*, en el suroeste del país. En 1995, las cifras totales de ventas oscilaron entre los 150 y los 200 millones de ecus. Wihuri, una de las empresas fundadoras de Tuko, poseía un importante paquete de acciones en la empresa hasta su venta a Kesko como parte de la presente operación de concentración. Aunque Wihuri también opera en el mercado mayorista, Tuko es su principal proveedor de bienes de consumo diario; ambas empresas han suscrito un contrato de suministro a largo plazo.

(89) Sentra Oy gestiona una gran superficie *Eurospar* y 27 comercios de bienes de consumo diario más pequeños, *Prima* y *Rabatti*, todos en el área de Uusimaa, en el sur de Finlandia. Su volumen de negocios total oscila en torno a los 100 millones de ecus. Como Wihuri, Sentra era uno de los grandes accionistas de Tuko. Además, Tuko sigue siendo su principal proveedor de bienes de consumo diario, incluidos productos de marca propia, y ambas empresas han suscrito un contrato de suministro a largo plazo. Además, Sentra alquila la mayor parte de sus locales comerciales a Tuko. Estos contratos de arrendamiento están conectados al citado contrato de suministro.

(90) Sentra y Wihuri, junto con Tuko y Oy Hallman (una empresa cuyos puntos de venta forman parte de la cadena *Spar* de Tuko), poseen Eurospar Oy, franquiciador de la marca *Eurospar* en Finlandia.

(91) La investigación ha revelado que se suele citar a Stockmann como parte del grupo Kesko y, del mismo modo, a Wihuri y Sentra como parte del grupo Tuko (véase el considerando 97).

iv) *Otras empresas presentes en el mercado*

(92) Según Nielsen Finland (boletín informativo 1/96), en 1995 había otros 1 286 establecimientos privados de bienes de consumo diario en Finlandia, muchos de los cuales han estado utilizando a Tuko, y en cierta medida a Kesko, como proveedor principal. La cuota de mercado combinada de este grupo apenas superó el 6 %, lo que representa un descenso del 0,7 puntos porcentuales desde 1994.

II. *Cuotas de mercado*

a) ***Mercado nacional***

(93) Incluso antes de la adquisición de Tuko por parte de Kesko, el mercado minorista de bienes de consumo diario era uno de los que registraban mayor grado de concentración en la UE. Sólo en los Países Bajos, Dinamarca y Suecia hay un grupo de minoristas de bienes de consumo diario que ocupa más del 30 % del mercado nacional, y el promedio de todos los Estados miembros se sitúa alrededor del 18 % ([1]). Tras la concentración, el bloque-K ocuparía por lo menos el 55 % (véase el considerando 98) en lo que respecta a las ventas de bienes de consumo diario en Finlandia. Las ventas nacionales de bienes de consumo diario en 1995 se ilustran en el cuadro 1.

([1]) Según las estadísticas facilitadas por AIM (1995).

Cuadro 1 ([2])

	Ventas (en millones de ecus)	%
Kesko incluida Stockmann	3 564,3	39,9
Tuko incluidas Wihuri y Sentra	1 753,9	19,7
SOK	1 958,3	21,9
Tradeka	1 087,0	12,2
Otras	561,6	6,3
Total	8 925,1	100

Fuente: Nielsen Finland (Boletín informativo 1/96)

(94) Como puede observarse en el cuadro, las ventas combinadas de Kesko y Tuko en el mercado nacional casi triplicaron las de su principal competidor, SOK. Según el registro Nielsen, las cuotas de mercado de las empresas que figuran en el cuadro 1 y, en particular, las de Kesko, se han mantenido estables en los últimos diez años. Los cuatro grupos principales han comunicado a la Comisión sus cifras reales de ventas de bienes de consumo diario, que indican que el volumen total del mercado podría ser alrededor de un 15 % menor que el indicado por Nielsen, lo que a su vez podría indicar que las cifras facilitadas por Nielsen incluyen también ventas de algunos otros productos. No obstante, como las cifras reales comunicadas a la Comisión por los cuatro grupos son menores, su utilización no altera las posiciones relativas de Kesko y Tuko con respecto a SOK y Tradeka/Elanto.

i) El argumento de Kesko referente a las cuotas de mercado

(95) En su respuesta al pliego de cargos de la Comisión conforme al artículo 18, Kesko alega que la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko en el mercado minorista no alcanzaría el 60 %, sino el 49 %. Asegura que este resultado se ve avalado por

([2]) El registro Nielsen de los minoristas de bienes de consumo diario está supervisado por un comité consultivo compuesto por Kesko, Tuko, SOK y Tradeka. Este comité adopta decisiones sobre el contenido del registro conforme al principio de unanimidad. Las cifras no incluyen las ventas en quioscos y estaciones de servicio.

unas cifras más recientes de Nielsen sobre las ventas minoristas en las semanas 1-34 de 1996, deduciendo la cuota de mercado de cuatro grupos minoristas (Stockmann, Sentra, Wihuri y Tarmo), que, pese a estar incluidos en las cifras de Nielsen relativas a Kesko y Tuko respectivamente, tienen vínculos menos estrechos con ellas.

ii) Período de referencia adecuado

(96) En primer lugar, los datos de Nielsen en los que Kesko apoya sus alegaciones se basan en una metodología distinta (por ejemplo, incluye los quioscos) de la utilizada en los datos de Nielsen facilitados previamente a la Comisión. Kesko no ha explicado las razones de estas divergencias. En segundo lugar, no se puede presumir que unas cifras que reflejan únicamente los resultados de 34 semanas seleccionadas tengan el mismo grado de fiabilidad que las que referidas a un año completo, que tomarían plenamente en consideración las variaciones estacionales existentes. Además, el período concreto escogido por Kesko es un período atípico para la propia empresa, porque durante el mismo se estaban poniendo en práctica importantes medidas de reestructuración. En cuanto a Tuko, el período seleccionado también arrojará resultados atípicos, porque en aquel momento Kesko estaba adquiriendo la propiedad de la empresa. Por tanto, cualquier valoración de los posibles efectos de la exclusión de los cuatro citados grupos minoristas ha de tomar como punto de partida las citadas cifras de 1995.

iii) Inclusión de Stockmann, Wihuri y Sentra

(97) Según Nielsen, los datos facilitados han sido recabados mediante entrevistas telefónicas; se pregunta a cada uno de los establecimientos si pertenece a uno de los cuatro grupos principales o si debiera ser incluido en el grupo de «otros». Por tanto, está claro que los cuatro grupos han sido incluidos en el registro de Nielsen, si se tienen en cuenta sus propias declaraciones en este sentido. Además, Kesko (igual que Tuko) está en el comité consultivo del registro de Nielsen de minoristas de bienes de consumo diario; por consiguiente, también resulta evidente que Kesko y Tuko han considerado adecuado incluir a los cuatro grupos minoristas en sus respectivas cifras.

(98) Teniendo en cuenta lo anterior, así como los vínculos existentes entre Kesko/Tuko y cada uno de los cuatro grupos minoristas descritos anteriormente [los acuerdos de minorista-K y de participación cruzada suscritos por Stockmann con Kesko (véase el considerando 87)], el hecho de que Tuko posea locales comerciales utilizados por Sentra (véanse los considerandos 89-90), la función de Tuko detrás de las operaciones de la cadena Tarmo (véase el considerando 76), la Comisión sigue considerando que Kesko, después de la operación, ejercería una considerable influencia sobre estos grupos minoristas, especialmente si se tiene en cuenta que la operación les despojaría de su capacidad de elección de sus proveedores mayoristas, que hasta ahora han sido básicamente Kesko y Tuko. Sin embargo, no resulta necesario, en última instancia, decidir sobre esta cuestión, dado que —utilizando cifras de 1995 facilitadas por Stockmann, Wihuri y Sentra [1]—, aun excluyendo a estas empresas de las cifras de Kesko y Tuko, su cuota de mercado combinada seguiría superando el 55 % a escala nacional. Así, aun si se excluyera a estas empresas de la cuota de mercado de Kesko tras la operación, ésta seguiría siendo casi tres veces mayor que la de su competidor más próximo, SOK. De forma similar, el efecto de excluir a estos cuatro grupos tendría repercusiones muy limitadas a escala regional (véase el considerando 101).

b) ***Mercado regional***

(99) Si se desglosan las ventas en las 16 zonas estadísticas utilizadas por Nielsen para determinar las ventas minoristas en Finlandia, la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko oscila entre el [40-90] %. En todas estas zonas hay un significativo solapamiento entre ambas empresas, porque las ventas de Tuko se sitúan entre el [10-30] %. Al mismo tiempo, las ventas de SOK representan entre el [0-40] % en dichas zonas, y las ventas combinadas de Tradeka/Elanto oscilan entre el [0-20] %. La cuota de mercado del grupo de «otros» oscila entre el [0-20] % (estas estadísticas regionales figuran en el Anexo 1) [2].

(100) Los cuatro grupos principales han facilitado sus cifras reales de ventas en cada una de las 16 zonas estadísticas empleadas por Nielsen. Una vez más, las cifras reales son inferiores a las de Nielsen. No

[1] Según Kesko, la cuota de mercado nacional de los establecimientos Tarmo es [. . .] %.
[2] Anexo no publicado por razones de confindencialidad.

obstante, el resultado es muy similar. Aunque la Comisión no dispone de información sobre las ventas reales del grupo de «otros», su exclusión parece en todo caso aumentar las diferencias entre la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko y la de SOK y Tradeka/Elanto.

(101) Como se ha explicado en el apartado 95, Kesko ha alegado que las ventas de Stockmann, Sentra, Wihuri y Tarmo deberían quedar excluidas de su cuota de mercado minorista. Aunque la Comisión sigue considerando que, tras la operación, Kesko ejercería una influencia destacada sobre estas empresas, esta cuestión puede quedar abierta, dado que dicha exclusión no alteraría significativamente la evaluación. En el mercado regional, los primeros tres grupos minoristas citados sólo operan en cinco de las dieciséis regiones de Finlandia. Por tanto, su exclusión sólo repercutiría en estas cinco regiones. Pero, incluso en éstas, la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko seguiría oscilando entre el [50-70] %, aun en el caso de quedar excluidos los tres grupos minoristas. Además, en las cinco regiones, la cuota de mercado de Kesko tras la operación sería por lo menos tres veces superior a la del segundo competidor más importante. De forma similar, la exclusión de la cadena Tarmo tendría escasas repercusiones, dado que, en opinión de Kesko, la cuota de mercado nacional de esta cadena es [...] % y se distribuye entre más de 500 puntos de venta en todo el territorio finlandés.

c) ***Mercado local***

(102) También hay estadísticas Nielsen de carácter marcadamente local, conforme a las cuales el territorio finlandés se divide en 439 zonas. Según SOK, se trata de zonas incluso demasiado pequeñas para representar áreas de influencia, por lo menos en el caso de los establecimientos de mayor tamaño. La Comisión no tiene acceso a las cifras sobre los volúmenes de negocios de Stockmann, Wihuri y Sentra en estas zonas, porque han sido incluidas en las de Kesko y Tuko, respectivamente. Habida cuenta de la limitada actividad de estas tres empresas, como ya se ha explicado (véanse los considerandos 97, 98 y 101), cabe concluir que ello no afecta seriamente a la fiabilidad de las cifras presentadas.

(103) Las estadísticas Nielsen revelan que la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko supera el [...] % en 294 (67 %) de las 439 zonas y el [...] % en 49. Asimismo, indican que, en 104 zonas, o bien Kesko o bien Tuko no realiza ventas. En 44 de estas 104 zonas, Kesko o Tuko superan en solitario el [...] % de las ventas. Por último, las estadísticas muestran que, en 12 zonas, ninguna de las dos empresas realiza venta alguna. En consideración al elevado grado de dispersión de sus actividades, cabe presumir que las zonas en las que no hay solapamiento entre ambas empresas cubren una mínima parte de la población finlandesa.

(104) Como ejemplo de la función de estas estadísticas locales, el área alrededor de Helsinki, denominada Uusimaa, queda desglosada en 35 zonas diferentes. Lógicamente, estas 35 zonas son demasiado pequeñas como para representar áreas de influencia en esta región, porque —entre otras cosas— no toman en consideración que la mayor parte de la población de Uusimaa trabaja en las regiones centrales de Helsinki y, por tanto, tiene la posibilidad de hacer sus compras cerca de su lugar de trabajo o en el trayecto de regreso a casa. En cualquier caso, como estas áreas locales pueden reflejar la fuerza combinada de Kesko y Tuko en una escala marcadamente local, a continuación se presentan las cifras relativas a Uusimaa. La zona de Uusimaa, en todo caso, subestima la posición de Kesko y Tuko, porque el área de Helsinki es la de mayor densidad de población y la que cuenta con el mayor número de competidores (por ejemplo, Elanto sólo opera en esta zona).

(105) Dentro de Uusimaa, las ventas combinadas de Kesko y Tuko superan el [...] % en 29 de las 35 zonas locales. En 23, supera el [...] %, y en 17, el [...] %, el [...] % en 12 y el [...] % en 3.

III. *Otros factores*

(106) La cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko, del 55 % como mínimo —ya se trate de la escala local, regional o nacional—, genera una presunción de posición dominante, presunción que se ve reforzada por la posición de ambas empresas en lo que respecta a los grandes establecimientos minoristas, su control de una parte significativa de todos los locales comerciales aptos para este tipo de establecimientos en Finlandia, los sistemas de fidelidad de la clientela y los productos de marca propia y sus sistemas de distribución, sin olvidar la posición de sus órganos centrales en su función de compradores de bienes de consumo diario. Todos estos factores, que contribuyen a erigir importantes obstáculos de acceso a los mercados minorista y mayorista finlandeses de bienes de consumo diario, se examinan a continuación.

i) ***Grandes establecimientos minoristas***

(107) Los establecimientos de mayor tamaño, los hipermercados, suelen estar situados fuera del centro urbano y ofrecen aparcamiento gratuito a sus clientes. Por lo general, se suele considerar que las áreas de influencia de los hipermercados son mayores que las de los pequeños puntos de venta. Los hipermercados revisten una especial importancia, porque sus actividades tienen repercusiones desde la óptica de la competencia sobre un número de establecimientos mayor que en el caso de los pequeños establecimientos.

(108) En el mercado minorista finlandés de bienes de consumo diario se destaca una clara tendencia a que los hipermercados aumenten sus ventas en detrimento de los comercios más pequeños. En 1995, las ventas de los hipermercados experimentaron un aumento superior a 140 millones de ecus, según «Kehittyvä Kauppa», una revista publicada por la asociación de minoristas-K. Resulta significativo que dos tercios del aumento total de las ventas de los hipermercados recayera sobre Kesko y Tuko. Al mismo tiempo, las ventas de todos los demás establecimientos descendieron; la mayor caída, en valor (menos 194 millones de ecus) la registraron los establecimientos con superficies comerciales por debajo de los 400 m².

(109) En la citada revista, los hipermercados se definen como establecimientos con una superficie comercial superior a 2 500 m². En un estudio elaborado por KPMG Management Consulting (1) sobre el mercado minorista finlandés de bienes de consumo diario, los hipermercados en Finlandia se definen como establecimientos con una superficie comercial superior a 1 000 m².

(110) Kesko sostiene que la cifra de 1 000 m² probablemente esté obsoleta, y que la de 2 500 m² es más adecuada. No obstante, incluso ella ha sido incoherente a este respecto y ha utilizado distintas cifras para clasificar los establecimientos minoristas conforme a su tamaño. En un estudio sobre la dispersión de precios adjunto a la respuesta escrita de Kesko al pliego de cargos de la Comisión, la propia empresa hace referencia a la cifra de 1 000 m². En la audiencia oral celebrada el 8 de octubre de 1996, el material presentado por Kesko se basaba en una superficie de 1 500 m² para definir los hipermercados. Además, en su informe anual de 1994 (página 33), Kesko considera tanto los *K-Superstore* como los *Citymarket* «grandes establecimientos minoristas».

(111) Además, la Comisión ha recabado datos sobre la superficie comercial media de los establecimientos agrupados en las distintas cadenas de Kesko, Tuko y sus competidores, conforme a los cuales ninguna de las cadenas minoristas que operan en Finlandia tiene una superficie comercial media superior a 2 500 m² (la cadena *Citymarket* de Kesko, con una superficie comercial media de [. . .], es la que más se aproxima).

(112) Por las citadas razones, y como la población finlandesa es más bien reducida y se caracteriza por su dispersión, la lógica aconseja evaluar las ventajas que presenta el hecho de ocupar una posición dominante en el sector de los grandes establecimientos minoristas partiendo de una superficie comercial de 1 000 m².

(113) Tomando en consideración los establecimientos con una superficie comercial superior a 1 000 m², es evidente que la posición de Kesko y Tuko es muy sólida. Así lo ilustra el cuadro 2.

Cuadro 2

	Nº de establecimientos (+ 1 000 m²)	%
Kesko Citymarket, Supermarket	116	53
Tuko Superspar	34	16
SOK Prisma	28	13
Tradeka/Elanto Euromarket, Maxi	24	11
Otras Wihuri, Sentra, Suni	15	7
Total	217	100

(114) Aparte de que la superficie comercial media de todos los establecimientos que figuran en el cuadro 2 supera los 1 000 m², éstos presentan además características comunes en cuanto al número medio de productos que comercializan (más de 5 000) y a su facturación media anual (más de 5 millones de ecus). Dentro de los cuatro grupos principales, la cadena que más se aproxima al cumplimiento de estos criterios es *Spar Anttila* de Tuko, cuyos establecimientos, además de tener un promedio de superficie comercial de 905 m², superan con creces

(1) «Päivittäistavarakaupan kansainvälinen tehokkuusvertailu», Helsinki, 25 de octubre de 1991.

los otros criterios. Los establecimientos SOK que ocupan el segundo lugar en tamaño, los *S-market,* de los que existen 260 en Finlandia, están lejos de cumplir los tres criterios. Más bien pertenecen a la misma categoría que los 226 supermercados de Kesko. Los establecimientos Tradeka/Elanto que ocupan el segundo lugar en tamaño, integrados en la cadena *Valintatalo,* son aun más pequeños.

(115) Habida cuenta de lo anterior y de la tendencia a que los establecimientos de mayor tamaño en Finlandia vayan adquiriendo más y más importancia, la ventajosa posición de Kesko y Tuko en este sector reforzará la posición dominante derivada de sus cuotas de mercado combinadas, tal y como se ha señalado.

ii) ***Control de los locales comerciales aptos para la instalación de establecimientos minoristas***

(116) La posibilidad de adquirir o alquilar locales comerciales aptos para la instalación de establecimientos minoristas de bienes de consumo diario reviste una importancia vital de cara a su rentabilidad. Tanto Kesko como Tuko tienen una dilatada experiencia en la gestión de locales comerciales. Como se ha explicado anteriormente, son propietarias de una parte significativa de todos los locales comerciales de sus respectivos grupos. Además, Tuko posee 19 locales comerciales gestionados por competidores. Ha de señalarse que el porcentaje de locales comerciales que son propiedad de Kesko y Tuko es especialmente elevado en el caso de los establecimientos de mayor tamaño, que son esenciales para el grupo. La propiedad del local comercial garantiza que permanezca siempre dentro del grupo, aun en el supuesto de que el minorista que lo gestione ponga fin a sus actividades comerciales.

(117) La instalación de un establecimiento minorista de bienes de consumo diario exige una serie de permisos de las autoridades locales, el más importante de los cuales es la autorización de alteración del plan de ordenación urbana. Según los competidores de Kesko y Tuko, cada vez es más difícil obtener estas autorizaciones, sobre todo cuando se trata de establecimientos de gran tamaño. En zonas que aún no han sido objeto de planificación urbana, lo que es relativamente frecuente en el caso de emplazamientos aptos para la instalación de hipermercados, una empresa que desee poner en marcha este tipo de actividad deberá empezar todo el proceso desde el principio y conseguir que las autoridades municipales diseñen un plan de ordenación. En Finlandia, este procedimiento puede durar hasta tres años. Además, el procedimiento administrativo de la planificación urbana permite recurrir contra la instalación de nuevos establecimientos comerciales. Según un competidor, Kesko ha utilizado esta posibilidad en varias ocasiones contra él con objeto de retrasar la puesta en marcha de nuevos establecimientos. Si se interpone recurso, el conjunto del proceso puede llegar a prolongarse durante cinco años.

(118) Tanto Kesko como Tuko controlan un número significativo de locales comerciales aptos para la venta minorista de bienes de consumo diario y cuentan con una amplia experiencia en la gestión de este tipo de locales. Ambos factores servirán para mantener y reforzar la posición dominante de las dos empresas en el mercado minorista.

iii) ***Sistemas de fidelidad de la clientela***

(119) Kesko ha desarrollado la tarjeta-K, que goza de un gran éxito y funciona como tarjeta de pago o de crédito. En total, se han expedido cerca de 600 000 tarjetas-K. Tuko no ha desplegado hasta ahora una gran actividad en este ámbito; sólo ha expedido algo más de 2 000 tarjetas *Spar.*

(120) La tarjeta-K puede utilizarse en unos 3 000 comercios del país, incluidos todos los establecimientos-K (es decir, supermercados y puntos de venta de artículos especializados). Además de ofrecer incentivos a la fidelidad de la clientela, estas tarjetas constituyen un importante instrumento comercial al servicio de Kesko. Gracias a la información recabada sobre los hábitos de compra de los consumidores, las iniciativas de comercialización pueden programarse y dirigirse a grupos específicos.

(121) Kesko ha alegado que el bloque-K tiene los mismos —o menos— titulares de tarjetas-K que sus competidores, y que varios miembros de un mismo hogar pueden tener su propia tarjeta. Pero este argumento no es pertinente, porque la Comisión no está examinando la posición de Kesko en un mercado de tarjetas de fidelidad. El factor esencial lo constituyen las posibilidades que ofrece este sistema para utilizar el flujo de información sobre los hábitos de compra de los consumidores. Tomando en consideración la elevada cuota de mercado de Kesko tras la adquisición de Tuko, las posibilidades de hacer uso de tal información mejorarán claramente hasta llegar a un grado de perfeccionamiento que ninguno de sus competidores puede alcanzar.

(122) Asimismo, en su respuesta al pliego de cargos de la Comisión, Kesko aduce que, como consecuencia de la diversidad de los sistemas informáticos de los minoristas que componen la red, es imposible utilizar información sobre hábitos de compra de los consumidores. Sin embargo, en su informe anual de 1994, la empresa daba a conocer su decisión de «dotar a los establecimientos-K de sistemas informáticos actualizados que se puedan utilizar en la red-K», realizar grandes inversiones en los sistemas

informáticos de los minoristas-K y arrendarles material informático. En su informe anual de 1995, Kesko anunciaba que dos nuevas empresas, «Tietokesko Oy y K-linkki Oy, que estaban integradas dentro de filiales y se encargan de la tecnología de la información de Kesko y su red de minoristas», iniciaron sus actividades el 1 de septiembre de 1995. La función de K-linkki Oy es «facilitar a los minoristas del grupo servicios de tecnologías de la información adecuados para las actividades de la cadena».

(123) Además, el Acuerdo de Cadena suscrito entre Kesko y el minorista establece que la «ventaja competitiva de la cadena se ve reforzada por la compatibilidad de los sistemas informáticos y por la toma centralizada de decisiones sobre la base de la información facilitada por los minoristas». En el mismo acuerdo se establece que «los sistemas informáticos del minorista están en consonancia con las necesidades de la cadena y con la arquitectura de los sistemas informáticos del grupo-K y son compatibles con los sistemas de la cadena. El minorista utilizará la clasificación común de productos y mantendrá los datos y códigos de su sistema informático continuamente actualizados». Además, conforme al acuerdo de colaboración entre Kesko y el minorista, la empresa ofrece a éste determinados servicios, incluida la planificación de soluciones informáticas y las actividades de formación y asesoramiento en la materia.

(124) De lo anterior se deduce que el desarrollo y la compatibilidad de los sistemas informáticos de los minoristas y Kesko —por ejemplo, el uso común de información— desempeña una función importante en el reciente proceso de reorganización del grupo.

(125) Tras la adquisición de Tuko, la cobertura de las tarjetas-K podría ampliarse a los establecimientos-T. Como Tuko ha expedido relativamente pocas tarjetas *Spar,* cabe esperar que muchos clientes habituados a comprar en sus establecimientos adquieran una tarjeta. Si se materializa, este aumento potencial del número de tarjetas-K otorgará a Kesko una ventaja considerable en cuanto a conocimiento de los hábitos de compra de los clientes y permitirá que sus iniciativas de comercialización refuercen la fidelidad de éstos.

iv) ***Marcas propias***

(126) Kesko ha declarado que las ventas de productos de su propia marca (Pirkka) en las distintas cadenas representó entre el [...] % de todas las ventas en 1995. Además, junto con ICA (Suecia) y Hakon Gruppen (Noruega), vende productos de otras marcas propias (Diva y Menu). Según información recabada por la Comisión, las marcas privadas de Kesko constituyen entre el 20 y el 30 % del total de sus ventas en el caso de numerosos grupos de productos. En la cadena *Spar* de Tuko, el [...] % del total de las ventas correspondió a sus productos Eldorado. No se sabe si los productos comercializados bajo las marcas Spar y Smart están incluidos en esta cifra de Tuko. Además, ya se ha señalado que Stockmann y, posiblemente, otras empresas venden los productos de marca propia de Kesko y Tuko. Ninguno de los competidores de Kesko y Tuko ha conseguido comercializar productos de marca propia con tanto éxito.

(127) Según el informe anual de la organización Spar de 1995, los productos de marca propia son un elemento esencial del surtido de productos y siguen representando una proporción constante del total de ventas. Además, según la misma fuente, los productos de marca propia se utilizan para animar a los consumidores a hacer repetidas visitas al establecimiento.

(128) Aunque probablemente los minoristas se vean obligados a mantener por lo menos un producto de una marca de primera calidad en cada uno de los grupos de productos, los productos de marca propia ofrecen varias ventajas a Kesko y Tuko en sus actividades minoristas. La primera radica en que estos productos no los comercializan otros minoristas, que son percibidos como competidores. Aunque, por lo general, el precio final de los productos de marca propia suele ser más reducido que el de los productos de marcas de primera calidad, los márgenes que se les aplican pueden ser mayores que los de los productos de marca, que también están disponibles en otros establecimientos minoristas.

(129) Pero, según han afirmado algunos productores de productos de marca, Kesko y Tuko utilizan sus productos de marca propia como arma negociadora frente a sus proveedores (véanse apartados posteriores).

(130) En conclusión, la sólida posición de sus productos de marca propia les proporcionará ventajas en lo que respecta a la fidelidad de la clientela y, posiblemente, les permitirá fijar los precios de una proporción mayor de sus ventas sin tener que tomar en consideración la reacción de sus competidores en la misma medida que en el caso de los productos de marca.

v) ***Sistemas de distribución***

(131) Kesko tiene una filial, Kesped Oy, que se dedica, entre otras actividades, al transporte de bienes de consumo diario. Las actividades de transporte de Tuko las lleva a cabo Finnfrost Oy, una empresa en participación creada entre Tuko e Inex Partners. Según la información que obra en poder de la Comisión, se trata de los dos únicos sistemas de distribución existentes para alimentos congelados en Finlandia.

(132) Por tanto, la adquisición de Tuko ampliará las posibilidades de Kesko de influir sobre las condiciones de transporte de bienes de consumo diario en Finlandia. De este modo, se acentuará la dependencia frente a Kesko de otros minoristas independientes, restauradores y PYME de alimentos congelados que utilizan los servicios de transporte de una de las dos empresas. Como los alimentos congelados constituyen un importante elemento de la cesta de bienes de consumo diario, el control de Kesko sobre este sistema de distribución supondrá una considerable barrera de acceso al mercado minorista.

vi) ***Ventajas derivadas del mayor poder de compra***

(133) La posición de Kesko tras la adquisición de Tuko, en virtud de la cual sólo un acuerdo con Kesko podría garantizar a un proveedor la presencia de sus productos en el 55 % de los comercios minoristas del mercado finlandés, como mínimo, pondrá en manos de Kesko un poder de compra extraordinario que robustecerá aun más su posición en el mercado de *cash & carry* (véanse también los considerandos 146-153). Además, el poder derivado de este efecto restrictivo se vería aumentado por la combinación de los rentables productos de marca propia de ambas empresas, que podrían utilizarse como un nuevo instrumento negociador frente a los proveedores para conseguir nuevas concesiones tales como la reducción de precios o el apoyo a la comercialización.

(134) Por tanto, tras la operación de concentración, Kesko podrá conseguir que los productores bajen los precios en una medida que ninguno de sus competidores podría igualar. Este factor servirá para desincentivar aun más a los competidores de Kesko a la hora de competir con ella, sobre todo en materia de precios. También dificultará el acceso al mercado y, por tanto, actuará como una barrera significativa.

(135) Por tanto, el poder de compra de Kesko, en gran medida, le permitiría actuar de forma independiente de sus competidores en el mercado minorista.

vii) ***Conclusión***

(136) Tras la adquisición de Tuko, Kesko tendría una cuota de mercado mínima del 55 % en el mercado finlandés de bienes de consumo diario, independientemente de que el nivel de evaluación sea local, regional o nacional. Esta posición se verá reforzada por los factores específicos que se han explicado, que bloquearían el acceso al mercado y dificultarían la competencia activa por parte de los competidores existentes.

(137) Estos puntos fuertes de Kesko hacen que sea extremadamente poco probable que SOK, Tradeka/Elanto o cualquier otro de sus pequeños competidores pueda restringir su comportamiento en el mercado de forma significativa, en particular si aumentara los precios al consumo. La investigación de la Comisión revela que los competidores de Kesko son plenamente conscientes de la posición dominante que ésta mantendría tras la adquisición, así como de las distintas vías a través de las cuales podría utilizar esta posición en su contra.

(138) Por las razones aducidas, la Comisión ha llegado a la conclusión de que la concentración crearía o reforzaría una posición dominante en el mercado minorista finlandés de bienes de consumo diario, lo que supondría un considerable obstáculo a la competencia efectiva.

2. El mercado de ventas *cash & carry*

I. *Estructura de la oferta*

(139) El mercado finlandés de ventas *cash & carry* de bienes de consumo diario registra un elevado grado de concentración. En este sentido, ha de señalarse que, en su gran mayoría, los clientes de esta modalidad de distribución son clientes cautivos (véanse los considerandos 24-31). Kesko y Tuko gestionan, respectivamente, 26 y 30 establecimientos de este tipo en Finlandia. Ni Inex Partners ni su empresa vinculada, Meira Nova Oy, operan en el mercado de *cash & carry*. Aparte de los establecimientos gestionados por Kesko y Tuko, sólo existen en Finlandia otros once establecimientos *cash & carry*, siete de los cuales los gestiona Wihuri, dos Heinon Tukku Oy y otros dos Veljekset Halonen Oy (Halonen). La distribución geográfica de los establecimientos *cash & carry* se ilustra en el cuadro 3.

Cuadro 3

	Kesko	Tuko	Wihuri	Halonen	Heinon Tukku
Uusima	3	6			2
Varsinais-Suomi	2	1	3		
Ahvenanmaa					
Satakunta	1	2	1		
Etelä-Häme	2	1	1		
Tammermaa	1	2	2		
Kaakkois-Suomi	3	1		2	
Keski-Suomi	1	1			
Etelä-Savo	2				
Pohjois-Savo	2	3			
Pohjois-Karjala	1	2			
Etelä-Pohjanmaa	2	5			
Keski-Pohjanmaa	2	3			
Pohjois-Pohjanmaa	1	2			
Kainuu	1				
Lappi	2	1			

(140) Ha de señalarse que las tres empresas locales de *cash & carry* tienen vínculos con Tuko, dado que ésta factura parte de las ventas a sus clientes. Además, Tuko es el principal proveedor de Wihuri en el mercado minorista.

II. *Cuotas de mercado*

(141) En 1995, el total de las ventas *cash & carry* de Kesko en Finlandia ascendió a 295 millones de ecus, más del [...] % destinado al sector de la restauración. Durante el mismo período, las cifras totales de venta de Tuko alcanzaron los 197 millones de ecus, más del [...] % correspondiente al sector de la restauración. Así, las ventas combinadas de ambas empresas ascendieron a 492 millones de ecus, importe casi cuatro veces superior al de las ventas combinadas de las únicas tres empresas que operan también en el mercado *cash & carry*. Calculada a escala nacional, la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko casi alcanzaría el 80 %.

(142) No obstante, como los clientes de *cash & carry* deben encargarse del transporte de los productos adquiridos, la cuota de mercado nacional de Kesko y Tuko constituye sólo una indicación de su fuerza combinada en este sector.

(143) A escala regional, es decir, dentro de las zonas estadísticas indicadas en el cuadro 4, la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko superaría el [...] % en todas las zonas. De hecho, superaría el [...] % en todas menos en Uusimaa, donde Heinon Tukku Oy ocupa una posición relativamente fuerte. De las dieciséis regiones, Kesko sería, tras la operación, el único operador *cash & carry* en nueve de ellas, en siete de las cuales esta posición se alcanza con la adquisición de Tuko.

III. *Conclusión*

(144) La adquisición de Tuko por parte de Kesko crearía una estructura de la oferta dominante en el mercado finlandés de ventas *cash & carry* de bienes de consumo diario. La cuota de mercado combinada oscilaría entre el [50-100] % en todas las regiones. Además, esta posición se vería reforzada por el poder de compra de Kesko de modo similar al explicado anteriormente en relación con el mercado minorista (véanse los considerandos 133-135). Por tanto, es extremadamente poco probable que Wihuri, Heinon Tukku Oy o Halonen, todas ellas vinculadas a Tuko, fueran capaces de restringir el comportamiento de Kesko si ésta aumentara los precios. La investigación ha demostrado que las empresas locales de *cash & carry* tendrían posibilidades muy limitadas de evitar que Kesko abusara de su posición dominante tras la concentración.

(145) Por tanto, la Comisión concluye que la concentración crearía o reforzaría una posición dominante en el mercado finlandés de *cash & carry* de bienes de consumo diario, lo que obstaculizaría significativamente la competencia efectiva.

3. Los mercados de abastecimiento de bienes de consumo diario

(146) Sin lugar a dudas, el principal canal de distribución de bienes de consumo diario lo constituyen los supermercados minoristas. Como se ha indicado (véase el considerando 106), la cuota de mercado

combinada de Kesko y Tuko en el mercado minorista nacional de bienes de consumo diario alcanza, como mínimo, el 55 %. El segundo canal de distribución en importancia es el de las ventas en establecimientos *cash & carry*. En este mercado, la cuota de mercado combinada de Kesko y Tuko a escala nacional se aproxima al 80 %. El total de las ventas de ambas empresas en este mercado supera el 25 % de las ventas en el mercado minorista. Esto confiere a Kesko una posición negociadora extremadamente poderosa con respecto a los productores de bienes de consumo diario.

(147) Aunque algunos productores, sobre todo en el sector no alimenticio, disponen de algunos canales de distribución alternativos a los supermercados, por ejemplo, las farmacias, es evidente que, aparte de los canales que dominan Kesko y Tuko, la mayoría de los productores no dispone de alternativas para la distribución de sus productos.

(148) Kesko ha declarado que, en lo que respecta a las operaciones de facturación, «las condiciones y los precios de los productos se negocian directamente entre el proveedor y el minorista». No obstante, la investigación de la Comisión apunta seriamente a que en la mayor parte de las negociaciones entre productores y Kesko participa personal empleado por Kesko y sus empresas asociadas, más que los propios minoristas. Esta afirmación es aplicable a la negociación de los precios de los productos y a las bonificaciones de apoyo a la comercialización, que revisten una importancia esencial si se tiene en cuenta que en Finlandia existen medios a través de los cuales los productores otorgan concesiones a los clientes importantes. En cualquier caso, la Comisión mantiene la afirmación formulada en el apartado 52: los productores perciben a Kesko como una entidad integrada, al margen del punto de contacto o del canal de ventas. Por tanto, un productor se sentirá en una posición negociadora más débil si está convencido de que su postura se conocerá a lo largo y ancho del bloque-K.

(149) En un sentido más amplio, la lógica económica del bloque-K reside en aumentar su poder de compra, una realidad proclamada en el informe anual de Kesko de 1995, donde se declara que el objetivo de la reciente reestructuración era reforzar el poder de compra de la empresa.

(150) Sirvan como indicación de la magnitud del poder de compra de Kesko y Tuko las respuestas de la mayoría de los proveedores (incluidas algunas grandes multinacionales) que respondieron a la investigación de la Comisión, que afirmaron depender de Kesko y Tuko para, aproximadamente, el 50-75 % del total de sus ventas en Finlandia. La dependencia de distintos proveedores diferirá en función de la naturaleza y el tamaño de sus empresas y de la percepción del consumidor de cara a sus productos. Así, aunque algunos muy importantes fabricantes de productos de marca con alta consideración en el mercado pudieran tener cierto poder de reacción frente a Kesko, para la mayor parte de los productores que sean PYME será de vital importancia mantener las ventas a través de Kesko en el nivel actual.

(151) Kesko no dependerá de ninguno de sus proveedores en la misma medida. La empresa ha facilitado una serie de estadísticas tratando de demostrar su dependencia de los productores; toma una serie de productos y establece los porcentajes adquiridos a los distintos productores. No obstante, los porcentajes no son demasiado elevados, y sólo superan el 50 % para un mismo proveedor en cuatro de los diez grupos de productos citados. En cualquier caso, para cualquier grupo de productos, en principio Kesko podrá cambiar de proveedor, dado que casi siempre habrá un gran productor alternativo con la capacidad adecuada para satisfacer el aumento de la demanda a corto plazo. Los productores, por otro lado, no tendrán la posibilidad de sustituir a Kesko por otra empresa tras la concentración, dado que sus competidores minoristas no tendrán la capacidad necesaria (con sólo un 40 % del mercado, más o menos) y la obtención de capacidad adicional sólo resulta posible a medio o incluso a largo plazo.

(152) Además, la reciente evolución en el mercado minorista reforzará el poder de compra de la entidad fusionada. En particular, el desarrollo de las marcas propias es un elemento clave del poder de los minoristas frente a los productores de bienes de consumo diario de marca. Como, inevitablemente, los minoristas conocen todos los detalles de las campañas de lanzamiento o estrategias de promoción de los productos de marca que puedan tener repercusiones comerciales, el desarrollo de sus propias marcas les permite actuar como competidores y, al mismo tiempo, como clientes clave de los productores. Esta privilegiada posición refuerza la influencia de los minoristas sobre los fabricantes de productos de marca. Tanto Kesko como Tuko disponen ya de productos de marca propia comercializados con éxito. Una vez más, una nueva dimensión del control de la información por parte de los minoristas está emergiendo gracias a que cada vez se utilizan con más frecuencia tarjetas de pago del establecimiento y tarjetas «de fidelidad», que permiten a los minoristas hacer llamamientos específicos a los consumidores aprovechando que conocen sus hábitos de compra y sus perfiles socioeconómicos. La potencial combinación y expansión de los sistemas de tarjetas de Kesko y Tuko impulsará su poder negociador con respecto a los productores, que no disfrutan del mismo acceso inmediato a datos sobre el comportamiento de los consumidores.

(153) Por estas razones, y dado que la concentración llevaría a posiciones dominantes en los mercados minorista y de *cash & carry*, la Comisión estima que el creciente poder de compra de Kesko reforzaría aun más su posición dominante en ambos mercados. En particular, podría servirse de ese poder para poner en marcha distintas estrategias cuyas repercusiones a largo plazo serían que se debilitaría aun más la posición de sus competidores.

C. COMPETENCIA POTENCIAL

(154) No hay ninguna empresa extranjera que haya accedido a alguno de los mercados analizados. Es muy probable que una de las principales razones de tal ausencia sea que, incluso antes de la operación, Kesko disfrutaba ya de una fuerte posición como comprador al ser el cliente más importante de la mayoría de los productores de bienes de consumo diario. También parecería que la situación geográfica de Finlandia reduce las posibilidades de la mayor parte de las nuevas empresas de alcanzar economías de escala o ampliar sus operaciones comerciales a Finlandia.

(155) Mientras que la adquisición de Tuko podría haber brindado una oportunidad para acceder al mercado finlandés, no existen otras empresas en el país cuya adquisición podría utilizarse para alcanzar un resultado similar. Por tanto, cabe presumir que cualquier empresa extranjera que desee acceder al mercado finlandés deberá estar dispuesta a invertir sumas considerables para encontrar y desarrollar nuevos establecimientos minoristas, comercializar una nueva marca, etc. En gran medida, tales inversiones no serían recuperables en caso de que no prosperara la operación de entrada en el mercado.

(156) Según Kesko, la venta minorista de alimentos está inmersa en un proceso de internacionalización, tal y como demuestra el hecho de que varias empresas de Europa occidental hayan ampliado sus actividades a otros países. Ante esta situación, la Comisión se ha puesto en contacto con todas las empresas que, según ha afirmado Kesko, tienen posibilidades de acceder a los mercados finlandeses y con algunas otras de las que se sabe que han ampliado sus actividades de venta minorista a otro país. Según las empresas consultadas, los criterios más importantes a la hora de decidir sobre el acceso a un mercado nuevo son la competencia existente, la disponibilidad de socios locales (proveedores, mayoristas) y el acceso a precios competitivos, el acceso a un número suficiente de emplazamientos bien ubicados para sus establecimientos y el poder adquisitivo local.

(157) Como consecuencia del reforzamiento de la posición de Kesko en los citados mercados, sería poco probable que una empresa con posibilidades de entrar en el mercado cumpliera alguno de los citados criterios. Antes de la operación, una nueva empresa hubiera podido establecer un sistema de cooperación con Tuko como mayorista. Tras la concentración, a la misma empresa, con toda probabilidad, le sería muy difícil encontrar mayoristas o proveedores con los que cooperar y, en particular, asegurar los suministros a precios comparables a los de Kesko. Asimismo, tendría dificultades a la hora de asegurar el acceso a locales bien ubicados, habida cuenta de que, entre otras cosas, la legislación finlandesa permite recurrir contra las decisiones de planificación urbana (véase el considerando 117).

(158) El aumento del poder de compra de Kesko constituirá una de las más significativas barreras de acceso al mercado, dado que uno de los factores clave para cualquier empresa que desee entrar en él será asegurar el acceso a bienes de consumo diario a precios que le permitan competir efectivamente con Kesko. Lo mismo puede aplicarse al mercado de ventas *cash & carry*.

(159) Incluso en la hipótesis de que una empresa extranjera tratara de entrar en el mercado finlandés de bienes de consumo diario, es poco probable que dicha operación tuviera repercusión alguna sobre la posición de Kesko. Así lo demuestra un ejemplo procedente de Suecia, un mercado que presenta características similares, en muchos aspectos, a las del finlandés. La empresa noruega Rema 1000, citada por Kesko como una de las empresas con más posibilidades de entrar en el mercado finlandés, accedió al mercado sueco en 1991 con su modelo de tiendas de descuento. Según la propia empresa, tras cinco años de funcionamiento, su cuota de mercado en Suecia es inferior al 1 %.

(160) En teoría, las empresas con más posibilidades de acceder al mercado finlandés serían, lógicamente, aquellas que ocupan posiciones sólidas en Suecia o Noruega, ya que son las más próximas a dicho mercado, tanto desde el punto de vista geográfico como en lo que respecta a la estructura del mercado. Pero Kesko coopera intensamente con el líder del mercado sueco, ICA, y con el del mercado noruego, Hakon-gruppen. Esta cooperación incluye compras comunes y colaboración en lo que respecta a productos de marca propia, tales como «Diva». De forma similar, Tuko coopera estrecha-

mente con la sueca Dagab, la danesa Dagrofa y la noruega Unit, régimen que implica también la propiedad conjunta de las marcas propias «Eldorado».

(161) En conclusión, en el pasado no se han producido nuevas entradas en ninguno de los mercados en los que Kesko ocuparía una posición dominante tras la concentración. También es probable que, al adquirir Tuko, Kesko se haya dado cuenta de que con dicha operación las posibilidades de acceso al mercado finlandés pasan por asumir un riesgo razonablemente elevado. Por tanto, ha de concluirse que la concentración eleva las barreras de acceso, y que es extremadamente poco probable que nuevas empresas puedan acceder al mercado si se materializa la operación de concentración.

VII. COMPROMISOS PROPUESTOS POR KESKO

(162) Por carta de 23 de octubre de 1996, Kesko presentó una propuesta de compromiso con objeto de despejar las dudas suscitadas en cuanto a la compatibilidad de la operación de concentración con el mercado común. La empresa se compromete a:

1) vender aproximadamente el 55 % de las actividades que Tuko desarrollaba antes de la operación en el mercado mayorista de bienes de consumo diario y todos los establecimientos *cash & carry* de Tuko; y

2) vender [...] establecimientos minoristas (*[...] Spar* propiedad de Tuko y [...]).

Kesko propuso cumplir los citados compromisos antes de finales de 1997.

(163) Según Kesko, la enajenación propuesta formaría la base para la creación de un nuevo bloque de minoristas en el mercado (Newco). Además de los 82 establecimientos minoristas citados, este nuevo «bloque» estaría compuesto por cuatro grupos minoristas, Stockmann, Wihuri, Sentra y Tarmo (véanse los considerandos 76 y 87-91). La cuota de mercado combinada de Newco se aproximaría, según Kesko, al 11 %.

La posición de Newco en el mercado

(164) Newco estaría formado por cinco organizaciones minoristas diferentes (cada una con una cuota de mercado en torno al 2 %). De estas cinco organizaciones, sólo los 82 anteriores establecimientos Tuko y [...] estarían legalmente incorporados a Newco. Las cuatro restantes son Stockmann, Wihuri, Sentra y Tarmo, un grupo heterogéneo cuyas únicas conexiones con Newco serían más frágiles que las existentes con Kesko/Tuko antes de la concentración y consistirían en la suscripción de acuerdos de compra. Además, Newco tendría una distribución regional asimétrica, dado que la mayor parte de sus locales estaría situada en el suroeste de Finlandia.

(165) Newco estaría en desventaja competitiva frente a Kesko, porque su posición sería muy débil en el segmento de grandes establecimientos y porque no tendría ninguna marca propia conjunta ni un sistema de fidelidad de la clientela. Asimismo, estaría en desventaja competitiva en cuanto a logística y distribución a sus establecimientos. Además, la mayoría de los [...] establecimientos *Spar* que serían vendidos a Newco no ha sido rentable. Por último, estaría en desventaja competitiva en cuanto a las compras, dado que no podría suscribir acuerdos de compra por más valor que el equivalente a una quinta parte del volumen de Kesko, como máximo, lo que tendría repercusiones negativas sobre sus actividades en el mercado *cash & carry*.

(166) Habida cuenta de lo anterior, ninguno de los representantes de los productores, competidores o clientes consultados por la Comisión estima que Newco podría actuar como competidor integrado a medio o a largo plazo. Además, todas las empresas consultadas respondieron no tener interés en la adquisición de Newco.

La posición de Kesko en el mercado tras las medidas propuestas

(167) A pesar de la propuesta de Kesko, los minoristas-K y los minoristas-Spar, que constituyen los elementos esenciales de la concentración, seguirían estando integrados en la misma organización, con una cuota de mercado próxima al 50 %. Los [...] establecimientos Spar objeto de la propuesta de enajenación representan únicamente el 9 % del volumen de negocios de Tuko en el mercado minorista, y los [...] establecimientos Kesko, un 2 %, aproximadamente.

(168) A este respecto, ha de tenerse en cuenta que, antes de la concentración, Kesko ya tenía la mayor cuota de mercado nacional de todos los minoristas de bienes de consumo diario en la UE y competía fundamentalmente con Tuko y SOK, cada una con una cuota de mercado próxima al 20 %. Aun cuando la propuesta de Kesko se llevara a la práctica, su cuota de mercado seguiría siendo 2,5 veces mayor que la de SOK. Además, Newco, por las razones indicadas, sería un competidor mucho más débil que lo que ha sido Tuko en el pasado.

(169) Todos los representantes de productores, competidores o clientes consultados por la Comisión estimaron que, como la concentración aumentaría significativamente la cuota de mercado de Kesko y reduciría la capacidad competitiva de los otros minoristas presentes en el mercado, la operación, pese a las soluciones propuestas, llevaría a una posición dominante. Un competidor indicó que, debido a la inherente debilidad de Newco, es probable que Kesko sea capaz de recuperar la mayor parte de la cuota de mercado transferida aparentemente a Newco a medio plazo.

Comentario general

(170) Las principales dudas de la Comisión en relación con la competencia se refieren al mercado minorista, que es el más importante en cuanto al volumen de negocios y a las repercusiones directas sobre los consumidores finales. Por las razones indicadas, la propuesta de Kesko es claramente insuficiente para abordar los problemas observados en este mercado.

(171) El hecho de que Kesko no haya ofrecido ningún compromiso que permita abordar los problemas que registra el mercado minorista significa que dichos problemas no se resolverán. También es dudoso que la propuesta pueda despejar las dudas que presenta la operación respecto a la competencia en el mercado *cash & carry*, dado que Newco no tendría las mismas posibilidades que Tuko para competir con Kesko a la hora de obtener condiciones de compra ventajosas.

(172) Por consiguiente, ha de concluirse que las soluciones propuestas por Kesko no hacen desaparecer la posición dominante, en particular, en el mercado minorista finlandés de bienes de consumo diario. En consecuencia, la concentración no puede ser autorizada con arreglo a las propuestas formuladas por Kesko.

VIII. CONCLUSIÓN

(173) Como resultado de la operación de concentración, Kesko Oy adquiriría una posición dominante en los mercados finlandeses de venta minorista y venta *cash & carry* de bienes de consumo diario. Como la operación ya ha sido llevada a cabo, la Comisión, en una decisión separada conforme al apartado 4 del artículo 8 del Reglamento (CEE) nº 4064/89, adoptará las medidas adecuadas con objeto de restablecer las condiciones de competencia efectiva,

HA ADOPTADO LA PRESENTE DECISIÓN:

Artículo 1

La concentración por la cual Kesko Oy obtuvo el control exclusivo de Tuko Oy mediante la adquisición de acciones se declara incompatible con el mercado común y con el funcionamiento del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo.

Artículo 2

El destinatario de la presente Decisión será:

Kesko Oy
Satamakatu 3
FIN-00160 Helsinki.

Hecho en Bruselas, el 20 de noviembre de 1996.

Por la Comisión
Karel VAN MIERT
Miembro de la Comisión