II

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

COMISIÓN

DECISIÓN DE LA COMISIÓN

de 26 de junio de 1997

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

(Caso IV/M.890 — Blokker/Toys "R" Us)

[notificada con el número C(1997) 1884]

(El texto en lengua inglesa es el único auténtico)

(Texto pertinente a los fines del EEE)

(98/663/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, los apartados 3 y 4 de su artículo 8 y su artículo 22,

Vista la Decisión de la Comisión, de 21 de febrero de 1997, de incoar un procedimiento en el presente asunto,

Después de haber ofrecido a las empresas afectadas la oportunidad de dar a conocer su opinión respecto de las objeciones formuladas por la Comisión,

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

Considerando lo siguiente:

(1) El presente procedimiento se refiere a una petición formulada por el Gobierno neerlandés a la Comisión el 23 de enero de 1997, con arreglo al artículo 22 del Reglamento (CEE) nº 4064/89 (en lo sucesivo denominado «el Reglamento de concentraciones»), para que examinara la adquisición de las actividades de Toys "R" Us en los Países Bajos por parte de Blokker Holding BV (en adelante, «Blokker»). Las partes firmaron el acuerdo de adquisición (que contiene una serie de contratos de ejecución), en forma de canje de notas, el 24 de diciembre de 1996. Por carta de 13 de enero de 1997, la operación fue notificada a las autoridades neerlandesas.

(2) El 21 de febrero de 1997, la Comisión adoptó una decisión con arreglo a la letra c) del apartado 1 del artículo 6 del Reglamento de concentraciones, en relación con su artículo 22, en la que concluía que la petición era admisible conforme a lo dispuesto en el artículo 22, que se había cursado dentro del

[1] DO L 395 de 30.12.1989, p. 1; rectificación en el DO L 257 de 21.9.1990, p. 13.

[2] DO C 363 de 25.11.1998.

plazo de un mes previsto en el apartado 4 de dicho artículo, y que la operación planteaba serias dudas en cuanto a su compatibilidad con el mercado común.

I. LAS PARTES

(3) Blokker es un importante minorista radicado en los Países Bajos. Se dedica fundamentalmente a la venta de artículos para el hogar, juguetes y otros productos. Blokker explota varias cadenas de venta minorista, bien como propietario de los establecimientos o bien mediante contratos de franquicia. En la actualidad, explota 147 jugueterías de su propiedad con la marca «Bart Smit» y otras 196 con la marca «Intertoys», de las cuales [. . .](*) están franquiciadas a diversos agentes. Asimismo, vende un amplio surtido de juguetes en sus establecimientos de artículos para el hogar de las marcas «Blokker», «Marskramer» y «Familux» (431 establecimientos de los que [. . .] están franquiciados). En 1995, el volumen de negocios global de Blokker ascendió a [. . .] millones de ecus.

(4) Blokker extiende sus actividades a otros Estados miembros. Explota unos 160 establecimientos de artículos para el hogar Blokker en Bélgica, Luxemburgo, Alemania y Francia, 15 jugueterías Bart Smit en Bélgica y 2 jugueterías Intertoys en Alemania.

(5) Toys "R" Us Inc. (EEUU) es uno de los principales minoristas del sector de juguetería del mundo, y opera en casi todos los Estados miembros de la Comunidad. En 1996, su volumen de negocios mundial ascendió a 7 523 millones de ecus. Toys "R" Us (Países Bajos) BV es una filial íntegramente propiedad de Toys "R" Us (EEUU); en 1996, su volumen de negocios global ascendió a 27,5 millones de ecus. En lo sucesivo ambas empresas se denominan «Toys "R" Us».

II. LA OPERACIÓN

(6) Tal y como consta en el acuerdo de 24 de diciembre de 1996, denominado «canje de notas»*(Letter agreement),* la adquisición se ha llevado a cabo mediante una serie de contratos de ejecución: el «contrato base de subarriendo» *(Master Sublease agreement),* el «contrato de adquisición de activos» *(Asset Purchase agreement),* el «contrato de franquicia» *(Franchise agreement)* y el «contrato de apoyo a la comercialización» *(Marketing subsidy agreement).* De los nueve establecimientos de que disponía Toys "R" Us, Blokker adquiere los seis de Alkmaar, Utrecht, Breda, Beek, Muiden y Rotterdam-DeBoog. Además, en virtud de un contrato de explotación temporal, explota los tres de Arnhem, Rotterdam-Zuidplein y Eindhoven, que se cerrarán cuando se encuentre otro arrendatario para los locales o se llegue a un acuerdo con los respectivos propietarios. La operación se cerró el 3 de febrero de 1997, la misma fecha en la que Blokker comenzó a explotar los establecimientos Toys "R" Us.

(7) Speelhoorn BV, filial íntegramente propiedad de Blokker, subarrienda los locales de los cinco establecimientos de Alkmaar, Utrecht, Breda, Beek y Rotterdam-DeBoog que actualmente tiene alquilados Toys "R" Us (Países Bajos) BV, y alquila a éste su establecimiento de Muiden, que es propiedad de Toys "R" Us Inc. (EEUU). Los respectivos contratos de alquiler llegarán a su término entre los años [. . .] y [. . .], y los de subarriendo —y, en el caso de Muiden, el de alquiler— estarán en vigor mientras lo estén los correspondientes contratos de franquicia. La superficie por establecimiento se reducirá de 3 000-4 000 m^2 a unos [. . .] m^2; en la medida de lo posible, Toys "R" Us también subarrendará el espacio restante por metro cuadrado. El importe de la renta que Blokker paga a Toys "R" Us es menor que el que éste abona a los propietarios de los locales.

(8) Blokker compra a Toys "R" Us (Países Bajos) BV el activo y las existencias de los nueve establecimientos, salvo la caja registradora y el sistema informático. Blokker abonará a Toys "R" Us [. . .] florines neerlandeses por las existencias y [. . .] florines neerlandeses por el activo (instalaciones fijas y mobiliario). Blokker también se hace cargo de los contratos de trabajo del personal de todos los establecimientos. [. . .].

(9) Con arreglo al contrato de franquicia, Blokker tiene el derecho exclusivo a utilizar la marca comercial y el sistema de Toys "R" Us en los Países Bajos. Toys "R" Us ha establecido una serie de requisitos relativos al tipo, la calidad y la combinación de categorías de productos de los establecimientos. Blokker podrá añadir categorías nuevas que habitualmente no se venden en los establecimientos Toys "R" Us y tendrá libertad para determinar los productos que formarán parte de cada categoría y fijar sus precios. La duración de la franquicia es de doce años, y el franquiciado podrá renovar el contrato de franquicia por períodos de diez años, siempre y cuando no haya cometido infracciones graves del mismo. Los derechos de franquicia ascienden al [. . .] de las ventas netas, y el franquiciado debe abonar una tasa de servicio del [. . .] sobre las mercancías adquiridas conforme al sistema de compras coordinadas. [. . .].

(*) La presente versión de la Decisión ha sido adaptada con el fin de no desvelar información confidencial.

(10) El contrato de franquicia otorga a Blokker el derecho a adquirir mercancías a través del servicio central de compras de Toys "R" Us. Con arreglo al contrato, estas mercancías pueden ser comercializadas por el franquiciado o en cualquier «establecimiento franquiciado».

(11) [. . .].

III. CONCENTRACIÓN

(12) Las partes alegan que la operación no constituye una concentración con arreglo a lo dispuesto en el Reglamento de concentraciones. Aseguran que el contrato de franquicia constituye el núcleo de la transacción y que los demás son meros contratos accesorios que facilitan la ejecución del primero. A su juicio, Blokker no obtiene el control conforme a lo dispuesto en el Reglamento de concentraciones ni adquiere una seguridad mayor que la que obtendría cualquier franquiciado en los contratos habituales en este tipo de régimen. En su opinión, los contratos de franquicia han de evaluarse a la luz del artículo 85 del Tratado y del Reglamento (CEE) nº 4087/88 de la Comisión [3], Reglamento de exención de determinadas categorías de acuerdos de franquicia, por lo que no pueden constituir un elemento de una operación de concentración.

(13) Con arreglo a la letra b) del apartado 1 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones, existe una operación de concentración cuando una empresa adquiere, directa o indirectamente, el control sobre la totalidad o parte de otra empresa. El apartado 3 del artículo 3 define el control como los derechos, contratos u otros medios que confieren la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre las actividades de una empresa, y en particular mediante los derechos de propiedad o de uso de la totalidad o de una parte de los activos de una empresa. A efectos del Reglamento de concentraciones, el control significa la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre la empresa. Por tanto, la adquisición de control no se limita a los casos en los que se adquiere una entidad jurídica, sino que también puede producirse mediante la adquisición de activos. En este caso, los activos en cuestión deben constituir una actividad a la que se pueda atribuir claramente un volumen de negocios [4].

(14) El mero hecho de que un contrato de franquicia forme parte de la transacción no puede eximir al conjunto de la operación de la aplicación del Reglamento de concentraciones. La cuestión decisiva es si el conjunto de los contratos firmados entre Toys "R" Us y Blokker otorgará a esta última el control de las actividades de la primera en el mercado neerlandés. Los tres establecimientos que se cerrarán y que sólo funcionan provisionalmente no forman parte de la concentración, dado que Blokker no adquiere el control de forma duradera.

(15) Blokker adquiere todos los activos (alquileres, instalaciones fijas y existencias, personal, utilización de la marca) que componen las actividades de Toys "R" Us en los Países Bajos, a las que se puede atribuir claramente un volumen de negocios. La operación generará un cambio duradero de la estructura de las empresas afectadas, dado que los contratos que la regulan son de naturaleza duradera. Toys "R" Us ha insistido en que ha decidido abandonar definitivamente el mercado neerlandés y que no optará por ningún otro comprador. El hecho de que Blokker vaya a explotar los establecimientos como franquiciado no constituye un factor que se oponga a que Blokker ejerza el control; el contrato de franquicia no confiere a Toys "R" Us derechos que permitan concluir que éste mantendrá el control de las actividades. Es el franquiciado quien selecciona los productos dentro de las categorías dadas y determina sus precios de venta. En su carta de 7 de febrero de 1997, Blokker confirmaba que su acuerdo con Toys "R" Us le permitirá añadir otras categorías de productos que habitualmente no se venden en los establecimientos Toys "R" Us, tales como mobiliario de jardín o artículos de Navidad. Además, ha declarado que desea crear una nueva fórmula comercial que difiere substancialmente del modelo de Toys "R" Us, lo que viene a confirmar que no sólo adquirirá el control sobre las actividades cotidianas, sino que introducirá su propio modelo comercial. Por tanto, Toys "R" Us dejará de determinar el curso de las actividades, cediendo su influencia a Blokker.

(16) Por tanto, Blokker adquiere el control de partes de una empresa conforme a lo dispuesto en el apartado 1 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones, y la operación constituye una concentración a la luz de lo dispuesto en la letra b) de dicho apartado.

IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA

(17) El volumen de negocios combinado mundial de las partes no supera los 5 000 millones de ecus. El volumen de negocios mundial de Blokker asciende a [. . .] millones de ecus, y el de Toys «R» Us (Países Bajos) BV que se puede atribuir a los establecimientos traspasados a Blokker se ha esti-

[3] DO L 359 de 28.12.1988, p. 46.

[4] Comunicación de la Comisión sobre el concepto de concentración con arreglo al Reglamento (CEE) nº 4064/89 del Consejo, punto 11 (DO C 385 de 31.12.1994, p. 5).

mado en [. . .] millones de ecus. En consecuencia, la concentración no tiene dimensión comunitaria según lo dispuesto en el artículo 1 del Reglamento de concentraciones.

V. REPERCUSIONES SOBRE EL COMERCIO ENTRE ESTADOS MIEMBROS

(18) El apartado 3 del artículo 22 del Reglamento de concentraciones exige que la concentración afecte al comercio entre Estados miembros. Una [. . .] proporción ([. . .] %) de los juguetes vendidos por el grupo Blokker y, en general, en el mercado neerlandés procede de otros Estados miembros. Además, antes de la operación, la mayoría de los productos vendidos por Toys «R» Us los suministraba su sede alemana. Tras la operación, esta situación cambiará. Blokker obtiene sus productos de gran variedad de fuentes, entre las que destacan las importaciones directas de fabricantes de Extremo Oriente y de importadores neerlandeses o agencias de ventas.

(19) Además, la adquisición de los establecimientos Toys «R» Us por parte de Blokker puede reforzar las barreras de acceso al mercado minorista neerlandés de juguetes por parte de nuevas empresas, incluidas las de otros Estados miembros.

(20) Por tanto, el cambio de estructura del mercado minorista neerlandés de juguetes, tal y como se explica a continuación, tendrá una influencia destacada, directa o indirecta, real o potencial, sobre las pautas del comercio entre Estados miembros [5].

VI. COMPATIBILIDAD CON EL MERCADO COMÚN

A. El mercado minorista de juguetes en los Países Bajos

Información sobre el comercio minorista de juguetes

(21) La gama de productos que por lo general se venden en las jugueterías incluye, fundamentalmente, las siguientes categorías: juguetes para bebés y niños pequeños, muñecos, peluches, animales de juguete, juegos de construcción, juegos de mesa, rompecabazas, juegos de ensamblaje, artículos para juegos al aire libre, juegos de percepción visual y auditiva y artículos de *hobby* (los denominados «juguetes clásicos»), así como juegos electrónicos, como los de ordenadores o los videojuegos. Esta clasificación es la utilizada en los estudios de mercado disponibles [6] y goza de una amplia aceptación en la industria; así lo han confirmado las consultas de la Comisión a minoristas y proveedores.

(22) Sólo existen dos estudios disponibles al público que ofrecen información sobre el volumen total de las ventas de juguetes en los Países Bajos; se trata de los publicados por el EIM/Centro de Investigación del Comercio Minorista [7] y Gfk Interact [8], respectivamente. Ambos estudios facilitan estimaciones sobre la importancia de los distintos canales de distribución minorista de juguetes al consumidor final. Ambos indican que en los últimos años ha disminuido el valor de las ventas totales de juguetes. Según el estudio de Gfk, el volumen de juguetes vendidos en los Países Bajos registra un ligero aumento en los últimos tres años, pero el precio medio por juguete ha descendido, lo que lleva a una disminución del valor global.

(23) Uno de los rasgos específicos del sector minorista de juguetes es su marcado carácter de temporada. Aproximadamente, el 50 % de las ventas anuales se realiza entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre. En los Países Bajos, la temporada alta se sitúa alrededor del día de San Nicolás; comienza en noviembre y tiene como punto culminante la tarde del 5 de diciembre. Por tanto, la fecha más importante del año es anterior en los Países Bajos que en los países vecinos. Otro rasgo característico del mercado neerlandés es que el dinero gastado en juguetes por niño se sitúa aproximadamente un 20 % por debajo de la media de Europa occidental.

Valor total de las ventas

(24) El EIM ha estimado el valor total de las ventas de juguetes en los Países Bajos en 1996 en 870 millones de florines neerlandeses (410 millones de ecus). Según la definición del EIM, esta cifra abarca los juguetes clásicos y de otro tipo, y los juegos electrónicos y de ordenador, pero excluye los CD-ROM y los vídeos infantiles. El EIM basa sus resultados en las estadísticas de producción del Centraal Bureau voor de Statistiek neerlandés y en sus propias estimaciones.

(25) El estudio de mercado de Gfk evalúa el total de las ventas de juguetes en los Países Bajos en unos 734 millones de florines neerlandeses (343 millones de ecus) en 1996. Este estudio abarca todas las

[5] Sentencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas en el asunto 56/65, Société Technique Minière/Maschinenbau Ulm, Rec. 1966, p. 235.

[6] Estos estudios se analizarán más adelante (considerandos 24 y 25).

[7] EIM/Centruum voor Retail Research, *Brancheschets Speelgoeddetailhandel,* 1996 y 1997.

[8] Muestra de consumidores de Gfk Interact, 1996.

categorías de juguetes, incluidos los juegos electrónicos y videojuegos, pero no los vídeos infantiles y los CD-ROM. Se basa en una muestra de 5 000 consumidores, a quienes se preguntó con regularidad cuánto gastaban en juguetes. El estudio sólo se refiere a las compras por un valor superior a 10 florines neerlandeses (4,7 ecus) efectuadas por personas mayores de doce años. Dos importantes proveedores (Lego y Mattel) han declarado que las cifras de Gfk sólo cubren el 75-80 % del total de las ventas. Sobre la base de esta afirmación, el valor total de las ventas en 1996 se puede cifrar en 980 millones de florines neerlandeses (457 millones de ecus).

(26) La Comisión recibió un estudio de mercado elaborado por Lego, en el que las ventas totales se evalúan en 1 053 millones de florines neerlandeses. Este estudio de mercado excluye los vídeos infantiles y los CD-ROM.

B. **Mercado de productos de referencia**

(27) Las partes de la operación se dedican al comercio minorista de una amplia gama de juguetes en jugueterías o en establecimientos con su propio departamento de juguetería. En los Países Bajos, los juguetes se venden en su mayor parte en jugueterías, establecimientos que disponen de una gran variedad de productos durante todo el año. Además, existen otros canales de distribución minorista, tales como *drugstores* («tiendas de veinticuatro horas»), estaciones de servicio, supermercados, tiendas de electrónica u ordenadores, mayoristas *cash & carry* y empresas de venta por correo.

(28) En opinión de la Comisión, el mercado de referencia es el mercado de establecimientos minoristas que venden una amplia gama de juguetes al consumidor final durante todo el año. En los Países Bajos, estos establecimientos incluyen las jugueterías y los establecimientos con un departamento específico para juguetes tales como los grandes almacenes y los establecimientos de artículos para el hogar. Todos ellos se denominan establecimientos especializados en juguetes. En cambio, las partes consideran que el mercado de referencia ha de definirse con un criterio más amplio, incluyendo todos los canales de distribución a través de los cuales se venden juguetes al consumidor final.

(29) Las partes alegan que la exclusión de otros puntos de venta es arbitraria y que han de incluirse las ventas de CD, aparatos de sonido, ordenadores, vídeos infantiles y artículos deportivos, dado que estos productos también se venden en jugueterías, además de en otro tipo de establecimientos. Hacen referencia a un estudio elaborado por Lego, según el cual el mercado de referencia debe definirse en función de los productos y servicios que los niños solicitan para su tiempo de ocio. Este enfoque se denomina «modelo de la demanda infantil». A su juicio, el criterio más adecuado a la hora de definir el mercado debe ser la capacidad de entretenimiento infantil del producto. Como ejemplo, citan el hecho de que el calzado deportivo, los CD-ROM, los juegos de ordenador o los equipos de alta fidelidad son productos que los niños consideran sustitutivos perfectos de los juguetes «tradicionales».

(30) La Comisión no acepta la definición del mercado de referencia conforme al modelo de la demanda infantil. En la medida en que este criterio también abarca ciertos servicios, el mercado de referencia no se limitaría al comercio minorista. Conforme al Reglamento de concentraciones, un mercado de productos de referencia abarca los productos o servicios que, desde la óptica del consumidor, son sustituibles por sus características, su precio y su utilización prevista. Aun en el supuesto de que la definición del mercado se restringiera al comercio minorista de productos con capacidad de entretenimiento, quedaría incluido el comercio minorista de productos con respecto a los cuales hay competencia en otros mercados. En el contexto del comercio minorista, el mercado de referencia no puede quedar definido por todas las posibles opciones del gasto del consumidor.

(31) Los establecimientos especializados en juguetes pueden distinguirse de otro tipo de canales de venta minorista en que disponen durante todo el año de una amplia gama de juguetes destinados específicamente a los niños. Estos establecimientos especializados permiten que el consumidor haga su elección a partir de un amplio surtido de productos. En la audiencia, Toys «R» Us declaró que los minoristas especializados en juguetes seleccionan su gama de productos con el objetivo de atraer al mayor número de consumidores posible. Normalmente, un surtido amplio incluye productos de las siguientes categorías: juguetes para bebés y niños pequeños, muñecos, peluches, animales de juguete, juegos de construcción, juegos de mesa, rompecabezas, juegos de ensamblaje, artículos para juegos al aire libre, juegos de percepción visual y auditiva y artículos de *hobby* (los denominados «juguetes clásicos»), así como juegos electrónicos, como los de ordenadores o los videojuegos. Esta clasificación es la utilizada en los estudios de mercado disponibles y goza de una amplia aceptación en la industria; así lo han confirmado las consultas de la Comisión a minoristas y proveedores.

(32) El rasgo distintivo de este tipo de establecimientos especializados en juguetes es que todos ellos publican catálogos especiales de juguetes para la campaña de ventas de San Nicolás, punto culminante de las ventas en los Países Bajos. Otro tipo de catálogos, como el que publica el *drugstore* Kruidvat, no son específicos de juguetes, porque sólo utilizan estos productos como mero reclamo; los juguetes constituyen únicamente un pequeño porcentaje de los productos que anuncian.

(33) La composición del surtido de productos puede variar entre los distintos establecimientos especializados; algunos hacen hincapié en determinadas categorías o seleccionan productos distintos dentro de las mismas categorías. Además, debido a la dinámica del mercado y a la introducción de nuevos juguetes, el peso relativo de las propias categorías de productos puede variar con el tiempo. Por ejemplo, los juegos electrónicos y los videojuegos se han incorporado al surtido en los últimos años como una de las principales categorías de productos. En este sentido, la más reciente evolución la constituyen los CD-ROM para niños, que están siendo introducidos en algunas jugueterías.

(34) Una característica peculiar de la venta minorista de juguetes en los Países Bajos consiste en que la mayoría de las ventas de juguetes (un 80 % por lo menos) se concentra en los establecimientos especializados. La oferta de las tiendas de ordenadores o de electrónica se suele limitar a videojuegos y juegos de ordenador, que sólo es una de las distintas categorías de productos de la gama que ofrecen los establecimientos especializados. Otros canales de distribución, tales como supermercados y *drugstores*, sólo disponen de algunos artículos de juguetería dentro de otro tipo de surtido de bienes de consumo. Los supermercados que venden juguetes tienen un número limitado de artículos, normalmente pequeños y por debajo de un determinado nivel de precios. De igual forma, los *drugstores* ofrecen una gama limitada de artículos de marca (de entre una y tres marcas proveedoras). La oferta permanente de la propia cadena Kruidvat, el *drugstore* con mayor volumen de negocios, no supera los cien artículos de las marcas Lego, Fisher Price y Barbie. Todos los demás productos se venden de forma temporal. Esta oferta es mucho menor que la de los departamentos de juguetería de los establecimientos de artículos para el hogar de Blokker, que disponen de hasta [. . .] artículos. Algunas estaciones de servicio, en particular Shell, cuentan con un número muy limitado de productos de marca (por ejemplo, Lego), por lo general con carácter temporal. Estos productos suelen tener un embalaje específico del establecimiento en cuestión y difieren ligeramente de los productos disponibles en los establecimientos especializados en juguetes.

(35) Por otro lado, en estos canales de distribución distintos al especializado, los juguetes se suelen utilizar como reclamo para estimular la venta de otros productos o las compras por impulso. En cambio, los consumidores se dirigen a los establecimientos especializados esperando poder elegir entre un amplio surtido de juguetes o encontrar el artículo o la categoría que buscaban. Aunque las ventas de un pequeño surtido de artículos de marca en establecimientos no especializados pueden ejercer cierta influencia sobre los precios de productos similares en establecimientos especializados, no pueden calificarse de verdaderos competidores de estos últimos. Esta opinión ha sido confirmada por otros minoristas del sector.

(36) Las partes alegan que el hipermercado Maxis y el mayorista *cash & carry* Makro deben ser incluidos en el mercado de referencia. Maxis ofrece una amplia gama de productos, comparable a la de un establecimiento de Blokker, y se considera que forma parte del mercado de referencia. Makro es un mayorista que, en principio, no está abierto al público en general. Por otro lado, las empresas de venta por correo no tienen una presencia significativa en el mercado.

(37) El surtido de productos de los establecimientos especializados en juguetes puede incluir libros, artículos deportivos, relojes y, en algunos casos, incluso ordenadores, productos que normalmente se venden en otro tipo de establecimientos. La competencia relativa a estos productos tiene lugar principalmente en mercados minoristas vecinos. El hecho de que un pequeño número de estos productos pueda venderse en establecimientos especializados no modifica esta conclusión. Por tanto, no sería adecuado tomar en consideración todos estos productos a la hora de evaluar la competencia entre los establecimientos especializados en juguetes. En cualquier caso, este factor no altera sustancialmente la valoración del presente caso ([9]). Los vídeos infantiles se venden en una gran variedad de comercios, entre ellos los establecimientos especializados en juguetes. Como este factor no es decisivo en el presente caso, la cuestión de si constituyen una categoría de juguetes puede quedar abierta.

C. El mercado geográfico de referencia

(38) Por lo general, en decisiones anteriores relativas al comercio minorista, la Comisión ha partido de que, en determinadas circunstancias, los mercados minoristas pueden definirse como de dimensión nacional ([10]). Aunque la zona de influencia de un establecimiento minorista, que puede basarse en la distancia que el consumidor está dispuesto a recorrer para llegar a él, suele ser local o regional, no necesariamente determina el mercado geográfico. En una situación en la cual varias cadenas minoristas disponen de puntos de venta en todo el territorio nacional, los parámetros importantes de la competencia se determinan desde una perspectiva nacional. Por tanto, en tales circunstancias, lo que desde el punto de vista de la zona de influencia podría calificarse de mercado local o regional ha de considerarse un mercado nacional.

([9]) Como la proporción de estos productos en el volumen de negocios de Blokker parece mayor que en el caso de sus competidores, la inclusión de estos productos sólo aumentaría la cuota de mercado de Blokker entre los establecimientos especializados en juguetes.

([10]) Decisión 97/277/CE de la Comisión en el caso IV/M.784 — Kesko/Tuko, considerando 21 (DO L 110 de 26.4.1997, p. 53).

(39) El mercado minorista neerlandés especializado en juguetes se caracteriza por la existencia de cadenas que operan en todo el territorio nacional. Tanto Blokker como Toys "R" Us operan conforme a un modelo comercial de ámbitro nacional y, en el caso de Toys "R" Us, incluso internacional. Conforme a este modelo, importantes parámetros de la competencia se determinan en el órgano central de la cadena.

(40) Las decisiones sobre los precios de los juguetes vendidos en establecimientos del grupo Blokker las adopta el órgano de dirección de cada una de las cadenas del grupo. Incluso los establecimientos Blokker e Intertoys, que funcionan en régimen de franquicia, están sujetos a los precios fijados a escala central. Los franquiciados de Blokker e Intertoys están obligados a informar al órgano de dirección de la cadena sobre la competencia local, pero es éste el que toma las decisiones sobre si conviene contrarrestar o no dicha competencia. Aunque los miembros de Otto Simon no están obligados a respetar los precios recomendados por el órgano de dirección central, la mayor parte de ellos los respetan.

(41) La publicidad de los minoristas se lleva a cabo fundamentalmente desde la perspectiva nacional; los catálogos y folletos son iguales en todo el país y se distribuyen por todo el territorio nacional. Además, la gama de productos de las cadenas, especialmente de las que forman parte del grupo Blokker, la determina el órgano de dirección de cada una de ellas.

(42) A pesar de que las cadenas explotadas por Blokker se extienden también a otros países (Bart Smit y Blokker en Bélgica, Intertoys en Alemania) y de que la fórmula de Toys "R" Us existe en muchos lugares de Europa, el mercado geográfico no puede ser definido conforme a un criterio más amplio que el nacional. Las preferencias y los hábitos del consumidor difieren de un Estado miembro a otro. Los catálogos de los minoristas se publican y distribuyen a escala nacional. El escaso éxito de Toys "R" Us en los Países Bajos, que introdujo en este mercado el modelo alemán de Toys "R" Us y la gama de productos seleccionada para el mercado alemán, constituye un buen ejemplo para demostrar que el mercado minorista neerlandés especializado en juguetes es de dimensión nacional.

D. **Repercusiones de la concentración**

i) Estructura de la oferta en el mercado de referencia

El grupo Blokker

(43) El grupo Blokker explota dos cadenas de jugueterías: Bart Smit e Intertoys. Las 147 jugueterías Bart Smit son propiedad de Blokker. Por su parte, la cadena Intertoys se compone de 196 establecimientos, de los cuales [. . .] funcionan en régimen de franquicia y [. . .] son propiedad íntegra de Blokker.

(44) Además, Blokker vende juguetes en sus cadenas de artículos para el hogar Blokker, Marskramer y Familux. En total, 228 establecimientos Blokker venden juguetes; [. . .] son de su propiedad y [. . .] están sujetos a un régimen de franquicia. En cuanto a Marskramer y Familux, Blokker explota 143 establecimientos, de los cuales [. . .] están en régimen de franquicia y [. . .] son de su propiedad.

(45) En gran medida, la posición de Blokker en el mercado minorista de juguetes es el resultado de diversas adquisiciones. En 1985, el grupo Blokker adquirió Bart Smit, y en 1994, Intertoys, Marskramer y Familux, donde anteriormente tenía una participación minoritaria.

Toys "R" Us

(46) Toys "R" Us entró en el mercado neerlandés en 1993, introduciendo un nuevo modelo de venta de juguetes: las grandes megatiendas situadas fuera del casco urbano. En 1996, Toys "R" Us contaba con 9 megatiendas en los Países Bajos. Gracias a su gran superficie, estos establecimientos pueden ofrecer un amplísimo surtido de juguetes. El surtido de Toys "R" Us también incluye bicicletas, pañales y alimentos para bebés.

El grupo Otto Simon

(47) Otto Simon BV[11] es una filial propiedad al 100 % de Otto Simon Beheer BV, que pertenece al grupo alemán VEDES. Todos sus miembros son minoristas independientes. La sociedad les ofrece un sistema de compras comunes, asume el riesgo de impago y presta servicios de comercialización y otros servicios de apoyo.

(48) Otto Simon cuenta con cuatro modelos distintos de jugueterías. De Speelboom es una juguetería con un amplio surtido de productos (100 establecimientos). Wigwam responde al modelo de «*shop in the shop*» (una tienda dentro de otra), que básicamente funciona en combinación con otros establecimientos como los de artículos para el

[11] Anteriormente, Otto Simon BV operaba con el nombre de Toypartners BV.

hogar, librerías o *drugstore*; su gama de productos es menor (241 establecimientos). Techno Hobby es una cadena especializada en reproducciones de trenes, juguetes teledirigidos, coches de miniatura y juegos de construcción (45 establecimientos) ([12]). Desde mayo de 1997, Otto Simon explota las cinco jugueterías de Early Learning Centre en virtud de un contrato de franquicia principal. Estos establecimientos disponen de un amplio surtido de juguetes educativos para niños de entre 0 y 8 años.

In den Olifant

(49) In den Olifant es una cadena de franquicia de jugueterías pequeñas. Cuenta con siete establecimientos en los Países Bajos.

Grandes almacenes e hipermercados

(50) En los Países Bajos, existen tres importantes cadenas de grandes almacenes con departamentos de juguetería: Vroom & Dreesmann (63 establecimientos, de los cuales 46 venden juguetes), propiedad de Vendex International, y De Bijenkorf (6 establecimientos) y HEMA (236 establecimientos), ambos propiedad de Koninklijke Bijenkorf Beheer (KBB). El único hipermercado de los Países Bajos es Maxis, que cuenta con 5 establecimientos.

Otros establecimientos independientes especializados en juguetes

(51) También hay una serie de pequeñas jugueterías y establecimientos de artículos de hogar independientes. Su actividad es poco significativa y va en descenso, Además, hay algunos almacenes independientes más pequeños que venden juguetes.

([12]) Techno hobby no ofrece una gama amplia conforme a la definición formulada. La cuestión de si debe formar parte del mercado de referencia puede quedar abierta, porque no alteraría la evaluación. A los efectos del presente caso, se incorpora a la cuota de mercado de Otto Simon.

ii) Cuotas de mercado en el mercado de referencia

(52) Tal y como se ha explicado, la Comisión ha definido el mercado de productos de referencia como el de la venta minorista en establecimientos especializados en juguetes.

(53) Con objeto de determinar las cuotas de mercado de las empresas que operan en el mercado de referencia, la Comisión ha distribuido un cuestionario entre proveedores y minoristas sobre el volumen global del mercado, la importancia relativa de los distintos canales de distribución y las cifras reales del volumen de negocios de las distintas empresas, gracias a lo cual ha determinado la cuota de mercado de las principales empresas ([13]). La cuota de mercado combinada de los restantes establecimientos especializados —jugueterías, establecimientos de artículos para el hogar y grandes almacenes— independientes se ha estimado en un 10 % de las ventas en el mercado de referencia, dado que sería prácticamente imposible obtener las cifras sobre su volumen de negocios (esta estimación se basa en el estudio de Gfk).

(54) Tomando como base la suma de las cifras reales del volumen de negocios de las empresas que operan en el mercado de referencia y la estimación de la cuota de mercado combinada de los minoristas independientes, el valor de las ventas en el mercado de referencia en 1996 se cifra en unos 785 millones de florines neerlandeses (366 millones de ecus).

(55) Las cuotas de mercado de las partes en el mercado de referencia, calculadas conforme a su volumen de negocios real, se exponen en el cuadro que figura a continuación. Estas cifras no han registrado cambios significativos en los últimos tres años.

([13]) A la hora de calcular las cuotas de mercado, no se toman en consideración otros productos como libros, artículos deportivos, relojes y vídeos infantiles. Como no todos los competidores de Blokker venden CD-ROM en su departamento de juguetería (grandes almacenes), éstos no se incluyen en el cálculo de la cuota de mercado de Blokker. Por estos motivos, la Comisión ha basado los cálculos de la cuota de mercado de Blokker en una cifra de volumen de negocios de la cual se ha deducido un 20 % por indicación de Blokker.

Cuotas de mercado en el mercado de referencia: 1996

Bart Smit	[. . .]	[20-30 %]
Intertoys	[. . .]	[20-30 %]
Marskramer/Familux	[. . .]	[< 5 %]
Blokker	[. . .]	[5-15 %]
Total grupo Blokker	[. . .]	[55-65 %]
Toys "R" Us	[. . .]	[3-10 %]
Blokker + Toys "R" Us	[. . .]	[. . .]
Otto Simon	[. . .]	[10-20 %]
Vroom & Dreesmann	[. . .]	[3-10 %]
Bijenkorf	[< 5 %]	
HEMA	[< 5 %]	
In den Olifant	[< 5 %]	
Otros (incluido MAXIS)	[10 %]	Cuota de mercado combinada (estimada)
Total mercado de referencia	100 %	

(56) A la hora de calcular la cuota de mercado de Blokker, se han tomado en consideración todas las cadenas juntas. Según Blokker, cada una de ellas —Bart Smit, Intertoys y Blokker— tiene su propia política comercial sobre compras, selección de la gama de productos y precios al consumo. [. . .]. No obstante, este factor no puede llevar a la conclusión de que Blokker, Bart Smit e Intertoys son empresas independientes. El elemento decisivo es que todas ellas están sujetas al control del órgano central de dirección del grupo Blokker, que en todo momento puede controlar su comportamiento competitivo. [. . .].

(57) Además, aunque Blokker asegura que no hay coordinación entre las cadenas en materia de compras, de la investigación de la Comisión se deduce que sí hay cierto grado de coordinación en lo que respecta a las condiciones de compra. Algunos proveedores han declarado que, aunque las cadenas de Blokker efectúan sus compras separadamente, los precios y condiciones establecidos son iguales. Además, algunos han afirmado que tienen un sistema de bonificaciones basado en el volumen global de compras del conjunto de las cadenas de Blokker. Por otro lado, el grupo Blokker efectúa algunas compras como grupo, tal y como ha confirmado la propia Blokker.

(58) [. . .].

iii) Posición de Blokker antes de la operación

Cuota de mercado

(59) Según la investigación de la Comisión, antes de la operación el grupo Blokker tenía una cuota de mercado del [55 %-65 %] del mercado minorista de juguetes. Esta elevada cifra genera por sí sola una presunción de posición dominante [14], especialmente si se compara con la estructura fragmentada del resto del mercado. La cuota del competidor más próximo, Otto Simon, es más de tres veces menor que Blokker; oscila entre el [10 % y el 20 %]. Vroom & Dreesmann, cuya cuota se sitúa entre el [< 3 %] y el [< 8 %] y Toys "R" Us ocupa una posición similar, mientras que las cuotas de los demás competidores están muy por debajo del 5 %.

Diversidad de modelos

(60) Antes de la operación, Blokker ya contaba con tres modelos distintos de establecimientos minoristas

[14] Decisión 97/277/CE de la Comisión en el caso IV/M.784: Kesko/Tuko, considerando 106 (DO L 110 de 26.4.1987, p. 53).

de juguetes; todos ellos estaban situados en calles comerciales del centro de las ciudades y en centros comerciales urbanos. Bart Smit solía suministrar a zonas de dimensión mediana y grande, e Intertoys en ciudades y comunidades más pequeñas. La superficie media de los establecimientos no supera los [. . .] m^2.

(61) Tanto Bart Smit como Intertoys ofrecen una gama amplia pero no completa de productos, ya que, debido a los elevados alquileres de los espacios comerciales en el centro urbano y los centros comerciales, sus establecimientos son relativamente pequeños. Ambas cadenas se centran en los artículos más solicitados en cada momento. Los departamentos de juguetería de los establecimientos Blokker disponen de una gama menor que los de Bart Smit e Intertoys (por ejemplo, los establecimientos Blokker no venden videojuegos ni programas informáticos). Los surtidos de productos de Bart Smit, Intertoys y Blokker difieren entre sí en cierta medida, tal y como han confirmado tanto Blokker como la investigación que ha llevado a cabo la Comisión sobre los catálogos de las tres cadenas. No obstante, tomadas en su conjunto, las tres ofrecen un amplio surtido de juguetes.

(62) El hecho de que Blokker disponga de tres modelos diferentes y, sobre todo, de que sus surtidos sean distintos, constituye una ventaja competitiva. Las diferencias en cuanto al surtido de productos reducen el grado de transparencia global de los precios frente a competidores y consumidores. Además, permiten a Blokker introducir cambios en los productos o los precios, o reaccionar ante tales cambios, desde la cadena de que se trate, en vez de hacerlo para el conjunto del grupo, lo que eleva el grado de flexibilidad con respecto a sus competidores en el mercado.

Economías de escala en los productos sin marca o de marca propia

(63) En el mercado minorista neerlandés de juguetes, la proporción de productos sin marca y productos de marca propia adquiridos directamente en países de Extremo Oriente es mayor que en los países vecinos. Según varios competidores, las cadenas de Blokker tienen fama de contar con una proporción mayor de productos sin marca y de marca propia. La propia Blokker ha declarado que sus compras directas en países de Extremo Oriente incluyen productos de marca.

(64) Las partes explican la existencia de una mayor proporción de productos sin marca y de marca propia en el mercado neerlandés por el hecho de que los costes del comercio minorista son relativamente elevados como consecuencia de lo cara que resulta su ubicación en calles de prestigio. En consecuencia, aseguran, los minoristas tienden a compensar los menores márgenes de los productos de marca, cuyos precios suelen ser uniformizados por los proveedores a escala europea, con los mayores márgenes de los productos sin marca y de marca propia.

(65) El hecho de que Blokker disponga de una mayor proporción de productos sin marca, de marca propia y adquiridos directamente, a lo que se añade su elevada cuota de mercado, le permite realizar economías de escala en sus compras, algo que sus competidores no pueden hacer. Estas economías de escala le confieren una importante ventaja competitiva. Además, el elevado volumen de productos sin marca y de marca propia también le permite actuar con más independencia en el mercado en lo que respecta a las estrategias de precios, dado que no está sujeta a comparaciones directas de precios por parte de competidores y consumidores en la misma medida que en el caso de los productos de marca.

(66) Las partes aseguran que los precios de los productos sin marca vienen determinados por los precios de productos de marca de características similares de otros competidores, y que, como consecuencia de ello, Blokker está limitada a la hora de fijar su estrategia sobre los precios de los productos sin marca. Aunque, por lo general, los productos sin marca o de marca propia no se venderán a precios más elevados que los de los productos de marca de otros competidores, Blokker sigue disponiendo de un amplio grado de autonomía a la hora de fijar los precios.

Blokker controla el acceso al mercado

(67) En relación con la posición de Blokker, algunos proveedores han confirmado que, gracias a su elevada cuota de mercado, Blokker bloquea el acceso al mercado minorista de juguetes. Para introducir un nuevo juguete en el mercado, un proveedor debe tener acceso a los principales canales de distribución con objeto de llegar al volumen de ventas crítico necesario para recuperar sus inversiones en anuncios de radio y televisión. Uno de los principales proveedores ha declarado que, como mínimo, necesitaría acceder a dos de las tres fórmulas de Blokker, así como su correspondiente apoyo, para garantizar el éxito de cualquier estrategia de lanzamiento de un nuevo producto con apoyo de actividades publicitarias, con el fin de recuperar el coste de la introducción del nuevo producto en el mercado. Además, otros dos importantes proveedores han asegurado que no considerarían la posibilidad de introducir un nuevo producto en el mercado neerlandés si éste no estaba presente en los establecimientos de Blokker. De ello se deduce que Blokker puede influir sobre la gama de productos introducidos en el mercado neerlandés. Así lo afirmaron varios competidores, que se quejaron de su incapacidad para adoptar decisiones sobre compras de líneas de productos independientemente de Blokker.

La argumentación de las partes en relación con los precios

(68) Las partes alegan que los precios en los Países Bajos son reducidos y que los consumidores neerlandeses conceden mucha importancia a los precios, razón por la cual, en su opinión, Blokker no

ocupa una posición dominante. La Comisión reconoce que el precio medio por juguete comercializado en el mercado neerlandés puede ser inferior que en países vecinos. No obstante, como las propias partes han declarado que «los precios de los productos de marca suelen ser los mismos en toda Europa», la supuesta inferioridad del precio medio de los juguetes se limita fundamentalmente a los productos sin marca o de marca propia, que representan una gran proporción de las ventas de juguetes en los Países Bajos y con respecto a los cuales no se dispone de parámetros para comparar precios. Además, uno de los principales proveedores apuntó una explicación adicional, refiriéndose al hábito de los consumidores neerlandeses de regalar varios pequeños artículos en San Nicolás en vez de hacer un gran regalo.

iv) La posición de los competidores

Otto Simon

(69) Como se ha señalado anteriormente, la cuota de mercado combinada de los tres modelos de Otto Simon es inferior a un tercio de la del grupo Blokker. Además, la estructura del grupo Otto Simon es relativamente flexible. Como los establecimientos pueden tener una apariencia diferente, los miembros de la fórmula Speelboom no dan necesariamente la impresión de pertenecer a una cadena. El órgano central de Otto Simon cuenta con un sistema de compras comunes, asesora sobre la gama de productos y ofrece ciertos servicios de apoyo. No obstante, sus miembros pueden determinar libremente su propio surtido. Aunque esta flexibilidad podría constituir por sí sola una ventaja, en la medida en que permite a los miembros adoptar estrategias de comercialización individuales, la flexibilidad de la organización, junto con la relativamente reducida cuota de mercado, limita la posibilidad de que Otto Simon, como grupo, lleve a cabo una estrategia competitiva sistemática frente al grupo Blokker.

(70) Según Otto Simon, entre 1992 y 1997, más de 30 de sus miembros han abandonado una de sus fórmulas para entrar en la cadena Intertoys del grupo Blokker. Blokker ha señalado que la adquisición de Intertoys data de 1994, y no de 1992. No obstante, en 1992 Blokker tenía una importante participación minoritaria en Intertoys. La observación del Sr. Blokker, presidente del Consejo de Administración de Blokker, en una entrevista publicada en la revista de negocios *Quote* en el mes de diciembre de 1994, ilustra cómo valora la empresa la competencia del grupo Otto Simon. El Sr. Blokker declaró: «Durante algún tiempo, hemos estado ocupados llevando a algunos de estos establecimientos (miembros de Otto Simon) al buen camino», y señaló: «Si no optan por Intertoys, se enfrentan al riesgo de encontrarse con una de nuestras tiendas a la vuelta de la esquina». A este respecto debe señalarse que Blokker no vende juguetes en todos sus establecimientos de artículos para el hogar, por lo que tiene flexibilidad para abrir departamentos de juguetería en sus establecimientos cuando y donde lo considere oportuno.

Toys "R" Us

(71) Toys "R" Us entró en el mercado neerlandés en 1993, y en 1996 explotaba nueve establecimientos en este país. [. . .].

(72) El planteamiento de Toys "R" Us se basa en un sistema comercial y logístico que garantiza que siempre haya existencias de la amplia gama de productos. Este modelo exige alcanzar un cierto volumen de ventas para resultar rentable. Según Toys "R" Us, la masa crítica de ventas y de número de establecimientos necesarios para alcanzar un grado de rentabilidad aceptable es inalcanzable en los mercados europeos de dimensión reducida (como los Países Bajos). Por tanto, la estrategia de Toys "R" Us en estos mercados consistía en acceder a ellos desde mercados vecinos mayores utilizando la infraestructura existente en estos últimos.

(73) La gestión y los suministros de Toys "R" Us se llevaban a cabo a través de la filial alemana de Toys "R" Us. No obstante, al copiar el modelo alemán de Toys "R" Us en los Países Bajos sin cambiar la gama de productos, Toys "R" Us subestimó las significativas diferencias entre los consumidores de uno y otro país, lo que tuvo consecuencias adversas para sus ventas en los Países Bajos.

(74) Además, no es un secreto que, en su primer año de actividad, Toys "R" Us no fue plenamente consciente de las características específicas del día de San Nicolás en los Países Bajos, el punto álgido de las ventas de juguetes en el país. La decoración de los establecimientos hacía hincapié en la Navidad, en vez de hacerlo en San Nicolás.

(75) [. . .].

(76) Así pues, Toys "R" Us sufrió una serie de problemas estructurales y cometió una serie de errores comerciales que mermaron seriamente su capacidad para competir enérgicamente en el mercado neerlandés. Estas limitaciones son reconocidas por Blokker, por el mercado en general y por la propia Toys "R" Us. Por todo ello, Toys "R" Us no llegó a ser un competidor importante en el mercado neerlandés.

Grandes almacenes y otros establecimientos especializados

(77) La cuota de mercado combinada de los grandes almacenes oscila entre el 5 % y el 10 %. Aunque todos forman parte de importantes empresas minoristas, sus cuotas en el mercado de referencia son reducidas. Según un representante de unos

grandes almacenes, los juguetes se consideran un componente necesario del conjunto de la gama de productos que ofrecen este tipo de establecimientos, pero con tales cuotas de mercado su capacidad para competir es limitada.

(78) Todos los demás competidores del mercado de referencia tienen cuotas de mercado inferiores al 5 %. En su mayor parte, se pueden calificar de competidores especializados en un segmento, sin posibilidades ni intención de competir con los minoristas que disponen de surtidos mayores.

Presión que otros puntos de venta ejercen sobre la competencia

(79) La Comisión reconoce que, en cierta medida, los establecimientos minoristas especializados en juguetería han de competir con otros puntos de venta de juguetes, especialmente en la época del año en que más se venden estos productos. Como ya se ha indicado anteriormente, los juguetes se venden principalmente en establecimientos especializados. Frente a la solicitud presentada por el Gobierno neerlandés, en la que se estima que el resto de establecimientos supone el 5 % del total de las ventas, Blokker considera que este porcentaje alcanza un máximo del 20 % del total.

(80) Por lo que se refiere a los denominados productos clásicos de juguetería, algunos establecimientos minoristas han logrado un cierto éxito en la venta de algunos de estos productos. Estos establecimientos minoristas no venden una amplia gama de juguetes, sino que ofrecen solamente determinados artículos o un número limitado de productos procedentes de entre uno y tres proveedores. Estos productos se utilizan para atraer a los consumidores ofreciendo un precio especialmente atractivo o han sido concebidos para actuar como compras por impulso. A título de ejemplo digamos que Shell ha vendido un número considerable de productos de Lego en sus estaciones de servicio. En la actualidad, la cadena de tiendas veinticuatro horas Kruidvat vende productos Lego, muñecas Barbie y artículos de Fisher Price con carácter permanente y algunos artículos sin marca de modo ocasional. Es posible que estas ventas influyan en la competencia con productos idénticos o similares que ofrezcan los establecimientos minoristas especializados en juguetería. No obstante, su impacto sobre la posición global de estos establecimientos es escaso. Por otra parte, al ser estas ventas de carácter temporal, su incidencia en la competencia también será limitada en el tiempo. Así pues, se considera que la competencia procedente de tiendas veinticuatro horas, supermercados y estaciones de servicio no basta para contrarrestar el poder de mercado de Blokker en el mercado de referencia.

(81) Los juegos electrónicos y los videojuegos se encuentran más fácilmente a través de otros canales minoristas, tales como las tiendas de ordenadores, los establecimientos de electrónica de consumo y las tiendas de discos. La venta de estos artículos en otros puntos de venta puede influir en los precios de los mismos en los establecimientos de Blokker especializados en juguetería. No obstante, la influencia competitiva de estas ventas sólo afecta a una categoría del amplio conjunto de establecimientos minoristas especializados en juguetería, que, a lo sumo, supone el 10 % del total del volumen de negocios de tales establecimientos. Además, los minoristas Bart Smit e Intertoys de Blokker siguen siendo los principales vendedores de estos productos.

Conclusión

(82) Habida cuenta de lo anteriormente expuesto, la Comisión estima que, con anterioridad a la operación de concentración, Blokker ya gozaba de una posición dominante en el mercado de establecimientos minoristas especializados en juguetería.

v) Posición de Blokker tras la operación

Cuota de mercado

(83) Se estima que la cuota de mercado de Toys "R" Us en los nueve establecimientos de los Países Bajos es del [3 %-10 %]. Según Toys "R" Us, los seis establecimientos que Blokker ha absorbido suponen el [. . .] de su volumen de negocios total, lo que lleva a una cuota de mercado de, al menos, el [. . .].

(84) [. . .].

(85) La combinación de Blokker con la actividad de Toys "R" Us en los Países Bajos llevará a una cuota de mercado conjunta de, al menos, un [60 %-70 %].

(86) El incremento estimado de la cuota de mercado del grupo Blokker no incluye el aumento de la cuota de mercado que se obtendría de los tres establecimientos que se cerrarán. Cabe esperar que una parte importante de la cuota de mercado de estas tres tiendas la obtendrán las actuales cadenas de Blokker o los restantes establecimientos de Toys "R" Us. Por consiguiente, tras la operación de concentración, la cuota de mercado conjunta será más elevada.

(87) Las partes alegan que el incremento de la cuota de mercado es insignificante, por lo que no se puede considerar que vaya a reforzar una posición dominante. Además, añaden que «tanto si la transacción se autoriza como si no, el aumento de la cuota de mercado será insuficiente para que se introduzcan cambios significativos en la estructura de competencia del mercado».

(88) La Comisión estima que la combinación del incremento de la cuota de mercado con una serie de factores que, conjuntamente, ponen de manifiesto que el potencial de la empresa adquirida es mucho mayor de lo que refleja la propia cuota de mercado, refuerza aún más la posición dominante de Blokker.

Valor estratégico y complementariedad de Toys "R" Us con Blokker

(89) Mediante la adquisición de los seis establecimientos de Toys "R" Us, Blokker suma un cuarto componente a su triple modelo de venta de artículos de juguetería. Este cuarto modelo es distinto a los otros tres que ya controla el grupo Blokker, por lo que se refiere a localización, tamaño y gamas de productos.

(90) [. . .].

(91) La fórmula de Toys "R" Us consiste en megatiendas de gran superficie, localizadas fuera de los centros de las ciudades y de los centros comerciales urbanos, de fácil acceso en coche. Toys "R" Us vende juguetes en establecimientos similares a los supermercados, en los que se pretende llevar a cabo un proceso de venta eficaz, sin prestar servicios tales como el envoltorio para regalo. Debido al gran espacio de que disponen, los establecimientos de Toys "R" Us pueden ofrecer una amplísima gama de productos (según la propia empresa «la elección más amplia posible»), en la que, evidentemente, también incluye la más amplia gama de juguetes de marca y los productos más voluminosos. La fórmula de Toys "R" Us no sólo se aplica a los juguetes sino también a otros productos afines tales como pañales, mobiliario y alimentos infantiles. Todos estos productos pueden servir para atraer consumidores e incrementar la frecuencia con que éstos visitan el establecimiento. Otro rasgo distintivo de Toys "R" Us consiste en que una parte del almacenamiento se lleva a cabo en los propios establecimientos, por lo que la sociedad asegura poder garantizar la permanente disponibilidad de sus productos.

(92) Dado que todas las megatiendas de Toys "R" Us están situadas en zonas periféricas y suburbanas, su adquisición ofrece a Blokker un acceso relativamente sencillo al segmento de mercado de los establecimientos minoristas suburbanos a gran escala, considerado de gran importancia para el futuro de la venta minorista. Así lo piensan la mayoría de los proveedores. Por ello, Blokker dispone de la ventaja adicional de ser pionero en este cambio de orientación. Aunque la política del Gobierno neerlandés respecto al comercio minorista a gran escala se ha relajado recientemente, la venta minorista de productos tales como los juguetes en centros suburbanos sigue estando restringida exclusivamente a trece centros de aglomeraciones urbanas *(stedelijke knooppunten)*. Hasta ahora, Toys "R" Us es el único minorista especializado en juguetería que opera en este segmento de mercado.

(93) El contrato de franquicia permite a Blokker adquirir juguetes mediante la unidad central de compras para que sean vendidos por el franquiciado o en cualquier establecimiento bajo el régimen de franquicia. Ello hace que Blokker disponga de una ventaja adicional, que incluso podría ser más valiosa, en la medida en que no sólo podría aplicarse en los establecimientos de Toys "R" Us, sino también en otras cadenas de Blokker. A pesar de que las partes alegan que Blokker no está facultada para utilizar la unidad central de compras para otros puntos de venta distintos de los Toys "R" Us, esta interpretación no se infiere de la redacción del contrato de franquicia. Por otra parte, las partes también alegan que la compra conjunta sólo tiene una importancia limitada, dado que representa aproximadamente el [. . .] de las ventas realizadas en los establecimientos de Toys "R" Us. No obstante, este argumento no niega el valor potencial de la compra conjunta.

(94) Por otra parte, al adquirir el control del modelo de Toys "R" Us, Blokker puede lograr la mayor complementariedad posible entre las cuatro fórmulas con relación a las gamas de productos y precios. [. . .]. Aunque es posible que Blokker tenga que mantener la imagen de precios competitivos de Toys "R" Us para atraer a los consumidores a la periferia de las ciudades, puede tratar de evitar que compitan entre sí los establecimientos de Toys "R" Us y los de Bart Smit e Intertoys empleando, por ejemplo, estrategias selectivas de precios bajos en productos que sólo se encuentran en los establecimientos Toys "R" Us o utilizando estrategias complementarias de gamas de productos. El hecho de que Blokker disponga de una gran proporción de productos sin marca incrementa sus posibilidades de llevar a cabo esta estrategia. A este respecto, se ha de señalar que el acuerdo de franquicia ofrece a Blokker una libertad considerable dentro de las categorías de productos ofrecidas por Toys "R" Us.

El potencial de Toys "R" Us en el grupo Blokker

(95) A pesar de que la división neerlandesa de Toys "R" Us tuvo poco éxito en el mercado y de que se encuentra en una posición financiera difícil, su fórmula y establecimientos siguen teniendo un considerable potencial de mercado, especialmente en las manos de Blokker, que conoce bien el mercado neerlandés. En cualquier caso, Toys "R" Us posee un nombre comercial muy potente. Según la propia empresa, tiene fama de ofrecer las gamas más amplias de productos y los precios más atractivos. En caso de que un socio local explote una franquicia de Toys "R" Us, los establecimientos seguirán vinculados a la red de puntos de venta de uno de los mayores minoristas mundiales de juguetes y pueden beneficiarse de su marca y de todos los servicios que la red presta.

(96) El hecho de que Toys "R" Us esté siendo explotada actualmente por quien es, con gran diferencia, el operador principal del mercado le supone una serie de ventajas importantes. Más concretamente, Blokker aportará sus amplísimos conocimientos sobre las preferencias y los hábitos especí-

ficos de los consumidores en el mercado nacional. Está facultada para seleccionar los productos y es probable que lo haga de la forma que mejor se adapte a las preferencias del consumidor neerlandés. [. . .]. Por otra parte, Blokker se beneficiará de todas las ventajas de las economías de escala, incluidos los descuentos. Además, Toys "R" Us puede sacar provecho del hecho de estar vinculada a uno de los principales minoristas neerlandeses, por ejemplo, el acceso a la publicidad, la gestión de personal, los servicios de apoyo (por ejemplo limpieza, seguridad, etc.).

(97) De todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que es probable que, al estar controlada por un socio local que dispone del conocimiento preciso del mercado nacional, Toys "R" Us logre mejores resultados que los obtenidos hasta el momento y registrará un crecimiento importante de su cuota de mercado y un potencial de expansión en el número de puntos de venta. [. . .].

(98) Este argumento se ve corroborado por la propia Toys "R" Us, que ha señalado el éxito de sus asociaciones con distribuidores locales en otros Estados miembros. Los malos resultados obtenidos por Toys "R" Us en mercados más reducidos no sólo se circunscribieron al caso neerlandés, dado que se produjeron situaciones similares en Suecia y Dinamarca. La actividad de la empresa en estos dos países se inició en 1994 y, en un principio, tanto la gestión como los suministros procedían del Reino Unido. Las divisiones de Dinamarca (un establecimiento) y Suecia (tres establecimientos) no lograron el rendimiento financiero exigido por la empresa en 1994 y 1995. En 1996, las divisiones se transfirieron a minoristas locales que explotaban bajo el régimen de franquicia. Después de que los nuevos explotadores de la franquicia introdujeran un surtido de mercancías específico para el mercado, las ventas por establecimiento se incrementaron de modo significativo tanto en Suecia como en Dinamarca. En este último país, el número de puntos de venta pasó de uno a nueve en 1996.

vi) Observaciones de los proveedores

(99) En el curso de su investigación, la Comisión se puso en contacto con una serie de proveedores de Blokker y con ORNES, la organización que representa a las filiales neerlandesas de fabricantes internacionales de juguetes de marca y a los proveedores neerlandeses de estos productos.

(100) Individualmente, los proveedores tendían a adoptar una actitud neutra o indiferente en relación con la operación, al tiempo que reconocían que Blokker ya disponía de una posición de fuerza. Algunos, sin embargo, mostraban una actitud más crítica frente a la operación, mientras que otros reconocían las ventajas y desventajas de la misma. ORNES ha afirmado lo siguiente: «ORNES es de la opinión de que Toys "R" Us introduce una fórmula que resulta necesaria para que el mercado de juguetes de los Países Bajos se mantenga saneado y equilibrado. Actualmente, la absorción de Toys "R" Us ha pasado a ser necesaria para garantizar la continuidad de esta empresa en los Países Bajos. El hecho de que la fórmula sea absorbida por un operador profesional del mercado neerlandés del juguete resulta muy favorable para el consumidor nacional. La posible absorción de las actividades de Toys "R" Us por parte de Blokker no influirá de modo significativo en la situación de competencia.».

(101) En una reunión celebrada con los servicios de la Comisión, ORNES confirmó su apoyo a la operación, alegando especialmente que, en caso contrario, Toys "R" Us desaparecería del mercado. En dicha reunión confirmó también el éxito potencial de Toys "R" Us en las manos de Blokker.

(102) Se ha de decir, desde un principio, que los intereses de los proveedores y los consumidores en un mercado minorista no son necesariamente los mismos. Por regla general, la concentración del suministro en manos de un único operador no beneficia a los intereses de los consumidores. Además, se sabe que los establecimientos neerlandeses de Toys "R" Us no recibían anteriormente suministros de las agencias neerlandesas de ventas, sino de la división alemana de la empresa. Por consiguiente, gracias a la operación las oficinas neerlandesas incrementarán sus ventas, hecho éste que ha sido reconocido expresamente por muchos proveedores.

vii) Capacidad de reacción de los competidores

(103) Como se ha explicado anteriormente, esta operación incrementará aún más el ya sustancial liderazgo de Blokker sobre sus competidores. Éstos serán aún menos capaces de competir con Blokker, especialmente ahora que uno de los competidores potencialmente más fuertes se encuentra en las manos de esta empresa. Además, Blokker podrá minimizar cualquier consecuencia negativa del incremento de la cuota de mercado de Toys "R" Us en sus restantes operaciones, adaptando su gama de productos y su estrategia de precios.

(104) Habida cuenta de que los productos almacenados por la organización alemana de ventas en los establecimientos Toys "R" Us con anterioridad a la operación serán adquiridos ahora por Blokker, éste tendrá un mayor control de los productos suministrados en el mercado neerlandés, especialmente de los productos de marca. Ello no puede sino debilitar aún más la posición de negociación de los competidores en relación con los proveedores, si se la compara con la posición de Blokker.

viii) Obstáculos a la entrada y competencia potencial

Obstáculos a la entrada

(105) No existen obstáculos de carácter normativo para introducirse en el mercado minorista especializado de juguetería, salvo que los puntos de venta a gran escala pueden estar sujetos a restricciones de planificación. En los últimos años, tres han sido las fórmulas minoristas de juguetería que se han introducido en el mercado neerlandés, Toys "R" Us, The Early Learning Centre e In Den Olifant, aunque la cuota de mercado de estas dos últimas es muy reducida. Además Toys "R" Us y The Early Learning Centre, que han sido gestionadas desde fuera de los Países Bajos, han sido absorbidas por operadores neerlandeses. Ello subraya las dificultades que han de superar los nuevos competidores del exterior para introducirse con éxito en el mercado neerlandés. Por otra parte, la posición dominante de que goza Blokker constituye, en sí misma, un obstáculo a la entrada. Además, el hecho de que, en los últimos años, haya disminuido el valor del mercado minorista del juguete no ha fomentado necesariamente la introducción en el mercado de nuevos competidores.

Competencia potencial en el mercado de referencia

(106) Según los minoristas neerlandeses con que se ha puesto en contacto la Comisión, existen pocas posibilidades de que, en un futuro próximo, otros minoristas neerlandeses se introduzcan en este mercado. Nada hay que indique que estos minoristas, que ya ofrecen una pequeña selección de juguetes, tengan la intención de convertirse en establecimientos minoristas especializados en juguetería en un futuro próximo.

(107) Argos, un importante minorista por catálogo del Reino Unido, tiene la intención de introducirse en 1998 en el mercado neerlandés e iniciará sus operaciones con cinco establecimientos. El sistema de Argos se basa en la publicación de un catálogo en el que se ofrece una amplia gama de productos, principalmente de marca, que el consumidor puede recoger y abonar en los establecimientos Argos. Entre sus productos, la empresa ofrecerá un surtido especializado de juguetes. Argos iniciará sus operaciones a escala relativamente reducida y es poco probable que compita a un nivel significativo a corto y medio plazo. Nada indica que otros minoristas de países vecinos vayan a introducirse en el mercado.

ix) Conclusión

(108) Por las razones anteriormente expuestas, la Comisión estima que la operación conduce al reforzamiento de la posición dominante de que goza Blokker en el mercado de establecimientos minoristas especializados en juguetes.

VII. DOCTRINA DE «EXCEPCIÓN DE EMPRESA EN DIFICULTADES»

(109) Toys "R" Us ha argumentado que sus operaciones neerlandesas no son financieramente viables sin el concurso de un socio local y ha alegado la doctrina de «excepción de empresa en dificultades». Ha afirmado que Toys "R" Us cesará su actividad en los Países Bajos si no se autoriza la transacción. En su primera reacción, Toys "R" Us señaló que su cuota de mercado iría inevitablemente a Blokker, posteriormente afirmó que Blokker se hará con la mayor parte de la cuota de mercado de Toys "R" Us y también alegó que no existía una solución alternativa que fuese menos perjudicial para la competencia.

(110) En casos anteriores [15], la Comisión ha decidido que, por lo genral, no se considera que una operación de concentración provoca el deterioro de la estructura de competencia si es evidente que la empresa adquirida se vería obligada a abandonar el mercado a corto plazo, la cuota de mercado de la empresa adquirida iría a parar a la empresa adquirente en caso de que la primera abandonara el mercado y no existe otra alternativa de adquisición menos restrictiva de la competencia. En este respecto, la carga de la prueba recae en las propias partes.

(111) La doctrina de excepción de empresa en dificultades, desarrollada en estos casos y confirmada por el Abogado General Tesauro [16], se basa en la falta de nexo causal entre la operación de concentración y la creación o el reforzamiento de una posición dominante. Ello implica que lo que crea o refuerza la posición dominante es la desaparición de la empresa en dificultades, que resulta inevitable tanto si se prohíbe la operación de concentración como si se lleva a cabo, y no la propia operación de concentración.

(112) En este caso concreto, no se ha demostrado la inexistencia de este nexo causal entre la operación de concentración y sus consecuencias sobre el mercado. Tampoco se ha demostrado que la tota-

[15] Decisión 94/449/CE de la Comisión en el caso IV/M.308: Kali/Salz, considerando 71 (DO L 186 de 21.7.1994, p. 38); Decisión 97/610/CE de la Comisión en el caso IV/M.774: Saint-Gobain/Wacker Chemie/NOM, considerando 247 (DO L 247 de 10.9.1997, p. 1).

[16] Dictamen del Abogado General Tesauro, de 6 de febrero de 1997, en los asuntos acumulados C-68/94 y C-30/95: Francia/Comisión, apartados 49 y siguientes (Rec. 1998, p. I-1975).

lidad de la cuota de mercado de Toys "R" Us iría a Blokker. Además, no sólo es el incremento de la cuota de mercado, sino también el potencial de Toys "R" Us como parte del grupo Blokker lo que conduce al deterioro de la situación de competencia. Por consiguiente, no se puede afirmar que sea la desaparición de las actividades de Toys "R" Us la que vaya a conducir a los mismos resultados que la operación de concentración, es decir, el deterioro de la estructura de competencia.

(113) Por otra parte, Toys "R" Us no ha demostrado que no existiera otra alternativa de adquisición menos restrictiva de la competencia. El hecho de que Toys "R" Us alegase que el único comprador con el conocimiento suficiente del mercado minorista neerlandés de juguetería y la infraestructura necesaria era el grupo Blokker no quiere decir, en sí mismo, que no existiesen otros compradores potenciales. Al contrario, más bien refuerza la opinión de que Toys "R" Us optó por el operador más potente del mercado. Al describir a otros posibles compradores, Toys "R" Us afirmó rechazar a aquellos operadores que no poseían un conocimiento específico de las condiciones del mercado del Benelux o a aquellos otros operadores que eran competidores potenciales en otros Estados miembros.

VIII. CONCLUSIÓN GENERAL

(114) Por las razones anteriormente expuestas, la Comisión concluye que la adquisición por parte de Blokker de las actividades de Toys "R" Us en los Países Bajos refuerza una posición dominante en el mercado minorista de juguetería de este país, como resultado de la cual se dificulta de modo significativo la competencia efectiva en el mismo.

IX. APLICACIÓN DEL APARTADO 4 DEL ARTÍCULO 8 DEL REGLAMENTO DE CONCENTRACIONES

(115) El apartado 4 del artículo 8 dispone que, si la concentración se hubiere ya realizado, la Comisión, mediante Decisión adoptada en virtud del apartado 3 del artículo 8, podrá ordenar la separación de las empresas o activos agrupados o la adopción de cualesquiera otras medidas que permitan restablecer una competencia efectiva.

(116) La Comisión toma nota de un acuerdo suplementario [. . .]. En el pliego de cargos, la Comisión citaba dicho acuerdo y afirmaba que el restablecimiento de las condiciones de una competencia efectiva podía lograrse ordenando a Blokker que pusiera término a todos los acuerdos de acompañamiento del «canje de notas» *(Letter agreement)* de 24 de diciembre de 1996.

(117) El 4 de junio de 1997, Blokker y Toys "R" Us presentaron a la Comisión unos compromisos mediante los cuales pretendían resolver los problemas de competencia planteados en el presente caso. Las partes solicitaron a la Comisión que, teniendo en cuenta estos compromisos, adoptase una decisión de autorización en virtud del apartado 2 del artículo 8 del Reglamento de concentraciones. Posteriormente, estas medidas se clarificaron y complementaron en cierto número de aspectos.

(118) La Comisión observa que Blokker ha estado explotando las actividades de Toys "R" Us desde el 3 de febrero de 1997. Por lo tanto, la operación de concentración se ha llevado a cabo plenamente desde dicha fecha. [. . .].

(119) Por estos motivos, la Comisión considera conveniente mantener la decisión con arreglo al apartado 3 del artículo 8 del Reglamento de concentraciones y estima que las propuestas de las partes constituyen un medio de enajenación que debe examinarse en función del apartado 4 del artículo 8 de dicho Reglamento y no en virtud del apartado 2 de ese mismo artículo.

(120) Los compromisos presentados por Blokker y Toys "R" Us pueden resumirse de la siguiente manera.

(121) Blokker se compromete a transferir a su filial al 100 % Speelhoorn BV (Speelhoorn): i) todos los derechos y obligaciones adquiridos por Blokker con arreglo al acuerdo de franquicia; ii) todos los derechos y obligaciones adquiridos por Blokker con arreglo al contrato de apoyo a la comercialización; y iii) todos los activos adquiridos por Blokker en virtud del contrato de adquisición de activos.

(122) En cuanto sea factible una vez notificada la presente decisión, Blokker se compromete a iniciar negociaciones con los terceros interesados de cara a transferir al menos el 60 % del capital en acciones de Speelhoorn a una empresa rentable e independiente, sin conexión alguna con Blokker ni con Toys "R" Us, que sea capaz de mantener en el mercado a Toys "R" Us (Países Bajos) y de atenerse a los compromisos sociales adoptados por Blokker. La elección de este tercero independiente deberá contar con la aprobación razonable de la Comisión.

(123) Blokker se compromete a no conservar una participación minoritaria superior al 20 % de las acciones de Speelhoorn y a transferir a Toys "R" Us una participación minoritaria idéntica a la suya. Blokker y Toys "R" Us tendrán derecho como máximo a ocupar cada una un puesto en el consejo de administración de Speelhoorn, que estará compuesto por cinco miembros. Además, Blokker y Toys "R" Us no tendrán ningún derecho

especial distinto a los que se suelen conceder a los accionistas minoritarios. Blokker se compromete a no interferir en la libertad de Speelhoorn a la hora de determinar de forma autónoma su política comercial.

(124) Antes de transferir la participación mayoritaria en Speelhoorn a un tercero, Blokker velará por que aquélla y los establecimientos de Toys "R" Us (Países Bajos) se gestionen como empresas independientes y enajenables, cada una con su propia contabilidad. Durante este período, Blokker garantizará la permanencia de la rentabilidad y del valor de mercado de dichos establecimientos y aportará para ello los recursos financieros necesarios en el desarrollo normal de sus actividades.

(125) [. . .].

(126) [. . .].

(127) [. . .].

(128) Posteriormente, las partes clarificaron y complementaron estas medidas de la siguiente forma: el tercero antes mencionado habrá de ser una empresa independiente sin conexión alguna con el grupo Blokker, que sea capaz de mantener y desarrollar la actividad de Toys "R" Us como fuerza activa y competitiva en el mercado. Blokker pondrá fin a su presencia en el consejo de administración de Speelhoorn a los [. . .] años de la transferencia de una participación mayoritaria a un tercero. [. . .]. Blokker facilitará mensualmente a la Comisión informes escritos referentes a los principales acontecimientos de las negociaciones que ella o su entidad bancaria mantengan con terceros de cara a la transferencia de una participación mayoritaria en Speelhoorn.

Valoración y medidas con arreglo al apartado 4 del artículo 8 del Reglamento de concentraciones

(129) En opinión de la Comisión, el paquete de medidas acordado por las partes restablecerá las condiciones de una competencia efectiva en el mercado. Por consiguiente, este paquete puede admitirse como una orden alternativa de enajenación en virtud del apartado 4 del artículo 8 en comparación con una orden de romper el acuerdo de inmediato tal como se establecía en el pliego de cargos.

(130) La Comisión reconoce que la transferencia de hasta un 80 % del capital en acciones de Speelhoorn (hasta el 20 % a Toys "R" Us y el resto a un tercero independiente) ofrece la oportunidad de que una empresa independiente adquiera un interés sustancial en la actividad de Toys "R" Us y de que, si dicha empresa así lo desea, adquiera todo el capital en acciones de Speelhoorn de forma inmediata o una vez transcurrido cierto tiempo. Según la Comisión, un elemento esencial para restablecer la competencia efectiva estriba en que el comprador de una participación mayoritaria sea una empresa independiente sin conexión alguna con el grupo Blokker, que sea capaz de mantener y desarrollar la actividad de Toys "R" Us como fuerza activa y competitiva en el mercado.

(131) Además, la Comisión debe estar en condiciones de evaluar si el comprador elegido cumple los requisitos citados. Por consiguiente, es necesario que Blokker obtenga la aprobación de la Comisión antes de firmar una declaración de intenciones vinculante con el citado comprador. En la solicitud de aprobación, se deberán aportar pruebas de que el tercero elegido cumple los requisitos antes enumerados con objeto de que la Comisión pueda evaluar la elección. Si la Comisión no manifiesta formalmente su desacuerdo con la elección del tercero ni solicita nuevas pruebas de que éste cumple los requisitos, en el plazo de dos semanas tras la presentación de la solicitud, podrá procederse a la transferencia del capital en acciones a un tercero.

(132) La Comisión admite además que, habida cuenta de las circunstancias concretas del presente asunto y especialmente de los malos resultados de la actividad de Toys "R" Us en los Países Bajos desde su implantación en 1993, puede ser difícil conseguir que un tercero compre todo el negocio de Toys "R" Us. Por este motivo, la Comisión estima que la continuación de la presencia de Blokker en forma de una participación minoritaria del 20 % junto con la presencia activa de Blokker en el consejo de administración de Speelhoorn puede, al menos durante cierto tiempo, contribuir a demostrar la confianza de Blokker en la futura rentabilidad de la empresa y a garantizar que ésta llegará a ser rentable durante dicho período. No obstante, vistas las especiales circunstancias de este asunto, la Comisión considera que la representación de Blokker en el consejo de administración no sólo se debería reducir sino que debería desaparecer por completo pasado un cierto tiempo, en este caso [. . .] años, después de la transferencia de la participación al tercero.

(133) Para llegar a esta conclusión la Comisión ha tenido en cuenta las siguientes circunstancias concretas del presente asunto. Por su propia naturaleza, el consejo de administración de una pequeña empresa minorista como Speelhoorn estará compuesto por un pequeño número de representantes que participan estrechamente en la política comercial de la empresa. Aunque Blokker se comprometa a no interferir en la libertad de Speelhoorn para determinar de forma autónoma su política comercial, la presencia de Blokker en el consejo le continuará dando acceso a información sobre decisiones comerciales que podría utilizar para su propia estrategia competitiva y también para la de la actividad de Toys "R" Us explotada por Speel-

hoorn. Esta posibilidad ha de ser evaluada concretamente teniendo en cuenta que, durante cierto tiempo, Blokker habrá estado explotando por sí sola la actividad de Toys "R" Us y que, inclusos tras la realización de la enajenación según se contempla en las propuestas, conservará una posición dominante en el mercado. Por este motivo, la Comisión considera necesario, con objeto de garantizar el restablecimiento de la competencia efectiva en el mercado, que la presencia activa de Blokker en el consejo de administración se suprima en cuanto se establezca la rentabilidad de la empresa. Esto se puede lograr ordenando a Blokker que ponga fin a su presencia en el consejo de administración [. . .] años después de la transferencia de la participación mayoritaria en Speelhoorn a un tercero.

(134) También se puede poner fin a la presencia activa de Blokker en Speelhoorn ofreciendo al tercero la oportunidad, si así lo desea, de adquirir el capital en acciones de Speelhoorn que esté en manos de Blokker. [. . .].

(135) La Comisión considera necesario y conveniente que Blokker facilite mensualmente a la Comisión informes escritos referentes a los principales acontecimientos de las negociaciones que ella o su entidad bancaria mantengan con terceros de cara a la transferencia de una participación mayoritaria en Speelhoorn.

(136) La Comisión destaca que las partes podrán, en cualquier momento del período establecido anteriormente, poner fin libremente a los acuerdos contemplados en el canje de notas de 24 de diciembre de 1996 con objeto de transferir a Toys "R" Us todos los derechos, obligaciones y activos adquiridos por Blokker. Además, Blokker no estará obligada a poner fin a ninguno de los acuerdos laborales,

HA ADOPTADO LA PRESENTE DECISIÓN:

Artículo 1

Se declara incompatible con el mercado común y con el funcionamiento del Acuerdo EEE la operación de concentración por la que Blokker Holding BV adquiere las actividades de Toys "R" Us Inc. en los Países Bajos.

Artículo 2

Se ordena a Blokker que:

a) transfiera a Speelhoorn BV su filial al 100 %, los siguientes activos, derechos y obligaciones: i) todos los derechos y obligaciones en virtud del contrato de franquicia firmado entre Blokker y Toys "R" Us el 3 de febrero de 1997; ii) todos los derechos y obligaciones de Blokker en virtud del contrato de apoyo a la comercialización firmado entre Blokker y Toys "R" Us el 3 de febrero de 1997, y iii) todos los activos adquiridos por Blokker en virtud del contrato de adquisición de activos firmado entre Blokker y Toys "R" Us el 3 de febrero de 1997. Esta transferencia tendrá lugar en cuanto sea factible una vez se haya notificado a Blokker la presente Decisión y, en cualquier caso, antes de que Blokker firme una declaración e intenciones vinculante con un tercero relativa a la venta de una participación mayoritaria en Speelhoorn BV;

b) se desprenda al menos del 80 % del total del capital en acciones de Speelhoorn BV de la forma que se expone a continuación. Hasta el 20 % del capital total en acciones de Speelhoorn BV se transferirá a Toys "R" Us. Como mínimo el 60 % del capital total en acciones de Speelhoorn BV se transferirá a un tercero. Se ofrecerá a este tercero la posibilidad de adquirir todo el capital en acciones de Speelhoorn BV o al menos el 80 % que se halla en manos de Blokker. El citado tercero deberá ser una empresa independiente sin conexión alguna con el grupo Blokker, que sea capaz de mantener y desarrollar la actividad de Speelhoorn BV como fuerza activa y competitiva en el mercado de la venta minorista de juguetes en establecimientos especializados. Blokker podrá conservar un puesto en el consejo de administración de Speelhoorn BV siempre que el tercero tenga al menos tres puestos y que Toys "R" Us tenga uno. Blokker sólo podrá conservar dicho puesto por un período no superior a [. . .] años, a contar desde la transferencia de una participación mayoritaria a un tercero. [. . .];

c) designe una entidad bancaria con experiencia reconocida en la venta de empresas para que la represente en la venta de una participación mayoritaria en Speelhoorn BV, si es que no ha firmado una declaración de intenciones vinculante relativa a la venta de una participación mayoritaria antes de [. . .];

d) facilite mensualmente a la Comisión informes escritos referentes a los principales acontecimientos de las negociaciones que ella o su entidad bancaria mantengan con terceros de cara a la transferencia de una participación mayoritaria en Speelhoorn BV;

e) obtenga la aprobación de la Comisión antes de firmar un acuerdo vinculante con un tercero. En la solicitud de aprobación, se deberán aportar pruebas de que el tercero elegido cumple los requisitos enumerados en la letra b) con objeto de que la Comisión pueda evaluar la elección. Si la Comisión no manifiesta formalmente su desacuerdo con la elección del tercero ni solicita nuevas pruebas de que éste cumple los requisitos citados en la letra b), en el plazo de dos semanas tras la presentación de la solicitud, podrá

procederse a la transferencia del capital en acciones a un tercero.

Artículo 3

En caso de que Blokker no consiga firmar una declaración de intenciones vinculante con un tercero antes de [. . .] según se especifica en el artículo 2, se ordena a Blokker que transfiera todos los derechos, obligaciones y activos adquiridos en virtud del canje de cartas de 24 de diciembre de 1996 a Toys "R" Us [. . .]. Blokker no estará obligada a poner fin a ninguno de los acuerdos laborales.

Artículo 4

El destinatario de la presente Decisión será:

Blokker Holding BV
Van der Madeweg, 13
1099 BS Amsterdam
Países Bajos

Hecho en Bruselas, el 26 de junio de 1997.

Por la Comisión
Karel VAN MIERT
Miembro de la Comisión