



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Economía

Facultad de Economía y Finanzas

**ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN DE INDECOPI SOBRE LA
ADQUISIÓN DE AGRÍCOLA DEL CHIRA POR
AGROAURORA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Licenciado en Economía**

**Presentado por
Rodrigo Emilio Jara Velasco**

Lima, febrero 2026



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y FINANZAS

A través del presente, la Facultad de Economía y Finanzas deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado *ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN DE INDECOPI SOBRE LA ADQUISIÓN DE AGRÍCOLA DEL CHIRA POR AGROAURORA*, presentado por RODRIGO EMILIO JARA VELASCO, identificado con DNI N° 70326182, para optar al Título Profesional de Licenciado en Economía, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 2 de febrero de 2026. El siguiente fue el resultado obtenido:



De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes se encuentra dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Economía y Finanzas.

Lima, 20 de marzo de 2026

Juan Francisco Castro
Decano
Facultad de Economía y Finanzas

RESUMEN

El presente trabajo analiza la única operación de concentración denegada por la autoridad de competencia peruana desde la entrada en vigencia de la Ley de Control de Operaciones de Concentración Empresarial en el año 2021. El objetivo es evaluar si la definición del mercado relevante y el análisis de poder de mercado realizados por INDECOPI son consistentes con los principios del análisis económico de la competencia. Para ello, se aplica el test del monopolista/monopsonista hipotético para evaluar la delimitación de los mercados relevantes adoptada en la resolución, así como variables que permiten medir de manera indirecta el poder de mercado. Adicionalmente, se consideran criterios utilizados por autoridades de competencia en otras jurisdicciones. El trabajo concluye que la decisión de INDECOPI fue acertada desde la perspectiva del análisis de competencia y formula recomendaciones para fortalecer futuros análisis de operaciones de concentración y promover la libre competencia.

Palabras clave: Operaciones de concentración; Mercado relevante; Poder de mercado; Test del monopolista hipotético; INDECOPI.

ABSTRACT

This paper analyzes the only acquisition denied by the Peruvian antitrust authority since the merger control law entered into force in 2021. The aim of the paper is to assess whether the definition of the relevant market and the market power analysis carried out by INDECOPI are consistent with the principles of economic competition analysis. To this end, the hypothetical monopolist/monopsonist test methodology is applied to evaluate the delineation of the relevant markets considered in the decision, as well as variables that allow for an indirect measurement of market power. Additionally, criteria used by competition authorities in other jurisdictions are considered. The paper concludes that INDECOPI's decision was correct from the perspective of competition analysis and offers recommendations to strengthen future merger reviews and promote free competition.

Keywords: Mergers and acquisitions; Relevant market; Market power; Hypothetical monopolist test; INDECOPI

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	3
1.1 Objetivo y alcance	3
1.2 Proceso de evaluación de una operación de concentración.....	3
1.3 Mercado relevante	4
1.4 Efectos de la operación de concentración	5
1.5 Eficiencias de la operación de concentración	7
1.5 <i>Trade-off</i> entre eficiencias y poder de mercado	8
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL CASO	11
2.1 Descripción del caso.....	11
2.2 Análisis del mercado relevante y poder de mercado	11
2.2.1 Mercado 1: Adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad	12
2.2.2 Mercado 2: Comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú	23
2.3 Eficiencias y medidas de mitigación.....	31
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.

Capacidad adicional de absorción de caña de terceros por ingenio.....	19
---	----

Tabla 2.

Utilización de capacidad de producción de azúcar.....	28
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.

Interacción entre eficiencias y aumento del poder de mercado.....	9
---	---

Figura 2.

Utilización de capacidad de producción de azúcar.....	16
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.

Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad (2020-2022).....44

Anexo 2.

Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en la región de Lambayeque (2020-2023).....45

Anexo 3.

Explicación metodológica del cálculo de capacidad adicional de absorción de caña de terceros por ingenio.....46

Anexo 4.

Participaciones anuales en el mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú (2020-2022).....48

Anexo 5.

Explicación metodológica del cálculo de capacidad disponible.....49

INTRODUCCIÓN

El objetivo de las autoridades de competencia a nivel mundial suele ser poner al consumidor en el centro buscando que la competencia entre empresas lo beneficie. Una de las herramientas para lograrlo es el control de fusiones y adquisiciones. Durante el siglo XX, esta práctica se desarrolló principalmente de manera ex post, es decir, una vez que la operación ya se había concretado, evaluando posteriormente sus efectos sobre la competencia en el mercado.

El control preventivo (ex ante) de las fusiones y adquisiciones no fue una práctica generalizada a nivel mundial sino hasta 1976. En dicho año, en los Estados Unidos se promulgó el Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act (HSR), el cual estableció la obligación de que las empresas que superasen determinados umbrales deberían notificar y solicitar la autorización de las autoridades de competencia antes de ejecutar una operación de concentración.

La relevancia del control ex ante radica en que permite prevenir daños a la competencia antes de que estos se materialicen. La ICN (2018) señala que la política de control de concentraciones tiene por finalidad evitar cambios estructurales que debilitan los incentivos a competir. Dichos efectos se traducen en mayores precios, menor calidad, menor innovación y una reducción en la variedad de bienes y servicios ofrecidos en el mercado. En un esquema de control ex post, el daño para los consumidores ya se habría producido, lo cual resulta contrario al objetivo central de las autoridades de competencia.

Otras ventajas del control ex ante radican en que, bajo el régimen ex post, resultaba más complejo convencer a las autoridades de que una operación de concentración generaba problemas competitivos lo suficientemente graves como para justificar remedios estructurales, como la desinversión (Valentine, 1996). Asimismo, el control previo evita el potencialmente complejo desenredo de activos y relaciones comerciales ya integradas, así como la obtención irreversible de información sensible entre competidores (OECD, 2018).

Progresivamente, la relevancia del HSR Act se fue extendiendo a otros países, cuyos regímenes de competencia comenzaron a incorporar mecanismos de control previo de concentraciones. Ya en el 2017, la OECD señaló que, tanto en América Latina como en el Caribe, diversas jurisdicciones ya habían iniciado la implementación de regímenes de control de concentraciones, mientras que otras habían reformado sus marcos existentes con el objetivo de

alinearse su práctica con la de aquellas jurisdicciones que cuentan con procedimientos de revisión de concentraciones más consolidados (OECD, 2017).

En el caso del Perú, en el año 2021 se promulgó la Ley N.º 31112, la cual estableció un régimen general para el control previo de las operaciones de concentración empresarial¹. A junio de 2025, es decir, a cuatro años de la implementación del régimen, INDECOPI había recibido 73 solicitudes de evaluación, de las cuales 57 fueron autorizadas, 4 aprobadas con condiciones, 1 fue denegada, 6 se encontraban en evaluación y 5 solicitudes fueron objeto de desistimiento (INDECOPI, 2025).

En este contexto, la única operación de concentración denegada bajo el régimen de control previo corresponde a la adquisición de Agrícola del Chira por parte de AgroAurora, empresa perteneciente al Grupo Gloria, la cual fue rechazada mediante la Resolución N.º 148-2024/CLC-INDECOPI, emitida el 27 de junio de 2024. Dicha decisión resulta particularmente relevante por constituir el primer precedente de denegación desde la entrada en vigencia del régimen.

El presente trabajo tiene por objeto analizar la decisión adoptada por INDECOPI en el caso referido en el párrafo anterior. En ese marco, la hipótesis que se plantea es que la denegatoria de la operación resulta correcta desde la perspectiva del análisis de competencia.

El presente trabajo se estructura en tres secciones. En la primera, se desarrolla el marco teórico que servirá como base conceptual para el análisis del caso. En la segunda, se presenta una descripción del caso y se aplican los conceptos desarrollados en la sección anterior, con el fin de analizar las decisiones adoptadas por INDECOPI. Finalmente, la tercera sección expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado.

¹ Antes de la entrada en vigencia del régimen general, el Perú contaba únicamente con un control previo de concentraciones aplicable al sector eléctrico, vigente desde 1997 conforme a la Ley N.º 26876.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Objetivo y alcance

Según el artículo 1 de la Ley N.º 31112, el objetivo es establecer un régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial, con la finalidad de promover la competencia efectiva y la eficiencia económica en los mercados, en beneficio de los consumidores (Congreso de la República, 2021). Esto se traduce en ventajas para los consumidores, como precios más bajos, mayor calidad y variedad de bienes y servicios, como resultado de la competencia entre empresas.

El objetivo de la Ley N.º 31112 sitúa al consumidor en el centro del análisis de competencia, priorizando el bienestar del consumidor o *consumer welfare*. No obstante, la literatura económica y jurídica reconoce la existencia de distintos enfoques respecto de cuál debería ser el objetivo principal de la política de competencia.

En ese sentido, Farrell y Shapiro (1990) sostienen que el objetivo adecuado de la política de competencia debería ser la maximización de la eficiencia económica o del bienestar total del mercado (*total welfare*). En línea con ello, existen jurisdicciones como Canadá que incorporan un enfoque de bienestar total del mercado en el control de operaciones de concentración (Competition Bureau Canada, 2016). En contraste, otras jurisdicciones como Estados Unidos priorizan el bienestar del consumidor como eje central del análisis *antitrust* (Ginsburg, 2020).

En cuanto a las operaciones de concentración que resultan relevantes para las autoridades de competencia, estas priorizan su análisis en aquellas que presentan mayores riesgos para el proceso competitivo y que, por ende, podrían tener un impacto significativo sobre los consumidores. Para esto, cada autoridad define los umbrales a partir de los cuales las empresas que pretendan realizar una fusión o adquisición deben notificar la operación.

1.2 Proceso de evaluación de una operación de concentración

El procedimiento de control previo de operaciones de concentración comprende hasta dos fases: la Fase 1 y la Fase 2. En la Fase 1, la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI (en adelante la Comisión) evalúa de manera preliminar los efectos de la operación

de concentración y determina si esta podría generar serias preocupaciones para la competencia en los mercados involucrados. De identificarse tales preocupaciones, el procedimiento avanza a la Fase 2; en caso contrario, la operación es autorizada en la Fase 1 (INDECOPI, 2023).

En la Fase 2, la Comisión realiza un análisis más exhaustivo de la operación, con el fin de evaluar sus potenciales efectos restrictivos sobre la competencia. En esta etapa, INDECOPI puede adoptar una de las siguientes decisiones: (i) autorizar la operación de concentración; (ii) autorizar la operación de concentración sujeta al cumplimiento de condiciones; o (iii) no autorizar la operación de concentración (INDECOPI, 2023).

1.3 Mercado relevante

Una vez notificada la operación a la autoridad de competencia, lo primero que esta debe hacer es definir el o los mercados relevantes. Según la U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission (2023a), el mercado relevante se entiende como el área de competencia efectiva en la que la competencia puede verse reducida, considerando tanto el mercado de producto como el mercado geográfico.

INDECOPI (2023) define el mercado de producto como el conjunto más acotado de bienes o servicios que son sustituibles desde el punto de vista del consumidor. Según el Decreto Legislativo N.º 1034 (2008), artículo 6, para este análisis se deben considerar las preferencias de los consumidores, las características del producto, los precios y el tiempo requerido para la sustitución. Asimismo Motta (2004) señala que, al realizar este análisis, no se deben incluir los productos simplemente por su similitud, sino aquellos que ejercen presión competitiva entre sí.

Para evaluar el nivel de sustitución, es necesario analizar tanto el lado de la demanda, como se mencionó en el párrafo anterior, como el lado de la oferta, considerando si existen otras empresas que, aunque actualmente no operen en el mercado, podrían entrar y comenzar a competir. Respecto a este punto, las autoridades de competencia sostienen que dicha potencial entrada debe ser a la vez probable, oportuna y suficiente.

Estos criterios establecen que, ante una operación de concentración, debe existir al menos una empresa que tenga incentivos para ingresar al mercado (probable), pueda hacerlo de manera rápida (oportuna) y sea capaz de replicar al menos la escala de una de las empresas que se

fusiona (suficiente), de modo que se contrarresten los efectos anticompetitivos de la operación (U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 2023b).

Respecto al mercado geográfico, INDECOPI (2023) lo define como las áreas en las que se encuentran ubicadas las distintas fuentes de abastecimiento de un producto o servicio. Según el Decreto Legislativo N.º 1034 (2008), artículo 6, para este análisis se deben considerar los costos de transporte y las barreras al comercio existentes.

Para definir el mercado relevante, la autoridad de competencia de Estados Unidos desarrolló el test del monopolista hipotético, para aplicarlo se plantea la siguiente pregunta: si un monopolista hipotético incrementa el precio de un bien o servicio entre un 5-10% de manera no transitoria, ¿sería rentable dicha subida?

Si la respuesta es afirmativa, entonces el mercado de ese producto o servicio no incluye otros productos, ya que estos no generan suficiente presión competitiva como para que el incremento de precios deje de ser rentable. Por el contrario, si la subida no resulta rentable, la autoridad de competencia debe analizar qué otro u otros productos ejercen competencia, e incluirlos en el test del monopolista hipotético para evaluar si, tras dicha inclusión, el aumento de precios pasa a ser rentable. Cuando se analiza a un monopsonista hipotético, la lógica del test es equivalente, pero el ejercicio consiste en evaluar una reducción pequeña pero significativa y no transitoria al precio de compra de algún insumo.

En el caso del mercado geográfico, el razonamiento es similar. Por ejemplo, una vez definido que el bien A es el único dentro de su mercado de producto, corresponde analizar si basta con que el monopolista tenga control sobre una determinada zona geográfica, o si es necesario ampliar dicho ámbito geográfico para que el incremento de precios resulte rentable.

1.4 Efectos de la operación de concentración

Una vez definido el mercado relevante, la autoridad de competencia busca analizar los efectos de la operación de concentración. Estos efectos se denominan unilaterales o coordinados.

INDECOPI (2023) define los efectos unilaterales como la capacidad de la entidad concentrada para ejercer poder de mercado y aumentar precios o afectar otras variables competitivas, como

la cantidad, la variedad de productos y el ritmo de innovación. Además, tras una operación de concentración pueden surgir nuevos incentivos para que las empresas coluden, lo que se conoce como efectos coordinados.

Cabe resaltar que todas las empresas poseen cierto poder de mercado, entendido como la capacidad de fijar precios por encima del costo marginal. Sin embargo, el interés de la autoridad de competencia se centra en los casos en los que una empresa posee un poder de mercado elevado, capaz de afectar significativamente la competencia.

En la práctica es difícil medir el poder de mercado de manera directa, por lo que las autoridades de competencia deben recurrir a métodos indirectos. En consecuencia, es necesario definir qué medida de poder de mercado utilizar y qué umbral considerar como indicativo de que una empresa posee un nivel excesivo de poder de mercado para justificar la intervención de las autoridades de competencia (Motta, 2004).

Respecto a las medidas de poder de mercado utilizadas por las autoridades, se incluyen el Índice de Hirschman-Herfindahl (IHH), el delta IHH, las participaciones de mercado, las capacidades productivas, las barreras de entrada, el poder de negociación de los clientes, entre otras.

El Índice de Hirschman-Herfindahl (IHH) mide el nivel de concentración de un mercado. Se calcula elevando al cuadrado la participación de mercado de cada competidor y sumando todos los valores resultantes. Por ejemplo, si existen cinco competidores con participaciones de 30%, 30%, 20%, 10% y 10%, el IHH se calcula como $30^2 + 30^2 + 20^2 + 10^2 + 10^2 = 2300$. A mayor valor del IHH, mayor es la concentración del mercado. En un escenario de monopolio, con un único competidor con 100% de participación, el IHH alcanza 10,000.

El delta IHH, por su parte, mide la variación en el nivel de concentración del mercado como consecuencia de una operación de concentración. Se calcula como la diferencia entre el IHH posterior a la operación y el IHH previo a su ejecución.

Las autoridades de competencia consideran tanto el Índice de Hirschman-Herfindahl (IHH) como el delta IHH para medir preliminarmente los riesgos sobre la competencia en una operación de concentración horizontal. Según los lineamientos de INDECOPI (2023), las operaciones de concentración con valores de IHH menores a 1500, IHH entre 1500 y 2500 con

delta IHH menor a 200, o IHH mayores a 2500 con delta IHH menor a 100, son menos propensas a generar riesgos competitivos, salvo que existan condiciones adicionales que lo justifiquen.

Por su parte, los lineamientos del Departamento de Justicia de Estados Unidos (U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 2023b) presumen que una fusión que crea o consolida un mercado altamente concentrado (IHH mayor a 1800), y que implica un delta IHH mayor a 100, reduce sustancialmente la competencia o tiende a crear un monopolio.

Asimismo, los lineamientos de la Comisión Europea (2004) señalan que, en la mayoría de los casos, cuando el IHH posterior a la operación de concentración es inferior a 2000 con delta IHH menor a 250, o cuando el IHH es superior a 2000 pero el delta IHH es menor a 150, entonces no se identifican efectos riesgosos sobre la competencia.

Es importante considerar que el análisis del IHH y del delta IHH constituye un indicador relevante de los posibles riesgos sobre la competencia, pero estos deben evaluarse junto con otras variables que afectan la capacidad de la empresa concentrada para ejercer su poder de mercado y generar efectos anticompetitivos.

1.5 Eficiencias de la operación de concentración

Según los Lineamientos para la calificación y análisis de operaciones de concentración de INDECOPI (2023), la Comisión debe evaluar si las eficiencias alegadas por las partes son suficientes para contrarrestar los potenciales riesgos a la competencia que podrían derivarse de una operación de concentración. En ese sentido, corresponde a la empresa solicitante acreditar tanto la magnitud como la probabilidad de dichas eficiencias.

Según la Ley N.º 31112, las eficiencias que pueden ser consideradas por la autoridad se clasifican en tres tipos: eficiencias productivas, eficiencias asignativas y eficiencias innovativas.

Las primeras se refieren a la capacidad de producir un determinado nivel de producción al menor costo posible. Las segundas aluden a una situación en la que el precio que están dispuestos a pagar los consumidores por un bien o servicio es igual al costo marginal de su

producción. Finalmente, las eficiencias innovativas se relacionan con la generación de incentivos para innovar, ya sea mediante la reducción de costos o el desarrollo de productos nuevos o mejorados (U.S. Department of Justice, 1997).

Cabe señalar que, en el Perú, la Ley N.º 31112 no contempla las eficiencias transaccionales. Según la U.S. Department of Justice (1997), estas comprenden las ganancias de eficiencia derivadas de la reducción de los costos de transacción, particularmente cuando permiten mitigar comportamientos oportunistas² y problemas de *hold-up*³.

Adicionalmente, de acuerdo con los lineamientos de la autoridad de competencia estadounidense, las eficiencias invocadas en el marco de una operación de concentración deben cumplir con cuatro condiciones.

En primer lugar, deben ser específicas a la fusión, es decir, solo deben poder alcanzarse como consecuencia de la operación de concentración y no a través de medios alternativos menos restrictivos para la competencia. En segundo lugar, deben ser verificables, lo que implica que puedan ser comprobadas mediante metodologías y evidencia confiables, y no basarse únicamente en predicciones subjetivas de las partes involucradas. En tercer lugar, las eficiencias deben ser tales que prevengan una reducción sustancial de la competencia, correspondiendo a las partes demostrar que los beneficios generados compensan los riesgos anticompetitivos identificados en el mercado relevante. Finalmente, las eficiencias no deben ser anticompetitivas, en el sentido de que no pueden derivarse de un empeoramiento de las condiciones comerciales para socios comerciales de la empresa fusionada (U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission, 2023b).

1.5 Trade-off entre eficiencias y poder de mercado

Cuando coexiste un aumento del poder de mercado y la existencia de eficiencias, las autoridades de competencia deben evaluar si dichas eficiencias, junto con otras posibles medidas de mitigación, son suficientemente significativas para compensar el incremento del poder de mercado.

² Situación en la que no todas las contingencias futuras pueden ser especificadas ex ante en un contrato, lo que genera espacio para comportamientos oportunistas ex post.

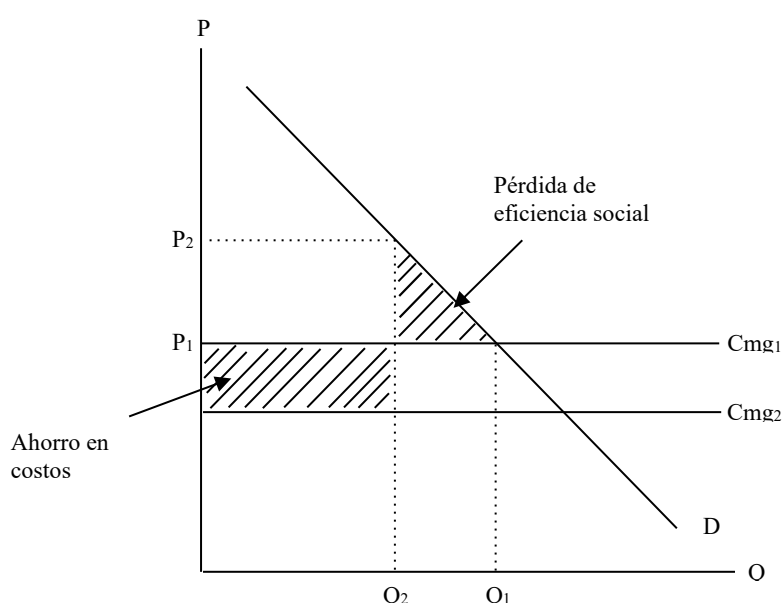
³ Situación en la que una de las partes explota la inversión hundida y específica a la relación realizada por la otra parte mediante una renegociación oportunista.

Si las autoridades no consideran las eficiencias al momento de emitir su resolución, existe un mayor riesgo de incurrir en un error tipo I, es decir, de bloquear una fusión que habría resultado eficiente y, por tanto, beneficiosa para los consumidores.

A continuación, se presenta un ejemplo práctico que ilustra cómo ciertas eficiencias pueden interactuar con un aumento del poder de mercado. Es importante señalar que se trata de una ilustración limitada, ya que no considera todas las eficiencias mencionadas previamente, sino únicamente una reducción en el costo marginal.

Figura 1.

Interacción entre eficiencias y aumento del poder de mercado



Nota: Elaboración propia en base a Williamson, 1968.

En este ejemplo, P_1 representa el precio antes de la operación de concentración y P_2 el precio posterior a esta. Las líneas horizontales corresponden a los costos marginales de las empresas involucradas: Cmg_1 denota el costo marginal previo a la fusión, mientras que Cmg_2 representa el costo marginal después de la fusión. El efecto neto sobre el bienestar se obtiene como la diferencia entre las dos áreas sombreadas del gráfico.

En este contexto, la autoridad de competencia debe evaluar si las eficiencias derivadas de la operación de concentración son suficientes para compensar un eventual aumento de precios producto de un mayor poder de mercado.

Como es de esperar, este análisis resulta particularmente complejo en la práctica y además se encuentra condicionado por el criterio que adopte la autoridad de competencia, en particular, si prioriza el bienestar del consumidor o el bienestar total del mercado.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL CASO

2.1 Descripción del caso

La operación de concentración consistía en la adquisición del 100% de las acciones de Agrícola del Chira (en adelante Caña Brava) por parte de AgroAurora. La primera está compuesta por dos empresas: Sucroalcolera del Chira, dedicada a la industrialización, fabricación y comercialización de derivados de la caña de azúcar entre ellos de alcohol etanol; y, Bioenergía del Chira, dedicada a la generación y comercialización de energía a partir de biomasa. Mientras que, AgroAurora se dedica a la siembra y cultivo de caña de azúcar, producción de alcohol anhidro, y generación de energía eléctrica.

En la Resolución de la Fase 1, la Comisión determinó que la operación de concentración presentaba una probabilidad alta de generar efectos restrictivos sobre la competencia en dos mercados relevantes. El primero corresponde al mercado de adquisición de caña de azúcar proveniente de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad. El segundo corresponde al mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista a nivel nacional (INDECOPI, 2024).

Tras el análisis realizado en la Fase 2, la Comisión reafirmó las preocupaciones identificadas en la Fase 1 y, en consecuencia, propuso una serie de medidas destinadas a mitigar los potenciales efectos anticompetitivos de la operación. No obstante, Grupo Gloria rechazó dichas medidas y presentó compromisos alternativos, los cuales fueron posteriormente denegados por la Comisión, al considerarse que no resultaban suficientes para restablecer las condiciones de competencia ex ante a la operación.

En consecuencia, INDECOPI resolvió no autorizar la operación de concentración empresarial, en el marco de lo dispuesto por la Ley N.º 31112 (INDECOPI, 2024).

2.2 Análisis del mercado relevante y poder de mercado

Para analizar si la adquisición de Caña Brava por parte de Grupo Gloria tiene la posibilidad de generar efectos restrictivos sobre la competencia lo primero que se debe hacer es definir en qué mercado esto puede acontecer. Tras haber definido el mercado relevante, se debe evaluar si,

dentro de ese mercado, existen los incentivos para que Grupo Gloria pueda ejercer su poder de mercado de tal forma que genere efectos anticompetitivos.

2.2.1 Mercado 1: Adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad

AgroAurora y Caña Brava se proveen de caña de azúcar a través de dos modalidades: suministro propio, que corresponde a la caña de azúcar cultivada en sus propias tierras, y suministro de terceros, es decir, la caña adquirida de agricultores. La Comisión plantea que existen riesgos sobre la competencia en el mercado de adquisición de azúcar de cañicultores en Lambayeque. En consecuencia, definen el mercado relevante como la adquisición de caña de azúcar de cañicultores en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad (INDECOPI, 2024).

A continuación, se busca validar si la definición del mercado de producto y el mercado geográfico planteada por la Comisión es correcta. Para esto, se aplicará el test del monopsonista hipotético. En este caso, el ejercicio consiste en evaluar si un monopsonista hipotético podría imponer de manera rentable una reducción pequeña pero significativa y no transitoria del 5-10% en el precio de compra de la caña de azúcar pagado a los cañicultores.

A) Definición del mercado relevante

i. Mercado de producto

Sustituibilidad de la demanda

Desde el lado de la demanda, se analiza si los ingenios que adquieren caña de azúcar de los cañicultores podrían abastecerse de otra fuente o utilizar un insumo alternativo para producir azúcar si el precio de la caña aumenta. Como se detallará más adelante, todos los ingenios competidores en el mercado de azúcar poseen tierras propias para el cultivo de caña y solo compran caña de terceros como complemento.

En este contexto, un ingenio que actúe como monopsonista en la compra de caña de agricultores tendría incentivos para pagar el menor precio posible por la caña adquirida a terceros. Esto

representa una amenaza real para los cañicultores, ya que los ingenios cuentan con otras alternativas de suministro.

Sustituibilidad de la oferta

Desde el lado de la oferta, el análisis busca determinar si los cañicultores podrían cambiar de comprador ante variaciones en las condiciones de compra, o si sería factible dejar de cultivar caña de azúcar en el corto plazo para producir otro insumo o dedicarse a otra actividad económica.

Para identificar potenciales compradores, es necesario analizar los usos de la caña. Según FAO y OECD (2022), aunque la caña se utiliza principalmente para producir azúcar, también sirve para obtener etanol y melaza, y el bagazo resultante de su molienda se emplea como fuente de energía para cogeneración eléctrica. En la práctica, los ingenios azucareros concentran todos estos usos. De acuerdo con el Informe Anual 2023 de Perucaña (2024), las empresas del gremio, responsables de aproximadamente el 90% de la producción nacional de azúcar y etanol, aprovechan integralmente la caña, destinando el jugo a la fabricación de azúcar y alcohol, y el bagazo a la cogeneración de energía.

La investigación de la Comisión evidenció que los cañicultores no cuentan con alternativas significativas que no sea la comercialización con los ingenios (INDECOPI, 2024). Ninguna otra industria adquiere caña en volúmenes relevantes, por lo que la demanda efectiva proviene prácticamente en su totalidad de los propios ingenios.

Otros factores que pueden limitar la capacidad de los cañicultores de encontrar compradores alternativos incluyen los costos de transporte y la existencia de contratos de exclusividad. Aunque los cañicultores generalmente no suscriben contratos de exclusividad, los costos de transporte afectan directamente su rentabilidad.

La posibilidad de cambiar de cultivo ante condiciones comerciales desfavorables es igualmente limitada. Según FAO (2012), la caña requiere suelos bien aireados, con pH específico y zonas con temperaturas óptimas superiores a 20 °C para crecer, y entre 10 y 20 °C durante la maduración, lo que restringe las alternativas de cultivo.

Asimismo, muchos agricultores siguen cultivos por tradición familiar, acumulando conocimiento específico y redes de contacto que aumentan la productividad. Rosenzweig y Wolpin (1985) destacan que esta experiencia genera retornos que explican la continuidad generacional en el uso de la tierra.

La reconversión a otro cultivo implica inversión en semillas, fertilizantes y mano de obra, recursos que a menudo no están disponibles, especialmente dado que, según el IPE (2025), el 80% de la agricultura es informal y el acceso al crédito es limitado. Esto limita también la posibilidad de cambiar de sector económico, ya que los trabajadores informales carecen de historial laboral que respalde empleos formales.

En conjunto, estos factores muestran que la oferta de caña es altamente inelástica: los cañicultores tienen pocas alternativas para dejar de producirla, reconvertirse a otros cultivos o cambiar de actividad económica. Por tanto, no existen productos sustitutos relevantes en el mercado de adquisición de caña de azúcar, lo que coincide con las conclusiones de la Comisión.

ii. Mercado geográfico

La Comisión delimitó el mercado geográfico a las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad porque evaluó los posibles problemas competitivos en el mercado de compra de caña en Lambayeque, donde ambas empresas involucradas en la operación de concentración se abastecen de dicho insumo (INDECOPI, 2024).

De acuerdo con las entrevistas realizadas por la Comisión, los cañicultores de Lambayeque señalaron que no les resulta rentable vender su producción a otras regiones fuera de estas tres, debido a los elevados costos de transporte y al deterioro del cultivo durante el traslado.

Incluso dentro de la región La Libertad, los cañicultores no se extienden hacia zonas más al sur, como Agroindustrial Laredo, debido a los mayores costos de transporte, por lo que prefieren vender su producción a Casa Grande o Cartavio (INDECOPI, 2024). En consecuencia, si existiera un monopsonista que cubriera Piura, Lambayeque y La Libertad, este constituiría el único comprador viable de caña para los agricultores de Lambayeque.

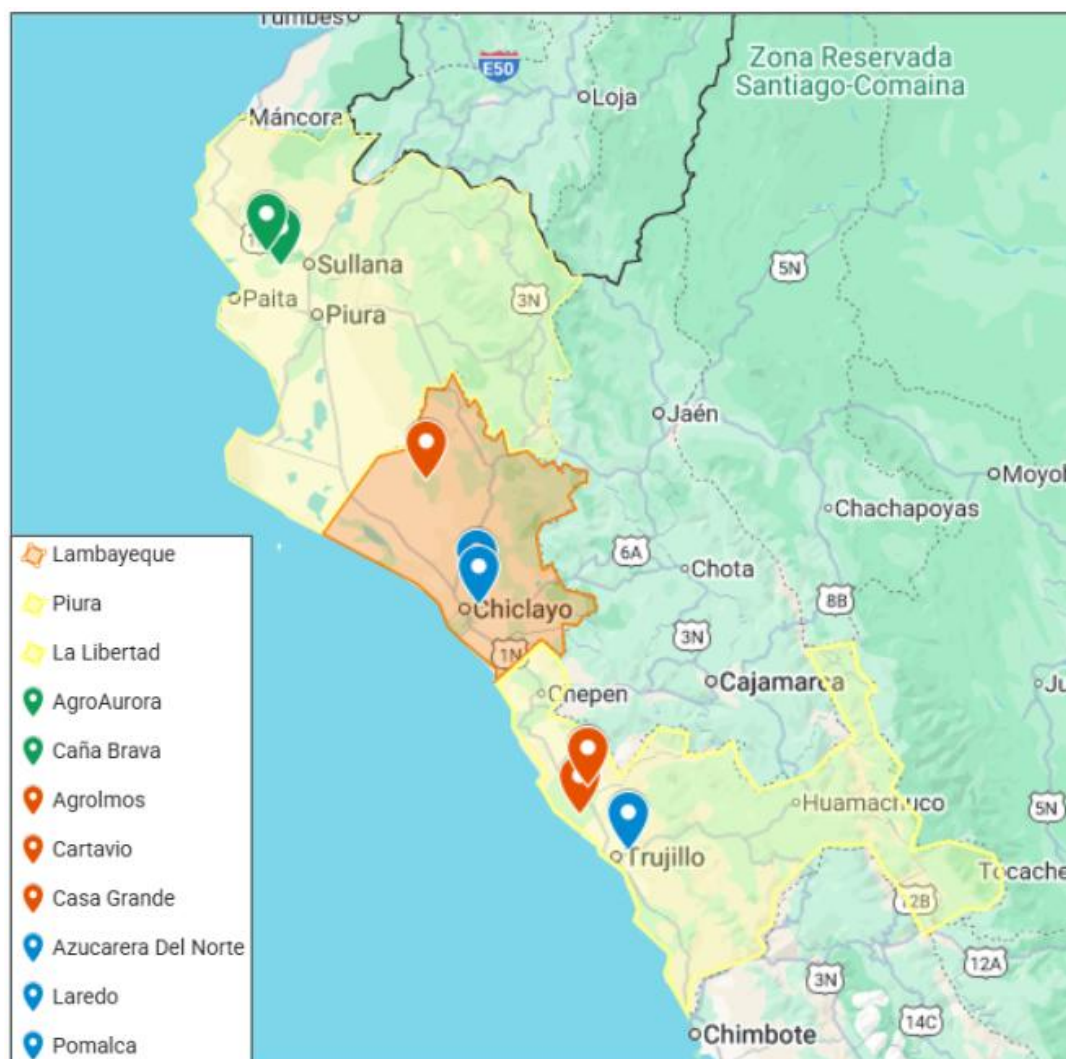
Esto sugiere que, en lugar de definir el mercado geográfico como un conjunto de regiones amplias, podría delimitarse a partir de áreas alrededor de cada ingenio que resulten económicamente viables para los cañicultores, considerando los costos de transporte y el tiempo, dado el carácter perecible de la caña de azúcar.

Por ejemplo, en el caso Cargill y Continental Grain, las empresas involucradas eran grandes compradoras de insumos agrícolas como trigo, maíz y soya, que adquirirían directamente de los agricultores. Estas empresas operaban centros de acopio de granos (*grain elevators*), que funcionaban como los puntos de compra a los que los agricultores llevaban su cosecha para venderla. Para definir el mercado geográfico, la autoridad de competencia delimitó, alrededor de cada centro de acopio, el área desde la cual dicho centro podía abastecerse de granos de manera económicamente viable (U.S. Department of Justice, Antitrust Division, 1999). Estas áreas de abastecimiento (*draw areas*) correspondían a las zonas desde las cuales los agricultores podían transportar su producción sin que los costos de transporte y el tiempo hicieran inviable la venta.

En la siguiente figura se muestra la posición de todos los ingenios que compiten en las tres regiones analizadas. En la zona norte, los marcadores de color verde corresponden a los ingenios involucradas en la operación de concentración. Los marcadores rojos indican la ubicación de los ingenios pertenecientes al Grupo Gloria (excluyendo AgroAurora), mientras que los marcadores azules representan al resto de los ingenios. La región de Lambayeque se identifica con el área sombreada en color anaranjado y se diferencia de las demás regiones, dado que el análisis de la Comisión se centra específicamente en los cañicultores de dicha región.

Figura 2.

Ubicación de ingenios azucareros en Piura, Lambayeque y La Libertad



Nota: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la Comisión definió este mercado geográfico tras identificar riesgos potenciales para los cañicultores de Lambayeque, lo que plantea la interrogante de por qué el análisis se circunscribe únicamente a los productores de dicha región. Dado que Caña Brava y AgroAurora se encuentran ubicadas en Piura, resulta razonable sostener que ambas también adquieren caña de azúcar de cañicultores de esa región.

Si se consideraran los riesgos potenciales sobre los cañicultores de Piura, el mercado geográfico podría redefinirse como únicamente Piura y Lambayeque, ya que La Libertad quedaría demasiado lejos para ser una alternativa viable para ellos. Se excluye a Ecuador, pese a su relativa cercanía, debido a los costos adicionales asociados a la exportación.

Al excluir La Libertad del mercado geográfico, se dejarían fuera a las dos empresas más grandes del Grupo Gloria (Casa Grande y Cartavio). En un escenario hipotético en el que se concluyera que el Grupo Gloria no tiene una participación significativa en este mercado geográfico alternativo, ello no cambiaría los hallazgos de la Comisión respecto de los efectos sobre los cañicultores de Lambayeque.

Si bien la resolución no precisa por qué no se consideró a Piura en la delimitación final, es razonable asumir dos posibles explicaciones. Primero, la región de Lambayeque muele más del doble de caña que la región Piura (MIDAGRI, 2025), por lo que constituye la zona de mayor relevancia desde una perspectiva competitiva. En segundo lugar, una delimitación geográfica más acotada permite reducir los costos y la complejidad de la investigación.

Una vez verificada la correcta definición del mercado relevante, se procede a evaluar la existencia de poder de mercado.

B) Evaluación de poder de mercado

Participaciones e índices de concentración

Utilizando los valores hallados por la Comisión en la investigación de mercado se observa que la participación de Grupo Gloria es entre 30-40% y la de Caña Brava entre 5-10% y el IHH antes de la operación de concentración es mayor a 1500 (ver Anexo 1). Después de la operación de concentración, la participación de Grupo Gloria podría alcanzar hasta el 50% del mercado y el IHH superaría el umbral de 2500 significando una variación en este índice superior a 200 (INDECOPI, 2024).

Si se considera únicamente la región de Lambayeque, donde ambas empresas compiten por la adquisición de caña, la concentración se vuelve considerablemente mayor (ver Anexo 2). En esa región, el IHH antes de la operación es de 4394. Tras la operación, Grupo Gloria pasaría a tener hasta el 90% del mercado y el IHH aumentaría a 6827, lo que implica un incremento de 2433 puntos (INDECOPI, 2024).

Según el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ, 2023b), cuando una fusión crea o refuerza un mercado altamente concentrado y el incremento del índice HHI supera los

100 puntos, se presume que la operación puede reducir sustancialmente la competencia o generar riesgo de un monopolio, lo que justifica la realización de un análisis más exhaustivo. Según sus lineamientos, se considera un mercado altamente concentrado aquel con un IHH superior a 1800.

En el caso de la Comisión Europea (2004), en varios casos han considerado que después de la operación de concentración, si la participación de mercado está entre 40-50% (incluso por debajo de 40%), entonces la operación conlleva a la creación o fortalecimiento de una posición dominante.

Dado que los indicadores de concentración sugieren un potencial riesgo competitivo, resulta necesario complementar dicho análisis con la evaluación de otras variables relevantes que permitan determinar la probabilidad de que el Grupo Gloria pueda ejercer una posición de abuso de dominio.

Esto es coherente con lo señalado por Motta (2004), quien sostiene que la participación de mercado, por sí sola, no permite concluir que una empresa pueda abusar de su posición dominante, pues existen otros factores que determinan el grado de poder de mercado que puede ejercer. Por ello, a continuación, se examinan dichas variables adicionales.

Capacidades

En el escenario hipotético en el que el Grupo Gloria redujera de manera no transitoria el precio de adquisición de la caña, la rentabilidad de dicha reducción dependería de la existencia de otros ingenios con capacidad para absorber la caña que actualmente venden los cañicultores de Lambayeque. En ausencia de compradores alternativos, el cañicultor no tendría otra alternativa que comercializar su producción con Grupo Gloria, aceptando el precio que éste determine.

La pregunta central es si la competencia podría disciplinar una reducción en el precio de este insumo por Grupo Gloria. Motta (2004) afirma que mientras más alta sea la capacidad instalada ociosa de la competencia, menos probable es que tras la operación de concentración la empresa fusionada incurra en usar su poder de mercado.

En la investigación realizada por la Comisión no se presenta un análisis de las capacidades de los ingenios; en consecuencia, en los siguientes párrafos se procederá a estimar dichos valores. Para ello, se toma como punto de partida lo señalado por la propia Comisión en su investigación de mercado, según la cual los cañicultores de Lambayeque producen aproximadamente 7000 toneladas de caña por día (INDECOPI, 2024).

Sobre esa base, se recopiló para cada ingenio el volumen de caña que procesa actualmente y su capacidad máxima diaria que figura en sus páginas institucionales. Esta información permite aproximar el nivel de capacidad ociosa disponible, es decir, la cantidad de caña adicional que cada ingenio podría procesar sin necesidad de realizar inversiones significativas.

Dicha capacidad ociosa se ajusta mediante la aplicación del ratio utilizado por la Comisión, según el cual aproximadamente el 35% de la caña utilizada por empresas azucareras proviene de terceros (INDECOPI, 2024). Además, se asume que ningún ingenio opera a más del 90% de su capacidad. Los resultados se presentan en la Tabla 1 (para una explicación detallada de los cálculos, ver Anexo 3).

Tabla 1

Capacidad adicional de absorción de caña de terceros por ingenio (en toneladas)

Empresa	Capacidad diaria	Molienda diaria total	Molienda diaria con caña de terceros	Capacidad adicional total	Caña adicional adquirida de terceros
Casa Grande	11000	5774	1391	4703	1646
Cartavio	6500	4689	1130	1630	570
Agrolmos	5400	4286	1033	1002	351
AgroAurora	5000	3969	956	928	325
Caña Brava	4300	3413	822	798	279
Pomalca	3300	2671	644	566	198
Laredo	5000	4252	1025	673	235

Nota: Elaboración propia con base en información pública disponible en las páginas institucionales de las empresas analizadas y memorias anuales.

Bajo estos supuestos, se encuentra que tanto Agroindustrial Pomalca como Agroindustrial Laredo adquirirán algo menos de 500 toneladas diarias de caña de terceros asumiendo que operarían al 90% de capacidad. Eso equivale a menos del 25% de lo que actualmente AgroAurora y Caña Brava adquieren de los cañicultores para moler. Esto implica que, aun si

el Grupo Gloria redujera los precios que paga por la caña, la capacidad de los ingenios competidores para absorber la oferta desplazada por esa conducta sería limitada.

No se incluye a Azucarera del Norte debido a la insuficiencia de información pública disponible que permita estimar su capacidad adicional para absorber caña de terceros. A pesar de ello, la Comisión recopiló información de cañicultores quienes señalan que dicho ingenio es significativamente más pequeño en comparación con los demás y que su capacidad de molienda es mínima (INDECOPI, 2024).

Además, según lo señalado por la Comisión, los cañicultores de Lambayeque no venderían su caña a Agroindustrial Laredo debido a la distancia y los mayores costos logísticos asociados (INDECOPI, 2024). Entonces, la cantidad de caña que efectivamente podría ser absorbida por la competencia sería incluso menor.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la capacidad ociosa, existen indicios que sugieren que los competidores no constituyen una presión competitiva suficiente para contrarrestar una eventual estrategia de reducción de precios por parte del Grupo Gloria en el mercado de adquisición de caña. Sin embargo, la Comisión debería actualizar este cálculo utilizando información proveniente de su propia investigación de mercado.

Barreras de entrada

Otro factor que podría disuadir al Grupo Gloria de reducir el precio al que adquiere caña de azúcar es la existencia de barreras de entrada en la industria azucarera. La Comisión halló que para que un ingenio compita en el mercado, este debe poseer sus propias tierras para el cultivo y adquirir caña de terceros como complemento (INDECOPI, 2024).

Depender exclusivamente de terceros para el suministro de caña, algo que ninguna empresa hace, las expondría a la volatilidad de precios, afectando directamente sus márgenes. Asimismo, perderían poder de negociación frente a cañicultores independientes y tendrían un control limitado sobre la calidad de la caña.

Dado que los ingenios enfrentan altos costos fijos, estos deben operar a elevados niveles de utilización de capacidad para ser eficientes, por lo que la integración con tierras propias resulta clave para reducir costos promedio y aprovechar economías de escala.

Según lo señalado por la Comisión, una empresa que desee ingresar al mercado azucarero enfrenta dos alternativas. La primera es adquirir tierras de agricultores independientes; no obstante, ello requeriría comprar terrenos a cientos de productores para alcanzar una escala suficiente de caña, lo que implica elevados costos de transacción. La segunda opción es adquirir una empresa azucarera ya establecida; sin embargo, esto no incrementa la competencia, pues el número de empresas en el mercado permanece igual (INDECOPI, 2024).

Además, la industria azucarera es intensiva en capital por lo que cualquier empresa que desee entrar a este mercado requiere incurrir en altos costos hundidos para la construcción del ingenio, la adecuación de los terrenos para el cultivo y la adquisición de maquinaria especializada.

En un análisis del mercado del azúcar en Estados Unidos, la U.S. International Trade Commission (2015), tras entrevistar a productores de azúcar estadounidenses y mexicanos, encontró que ninguno de ellos podía cambiar su producción de azúcar hacia otros productos lo cual evidencia lo difícil que sería que potenciales competidores de otras industrias ingresen al mercado azucarero.

Características de la oferta

Si bien no existen *switching costs* que dificulten a que los cañicultores cambien de comprador, la distancia geográfica sí influye de manera relevante en la decisión de los proveedores de caña de azúcar. Este factor puede resultar determinante para que la autoridad de competencia apruebe una operación que, en una primera aproximación, presenta el potencial de incrementar significativamente el poder de mercado de la empresa fusionada.

Por ejemplo, en el caso de fusión entre Smithfield Foods y Premium Standard Farms, Smithfield era el mayor productor de cerdos y el principal empacador y procesador de carne porcina en Estados Unidos, mientras que Premium Standard Farms era el segundo mayor productor de cerdos y el sexto mayor empacador. La autoridad de competencia estadounidense

planteó preocupaciones iniciales que la empresa fusionada podría reducir los precios pagados a los productores de cerdos en el Medio Oeste. No obstante, la fusión fue aprobada, en parte, debido a que los productores independientes no contaban con restricciones geográficas y podían vender los cerdos a numerosos mataderos, lo que limitaba la capacidad de la entidad resultante para ejercer dicho poder (U.S. Department of Justice, Antitrust Division, 2007).

Sin embargo, en el caso de los cañicultores de Lambayeque, estos se encuentran fuertemente limitados por la distancia geográfica, lo que restringe el número de ingenios a los que pueden vender su producción.

Además, cada cañicultor dispone, en promedio, de entre una y cinco hectáreas de tierra, lo que limita su volumen de producción y hace que cada uno aporte únicamente una fracción mínima de la caña procesada por los ingenios, resultando en un escaso poder de negociación. A partir de las entrevistas realizadas por la Comisión a proveedores de caña, se observa que estos aceptan el precio fijado por el Grupo Gloria (INDECOPI, 2024).

Determinación del precio de la caña

La Comisión encuentra que el precio de la caña depende de factores intrínsecos de la caña (nivel de sacarosa y peso) y factores externos como el precio del azúcar. Respecto a la cantidad de azúcar extraíble, o nivel de sacarosa, se determina en los exámenes de laboratorio dentro de los ingenios. La Comisión halla que Grupo Gloria no comparte los resultados de estos exámenes con los proveedores de caña, mientras que Caña Brava y otros ingenios sí lo hacen.

En cuanto a la determinación del peso de la caña, este se realiza en las balanzas de los propios ingenios. Al respecto, la Comisión corrobora que Grupo Gloria no permite que los cañicultores ingresen a verificar el peso de su cosecha, mientras que Caña Brava sí les permite acceder a dichas balanzas (INDECOPI, 2024).

En relación con el precio del azúcar, a partir de las entrevistas realizadas y del test de causalidad de Granger implementado por la autoridad, esta concluye que Grupo Gloria ejerce un liderazgo en la determinación del precio al tener mayor participación en este mercado (INDECOPI, 2024). No obstante, el hecho de que una empresa actúe como líder de precios no implica, por

sí mismo, la existencia de un abuso de posición de dominio, ya que el liderazgo en precios puede constituir un resultado natural del funcionamiento de un mercado oligopólico.

Rotemberg y Saloner (1990) afirman que muchas industrias se caracterizan por tener una empresa que es líder en precios y muestran que en equilibrio la empresa más informada determina el precio y las empresas menos informada la siguen. Corresponde a la Comisión evaluar con mayor detalle si la conducta descrita podría constituir un abuso de posición de dominio en el mercado del azúcar, cuestión que excede el alcance del presente análisis.

2.2.2 Mercado 2: Comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú

Para comprobar si el mercado fue correctamente definido por la Comisión se plantea el test del monopolista hipotético. ¿Podría un hipotético monopolista en la venta de azúcar imponer un aumento pequeño pero significativo y no transitorio en el precio de 5-10% tal que dicho aumento le resulte rentable?

A) Definición de mercado relevante

i. Mercado de producto

Sustituibilidad de la demanda

Para evaluar la sustituibilidad de la demanda, resulta necesario identificar los usos que los mayoristas dan al azúcar. Estos pueden agruparse en dos categorías: la compra de azúcar para su venta directa al consumidor final, y la compra de azúcar como insumo para la elaboración de otros bienes, como productos de pastelería, bebidas gaseosas y otros alimentos procesados.

Primero se analizan los sustitutos que enfrenta el azúcar en el mercado final. Aquí los sustitutos más conocidos y que han ganado popularidad en los últimos años por los supuestos beneficios a la salud son los edulcorantes. En un resolución de un caso de adquisición que involucró a dos ingenios azucareros en España (caso Acor / Tereos), la Comisión Nacional de la Competencia sostuvo que la glucosa, fructosa y otros productos edulcorantes sólo sustituyen el consumo de azúcar de forma muy parcial y limitada por lo que no formarían parte del mercado de producto de azúcar granulado (CNC, 2009).

Otro argumento que sustenta por qué el azúcar no tiene sustitutos comparables es la costumbre. La mayoría de los hogares en el Perú están habituados a consumir azúcar. De hecho, el INEI (2012) reportó que el consumo anual per cápita de azúcar ascendía a 19.5 kg hace un par de años, lo que evidencia su presencia consolidada en la canasta familiar.

En línea con el argumento anterior, las autoridades de competencia emplean un razonamiento similar cuando analizan la adquisición de plantas de procesamiento de leche de Dean Foods por parte de Dairy Farmers of America. En este caso, la autoridad define el mercado de producto exclusivamente como leche líquida, excluyendo la leche orgánica, la leche de soya, la leche de larga duración, la leche ultrapasteurizada y la leche aséptica, al considerar que los consumidores mantienen preferencias culturales y de sabor arraigadas por este tipo específico de leche (U.S. Department of Justice, Antitrust Division, 2020).

Otro argumento para sustentar que el azúcar no tiene sustitutos son los hallazgos de la US International Trade Commission (2015) que indican que para el caso estadounidense el azúcar es inelástica con respecto al precio. También, la FAO (s.f.-a) analiza la elasticidad precio del azúcar en una serie de países como Australia, China, Fiji, Indonesia, Japón, Pakistán, Filipinas y Tailandia, y hallan que se encuentra en el rango de -0.1 y -0.45 para todos los países excepto Japón (-0.8) e India (-0.6). De acuerdo con la teoría económica, cuando la elasticidad en valor absoluto es menor que uno, se considera que la demanda es inelástica.

Luego, se analiza los sustitutos que enfrenta el azúcar como insumo para la producción de otros bienes. Aquí se analiza si los sustitutos cumplen con las funciones que cumple el azúcar. Struck (et. al 2014) sostienen que la sustitución de la sacarosa por edulcorantes es compleja, ya que la sacarosa, además de aportar dulzor, contribuye a diversas propiedades del producto que los edulcorantes no pueden reemplazar.

En consecuencia, un hipotético monopolista podría aumentar el precio del azúcar para los mayoristas en el Perú sin que estos puedan sustituirla por otros productos ni por azúcar importada, debido a las preferencias de los consumidores.

Cabe resaltar que la Comisión no distingue entre azúcar rubia y azúcar blanca. Sin embargo, para efectos del análisis esto no resulta relevante, debido a que el azúcar blanca es simplemente el resultado de un proceso adicional de refinación. En consecuencia, en principio un ingenio

podría ajustar su capacidad para modificar la proporción de producción entre ambos tipos sin una restricción significativa.

Sustituibilidad de la oferta

Por el lado de la oferta, si un monopolista incrementa sus precios podrían verse incentivados a que ingresen nuevas empresas al mercado debido a que ven que sería rentable una potencial entrada que antes no lo hubiera sido. Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, existen barreras significativas que debe enfrentar un potencial entrante por lo que la entrada no cumple con que sea probable, oportuna, y suficiente.

Si bien la Comisión no precisa, en la definición del mercado relevante, que la comercialización de azúcar doméstica sea realizada por los ingenios azucareros, dicho detalle no resulta relevante, ya que únicamente los ingenios cuentan con la capacidad necesaria para comercializar azúcar a gran escala.

ii. Mercado geográfico

En el Perú, los compradores prefieren el azúcar nacional es porque la consideran de mayor calidad. Para entender esta preferencia, es importante identificar los atributos que ellos valoran. El primero es el sabor, determinado por el contenido de sacarosa y medido mediante la prueba de polarización. El segundo es el color, que refleja el grado de pureza y se evalúa a través del índice ICUMSA. En el país, el azúcar nacional suele percibirse como más oscuro y, por esa misma apariencia, se le atribuye un sabor más dulce (INDECOPI, 2024).

En consecuencia, el precio del azúcar importada siempre debe estar por debajo del azúcar nacional para poder venderse. Para comprobar lo anterior, la Comisión aplicó un test de causalidad de Granger y determinó que el precio del azúcar nacional influye de manera determinante en el precio del azúcar importada (INDECOPI, 2024).

La Comisión halló que el azúcar importada solo ingresó en volúmenes significativos al mercado mayorista durante el año del Fenómeno del Niño, el cual provocó una escasez en la producción local. Adicionalmente, según el Anexo 4, la participación de mercado de los importadores no ejerce una presión competitiva relevante (INDECOPI, 2024).

Por las razones expuestas, resulta adecuado concluir que el mercado geográfico relevante debe definirse como circunscrito únicamente al territorio peruano, y no a nivel internacional.

No obstante, es posible que el mercado geográfico haya sido definido de manera demasiado amplia. Como se analizará más adelante, los mayoristas enfrentan costos de transporte que limitan su capacidad de abastecerse libremente de cualquier ingenio del país. Por esa razón, si se están considerando los efectos anticompetitivos sobre una zona del país en particular, la definición del mercado geográfico debe considerar las restricciones que enfrentan los clientes para elegir a sus proveedores.

Una forma de delimitar el mercado geográfico consiste en considerar la ubicación de los mayoristas. Por ejemplo, en el caso *Dairy Farmers of America / Dean Foods*, debido a que los costos de transporte fueron un factor relevante para los clientes al momento de elegir proveedores de leche líquida, la autoridad de competencia definió los mercados geográficos relevantes con referencia a la ubicación de los clientes (U.S. Department of Justice, Antitrust Division, 2020).

Otra forma de delimitar el mercado geográfico consiste en utilizar un enfoque basado en radios de distancia alrededor de los ingenios azucareros. En el caso *Holcim / Lafarge*, la autoridad de competencia trazó círculos con radios de 150 km y 250 km alrededor de cada planta de cemento y analizó qué proporción de las ventas de cada planta se realizaba dentro de dichos radios, con el fin de verificar si la delimitación del mercado geográfico resultaba adecuada (Comisión Europea, 2014).

Considerando que Caña Brava opera principalmente en la zona norte, hubiera sido razonable considerar un mercado geográfico más acotado. No obstante, el hecho de que aún ante una definición geográfica más amplia se hayan identificado riesgos competitivos sugiere que dichos efectos restrictivos serían aún mayores si el mercado se delimitara a un ámbito territorial más reducido.

B) Evaluación de poder de mercado

Participaciones e índices de concentración

Partiendo de la definición de mercado relevante de la Comisión, se analizan las participaciones en este mercado y el índice IHH para identificar si podrían existir potenciales riesgos a la competencia. Recopilando los datos de la investigación de la Comisión se encuentra que Grupo Gloria posee la mitad del mercado mientras que Caña Brava entre 3-5% y el IHH es de 2437 lo cual indica que es un mercado altamente concentrado (ver Anexo 4) (INDECOPI, 2024).

Tras la operación, el IHH se incrementa en 347 puntos. De acuerdo con los lineamientos que mencionamos que usan otras autoridades de competencia a nivel mundial como en EEUU y Europa, estos valores de participación de mercado y concentraciones podrían generar grandes efectos anticompetitivos por lo que se requiere de un mayor análisis.

La Comisión encuentra que los riesgos potenciales para la competencia se vuelven más significativos si el análisis se limita a los mayoristas de la región de Piura, donde existe el mayor solapamiento entre Caña Brava y Grupo Gloria. Ello se debe a que las ventas de Caña Brava se concentran principalmente en dicha región, la cual representa aproximadamente el 50% de su mercado. En Piura, la principal empresa del Grupo Gloria es Agrolmos, que comercializa las marcas Dulce Aurora, Dulce Olmos y Dulce Norte (INDECOPI, 2024).

Capacidades

Para evaluar si, ante un aumento de precios por parte del Grupo Gloria, los demás ingenios azucareros podrían incrementar su producción y abastecer a los mayoristas, es necesario analizar su capacidad ociosa y el tiempo requerido para ajustar su oferta.

Según la FAO (s.f.-b), el ciclo de cultivo de la caña de azúcar es de aproximadamente quince a dieciséis meses, lo que implica que la respuesta productiva no puede ser inmediata. De acuerdo con el criterio utilizado por la autoridad de competencia del Reino Unido, la entrada o expansión solo se considera oportuna si puede materializarse en un plazo máximo de dos años (CMA, 2021). Otras autoridades de competencia no especifican un horizonte temporal exacto; no obstante, en distintos casos se observa que plazos cercanos a dos años han sido utilizados

como referencia para evaluar si la entrada potencial podría ejercer una presión competitiva efectiva (OECD, 2021).

Bajo este enfoque, la Comisión debería analizar si los ingenios competidores disponen de capacidad ociosa suficiente o si pudieran ampliarla dentro de un plazo razonable para incrementar su producción de azúcar y contrarrestar un eventual aumento de precios por parte del Grupo Gloria.

A partir de la información pública disponible en las memorias anuales se estimó la tasa de utilización de producción de azúcar por cada ingenio, indicador que permite evaluar qué proporción de su capacidad instalada fue efectivamente utilizada durante el año. El análisis se aplicó a los tres ingenios más grandes del Perú excluyendo a los ingenios del Grupo Gloria y Caña Brava, con el fin de determinar si cuentan con margen suficiente para aumentar rápidamente su producción frente a un posible incremento de precios de Grupo Gloria (para una explicación detallada de los cálculos, ver Anexo 5).

Tabla 2.

Utilización de capacidad de producción de azúcar

Empresa	Capacidad diaria de caña (ton)	Producción de azúcar (ton)	Caña molida (ton)	Días operativos⁴	Recuperación (%)⁵	Utilización (%)⁶
Laredo	5,000	135,576	1,403,301	330	10%	85%
Paramonga	4,250	119,903	1,127,907	330	11%	80%
Pomalca	3,300	86,157	881,511	330	10%	81%

Nota: Elaboración propia con base en información pública disponible en las páginas institucionales de las empresas analizadas y memorias anuales.

Los resultados muestran que tanto Agroindustrial Laredo, Paramonga y Pomalca, registran tasas de utilización entre 80-85%, lo que sugiere que dispondrán de cierta holgura para incrementar su producción. Bajo el supuesto de una tasa de utilización máxima del 90%, la capacidad adicional de producción de azúcar de los ingenios se reduce aún más. Estos

⁴ El supuesto de 330 días refleja la capacidad operativa efectiva, excluyendo paradas por mantenimiento y contingencias.

⁵ Se calcula dividiendo la cantidad de azúcar producida entre la cantidad de caña molida.

⁶ Calculada como la producción real de azúcar dividida entre la capacidad diaria × días operativos × tasa de recuperación.

resultados no permiten concluir que dicha capacidad adicional sea suficiente, dado que la participación conjunta del Grupo Gloria y Caña Brava alcanza casi dos tercios del mercado, ni que pueda desplegarse de manera oportuna para contrarrestar plenamente un eventual aumento de precios por parte del Grupo Gloria.

Barreras de entrada

Tal como se mencionó en la sección anterior, la entrada de potencial competencia está limitada a la disponibilidad de tierras para el cultivo. Además, el competidor deberá incurrir en costos hundidos para invertir en la planta, la maquinaria y la preparación de la tierra. Considerando esos factores no se puede afirmar que la entrada sea probable, oportuna y suficiente.

Características de los compradores

Respecto a los mayoristas, la Comisión no precisa cuántos operan en el mercado ni la participación de cada uno. Resulta relevante identificar si existen mayoristas de mayor tamaño con suficiente poder de negociación como para disciplinar la conducta de Grupo Gloria. De ser así, estos mayoristas podrían sustituir de proveedor ante un incremento de precios, reduciendo los incentivos de Grupo Gloria para elevarlos.

Tras entrevistar a diferentes mayoristas, la Comisión verificó que los costos de transporte son un determinante importante al momento de elegir con qué ingenio negociar. Como resultado, ante un potencial aumento de precios del Grupo Gloria, las opciones de los mayoristas están limitadas por su ubicación geográfica. Por ejemplo, la Comisión encuentra que los mayoristas de Piura solo compran a ingenios de Piura o Lambayeque; en consecuencia, sus alternativas son el propio Grupo Gloria, Caña Brava y Pomalca, y en menor medida Azucarera del Norte debido a su tamaño relativo (INDECOPI, 2024).

En la investigación de la Comisión no se detalla cómo operan los contratos entre los ingenios y los mayoristas. Esto resulta relevante, ya que la forma en que se estructuran dichos acuerdos podría influir en la probabilidad de que Grupo Gloria abuse de su posición de dominio. No obstante, la fluctuación a corto plazo tanto del precio del azúcar como de su producción sugiere que estos contratos probablemente no constituyen un factor determinante para el análisis.

Ello resulta consistente con lo señalado por la autoridad española en el caso ACOR / TEREOS, en el que se analizan los contratos de suministro de azúcar y se concluye que estos no tienen una duración prolongada, no son exclusivos y permiten a los clientes cambiar de proveedor con relativa facilidad (CNC, 2009).

Características del azúcar

Respecto a las características del azúcar producida por Caña Brava y la de Agrolmos, ingenio del Grupo Gloria con mayor presencia en el norte del país y por tanto su principal competidor, la Comisión analiza el grado de similitud entre ambos productos. Si bien el azúcar es un producto homogéneo, pueden existir determinadas características que los diferencien, tales como el precio, el color y el nivel de dulzura.

La Comisión compara los precios de Caña Brava con los de las marcas de Agrolmos y con los del resto del mercado. Encuentran que las marcas de Agrolmos son las más cercanas en términos de precio a Caña Brava (INDECOPI, 2024). Esto podría indicar que compiten directamente.

Además, la Comisión realiza un análisis de clúster para agrupar la información del azúcar según las cualidades que guían las preferencias de los consumidores, como el sabor y el color. El resultado muestra que Caña Brava y Agrolmos se encuentran en el mismo clúster, lo que confirma que compiten aún más estrechamente entre sí (INDECOPI, 2024).

Estos resultados constituyen indicios de que ambos productos pueden ser considerados sustitutos cercanos, lo que incrementa los incentivos del Grupo Gloria para elevar el precio de alguno de ellos. Para estimar dichos incentivos, se utiliza el índice GUPPI. La Comisión lo calcula a partir de la razón de desvío, en función de las participaciones de mercado de las partes. En este sentido, la Comisión estima que el GUPPI del Grupo Gloria se sitúa entre 1-5%, mientras que el de Caña Brava se encuentra entre 10-15% (INDECOPI, 2024).

Considerando estos valores del GUPPI, Grupo Gloria tendría pocos incentivos para aumentar los precios de sus propias marcas, porque la mayor parte de las ventas que perdería no se desviarían únicamente hacia Caña Brava, sino hacia todas las empresas del mercado. En cambio, Caña Brava sí tendría mayores incentivos para incrementar precios, ya que una

proporción significativa de los consumidores que dejarían de comprarle se desplazaría hacia las marcas de Grupo Gloria, que pasarían a formar parte de la misma empresa.

Respecto al uso de las participaciones de mercado para construir la razón de desvío, Shapiro (1996) afirma que cuando los productos son relativamente similares y no existe un competidor especialmente cercano, las participaciones de mercado pueden utilizarse como un proxy razonable. En todo caso el índice calculado por la Comisión estaría subestimando la magnitud de la dirección de ambos índices GUPPI debido a que, según lo expuesto en los párrafos anteriores, las marcas de azúcar de Agrolmos y de Caña Brava presentan un alto grado de similitud entre sí.

2.3 Eficiencias y medidas de mitigación

La Comisión Europea (2004) señala que una fusión que genera niveles de poder de mercado similares a los de un monopolio no puede ser compensada únicamente por las eficiencias que las partes puedan demostrar, ya que estas no son suficientes para contrarrestar los efectos anticompetitivos. Asimismo, Motta (2004) señala que cuanto mayor sea la probabilidad de que una fusión permita a las partes ejercer poder de mercado, mayores deben ser las ganancias de eficiencia requeridas para autorizarla.

En la resolución, la Comisión no incorpora las eficiencias económicas alegadas por el Grupo Gloria. La autoridad de competencia sí menciona que el Grupo Gloria no demostró la existencia de eficiencias capaces de compensar los efectos derivados de una posible restricción significativa de la competencia, ni acreditó su existencia de manera suficiente (INDECOPI, 2024).

Sobre las medidas de mitigación, la Comisión propuso dos alternativas. La primera fue la venta a un tercero de los activos necesarios para el proceso productivo de la caña, incluyendo los terrenos y la marca Caña Brava, junto con un compromiso de adquisición de un volumen determinado de caña a los productores de Lambayeque. La segunda fue la venta de los terrenos y la marca Caña Brava a un tercero que ya cuente con los activos productivos necesarios, igualmente acompañada de un compromiso de compra de caña a los cañicultores de dicha región (INDECOPI, 2024).

Las medidas que consideran la venta de la totalidad o de una parte sustancial del negocio en el que se han identificado riesgos competitivos constituyen la alternativa preferida por las autoridades de competencia a nivel internacional.

Por ejemplo, el caso Holcim / Lafarge corresponde a una fusión entre dos empresas cementeras, en la que la autoridad de competencia europea definió múltiples mercados relevantes con solapamientos por producto y ámbito geográfico. Como medidas de mitigación, los compromisos asumidos eliminaron todos los solapamientos entre las actividades de ambas empresas, restableciendo la situación competitiva ex ante, e incluyeron la desinversión total de las operaciones de Holcim o de Lafarge en cada país donde se identificaron riesgos competitivos (Comisión Europea, 2014).

Otro caso es el de Dean Foods / Dairy Farmers of America. Dean Foods se declaró en quiebra y DFA presentó una oferta para adquirir 44 de sus plantas. La autoridad de competencia presentó una demanda sosteniendo que la adquisición generaría solapamientos con plantas de DFA en Illinois y Wisconsin (plantas Harvard y De Pere), así como en Nueva Inglaterra (planta de Franklin), lo que reduciría sustancialmente la competencia en el procesamiento y venta de leche en esas zonas. Entonces, se propuso la venta de las tres plantas afectadas a compradores que compiten eficazmente en los mercados definidos, con la exigencia de que Harvard y De Pere se transfieran a un mismo comprador, además de otorgamientos de marcas y licencias de marca asociadas a cada planta (U.S. Department of Justice, 2020).

Un caso distinto es el de la adquisición de Hillshire Brands por parte de Tyson Foods. El Departamento de Justicia de Estados Unidos intervino en la adquisición debido a que, tras la operación de concentración, la empresa fusionada habría alcanzado más de un tercio de participación de mercado en la compra de cerdas a los granjeros en Estados Unidos. En consecuencia, el DOJ exigió a Tyson Foods la desinversión total de Heinold Hog Markets, su negocio de compra de cerdas, a favor de un comprador aprobado por la División Antimonopolio del DOJ (U.S. Department of Justice, 2014).

Un ejemplo adicional es el de COFCO / Nidera en Argentina. La empresa Syngenta adquirió el negocio de semillas de COFCO, quedando así con el control de Nidera. Las partes propusieron una definición de mercado relevante que consideró las actividades de I+D de semillas híbridas de girasol (banco de germoplasma), aguas arriba, y de producción y

comercialización de tales semillas, aguas abajo, como únicos mercados relevantes. Como medida de mitigación se propuso la venta del 100% del negocio del banco de germoplasma de semillas de girasol adquirido a Nidera, correspondiente al negocio aguas arriba hacia Nuseed Argentina, empresa que ya competía activamente en los mercados aguas arriba y aguas abajo (CNDC, 2022).

En el caso bajo análisis, ambas alternativas propuestas por la Comisión toman en consideración los dos mercados relevantes definidos. En el primer mercado, se establecen medidas de carácter conductual orientadas a preservar el volumen de caña adquirido a los agricultores. En el segundo mercado, se establecen diversas medidas de carácter estructural con el objetivo de garantizar el mantenimiento de la competencia en el mercado aguas abajo.

No obstante, Grupo Gloria rechazó ambas medidas y propuso la adquisición y ampliación de la capacidad productiva de un ingenio subutilizado en Lambayeque, a cargo de un tercero [CONFIDENCIAL], junto con la desinversión de diversos activos tanto de Caña Brava como del propio Grupo Gloria a favor de dicho ingenio. Esta desinversión implicaría una reducción de entre 60% y 70% de la capacidad productiva de Caña Brava, lo que, según Grupo Gloria, permitiría mitigar parcialmente los efectos anticompetitivos de la operación. Adicionalmente, Grupo Gloria se comprometió a que el nuevo ingenio alcance, en un plazo máximo de tres años, los niveles productivos actuales de Caña Brava, utilizando exclusivamente caña de terceros, dado que no contaría con tierras propias (INDECOPI, 2024).

En lo que sigue se explicará por qué dichas medidas no son suficientes para mitigar los riesgos competitivos.

Primero, entre los activos propuestos, el Grupo Gloria no incluye tierras destinadas para que el ingenio cultive caña de azúcar lo cual es fundamental para que el ingenio sea competitivo. Según la investigación de mercado realizada por la Comisión, para cualquier empresa que busque competir en el mercado del azúcar resulta fundamental contar con tierras propias, ya que ello permite un mayor control sobre los costos, la disponibilidad del insumo y la calidad del producto (INDECOPI, 2024).

Segundo, Grupo Gloria definió a un comprador específico (información que no fue divulgada en la versión pública de la resolución). El problema con esto, según Motta (2004) es que las

empresas que participan en la operación de concentración pueden tener el incentivo de elegir a una empresa que no sea una amenaza para ellos competitivamente hablando y por tanto no tenga el potencial de alcanzar los niveles competitivos previos a la operación.

Tercero, Grupo Gloria optó por no vender la totalidad del negocio de Caña Brava, proponiendo en su lugar la desinversión parcial de activos tanto de dicha empresa como de otras empresas del grupo. Permitir que la empresa bajo análisis pueda elegir el paquete de activos es peligroso porque está incentivada a elegir un paquete que no sea óptimo (Motta, 2004). También, según la ICN (2016), es preferible que los activos a desinvertir provengan de una sola de las partes, pues lo contrario puede incrementar el riesgo de composición y reducir la eficacia del remedio.

Finalmente, el Grupo Gloria se compromete a que la empresa que adquiera el ingenio subutilizado en Lambayeque alcance un determinado nivel de producción; sin embargo, a la luz de lo expuesto en los párrafos anteriores, no puede afirmarse que exista evidencia suficiente que permita garantizar el cumplimiento de dicho compromiso ni que el nuevo operador logre ejercer una presión competitiva comparable a la que ejercía Caña Brava antes de la operación de concentración.

En conclusión, las medidas propuestas por Grupo Gloria no garantizan de que la competencia regrese a sus niveles pre-operación de concentración lo cual es la condición esencial bajo la cual las autoridades de competencia analizan las medidas compensatorias.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar si la Resolución N.º 148-2024/CLC-INDECOPI, referida a la potencial adquisición de Caña Brava por parte de AgroAurora, empresa perteneciente al Grupo Gloria, fue acertada desde una perspectiva económica de libre competencia. El interés por analizar dicha resolución surge del hecho de que, hasta la fecha, no se había registrado ninguna operación de concentración denegada por la Comisión desde la entrada en vigencia de la Ley N.º 31112, que establece el control previo de las operaciones de concentración empresarial.

Se valida la hipótesis del trabajo que sostiene que la decisión adoptada por INDECOPI fue correcta. Para evaluarla, en primer lugar, se verificó si los mercados relevantes habían sido definidos adecuadamente, para lo cual se aplicó el test del monopolista y del monopsonista hipotético, metodología desarrollada por la autoridad de competencia estadounidense. Posteriormente, se analizó si la operación de concentración habría generado un aumento significativo del poder de mercado de la empresa resultante. Para ello, no sólo se examinaron las participaciones de mercado y los índices de concentración, sino que también se consideraron diversas variables adicionales que podrían influir en la capacidad del Grupo Gloria para ejercer un potencial abuso de posición de dominio.

El análisis se centró en los efectos unilaterales, dado que la operación no genera un mercado más simétrico, sino que refuerza la posición de dominio del Grupo Gloria. En este contexto, el análisis de posibles efectos procolusivos resulta menos relevante, ya que la empresa tendría incentivos para ejercer poder de mercado de manera unilateral, sin necesidad de coordinar su conducta con otros agentes. Asimismo, la existencia de efectos unilaterales es, en principio, suficiente para cuestionar la aprobación de una operación de concentración. En línea con ello, Motta (2004) señala que la primera pregunta en el análisis de una fusión debe ser si esta genera efectos unilaterales; sólo en caso de que la respuesta sea negativa corresponde evaluar la posibilidad de efectos procolusivos.

A partir del análisis desarrollado, se formulan las siguientes recomendaciones.

Para una definición más precisa del mercado geográfico de los cañicultores, podría emplearse una metodología basada en la delimitación de áreas de captación alrededor de los ingenios

azucareros, considerando umbrales de distancia económicamente relevantes. Por ejemplo, Agroindustrial Laredo ha señalado que no adquiriría caña de azúcar proveniente de cañicultores ubicados a una distancia mayor a 100 km, lo que sugiere que el mercado de aprovisionamiento presenta una dimensión geográfica local condicionada por distancia.

En cuanto a la definición del mercado geográfico de los mayoristas, si bien el azúcar es transportable, los costos de transporte pueden constituir un componente relevante en las decisiones de compra. Por ejemplo, los mayoristas ubicados en Piura suelen adquirir azúcar únicamente de ingenios situados en Piura o Lambayeque. En este contexto, una delimitación excesivamente amplia del mercado geográfico podría sentar un precedente que, en futuros casos, conduzca a sobreestimar su verdadera dimensión y, en consecuencia, a subestimar o no identificar riesgos de potenciales efectos anticompetitivos que, en realidad, podrían materializarse.

Asimismo, resulta pertinente que la autoridad de competencia profundice en el análisis de si la capacidad del Grupo Gloria para influir de manera significativa en el precio del azúcar constituye un abuso de posición dominante. En este sentido, el aspecto central no es el hecho de que la empresa determine el precio, sino la forma en que lo hace y los efectos que dicha conducta genera sobre la competencia y los consumidores.

Se considera oportuno que la autoridad de competencia fomente la implementación de prácticas más transparentes en la determinación del precio de la caña de azúcar por parte de los ingenios, en particular en el caso del Grupo Gloria, tomando como referencia experiencias observadas en ingenios como Caña Brava y otros actores del sector. Entre dichas prácticas se incluyen la divulgación de los resultados de laboratorio sobre el contenido de sacarosa de la caña y el acceso de los cañicultores a las balanzas para verificar el peso entregado. La adopción de estas medidas permitiría reducir asimetrías de información en el mercado de adquisición de caña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agraria.pe. (2024). Perú produce entre 1 millón y 1.2 millones de toneladas de azúcar.
<https://agraria.pe/noticias/peru-produce-entre-1-millon-y-1-2-millones-de-toneladas-de-35065>
- Agroindustrial Laredo S.A.A. (s. f.). Acerca de la empresa.
<https://agroindustriallaredo.com/acercadelaempresa/>
- Agroindustrial Laredo S.A.A. (2023). Memoria del directorio 2023.
<https://www.studocu.com/pe/document/pontificia-universidad-catolica-del-peru/economia-aplicada-a-la-gestion-1/memoria-del-directorio-2023pdf-textdurante-el-ano-2023-agroindustrial808083-litros-de-alcohol-hidratado/91048542>
- Agroindustrial Laredo S. A. A. (2025). Memoria anual 2024.
<https://agroindustriallaredo.com/wp-content/uploads/2025/03/Memoria-del-Directorio-2024.pdf>
- Agro Industrial Paramonga S. A. A. (2024). Memoria institucional 2023.
<https://www.agoparamonga.com/wp-content/uploads/2025/03/MEMORIA-INSTITUCIONAL-2023.pdf>
- Agrolmos S.A.A. (s. f.). Nosotros. Coazucar.
https://www.coazucar.com/esp/agrolmos_nosotros.html
- Asociación Peruana de Agroindustriales del Azúcar y Derivados (Perucaña). (2024). Memoria anual 2023.
https://a9fafb42-f4d5-472f-a7dc-cbd2ecebe511.filesusr.com/ugd/43b6dc_2a9b65412c864234a33ca16e1ff5c6f0.pdf
- Cañabrava S.A.C. (s. f.). Nosotros. <https://www.canabrava.com.pe>
- Casa Grande S.A.A. (s. f.). Nosotros. Coazucar.
https://www.coazucar.com/esp/casagrande_nosotros.html
- Casa Grande S.A.A. (2023). Memoria anual 2023.
<https://es.scribd.com/document/864178255/Casa-Grande-Memoria-Anual-2023>
- Cartavio S.A.A. (s. f.). Nosotros. Coazucar.
https://www.coazucar.com/esp/cartavio_nosotros.html
- Cartavio S.A.A. (2023). Memoria anual 2023. Bolsa de Valores de Lima.
<https://documents.bvl.com.pe/hhii/B11082/20240221234001/CARTAVIO32MEMORIA322023.PDF>
- Comisión Europea. (2004). Directrices sobre la evaluación de las concentraciones horizontales en virtud del Reglamento del Consejo sobre el control de las concentraciones entre

- empresas (2004/C 31/03). Diario Oficial de la Unión Europea, C31, 5–18. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52004XC0205\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52004XC0205(02))
- Comisión Europea. (2014). Commission decision in Case COMP/M.7252 — Holcim/Lafarge. https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m7252_20141215_20212_4126522_EN.pdf
- Comisión Nacional de la Competencia (CNC). (2009). Resolución del expediente C-0136/09 (ACOR/TEREOS). https://www.cnmc.es/sites/default/files/14973_7.pdf
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC). (2022). Dictamen CONC.1654 [PDF]. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/conc1654.pdf>
- Competition and Markets Authority (CMA). (2021). Merger assessment guidelines (MAGs). https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/986475/MAGs_for_publication_2021_--_.pdf
- Competition Bureau Canada. (2016). Submission to the OECD on public interest considerations in merger control. Government of Canada. <https://competition-bureau.canada.ca/en/how-we-foster-competition/promotion-and-advocacy/regulatory-advice/interventions-competition-bureau/submission-oecd-public-interest-considerations-merger-control>
- Congreso de la República. (2021). Ley N.º 31112, Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1709323/Ley%2031112.pdf.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2008). Decreto Legislativo N.º 1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas. Diario Oficial El Peruano.
- Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2024a). Estados financieros al 31 de diciembre de 2023. Superintendencia del Mercado de Valores. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Auditado%202023.pdf>
- Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2024b). Memoria anual 2023. <https://es.scribd.com/document/740045493/Memoria-Pomalca-2023>
- Empresa Agroindustrial Pomalca S. A. A. (2025). Memoria anual del Directorio 2024. https://www.pomalca.com.pe/pomalcaweb/memoria_anual.pdf
- Farrell, J., & Shapiro, C. (1990). Horizontal mergers: An equilibrium analysis. *The American Economic Review*, 80(1), 107–126. <http://www.jstor.org/stable/2006737>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2012). Natural resource assessment for crop and land suitability: An application for selected bioenergy crops in Southern Africa region (Natural Resource Management and Environment Department

- Working Paper No. 14). FAO. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/agp/SA-LR.pdf
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s. f.). Background studies on sugar industry issues [PDF]. FAO. <https://www.fao.org/4/x0513e/x0513e02.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s. f.). Sugarcane: Crop information. <https://www.fao.org/land-water/databases-and-software/crop-information/sugarcane/en/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations & Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Sugar. En OECD-FAO Agricultural Outlook 2022–2031. FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ef0f187c-4e1a-42f9-bf46-84ce0924f5cc/content>
- Ginsburg, D. H. (2020). The Honorable Douglas H. Ginsburg Delivers Remarks on the Consumer Welfare Standard on the Occasion of Receiving the 2020 Sherman Award. U.S. Department of Justice, Office of Public Affairs. <https://www.justice.gov/archives/opa/speech/honorable-douglas-h-ginsburg-delivers-remarks-consumer-welfare-standard-occasion>
- Grupo Gloria. (s. f.). Casa Grande S.A.A. <https://www.grupogloria.com/empresas/interna/p/33/casa-grande-s.a.a>
- Inga, J. C. (2003). Industria azucarera peruana: Evolución y perspectivas. Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/d746ddc0-d2fc-4a0b-8ad3-177f1627f61b/content>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2023). Lineamientos para la calificación y análisis de las operaciones de concentración empresarial. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/lineamientos-para-la-calificacion-y-analisis-de-las-operaciones-de-concentracion-empresarial>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2024). Resolución N.º 148-2024/CLC-INDECOPI.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2025). Más de 70 solicitudes de concentración empresarial pasaron por el Indecopi desde que rige el nuevo control previo. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/1190115-mas-de-70-solicitudes-de-concentracion-empresarial-pasaron-por-el-indecopi-desde-que-rige-el-nuevo-control-previo>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2025). El 80 % de los agricultores peruanos sigue en la informalidad. <https://ipe.org.pe/el-80-de-los-agricultores-peruanos-sigue-en-la-informalidad/>
- International Competition Network (ICN). (2016). Merger remedies guide (Merger Working Group). https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/MWG_RemediesGuide.pdf
- International Competition Network (ICN). (2018). Analytical framework for merger control. https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/MWG_AnalyticalFrameworkforMergerControl.pdf
- Motta, M. (2004). Competition Policy: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511804038>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2025). Producción agroindustrial alimentaria 2024 (Anuario Estadístico). Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA). https://siea.midagri.gob.pe/portal/phocadownload/datos_estadisticas/anuarios/agroindustria/agroindustrial-2024.pdf
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. Viceministerio de Políticas de Industrialización. (2024). Complejo productivo de la caña de azúcar: Zafra 2024–2025 (a diciembre de 2024). Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://produccion.gob.bo/wp-content/uploads/2025/09/2025-a5625-evaluacion-zafra-2024-2025.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2017). Merger control in Latin America and the Caribbean: Recent developments and trends. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/merger-control-in-latin-america-and-the-caribbean-recent-developments-and-trends_3bbcff38/ec0229c4-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2018). Suspensory effects of merger notifications and gun jumping. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f1ee76ef-en>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2021). Concept of potential competition (OECD Competition Committee Discussion Paper No. DAF/COMP(2021)3).
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/the-concept-of-potential-competition_f6ac3141/82caa437-en.pdf
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. (1990). Collusive price leadership. *The Journal of Industrial Economics*, 39(1), 93–111. <https://doi.org/10.2307/2098369>
- Rosenzweig, M. R., & Wolpin, K. I. (1985). Specific experience, household structure, and intergenerational transfers: Farm family land and labor arrangements in developing countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 100(Supplement), 961–987. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:100:y:1985:i:supplement:p:961-987>
- Shapiro, C. (1996). Mergers with differentiated products. *Antitrust*, Spring 1996, 23–?. <https://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/diversion.pdf>
- Struck, S., Jaros, D., Brennan, C. S., & Rohm, H. (2014). Sugar replacement in sweetened bakery goods. *International Journal of Food Science & Technology*, 49(9), 1963–1976. <https://doi.org/10.1111/ijfs.12617>
- U.S. Department of Justice. (2014). Justice Department requires divestiture in Tyson Foods Inc. acquisition of the Hillshire Brands Company. <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-requires-divestiture-tyson-foods-inc-acquisition-hillshire-brands-company>
- U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2023a). Merger guidelines: Market definition. <https://www.justice.gov/atr/merger-guidelines/tools/market-definition>
- U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2023b). Merger guidelines. <https://www.justice.gov/atr/merger-guidelines>
- U.S. Department of Justice, Antitrust Division. (1997). The Merger Guidelines and the integration of efficiencies into antitrust review of horizontal mergers. <https://www.justice.gov/archives/atr/merger-guidelines-and-integration-efficiencies>
- United States Department of Justice, Antitrust Division. (1999). Complaint: United States v. Cargill, Inc. and Continental Grain Co. [Documento legal]. <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/490676/dlantitrust-review-horizontal-mergers>
- U.S. Department of Justice, Antitrust Division. (2007, May 4). Statement of the Department of Justice Antitrust Division on its decision to close its investigation of Smithfield Inc.’s

- acquisition of Premium Standard Farms Inc.
https://www.justice.gov/archive/atr/public/press_releases/2007/223077.htm
- U.S. Department of Justice, Antitrust Division. (2020). Competitive Impact Statement: United States and Plaintiff States v. Dairy Farmers of America, Inc. and Dean Foods Company (No. 1:20-cv-02658). <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1279541/dl>
- United States International Trade Commission. (2015). Sugar from Mexico: Investigation Nos. 701-TA-513 and 731-TA-1249 (Final) (USITC Pub. 4577). https://www.usitc.gov/publications/701_731/pub4577.pdf
- Valentine, D. A. (1996). The evolution of U.S. merger law [Discurso preparado para conferencia de INDECOPI]. Federal Trade Commission. <https://www.ftc.gov/news-events/news/speeches/evolution-us-merger-law>
- Waghmode, V. (2023). Meerut: Sugar mills crushing below full capacity. ChiniMandi. <https://www.chinimandi.com/meerut-sugar-mills-facing-sugarcane-shortage/>
- Williamson, O. E. (1968). Economies as an antitrust defense: The welfare tradeoffs. *The American Economic Review*, 58(1), 18–36. <http://www.jstor.org/stable/1831653>

ANEXOS

Anexo 1. Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad (2020-2022)

Empresa	2020	2021	2022
Grupo Gloria	[30%-40%]	[20%-30%]	[30%-40%]
Caña Brava	[0%-5%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Agroindustrial Pomalca	[1%-10%]	[10%-20%]	[10%-20%]
Agroindustrial Laredo	[20%-30%]	[20%-30%]	[20%-30%]
Otros	[30%-40%]	[30%-40%]	[10%-20%]
Participación conjunta (Grupo Gloria + Caña Brava)	[30%-40%]	[30%-40%]	[40%-50%]
IHH antes	-	-	>1500
IHH después	-	-	>2500
Variación del IHH	-	-	>200

Nota: Elaboración propia en base a INDECOPI (2024)

Anexo 2. Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en la región de Lambayeque (2020-2023)

Empresa	2020	2021	2022	2023
Grupo Gloria	[40%-50%]	[30%-40%]	[40%-50%]	[60%-70%]
Caña Brava	[15%-20%]	[20%-30%]	[20%-30%]	[15%-20%]
Participación conjunta (Grupo Gloria + Caña Brava)	[60%-70%]	[60%-70%]	[60%-70%]	[80%-90%]
Agroindustrial Pomalca	[30%-40%]	[30%-40%]	[30%-40%]	[10%-20%]
Agroindustrial Laredo	-	-	[1%-5%]	[1%-5%]
Azucarera del Norte	2.18%	1.96%	1.52%	1.91%
IHH antes	-	-	-	4394
IHH después	-	-	-	6827
Variación del IHH	-	-	-	2433

Nota: Elaboración propia en base a INDECOPI (2024)

Anexo 3. Explicación metodológica del cálculo de capacidad adicional de absorción de caña de terceros por ingenio

Empresa	Capacidad diaria	Capacidad anual de molienda	Molienda anual de caña	Utilización de caña	Molienda diaria total	Molienda diaria de terceros	Capacidad adicional total	Caña adicional adquirida de terceros
Casa Grande	11000	3630000	1905405	52%	5774	1391	4703	1646
Cartavio	6500	2145000	1547348	72%	4689	1130	1630	570
Agrolmos	5400	1782000	1414509	79%	4286	1033	1002	351
AgroAurora	5000	1650000	1309730	79%	3969	956	928	325
Caña Brava	4300	1419000	1126368	79%	3413	822	798	279
Pomalca	3300	1089000	881511	81%	2671	644	566	198
Laredo	5000	1650000	1403301	85%	4252	1025	673	235

Nota: Elaboración propia con base en información pública disponible en las páginas institucionales de las empresas analizadas y memorias anuales.

Utilizando la información sobre la capacidad diaria de molienda publicada en las páginas institucionales de las empresas, y bajo el supuesto de 330 días efectivos de operación al año, se calcula la capacidad anual de molienda de cada ingenio. Este supuesto se basa en la práctica habitual de la industria azucarera, en la cual los ingenios no operan los 365 días del año debido a paradas programadas por mantenimiento, ajustes técnicos y contingencias operativas, lo que reduce los días efectivamente disponibles para la molienda. Así, el uso de 330 días representa una aproximación razonable y conservadora del tiempo real de operación anual (ver Inga, 2003).

Se calcula la molienda diaria efectiva, dividiendo la caña molida anual entre los días efectivos de operación. Este cálculo permite estimar el nivel real de utilización de la capacidad instalada.

Para determinar cuánto más podría moler cada ingenio, se resta la molienda diaria efectiva de la capacidad diaria teórica. El resultado se ajusta multiplicándose por un factor del 90%, bajo el supuesto de que ningún ingenio opera de manera sostenida al 100% de su capacidad instalada, ya sea por restricciones técnicas, logísticas o de eficiencia operativa (véase MDPyEP, 2024; Waghmode, 2023). Este ajuste permite obtener una estimación más realista de la capacidad adicional.

Finalmente, el volumen adicional estimado se multiplica por 35%, proporción que la Comisión asume como el porcentaje promedio de caña proveniente de terceros respecto del total de caña molida (INDECOPI 2024). De este modo, se obtiene una estimación del volumen potencial

adicional de caña de terceros que cada ingenio podría procesar, consistente con los supuestos operativos del mercado azucarero.

Para aquellos ingenios que no cuentan con información pública sobre la molienda anual de caña (Agrolmos, AgroAurora y Caña Brava), dicha variable se estima a partir de la tasa de utilización de la capacidad de molienda observada en otros ingenios comparables. En particular, se calcula la utilización de caña para Cartavio, Pomalca y Laredo, excluyéndose a Casa Grande debido a su mayor tamaño. Este ejercicio arroja una utilización promedio de aproximadamente 79%, la cual se aplica a la capacidad anual de molienda de los ingenios sin información disponible. De este modo, se obtiene un estimado razonable de la molienda anual de caña para dichas empresas.

Para estimar la molienda diaria proveniente de caña de terceros, se multiplica la molienda diaria total por el 35% y, posteriormente, se ajusta el resultado mediante un factor de corrección, considerando que la capacidad diaria de provisión de caña de terceros es de 7000 toneladas. Dicho factor se calcula como el cociente entre 7000 y el valor obtenido al aplicar el 35% a la molienda diaria total.

Anexo 4. Participaciones anuales en el mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú (2020-2022)

Empresa	2020	2021	2022
Grupo Gloria	[50%-60%]	[50%-60%]	[40%-50%]
Caña Brava	[5%-10%]	[3%-5%]	[3%-5%]
Agroindustrial Laredo	[5%-10%]	[1%-5%]	[5%-10%]
Agroindustrial Paramonga	[5%-10%]	[10%-15%]	[5%-10%]
Agroindustrial Pomalca	[3%-7%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Empresa Agraria Azucarera Andahuasi	5.75%	6.20%	5.86%
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca	0.44%	0.38%	0.65%
Agro Pucalá	5.76%	2.57%	0.17%
Azucarera del Norte	0.19%	0.19%	-
Sucden Perú	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Molinera Industrial Peruana	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Interloom	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
STYWI	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Diprocom	-	-	[0%-5%]
Otras importadores (47 importadores en el año 2022 con una participación menor a 1.55%)	7.91%	4.16%	9.38%
Participación conjunta (Grupo Gloria + Caña Brava)	[50%-60%]	[60%-70%]	[50%-60%]
IHH antes	-	-	2437
IHH después	-	-	2784
Variación del IHH	-	-	347

Nota: Elaboración propia en base a INDECOPI (2024)

Anexo 5. Explicación metodológica del cálculo de capacidad disponible

El objetivo de la Tabla 2 es estimar el nivel de capacidad disponible de los ingenios azucareros para incrementar su producción y, de este modo, evaluar su aptitud para absorber una mayor demanda ante un eventual aumento de precios por parte del Grupo Gloria. Para ello, se utiliza información sobre la capacidad diaria de molienda de caña de azúcar por ingenio.

El análisis considera a los ingenios azucareros de mayor tamaño del país, excluyendo a Caña Brava y a los ingenios pertenecientes al Grupo Gloria. Para determinar qué ingenios incluir, se parte de la premisa de que los ingenios asociados a Perucaña concentran aproximadamente el 90 % de la producción nacional de azúcar y, por tanto, representan a los principales productores del país (ver Agraria.pe, 2024). Al excluir de este conjunto a Caña Brava y a los ingenios del Grupo Gloria, únicamente permanecen Agroindustrial Laredo y Agroindustrial Paramonga. Adicionalmente, se incorpora al análisis a Agroindustrial Pomalca.

A partir de la información sobre toneladas de caña molida y de azúcar producida, se calcula la tasa de recuperación, entendida como la proporción de azúcar obtenida por unidad de caña procesada. En promedio, esta tasa asciende a aproximadamente 10%. Con esto, se estima el máximo potencial de producción de azúcar de cada ingenio, multiplicando su capacidad diaria de molienda por el número de días operativos y por la tasa de recuperación.

Finalmente, se calcula el porcentaje de utilización de capacidad como el cociente entre la producción efectiva de azúcar y el máximo potencial estimado. Este indicador se utiliza como un proxy de la capacidad de expansión productiva de los ingenios en el corto plazo, es decir, de la posibilidad de aumentar la producción sin incurrir en inversiones significativas, en un horizonte temporal inferior a dos años.