



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Economía**

Facultad de Economía y Finanzas

**COLUSIÓN HORIZONTAL O RESTRICCIONES VERTICALES:  
UN ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN 014-2022/CLC-INDECOPI  
EN EL CASO PAVO ENTERO (2009-2016)**

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

**Presentado por  
Ariana Bellodas Bueno  
Johann Edward Lázaro Silva**

**Lima, febrero 2025**



**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 *COLUSIÓN HORIZONTAL O RESTRICCIONES VERTICALES: UN ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN 014-2022/CLC-INDECOPI EN EL CASO PAVO ENTERO (2009-2016)* presentado por *ARIANA BELLODAS BUENO*, identificada con DNI N° 73691143, y *JOHANN EDWARD LAZARO SILVA*, identificado con DNI N° 75450410, para optar al Título Profesional de Licenciado en Economía, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 6 de agosto de 2025. 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, 11 de agosto de 2025.

  
Juan Francisco Castro  
Decano  
Facultad de Economía y Finanzas

## RESUMEN

El presente estudio examina la resolución emitida por Indecopi sobre un caso de presunta colusión horizontal en el mercado de pavos enteros, en el que participaron San Fernando, Cencosud, Makro, Tottus y Supermercados Peruanos S.A. A través del marco teórico de la organización industrial, un modelo matemático del esquema *Hub and Spoke* y criterios empíricos aplicados en casos similares en la región, se evalúa la dinámica de precios durante las campañas navideñas, la naturaleza de la información compartida entre los supermercados y su poder de mercado. Asimismo, se realiza un análisis económico de las multas impuestas, tanto desde una perspectiva metodológica como en términos de bienestar del consumidor. Se identifica que el método de cálculo basado en el beneficio ilícito, si bien es válido, podría haberse complementado con enfoques empleados en otras jurisdicciones, como la inclusión de la Pérdida del Excedente del Consumidor (PEC), lo que permitiría una sanción más representativa del daño real al mercado. Finalmente, se examina el impacto de la reclasificación del caso de colusión horizontal a restricción vertical, decisión que redujo las sanciones e introdujo incentivos que podrían debilitar la fiscalización. Se concluye que Indecopi pudo haber aprovechado de manera más efectiva la información disponible para sustentar con mayor solidez la clasificación del caso como colusión *Hub and Spoke*, evitando la posterior nulidad parcial de sus conclusiones tras las apelaciones de las partes involucradas.

## ABSTRACT

This study examines the resolution issued by Indecopi regarding an alleged case of horizontal collusion in the whole turkey market, involving San Fernando, Cencosud, Makro, Tottus, and Supermercados Peruanos S.A. Using the theoretical framework of industrial organization, a mathematical model of the *Hub and Spoke* collusion scheme, and empirical criteria applied in similar cases in the region, the analysis evaluates price dynamics during holiday seasons, the nature of information exchanged among supermarkets, and their market power. Additionally, an economic analysis of the imposed fines is conducted, both from a methodological perspective and in terms of consumer welfare. It is identified that the calculation method based on illicit gains, while valid, could have been complemented with approaches used in other jurisdictions, such as the inclusion of the Predicted Consumer Loss (PCL), which would allow for sanctions more accurately reflecting the actual market harm. Finally, the impact of reclassifying the case from horizontal collusion to a vertical restraint is examined. This decision reduced sanctions and created incentives that could weaken regulatory enforcement. The study concludes that Indecopi could have more effectively leveraged the available information to provide a stronger basis for classifying the case as Hub and Spoke collusion, thereby avoiding the subsequent partial annulment of its conclusions following appeals from the involved parties.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Caso de colusión en el mercado de bebidas alcohólicas de vodka en Estonia .....	3
1.2 Caso de colusión en el mercado de libros electrónicos en Estados Unidos.....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. Colusión Horizontal.....	6
2.2. Esquema <i>Hub &amp; Spoke</i> .....	7
2.3. Restricciones verticales.....	9
2.4. Cálculo de Multas .....	10
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL mercado de pavos en Perú.....</b>	<b>11</b>
3.1. Estructura del Mercado Pavos y su impacto en la competencia.....	11
3.2. Dinámica de Precios y Consumo Estacional .....	11
3.3. Evaluación de la Relación entre Productores y Distribuidores.....	12
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL CASO.....</b>	<b>13</b>
4.1 Análisis del Modelo - Hub and Spoke .....	13
Figura N°1: Esquema Hub & Spoke del caso San Fernando, según la Resolución de 2022 .....	14
4.2. Restricciones verticales.....	14
<b>4.2.1. Variabilidad entre los precios.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.2. La naturaleza informacional del acuerdo.....</b>	<b>16</b>
4.2.3. Comportamiento de las cantidades vendidas y poder de mercado .....	17

4.4. Análisis de la Multa .....	17
Tabla N° 1: Distribución del beneficio ilícito y multas impuestas a los agentes comprometidos.....	18
<b>4.4.1. Metodología empleada por Indecopi.....</b>	<b>18</b>
<b>4.4.2. Limitaciones en la Metodología de Cálculo.....</b>	<b>19</b>
<b>4.4.3. Reclasificación de la Conducta en 2023 .....</b>	<b>19</b>
4.5. Impacto en los Consumidores.....	20
<b>V.CONCLUSIONES.....</b>	<b>22</b>
<b>VI.RECOMENDACIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>
<b>VIII.ANEXOS .....</b>	<b>28</b>
Anexo N°1: Derivación del problema de optimización de la proveedora mayorista en el modelo Hub and Spoke:.....	28
Anexo N°2: Pasos para el Cálculo de una Multa según Propuestas Metodológicas.....	29
Anexo N°3: Matriz de Valores Preestablecidos según tipo de afectación y tipo de infractor, expresado en UIT .....	29
Anexo N°4: Factor de Graduación por el Período de Duración del hecho infractor, según meses .....	30
Anexo N°5: Circunstancias Agravantes y Atenuantes.....	30
Anexo N°6: Precios de Pavo Entero San Fernando 2010 (soles por kilo a nivel nacional)	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución del beneficio ilícito y multas impuestas a los agentes comprometidos.....	18
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Esquema Hub & Spoke del caso San Fernando, según la Resolución 2022

14

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Derivación del problema de optimización de la proveedora mayorista en el modelo Hub and Spoke:.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo N°2: Pasos para el Cálculo de una Multa según Propuestas Metodológicas  
**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo N°3: Matriz de Valores Preestablecidos según tipo de afectación y tipo de infractor, expresado en UIT .....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo N°4: Factor de Graduación por el Período de Duración del hecho infractor, según meses .....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo N°5: Circunstancias Agravantes y Atenuantes....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo N°6: Precios de Pavo Entero San Fernando 2010 (soles por kilo a nivel nacional)  
**¡Error! Marcador no definido.**

## INTRODUCCIÓN

La libre competencia es un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de muchos mercados, pues promueve precios justos y una variedad mayor de productos para los consumidores. Sin embargo, cuando empresas competidoras con cierto poder de mercado se coluden para fijar precios, se generan distorsiones al mercado que afectan negativamente la economía y los derechos de los consumidores (Motta M. , 2004). En el Perú, Indecopi investigó un caso de presunta colusión en el mercado de pavo entero, en el que participaron San Fernando S.A, Cencosud, Makro, Tottus y Supermercados Peruanos S.A. Entre 2009 y 2016, estas empresas habrían coordinado precios bajo un esquema *Hub and Spoke*, en el cual los proveedores actuaban como facilitadores del acuerdo entre los supermercados (Indecopi, 2022). La Resolución 2022 014-2022-CLC (en adelante, la Resolución) identificó una colusión horizontal y sancionó a las empresas involucradas con multas basadas en el beneficio ilícito obtenido. No obstante, en 2023, Indecopi reclasificó el caso como una restricción vertical, lo que resultó en la nulidad parcial de las sanciones y redujo las multas impuestas (Indecopi, 2023). Esta decisión ha generado debate en torno a la correcta tipificación del caso, ya que la diferencia entre ambos esquemas radica en la estructura del acuerdo. Mientras que en un acuerdo *Hub and Spoke* los distribuidores coordinan indirectamente a través de un intermediario, en una restricción vertical el control de precios es impuesto unilateralmente por el proveedor (Rey, P. & Tirole, J., Collusion and Vertical Restraints, 2012).

Para determinar si el caso corresponde a un esquema de colusión o a una serie de restricciones verticales, es esencial analizar la evolución de los precios, las tendencias en su fijación y la estructura de poder en la cadena de suministro. La uniformidad de los precios entre distribuidores, la estabilidad de las tarifas en el tiempo y la existencia de incentivos para coordinar estrategias de mercado son elementos clave en este análisis. Asimismo, la metodología de cálculo de multas empleada por Indecopi, basada en el beneficio ilícito, podría haber sido complementada con enfoques con la pérdida del excedente del consumidor (PEC), lo que habría permitido sanciones más representativas del daño real al mercado (OECD, 2021).

Este estudio analiza el caso a partir de la teoría económica de organización industrial y el modelo *Hub and Spoke*, evaluando los criterios utilizados otras jurisdicciones y el impacto de la reclasificación en efectividad de la fiscalización de prácticas

anticompetitivas en el Perú. En el capítulo I, realizamos una revisión de los casos similares en otras regiones. El capítulo II presenta el marco teórico y los conceptos que utilizaremos en el análisis. En el capítulo III, realizamos un análisis detallado del mercado de pavos en el Perú. Posteriormente, el capítulo IV examina el caso a la luz de la teoría económica y los conceptos vistos en el marco teórico. Los capítulos V y VI presentan las conclusiones del análisis y recomendaciones, respectivamente.

## **CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En el Perú, la Resolución 014-2022/CLC-Indecopi reveló la existencia de un caso de colusión horizontal bajo el esquema *Hub and Spoke* en la comercialización de pavos enteros. En este modelo, las principales cadenas de supermercados, en coordinación con un productor mayorista, habrían participado en un acuerdo para la fijación de precios entre 2009 y 2016. A fin de contextualizar este fenómeno, se analizarán antecedentes internacionales en los que se han sancionado prácticas de fijación de precios bajo enfoques regulatorios similares.

### **1.1 Caso de colusión en el mercado de bebidas alcohólicas de vodka en Estonia**

En 2009, los cuatro principales supermercados de Estonia: Selver AS, Rimi Eesti Food As, Maxima Eesti OU y Prisma Peremarket AS se coludieron para incrementar en un 15.7% los precios del vodka a nivel nacional. Esta colusión fue facilitada por AS Liviko, el mayor proveedor de vodka en Estonia, quien actuó como intermediario, gestionando la comunicación y asegurando el cumplimiento de los acuerdos entre los minoristas. El proveedor AS Liviko organizó encuentros con dichos supermercados, en los cuales discutían los incrementos de precios y se monitoreaba su aplicación (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019).

En 2017, el máximo tribunal de Estonia ratificó las sanciones impuestas a AS Liviko y varias cadenas de supermercados, concluyendo que la estrategia de fijación de precios implementada constituía una colusión horizontal bajo el modelo *Hub and Spoke*. Aunque los supermercados no se comunicaban directamente entre ellos, las acciones coordinadas a través de AS Liviko evidenciaron un acuerdo para fijar precios, infringiendo las leyes de competencia de Estonia. El tribunal concluyó que AS Liviko desempeñó un papel clave en la facilitación del acuerdo al transmitir información sensible y asegurar que todos los minoristas aplicaran el incremento de precios pactado. Las multas totales ascendieron aproximadamente a 11 millones de euros, con parte de las sanciones sujetas a un período de prueba de un año (Konkurentsiamet, 2017).

Este caso ilustra cómo en mercados de bienes esenciales un proveedor puede actuar como facilitador de acuerdos anticompetitivos. Además, subraya que la ausencia de comunicación directa entre competidores no impide que exista una colusión, ya que la coordinación indirecta a través de un intermediario sigue constituyendo una infracción a

la normativa de competencia (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019).

## **1.2 Caso de colusión en el mercado de libros electrónicos en Estados Unidos**

En 2010, Apple ingresó al mercado de libros electrónicos (e-books) con iBookstore y el dispositivo iPad. En ese momento, Amazon dominaba el sector con un modelo mayorista, ofreciendo precios bajos. Para cambiar esta dinámica, cinco editoriales líderes (Hachette, HarperCollins, Macmillan, Penguin y Simon & Schuster) acordaron con Apple adoptar un modelo de agencia, donde ellas fijaban los precios y Apple obtenía una comisión del 30%. Apple también incluyó una cláusula de "nación más favorecida" (NMF), que exigía que los precios en iBookstore fueran iguales o inferiores a los de otros minoristas, presionando a Amazon para adoptar el mismo sistema y subiendo los precios en toda la industria. En 2012, el Departamento de Justicia de EE. UU. demandó a Apple y las editoriales por colusión. En 2013, un tribunal federal determinó que la compañía había violado las leyes antimonopolio al coordinar un acuerdo que perjudicaba a los consumidores. Apple apeló, pero en 2016, la Corte Suprema de EE. UU. confirmó la condena, imponiendo una multa de 450 millones de dólares (U.S. Department of Justice, 2013).

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos demandó a Apple y a las editoriales por prácticas anticompetitivas, alegando que conspiraron para fijar los precios de los e-books. Apple fue multada con \$450 millones de los cuales \$400 se destinaron a compensar a los consumidores afectados (U.S. Department of Justice, 2013). Asimismo, las cinco editoriales alcanzaron acuerdos extrajudiciales con el Departamento de Justicia, pagando multas combinadas de \$166 millones. Por otro lado, Amazon, aunque cedió a implementar el modelo de agencia, el caso permitió restablecer cierta competencia en el mercado de e-books, eliminando las restricciones de precios.

Este caso constituye un ejemplo paradigmático de colusión bajo el esquema *Hub and Spoke*, en el que Apple desempeñó el rol de intermediario para coordinar un acuerdo horizontal entre sus competidores, las editoriales. El fallo judicial determinó que las cláusulas de "nación más favorecida" (NMF) pueden operar como mecanismos anticompetitivos cuando facilitan acuerdos que restringen la competencia. Asimismo, se estableció que las autoridades de competencia tienen la facultad de sancionar tanto a los

agentes que actúan como facilitadores del acuerdo como a los competidores directamente involucrados (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019).

Estos antecedentes evidencian cómo los esquemas *Hub and Spoke* pueden configurarse como mecanismos de colusión horizontal y ser objeto de sanciones en distintas jurisdicciones. A partir de esta base empírica, en la siguiente sección se desarrollará el marco teórico que permitirá analizar los fundamentos económicos y jurídicos subyacentes a este tipo de prácticas anticompetitivas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

La teoría económica relevante para este estudio abarca las prácticas colusorias horizontales, con especial énfasis en los esquemas *Hub & Spoke*, así como las restricciones verticales, en particular el Precio Mínimo de Reventa (*Resale Price Maintenance* o RPM, por sus siglas en inglés). Asimismo, para la determinación de las sanciones impuestas a los agentes infractores, Indecopi se fundamenta en la teoría de cálculo de multas en casos de prácticas anticompetitivas. A continuación, se presenta un repaso del marco conceptual que sustenta el análisis de este estudio.

### **2.1. Colusión Horizontal**

En teoría de la Organización Industrial, la colusión explícita se refiere a la situación en la cual el precio de cierto bien está por encima de un benchmark competitivo (Motta M., 2004). Esta situación puede ser resultado de acuerdos entre las firmas competidoras en términos de precios, cuotas de mercado, porciones del mercado, etc. Las colusiones pueden darse de manera horizontal o vertical, siendo esta última el tema de nuestro interés. A nivel local, el Texto Único Ordenado de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas (A partir de ahora, el TUO de la LRCA) define las prácticas colusorias horizontales como “aquellas realizadas entre agentes económicos que operan en el mismo nivel de la cadena de producción, distribución o comercialización. Estas prácticas buscan restringir la competencia mediante acuerdos sobre precios, producción, asignación de mercados o clientes.” (Indecopi, 2019)

En la práctica, los acuerdos horizontales de fijación de precios suelen ser evaluados bajo la regla *per se*, lo que implica que se consideran intrínsecamente ilegales, sin necesidad de demostrar sus efectos anticompetitivos. Esta clasificación se debe a que tales acuerdos elevan artificialmente los precios por encima del nivel de equilibrio competitivo, generando una pérdida de eficiencia social y afectando negativamente el bienestar de los consumidores. Se diferencian de la colusión tácita, la cual no surge de un acuerdo explícito entre las partes, sino de un comportamiento coordinado basado en la observación de estrategias de mercado, en que estos casos no existen una comunicación directa entre competidores, la intervención legal resulta más compleja y generalmente requiere un análisis detallado de sus efectos sobre la competencia.

## 2.2. Esquema *Hub & Spoke*

Dentro de las estructuras de colusión horizontal, el modelo *Hub & Spoke* se distingue por la coordinación indirecta entre las empresas coludidas, donde la comunicación y el intercambio de información no ocurren directamente entre los competidores, sino a través de un intermediario.

El término proviene del diseño de redes en sectores como el transporte y la logística, donde un "*hub*" (nodo central) conecta múltiples puntos periféricos o "*spokes*" (radios). Aplicado a la dinámica de colusión, los *hubs* suelen ser empresas intermediarias que operan en un nivel distinto de la cadena de valor—como proveedores o distribuidores— y desempeñan un papel clave en la facilitación del acuerdo, asegurando la coordinación entre los competidores (*spokes*) sin necesidad de interacción directa entre ellos. Esta estructura permite sostener prácticas anticompetitivas sin que las empresas coludidas mantengan una comunicación explícita, lo que puede dificultar la detección y sanción de estas conductas.

Si bien estos esquemas se han documentado ampliamente a nivel empírico (por ejemplo, en los casos mostrados en la sección anterior), su desarrollo a nivel teórico y formal es relativamente reciente. Al respecto, Odudu (2011) muestra las bases constituyentes de este modelo, según el enfoque utilizado en UK a partir del caso “Replica Kit & Hasbro”. En particular, destaca cómo la estructura tripartita de interacción entre los agentes A, B y C permite la circulación estratégica de información comercialmente sensible sin necesidad de acuerdos explícitos entre competidores. En este esquema, el actor B, en su rol de intermediario, no solo facilita la comunicación indirecta entre A y C, sino que también puede ejercer un papel activo en la coordinación de estrategias de mercado, reforzando una dinámica de colusión estructural sin la apariencia de una concertación horizontal tradicional.

A nivel formal, Sahuguet & Walckiers (2016) desarrollan un modelo de juegos repetidos en el que existe un productor y dos firmas vendedoras. Los supuestos principales son los siguientes:

- El bien de consumo es único. Los consumidores valoran igualmente el producto de las firmas minoristas, por lo que elegirán aquel con el menor precio.
- Existe competencia en precios: El proveedor fija un precio mayorista  $w$ , y los minoristas fijan precios finales  $p_t$ .

- Los minoristas pueden decidir si revelan o no información sobre el estado de la demanda (alta o baja) al proveedor. Si existe colusión del tipo *Hub & Spoke*, los minoristas deciden compartir dicha información, el proveedor ajustará el precio mayorista dependiendo de esta información, y las firmas los minoristas coordinarán sus precios finales basados en este precio del proveedor.

Las firmas enfrentan una demanda estocástica dada por:

$$q_t = (1 + \varepsilon_t)(1 - p_t)$$

Donde  $q_t$  es la cantidad demandada,  $p_t$  es el precio del bien y  $\varepsilon_t$  es un shock aleatorio de demanda. El shock de demanda puede tomar el valor de 0 o 1, con probabilidades de  $\lambda$  y  $1 - \lambda$ , respectivamente.

En un equilibrio colusorio clásico, la cantidad producida será igual a la cantidad de monopolio:  $q_L = \frac{1}{2}$ ,  $q_H = 1$ , donde los subíndices L y H indican el estado de demanda baja y alta, respectivamente.

Con estos supuestos, si denotamos a los beneficios de los minoristas ante ambos estados de la demanda como  $\Pi_H(w)$  y  $\Pi_L(w)$ , la restricción de incentivos para que la colusión tácita se mantenga es la siguiente<sup>1</sup>:

$$\Pi_H(w) \leq \frac{\frac{\delta}{1-\delta}\lambda}{\left(1 - \frac{\delta}{1-\delta}(1-\lambda)\right)} \Pi_L(w) = k\Pi_L(w)$$

Donde  $\delta$  es el factor de descuento de las firmas. Esta condición garantiza que las firmas no entrarán en una guerra de precios a lo Bertrand.

A partir de esta restricción, se puede plantear el problema de optimización del proveedor, quien determinará los precios mayoristas que cobrará a los minoristas (detalle en el Anexo N° 1):

$$\text{Max}_{\{w_H\}} w_H \left( 1 - w_H + \sqrt{w_H^2 - 2w_H - 2k\Pi_L + 1} \right)$$

---

<sup>1</sup> Esta es la restricción relevante cuando las firmas se enfrentan a un estado de demanda alta, que es la situación en la cual existen mayores incentivos a desviarse de un acuerdo colusorio.

De esta manera, los precios mayoristas y la cantidad producida quedan de la siguiente manera:

$$w_H = \frac{1}{2} - k\Pi_L ; q_H = 1$$

Intuitivamente, los minoristas deciden o no revelar información sobre el estado de la demanda al proveedor, y este elegirá el precio mayorista para maximizar sus beneficios. El mecanismo y las consecuencias son descritas claramente por los autores: un minorista revela esta información si sus ingresos en el equilibrio con comunicación son mayores que en el equilibrio sin comunicación y si, en todos los periodos anteriores, todos los actores han seguido las estrategias de equilibrio en términos de precios al por mayor y al por menor. De este modo, ambos actores (proveedores y minoristas) tienen incentivos para mantener el acuerdo colusorio. Lo resaltante es que existen valores de  $w$  para los que el equilibrio *Hub & Spoke* resulta en una mayor cantidad producida y un menor precio, siendo beneficioso para los consumidores. Sin embargo, si el precio mayorista es suficientemente bajo, este equilibrio podría reducir el bienestar (Sahuguet & Walckiers, 2016).

### **2.3. Restricciones verticales**

Otro tema importante por analizar es el de restricciones verticales. Siguiendo a autores clásicos, estas se definen como “cualquier intercambio económico que difiere del contrato de ventas observado en competencia perfecta” (Church & Ware, 1999). Existen varios tipos de restricciones verticales, entre los cuales se encuentran (i) los precios mínimos de reventa (RPM), (ii) restricciones geográficas / territoriales, (iii) distribución exclusiva y, (iv) ventas atadas. En esta sección, desarrollaremos el tipo (i), que es de interés para nuestro caso de estudio.

Según estos mismos autores, el RPM se refiere a cualquier intento de un proveedor o distribuidor en el *upstream* de controlar el precio al cual el producto es vendido, después del contrato original de venta (Church & Ware, 1999). Esta estrategia puede servir para sostener un cartel colusorio entre los minoristas, a través de los llamados “precios sugeridos”. La firma proveedora puede imponer altos precios sugeridos y presionar todas las firmas del *downstream* a mantener dicho régimen.

## 2.4. Cálculo de Multas

Con el fin de prevenir la repetición de prácticas colusorias por parte de otros actores políticos, se implementan sanciones económicas, tales como multas, que actúan como un disuasivo eficaz. En el régimen peruano, el procedimiento para la determinación de una multa involucra tres pasos, como se observa en el Anexo N° 2, (i) el cálculo de la multa base, (ii) valoración de circunstancias agravantes y atenuantes, y (iii) el ajuste por tope legal (Indecopi, 2010). Para el cálculo de la multa base, existen tres metodologías propuestas por Indecopi:

A) Método ad hoc: La cuantificación de la multa se realiza mediante estimaciones basadas en el beneficio ilícito obtenido o el daño causado, así como en la probabilidad de detección de la infracción (Indecopi, 2010).

$$Multa = \left( \frac{\text{Beneficio ilícito}}{\text{Probabilidad de detección}} \right) \times \text{Valoración de las circunstancias agravantes}$$

B) Método basado en un porcentaje de las ventas del producto o servicio afectado: Este método se basa como un porcentaje ( $\alpha$ ) de las ventas del producto o servicio durante el período de infracción ( $V$ ), ajustado por el factor de disuasión ( $g$ ), que refleja la probabilidad de detección.

$$Multa = \alpha \times V \times g \times \text{Valoración de las circunstancias agravantes}$$

C) Método basado en valores preestablecidos: Este método se basa en valores de multa preestablecidos y se utiliza cuando suceden casos similares por varios años consecutivos. Primero, se determina el primer componente ( $k_{ij}$ ), usando una tabla en la cual se puede ver el nivel de afectación (subíndice  $i$ ) y el tipo de infractor (subíndice  $j$ ), como se observa en Anexo N° 3. Luego, se aplica un factor adicional de duración de la infracción ( $D_t$ ), como se observa en Anexo N°4:

$$Multa = k_{ij} \times D_t \times \text{Valoración de las circunstancias agravantes}$$

Una vez determinada la multa base, se aplica el ajuste correspondiente considerando las circunstancias agravantes y atenuantes, según lo establecido en el Anexo N° 5. Estas circunstancias pueden incrementar o reducir el monto preliminar de la sanción, dependiendo de su valoración en cada caso. Finalmente, se verifica que la multa resultante no exceda el límite máximo permitido por la normativa vigente en el Perú.

### **CAPÍTULO III. ANALISIS DEL MERCADO DE PAVOS EN PERÚ**

En este capítulo, analizaremos los aspectos clave del mercado de pavos en el Perú para poder entender (i) estructura del mercado en términos de participantes y competencia, (ii) la dinámica de precios por temporada y (iii) el comportamiento de los agentes económicos

#### **3.1. Estructura del Mercado Pavos y su impacto en la competencia**

El mercado de pavo constituye una rama cada vez más importante dentro de la industria avícola en el Perú. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, la producción de pavos incrementó un 4.7% en el 2024 en comparación con el año anterior. La oferta de esta producción se distribuye principalmente en un 98% de producción nacional y un 2% de importaciones. Del total de la producción nacional, el 81% se destina a ventas corporativas y cadenas de supermercados, mientras que el 19% restante se comercializa en centros de distribución de aves (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2024).

Los principales productores, con mayor participación en este mercado, son San Fernando y Redondos, que juntos lideran el sector con un 80% del mercado nacional (Indecopi, 2022). Además, existen productores minoristas y avícolas locales que abastecen a un segmento específico de consumidores; sin embargo, debido a la alta concentración del mercado, este trabajo se enfocará principalmente en la producción y distribución masiva. Dado que son pocas las empresas proveedoras en el mercado, estas logran establecer una estructura de mercado oligopólica en el *upstream*, lo que les otorga un alto poder de fijación de precios (Zegarra, 2020).

En el *downstream*, la venta de pavo entero de ambas marcas se realiza mediante diversos canales. Los principales son los supermercados e hipermercados, los puntos de distribución propio (*tickets* de alimentación entregados por empresas como aguinaldo), comercios menores y, recientemente, canales virtuales como *marketplace*.

#### **3.2. Dinámica de Precios y Consumo Estacional**

El mercado de pavos es sumamente estacional, únicamente con aumentos considerable de demanda durante las festividades de Diciembre: Navidad y Año Nuevo (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), 2021). Debido a este incremento estacional, se crean condiciones propicias para comportamientos anticompetitivos. En este contexto, las empresas pueden coordinar incrementos de precios en estas fechas de alta demanda

sin temor a que los consumidores opten por productos sustitutos (Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2022). Esta característica distingue al mercado de pavos de otros sectores, como el de productos lácteos, donde la demanda se mantiene constante a lo largo del año (Ministerio de Agricultura, 2021). Esta estacionalidad facilita la coordinación de precios en períodos de alta demanda, ya que, debido a las preferencias de los consumidores, estos son menos flexibles a elegir alternativas para sustituir el producto.

### **3.3. Evaluación de la Relación entre Productores y Distribuidores**

En el mercado de pavos, los productores tienen el control sobre la oferta y comercialización del pavo, lo que les permite establecer precios especialmente en periodos de alta demanda. En casos de colusión, estudios han demostrado que los actores centrales de la cadena de suministro tienden a ser los dominantes teniendo más poder que los distribuidores (Baker, 2007). En ese sentido, los productores pueden coordinar incrementos de precios sin temor a una reducción significativa en las ventas, ya que la demanda de pavo es inelástica (García & M., & Torres, L., 2018). Por otro lado, los distribuidores que pueden ser cadenas de supermercados como Cencosud, Makro, Supermercados Peruanos y Tottus; o puntos de venta independiente actúan como intermediarios en la comercialización del pavo. En contexto de colusión, su capacidad de negociación es menor que el de los productores debido que deben seguir con la esquemización de los precios fijos sin posibilidad de ofrecer descuentos o diferenciarse en el mercado (Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2022). Mientras que, en un mercado competitivo, los distribuidores tendrían mayor margen de acción para competir en precios.

La relación entre productores y distribuidores en este mercado es asimétrica, ya que los primeros tienen una mayor influencia sobre la fijación de precios y las condiciones comerciales. Empresas como San Fernando y Redondos, que controlan el 80% del mercado, pueden imponer restricciones en la negociación con los distribuidores, estableciendo precios mínimos que limitan la competencia entre supermercados (Indecopi, 2022). No obstante, los distribuidores también poseen cierto poder en la cadena de comercialización, ya que su capacidad de acceso al consumidor final y su volumen de compra les permite influir en la dinámica del mercado y en la distribución de los productos (Indecopi, 2023).

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL CASO

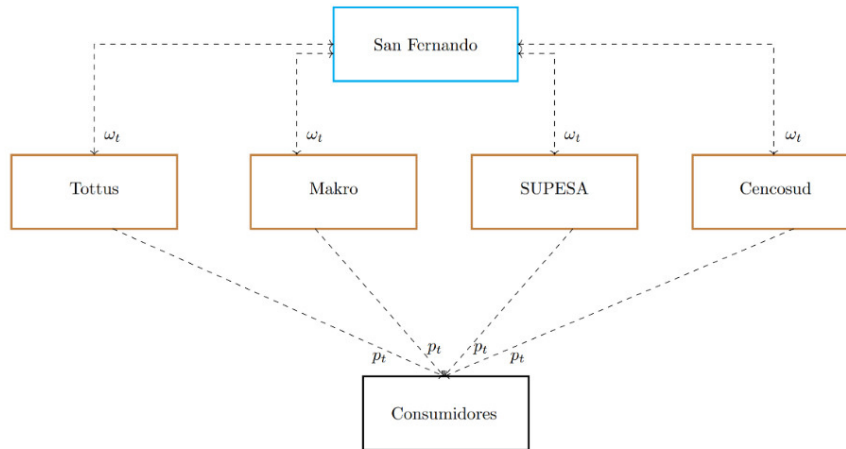
### 4.1 Análisis del Modelo - *Hub & Spoke*

De acuerdo con la Resolución, durante las campañas navideñas entre 2009 y 2016, cuatro empresas (San Fernando S.A, Cencosud, Makro, Tottus y Supermercados Peruanos S.A.) participaron en acuerdos colusorios relacionados con la comercialización del pavo entero de San Fernando. Estas prácticas anticompetitivas fueron evidenciadas a través de correos electrónicos, la convergencia en los precios durante los periodos de campaña y las características del esquema *Hub & Spoke*, evidenciado en el comportamiento de las firmas involucradas. La primera parte de este capítulo consistirá en el análisis de estos aspectos.

El análisis del caso de la comercialización de pavos se realizará a partir de los conceptos y el modelo desarrollados en el marco teórico. En concordancia con las conclusiones establecidas de la Resolución de 2022, el caso de la comercialización de pavos de San Fernando se puede representar en la Figura N°1, en la que se aprecia que el precio mayorista ofrecido por San Fernando (*Hub*) es uniforme para todas las firmas minoristas (*Spokes*). Asimismo, estas últimas habrían acordado establecer un precio final  $p_t$  idéntico para los consumidores. En este caso, el subíndice  $t$  corresponde a cada periodo (días dentro de la campaña navideña), pues se trata de un juego repetido.

Este enfoque concuerda en varios puntos con el modelo presentado en la sección II. Si las cuatro empresas minoristas coludieron utilizando a San Fernando como facilitador de este acuerdo, el modelo *Hub & Spoke* explicaría la dinámica de precios y su convergencia, tal como lo señala Indecopi. Además, el modelo teórico sugiere que este tipo de acuerdos colusorios suelen ser más sostenibles en contextos de baja demanda. En contraste, durante periodos de alta demanda, como suele ser en las campañas navideñas, ya que ofrecer el pavo a un precio inferior al pactado puede generar mayores beneficios para las firmas involucradas

**Figura N°1: Esquema Hub & Spoke del caso San Fernando, según la Resolución de 2022**



Fuente: Indecopi. Elaboración Propia

Esto nos indica que, de haber existido un acuerdo por parte de estas cadenas de supermercados durante el período 2009-2016, sería esperable identificar desviaciones en la evidencia presentada por Indecopi. En la Resolución, los desvíos ocurren en puntos específicos; es decir, días puntuales en los cuales alguna de las cadenas impuso un precio debajo del acordado, tal como se muestra en el Anexo N° 6. Aquí, se aprecian los precios de venta final para los días de la campaña navideña 2010, en donde se observa que este precio acordado fue de S/ 9.50, con días puntuales en los que Tottus ofreció el producto a un precio significativamente menor.

Sin embargo, estos desvíos puntuales no desencadenaron en una guerra de precios, sino más bien en reclamos por parte de las otras cadenas hacia San Fernando. En ese año, las sanciones para quienes incumplieran el acuerdo consistían en la suspensión del abastecimiento inmediato o, en caso de haberse completado la entrega, la aplicación de penalidades en el suministro del año siguiente. Así lo señaló la Gerente de la Unidad de Negocios Pavo de San Fernando, quien afirmó: “No abastecer a la cadena o, si ya le abastecemos todo, la penalidad será para el próximo año” (Indecopi, 2022)

#### **4.2. Restricciones verticales y criterios de identificación**

La Resolución no fue la última pronunciación de Indecopi sobre el caso pavos. Tras la apelación de las cuatro cadenas de supermercados, en 2023 se declaró la Nulidad Parcial

de las sanciones impuestas. Esta decisión se sustentó en la clasificación del esquema practicado por estas empresas como una restricción vertical, específicamente en la modalidad de Precio Mínimo de Reventa. Por tanto, es necesario también analizar si es adecuado o no tratar a este caso bajo la luz de este esquema. Según esta última declaración, los precios finales fueron impuestos por San Fernando hacia las cadenas de supermercados (Indecopi, 2023). De acuerdo con este enfoque, las cuatro cadenas involucradas no habrían participado en una práctica colusoria horizontal, a pesar de haberse beneficiado de los precios elevados y de haber generado una pérdida irre recuperable de excedente del consumidor (PEC), como se detalló en la sección anterior. Esto tiene implicancias grandes en la determinación de las sanciones y obligaciones financieras a aplicar.

El descarte o confirmación mediante recopilación de evidencia (mensajes, interpretación de correos, etc.) es un tema de carácter legal, en el cual no profundizaremos en este documento. El objetivo en esta subsección es ilustrar la factibilidad del enfoque de una restricción vertical, y con base en ello establecer lineamientos de carácter económico que pueden utilizarse para analizar e identificar más precisamente el tipo de caso al que se enfrenta la autoridad de competencia. Esto permitirá optimizar los recursos y el tiempo utilizado por la autoridad, y podría ayudar a evitar daños reputacionales a las firmas.

Entre estos criterios económicos, analizaremos los siguientes (i) variabilidad entre los precios, (ii) naturaleza informacional del acuerdo, y (iii) comportamiento de las cantidades vendidas y la participación de mercado.

#### **4.2.1. Variabilidad entre los precios**

En un esquema de colusión horizontal, como el modelo *Hub & Spoke*, los precios suelen ser idénticos o altamente similares, pues se derivan del acuerdo directo entre las firmas minoristas. Según Harrington y Skrzypacz (2011), las empresas tienen incentivos a revelar información veraz, ya que, si bien podrían obtener beneficios al subreportar sus ventas, esto incrementaría la probabilidad de ser descubiertas y, en consecuencia, la disolución del acuerdo colusorio, acompañado de sanciones para la firma desviada. Aplicado al presente caso de estudio, los precios del pavo deberían haber mostrado una convergencia más estable durante las campañas navideñas, pues las cadenas de supermercados reportaban a San Fernando cualquier posible desviación observada y el monitoreo por parte de este proveedor les facilitaría el sostenimiento del acuerdo. Si una

de ellas se desviaba por ciertos días (como se ve por los gráficos de precios en las campañas), sería más probable haber visto una desintegración del acuerdo y una competencia de precios, lo cual no se observa estrictamente en la data presentada en la Resolución.

Por otro lado, en un esquema basado en una serie de restricciones verticales, si bien los precios suelen ser similares, podría existir cierta variabilidad. Jullien y Rey (2007) mencionan que la decisión del *pricing* por parte de las minoristas no solo responde a las tarifas puestas por los proveedores, sino también a shocks de demanda o sus estructuras de costos. En este sentido, bajo un esquema de Precio Mínimo de Reventa el proveedor busca restringir la flexibilidad en la fijación de precios sin eliminarla por completo, ya que esto facilita la colusión y permite sostener precios elevados, así como mayores márgenes de beneficio. Esto puede explicar de mejor manera la variabilidad observada en la data, pues las disminuciones abruptas en el precio del pavo por parte de algunas cadenas respondieron a oportunidades observadas por estas para incrementar sus beneficios, aunque significara desviarse momentáneamente del precio sugerido o impuesto por San Fernando. Si bien esta evidencia no es determinante, puede servir como argumento a favor de uno de los esquemas analizados.

#### **4.2.2. La naturaleza informacional del acuerdo**

Otro aspecto diferenciador entre ambos esquemas es el hallazgo de información que “horizontalice” los acuerdos meramente verticales. Según el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) de Chile, un aspecto clave para diferenciar entre restricciones verticales y colusión horizontal es determinar si cada cadena cumplía con el acuerdo bajo el supuesto de que las demás también lo harían y, además, exigía su cumplimiento por parte de las otras (Tribunal de la Defensa de la Libre Competencia, 2019). Este criterio fue aplicado en el caso *Pollos*, donde se investigó un acuerdo colusorio entre los principales productores de carne de pollo en Chile. En dicho caso, se evidenció que las empresas involucradas no solo aceptaban las condiciones impuestas por un proveedor, sino que también monitoreaban y exigían el cumplimiento del acuerdo por parte de sus competidores. Esta coordinación entre competidores, facilitada a través de un intermediario, llevó al TDLC a calificar el esquema como una colusión horizontal del tipo *Hub & Spoke*.

De manera similar, en el caso de pavos, la evidencia presentada por Indecopi (2022) sugiere que las cadenas no solo tenían conocimiento del precio impuesto por San Fernando, sino que también exigían su cumplimiento mediante solicitudes dirigidas al *Hub*. Este comportamiento se observa en correos electrónicos como SUP-11, SUP-13, CEN-03, MAK-07, SUP-10, etc. mostrados en la Resolución (Indecopi, 2022). En estos correos, las cadenas exigen acciones correctivas al *Hub* si es que alguno “rompe el pacto”; se evidencian también amenazas de “manejar el precio como lo crean conveniente”; o en la que se preguntan las acciones a tomar por San Fernando, como “cortar el despacho a Tottus”.

Siguiendo este criterio empírico y a la resolución de la TDLC, el caso Pavos se podría clasificar directamente como esquema *Hub & Spoke*, haciendo innecesaria la declaración de nulidad parcial de 2024.

#### **4.2.3. Comportamiento de las cantidades vendidas y poder de mercado**

La Guía de Restricciones Verticales de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) de Chile indica que, en casos extremos, las restricciones verticales pueden emplearse como un mecanismo de sustitución de acuerdos colusorios horizontales. En ese sentido, la fijación de precios de reventa puede ser utilizada como mecanismo de reparto de mercado o coordinación de precios. Para que esto suceda, los minoristas deben exhibir un poder de mercado suficiente para inducir a estos proveedores en estos acuerdos (Fiscalía Nacional Económica FNE, 2014). En el caso de San Fernando, el poder de mercado de las cadenas minoristas podría evaluarse a través de su participación en el total de ventas anuales de pavo entero. Si es que estos cuatro participantes constituyen un canal crucial para la distribución de este producto, pueden tener el poder para inducir al proveedor en este acuerdo. La Resolución, en las secciones correspondientes al análisis del mercado y su evolución, no mencionan cifras acerca de estos *market shares*, ni de las cantidades vendidas por cada minorista en las campañas. El análisis de cada campaña navideña se centra en la convergencia de precios y mensajes clave que puedan explicar dicha convergencia. Esto limita mucho el poder analítico de la autoridad para determinar la naturaleza de estas prácticas.

#### **4.4. Análisis de la Multa**

En 2022, a través de la Resolución 014-2022/CLC, Indecopi impuso sanciones a las empresas implicadas: Cencosud Retail, Hipermercados Tottus, Makro, Supermercados

Peruano y San Fernando, luego de ser halladas culpables en la investigación de la colusión del mercado de pavos. Como consecuencia, Indecopi aplicó multas y se dictaron medidas correctivas que debían ser implementadas por los agentes que participaron en dicho acuerdo, como se observa en el cuadro N°1. Esta sanción impuesta por Indecopi se basó en la Ley N° 27.203 (2003) de Represión de Conductas Anticompetitivas que establece que la protección de la competencia es primordial para asegurar el bienestar de los consumidores y el libre acceso a los mercados.

**Tabla N° 1: Distribución del beneficio ilícito y multas impuestas a los agentes comprometidos**

Empresa	Beneficio ilícito (soles)	Multa (UIT)	Multa (soles*)
Cencosud	2,669,879	1,000	4,600,000
Makro	355,978	189	868,250
Supermercados Peruanos	2,629,489	1,000	4,600,000
Tottus	2,509,630	1,000	4,600,000
San Fernando	1,054,897	559	2,572,918
<b>Total</b>	<b>9,219,873</b>	<b>3,748</b>	<b>17,241,168</b>

\*Valor de un UIT para el 2022 es S/4,600

Fuente: Construido de la Resolución 014-2022/CLC-INDECOPI

#### 4.4.1. Metodología empleada por Indecopi

La imposición de multas en casos de colusión no es uniforme, ya que las entidades regulatorias como Indecopi consideran diversos factores al momento de sancionar a las empresas. En este caso, como el método que utilizó Indecopi para calcular la multa fue un método *ad hoc*, uno de sus principales criterios para la determinación fue el beneficio ilícito (BI) obtenido de cada empresa (Indecopi, 2022). El beneficio ilícito en un caso de colusión se calcula estimando las ganancias adicionales que las empresas obtuvieron por la fijación de precios, en comparación de un escenario de competencia sin colusión (Connor, J. M & Lande, R. H, 2008). Indecopi, utiliza la siguiente fórmula para poder hallar beneficio ilícito de las empresas involucradas:

$$BI = (Precio Colusorio - Precio merc. compet) \times Cantidad vendidas \times Duración$$

Además del cálculo del beneficio ilícito, Indecopi consideró otros factores para la determinación de las sanciones económicas entre los que destacan: (i) nivel de participación en la colusión, (ii) volumen de ventas afectadas y (iii) duración de la conducta colusoria. Por esos motivos, las sanciones no fueron uniformes, ya que Indecopi evaluó el grado de participación de cada empresa en la colusión y los beneficios obtenidos

a raíz de la conducta anticompetitiva. Esta diferenciación se sustenta en el hecho de que no todas las empresas desempeñaron el mismo rol en la colusión ni obtuvieron los mismos beneficios económicos. En el caso de San Fernando, al ser el principal productor y facilitador de la colusión, fue sancionado con una multa distinta a los distribuidores (Infobae, 2024) dado que su posición en el mercado le permitió establecer condiciones para la fijación de precios. Por otro lado, Makro, al desempeñar un papel menor en la colusión, recibió una multa más baja que otros agentes implicados.

#### **4.4.2. Limitaciones en la Metodología de Cálculo**

Diversos estudios que consideran que, al no tomar en cuenta la elasticidad, la metodología *ad hoc* podría sobrestimar el beneficio ilícito, por lo que se corre el riesgo de sobrestimar las ganancias obtenidas por las empresas coludidas, especialmente en mercados con demanda altamente elástica (Werden G. J., 2008). En el caso del mercado de pavos, cuya demanda es inelástica, la diferencia entre los cálculos con y sin elasticidad podría ser mínima (Motta M. , 2004). Aun así, su incorporación en los cálculos permitiría que la multa impuesta por Indecopi refleje con mayor precisión el impacto real de la colusión sobre el mercado (Harrington J. , 2017).

Además, para mejorar la precisión de las multas y asegurar que estas reflejen el impacto real en los consumidores, Indecopi pudo haber incorporado la Pérdida Excedente del consumidor (PEC)<sup>2</sup> en sus cálculos de la multa. Esta metodología ya lo implementan en Comisión Europea y la Federal Trade Commission (FTC) en E.E.U.U, donde las sanciones se ajustan en función al daño total del bienestar económico causado por la práctica anticompetitiva (Motta M. , 2004). Si Indecopi hubiera utilizado aplicado esta metodología, la multa podría haber sido más representativa del impacto real sobre los consumidores.

#### **4.4.3. Reclasificación de la Conducta en 2023**

Recordemos que Indecopi anuló parcialmente la resolución que imponía estas sanciones al reclasificar la conducta de las empresas como una serie de restricciones verticales en lugar de una colusión horizontal. Esto tiene implicaciones significativas en la aplicación de sanciones debido a que una restricción vertical se interpresa como una imposición unilateral de condiciones de mercado por parte de un actor dominante sobre sus

---

<sup>2</sup> La pérdida del excedente del consumidor es la reducción del beneficio que los consumidores obtienen debido a colusión, impuestos o restricciones de mercado.

distribuidores, lo que difiere de la concertación entre competidores típica de una colusión horizontal. Las restricciones verticales, en determinados contextos, pueden generar eficiencias económicas que beneficien al mercado, tales como la reducción de costos de transacción y la alineación de incentivos entre productores y distribuidores (Klein, 2000). Esta posibilidad ha llevado a que, en la normativa de competencia internacional, su tratamiento sea menos riguroso en comparación con la colusión horizontal, lo que generalmente se traduce en sanciones más moderadas.

Al reclasificar la conducta como restricción vertical, Indecopi adoptó un enfoque distinto en la determinación de las sanciones, lo que potencialmente redujo las multas impuestas inicialmente. En la mayoría de las jurisdicciones, este tipo de prácticas se analizan bajo la “regla de la razón”, lo que implica que cada caso debe evaluarse de manera individual para determinar si realmente restringe la competencia o, por el contrario, genera beneficios para el mercado (OECD, 2021). Como resultado, la reclasificación favoreció a las empresas sancionadas, ya que, mientras que en los casos de colusión horizontal las multas se calculan en función del daño total al mercado, en el caso de restricciones verticales también se consideran los posibles efectos procompetitivos de la práctica (Rey, P. & Tirole, J., *Collusion and Vertical Restraints*, 2012)

No obstante, esta reclasificación podría generar incentivos no deseados dentro del mercado, ya que ciertos agentes económicos podrían recurrir a estrategias de restricción vertical como una alternativa encubierta a la colusión, con el objetivo de reducir el riesgo de enfrentar sanciones más severas. Si bien la decisión de Indecopi se fundamenta en la estructura del mercado y en la relación comercial entre productores y distribuidores, algunos expertos en derecho de la competencia han advertido que esta reclasificación podría debilitar la efectividad de las sanciones en casos futuros. En particular, en mercados con alta concentración de proveedores, las restricciones verticales pueden operar como un mecanismo de colusión implícita, generando efectos similares a los de una cartelización tradicional (Werden G. J., 2008).

#### **4.5. Impacto en los Consumidores**

Este tipo de colusión entre productoras y distribuidoras no solo impactan al mercado; sino también pueden afectar gravemente a los consumidores al restringir su acceso a precios más competitivos (Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2022) dañando la confianza en el mercado y reduciendo el bienestar general de la población.

Esta colusión provocó un incremento en los precios del pavo durante los periodos de mayor demanda, específicamente en las festividades de Navidad y Año Nuevo, cuando los consumidores tienen menos alternativas y una mayor disposición a pagar por el producto. En un mercado competitivo, los precios se ajustan según la oferta y la demanda; sin embargo, en este escenario, los precios fueron fijados por los productores, limitando la competencia.

Según un informe de la Comisión Federal de Comercio (FTC, 2023), la colusión en los mercados puede generar precios artificialmente elevados en comparación con una situación de competencia perfecta, afectando directamente el poder adquisitivo de los consumidores. Además, diversos estudios han demostrado que la demanda de pavo es inelástica, con una elasticidad menor a 1, lo que significa que los consumidores no reducen significativamente su consumo ante incrementos en el precio (García, J., Pérez, L., & Torres, M., 2018). En consecuencia, una subida de precios no genera una pérdida sustancial en la demanda del mercado, permitiendo a los productores maximizar sus ganancias sin una reducción considerable en las ventas.

Estos precios se establecieron por los productores a las cadenas de supermercados, los cuales acordaron mantenerlos y de esa manera eliminar la competencia. Ello resultó un precio mayor al precio de mercado, por lo que los consumidores terminaron pagando un 5.64% más sobre el precio que habría sido sin la colusión (Indecopi, 2022) . Por lo que se obtuvo una pérdida del excedente del consumidor aproximadamente de 9 millones para los consumidores (Centro Competencia., 2023), lo cual representa el monto adicional que estos pagaron debido a la falta de competencia durante el periodo desde 2009 hasta 2016.

## V. CONCLUSIONES

En el aspecto de la metodología probatoria, observamos que Indecopi aplicó criterios basados en evidencia como mensajes clave en correos electrónicos para deducir un acuerdo explícito. Si bien estos criterios son el grueso de la argumentación de la autoridad, también es cierto que en sus intervenciones pudieron acceder a data cuantitativa mucho más rica (la Resolución indica que recolectó data de precios e incluso códigos de STATA).

Este documento evidencia que dicha información pudo haberse aprovechado mejor para analizar no solo aspectos legales que indiquen la existencia de un acuerdo, sino también criterios económica que fortalezcan este análisis. En ese sentido, la evolución de los precios y su volatilidad, la participación de mercado y el poder que tenían las cadenas de supermercados, así como el conocimiento común del precio por parte de estas constituyen un indicativo claro de que existía un acuerdo a nivel horizontal. Por tanto, consideramos que tanto la Resolución como la Declaración de Nulidad Parcial no utilizan óptimamente dichos criterios y, al basarse principalmente en indicios de mensajes entre los participantes, dejan abierta la posibilidad de una mala interpretación, lo cual generó las diferencias en las conclusiones entre ambos pronunciamientos de Indecopi.

En cuanto a las sanciones, el cálculo de las multas se basó en el beneficio ilícito obtenido, sin considerar metodologías como la pérdida del excedente del consumidor (PEC), utilizada en otras jurisdicciones como la Comisión Europea y la FTC de E.E.U. Incorporar este criterio habría permitido sanciones más representativas del daño real causado a los consumidores. Por lo tanto, se concluye que tanto la Resolución como la declaración de Nulidad Parcial no utilizaron óptimamente los criterios disponibles. Al centrarse en indicios documentales, dejaron margen para interpretaciones erróneas, lo que derivó en la reclasificación el caso como una restricción vertical. Esta decisión redujo las sanciones y podría incentivar a futuras colusiones disfrazadas de restricción verticales, debilitando la efectividad de la fiscalización de Indecopi.

## VI. RECOMENDACIONES

En el mercado de pavos, caracterizado por su alta concentración, marcada estacionalidad y demanda inelástica durante las festividades de diciembre, la implementación de estrategias de fiscalización más rigurosas y focalizadas podría mejorar significativamente la detección y prevención de prácticas anticompetitivas. En este sentido, se recomienda que Indecopi adopte las siguientes medidas:

- **Transparencia en la fijación de precios:** Implementación de mecanismos que exijan a los agentes económicos justificar y publicar criterios objetivos en la determinación de precios, reduciendo la opacidad en la formación de estos y facilitando la detección de posibles conductas colusorias. Esto puede incluir la obligación de reportar variaciones de precios significativas a Indecopi durante períodos de alta demanda.
- **Monitoreo intensivo en temporadas críticas:** Creación de un sistema de supervisión activa en mercados con alta estacionalidad, como el de pavos en diciembre. Esto podría incluir la implementación de alertas automáticas que identifiquen cambios atípicos en los precios y volúmenes de venta, utilizando sistemas de inteligencia de mercado para detectar patrones de posible coordinación entre competidores.
- **Incorporación de la metodología de Pérdida Excedente del Consumidor (PEC):** Actualmente, las multas se calculan en función del beneficio ilícito obtenido, lo que podría subestimar el impacto real sobre los consumidores. Se recomienda que Indecopi adopte la metodología de PEC, utilizada por la Comisión Europea y la FTC de EE.UU., para reflejar mejor el perjuicio causado a los consumidores y determinar sanciones más representativas del daño económico.
- **Lineamientos específicos para casos de tipo *Hub & Spoke*:** La falta de claridad en la delimitación entre colusión horizontal y restricciones verticales generó discrepancias en la resolución del caso. Se recomienda la emisión de guías metodológicas claras sobre cómo abordar y sancionar esquemas de tipo *Hub & Spoke*, con criterios objetivos para distinguir entre ambos escenarios y evitar reinterpretaciones que debiliten la fiscalización.

Asimismo, se recomienda que Indecopi fortalezca su metodología de cálculo de sanciones en casos de colusión, en particular en aquellos que respondan a esquemas del

tipo *Hub & Spoke*. La adopción de enfoques teóricos más avanzados permitiría una estimación más precisa del beneficio ilícito obtenido por las empresas infractoras, reduciendo el riesgo de sobrestimar o subestimar el impacto real de la práctica anticompetitiva.

La implementación de estas medidas fortalecería la capacidad de Indecopi para detectar, sancionar y prevenir prácticas restrictivas de la competencia, promoviendo condiciones de mercado más eficientes en beneficio tanto de los consumidores como de los demás agentes económicos.

## VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baker, J. B. (2007). *Market power in antitrust analysis: The role of dominant firms in collusion*. Antitrust Law Journal.
- Centro Competencia. (2023). *Impacto de las prácticas anticompetitivas en el mercado de pavos en Perú*.
- Church, J., & Ware, R. (1999). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. Irwin McGraw-Hill.
- Connor, J. M., & Lande, R. H. (2008). *Cartel Overcharges and Optimal Cartel Fines*. In J. B. Kirkwood (Ed.), *Antitrust Law and Economics*. Elsevier.
- Fiscalía Nacional Económica FNE. (2014). *Guía para el análisis de restricciones verticales*.
- FTC. (2023). *Collusion and Consumer Harm: A Market Perspective*.
- García, J., Pérez, L., & Torres, M. (2018). *Elasticidad de la demanda y comportamiento del consumidor en mercados alimentarios*. Journal of Economic Studies.
- García, R. P., & M., & Torres, L. (2018). *Elasticidad de la demanda y estrategias de fijación de precios en mercados agropecuarios*. Journal of Agricultural Economics.
- Harrington, J. (2017). *The Theory of Collusion and Competition Policy*. MIT Press.
- Harrington, J. E., & Andrzej, S. (2011). Private Monitoring and Communication in Cartels: Explaining Recent Collusive Practices. *American Economic Review*, 2425-2449.
- Indecopi. (2010). *Normas y criterios para la determinación de multas en prácticas anticompetitivas*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Indecopi. (2019). Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°1034, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas. Lima, Perú.

- Indecopi. (2022). *Resolución 014-2022/CLC sobre prácticas anticompetitivas en el mercado de pavos en el Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Indecopi. (2022). *Resolución sobre prácticas anticompetitivas en el mercado de pavos en el Perú*. Indecopi.
- Indecopi. (2023). *Informe técnico sobre la colusión en la cadena de suministro de pavos en el Perú (2009-2016)*. Indecopi.
- Indecopi. (2023). *Resolución 0176-2023/SDC sobre la reclasificación de la colusión en el mercado de pavos en Perú*. Indecopi.
- Infobae. (2024). *Indecopi modifica sanciones en el caso de colusión en el mercado de pavos*. Infobae.
- Jullien, B., & Rey, P. (2007). Resale Price Maintenance and Collusion. *The RAND Journal of Economics*, 983-1001.
- Klein, B. (2000). *The role of vertical restraints in facilitating collusion and reducing competition in business markets*. Antitrust Law Journal.
- Konkurentsiamet. (2017). *Vodka cartel participants are finally convicted*. Obtenido de <https://www.konkurentsiamet.ee/en/news/vodka-cartel-participants-are-finally-convicted>
- Ministerio de Agricultura. (2021). *Comportamiento de la demanda en sectores agropecuarios*. Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2004). *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Odudu, O. (2011). Indirect Information Exchange: The Constituent Elements of Hub and Spoke Collusion. *European Competition Journal*, 205-242.
- OECD. (2021). *Vertical Restraints: Implications for Competition Policy*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). Roundtable on Hub-and-Spoke Arrangements: Background Note. [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2019\)14/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2019)14/en/pdf).

- Rey, P., & Tirole, J. (2012). *Collusion and Vertical Restraints*. Review of Economic Studies.
- Sahuguet, N., & Walckiers, A. (2016). A theory of hub-and-spoke collusion. *International Journal of Industrial Organization*, 353-370.
- Stone, H. F., & Supreme Court of the United States. (1939). *U.S. Reports: Interstate Circuit v. U.S.*, 306 U.S. 208.
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2022). *Informe sobre prácticas anticompetitivas en mercados estacionales*. SMV.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press.
- Tribunal de la Defensa de la Libre Competencia. (2019). *Sentencia N° 167/2019*. Santiago.
- U.S. Department of Justice. (2013). *Second circuit affirms Apple's liability in e-book price-fixing conspiracy*. U.S. Department of Justice.
- Werden, G. J. (2008). "Per se rules and market power: The uses and abuses of business justifications in antitrust enforcement". *Antitrust Law Journal*.
- Werden, G. J. (2008). *Economic Evidence on the Existence of Collusion: Reconciling Antitrust Law with Oligopoly Theory*. *Antitrust Law Journal*.
- Zegarra, E. (2020). *Estructura de mercado y competencia en el sector avícola peruano*. *Revista de Economía y Negocios*.

## VIII.ANEXOS

### Anexo N°1: Derivación del problema de optimización de la proveedora mayorista en el modelo Hub and Spoke:

Del caso *benchmark* de una colusión tácita clásica, obtenemos la siguiente expresión para los precios minoristas cuando la demanda es baja:

$$p_L(w_L) = (1 + w_L)/2$$

Cuando la demanda es alta, la ecuación para los beneficios debe ser adaptada (recordemos que demanda alta implica que  $\varepsilon = 1$  y, por tanto, la demanda tendrá la siguiente forma:

$$q_H = 2(1 - p_H)$$

De esta manera, la expresión para el precio minorista tomará la siguiente forma:

$$2(1 - p_H(w_H))(p_H(w_H) - w_H) = k\Pi_L = \frac{k(1 - w_L)^2}{4}$$

Por tanto, los precios y cantidades en demanda alta serán las siguientes:

$$p_H(w_H) = \frac{1}{2}(1 + w_H) - \frac{1}{2}\sqrt{w_H^2 - 2w_H - 2k\Pi_L + 1}$$

$$q_H(w_H) = 1 - w_H + \sqrt{w_H^2 - 2w_H - 2k\Pi_L + 1}$$

El proveedor, entonces, elegirá los precios mayoristas  $w_L$  y  $w_H$  para maximizar la utilidad esperada, que depende de ambos estados de la demanda:

$$Max_{w_L, w_H} \{ \lambda w_L q_L + (1 - \lambda) w_H q_H \}$$

Ampliando la expresión, obtenemos:





$$Max_{w_L, w_H} \left[ \lambda w_L \left( \frac{1 - w_L}{2} \right) + (1 - \lambda) w_H \left( 1 - w_H + \sqrt{w_H^2 - 2w_H - wk\Pi_L + 1} \right) \right]$$

Sin embargo, se tiene que la elección de  $w_L$  afecta los beneficios cuando la demanda es alta, pero la elección de  $w_H$  no afectará los beneficios cuando la demanda es baja, pues esta última se elige bajo la restricción de que el beneficio de los *retailers* en demanda alta es  $k$  veces mayor que cuando la demanda es baja. Esto permite simplificar la expresión a la siguiente:

$$Max_{w_H} \left[ w_H \left( 1 - w_H + \sqrt{w_H^2 - 2w_H - 2k\Pi_L + 1} \right) \right]$$

Todo este desarrollo se encuentra en Sahuguet & Walckiers (2016)

### Anexo N°2: Pasos para el Cálculo de una Multa según Propuestas Metodológicas

Metodología	Cálculo de la multa base (m)	Valoración de agravantes y atenuantes (F)	Ajuste por tope legal
			
<b>Ad hoc</b>	$m = \beta/p$	$M = m \times F$ con $F = 1 + \sum_{i=1}^n f_i$	$M^* \cong \text{Mín}\{M; N^{\circ}UIT; \%IT\}$
<b>Porcentaje de las ventas del producto o servicio afectado</b>	$m = \alpha \times V \times g$ donde $g \cong 1/p$		
<b>Monto preestablecido</b>	$m = k_{i,j} \times D_t$		

Elaborado: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

### Anexo N°3: Matriz de Valores Preestablecidos según tipo de afectación y tipo de infractor, expresado en UIT

Tipo de afectación	Tipo de infractor			
	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Muy baja	$k_{1,micro}$	$k_{1,pequeña}$	$k_{1,mediana}$	$k_{1,grande}$
Baja	$k_{2,micro}$	$k_{2,pequeña}$	$k_{2,mediana}$	$k_{2,grande}$
Moderada	$k_{3,micro}$	$k_{3,pequeña}$	$k_{3,mediana}$	$k_{3,grande}$
Alta	$k_{4,micro}$	$k_{4,pequeña}$	$k_{4,mediana}$	$k_{4,grande}$
Muy alta	$k_{5,micro}$	$k_{5,pequeña}$	$k_{5,mediana}$	$k_{5,grande}$

Elaborado: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

**Anexo N°4: Factor de Graduación por el Período de Duración del hecho infractor, según meses**

Duración de la infracción	Factor de duración ( $D_t$ )
Si la infracción duró hasta 4 meses	1,0
Si la infracción duró entre 5 y 8 meses	1,2
Si la infracción duró entre 9 y 12 meses	1,4
Si la infracción duró entre 13 y 16 meses	1,6
Si la infracción duró entre 17 y 20 meses	1,8
Si la infracción duró entre 21 y 24 meses	2,0

Elaborado: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

**Anexo N°5: Circunstancias Agravantes y Atenuantes**

Circunstancias agravantes y atenuantes ( $f_i$ )
<b>Circunstancias agravantes</b>
$f_1$ : Reincidencia. <sup>1/</sup>
$f_2$ : Reiterancia. <sup>2/</sup>
$f_3$ : La conducta del infractor a lo largo del procedimiento que contravenga el principio de conducta procedimental.
$f_4$ : Cuando la conducta infractora haya puesto en riesgo u ocasionado daño a la salud, la vida o la seguridad de personas.
$f_5$ : Cuando el proveedor, teniendo conocimiento de la conducta infractora, no adopta las medidas necesarias para evitar o mitigar sus consecuencias.
$f_6$ : Cuando la conducta infractora haya afectado el interés colectivo o difuso.
$f_7$ : Intencionalidad del infractor (actuación a sabiendas del proveedor en la comisión del hecho infractor).
<b>Circunstancias atenuantes</b>
$f_8$ : La presentación por el proveedor de una propuesta conciliatoria dentro del procedimiento administrativo que coincida con la medida correctiva ordenada por el órgano resolutorio.
$f_9$ : Cuando el proveedor acredite haber concluido con la conducta ilegal tan pronto tuvo conocimiento de esta y haber iniciado las acciones necesarias para remediar los efectos adversos de la misma.
$f_{10}$ : Cuando el proveedor reconoce las imputaciones o se allana a las pretensiones después de la presentación de sus descargos.
$f_{11}$ : Cuando el proveedor acredite que cuenta con un programa efectivo para el cumplimiento de la regulación contenida en la normativa.

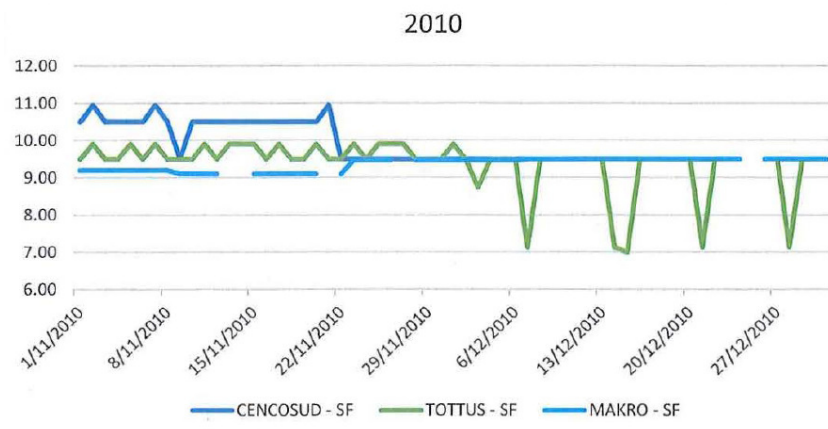
<sup>1/</sup> Se considera reincidencia cuando se configura por la comisión del mismo hecho infractor con sanción fundada y, de ser el caso, confirmada.

<sup>2/</sup> Se considera como reiterancia a la acción de volver a infringir la ley.

Fuente: Marcos normativos de los Órganos Resolutivos del Indecopi.

Elaborado: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

**Anexo N°6: Precios de Pavo Entero San Fernando 2010 (soles por kilo a nivel nacional)**



Fuente: Cencosud, Makro, Tottus

Elaboración: CLC