



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis económico de los remedios estructurales de la
primera operación de fusión denegada por INDECOPI:
Grupo Gloria y Grupo Romero**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Economista

Fernando Jose Alzamora Hidalgo

Revisor:
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres

Piura, abril de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Fernando Jose Alzamora Hidalgo, egresado del Programa Académico de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 71341538, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis económico de los remedios estructurales de la primera operación de fusión denegada por INDECOPI: Grupo Gloria y Grupo Romero”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Economista.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La revisión del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Harry Omar Patrón Torres, identificado con DNI: 07251849

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 25/04/2025.



Firma del autor¹



Firma del revisor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional analiza los remedios estructurales en la primera operación de fusión denegada en el Perú por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), correspondiente al Grupo Gloria y Grupo Romero. Para ello, se realiza una descripción detallada de los agentes y mercados involucrados, así como un análisis de los remedios estructurales propuestos en la operación y sus posibles efectos en la competencia. A partir de la investigación realizada, se identifican dos remedios conductuales no considerados en la resolución denegatoria de INDECOPI: la creación de un fondo de apoyo para pequeños cañicultores en las regiones afectadas y la prohibición de cláusulas de exclusividad con mayoristas y minoristas. Se concluye que la aplicación de estos remedios conductuales podría haber generado un impacto distinto al señalado en la Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI, mitigando posibles restricciones a la competencia en el mercado azucarero.



Tabla de contenido

Introducción	6
Capítulo 1. Informe de experiencia profesional.....	7
1.1 DP World Logistics S.R.L	7
1.1.1 Descripción de la empresa.....	7
1.1.2 Desarrollo de la experiencia profesional.....	7
1.1.3 Contribución de la formación académica.....	8
1.2 AgroAurora S.A.C.....	8
1.2.1 Descripción de la empresa.....	8
1.2.2 Desarrollo de la experiencia profesional.....	8
1.2.3 Contribución de la formación académica.....	9
Capítulo 2. Análisis económico de los remedios estructurales de la primera operación de fusión denegada por INDECOPI: Grupo Gloria y Grupo Romero	10
2.1 Antecedentes y motivación.....	10
2.1.1. Fusiones horizontales.....	12
2.2 Revisión de literatura	12
2.3 Caso de análisis: Primera fusión denegada en el Perú.....	14
2.3.1 Agentes involucrados	14
2.3.2 Mercados involucrados	14
2.3.3 Análisis de los posibles efectos posteriores a la fusión empresarial.....	15
2.3.4 Remedios estructurales.....	19
2.3.5 Remedios conductuales alternativos.....	19
Conclusiones.....	21
Referencias.....	22

Lista de tablas

Tabla 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)	16
Tabla 2 Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en la región de Lambayeque (2020-2023)	17
Tabla 3 Participaciones anuales en el mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú (2020-2022).....	18



Introducción

El presente trabajo cuenta con dos capítulos. El primer capítulo presenta la experiencia profesional del autor desde su egreso de la Facultad de Economía. Se inicia con una descripción breve de las empresas en las que ha laborado, seguida del desarrollo de sus funciones y, finalmente, de la contribución de la formación académica adquirida a su desempeño profesional.

El capítulo 2 desarrolla el análisis económico de los remedios estructurales en la primera operación de fusión denegada por INDECOPI al Grupo Gloria y al Grupo Romero. Este capítulo inicia con la sección 2.1, donde se presentan los antecedentes y la motivación del estudio. Dentro de esta sección, el apartado 2.1.1 analiza las fusiones horizontales, sus beneficios y las consecuencias derivadas de su no concreción. Posteriormente, en la sección 2.2, se expone la revisión de la literatura, detallando los principales criterios para analizar e identificar concentraciones de mercado. Finalmente, la sección 2.3 aborda el caso específico de la fusión horizontal en el mercado agroindustrial.



Capítulo 1. Informe de experiencia profesional

En este capítulo, el autor presenta un resumen de su experiencia profesional en el sector privado, específicamente en los rubros logístico y agroindustrial. Esta trayectoria comprende su desempeño en el operador logístico DP World Logistics S.R.L., desde el 04 de octubre de 2021 hasta el 12 de abril de 2024, y su labor en AGROAURORA S.A.C., desde el 15 de abril de 2024 hasta la actualidad.

1.1 DP World Logistics S.R.L

1.1.1 Descripción de la empresa

DP World Logistics S.R.L es un operador logístico que se encarga de brindar servicios integrales y alternativas de solución logística a los principales participantes de la cadena logística del comercio exterior. El grupo DP World se encuentra en el mercado peruano desde 2006 a través de la concesión del muelle Sur del Puerto del Callao y desde de 2018 iniciaron mediante DP World Logistics a ser un actor principal del comercio exterior peruano. Se especializan principalmente en el almacenamiento y distribución de todo tipo de contenedores, tanto refrigerados como secos, así como en la integración de todos los servicios involucrados en la operación logística, a través de su unidad de negocio "Servicios Integrales".

1.1.2 Desarrollo de la experiencia profesional

Durante los periodos de junio 2022 hasta abril 2024, el autor desempeñó el cargo de asistente de control de costos, dentro del área de Control de Costos para la sede de Paita (Gerencia Norte). El área mencionada tiene la responsabilidad de revisar y procesar los costos, sobrecostos asociados a la operación logística, además de brindar la información necesaria al área contable respecto a los cierres mensuales, por otro lado, el área se caracteriza por trabajar de la mano con el equipo ubicado en la sede del Callao-Lima. De esta forma en el área se busca trabajar de una forma integral con las áreas dentro de la sede Paita y la principal en el Callao.

Entre las principales funciones destacaban el seguimiento y correcta imputación de los costos de la operación logística en las unidades de negocio correspondientes, así como la elaboración de la provisión mensual referente a los costos de los servicios asignados.

Una de las funciones más relevantes, y que generó un impacto significativo en la Gerencia Norte, fue la presentación del TOP 10 de los costos más representativos de la sede. Entre estos destacaron el manipuleo de contenedores en terminal y puerto, los embarques y descargas en puerto, rebates, entre otros. Esto fue elaborado en base a la información brindada por el área financiera y a su vez dicha base de datos tuvo que ser trabajada para la correcta elaboración del reporte. Además, se trabajó en un reporte para mostrar todos los costos asumidos por la gerencia norte, los cuales no son recuperados. Este último generó implicancias positivas, puesto que mostró a la gerencia de operaciones todos los costos asumidos a lo largo de la operación, logrando así la implementación de mejoras para la reducción de estos.

1.1.3 Contribución de la formación académica

Las habilidades obtenidas en el curso de Informática permitieron que el autor pueda brindar el soporte necesario en la optimización de procesos mediante la aplicación de macros, limpieza y análisis de data, así como elaboración de reportes gerenciales. Además, el uso de programas como Python permitió optimizar la lectura y descarga masiva de documentos, como facturas y liquidaciones de proveedores, lo que contribuyó a una disminución considerable en los plazos de procesamiento y pago.

Asimismo, el curso de Contabilidad para Economistas proporcionó los recursos necesarios para efectuar las labores asignadas, como el seguimiento de los costos imputados en las diferentes cuentas contables de la sede, a fin de evitar desviaciones en los resultados. Los cursos de Lengua ayudaron al autor a contar con una comunicación constante y asertiva con los diferentes proveedores, clientes, líneas navieras y con las demás áreas dentro de la misma sede, pues al ser un operador logístico se requería de una comunicación fluida.

1.2 AgroAurora S.A.C

1.2.1 Descripción de la empresa

AgroAurora S.A.C se formó en 2007 con el objetivo de realizar diferentes tipos de actividades agropecuarias. En marzo de 2015, como parte de un proyecto de inversión, se adquiere el 100% de acciones de las empresas Maple Etanol y Maple Biocombustibles. Como resultado de esta operación, se transfirieron 13 mil hectáreas de tierras cultivables destinadas a la siembra de caña de azúcar, además de una planta dedicada a la producción de etanol con una capacidad de producir 400 mil litros de alcohol anhidro por día y 37 MW de energía para el uso en la operación y para la venta entre compañías del mismo grupo económico.

1.2.2 Desarrollo de la experiencia profesional

A partir del 15 de abril de 2024 hasta la fecha, el autor desempeña el cargo de analista de costos en el área de Administración en AgroAurora S.A.C. El área de Administración se encarga principalmente de brindar el soporte y dar soluciones integrales a las demás áreas operativas: Servicios Agrícolas, Campo, Producción, Calidad, Almacén, Logística, entre otras.

Dentro de las funciones desempeñadas como analista de costos, se encuentra el seguimiento a los cierres contables, con el propósito de garantizar que las áreas operativas cumplan con la entrega de información requerida por el área contable. Asimismo, se supervisa y verifica la correcta imputación de costos y gastos operativos en los distintos centros de costos y cuentas contables mayores. Además de brindar soporte al área financiera y gerencial con el seguimiento a la ejecución de los Capital Expenditure (CAPEX) aprobados, para que no se incurra en excedentes de presupuesto y se cumpla con la ejecución al 100% de todas las inversiones. Por otro lado, se encarga de la elaboración de los estados de resultados integrales, proyecciones trimestrales, planes anuales y de largo plazo. Asimismo, la

elaboración de las presentaciones con los resultados mensuales a la gerencia y al corporativo COAZUCAR.

En el último trimestre del año 2024 se brindó apoyo a las principales áreas operativas (Campo, Servicios Agrícolas y Producción) para la elaboración del plan de inventarios, el cual se ha implementado para poder dar seguimiento mensual, éste tiene como objetivo principal, reducir el stock de inventarios inmovilizados y obsoletos.

Durante su desarrollo profesional, gracias a su proactividad y análisis, el autor ha logrado aportar diferentes métodos de control para disminuir principalmente los gastos administrativos del ingenio, entre los cuales destaca, elaborar un informe en Power BI a través de información extraída desde SAP, para poder identificar los gastos imputados por los usuarios a los centros contables administrativos, validando también contra un plan elaborado previamente. De esta manera se logró identificar diferentes errores en las imputaciones, reduciendo así los gastos administrativos de la sede respecto al año anterior.

Asimismo, gracias al constante seguimiento de los gastos relacionados a las ventas del giro del negocio, se logró identificar que los gastos de almacenaje, flete y exportación se venían imputando de forma errónea en los meses que no correspondían. Una vez identificada esta problemática se logró corregir a través de la concientización de los usuarios a fin de evitar la distorsión de los resultados finales en los estados de resultados.

1.2.3 Contribución de la formación académica

Los cursos de Fundamentos de Finanzas Corporativas, Contabilidad para Economistas e Informática, han contribuido de forma significativa para poder cumplir con las labores de analista de costos. La formación adquirida en estos cursos ayudó a elaborar de manera correcta los estados de resultados integrales de AgroAurora. Los principales cursos de Macroeconomía y Microeconomía marcaron el camino para el correcto análisis de la agroindustria y de esta forma identificar las tendencias en el mercado, asimismo alertar ante diferentes contingencias que se puedan presentar.

Por último, la ética inculcada a lo largo de la educación recibida en la Universidad de Piura, han sido claves para que el autor desempeñe una labor intachable, ya sea mostrando resultados transparentes para la gerencia o para las auditorías internas y externas.

Capítulo 2. Análisis económico de los remedios estructurales de la primera operación de fusión denegada por INDECOPI: Grupo Gloria y Grupo Romero

2.1 Antecedentes y motivación

Desde el 14 de junio de 2021, entró en vigor en el Perú la Ley N°31112, normativa que dispone la revisión anticipada de las operaciones de concentración empresarial, la misma que faculta al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del Perú (INDECOPI) el poder brindar autorización previa para las operaciones de concentración entre empresas, analizando el impacto que éstas pueden tener en la competencia en el mercado y los consumidores. Con el fin de proporcionar un marco de referencia claro y preciso para el análisis de operaciones de concentración, la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI publicó en 2023 los “Lineamientos para la calificación y análisis de las operaciones de concentración”. Este documento tiene como objetivo principal brindar claridad a los agentes económicos en la identificación de las operaciones que se clasifican como actos de concentración, así como en la evaluación exhaustiva de las potenciales amenazas a la competencia que estas puedan generar. El procedimiento de control de concentraciones se estructura en dos fases. En la Fase 1, se analiza el proceso de concentración para determinar si existen evidencias de posibles restricciones relevantes de la competencia. Si el análisis preliminar confirma lo antes mencionado, se procede a la Fase 2. Caso contrario, la operación se autoriza en la Fase 1.

En la Fase 2 se lleva a cabo un estudio económico detallado de los impactos de la concentración, incluyendo tanto los potenciales efectos adversos como las posibles eficiencias. Entre los principales factores que se analizan y se detallan en los Lineamientos de la Comisión del INDECOPI, se encuentran los siguientes:

- Estructura de los mercados relevantes.
- La competencia entre los agentes económicos.
- Las barreras para acceder al sector en evaluación.
- La formación de una posición dominante.

En base a su investigación, el INDECOPI (en adelante, la Institución) se encuentra en la facultad de autorizar, autorizar con condiciones o denegar las fusiones y adquisiciones de compañías en evaluación. Estas condiciones, denominadas “remedios”, se definen como las limitaciones que la institución impone con el propósito de restaurar la competencia que podría derivarse de la fusión. En este sentido, los remedios deben responder de manera eficaz a las inquietudes sobre el control de mercado generado por las acciones de concentración, evitando al mismo tiempo afectar las sinergias que contribuyen a los beneficios derivados de estas operaciones. Entre los remedios aceptados por el INDECOPI se encuentran los siguientes:

- Remedios estructurales: Estos se definen como acciones que requieren que una de las partes implicadas transfiera derechos de propiedad sobre activos, ya sean tangibles o intangibles.
- Remedios conductuales: Se trata de medidas diseñadas para regular el comportamiento de los actores económicos una vez otorgada la autorización. Estas podrían ser de carácter “positivo”, al imponer la obligación de llevar a cabo una determinada acción, o “negativo”, cuando prohíben la realización de ciertas actividades.
- Remedios cuasi-estructurales: Estas medidas se caracterizan por imponer a los agentes económicos involucrados la obligación de proporcionar disponibilidad de bienes y/o recursos fundamentales para garantizar la competencia en el mercado.

Bajo este escenario el 21 de julio de 2023, AgroAurora S.A.C presentó a la institución una solicitud donde se manifiesta la adquisición del control exclusivo de Agrícola del Chira y a la vez de forma indirecta de sus subsidiarias Sucroalcolera del Chira S.A y Bioenergía del Chira S.A. En la fecha señalada, INDECOPI dio comienzo a los procedimientos de recopilación de información adicional, con la finalidad de efectuar un estudio detallado de la concentración.

Como resultado de la Fase 1 por parte de la institución, es a través de la resolución 252-2023/DLC-INDECOPI, donde concluyen que la operación presenta serios problemas de concentración, los cuales afectan directamente la competencia en los siguientes mercados:

- Adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y la Libertad.
- Comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú.

Durante la Fase 2, INDECOPI inició el estudio de mercado, sumado al estudio de los posibles impactos de la concentración en la industria azucarera nacional. Asimismo, AgroAurora, presentó una serie de remedios estructurales, los cuales se han venido actualizando debido a las observaciones del INDECOPI. Entre éstos destacan, transferir después de la operación, el activo constituido por la marca Caña Brava, en favor de una empresa controlada por el Grupo Romero, además, a través del titular de la marca “Caña Brava” brindar el servicio de transformación y envasado de caña de azúcar proveniente de Lambayeque en azúcar rubia doméstica en el ingenio de Agrícola del Chira, por un periodo no menor a cinco años. (Resolución 148-2024-CLC- INDECOPI)

Dada la competencia directa entre ambas empresas, la operación se clasifica como una fusión horizontal. A continuación, se detallarán las características y ventajas de esta clase de fusiones.

2.1.1 Fusiones horizontales

Las fusiones horizontales se producen cuando los agentes económicos involucrados pertenecen al mismo mercado y compiten con el mismo producto. La Ley N°31112, en su Artículo N°7, establece que una operación de concentración puede ser autorizada si las empresas involucradas demuestran la generación de eficiencias dinámicas o innovativas que redunden en un beneficio tangible para los consumidores. Esto implica la implementación de procesos más eficientes que, a largo plazo, resulten en una disminución de los precios de los bienes y servicios proporcionados. Además, la transferencia de tecnologías entre las empresas fusionadas puede generar eficiencias productivas significativas. De igual manera, la capacidad de generar economías de alcance faculta a las empresas para un aprovechamiento más eficiente de sus recursos y una expansión de su cartera de productos, lo que, a su vez, promueve una mayor diversidad de alternativas para los consumidores e impulsa la competencia en el mercado. Motta (2018), en su libro “Política de Competencia: Teoría y Práctica”, expone que las ganancias en eficiencia de las empresas fusionadas si son lo suficientemente grandes, se puede producir tanto bienestar total como bienestar de los consumidores.

Por otro lado, el bloqueo de la fusión empresarial en la agroindustria podría generar efectos adversos que impactarían el desarrollo de la industria azucarera peruana y que por tanto afectarían su posicionamiento a nivel global. Entre los principales efectos negativos se encuentran los siguientes:

- Menor competitividad frente a empresas extranjeras.
- Fuga de talentos y menor desarrollo profesional.
- Menor innovación y desarrollo tecnológico.
- Dificultad para acceder a nuevos financiamientos.
- Reducción de nuevos inversionistas en la agroindustria.
- Pérdida de economías de escala.

La finalidad de este trabajo es analizar los remedios estructurales propuestos por AgroAurora S.A.C. para mitigar los potenciales riesgos para la competencia en el mercado azucarero derivados de la adquisición de Agrícola del Chira S.A. Además, se busca indicar una serie de remedios conductuales complementarios para abordar de manera más efectiva las preocupaciones anticompetitivas.

2.2 Revisión de literatura

En un mercado de competencia con igualdad de condiciones, cuanto mayor sea la cantidad de empresas independientes después de una fusión, se tendrá una mínima probabilidad de que los consumidores se vean afectados. Entonces, para que una empresa ejerza poder de mercado por encima de las demás, dependerá de la cantidad de empresas competidoras existentes. De concretarse un monopolio a raíz de la fusión, la entidad empresarial resultante no tendrá restricciones por parte

de sus competidores, por tanto, se presentarán riesgos en la competencia. Entonces, para una industria con participaciones de mercado mínimas, la fusión no tendrá impactos considerables (Motta, 2018)

Asimismo, la Unión Europea considera una serie de directrices que se pueden encontrar en el manual Horizontal Merger Guidelines de la Comisión Europea publicado el 2010. Éstas ayudan a identificar la capacidad de las empresas para ejercer su poder de mercado después de la fusión. Entre las directrices encontradas se destacan las siguientes:

- Si las empresas fusionadas controlan más del 50% del mercado después de la fusión, se considera que tienen una posición dominante, aunque la competencia de empresas más pequeñas con capacidad productiva podría limitar este poder dominante.
- Una fusión con una cuota de mercado inferior al 50% puede generar efectos anticompetitivos si los competidores externos se enfrentan a restricciones de capacidad que limitan su capacidad para responder a los cambios en el mercado y ejercer presión competitiva.
- Fusiones que resulten en una cuota de mercado inferior al 25% no suelen representar un riesgo significativo para la competencia.

Complementando las directrices utilizadas por la Unión Europea, en Chile según la Guía para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales publicada por la Fiscalía Nacional Económica en 2021, toman como referencia el Índice de Herfindhal Hirschman (IHH), el cual sirve para determinar el grado de concentración presente en el mercado y los efectos que produce la fusión de las empresas. Por lo tanto, si los índices de concentración se encuentran entre los siguientes supuestos, entonces de forma preliminar se indica que no existe riesgo de competencia:

- Inferior a un IHH de 1500 (no representa un mercado concentrado).
- Mayor a un IHH de 1500 y menor de 2500, significa que el mercado esta moderadamente concentrado y con una variación estimada del IHH inferior a 200.
- Mayor a un IHH de 2500, significa que el mercado está altamente concentrado y con una variación estimada del IHH inferior a 100.

El presente estudio se enfoca en la fusión horizontal de AgroAurora y Agrícola del Chira, denegada por parte de INDECOPI hasta la elaboración del presente trabajo, por lo que se analizarán las diferentes participaciones de las empresas en los mercados afectados, así como, los IHH para poder determinar los niveles de concentración.

2.3 Caso de análisis: Primera fusión denegada en el Perú

2.3.1 Agentes involucrados

Anteriormente se ha mencionado que los agentes involucrados en la fusión horizontal son los siguientes: AgroAurora S.A.C y Agrícola del Chira S.A.C. A continuación, se describe brevemente las actividades de cada una de las partes involucradas.

AgroAurora S.A.C. pertenece al grupo económico Gloria, el cual tiene control de Corporación Azucarera del Perú (Coazucar). Este último conglomerado engloba a múltiples empresas enfocadas en las actividades agroindustriales, especialmente en la producción y comercialización de azúcar y alcohol. Hasta el momento es que se realizó este trabajo, Coazucar se encuentra conformado por 6 ingenios: Agrolmos, San Jacinto, Cartavio, Casa Grande en el territorio peruano, además de La Troncal y Producargo en Ecuador. Al igual que las empresas del conglomerado Coazucar, el ingenio de AgroAurora tiene como principal función la siembra y cultivo de caña de azúcar, junto con la actividad productiva de energía y alcohol anhidro. Asimismo, al cierre del año 2023 contaba con 7,521.05 hectáreas para cultivo de caña de azúcar y una capacidad productiva de 400 mil litros de etanol por día.

Por otro lado, Agrícola del Chira S.A.C, en conjunto con sus subsidiarias Sucroalcolera del Chira S.A. y Bioenergía del Chira S.A pertenecen al grupo Romero. La primera empresa se encarga de plantar y cosechar la caña de azúcar, mientras que la segunda, tiene como función la molienda y producción de etanol y azúcar. Por último, la tercera empresa es la encargada de la producción de energía eléctrica. Adicionalmente cuentan con 9,400 hectáreas de caña de azúcar cultivadas en el departamento de Piura. La fábrica de alcohol tiene una capacidad de molienda diaria de 4,300 toneladas diarias de caña, lo que se refleja en la producción diaria de 370 mil litros de etanol.

2.3.2 Mercados involucrados

La identificación de los mercados relevantes en la fusión entre Agrícola del Chira y AgroAurora fue realizada por INDECOPI bajo dos criterios fundamentales: el enfoque por producto y el enfoque geográfico.

En primer lugar, en cuanto al enfoque por producto, el mercado identificado es el de abastecimiento de caña de azúcar, referido a la compra de este insumo por parte de los ingenios azucareros para su posterior procesamiento. En este ámbito, la fusión empresarial podría generar riesgos al reducir las opciones de venta para los cañicultores de las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad. Dado que la producción de caña de azúcar es altamente dependiente de la proximidad geográfica a los ingenios, la consolidación de estas dos empresas podría otorgarles un mayor poder de compra, afectando las condiciones comerciales y reduciendo el margen de negociación de los productores de caña.

En cuanto al enfoque geográfico, INDECOPI estableció que el mercado de comercialización de azúcar tiene un alcance nacional. Esta delimitación se justifica en función de la logística de distribución

del azúcar en el Perú, donde los ingenios pueden abastecer diversas regiones a través de canales mayoristas y minoristas. No obstante, en regiones como Piura, la fusión podría generar una concentración considerable, ya que la presencia de otras marcas en el mercado local es reducida, lo que aumenta el riesgo de una limitación sustancial de la competencia.

La definición de los mercados relevantes utilizada por INDECOPI permite una evaluación detallada de las potenciales consecuencias de la fusión sobre la competencia. Sin embargo, ciertos aspectos podrían haber sido analizados con mayor profundidad, como el impacto de la fusión en segmentos específicos de consumidores industriales y las posibles eficiencias, como reducción de costos, mejoras en logística y optimización de la producción. Además del impacto en la determinación de los precios finales, si bien es cierto la reducción en la competencia generará incremento de precio, no se analizó hasta que punto los costos de producción y la estructura de mercado permitirían a la empresa fusionada ejercer poder de mercado sobre los precios finales, ni se realizaron proyecciones detalladas sobre cómo podrían evolucionar los precios.

Una evaluación más detallada de estos factores podría haber permitido una comprensión más precisa del grado de concentración resultante y de las medidas necesarias para mitigar sus efectos en la competencia

2.3.3 *Análisis de los posibles efectos posteriores a la fusión empresarial*

La Resolución 252-2023/DLC-INDECOPI, emitida el 16 de octubre de 2023, detalla los potenciales efectos adversos que la fusión de ambas empresas podría generar en los mercados de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad, y en la comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista del Perú.

A fin de evaluar el efecto en el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad, la Institución, propone evaluar la participación de mercado de los agentes partícipes de la fusión, de esta forma el INDECOPI muestra el siguiente detalle donde se visualizan las participaciones anuales en el mercado antes mencionado, para así, poder determinar si el mercado está concentrado en cualquiera de las ciudades.

En la Tabla 1, se entiende por Grupo Gloria, a todo el Conglomerado de Coazucar, incluyendo a AgroAurora, mientras que Caña Brava hace referencia a Agrícola del Chira y sus subsidiarias.

Tabla 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)

Empresas	2020	2021	2022
Grupo Gloria	[30%-40%]	[20%-30%]	[30%-40%]
Caña Brava	[0%-5%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Agroindustrial Pomalca S.A.A.	[1%-10%]	[10%-20%]	[10%-20%]
Agroindustrial Laredo S.A.A.	[20%-30%]	[20%-30%]	[20%-30%]
Otros	[30%-40%]	[30%-40%]	[10%-20%]
Participación conjunta (Gloria + Caña Brava)	[30%-40%]	[30%-40%]	[40%-45%]
IHH antes de la operación de concentración	-	-	>1,500
IHH después de la operación de concentración	-	-	>2,500
Variación del IHH	-	-	>200

Nota: Adaptado de: Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI, 2024.

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 1, se visualiza que el mercado en el año 2022 antes de la fusión es moderadamente concentrado, puesto que se tienen participaciones menores al 40%, mientras que, si se consideran las participaciones conjuntas de las empresas, se estaría aumentando el poder de mercado a más del 40%, asimismo, visualizando el índice IHH para el año 2022 se puede inferir que al ser mayor de 2500 y tener una variación mayor a 200, se incrementan los riesgos en la competencia. Esto se refuerza con lo publicado por el INDECOPI respecto a “Los lineamientos para la calificación y análisis de las operaciones de concentración empresarial”.

Debido a los hallazgos del estudio de mercado de la Fase II del INDECOPI, que indicaron un impacto más significativo en Lambayeque, el análisis se limitó a esta región.

Tabla 2

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

Empresas	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 (Gloria + Caña Brava)	[60%-70%]	[60%-70%]	[60%-70%]	[80%-90%]
Agroindustrial Pomalca S.A.A.	[30%-40%]	[30%-40%]	[30%-40%]	[10%-20%]
Agroindustrial Laredo S.A.A.	-	-	[1%-5%]	[1%-5%]
Empresa Azucarera del Norte S.A.C.	2.18%	1.96%	1.52%	1.91%
IHH antes de la operación de concentración	-	-	-	4,394
IHH después de la operación de concentración	-	-	-	6,827
Variación del IHH	-	-	-	2,433

Nota: Adaptado de: Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI, 2024.

En la Tabla 2, se observa que para el año 2023, se tiene una alta participación de mercado después de la operación de concentración, obteniéndose un valor de entre 80% y 90% de las compras de caña de azúcar. Respecto a los valores del índice IHH después de la operación y la variación de este, se obtienen valores de 6,827 y 2,433 respectivamente, por lo que se puede concluir que se trata de un mercado altamente concentrado.

Para el caso del mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista del Perú, INDECOPI propone realizar una evaluación de la intervención conjunta de los agentes involucrados en el mercado. Por tanto, la Institución presentó la siguiente tabla donde muestra el efecto que tendría la fusión de ambas empresas.

Tabla 3

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

Empresas	2020	2021	2022
Grupo Gloria	[50%-60%]	[50%-60%]	[40%-50%]
Caña Brava	[5%-10%]	[3%-5%]	[3%-5%]
Agroindustrial Laredo S.A.A.	[5%-10%]	[1%-5%]	[5%-10%]
Agroindustrial Paramonga S.A.A.	[5%-10%]	[10%-15%]	[5%-10%]
Agroindustrial Pomalca S.A.A.	[3%-7%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.	5.75%	6.20%	5.86%
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A.	0.44%	0.38%	0.68%
Agro Pucalá	5.76%	2.57%	0.17%
Azucarera del Norte S.A.C	0.19%	0.19%	-
Sucden Perú S.A.	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Molinera Industrial Peruana S.A.C	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Interloom	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
STYWI S.A.C	[0%-5%]	[0%-5%]	[0%-5%]
Diprocom S.A.C	-	-	[0%-5%]
Otros importadores (47 importadores en el 2022 con una participación menor a 1.55%)	7.91%	4.16%	9.38%
Participación combinada (Gloria + Caña Brava)	[50%-60%]	[60%-70%]	[50%-60%]
IHH antes de la operación de concentración	-	-	2,437
IHH post de la operación de concentración	-	-	2,784
Cambio IHH	-	-	347

Nota: Adaptado de: Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI, 2024.

Según lo mostrado en la Tabla 3, se puede inferir que, en el 2022 el Grupo Gloria tiene una participación combinada junto a Caña Brava de entre el 50% y 60%. Asimismo, se observa que el cambio del índice IHH es mayor a 200 puntos por lo que se trataría de un mercado moderadamente concentrado. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente se deduce que la Operación de Fusión provocaría posibles riesgos en el mercado de competencia.

Asimismo, la Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI señala que la probabilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado azucarero y compitan efectivamente con las empresas fusionadas es baja. Esta barrera de entrada dificulta la mitigación de las potenciales repercusiones anticompetitivas derivadas de la concentración.

2.3.4 Remedios estructurales

Respecto a los análisis realizados en la Fase II por parte del INDECOPI, este concluyó que la Operación de Fusión Horizontal podría ocasionar ciertos problemas de competencia en los mercados mencionados anteriormente.

AgroAurora ha venido presentando y ajustando una serie de remedios estructurales, cuyo principal objetivo ha sido la mitigación de los problemas de competencia. Entre ellos, resaltan:

- Compromiso del Ingenio de Caña Brava de continuar con la compra de caña de azúcar de proveedores de Lambayeque bajo condiciones equivalentes a aquellas ofrecidas actualmente.
- Transferir en el momento de culminación de la Operación, el activo constituido por la marca “Caña Brava” en favor de alguna entidad controlada por el Grupo Económico vendedor.
- Ceder un paquete de activos, de manera que no se afecte la estructura de mercado y, por tanto, el proceso competitivo.
- De forma confidencial se indica que se adquirirá un activo en Lambayeque, el cual necesitará de inversiones para poder incrementar su capacidad. Se menciona que esto no implicará el reemplazo de un competidor por otro.

Sin embargo, en la resolución denegatoria se concluye que estos remedios no resultan suficientes para contrarrestar los problemas de competencia. Entre las principales respuestas presentadas por INDECOPI se indica que para que un ingenio dedicado a la siembra y cosecha de caña de azúcar tenga presencia en el mercado peruano, este debe contar con tierras propias, de manera que se abastezca de forma independiente.

Si bien es cierto, la empresa solicitante AgroAurora presentó una serie de remedios estructurales los cuales han sido denegados por parte del INDECOPI, se debe mencionar que han sido pocos los remedios conductuales que se mostraron en la operación de fusión.

2.3.5 Remedios conductuales alternativos

Según Motta (2018), los remedios conductuales se caracterizan por ser compromisos encaminados para que los competidores tengan igualdad de condiciones al adquirir o usar ciertos activos, tecnologías que sean de propiedad de algunas de las partes de la fusión. En esta investigación se ha logrado identificar una serie de remedios conductuales que ayudan a fomentar la sostenibilidad del sector y evitar la concentración excesiva de poder en la empresa fusionada. A continuación, se describen los posibles remedios que pueden ser considerados como alternativas de solución.

La creación de un fondo de apoyo para los pequeños cañicultores de las regiones afectadas (Piura, Lambayeque y La Libertad), este consiste en establecer un fondo de financiamiento o asistencia

técnica para los pequeños productores de caña, con el objetivo de mejorar su productividad y sostenibilidad. El fin de este fondo radica en la financiación de nuevos equipos agrícolas, capacitación técnica y acceso a insumos como fertilizantes de mejor calidad. Este remedio ha sido aplicado en África a través del programa “Illovo Small Scale Growers Project”, liderado por Illovo Sugar, empresa azucarera con presencia en África y Europa, operando aproximadamente 21 plantas en nueve países.

En 2017, Illovo Sugar South Africa, se asoció con el Fondo de Empleo del Tesoro Nacional de Sudáfrica para lanzar un proyecto destinado a cultivar 3,000 hectáreas de caña de azúcar en tierras comunales de KwaZulu-Natal durante tres temporadas. Este proyecto, con una inversión conjunta de 126 millones de rands sudafricanos, equivalentes a 9.29 millones de dólares en el periodo de ejecución del proyecto, involucró a 1,630 pequeños agricultores y empleó a 119 contratistas locales, incluyendo a mujeres, fortaleciendo así la economía rural y generando aproximadamente 860 empleos sostenibles. Lo que se busca mitigar con este remedio es la reducción de la dependencia de los pequeños productores de caña de azúcar respecto a la empresa resultante de la fusión, además de mejorar su competitividad en el mercado.

El siguiente remedio conductual, radica en la prohibición de cláusulas de exclusividad con mayoristas y minoristas, donde se garantiza que los compradores de azúcar (distribuidores, minoristas e industriales) puedan abastecerse de múltiples proveedores, fomentando la competencia en el mercado. El remedio consistiría en una obligación impuesta hacia el Grupo Gloria para que realice lo siguiente:

- Permitir que los distribuidores comercialicen productos de la competencia sin restricciones.
- No ofrecer incentivos o descuentos exclusivos que indirectamente obliguen a los distribuidores a priorizar sus marcas (como Caña Brava, Agrolmos o Dulce Norte) sobre otras marcas del mercado.
- No firmar acuerdos de exclusividad con distribuidores mayoristas y minoristas en Perú.

Con esto se busca evitar la concentración de mercado en una sola empresa y que los pequeños productores tengan acceso a los canales de comercialización, además que los consumidores tengan más opciones y precios competitivos.

En la actualidad, el Perú opera bajo un régimen de libre competencia; no obstante, diversas circunstancias pueden influir en esta dinámica y, a su vez, afectar el bienestar de los agentes que participan en el mercado. Es por ello por lo que el INDECOPI a través de la Ley N°31112, busca contrarrestar todos los riesgos que se pueden presentar en la adquisición y fusión de empresas.

Conclusiones

En el presente estudio de suficiencia profesional se ha considerado necesario no solo incluir el análisis de los remedios estructurales presentados por AgroAurora S.A.C, a fin de mitigar los posibles riesgos que se presenten en la competencia posterior a la compra de Agrícola del Chira y sus subsidiarias, sino que también ha resultado necesario el análisis de los mercados afectados posteriores a la operación de compra. La resolución 148-2024/CLC-INDECOPI mostró resultados desfavorables respecto a los remedios estructurales presentados por la empresa perteneciente al Grupo Gloria, es importante mencionar que existen remedios conductuales que se pueden adaptar a la realidad del caso en cuestión.

Según Motta (2018), existen diferentes remedios conductuales que pueden ser de tipo contractual lo cuales pueden mitigar los riesgos del mercado. En esta línea, se han presentado dos remedios conductuales ligados con la creación de un fondo de apoyo para los pequeños cañicultores de las regiones afectadas y la prohibición de cláusulas de exclusividad con mayoristas y minoristas, los cuales no han sido considerados en la resolución denegatoria. La experiencia comparada evidencia que la implementación de estas soluciones conductuales produce resultados beneficiosos en la dinámica de los mercados.

De ser considerados estos remedios en la decisión de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia, los resultados podrían diferir respecto a los mostrados en la resolución 148-2024/CLC-INDECOPI, ya que con estas medidas se busca reducir la capacidad de influencia en el mercado de la empresa resultante de la fusión en las diferentes regiones afectadas.

Referencias

- Agroaurora S.A.C. (2023). *Memoria Anual*. Agroaurora.
- APOYO y ASOCIADOS. (2024). *Corporación Azucarera del Perú S.A.* <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/11/Coazucar-Set-24.pdf>
- Caña Brava. (Enero de 2025). *Caña Brava*. <https://www.canabrava.com.pe/nosotros/>
- Comisión de Defensa de la Libre Competencia. (2023). *Breve Resumen - Fase 1*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5288799/4749867-breve-resumen.pdf>
- Competencia, D. N. (2024). *Lineamientos para la calificación y análisis de las operaciones de concentración*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4076612/3862900-lineamientos-para-la-calificacion-y-analisis-de-las-operaciones-de-concentracion-1.pdf?v=1705693742>
- Congreso de la República. (7 de Enero de 2021). Ley N°31112. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1709323/Ley%2031112.pdf.pdf?v=1614898673>
- Dp World Logistics. (2024). *Dp World Logistics*. <https://www.dpworld.com/es/peru/about-us>
- Estado Peruano. (Noviembre de 2023). <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/867123-el-control-de-las-fusiones-empresariales-permite-protger-el-proceso-competitivo-para-el-bienestar-de-los-consumidores>
- Fiscalía Nacional Económica. (2021). *Guía para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales*. <https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/Guia-para-el-Analisis-de-Operaciones-de-Concentracion-Horizontales-mayo-VF.pdf>
- Illovo Sugar Africa. (2021). <https://www.illovosugarafrica.com/about-us>
- Illovo Sugar Africa. (Enero de 2021). *Illovo Small Scale Growers Project - Empowering Rural Communities*. https://www.illovosugarafrica.com/UserContent/documents/Announcements/Illovo_Small-Scale-Growers-Project-28-January-2021.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2024). *Resolución 148-2024/CLC-INDECOPI del 27 de junio de 2024*.
- Market Screener. (Enero de 2021). <https://www.marketscreener.com/news/latest/Illovo-Sugar-2021-01-28-ILLOVO-S-SMALL-SCALE-GROWER-PROJECT-EMPOWERING-RURAL-COMMUNITIES--32295162/>
- Motta, M. (2018). *Política de competencia: Teoría y práctica*. Fondo de Cultura Económica.
- PERU CAÑA. (2023). *Informe Anual*. PERU CAÑA.

Tovar, T. (2023). *Remedios en la aprobación de operaciones de concentración: La experiencia peruana y una visión crítica*. Investigaciones CeCo. <https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2023/05/Teresa-Tovar-M-Remedios.pdf>

U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. (19 de Agosto de 2010). *Horizontal Merger Guidelines*. https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_statements/804291/100819hmg.pdf

