



EL JUEGO DEL AZÚCAR: ANÁLISIS DE LA DECISIÓN DE INDECOPI SOBRE LA ADQUISICIÓN DE AGRÍCOLA DEL CHIRA POR AGROAURORA (GRUPO GLORIA) Y SUS EFECTOS EN LA COMPETENCIA

Matías Bonifaz Ferreccio, Valeria Cárdenas Vicente y Manuel van Oordt Pérez

El Juego del Azúcar: Análisis de la Decisión de Indecopi sobre la Adquisición de Agrícola del Chira por AgroAurora (Grupo Gloria) y sus Efectos en la Competencia

Noviembre 2025



Matías Bonifaz Ferreccio

Estudiante de último año de Economía en la Universidad del Pacífico y del programa de doble grado en Economics and Finance de la University of London (LSE). Actualmente de intercambio académico en Maastricht University. Cuenta con experiencia en consultoría financiera en EY Perú. Interesado en consultoría y finanzas corporativas.



Valeria Cárdenas Vicente

Estudiante de Economía por la Universidad del Pacífico y del programa de doble grado en Economics de la University of London (LSE). Actualmente, investiga el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas vinculadas al Puerto de Chancay y apoya la docencia en Organización Industrial y Macroeconomía. Sus intereses académicos se enfocan en políticas públicas, comercio internacional, competencia y regulación, y desarrollo humano.



Manuel van Oordt Pérez

Estudiante de Economía en la Universidad del Pacífico y del programa de doble grado en Economics and Finance de la University of London (LSE). Actualmente cursando el General Course Programme en London School of Economics (LSE). Cuenta con experiencia en finanzas corporativas en Hochschild Mining. Interesado en finanzas corporativas, minería, inversiones y política monetaria.

Abstract: Este estudio examina la histórica decisión del Indecopi en Perú de rechazar la adquisición de Agrícola del Chira por AgroAurora, subsidiaria del Grupo Gloria, bajo el régimen de control previo de fusiones establecido por la Ley N° 31112 en 2021. A partir de la definición del mercado relevante, se evalúan los riesgos y efectos anticompetitivos identificados por el Indecopi en esta fusión horizontal en los mercados de caña de azúcar y azúcar refinada, especialmente en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad. Con métricas de concentración (IHH) y el Índice de Presión al Alza de Precios Bruto (GUPPI), se documenta un aumento sustantivo del poder de mercado —particularmente en Lambayeque—, riesgos de poder monopsónico aguas arriba y de alzas de precios aguas abajo. Los compromisos propuestos por las empresas (desinversiones y cesión de activos/marcas) resultan insuficientes, a los ojos del Indecopi, para restablecer la presión competitiva. El análisis, contrastado con enfoques estructuralistas y de la Escuela de Chicago, sugiere que, dadas las altas barreras de entrada, la integración vertical y la cercanía competitiva de las marcas del Grupo Gloria, la intervención preventiva del Indecopi está justificada para proteger a cañicultores y consumidores, evitando una consolidación durable del poder de mercado.

I. INTRODUCCIÓN

El pasado junio de 2024, el Indecopi rechazó la adquisición de Agrícola del Chira por parte de AgroAurora, empresa perteneciente al Grupo Gloria. Esta decisión constituye el primer y único rechazo de una operación de concentración en el Perú desde que comenzó a aplicarse el sistema de control previo de fusiones. Es por esto que el caso marca un precedente importante, ya que permite entender los límites de la autoridad al evaluar los riesgos de concentración y qué criterios utiliza para proteger la competencia. Este hecho también abre la puerta a una reflexión más amplia sobre si la decisión del Indecopi fue la más adecuada, cuestión que puede guiar el análisis del proceso seguido por la autoridad y su relación con las distintas perspectivas teóricas sobre el control ex-ante de fusiones.

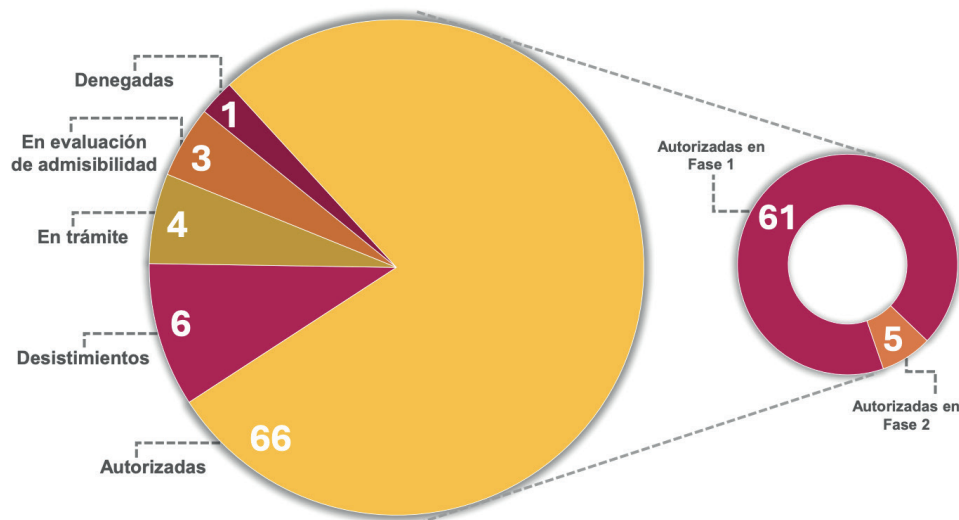
Hasta el 2021, la legislación peruana contaba únicamente con control ex-post de competencia, sin embargo, la fusión de las farmacéuticas InkaFarma y MiFarma encendió las alarmas e inició un debate que culminaría con la introducción de un control ex-ante. El 14 de junio de 2021, mediante la Ley N° 31112, entró en vigor el régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial en Perú. Este régimen busca prevenir la conformación de monopolios o el fortalecimiento de posiciones dominantes que puedan afectar la oferta, los precios o el acceso de competidores más pequeños, es decir, la finalidad es analizar los posibles efectos de la operación de concentración en la competencia del mercado involucrado y dar una aprobación a la fusión, en caso de no representar una amenaza para el mercado (CentroCompetencia, 2022; Gestión, 2023).

El control previo de concentraciones en Perú distingue entre notificación simplificada y ordinaria, según el riesgo competitivo de la operación. La vía simplificada aplica a casos de bajo riesgo y opera como un filtro formal: exige menos documentación y plazos más breves, y el Indecopi se limita a verificar requisitos y una revisión básica del mercado. En la notificación ordinaria, el caso ingresa cuando la operación supera umbrales asociados a mayor riesgo anticompetitivo. El procedimiento se desarrolla en dos fases: en la Fase 1, el Indecopi realiza una evaluación preliminar y, si no detecta riesgos, aprueba la operación; si los identifica, las partes pueden ofrecer compromisos correctivos y, de ser aceptados, la autorización es condicionada. Si los riesgos persisten, se abre la Fase 2, una investigación minuciosa que puede concluir en: (i) autorización incondicional; (ii) autorización condicionada con remedios proporcionales para eliminar o mitigar los riesgos; o (iii) prohibición cuando los efectos restrictivos no pueden mitigarse mediante remedios (Janampa, 2025).

La Figura 1 presenta las decisiones del Indecopi para todas las operaciones analizadas a la fecha, cubriendo los tres tipos de concentración: horizontal, vertical (aguas arriba y aguas abajo) y de conglomerado. Desde su entrada en vigor, alrededor de 80 transacciones han sido notificadas al Indecopi, de las cuales solo cinco avanzaron hacia la Fase 2 del procedimiento.

Como se mencionó anteriormente, dentro de todas las operaciones analizadas por Indecopi, únicamente la adquisición de Agrícola del Chira por parte de AgroAurora (Grupo Gloria) fue finalmente rechazada. Según el Indecopi, la operación podría afectar la competencia en el mercado de caña de azúcar en La Libertad, Lambayeque y Piura, además de alterar la competitividad del mercado azucarero mayorista del país. Durante la Fase 2, AgroAurora presentó una serie de compromisos para mitigar los riesgos identificados, estos consistían en la venta de activos, terrenos de cultivo y la marca registrada. No obstante, la autoridad desestimó dichas propuestas ya que, en su opinión, no eran efectivas para restablecer la competencia (Indecopi, 2024).

Figura 1: Casos analizados por control previo de contratación empresarial por Indecopi



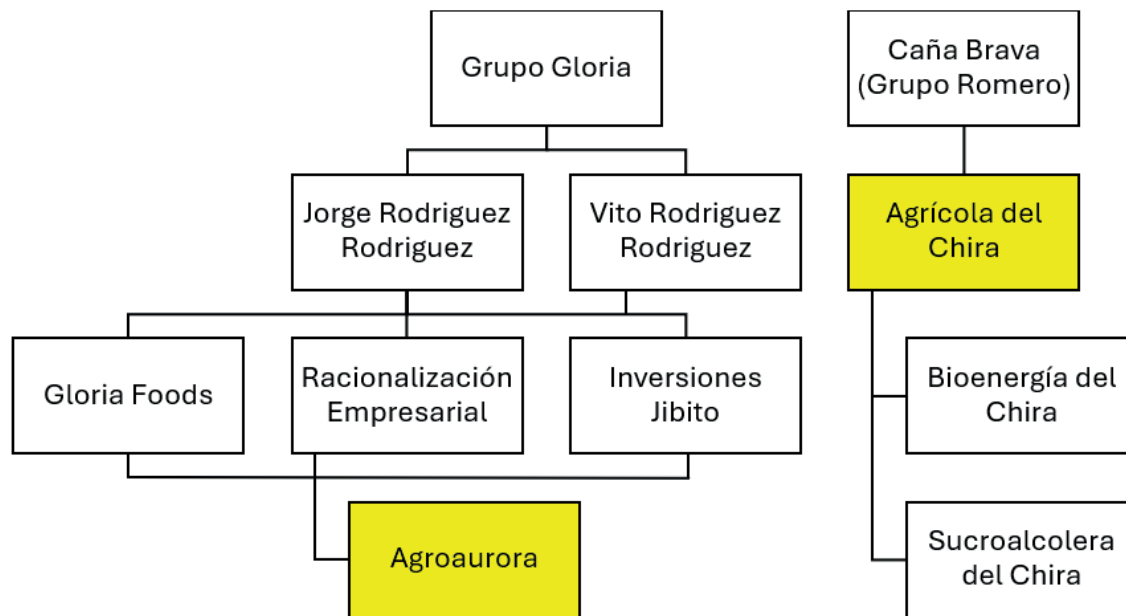
Fuente: Indecopi (s.f)

La racionalidad económica detrás de esta decisión se entiende en relación con la participación del Grupo Gloria, un gigante del sector alimentario y agroindustrial, quien a través de distintas filiales mantiene control de la compradora, AgroAurora, y ahora estaría buscando la adquisición de una segunda azucarera, Agrícola del Chira. El grupo empresarial ha diversificado su portafolio mediante adquisiciones estratégicas en diversas industrias. La adquisición de empresas azucareras existentes es parte de una estrategia de integración vertical que busca reducir costos y asegurar la cadena de suministro.

En el caso específico de AgroAurora y Agrícola del Chira, se trata de una fusión horizontal, que ocurre cuando dos empresas en el mismo nivel de la cadena de valor y dentro del mismo mercado unen sus operaciones, la Figura 2 muestra la estructura empresarial de ambas empresas involucradas en la operación. De acuerdo con la literatura (Carlton & Perloff, 2015; Motta, 2004), los efectos de esta fusión pueden ser unilaterales, cuando la empresa fusionada adquiere suficiente poder para aumentar precios o reducir la producción, o bien colusorios, cuando la menor cantidad de competidores facilita la coordinación o el acuerdo entre ellos para limitar la competencia. Sin embargo, también pueden surgir eficiencias económicas que, en ciertos casos, compensen dichos riesgos.

En este contexto, el rol del Indecopi consiste precisamente en evaluar las posibles teorías de daño a la competencia —tanto unilaterales como coordinadas— a fin de determinar si una operación de concentración justifica la intervención del regulador. Para ello, el primer paso metodológico es la definición del mercado relevante, tanto en su dimensión del producto como en la geográfica, lo cual permite delimitar los márgenes dentro de los cuales las empresas compiten efectivamente. En el caso de la operación entre Agroaurora y Agrícola del Chira, el análisis identificó altos niveles de concentración regional, particularmente en Lambayeque y Piura, así como características estructurales —como la estacionalidad de la oferta agrícola, la capacidad instalada de molienda, y la cercanía entre centros de acopio y campos de cultivo— que condicionan la competencia efectiva. A partir de esta caracterización, la Comisión de Defensa de la Libre Competencia delimitó dos mercados relevantes: (i) el mercado de adquisición de caña de azúcar de cañicultores independientes en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad; y (ii) el mercado de comercialización de azúcar doméstica a nivel nacional. Esta definición fue clave para evaluar los posibles efectos restrictivos tanto en la etapa agrícola, por la consolidación del poder de compra, como en la venta de azúcar refinada, donde podría impactarse al consumidor final (Indecopi, 2024).

Figura 2: Estructura empresarial de ambas empresas



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, en lo que sigue de este trabajo se analiza la decisión del Indecopi de rechazar la fusión entre AgroAurora y Agrícola del Chira, con el fin de evaluar los fundamentos económicos y jurídicos de su resolución. Para ello, se desarrollan tres apartados: primero, la descripción del proceso de análisis del Indecopi y la definición del mercado relevante; segundo, la evaluación del poder de mercado y los riesgos de concentración identificados; y tercero, la discusión teórica a partir de la perspectiva de la Escuela de Chicago sobre el control preventivo de fusiones.

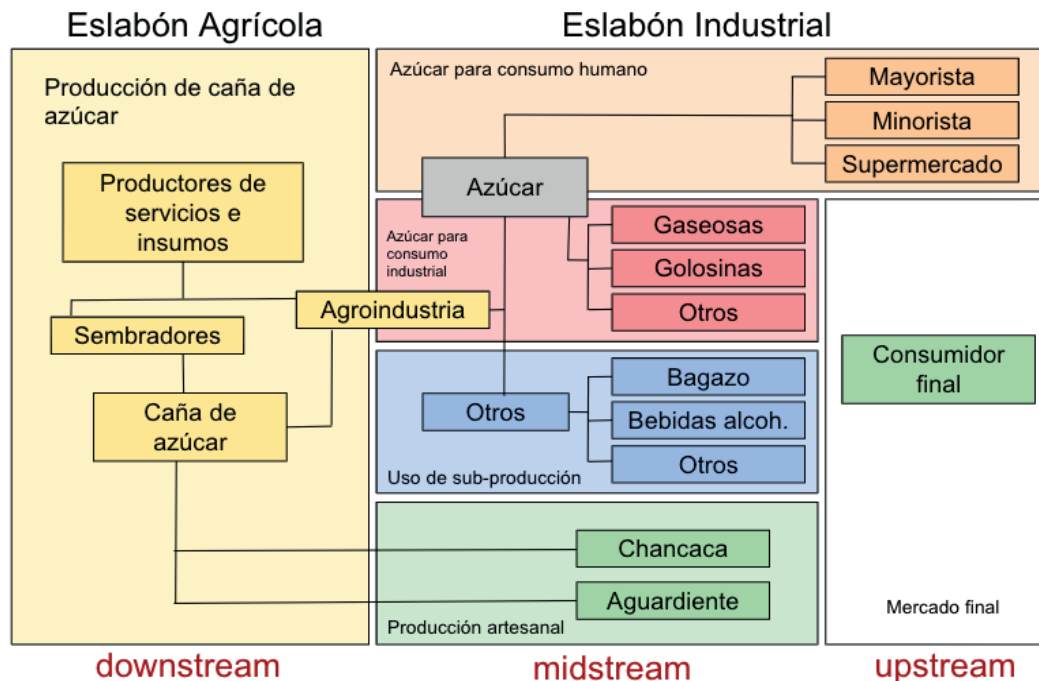
II. ANÁLISIS DEL INDECOPI

2.1. Mercado relevante

En Perú, la caña de azúcar fue introducida por los españoles en el siglo XVI y desde entonces se ha convertido en un producto de suma importancia para el país, posicionando a Perú como el vigésimo tercer productor a nivel mundial en la actualidad. Además, Perú se ha consolidado como el país que obtiene mejor rendimiento del sembrío, con un promedio de producción de 123.8 toneladas por hectárea al año. Actualmente en el país existen 18 distintas variedades de caña de azúcar, de las cuales 3 son usadas para más del 70% del cultivo. Estas variedades son muy parecidas en cuanto a tiempo de brotación entre 14 y 18 meses, concentración de sacarosa entre 11.96% y 15.12% y producción de caña entre 100 y 154.44 toneladas por hectárea anuales. Además, se adapta a casi todos los suelos menos los más ácidos, y no tiene una estacionalidad específica en el Perú por el clima templado, por lo que la siembra y la cosecha se pueden realizar durante todo el año. Es decir, la caña de azúcar es un bien bastante homogéneo en el Perú que no sufre de estacionalidades y rinde muy bien a las condiciones del litoral nacional (Midagri, 2023).

Como se puede observar en la Figura 3, la caña de azúcar se usa principalmente para la producción de azúcar refinada, sin embargo, tiene otros usos relevantes entre los que destacan la producción de etanol, un alcohol que sirve como biocombustible, y el bagazo, que sirve como fuente de energía biomasa. También es usada para bebidas alcohólicas, producción de papel, melaza, entre otros.

Figura 3: Cadena de producción de la caña de azúcar y azúcar



Fuente: Elaboración propia en base a Midagri (2023)

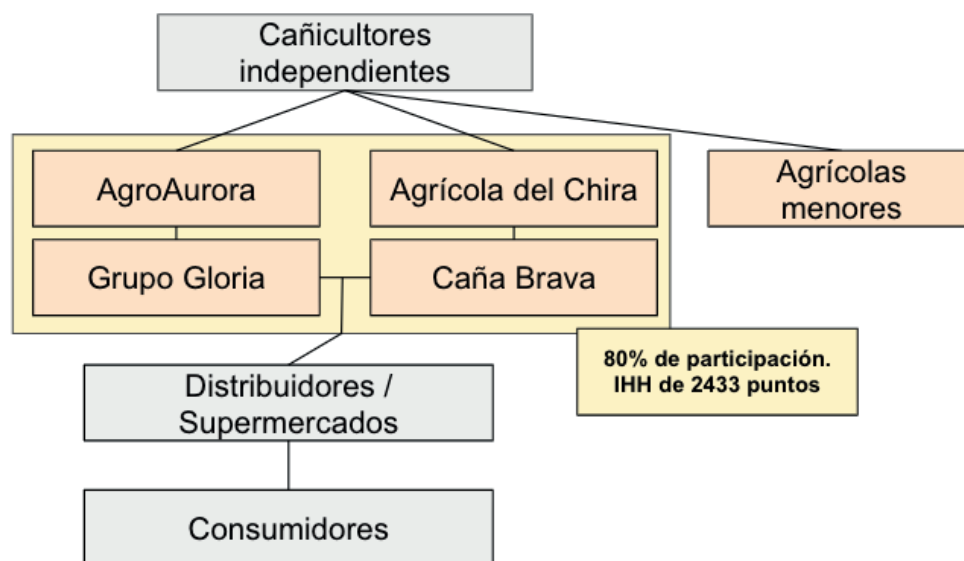
Por su parte, el azúcar refinada es bien de consumo masivo con alta presencia en la industria alimentaria y presenta una demanda inelástica en el corto plazo. Aunque existen otros productos que también cumplen la función de endulzar, como la miel, la stevia o los jarabes vegetales, estos no constituyen sustitutos cercanos debido a sus mayores costos de producción, menor disponibilidad y bajo nivel de masificación. Además, el azúcar refinada posee ventajas logísticas relevantes: su refinamiento es barato, su almacenamiento sencillo y tiene una larga vida útil. Desde una perspectiva energética, si bien existen sustitutos en la producción de etanol como el maíz o los residuos agrícolas, la caña de azúcar continúa siendo ampliamente utilizada por la simplicidad de su procesamiento. Así, en cualquiera de sus usos principales —alimentario o energético—, la caña de azúcar resulta un insumo difícil de reemplazar en términos de eficiencia, escala y disponibilidad.

La cadena de valor de la industria del azúcar en Perú, tal como lo describe la resolución de Indecopi N° 148-2024, está marcada por un alto grado de integración vertical. En el caso de las empresas involucradas, AgroAurora y Agrícola del Chira, ambas controlan tanto la producción primaria de caña de azúcar como las etapas de procesamiento y comercialización de productos derivados, tales como la azúcar refinada, el alcohol y otros subproductos. Esta estructura les otorga una fuerte ventaja competitiva, pues dominan diferentes etapas clave en la producción, desde la adquisición de materia prima hasta la distribución final de los productos en el mercado, lo que podría generar barreras de entrada para nuevos competidores. La fusión propuesta consolidaría aún más este control sobre toda la cadena productiva, creando un riesgo de concentración tanto en el mercado de producción como en el de comercialización.

En vista de esto, el análisis del Indecopi sobre el mercado relevante distingue dos mercados de producto, claramente identificables en la Figura 4: (i) aguas arriba, asociado a la oferta de caña de azúcar, el mercado de adquisición de caña de azúcar a cañicultores independientes; y (ii) aguas abajo, asociado a la demanda, el mercado de comercialización de azúcar.

En línea con la demanda del mercado, existen dos tipos principales de clientes: los consumidores residenciales, que compran azúcar para uso doméstico, y las empresas industriales, que emplean el azúcar como insumo para la elaboración de productos alimenticios y bebidas. Según la resolución del Indecopi, las marcas Caña Brava, Dulce Norte y Dulce Olmos, todas pertenecientes al Grupo Gloria, son las más cercanas entre sí en términos de competencia. Este hecho plantea preocupaciones sobre la posible reducción de la competencia efectiva en el mercado, lo que podría conducir a un aumento de los precios para los consumidores y a una limitación en la oferta para las empresas que dependen del azúcar como insumo.

Figura 4: Distribución de mercado (región Lambayeque)



Fuente: Elaboración propia en base a Indecopi (2024)

En cuanto al rol de los productores, agentes base de la cadena, cabe rescatar su vulnerabilidad hacia el aumento del precio de los insumos agrícolas y energéticos. La caña de azúcar requiere una cantidad considerable de fertilizantes, agua y otros insumos agrícolas para su cultivo, y el proceso de transformación industrial también depende en gran medida de la energía. Estos insumos se han encarecido debido al déficit en su provisión, ocasionado por la guerra en Ucrania y los efectos de la pandemia.

En este contexto, se forma una posición monopsónica en la compra de caña de azúcar, que permitiría a las empresas dominantes interioricen los costos mientras transfieren las cargas a los pequeños agricultores y consumidores, como se menciona en la resolución. La reducción de competencia en el mercado de compra de caña afectaría directamente a los cañicultores independientes, quienes ya han experimentado disminuciones en su capacidad de negociación debido a la consolidación de actores como el Grupo Gloria. Como se observa en la Figura 4, Caña Brava genera un contrapeso frente al poder de negociación del Grupo Gloria con los cañicultores; sin embargo, de haberse aprobado la fusión, en Lambayeque el mercado habría alcanzado un nivel de concentración considerado alto según los estándares internacionales, con un Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) cercano a los 2,500 puntos. En ese escenario, el Grupo Gloria habría estado en capacidad de fijar precios de compra, ya que los cañicultores no tendrían alternativas reales de venta.

En resumen, la resolución del Indecopi concluye que la operación profundizaría las asimetrías ya presentes en un mercado de primera necesidad. La alta demanda tanto doméstica como industrial, combinada con el aumento en el costo de los insumos, resalta la vulnerabilidad del mercado frente a posibles efectos negativos si se permitiera una mayor concentración empresarial, justificada por la potencial reducción de competencia y la creación de una situación de poder monopólico y monopsónico por parte de las empresas.

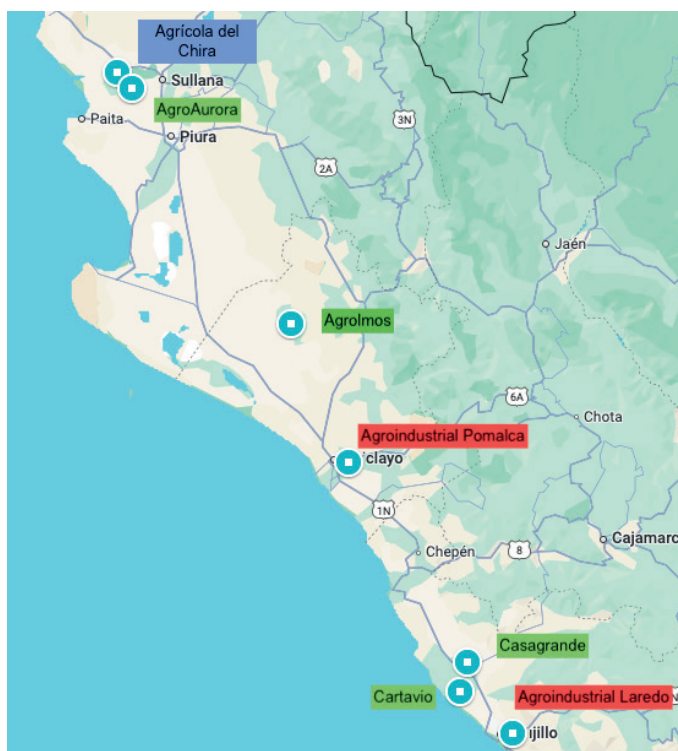
Con respecto al análisis del mercado relevante geográfico, las principales empresas azucareras del Perú se encuentran en el norte del país, principalmente por las condiciones climáticas y la disponibilidad de recursos hídricos adecuados para el cultivo de caña de azúcar. Las empresas están distribuidas a lo largo de las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad y, en menor medida, Ancash, debido a que cuenta con climas cálidos y temporadas de lluvias, condiciones ideales para la cosecha. En consecuencia, para el mercado de adquisición de caña de azúcar a cañicultores independientes, el ámbito geográfico relevante se circunscribe a Piura, Lambayeque y La Libertad; mientras que, para el mercado de comercialización de azúcar, el mercado relevante es nacional.

El mercado de compra de caña de azúcar esta dominado por grupos empresariales que cuentan con terrenos extensos y canales de procesamiento, distribución y comercialización. En el Mapa 1, en verde se encuentran subsidiarias del Grupo Gloria, en rojo agrícolas menores y en azul Agrícola del Chira. En el mapa se observa que la fusión limitaría el número de actores, sobre todo en las regiones de Lambayeque y Piura.

Es importante señalar que la proximidad geográfica permite reducir costos de transporte, obtención de terrenos y consolidar su dominio regional, es decir que fortalecen las barreras geográficas y logísticas. En este contexto, la reciente inoperatividad de empresas como Agroindustrial Tumán y Agro Pucalá, ambas ubicadas en Lambayeque, podría atribuirse al creciente dominio de grandes corporaciones como el Grupo Gloria, que, a través de adquisiciones y expansión, han logrado una mayor eficiencia operativa y competitiva, desplazando a empresas más pequeñas que no pueden enfrentar los mismos costos ni acceder a economías de escala. Lambayeque sería la región más afectada por la fusión, donde básicamente los dos únicos compradores de caña de azúcar a productores independientes serían Grupo Gloria y Caña Brava (Agrícola del Chira) (Indecopi, 2024).

Por último, las grandes agrícolas suelen ubicarse estratégicamente, no solo en espacios con condiciones climáticas ideales, sino también con ubicaciones con acceso a infraestructura, como carreteras y puertos, que permitan reducir costos, tener una llegada al mercado internacional y distribución a los centros urbanos. De esa manera, las otras empresas menores se ven relegadas y enfrentan barreras de ubicación de sus terrenos.

Mapa 1: Ubicación de las empresas azucareras en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el mercado relevante se caracteriza por una estructura integrada verticalmente, donde conglomerados como el Grupo Gloria controlan desde el cultivo hasta la comercialización, generando barreras de entrada significativas. Geográficamente, el mercado se concentra en el norte de Perú, principalmente en Piura y Lambayeque, debido a las condiciones favorables para el cultivo, donde las empresas comparten condiciones climáticas, de infraestructura y productivas.

2.2. Análisis del poder de mercado y resolución del Indecopi

La resolución del Indecopi identifica varios riesgos significativos relacionados con la concentración del mercado de adquisición de caña de azúcar en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad, destacando el impacto que tendrían sobre los pequeños cañicultores. Según las Merger Guidelines de la Federal Trade Commission y el Department of Justice (2023), un IHH mayor a 1800 o un cambio en el Índice Herfindahl-Hirschman (“IHH”) mayor a 100 representa una alta concentración y una alarma a la autoridad de competencia. Según el análisis del Indecopi, el mercado ya presenta un grado de concentración moderado, lo que se refleja en un IHH que supera los 1500 puntos, umbral a partir del cual se considera que el mercado está en riesgo de mayor concentración. La operación propuesta entre AgroAurora y Agrícola del Chira incrementaría el IHH en 646 puntos adicionales, consolidando la posición del Grupo Gloria con más del 40% de participación de mercado. Este cambio significativo en el índice sugiere que el mercado se acercaría a niveles de alta concentración, lo cual genera preocupaciones sobre la creación de una situación de poder monopólico, donde las empresas restantes tendrían menos capacidad de competir, y los cañicultores independientes, especialmente en Lambayeque, perderían poder de negociación, recibiendo precios menos competitivos.

En Lambayeque es donde más fuerte se evidencian los efectos negativos de esta fusión. En esta región, el Grupo Gloria y Caña Brava ya controlan entre el 60% y el 70% del mercado de adquisición de caña de azúcar; de esta manera, la operación elevaría esa cifra hasta el 80%-90%. Además, el IHH en esta región antes de la operación ya superaba los 4394 puntos, situándose en un mercado altamente concentrado y, tras la fusión, alcanzaría los 6827 puntos (un incremento de 2433 puntos). Estos datos refuerzan las advertencias de Indecopi sobre la excesiva concentración de mercado y la creación de un entorno donde los cañicultores independientes perderían su capacidad de negociación, al quedar expuestos a un único gran comprador. Esta pérdida de competencia tendría efectos directos en los precios, donde los pequeños productores de caña de azúcar recibirían precios más bajos al no tener otras alternativas de venta competitivas. Las entrevistas con los propios cañicultores corroboran este riesgo, ya que afirman que Caña Brava había permitido mantener cierta competencia en precios; sin embargo, con la concentración de ambos actores, este escenario desaparecería.

El análisis histórico del IHH en el Cuadro 1 y Cuadro 2 para ambos mercados relevantes, muestra cómo la concentración en el mercado del azúcar ha ido aumentando con el tiempo, con actores dominantes como el Grupo Gloria incrementando su participación en el mercado a través de adquisiciones estratégicas. Durante el período 2018-2023, el Grupo Gloria, a través de sus marcas Caña Brava, Dulce Norte y Dulce Olmos, ha mantenido una posición destacada en el mercado doméstico del azúcar, controlando un porcentaje significativo de la oferta. Esta cercanía competitiva entre sus marcas demuestra que la entidad fusionada no solo consolidaría aún más su control sobre el mercado, sino que también podría ejercer una influencia desproporcionada sobre los precios, afectando tanto a los consumidores como a los productores. La fusión propuesta podría, además, fortalecer un poder monopsónico, lo que les permitiría actuar como comprador dominante de caña de azúcar y presionar a los pequeños agricultores a aceptar condiciones de venta desfavorables, limitando su capacidad de obtener precios justos por sus productos. (Indecopi, 2024).

Cuadro 1: Participaciones anuales en el mercado de adquisición de caña de azúcar en las regiones de Piura, La Libertad y Lambayeque

Empresas	2020	2021	2022
Grupo Gloria	30-40%	20-30%	30-40%
Caña Brava	0-5%	5-10%	5-10%
Pomalca	1-10%	10-20%	10-20%
Laredo	20-30%	20-30%	20-30%
Otros	30-40%	30-40%	10-20%
Gloria + Caña Brava	30-40%	30-40%	40-50%
IHH pre fusión			>1500
IHH post fusión			>2500
Cambio en IHH			>200

Fuente: Resolución Indecopi (2024)

Cuadro 2: Participaciones anuales en el mercado de comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista en el Perú

Empresas	2020	2021	2022
Grupo Gloria	50-60%	50-60%	40-50%
Caña Brava	5-10%	3-5%	3-5%
Laredo	3-7%	5-10%	5-10%
Paramonga	5-10%	10-15%	5-10%
Pomalca	3-7%	5-10%	5-10%
Andahuasi	5.75%	6.20%	5.86%
Agro Pucalá	5.76%	2.57%	0.17%
Importadoras	0-5%	0-5%	0-5%
Otros	7-8%	4-5%	9-10%
Gloria + Caña Brava	50-60%	60-70%	50-60%
IHH pre fusión			2437
IHH post fusión			2784
Cambio en IHH			347

Fuente: Resolución Indecopi (2024)

Tras analizar el incremento del IHH y la creciente concentración en el mercado de adquisición de caña de azúcar, Indecopi complementa su evaluación utilizando el GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index) para estimar los efectos unilaterales de la operación propuesta. Este indicador mide si la empresa fusionada tendría incentivos para aumentar los precios al internalizar la pérdida de clientes, ya que estos quedarían dentro del mismo grupo económico tras la fusión. En la literatura especializada, se considera que valores de GUPPI superiores al 5% pueden representar una presión significativa al alza de precios, y cuando superan el 10%, el riesgo competitivo es elevado, justificando una intervención regulatoria (Farrell & Shapiro, 2010). En el caso de la operación entre Grupo Gloria y Caña Brava, el cálculo del Indecopi del GUPPI presentando

en el Cuadro 3, muestra alzas de entre 1%-5% para el Grupo Gloria y entre 10%-15% para Caña Brava, lo cual evidencia un riesgo considerable de aumentos de precios en el mercado del azúcar. Este fenómeno es especialmente preocupante en las regiones de Piura y Lambayeque, donde ambas empresas controlan conjuntamente entre el 60% y 65% del mercado de adquisición de caña de azúcar. Tal nivel de control sugiere que la fusión no solo consolidaría su poder de mercado, sino que también afectaría negativamente la capacidad de los pequeños productores de caña para negociar precios justos, así como a los consumidores, quienes enfrentarían mayores precios sin una competencia efectiva que discipline el mercado.

$$GUPPI = D_{12} \frac{P_2 - C_2}{P_1} ; \text{ donde } D_{12} = \frac{-\frac{\partial Q_2}{\partial P_1}}{\frac{\partial Q_1}{\partial P_2}}, \text{ razón de desvío}$$

Cuadro 3: Cálculo de GUPPI

Empresas	Razón de desvío	Margen Operativo	GUPPI
Grupo Gloria	5-10%	20-25%	1-5%
Caña Brava	50-55%	20-25%	10-15%

Fuente: Resolución Indecopi (2024)

En este caso, Indecopi concluyó que las eficiencias argumentadas por las empresas, como la reducción de costos logísticos, mejoras en la capacidad de molienda, y una mayor estabilidad de abastecimiento, no eran suficientes para contrarrestar los riesgos anticompetitivos evidenciados por el GUPPI, ya que las sinergias propuestas no tenían un impacto lo suficientemente fuerte como para disipar la preocupación de aumentos de precios. Tal como señala el Centro Competencia (2023), el GUPPI es una herramienta más adecuada para prever los efectos unilaterales en mercados concentrados, donde la reducción de la competencia tiende a fortalecer los incentivos para subir precios. Esto refuerza la conclusión del Indecopi de que la operación de concentración generaría un impacto negativo sobre la competencia en el mercado del azúcar. No obstante, cabe precisar que los efectos no son homogéneos: los pequeños productores de caña, al enfrentarse a un comprador dominante, soportarían una mayor presión en la fijación de precios de venta y condiciones contractuales, mientras que los consumidores finales podrían experimentar incrementos graduales en el precio del azúcar, aunque de forma más diluida en comparación con la afectación directa que sufrirían los agricultores.

En el contexto de la operación de concentración evaluada, las barreras de entrada juegan un rol crucial al limitar la competencia en el mercado. Como señala Bain (1956), estas barreras pueden adoptar diversas formas que consolidan el dominio de los actores establecidos, dificultando que nuevos entrantes compitan de manera efectiva. Se dividen en tres: (i) legales y administrativas, (ii) estructurales, y (iii) estratégicas. Entre ellas, destacan las economías de escala, que permiten a las empresas de mayor tamaño reducir sus costos unitarios, dificultando que nuevos actores puedan igualar estos precios competitivos. Asimismo, menciona la diferenciación de producto como una barrera importante, pues las empresas establecidas han desarrollado una lealtad de marca y una percepción de calidad en los consumidores, lo cual desincentiva el cambio hacia nuevos competidores. Las ventajas diferenciales de costo también figuran como una barrera relevante, ya que las empresas existentes suelen acceder a recursos y tecnologías de manera más económica, lo que refuerza su poder de mercado. A esto se suman las barreras legales y regulatorias, que obligan a los nuevos entrantes a asumir costos adicionales para cumplir con normativas específicas, consolidando así la posición de las empresas dominantes y limitando la competencia.

En el mercado de producción de caña de azúcar, el informe de Indecopi identifica varios factores que limitan la entrada de nuevos competidores. Una de las principales barreras es la alta concentración existente, que, tras la operación, podría generar un entorno en el que resulte difícil para nuevas empresas competir de manera efectiva. A ello se suman las barreras legales y estructurales, como la necesidad de obtener licencias para el uso de tierras y recursos hídricos, y las economías de escala, que favorecen a los actores ya establecidos. Las empresas dominantes, como el Grupo Gloria y sus afiliadas, cuentan con infraestructura consolidada que les permite producir a gran escala y reducir significativamente sus costos unitarios. Esto les otorga una ventaja competitiva que desincentiva la entrada de nuevos actores, incapaces de igualar esos niveles de eficiencia. Además, la integración vertical de estas compañías –al controlar simultáneamente la producción, el procesamiento y la distribución– refuerza aún más estas barreras, pues limita el acceso de competidores potenciales a los mismos recursos y canales comerciales.

Por último, la disponibilidad de tierras y agua en las zonas productoras, como Lambayeque, Piura y La Libertad, constituye otro obstáculo clave. La adquisición de grandes extensiones de terreno cultivable y el acceso a fuentes hídricas son condiciones esenciales para el cultivo de caña de azúcar, especialmente difíciles de cumplir en regiones áridas del norte. Este factor, combinado con el alto costo de implementar sistemas de riego, vuelve la entrada de nuevos productores prácticamente inviable sin inversiones de gran escala.

En este contexto, la operación propuesta por AgroAurora para adquirir Agrícola del Chira generó preocupación por sus posibles efectos sobre la competencia en el mercado. Indecopi evaluó los impactos de la concentración y las barreras mencionadas sobre los pequeños cañicultores y los consumidores finales. La empresa solicitante argumentó que la fusión produciría eficiencias económicas —en línea con la visión de la Escuela de Chicago— al mejorar la productividad mediante economías de escala y reducción de costos. Entre las eficiencias alegadas se encontraban la optimización de procesos, la unificación de recursos operativos y una mejor distribución de los productos, lo que, según el Grupo Gloria, permitiría ofrecer precios más competitivos. Sin embargo, el Indecopi determinó que dichas eficiencias no compensaban los riesgos de concentración, ya que la operación habría consolidado una posición dominante en el mercado de adquisición de caña de azúcar, con participaciones cercanas al 90 % en Lambayeque y un Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) superior a 6000 puntos, por lo que dictó el primer rechazo a una operación de concentración en Perú.

III. COMPETENCIA BAJO LA LUPA: PERSPECTIVAS DE LA ESCUELA DE CHICAGO Y EL CONTROL DE FUSIONES

La Escuela de Chicago es una corriente económica que defiende el libre mercado como el mecanismo más eficiente para asignar recursos y generar crecimiento económico. Fundada por economistas como Milton Friedman y George Stigler, sostiene que la intervención estatal debe ser mínima, pues distorsiona los precios y genera ineficiencias. En el ámbito del libre comercio, esta escuela argumenta que la eliminación de barreras fomenta la competencia, reduce los costos de los bienes y servicios y promueve el desarrollo económico a nivel global. Según Friedman (1962), “el comercio internacional libre proporciona beneficios netos tanto a los países exportadores como a los importadores”, al mejorar la eficiencia global y permitir que cada nación se especialice en sus ventajas comparativas. Este enfoque influyó en las políticas de desregulación y liberalización implementadas durante los años 80 y 90 en países como Estados Unidos y el Reino Unido (Stigler, 1971).

Desde esta perspectiva, la Escuela de Chicago argumenta que los mercados tienden a autorregularse: los abusos de poder se corrigen con la innovación o la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, en el caso analizado, Indecopi identificó barreras de entrada significativas, como la necesidad de grandes extensiones de tierra, el acceso a recursos hídricos y la infraestructura necesaria para el procesamiento del azúcar. Estas condiciones

limitan la entrada de nuevos actores y hacen que la autorregulación sea improbable. En este contexto, el rechazo de la operación se justifica desde una visión estructuralista, que busca evitar la consolidación de monopolios en mercados con altas barreras de entrada y escasa capacidad de respuesta competitiva.

El rechazo de la operación de concentración entre Agrícola del Chira y AgroAurora por parte del Indecopi marca un hito en la historia del control de fusiones en Perú y plantea un debate interesante sobre la regulación de la competencia. Desde la perspectiva de la Escuela de Chicago, esta intervención podría considerarse contraproducente para el mercado. Según esta corriente, las fusiones y adquisiciones deben ser vistas como un proceso natural de optimización en el que las empresas más eficientes absorben a las menos eficientes, mejorando así la productividad general del mercado (Stigler, 1971).

No obstante, vale la pena considerar que el enfoque adoptado por el Indecopi en este caso revela una interpretación más amplia de los objetivos de la política de competencia. Aunque tradicionalmente se ha entendido que la libre competencia busca maximizar el bienestar del consumidor, esta visión ha evolucionado para reconocer que una competencia efectiva también requiere relaciones comerciales justas entre los distintos actores de la cadena de valor. En este sentido, proteger a los pequeños productores de prácticas de compra potencialmente abusivas puede contribuir a preservar mercados más dinámicos y sostenibles. Como advierte la OCDE (2013), los desequilibrios significativos en el poder de negociación entre productores y grandes compradores pueden derivar en prácticas comerciales desleales que, a largo plazo, también perjudican a los consumidores al distorsionar la eficiencia general del mercado. Bajo esta premisa, la decisión de Indecopi no se desvía del espíritu de la política de competencia, sino que lo amplía para atender las particularidades estructurales del mercado peruano de la caña de azúcar.

De acuerdo con Posner (2001), las políticas de intervención ex-ante, como el control previo de fusiones, corren el riesgo de entorpecer el dinamismo empresarial y la innovación, pues las economías de escala y las sinergias derivadas de una fusión pueden traducirse en precios más bajos y mejoras en la calidad de los productos, en lugar de en prácticas monopolísticas. No obstante, la implementación del control ex-ante de operaciones de concentración en Perú refleja una visión más estructuralista, que busca evitar posibles fallas de mercado antes de que ocurran, en un contexto donde el poder de mercado podría ser visto como una amenaza significativa a la competencia efectiva.

La Dirección Nacional de Investigación y Promoción de la Libre Competencia realizó una exhaustiva investigación para determinar los posibles efectos que esta concentración tendría en el mercado. Durante las fases de evaluación, se identificaron riesgos significativos de concentración que podrían afectar la competencia en los mercados de adquisición de caña de azúcar de pequeños agricultores independientes y la comercialización de azúcar en los canales mayoristas, especialmente en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad. AgroAurora presentó propuestas de compromisos, mencionados anteriormente, para mitigar los riesgos identificados, pero estas fueron consideradas insuficientes por Indecopi, lo que llevó al rechazo de la operación de concentración.

De esta manera, la decisión de Indecopi se enmarca dentro de un enfoque preventivo de protección de la competencia, consistente con las prácticas de control ex-ante que varios países han implementado para evitar la creación de monopolios. Según Whish y Bailey (2021), el control previo de concentraciones es una herramienta clave en la política de competencia moderna, pues permite a los reguladores evitar la creación de estructuras de mercado que puedan reducir la competencia efectiva. En este sentido, la actuación de Indecopi responde a la preocupación de que la fusión propuesta pudiera aumentar la concentración en el mercado de azúcar en Perú, en detrimento de los pequeños productores y consumidores finales, alineándose con la teoría de los mercados contestables, que destaca la importancia de facilitar la entrada de nuevos competidores.

Este enfoque preventivo también está respaldado por la investigación de Motta (2003), quien sostiene que la intervención en fusiones puede ser particularmente crucial en mercados donde existen altos costos de entrada o donde una fusión podría consolidar una posición dominante de manera irreversible. En el caso de la industria del azúcar en Perú, la concentración en manos de pocos actores podría generar barreras para la entrada de nuevos competidores y afectar los precios para los consumidores, lo que justifica la postura más cautelosa del regulador.

Esta visión de control ex-ante choca con la perspectiva de la Escuela de Chicago y de Posner. Pero en mercados como el del azúcar, con barreras significativas de entrada y actores dominantes, el análisis y decisión de Indecopi parece ser el correcto, justificado en preservar un entorno competitivo que beneficie tanto a los pequeños productores como a los consumidores.

En conclusión, la decisión de Indecopi de rechazar la fusión entre AgroAurora y Agrícola del Chira está fundamentada en la protección de la competencia en el mercado de caña de azúcar en Perú. Si bien la empresa solicitante argumentó que la operación generaría eficiencias económicas, Indecopi determinó que estos beneficios no compensarían los conflictos derivados de una mayor concentración, particularmente en regiones como Lambayeque, donde el dominio de mercado sería abrumador. Además, dado que el azúcar es un producto con demanda inelástica, cualquier disminución de la competencia provocaría una presión al alza de los precios, afectando de manera directa tanto a los consumidores como a los pequeños productores. El análisis también evidencia las barreras estructurales, como la necesidad de grandes tierras y recursos hídricos, que dificultan la entrada de nuevos competidores, lo que contradice la perspectiva de autorregulación defendida por la Escuela de Chicago. En este sentido, la decisión de Indecopi asegura que “El Juego del Azúcar” se mantenga equilibrado, protegiendo a los pequeños productores y garantizando que el mercado no se vea vulnerable a prácticas anticompetitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agraria.pe. (2022). Perú se ubica en la vigésima tercera posición como productor de azúcar. Agraria.pe. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/peru-se-ubica-en-la-vigesima-tercera-posicion-como-productor-28328#:~:text=campa%C3%B1a%202021%2F2022-,Per%C3%BA%20se%20ubica%20en%20la%20vig%C3%A9sima%20tercera%20posici%C3%B3n%20como%20productor,con%20el%200.7%25%20del%20total&text=Seg%C3%BAn%20la%20FAO%2C%20Per%C3%BA%20es,las%20123.8%20toneladas%20por%20hect%C3%A1rea>
- Apollo. (2023). Grupo Gloria Company Profile. Apollo. Recuperado de <https://app.apollo.io/#/organizations/5e55cae2d5e57300016ac10e/>
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2015). *Modern industrial organization* (4th ed.). Pearson Education.
- Centro Competencia. (2023). ¿Y cómo le va al régimen de control previo de fusiones en el Perú? Centro Competencia. Recuperado de <https://centrocompetencia.com/y-como-le-va-al-regimen-de-control-previo-de-fusiones-en-el-peru/>
- Centro Competencia. (2023). Control de fusiones en Perú: Balance en su primer año de implementación y nuevos lineamientos. Centro Competencia. Recuperado de <https://centrocompetencia.com/control-de-fusiones-en-peru-balance-en-su-primer-ano-de-implementacion-y-nuevos-lineamientos/>
- CMS Grau. (2024). Resolución N° 148-2024-CLC/INDECOPI. Recuperado de <https://cms.law/es/media/local/cms-grau/files/publications/newsletter/resolucion-n-148-2024-clc-indecopi?v=1>
- COAZUCAR. (2022). Historia de COAZUCAR. Recuperado de <https://www.coazucar.com/esp/index.html>
- El Comercio. (2022). M&A y las aprobaciones previas de Indecopi. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ma-y-las-aprobaciones-previas-de-indecopi-opinion-dia-1-indecopi-fusiones-y-adquisiciones-noticia/?ref=ecr>
- Federal Trade Commission & Department of Justice. (2023). *2023 Merger Guidelines*. Recuperado de https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/2023_merger_guidelines_final_12.18.2023.pdf
- Friedman, M. (2020). Capitalism and freedom (B. Appelbaum, Ed.). University of Chicago Press. Recuperado de <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo68666099.html>
- Farrell, J., & Shapiro, C. (2010). Antitrust Evaluation of Horizontal Mergers: An Economic Alternative to Market Definition. *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 10(1). <https://doi.org/10.2202/1935-1704.1563>
- Gestión. (2023). Fusiones empresariales: Indecopi ya aprobó 27 operaciones de este tipo. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fusiones-empresariales-indecopi-ya-aprobo-27-operaciones-de-este-tipo-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2023). Grupo Gloria: ¿Cuáles son las empresas que conforman el Grupo Gloria de Vito Rodríguez? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/grupo-gloria-vito-rodriguez-cuales-son-las-empresas-que-conforman-el-grupo-gloria-de-vito-rodriguez-noticia/?ref=gesr>
- Indecopi. (2021). El Indecopi no autorizó que el Grupo Gloria adquiriera la empresa fabricante de azúcar doméstica Agrícola del Chira S.A. Gobierno del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/984250-el-indecopi-no-autorizo-que-el-grupo-gloria-adquiera-la-empresa-fabricante-de-azucar-domestica-agricola-del-chira-s-a>

Indecopi (s.f) Recuperado de: <https://servicio.indecopi.gob.pe/buscadorResoluciones/competencia.seam>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2019). Producción de caña de azúcar en el Perú (Serie técnica). Recuperado de https://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/20.500.12955/63/1/Trip-ca%C3%B1a_de_az%C3%BAcar.pdf

Janampa, N. (2025). Perú: Balance a 4 años del control previo de concentraciones. Recuperado de <https://centrocompetencia.com/peru-balance-a-4-anos-del-control-previo-de-concentraciones/>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú. (2023). Azúcar en el Perú: Situación actual. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/29-sector-agrario/azucar/241-azucar>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú. (2023). Producción de azúcar en el Perú. Recuperado de <https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/368#:~:text=El%20Per%C3%BA%20es%20un%20pa%C3%ADs,en%20un%20importante%20productor%20mundial>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú. (2023) <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/bioenergia/otros/caracterizacion-delacadena-productiva-d-canad-azucarenelperu.pdf>

Motta, M. (2003). Competition policy: Theory and practice. Cambridge University Press. Recuperado de https://danielmorochoruiz.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/massimo_motta_competition_policy_theory_and_prabookfi-org.pdf

OECD (2013), "Competition Issues in the Food Chain Industry: Key findings, summary and notes", OECD Roundtables on Competition Policy Papers, No. 146, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/09b968a9-en>.

Ojo Público. (2023). Indecopi aprobó 26 fusiones empresariales: La ley antimonopolio en acción. Ojo Público. Recuperado de <https://ojo-publico.com/sala-del-poder/indecopi-aprobo-26-fusiones-empresariales-la-ley-antimonopolio>

Posner, R. A. (2001). Antitrust law (2nd ed.). University of Chicago Press. Recuperado de <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/A/bo3628468.html>

Stigler, G. J. (1964). A theory of oligopoly. The Journal of Political Economy, 72(1), 44-61. <https://doi.org/10.2307/3003160>

Whish, R., & Bailey, D. (2018). Competition law (9th ed.). Oxford University Press. Recuperado de <https://global.oup.com/academic/product/competition-law-9780198836322>



Este documento se encuentra sujeto a los términos y condiciones de uso disponibles en nuestro sitio web:

<http://www.centrocompetencia.com/terminos-y-condiciones/>

Cómo citar este artículo:

Matías Bonifaz Ferreccio, Valeria Cárdenas Vicente y Manuel van Oordt Pérez, “El Juego del Azúcar: Análisis de la Decisión de Indecopi sobre la Adquisición de Agrícola del Chira por AgroAurora (Grupo Gloria) y sus Efectos en la Competencia” (noviembre, 2025),

<http://www.centrocompetencia.com/category/investigaciones>

Envíanos tus comentarios y sugerencias a centrocompetencia@uai.cl
CentroCompetencia UAI – Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes, Santiago de Chile