

BIBLIOTECA DE DERECHO POLITICO

Volumen V

PINKAS FLINT BLANCK

Grupos de Poder y Derecho en el Perú

El caso de las industrias harineras y oleaginosas



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FONDO EDITORIAL 1999

BIBLIOTECA DE DERECHO POLÍTICO

DIRECTOR ENRIQUE BERNALES BALLESTEROS

Pinkas Flint Blanck

Grupos de Poder y Derecho en el Perú

El Caso de las Industrias
Harinera y Oleaginosa



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FONDO EDITORIAL 1998

BIBLIOTECA DE DERECHO POLÍTICO

Volumen V

EDITOR RESPONSABLE GORKI GONZALES MANTILLA

© Copyright 1999 por el Fondo Editorial de la Pontificia
Universidad Católica del Perú
Av. Universitaria cuadra 18, San Miguel. Lima-Perú
Telfs. 460-0872 y 460-2870 anexo 220 - 356

Derechos Reservados

ISBN 9972-42-068-X (obra completa)
ISBN 9972-42-085-9

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio,
total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Diseño: *Edwin Núñez Ibáñez*
Primera edición: marzo de 1999
Tiraje: 1000 ejemplares
Impreso en el Perú

A los empresarios peruanos, especie
adaptativa, creativa, ejemplo de
supervivencia en un entorno volátil,
opresivo e incierto

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	21
INTRODUCCIÓN	27
CAPÍTULO I	
El poder de los grupos económicos.....	31
1.1. El poder	31
1.1.1. Poder vertical y poder multidimensional	33
1.1.2. El poder económico	37
1.1.3. Estructura del poder en el Perú	40
1.1.4. Los grupos de poder económico.....	46
1.1.5. Los grupos de interés	63
1.2. Mediciones cuantitativas de concentración del poder	69
1.2.1. Concentración industrial en el Perú: Datos y metodología	74
1.3. Los principales grupos de poder en las industrias harinera y oleaginosa	83
1.3.1. Características de las empresas productoras de harina de trigo	83

1.3.2. Características de las empresas oleaginosas	84
1.3.3. Consorcio Fabril Pacífico S.A.	85
1.3.3.1. Compañía Industrial Perú Pacífico S.A.	86
1.3.3.2. Calixto Romero S.A.	94
1.3.3.3. Oleaginosa Pisco S.A. (OLPISA) ..	95
1.3.3.4. Consorcio Distribuidor S.A.	95
1.3.3.5. La Fabril S.A.	96
1.3.3.6. Compañía Oleaginosa del Perú S.A.	97
1.3.3.7. Compañía Molinera Santa Rosa S.A.	98
1.3.4. Industria Pacocha S.A.	99
1.3.5. Nicolini Hermanos S.A.	101
1.3.6. Molino Italia S.A.	106
1.3.7. Mapas estratégicos y gráficos de participación en las industrias harinera y oleaginosa	111

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS INDUSTRIAS HARINERA Y OLEAGINOSA.....	115
2.1. Criterios de análisis sectorial. El modelo Porter	115
2.1.1. Amenazas de ingreso en un sector	119
2.1.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	124
2.1.3. Presión de productos sustitutos	126
2.1.4. Poder de negociación de los compradores	127
2.1.5. Poder de negociación de los proveedores	128

2.1.6. Poder de negociación del Estado	129
2.1.7. Poder de negociación de los propietarios	129
2.1.8. La estrategia competitiva	130
2.1.9. Estrategias de producción y y comercialización.....	133
2.2. Estructura de las industrias harinera y oleaginosa.....	135
2.2.1. Amenaza de ingreso al sector industrial harinero y oleaginoso.....	139
2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores en la industria.....	142
2.2.3. Presión de productos sustitutos	143
2.2.4. Poder negociador de los compradores	143
2.2.5. Poder negociador de los proveedores	144
2.2.6. Poder negociador del Estado	144
2.2.7. Poder negociador de los propietarios	145
2.3. Estrategias de producción y comercialización en un entorno oligopólico	145
2.3.1. Aspectos de producción	147
2.3.2. Distribución y ventas	147
2.3.3. La concentración como estrategia de comercialización.....	150
2.3.3.1. Política y grupos económicos	155
2.3.3.2. El caso peruano de concentración empresarial	155
2.3.3.2.1. Grupo La Fabril	156
2.3.3.2.2. Consorcio Fabril Pacífico	158
2.3.4. Política de ventas y segmentación del mercado en la industria harinera	160
2.3.4.1 Gestión empresarial y utilidad	162
2.3.5. La industria de aceites y grasas	171

CAPÍTULO III

ANÁLISIS HISTÓRICO LEGAL DE LAS INDUSTRIAS HARINERA Y OLEAGINOSA.....	177
3.1. La normatividad legal de las industrias harinera y oleaginosa durante el gobierno militar (1968-1979)	177
3.1.1. Normas sobre harina de trigo y oleaginosas 1968-1986	182
3.1.2. Efecto de las normas en la cadena de valor de la industria harinera	196
3.2. La normatividad legal en las industrias harinera y oleaginosa durante el segundo gobierno del Arq. Fernando Belaúnde (1980-1985)	198
3.2.1 Normas de las industrias harinera y oleaginosa en el lapso 1980 a 1985	210
3.3. Normas de las industrias harinera y oleaginosa durante el régimen aprista (1985-1990)	212
3.3.1. Impacto de las normas sectoriales en las industrias harinera y oleaginosa ..	220
3.4. Las industrias harinera y oleaginosa durante el régimen del Ing. Alberto Fujimori (1990-1996)	220
3.4.1. La incidencia de las normas en las industrias harinera y oleaginosa	232

CAPÍTULO IV

EL USO DEL PODER A TRAVÉS DE LA LEGISLACIÓN	235
4.1. El poder de los empresarios peruanos	235
4.2. El uso del poder en una economía mercantilista	251

4.2.1. Metas del poder empresarial en el Perú .	251
4.2.1.1. El caso de Palmas del Espino S.A.	267
4.2.1.2. Negociaciones en torno al proyecto Palmas del Espino	274
4.2.1.2.1. El otorgamiento de tierras	276
4.2.1.2.2. La exoneración tributaria	277
4.2.1.2.3. Apoyo estatal en el financiamiento de las inversiones	277
4.2.1.2.4. Conclusiones preliminares sobre presión y negociación	281
4.2.2. El poder empresarial en una economía mercantilista	283
4.2.2.1. Negociaciones entre el Estado los empresarios	287
4.3. El gobierno del Ing. Fujimori bajo la Constitución de 1979	288
4.3.1. El uso del poder a partir del año 1992	299
4.4. El rol del Estado en el control de prácticas de concertación de empresas oligopólicas	308

CAPÍTULO V

EL USO DEL PODER EN UNA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO .	321
5.1. Situación actual del mercado de harinas y oleaginosas	321
5.2. Consorcio Fabril Pacífico absorbe Nicolini Hnos. y Molinera del Perú	322
5.3. Un gigante se internacionaliza	328
5.3.1. La estrategia competitiva de CFP en una economía globalizada	328

5.3.2. Ventajas de la economía de escala	329
5.4. Nuevos horizontes y mercados	332
5.4.1. Expansión internacional y decisiones estratégicas.....	334
5.4.2. Ventajas de la internacionalización.....	334
5.5. El rol del Estado en una economía global de libre mercado	343
 REFLEXIONES FINALES	 353
 ANEXO: Resoluciones del INDECOPI - Concertación de precios en la comercialización de harina de trigo.....	 357
 BIBLIOGRAFÍA	 383

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1:</i>	Los trece mayores grupos económicos del Perú en 1989-1993	57
<i>Cuadro 2:</i>	Los trece mayores grupos económicos del Perú en 1989-1993	58
<i>Cuadro 3:</i>	Grupos y empresas de mayores ingresos 1989-1993	59
<i>Cuadro 4:</i>	Preferencias por grupos	70
<i>Cuadro 5:</i>	Mercado de los fideos - Participación por marcas	77
<i>Cuadro 6:</i>	Harina: Participación del mercado según tipo y marca 1992-1994	78
<i>Cuadro 7:</i>	Jabón de lavar: Participación del mercado según tipo y marca 1992-1994	79
<i>Cuadro 8:</i>	Jabón de tocador: Participación del mercado según tipo y marca 1992 -1994	81
<i>Cuadro 9:</i>	Definición de participación: Porcentaje del volumen comprado por cada marca	82
<i>Cuadro 10:</i>	Indicadores relevantes	90
<i>Cuadro 11:</i>	Perú Pacífico-Fabril - Participación de mercado en 1994	91
<i>Cuadro 12:</i>	Perú Pacífico-Fabril - Capacidad de producción	92
<i>Cuadro 13:</i>	Productos y mercados	93

<i>Cuadro 14:</i>	Montero - Pacocha	100
<i>Cuadro 15:</i>	Grupo Nicolini	102
<i>Cuadro 16:</i>	Lanatta - Piaggio	108
<i>Cuadro 17:</i>	Molitalia	110
<i>Cuadro 18:</i>	Mercado de aceites - Participación por empresas (1992-1995).....	111
<i>Cuadro 19:</i>	Mercado de harinas - Participación por empresas (1992-1995).....	112
<i>Cuadro 20:</i>	Mercado de harinas - Participación por empresas (1992-1995).....	112
<i>Cuadro 21:</i>	Mercado de jabones - Participación por empresas (1992-1995).....	113
<i>Cuadro 22:</i>	Fuerzas competitivas en un sector industrial	118
<i>Cuadro 23:</i>	La cadena de valor de la empresa	118
<i>Cuadro 24:</i>	Estructura competitiva de un sector.....	119
<i>Cuadro 25:</i>	Las dimensiones del entorno de la empresa	130
<i>Cuadro 26:</i>	La cadena de valor añadido a partir de la cuenta de resultados	131
<i>Cuadro 27:</i>	Las tres estrategias genéricas	132
<i>Cuadro 28:</i>	Características de las estrategias genéricas	134
<i>Cuadro 29:</i>	Tipología del entorno (Escala de turbulencia)	136
<i>Cuadro 30:</i>	Niveles de turbulencia empresarial.....	137
<i>Cuadro 31:</i>	Niveles de turbulencia en el mercado	138
<i>Cuadro 32:</i>	Productos sustitutivos producidos por C.F.P.	143
<i>Cuadro 33:</i>	Organización y gerencia del Consorcio Fabril Pacífico S.A.	146
<i>Cuadro 34:</i>	Fusiones y participaciones de La Fabril	157

<i>Cuadro 35:</i>	Principales empresas de molinería de granos	169
<i>Cuadro 36:</i>	Fideos: Penetración en hogares según tipo y marca 1992-1994	170
<i>Cuadro 37:</i>	Harina: Penetración en hogares según tipo y marca 1992-1994	171
<i>Cuadro 38:</i>	Jabón de lavar: Penetración en hogares según tipo y marca 1992 -1994.....	175
<i>Cuadro 39:</i>	Jabón de tocador: Penetración en hogares según tipo y marca 1992-1994	176
<i>Cuadro 40:</i>	Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa 1968-1980	197
<i>Cuadro 41:</i>	Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa 1980-1985	212
<i>Cuadro 42:</i>	Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa 1985-1990	221
<i>Cuadro 43:</i>	Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa 1990-1996	233
<i>Cuadro 44:</i>	Relación de accionistas en el año 1989 .	276
<i>Cuadro 45:</i>	Ranking de los estados financieros ajustados al 31 de marzo de 1996.....	324
<i>Cuadro 46:</i>	Expansión internacional y decisiones estratégicas	333
<i>Cuadro 47:</i>	Vías de la internacionalización de la gestión empresarial.....	334
<i>Cuadro 48:</i>	Ventajas de la internacionalización	335
<i>Cuadro 49:</i>	Análisis de la competencia internacional	337

<i>Cuadro 50:</i>	Lima: Mercado de fideos	343
<i>Cuadro 51:</i>	Tipos de aranceles	346
<i>Cuadro 52:</i>	Normas Legales: empresas molineras, precios de lista ponderado vs. precio efectivo ponderado (300 a más sacos) ...	369
<i>Cuadro 53:</i>	Normas Legales: precio efectivo promedio vs. empresas (1-49 sacos)	379
<i>Cuadro 54:</i>	Normas Legales: precio venta promedio vs. precio empresa (1-49 sacos)	380
<i>Cuadro 55:</i>	Normas Legales: precio efectivo promedio vs. empresas (50-299 sacos) ..	381
<i>Cuadro 56:</i>	Normas Legales: precio venta promedio vs. empresas (50-299 sacos) ..	382

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Enrique Bernaldes por su orientación conceptual, al Dr. Carlos Flores por su apoyo en la selección y evaluación de materiales y a Rosa Jorge por su paciencia ante mis insistentes correcciones y cambios drásticos a semejanza de los giros de la política nacional.

PRESENTACIÓN

EXTRAER LAS NORMAS de sus textos legales y ubicarlas en el contexto de las relaciones sociales que les dieron origen y que, a su vez, pretenden regular jurídicamente, es un ejercicio que el Derecho reserva para el análisis interdisciplinario. Este es un punto de llegada que exige formación académica, capacidad de observación científica e investigación sobre temas complejos, que demandan un enfoque multivariable en el que se combinan conocimientos científicos de disciplinas que concurren y se complementan para el conocimiento y la comprensión total de un fenómeno a la vez social y jurídico.

El poder es precisamente, uno de esos conceptos que aparece como tema de estudio de diversas disciplinas, pero que es especialmente apreciado por la Ciencia Política. Para ella, el poder explica e interpreta, de acuerdo a la teoría que se utilice, fenómenos como el de la conducta política, la toma de decisiones en el Estado, las relaciones de éste con la sociedad civil o los intereses que articulan y configuran una estructura de poder, que se expresa en la

economía, la política o la cultura, y cuya legitimidad requiere en ciertos casos apelar a la normatividad jurídica.

El Seminario de Ciencia Política y Derecho Público en el Doctorado de Derecho de la Universidad Católica, planteó entre sus temas de reflexión el estudio del poder, a través de manifestaciones concretas que como las orientaciones ideológicas, los modelos de organización y comportamiento, los grupos de poder, etc., permitiesen conocer mejor el origen de ciertas políticas, de las normas jurídicas correspondientes y los fundamentos reales de sus contenidos prescriptivos. El tema interesó a Pinkas Flint Blanck, quien tuvo el acierto de proponer como investigación un análisis de caso que por su riqueza de elementos ilustrase con objetividad y amplitud el fenómeno del poder en la producción normativa del Estado. Fruto de una gran curiosidad científica y de un conocimiento temático enriquecido por la práctica profesional, Pinkas Flint investigó sobre los grupos de poder en las industrias harineras y oleaginosas. Su trabajo, ahora convertido en libro, es de excepcional calidad, audacia intelectual y repercusión teórica para la discusión sobre el poder en el Perú.

Esta calificación no es fruto del ritual que obliga al elogio del libro que se presenta. He seguido de cerca su elaboración y cotejado sus premisas con las que la bibliografía peruana ha trabajado para analizar y calificar a los grupos de poder. Puedo entonces señalar que el enfoque predominantemente sociológico de algunos textos clásicos es enriquecido y en ciertos aspectos superado por el estudio de Flint. En efecto, mientras la literatura existente cumplió una etapa importante al describir como se fueron estructurando los grupos por actividades económicas, sus relaciones con el capital extranjero y las vinculaciones políticas establecidas con el Estado, derivando de ello su defini-

ción como grupos de poder, Flint refina el análisis al introducir variables que le permiten medir la influencia, es decir el poder de los grupos económicos para obtener normas a su favor y tener una presencia significativa en la política nacional. Su conclusión es sorprendente: «si bien nos referimos a grupos de poder concluimos luego de nuestro estudio que en el Perú ni son grupos ni son poder».

La afirmación, por cierto polémica, rebasa el peso que tradicionalmente se reconoció a familias, personas y empresas que por su presencia social y su ubicación en la economía y en la política del país, se suponía con poder e influencia en las decisiones políticas. Sin embargo Flint cuestiona ese punto de vista, proporcionando datos y elementos de análisis que le permiten señalar que el accionar de los grupos representativos de distintos intereses económicos, ha carecido de continuidad y coherencia. Su comentario sobre el carácter coyuntural e inconsistente de sus posiciones le lleva a concluir que con tales carencias no podían influenciar para la determinación de las políticas gubernamentales. Luego, no tenían poder y ello podría ser una de las claves en el carácter pendular de las políticas económicas. De allí una de las afirmaciones más sugerentes de Flint: «Los grupos económicos en el país no han sido proactivos sino reactivos y en consecuencia adaptativos».

Una lectura interpretativa de las categorías empleadas por Flint sugiere que una posición «proactiva» de los grupos económicos significa capacidad de iniciativa, audacia y riesgo para la inversión, posicionamiento independiente en el mercado y eficiencia empresarial. La combinación de estos factores se traduciría en prestigio, legitimidad y por tanto, influencia para que las decisiones políticas respetasen y promoviesen la inversión nacional, dándole continuidad al mercado libre.

Los datos que proporciona Flint no permiten identificar históricamente a ningún grupo con una posición «proactiva» Deriva de esta conclusión que la identificación de los grupos obligan al autor a trabajar con otras dos categorías: «reactivos» y «adaptativos» ¿A qué? A las políticas estatales, con dos opciones previsibles: huir económicamente del país o plegarse acríticamente al creciente intervencionismo estatal de la economía, especulando con posibles ventajas y beneficios.

Si bien la investigación de Flint se centra en una industria específica, siendo en este aspecto un estudio de caso, ello no invalida el carácter general de sus categorías de análisis sobre los grupos de poder en el Perú. Antes bien, el caso ilustra con claridad la tendencia y el comportamiento de los grupos industriales respecto de los roles y modelos asumidos por el Estado para el manejo de la economía en el país.

Metodológicamente toda la obra está estructurada como un universo que partiendo de lo general: el poder, su aplicación a la economía, se va deslizando hacia una realidad concreta donde son ubicados como actores económicos los grupos de la industria harinera y oleaginosa. Desde tal perspectiva Flint, medirá y precisará su condición de grupo económico con poder; es decir de acción e influencia determinante en las políticas económicas del Estado, tomando en cuenta sobre todo, su representatividad estructural como grupo en términos de organización, inversiones o diversificación, características de los grupos económicos en el Perú.

El análisis del poder de los grupos económicos perfila evolutivamente la composición, variaciones y alianzas operadas por estos grupos. Así, el estudio lleva a observar fenómenos tales como la concentración industrial, calificada

como un componente útil para medir la ubicación y el poder de un determinado sector. Como es obvio, este criterio facilitará la observación de una estructura empresarial en concreto: las harineras y oleaginosas, que serán calificadas como duopólica, la oleaginosa y oligopólica la harinera; ambas integradas verticalmente desde el punto de vista empresarial. Adicionalmente, un nivel más desagregado del trabajo realizará una exploración en profundidad de ambas industrias. Flint se apoya para este efecto en el modelo teórico creado por el profesor Michael Porter, sobre «Estrategia Competitiva», que permite identificar las fuerzas competitivas para el análisis de un sector industrial: amenazas de ingreso en el sector, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de compradores y poder negociador de los proveedores. A ellos el análisis de Flint suma el aporte de Eduardo Bueno Campos: el Estado y los propietarios.

Con este marco Flint nos introduce en el estructura competitiva de las industrias harinera y oleaginosa, su situación, evolución, fusiones, etc. tanto en la etapa en la que el intervencionismo estatal introdujo factores determinantes de rigidez y control del mercado, como en la etapa actual en la que opera un mercado libre mientras el Estado se repliega a una función reguladora mediante órganos como INDECOPI.

Sugerente, en este contexto, es el análisis que Flint realiza en el Capítulo IV del libro, dedicado al estudio de las manifestaciones de poder de los empresarios en el Perú. Su anotación inicial de la capacidad de gestión de los empresarios para obtener una mayor rentabilidad en sus negocios a través de tratos directos con el poder político, adquiere una precisión de diferenciaciones según las etapas

predominantes en el comportamiento del Estado. Pero los datos proporcionados indican sin embargo que el poder y la capacidad de gestión empresarial fue suficiente para determinar imperativamente el rumbo de las políticas y de los modelos económicos puestos en vigencia por el Estado. Las actitudes y comportamientos derivados: mercantilismo o adhesión y alineamiento con el mercado libre, parecen entonces tener a un actor, que es el que pone las reglas de juego, mientras que el otro espera y se adapta.

En síntesis, un trabajo que es un aporte sustantivo a la bibliografía sobre el tema. Pero más allá de ello, un esfuerzo pionero de análisis interdisciplinario. Flint muestra en este libro las sugerentes posibilidades que herramientas combinadas de la Ciencia Política y el Derecho ofrecen, para conocer con objetividad y lucidez, es decir sin prejuicios y obsesiones ideológicas, como funcionan las estructuras de poder en el Perú.

Enrique Bernales Ballesteros

PROFESOR PRINCIPAL

ESCUELA DE GRADUADOS DE LA PUC

INTRODUCCIÓN

EL PRESENTE TEXTO ILUSTRAN la interacción entre Ciencia Política y Derecho. El concepto moderno del Derecho considera las normas como el producto final de un proceso de negociación entre grupos de interés y el Estado. Toda norma se encuadra dentro de un modelo o paradigma. Las normas sufren cambios que las moldean y determinan en función del choque de intereses entre grupos de presión.

El Perú ha experimentado a lo largo de las últimas décadas varios modelos económicos, unos ortodoxos y otros heterodoxos. En este contexto el Estado ha asumido diferentes posiciones. Por un lado adoptó el modelo mercantilista en el cual se privilegiaron normas de corte populista y bajo supuestos términos de protección a las clases populares terminó perjudicándolas gravemente y beneficiando a ciertos grupos que supieron entender el accionar del Estado y sacarle provecho.

En una segunda etapa el Estado implementó el camino del redimensionamiento y alejamiento del rol empresarial dejando que las fuerzas del mercado asignen los recursos en la forma más eficiente.

La hipótesis del presente libro radica en la medición de la influencia del poder de los grupos económicos, en la obtención de normas a su favor y en la influencia para promover, variar o detener políticas gubernamentales. La conclusión no puede dejar de ser sorprendente. Si bien nos referimos a grupos de poder concluimos luego de nuestro estudio que en el Perú ni son grupos ni son poder.

En el Perú el accionar de los grupos de poder representativos de distintos intereses económicos ha sido coyuntural y no ha tenido ni el tiempo ni la consistencia suficiente para determinar políticas de gobierno las que muchas veces ocurrieron en forma pendular. Los grupos económicos en el país no han sido proactivos sino reactivos y en consecuencia adaptativos.

Las posibilidades concretas que han tenido los empresarios ante las políticas de gobierno han sido alternativa-mente la de huir del país o quedarse y aprovechar el sistema considerando que la estatización de la economía por el Estado podía convertirse en una enorme ventaja para sus intereses.

Así, las empresas se acostumbraron a prebendas políticas y a ineficiencias que no podrían ocurrir salvo en un mercado cautivo. Cada vez más el empresario aprendió a vivir del Estado, el que se volvió enorme, ineficiente, burocrático y corrupto pero del cual se podía obtener grandes beneficios.

El texto se concentra en una industria específica por dos motivos. El primero porque se trata de productos sensibles, propios de la canasta familiar, y el segundo porque ilustra con claridad las distintas etapas por las cuales la industria ha atravesado y el rol del Estado bajo distintos modelos de política.

El texto se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo apunta al marco conceptual del poder, el poder económico y efectúa una descripción de los grupos de poder económico en las industrias harinera y oleaginosa.

A fin de identificar a los actores principales en la industria oleaginosa y harinera se utiliza medidas de concentración de poder. Una vez que se han identificado las empresas se procede a describir estas para poder entender la estructura legal y corporativa de cada una de ellas para finalmente ilustrar su posición en el mercado mediante mapas estratégicos.

El capítulo II proporciona el modelo de estrategia competitiva elaborado por Michael Porter. El modelo de estrategia competitiva plantea el rol de los distintos poderes en acción y nos introduce en el concepto fundamental de la cadena de valor, que será la herramienta que se utilizará para el análisis de los capítulos III y IV sobre la interrelación entre Política y Derecho.

El capítulo III es un análisis histórico legal de las industrias harinera y oleaginosa a lo largo de distintos gobiernos. Por cuestión de orden se estudia la normatividad bajo cada uno de los gobiernos desde 1968 a la fecha pero se contempla principalmente dos grandes etapas: La del Estado mercantilista y la del Estado regulador del libre mercado.

Es importante establecer que las normas de este capítulo se ordenan no en forma cronológica sino en términos del modelo de estrategia competitiva de Michael Porter descrito en el capítulo II.

El capítulo IV presenta reflexiones sobre el uso del poder en una economía mercantilista y desarrolla en extenso

el caso de Palmas del Espino S.A., como caso que ejemplifica el actuar de grupos de poder en una economía mercantilista.

Este capítulo también muestra el profundo cambio que se produce a partir del gobierno del Presidente Fujimori y el rol que le corresponde jugar a nuevas instituciones como el INDECOPI.

Se analiza el rol del Estado no como agente empresario sino como regulador y contralor de las reglas de libre competencia y las consecuencias que se deben pagar cuando se infringen estas reglas.

El texto incluye recientes resoluciones del INDECOPI multando la concertación de precios en las industrias harinera y oleaginosa. Estas resoluciones ilustran las nuevas perspectivas de las relaciones del Estado, a través de sus órganos especializados, frente a los grupos de poder.

Finalmente se presentan algunas reflexiones sobre la estrategia de mayor concentración en la industria frente a la globalización de la economía y los cambios acelerados que esto implica.

EL PODER DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS

1.1. El poder

El objeto del presente texto es el análisis del poder económico en relación con la promulgación de normas legales vinculadas a una estrategia empresarial determinada.

En primer lugar es necesario definir el concepto de Poder. Sin entrar en disquisiciones semánticas⁽¹⁾ podemos afirmar que existen teorías que intentan definir el *Poder* desde puntos de vista diferentes.

Según Lucio Mendieta y Núñez el poder en cuanto relación social debe cumplir con tres condiciones fundamentales:

- a. Ser un proceso de transacción entre diversos intereses de la sociedad.

1 La palabra poder tiene su raíz etimológica en el término latino *potere*, que deriva del latín arcaico *posee*. La conjunción del verbo *posee* es el resultado de una combinación de *pottis esse* que significa ser capaz. De ahí que quien tiene poder es capaz de hacer algo. Miro Quesada, Francisco. *Introducción a la Ciencia Política*, Lima, 1994, p. 35.

- b. Estar en concordancia con los objetivos comunes de la mayoría.
- c. Usar la fuerza para imponer intereses. El límite del uso de la fuerza está en la oposición y/o rebelión de los gobernados⁽²⁾.

Al poder se le suele definir en directa relación con el Estado. Sin embargo no sólo el Estado goza del poder. La Iglesia, las empresas transnacionales, los sindicatos, los partidos políticos, los grupos de presión, las instituciones militares y los medios de comunicación de masas también ostentan poder.

Las decisiones serán políticas cuando estas no sólo afecten la conducta de quienes gobiernan una nación sino a la sociedad en su integridad.

Quien tiene la capacidad de ejercer el poder político lo hace porque cuenta con los instrumentos adecuados para hacerlo. Los gobiernos cuentan con la capacidad legal para ejercer el poder político pero, sobre todo en las sociedades modernas, existen otras instituciones no gubernamentales que gozan de la capacidad de ejercer poder. Son los llamados grupos de poder económico y político.

Las decisiones políticas afectan siempre la relación entre los seres humanos. Así, cuando se presentan antagonismos, quienes ejercen el poder usarán medios coercitivos a su disposición para imponer su voluntad y lograr obediencia a su decisión contra la voluntad de los opositores, incluso si éstos son mayoría⁽³⁾.

2 MENDIETA y NÚÑEZ Lucio. *Sociología del Poder*. Ed. UNAM. México, 1969, p. 45.

3 MIRO QUESADA, *Ibid.*, p. 46.

1.1.1. Poder vertical y poder multidimensional

Existen numerosas teorías del poder pero podemos clasificarlas en dos grupos. Aquellas que lo conceptúan vertical o piramidal y aquellas que lo ubican de modo reticular en el entretejido social, es decir, multidimensional.

Entre los primeros se halla Marcos Kaplan⁽⁴⁾, Bertrand de Jouvenel⁽⁵⁾, Talcott Parsons⁽⁶⁾, Dowse y Hughes⁽⁷⁾. La idea central de estos autores es la potestad de coaccionar que tiene un grupo sobre otro para hacerse obedecer.

El concepto de *poder multidimensional* ha sido defendido por politólogos, sociólogos y juristas. Según estos los agentes sociales poseen diversas escalas de poder.

En el presente texto nos inclinamos por este concepto de poder pues explica con más facilidad la realidad de los

4 Kaplan define el poder como la capacidad de acción fundada en la violencia virtual, desencadenable en cualquier momento, que tienen algunos seres humanos para coaccionar, influir y dirigir a otros, a fin de tomar o imponer decisiones sobre las personas y las cosas, sus jerarquizaciones y combinaciones, sus modalidades de uso y disfrute.

El poder se presenta de diversas formas en la sociedad, a través de procesos y combinaciones complejas de relaciones entre los individuos, y dentro de sus niveles específicos. Así, por ejemplo, dentro de estos niveles el poder está presente en la familia, la escuela, el Estado y otras instituciones sociales.

KAPLAN, Marcos. *Estado y Sociedad*. Ed. UNAM. México, 1978, p. 136.

5 Bertrand de Jouvenel señala que el poder de un grupo radica en la obediencia del otro grupo. Desde esta perspectiva, la base del sustento del poder está en la obediencia, por eso dice: «todo reposa sobre la obediencia. Conocer las causas de la obediencia es conocer la naturaleza del poder». De Jouvenel Bertrand. *El Poder*. Ed. Nacional. Madrid, 1956, p. 34.

6 «Concibo el poder como un medio simbólico generalizado que circula de modo muy parecido al dinero, cuya posesión y uso permite desempeñar más eficazmente el cometido de un cargo con autoridad en una comunidad». Parsons, Talcott. *El Aspecto Político de la Estructura y Procesos Sociales en: Enfoques sobre Teoría Política*. Ed. Amorrortu. Bs. As., p. 99.

7 El Poder es la capacidad de hacer obedecer. Robert y Hughes, John. *Sociología Política*. Alianza Universitaria. Madrid, 1975, p. 116.

grupos de presión. Son varios los autores que orientan su definición del poder dentro de esta perspectiva. Entre ellos Max Weber⁽⁸⁾, Bertrand Russell⁽⁹⁾, Karl Deutsch, Arnold Rose⁽¹⁰⁾, Carlos Francota⁽¹¹⁾, Fernando de Trazegnies y Miro Quesada Rada.

Fernando de Trazegnies ilustra con claridad esta teoría en su ensayo titulado «*Los Poderes Pululantes*». Trazegnies va más allá de la definición piramidal que percibe el poder ubicado en la cumbre de la montaña social desde la cual se dan órdenes irrefutables y se impone la voluntad a todos los que se encuentran debajo⁽¹²⁾.

La visión moderna que nos trae Trazegnies propone superar este análisis donde el grado de poder se mide en fun-

-
- 8 En su famosa obra *Economía y Sociedad*, Weber define el poder como «la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad». De este modo abre la posibilidad de la influencia de grupos diversos en múltiples direcciones. Weber, Max. *Economía y Sociedad*. Ed. FCE. México 1964, t II, p. 31.
- 9 Russell define el poder como «la producción de los efectos deseados». Esta definición de poder solamente puede comprenderse como un concepto cuantitativo. Tendrá poder aquel que consigue los efectos que desea, sea en forma total o parcial. Russell, Bertrand. *El Poder en los Hombres y en los Pueblos*. Ed. Losada. Quinta edición, Buenos Aires, 1968, p. 67.
- 10 Arnold Rose agrega un concepto interesante al señalar que el poder «tiene relación con la forma en la cual se vivirá. En la medida que se tomen dichas decisiones, el problema básico del poder consiste en determinar quiénes intervienen en la decisión. ROSE, Arnold. *La Estructura del Poder: El Proceso Político en la Sociedad Norteamericana*. Buenos Aires. Paidós. 1967, p. 36.
- 11 Franco define el poder como «una relación racional basada en distintas disposiciones y control de recursos por parte de los agentes en situaciones específicas y organizado para la toma de decisiones (y su ejecución) en función de objetivos y metas determinadas». FRANCO, Carlos. La preferencia por una sociedad participativa (una exploración en personalidad, ocupación e ideología). En: *Poder y Participación*. Ed. CEPED. Lima, 1981, p. 196.
- 12 TRAZEGNIES, Fernando de. *Los Poderes Pululantes* en *El Poder en el Perú*. Lima. Ed. Apoyo, 1993, pp. 143-152.

ción de la proximidad a la cumbre. En el enfoque tradicional quienes no interactúan con la cumbre sencillamente no tienen poder. Es una concepción estadista del poder, usualmente privilegiada en el análisis político y en la manera de encarar los problemas de una sociedad.

No obstante, este enfoque es parcial e insuficiente pues deja de lado a otros poderes cuya influencia es insoslayable. Por ello Trazegnies propone interpretar el poder como un tejido de poderes en permanente interacción, como innumerables fuerzas de diferente magnitud que recorren la trama social en diversas direcciones. Así, el poder no está constituido por «personas poderosas» sino que es el elemento vital del cuerpo social al estar difundido en toda la sociedad.

Con este enfoque, el poder adquiere una dimensión creadora y constructiva. Más que hablar del poder, Trazegnies propone hablar de poderes, de fuerzas pululantes.

Al respecto señala:

El cuadro de los «poderes a primera vista» puede todavía verse integrado por los ricos, que de una manera u otra aparecen asociados a la política, sea porque apoyan, sea porque obstaculizan la acciones del Gobierno con sus recursos económicos.

Por consiguiente, detrás del gran poder hay siempre un gran sujeto titular, individual o colectivo —un dictador, un grupo político, una clase dominante— que organiza el aparato del poder en función de sus intereses⁽¹³⁾.

Francisco Miro Quesada Rada⁽¹⁴⁾, en línea con Trazeg-

13 TRAZEGNIES. *Ibid.*, p. 46.

14 MIRO QUESADA, Francisco. *Ibid.*, p. 47.

nies, al comparar el concepto de poder político y económico señala que las decisiones para que sean políticas no tienen que ser necesariamente gubernamentales:

Los grupos extra-gubernamentales, de hecho, pueden tomar y toman decisiones políticas que afectan a la colectividad. Pero en este segundo caso la decisión debe producir un doble efecto: afectar a la colectividad y afectar a quienes toman decisiones desde el gobierno.

Es la concepción estadista del poder la que aflora cuando se pretende solucionar todos los problemas con leyes y cuando, cada vez que encontramos una dificultad, nos quejamos que el Estado no hace lo suficiente o lo debido. Es siempre esta concepción la que está presente en la actitud mercantilista que no concibe el negocio sino bajo la sombra del Estado.

No cabe duda que las conquistas sociales no se pueden reducir pura y simplemente a concesiones porque quien tiene el poder no tendrá razón alguna para hacerlas si no siente la influencia de otro poder que lo obliga.

Por otra parte, cuando hablamos de «grupos de poder» o de «fuerzas sociales» resulta manifiesto que reconocemos otros poderes al margen del Estado, muchas veces de naturaleza subterránea y consiguientemente más profunda que el propio poder político.

Más que hablar del poder debemos entonces hablar de poderes, de fuerzas pululantes, polimorfas, que dan origen a discursos y prácticas sociales que se oponen, se distinguen, se apoyan, fuerzas que se cuelan por los intersticios y las rendijas de los poderes mayores a fin de destruirlos

desde dentro o quizá, a la larga, de combinarse con ellos en una formación superior⁽¹⁵⁾.

El poder no es así un recurso exclusivo de la función pública ni una cualidad de una clase privilegiada: está presente en mayor o menor grado en todos y cada uno de los miembros del cuerpo social.

Tiene, pues, necesariamente, que afectarse y modificarse la conducta de quienes toman decisiones desde el aparato estatal, para que el círculo se cierre. De otra manera la relación mando-obediencia puede ser social, pero no política.

1.1.2. El poder económico

Como hemos podido observar el poder político no emana solamente del Estado organizado⁽¹⁶⁾ y de las autoridades que los representan con capacidad legal y coactiva sino que también nace y se encuentra en grupos organizados extra-gubernamentales que influyen y afectan los intereses de quienes ejercen el poder desde el Estado, variando

15 TRAZEGNIES, Fernando de. *Ibid.*, p. 148.

16 Las perspectivas económicas del poder se encuentran en las clasificaciones de poder que han desarrollado diversos autores. Raymond Aron ofrece una visión distinta al reconocer cuatro pares de poderes, que se enfrentan entre sí y que son contradictorios. Estos son el poder temporal y el poder espiritual; el poder civil y el poder militar; el poder político y el poder administrativo; el poder político y el poder económico. Estas formas de poder han estado siempre en conflicto para imponerse una sobre otra. En caso que se realice esta imposición, un poder sobrevivirá sobre el otro e impondrá sus condiciones. Si es que no se realizara esta imposición, ambos poderes tendrían que convivir y establecer ciertas reglas para mantener la convivencia. De ser así, la antítesis del poder se resolvería con la superposición de un poder sobre otro. De otra forma se tendría que mantener relaciones de acomodo entre los poderes. ARON Raymond, *Clase Social, Clase Política y Clase Gobernante*. Ensayo inserto en la obra: *Clases, Status y Poder*. R. BENDIX y SEYMUR Martin Lipset. Ed. Euroamérica, p. 68.

su conducta y la de la colectividad, así como los valores y creencias considerados fundamentales para la permanencia de un sistema social determinado⁽¹⁷⁾.

Bertrand Russell nos habla del poder tradicional, cuya fuerza radica en la costumbre y no tiene necesidad de justificarse. Al lado del poder tradicional está el poder desnudo que se fundamenta en la fuerza. Este generalmente es militar e imperialista. Estas formas de poder son las más antiguas, pero existen otras modernas, como el poder económico y el poder sobre la opinión.

El poder económico, junto con el poder del Estado, es una de las formas de poder más importante de los dos últimos siglos. Russell sostiene que a diferencia del poder militar y del tradicional, que son primarios, el poder económico es derivado del poder del Estado, de las relaciones internacionales o de las amenazas de guerra⁽¹⁸⁾.

¿En qué consiste *el poder económico*? Es la capacidad de decisión que tiene un individuo o conjunto de individuos

17 El poder político es una de las formas del poder social que se caracteriza por los siguientes rasgos, a saber:

- a. Capacidad de tomar e imponer decisiones que tiene una persona o grupo de personas sobre otra persona o grupo de personas
- b. Esta capacidad se ejerce dentro de un sistema (sociedad), subsistema (Estado) o parasistema (fuerzas políticas y organizaciones políticas).
- c. La finalidad de quién o quiénes tiene la capacidad de ejercer poder es la de modificar las conductas.
- d. Esta capacidad de modificar las conductas puede ser ejercida indistintamente, a favor o en contra de la voluntad de los afectados.
- e. Las situaciones descritas en los párrafos anteriores se dinamizan en relaciones asimétricas de mando-obediencia, en donde la decisión de un grupo está en relación inversa a la decisión del otro grupo.
- f. Esta toma de decisiones asimétricas de mando-obediencia, importa a quienes tienen el control del Estado y constituyen gobierno, pero también a quienes presionan.

RUSSELL, Bertrand. *Ibid.*, p. 89.

18 MIRO QUESADA. *Ibid.*, p. 26.

para controlar los medios de producción e influir en el poder político.

Este poder económico, por la dinámica de la influencia de quienes lo ejercen puede convertirse rápidamente en poder político. En general, las grandes oligarquías políticas son plutocráticas sobre todo porque los vínculos entre quienes ejercen el poder político y entre quienes controlan los medios de producción son muy estrechos. Este poder económico puede estar descentralizado en pequeñas zonas productivas: en el campo (terratiente), en la industria (manufactura) y en las finanzas (bancos)⁽¹⁹⁾.

Russell sostiene que en nuestra sociedad contemporánea los grandes símbolos del poder económico son las empresas transnacionales y las grandes entidades financieras las que al ampliar sus mercados más allá de sus fronteras nacionales, imponen mecanismos de dominación, influencia y presión política, convirtiéndose así efectivamente en poder imperialista.

En el Perú debido a la política de aislamiento seguida en las últimas décadas no existen transnacionales que influyan en la vida política en tal magnitud. El empresariado peruano mantiene firme control oligopólico de diversas industrias lo que le permite tener una posición dominante. En el Perú las fuerzas económicas si bien influyen no determinan las políticas del gobierno.

Otra de las características esenciales derivadas del poder económico es la desigualdad social que este acarrea y

19 Russell citado por Miro Quesada Rada señala: «el poder industrial descansa en el *lock out*, en el hecho que el propietario de una fábrica pueda acudir a las fuerzas del Estado para impedir que entren en ella personas no autorizadas. RUSSELL, Bertrand. *Ibid.*, p. 59.

que contribuye a agudizar los conflictos sociales. La naturaleza del conflicto, generado por la desigual distribución de la riqueza, dependerá de la realidad socio-económica de cada nación.

De allí la necesidad de averiguar los costos sociales de la existencia de grupos de poder económico en el Perú y hasta donde alcanzan la influencia de estos como grupos de presión.

1.1.3. Estructura del poder en el Perú

Miro Quesada Rada comentando sobre grupos económicos en el país señala:

Los grupos económicos gozan de poder. Su poder se sustenta en su influencia y vínculos con autoridades ejecutivas, parlamentarias, burocráticas, judiciales y militares.

Son varios los grupos de poder económico que existen en el país pero podemos señalar que en la actualidad hay dos predominantes: exportadores e industriales. Históricamente el grupo terrateniente fue relevante pero fue destruido por el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado quien señaló que su revolución destruyó el esfuerzo de la oligarquía nacional⁽²⁰⁾.

Si bien la revolución militar de 1968 destruyó el poder de los grupos familiares terratenientes también destruyó la economía rural y el potencial del campo el que sufrió una postración de 30 años bajo un modelo cooperativo condenado al fracaso desde su concepción por la falta de apoyo del Estado y la poca preparación del agricultor.

20 MIRO QUESADA, Francisco. *Ibid.*, p. 56.

En todo caso varios grupos agricultores pudieron transformarse en industriales (Grupo Romero) o financieros (Grupo Picasso) sobreviviendo a la debacle de los grupos tradicionales.

Estos dos grupos económicos, industriales y exportadores, utilizan al Estado para lograr beneficios económicos y cuentan con recursos, no sólo económicos, para influir en la sociedad peruana. Estructuralmente constituyen una oligarquía y son la máxima expresión de la élite peruana. También establecen vínculos y relaciones con los partidos políticos.

En los últimos años los empresarios, a través de diversas organizaciones (SNI, ADEX, CONFIEP, CONACO, APEMIPE, Cámara de Comercio de Lima), participan cada vez más en política, tal como lo demuestra el hecho que en la actualidad hay parlamentarios empresarios y muchos han ingresado a las filas de partidos políticos con quienes tienen identificación ideológica y programática⁽²¹⁾ aunque son más las que actúan en política como independientes como el Dr. Carlos Boloña, el Ing. Efraín Goldemberg, el Ing. Calmet y el Ing. Pandolfi entre otros.

Miro Quesada cita a Galbraith para explicar que la naturaleza del poder de estos grupos económicos es esencial-

21 Uno de los trabajos más detallados sobre el tema del poder económico pertenece a Carlos Malpica. Si seguimos su clasificación sobre grupos de poder económico observaremos que se han producido cambios en cuanto a las instituciones y actores en relación a la clasificación que Jorge Bravo Bressani realizó en su libro *Gran Empresa Pequeña Nación*. Según Malpica la reforma del gobierno de Velasco, la involución iniciada por Morales Bermúdez, que luego se profundizó en el segundo gobierno de Belaúnde y se agudizó con el gobierno aprista mantuvieron antiguos grupos de poder y crearon otros nuevos.

MALPICA, Carlos. *El Poder Económico en el Perú*. Mosca Azul Editores. Segunda Edición, t. I. Lima 1989, p. 89.

mente compensatorio. Se sustenta en el control del dinero y en su capacidad de producir a gran escala y por ello su grado de influencia sobre las autoridades es considerable.

No por ello podemos dejar de señalar la existencia de conflictos entre el poder político, entendido como poder gubernamental y el poder económico.

Estos conflictos se han producido indistintamente durante gobiernos militares y civiles. La lista es larga. Estos conflictos se producen cuando los gobiernos deciden afectar los intereses de grupos de poder económico o de presión, o cuando dichos grupos quieren imponer su voluntad a los gobiernos y no lo consiguen.

La estructura dinámica del poder influye en el sistema político. Es más, éste último no se podría comprender sin analizar cómo está constituida dicha estructura y cómo funcionan las relaciones del poder de estos grupos con el gobierno de turno.

El verdadero poder en el Perú está centrado en élites económicas, políticas, militares y culturales. Otro sector del poder lo integran aquellos sectores vinculados a las élites anteriores pero que no forman parte de la misma. Estos establecen relaciones de sujeción o intentan incorporarse al aparato decisonal del gobierno.

Miro Quesada señala que la mayoría de los peruanos constituyen grupos que no tienen posibilidad de acceder al poder. Carecen de poder político y económico y no pueden acceder ni siquiera al nivel tentativo de la élite militar o cultural. Se encuentran en estado de marginación total.

Scott, citado por Miro Quesada, señala que la democracia política no es suficiente para tener poder. Para go-

zar del poder los ciudadanos deben participar en áreas de importancia, entre las que se puede mencionar la socioeconomía y la sociocultural, fundamentalmente por dos razones:

1. Porque el desarrollo socioeconómico, científico y tecnológico contribuirá a superar el estado de pobreza y marginación social que existe en el Perú.
2. Porque el desarrollo sociocultural permitirá un mayor nivel de socialización política, el progreso de la cultura y de la participación política.

La educación masiva y en igualdad de oportunidades permitirá una mayor cultura general y especializada, además de una mayor conciencia cívica, vale decir, política, que en términos racionales y reales tenderá hacia una «cultura para la democracia». Pero, paralelamente, también contribuirá a que el ciudadano participe cada vez más en la vida política de la nación, participación que deberá expresarse no sólo formalmente, sino porque el ciudadano sabrá hacer valer sus derechos y superará la ignorancia política producto de la injusticia social, económica y cultural.

Existen dos tendencias que estudian el grado de interdependencia entre economía y política: la determinista y la no determinista. La primera tiene a su vez dos vertientes. Aquella que sostiene que los fenómenos políticos están determinados por los fenómenos económicos y otra que sostiene precisamente lo contrario, es decir, que los fenómenos económicos están determinados por los políticos. La segunda se opone a estos argumentos y sostiene que no hay determinación, ni dependencia absoluta, sino que por el contrario hay interacción entre la práctica económica y la política.

El determinismo es la doctrina que sostiene la dependencia de cada fenómeno con respecto a los demás de tal suerte que mediante el conocimiento de todas las circunstancias dadas en una situación puede conocerse los hechos que han de derivarse necesariamente de ella⁽²²⁾.

Otra cosa es señalar la interacción entre la economía y la política y precisar por medio de una metodología sistemática y rigurosa, las circunstancias en las cuales un elemento tiene mayor importancia sobre el otro y cual es su grado de dependencia, autonomía e influencia.

En este sentido advierte Germán Bidart Campos que una relación entre economía y eficacia de poder nos permite atisbar que en la sociedad de hoy, un componente primordial de la eficacia en general, significa desarrollo económico. No hay que caer en obsesiones económicas, pero sí tener la sensatez de prestar atención a la eficacia del poder en el campo de la economía —que de algún modo es el bienestar material— sin por eso subestimar la similar eficacia de otros medios.

22 Según Miro Quesada, algunos autores sostienen que esta dependencia de lo político con respecto a la economía es un planteamiento que se deriva del marxismo, puesto que según esta doctrina la política es superestructura de lo económico. Por consiguiente, la política estará determinada por lo que acontece en las relaciones económicas. Desde luego que hay hechos políticos que están sujetos a los acontecimientos económicos y muchos hechos económicos influyen sobre las situaciones políticas generales o específicas. Ello es cierto pero no significa que el sistema político esté necesariamente determinado por el sistema económico. En otras palabras, que las relaciones de poder público se conviertan en epifenómenos de las relaciones de producción y de las fuerzas productivas. Tampoco se puede afirmar que los fenómenos políticos determinan la realidad económica. Que una decisión sirva para modificar aspectos del contexto económico no significa que esta decisión de poder y cualquier otra determine el destino de una realidad económica, cualquiera que ésta fuera; solamente significa que en este caso, la decisión de poder se ha impuesto, ha podido controlar una dinámica económica específica. MIRO QUESADA, Francisco. Op. cit., p. 45.

Humberto Campodónico, Manuel Castillo Ochoa y Andrés Quispe en la obra *«De Poder a Poder»*, opinan que las relaciones que se establecen entre la economía y la política suelen ser conflictivas y erráticas.

Los numerosos intentos de estudiar ambas simultáneamente han tenido desenlaces poco fructíferos. La economía terminaba explicando de manera determinista los avatares de la política, o la política se quedaba en un autosuficiente despliegue de reflexiones sin mayor relación con la economía.

El concepto económico del poder proviene esencialmente de un enfoque económico en el estudio de la Ciencia Política. Inclusive suele mencionarse que «cuando un sistema económico es desarrollado también lo será su sistema político».

Los sistemas políticos son desarrollados y estables porque el sistema económico es estable. Además una sociedad políticamente desarrollada tendrá una forma de gobierno democrática. En cambio, en los sistemas económicos subdesarrollados, como el nuestro, las formas de gobierno son autoritarias e inestables. Ello significa que el sistema político también es subdesarrollado porque lo es el sistema económico y que en estas condiciones la estabilidad de la democracia no es posible.

Estos planteamientos merecen comprobación y reevaluación científica, porque hay sociedades con economía subdesarrollada pero cuya estructura político-jurídica es democrática, como sucede en muchas naciones latinoamericanas (Uruguay, Costa Rica).

Sin embargo cabe la atingencia de la inestabilidad de la democracia porque es cierto que, en condiciones de mar-

ginación y pobreza, la democracia se encuentra con dificultades para alcanzar su estabilidad. No obstante, hay sociedades con economía atrasada que cuentan con un sistema político evolucionado como en la India.

Puede también presentarse una situación inversa, esto es, sociedades cuyos sistemas políticos no son desarrollados y en cambio sí lo son económicamente. Por ejemplo, Corea del Sur que recientemente empieza a institucionalizar su democracia, Hong Kong, Singapur o Africa del Sur. No puede, pues, generalizarse en este tema.

Miro Quesada Rada analiza profundamente los planteamientos económicos en política:

Tomemos la palabra interés. El término está relacionado a un concepto económico pero como se sabe no todo interés es económico. Hay intereses políticos, sociales, culturales, religiosos, ideológicos, éticos, estéticos quienes se orientan a ver la política desde una perspectiva economicista tendrán la tendencia a relacionar los intereses económicos con los diversos intereses políticos, dando la impresión que lo que mueve a una persona a actuar en política es la aspiración económica y como sabemos esto no siempre es así⁽²³⁾.

El poder económico se manifiesta en diversas formas, una de ellas es el *uso de poder* para obtener beneficios económicos.

1.1.4. Los grupos de poder económico

En el presente libro utilizaremos un enfoque económico para analizar los diversos comportamientos adoptados por

23 MIRO QUESADA, Francisco. Op. cit., p. 34.

los empresarios de las industrias oleaginosa y harinera. Los empresarios de estas industrias han utilizado diversas relaciones de poder a lo largo del tiempo para obtener beneficios económicos ilustrando el rol de las empresas en la sociedad peruana como grupos de presión y luego de inversión.

Campodónico, Castillo y Quispe señalan las diversas teorías sobre poder económico:

El análisis del poder económico ha estado comúnmente relacionado a los estudios sobre concentración y centralización del capital, tanto desde el punto de vista de las teorías económicas como de las sociológicas⁽²⁴⁾.

En lo que se refiere a los análisis económicos, existen diferentes enfoques, casi todos ellos provenientes de estudios realizados en los países industrializados. Por ejemplo, la teoría neoclásica concentra sus estudios en los obstáculos al funcionamiento de la competencia perfecta, tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

Un caso clásico lo constituyen los monopolios y los oligopolios (por el lado del control de la oferta), y los monopsonios y oligopsonios (por el lado de la demanda). Al poseer el poder para distorsionar la libre fijación de precios, estos agentes económicos de hecho se constituyen en grupos de poder dentro de la economía.

De otro lado, existe un enfoque que explica la tendencia a la centralización económica a partir de las necesidades de expansión de las empresas. En esta tradición se incluyen la hipótesis neoclásica de la minimización de costos,

24 CAMPODÓNICO, Humberto; QUISPE, Andrés; Manuel CASTILLO OCHOA. *De Poder a Poder: Grupos de Poder, Gremios Empresariales y Política Macroeconómica*. Lima, DESCO 1993, p. 78.

así como la explicación institucionalista de la búsqueda del poder; la teoría gerencialista del crecimiento de la empresa y el enfoque neoinstitucionalista del mercado y las jerarquías⁽²⁵⁾.

Para investigar un grupo de poder económico es necesario centrar el análisis a nivel nacional debido a que los grupos económicos surgen acorde a la realidad política, económica e histórica de cada país. Se definen los grupos del poder dentro de los parámetros históricos de donde han emergido.

Podemos definir a los grupos económicos como un conjunto de empresas de naturaleza y especialidad diversas dirigidas de acuerdo a una política común y al servicio de un interés financiero predominante, manteniendo ésta, al interior del grupo, su autonomía jurídica⁽²⁶⁾.

Las empresas que forman parte de un grupo no aparecen jerarquizadas como los *trusts* o los *holdings*, sino más bien unidas entre sí a través de múltiples relaciones funcionales, financieras o personales. Cualquiera sea la estructura que adopten, la intención que persiguen estas empresas al constituirse en grupos económicos es la de lograr una mayor rentabilidad y ésta puede ser obtenida ya sea por la reducción de costos o por elevación de sus precios de venta.

Las empresas industriales que integran los grupos económicos comúnmente se reparten los mercados, las fuentes de materias primas, acuerdan precios y se distribuyen los pedidos.

25 CAMPODÓNICO. *Ibid.*, p. 89.

26 ANAYA, Eduardo. *Los Grupos de Poder Económico*. Ed. Horizonte. Lima, abril de 1990, p. 76.

En los grupos económicos peruanos estas situaciones ocurren frecuentemente en forma de decisiones expresas tomadas por los directivos del grupo económico.

Elemento usual en todo grupo económico es la existencia de un banco comercial conectado a una serie de empresas dedicadas a la agricultura, minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y bienes inmuebles, comercio, turismo, transportes, almacenamiento, financieras y servicios financieros, seguros, medios de comunicación y servicios diversos.

Los bancos comerciales al transformarse en el corazón del grupo económico se convierten igualmente en centro neurálgico del país, en los «*trusts* de los cerebros» en torno al cual fluyen los hilos de todas las empresas y quienes a su vez dictan a la pirámide del grupo el programa de acción a seguir. La propia lógica que asume el desarrollo del grupo convierte a éste en una unión muy ramificada.

La forma que asumen es consecuencia de la acumulación del capital y de la enorme concentración que opera en los grupos quienes con frecuencia, ante la imposibilidad de hacer uso lucrativo de sus recursos, optan por el camino de diversificar sus inversiones. El economista S. Menshikov sostiene que los grupos económicos son formas superiores de monopolización.

El grupo financiero ha sido definido usualmente como grupo de empresas en el cual al menos una es una institución financiera bajo control común. Los modos de control se pueden clasificar en dos: absolutos y relativos, dependiendo de si se tiene más o menos del 50% de las acciones.

Las modalidades relativas de control dependerán esencialmente de la distribución de los accionistas y del tama-

ño de los bloques accionarios más grandes. Los grupos son menos estables y requieren un mayor grado de compromiso en la modalidad relativa que en la modalidad absoluta que no requiere de alianzas para mantener el control del negocio.

Es importante señalar que el control relativo requiere de un porcentaje alto porque en el Perú no se da la figura del accionariado difundido aunque algunas empresas, principalmente del Estado en vías de privatización, han iniciado el programa de participación ciudadana lo que permitirá el control de la empresa con un porcentaje pequeño dada la dispersión del accionariado.

Una característica interesante del sector financiero peruano es que, a diferencia del sector empresarial, las familias locales comparten el control con instituciones financieras extranjeras. Esto parecería ser resultado directo de la política del General Velasco de peruanizar el sistema financiero, lo que forzó a la reducción de la participación extranjera en instituciones financieras locales a 20% del capital. Al transferir sus acciones a prominentes familias locales éstas «recuperaron» su antigua posición en el sector financiero.

Sin embargo, esto está cambiando con la apertura del sector de la banca al mercado global sin limitación alguna y la consiguiente entrada de bancos internacionales al sector lo que ha motivado una febril compra de bancos pequeños y la concentración del sector en pocas manos mayormente extranjeras.

El Instituto Nacional de Planificación define un grupo económico como un conjunto de empresas con vínculos de propiedad o de gerencia, donde el control se lleva por algunos inversionistas a través de nuevas inversio-

nes y financiamiento. Igualmente define un grupo financiero como un grupo económico con intereses en el sector financiero.

Ciertamente no hay ninguna sugerencia que se trate de control bancario ya que un punto en donde todas las investigaciones sobre el tema coinciden es que en el Perú todas las firmas miembros de grupos están bajo alguna modalidad de control familiar.

Los bancos no son grandes accionistas de las empresas. Sin embargo siempre hay la posibilidad que, aun cuando los bancos no posean acciones de empresas del grupo, los grupos estén organizados con un banco en la cima.

La mayoría de los grupos gira alrededor de compañías productoras principalmente industriales. Los bancos y otras empresas financieras son sólo una pieza más del rompecabezas. El grupo Prado probablemente fue la excepción. De ningún modo la regla.

Al examinar las características estructurales de los grupos, encontramos que, en términos de organización, inversiones o diversificación, los grupos financieros son básicamente industriales, si bien hay una proporción significativa de ellos en construcción y comercio. Casi la mitad de las inversiones de las compañías líderes o de los grupos se hallan en la industria manufacturera.

De allí la importancia de escoger dos industrias como la harinera y la oleaginosa para explicar y ejemplificar el comportamiento de los grupos de poder económico en la política nacional. Los grupos más grandes se ubican en todos los tipos de industrias donde están integrados verticalmente, así como en actividades relacionadas con su negocio principal. Los grupos medianos están esencialmente in-

tegrados verticalmente, mientras que los más pequeños son del tipo de interés dominante. No hemos encontrado evidencia de un centralismo, control, influencia y/o dominación bancaria.

Una reseña del Perú en el período 1975-90 puede ayudarnos a describir cómo surgieron los actuales grupos de poder en nuestro país.

La revolución militar del general Velasco en 1968 significó la puesta en marcha de profundas reformas estructurales (reforma agraria, nacionalización de compañías extranjeras, reformas de la empresa) así como una política de crecimiento hacia adentro —llamada también de industrialización por sustitución de importaciones (ISI)— basada en extensas medidas de protección del mercado interno, impulsó a la demanda agregada, entrada vigorosa de las empresas estatales en la vida económica.

Como consecuencia de estas políticas se registraron cambios radicales en la estructura del poder económico, siendo fundamentales los siguientes:

- a. La desaparición de la oligarquía latifundista debido a la reforma agraria.
- b. El menor peso del capital extranjero en los sectores petroleros (nacionalización de la IPC), minero (nacionalización de la Cerro de Pasco Mining Corp. y Marcona Mining Corp.), industrial (compra de compañías pesqueras); bancario-financiero (reorganización del sistema financiero impidiendo la entrada de bancos extranjeros); y de telecomunicaciones (salida de la ITT).
- c. El fortalecimiento del Estado y la estatización creciente de la economía nacional a través de empresas públicas (Petroperú, Hierroperú, Mineroperú, Centromín Perú,

Entel Perú, Pescaperú, Electroperú) y del control sobre las grandes cooperativas agrarias azucareras.

- d. El fortalecimiento del capital nacional debido al impulso de las políticas de industrialización así como a las medidas de protección al mercado interno.

El marco tradicional con su concepto de oligarquía rural ya no es útil para el estudio de la estructura del poder económico peruano el que ha variado de una sociedad agraria a una sociedad urbana industrial con mayor énfasis en la relación capitalista.

Al respecto, Carlos Malpica afirma lo siguiente:

Sólo en la parte histórica (Primera Parte del actual trabajo) he continuado usando el mismo esquema teórico que en *los dueños del Perú* para así dar una visión global de los cambios originados por las reformas del gobierno militar (1968-75) y de los efectos de la contrarreforma belaundista. Para comprender en toda su amplitud estas variaciones (del último cuarto de siglo) no es suficiente con el antiguo esquema teórico. Es necesario ensayar uno distinto, más acorde con la realidad peruana a fines de la década de los ochenta⁽²⁷⁾.

Eduardo Anaya piensa que el poder económico lo ejercen los grupos económicos. El interés financiero predominante es la cuestión central en su definición de grupo económico, pues es esta característica la que le permite hacerse depositario del poder económico. Uno de los rasgos más distintivos del grupo es la diversificación de sus intereses. Anaya afirma que los bancos, transformados en gru-

27 MALPICA, Carlos. *El Poder Económico en el Perú*. Mosca Azul Editores. Segunda Edición, t. I. Lima 1989. pp. 9-10.

pos económicos, son los que ejercen el poder económico en el país.

Ludovico Alcorta (1968-1987), quien ha realizado uno de los análisis más acabados sobre la centralización económica dice:

Lo que determina la existencia de un grupo son sus vínculos estructurales. Un grupo financiero se halla fuertemente ligado cuando está unido predominantemente a través de vínculos de propiedad y estará débilmente unido cuando otro tipo de vínculo prevalezca⁽²⁸⁾.

Vásquez y Reaño señala que el grupo se concibe como:

El conjunto articulado de unidades de producción, de bienes y servicios que operan bajo una gestión conjunta y cuyos vínculos de enlace se expresan a distintos niveles⁽²⁹⁾.

El objetivo de los grupos es el crecimiento, estrategia que «conlleva la ampliación del capital del grupo en una secuencia de inversiones que implica necesariamente la integración y la diversificación⁽³⁰⁾.

Frecuentemente el grupo de poder económico posee las industrias de punta de su sector. Asimismo, estas empresas poseen una dirección centralizada que es la que decide la política común. Esta definición alude a un criterio de di-

28 ALCORTA, Ludovico. *El Nuevo Capital Financiero: Grupos Financieros y Ganancias Sistemáticas en el Perú*. Fundación Friedrich Ebert. Lima, enero de 1992, p. 45.

29 VÁSQUEZ Enrique y REAÑO Germán *Dinámica Empresarial de un Grupo Económico en el Perú: El Caso Romero (1890-1985)*, en Apuntes, n° 19. CIUP, Lima, p. 26.

30 VÁSQUEZ y REAÑO, *Ibid.*, pp. 27-28.

mención antes que al de control de mercado, competidores, precios, proveedurías, insumos, etc. que puede poseer un grupo de poder económico sobre la economía nacional o las actividades de los sectores en que opera.

Un grupo de poder económico puede compartir con otro grupo de poder económico la propiedad y la dirección de la institución bancaria o financiera a la cual están ligados. En la medida que estos grupos de poder no tienen por qué ser iguales en su composición productiva ni en su diversificación sectorial —y en los hechos no lo son—, cada uno puede tener una racionalidad económica y financiera particular, razón por la cual ésta no tiene por qué coincidir en todo momento del proceso económico.

Como dice Carlos Otero, uno de los directores entrevistados por Campodónico, Castillo y Quispe⁽³¹⁾, es en la dirección del banco donde se ventilan y se solucionan (o tratan de solucionarse) los distintos intereses de los grupos de poder económico, no descartándose la eventualidad de conflictos (mayores o menores) entre ellos.

La finalidad del grupo de poder económico es incrementar la tasa de ganancia, es decir, lograr una rentabilidad mayor. Está comprobado que el acceso al crédito es esencial al crecimiento y a la mayor acumulación, así como al aumento de la rentabilidad.

Es por ello que un elemento central e imprescindible para nuestra definición de grupo de poder económico es la participación en la propiedad (mayoritaria o no) de una institución bancario y/o financiera⁽³²⁾.

31 CAMPODÓNICO, Humberto; CASTILLO OCHOA, Manuel; QUISPE, Andrés, *De Poder a Poder: Grupos de Poder, Gremios Empresariales y Política Macroeconómica*, Desco, Lima, p. 113.

32 El aumento de rentabilidad, objetivo de todo grupo económico se ve así

Los grupos de poder financiero mostraron su nivel de reacción frente a la política peruana con oportunidad de la estatización de la banca. La ley fue neutralizada mediante la interposición de acciones de amparo en número superior a 4,000. En forma simultánea se produjo el nacimiento del Movimiento Libertad liderado por el escritor Mario Vargas Llosa el que contó con el apoyo de partidos tradicionales (Acción Popular y Partido Popular Cristiano).

La suma de las medidas judiciales y el apoyo de las masas y los medios de expresión terminaron paralizando el país y neutralizando al gobierno quien pese a todo su poder coactivo no pudo llevar adelante su decisión.

En los cuadros 1 y 2, mostramos al lector los grupos económicos existentes en el Perú en 1989 y 1993 a fin de ilustrar los profundos cambios ocurridos en este período. El cuadro N° 3 proporciona el nombre de las empresas así como el grupo al cual pertenecen.

potenciada por la vinculación con la banca que caracteriza al grupo de poder económico.

CAMPODÓNICO, *Ibid.* p. 32.

Cuadro 1
Los trece mayores grupos económicos del Perú
1989 - 1993

Según ranking de ingresos
 (Valores en US \$ millones)*

Grupos 1989	Ingresos	N	NRK
Romero	501.90	58	32
Brescia	333.00	59	40
Backus-Bentín	233.30	25	15
Nicolini	228.90	23	14
La Fabril	216.70	15	11
Lanatta-Piaggio	203.80	38	11
Hochschild	181.00	9	6
Ferreyros	145.70	27	21
Benavides	134.40	15	9
Arias Dávila	105.70	15	6
Wiese	98.30	24	13
Fierro	91.80	8	7
Raffo	52.90	18	4
Total grupos	2,527.40	334	189

* : No incluyen bancos, financieras, compañías de seguros, AFP y otros.

N : Número de empresas del grupo.

NRK : Número de empresas en el ranking.

Fuente : The Top 5,000 (1995), Ranking empresarial 4,500, diario Gestión y The Top 2,500 (1990).

Cuadro 2
Los trece mayores grupos económicos del Perú
1989 - 1993

Según ranking de ingresos
 (Valores en US \$ millones)*

Grupos 1993	Ingresos	N	NRK
Romero	479.70	28	21
Backus-Bentín	451.70	39	31
La Fabril	275.70	6	6
Rodríguez Banda	242.50	6	4
Luccioni-Carsa	182.60	25	18
Wong	182.70	14	11
Michell-Picasso	173.30	18	13
Custer	155.80	13	9
Fierro	154.50	23	14
Lanatta-Piaggio	149.00	32	10
Montero-Pacocha	130.50	7	5
Brescia	116.60	19	9
Galsky	103.50	23	2
Total grupos	2,527.40	334	189

* : No incluyen bancos, financieras, compañías de seguros, AFP y otros.

N : Número de empresas del grupo.

NRK : Número de empresas en el ranking.

Fuente : The Top 5,000 (1995), Ranking empresarial 4,500, diario Gestión y The Top 2,500 (1990).

Cuadro 3
Grupos y empresas con mayores ingresos
1989 - 1993

Grupos 1989	Empresas
Romero	Consorcio Distribuidor S.A.
Brescia	Fab. de Tejidos La Unión S.A.
Backus-Bentín	Cerv. Backus y Johnston
Nicolini	Nicolini Hnos. S.A.
La Fabril	Cia. Oleaginosa del Perú
Lanatta-Piaggio	Cía. Nacional de Cerveza S.A.
Hochschild	Cía. Minera Huaron S.A.
Ferreyros	Enrique Ferreyros S.A. EPSA
Benavides	Cía. Minera Orcopampa S.A.
Arias Dávila	Cía. Minera S.I. de Morococha S.A. SIMSA
Wiese	Multimares Cía. Naviera S.A.
Fierro	Dist. Dinámica S.A.
Raffo	Fab. de Tejidos San Cristobal S.A.
Grupos 1993	Empresas
Romero	Consorcio Distribuidor S.A.
Backus-Bentín	Cerveceria Backus y Johnston
La Fabril	La Fabril S.A.
Rodríguez Banda	Gloria S.A.
Luccioni-Carsa	Carsa S.A.
Wong	Metro S.A.
Michell-Picasso	Transervi S.A.
Custer	Richard O. Custer S.A.
Fierro	Distribuidora Dinámica S.A.
Lanatta-Piaggio	Cía. Nacional de Cerveza S.A.
Montero-Pacocha	Ind. Pacocha S.A.
Brescia	Minsur S.A.
Galsky	Sipesa

Fuente : The Top 5,000 (1995), Ranking empresarial 4,500, diario Gestión (1995) y The Top 2,500 (1990).
 Elaboración propia.

La comparación entre los cuadros nos permite destacar la posición del grupo Romero en ambos períodos así como la caída de los grupos textiles.

En 1993 se nota la presencia de grupos nuevos surgidos por el impulso del comercio frente a la industria. Con la aplicación del modelo neoliberal y el derrumbe de las barreras arancelarias, grupos importadores y distribuidores han hecho sentir su presencia (Wong, Custer) en tanto que otros han migrado de áreas como el transporte a sectores de alta liquidez (Grupo Rodríguez Banda-Leche Gloria).

También es importante el ingreso de grupos mineros y pesqueros (Grupo Galsky) y la crisis de grupos que hasta 1990 contaban con las ventajas de mercados protegidos.

En la década siguiente al régimen militar, esto es, durante los años 80 los grupos económicos que se beneficiaron con la serie de medidas dictadas en los setentas, se preocuparon mediante una serie de acciones de presión que no se les retirasen subsidios, créditos y otras ventajas las que mantuvieron vigentes durante los regímenes democráticos siguientes.

Castillo y Quispe han identificado al menos 5 características de comportamiento básicas de todos los grupos económicos en el período 1987-1989, éstas son:

- a. Crisis y posterior recuperación de algunos grupos económicos tradicionales.
- b. Reconversión, mediante especulación financiera.
- c. Apertura de los directorios a profesionales y técnicos.
- d. Emergencia de grupos comercializadores en abierta oposición a grupos industriales.

e. Reconcentración industrial.⁽³³⁾

Con referencia a los grupos principales podemos señalar que los cuatro grupos más importantes Romero, Nicolini, Brescia y Backus manifestaron los siguientes intereses: interés microeconómico (que afectan márgenes y utilidades), interés en política sectorial, interés en política económica general.

A nivel de interés particular o microeconómico el grupo está centrado en modificar y alterar políticas sectoriales vinculadas al interés en política económica general.

En otras palabras cuando hablamos de un nivel de interés particular o microeconómico nos referimos a concentrar la presión a ejercer sobre el gobierno en modificar y alterar políticas tributarias, subsidios y precios en las ramas en donde se tiene presencia significativa, así como en lograr una asignación de recursos e insumos en favor de empresas claves a fin de consolidar y mantener su rentabilidad e integración.

Este interés está referido principalmente a empresas industriales grandes e integradas tales como aquellas de aceites y grasas, molinería, preferentemente orientadas al mercado interno.

A nivel de interés sectorial los grupos tienen preferencias por políticas que promuevan nueva inversión y entrada en producción de sectores que tienen cierta vinculación con el mercado externo, en particular los sectores de agroindustria de exportación y la consolidación del sector industrial textil.

33 CAMPODÓNICO, Humberto; CASTILLO OCHOA, Manuel; Quispe, Andrés. *De Poder a Poder: Grupos de Poder, Gremios Empresariales y Política Macroeconómica*. Desco, Lima, p. 113.

En tal sentido les interesa modificar o alterar las políticas sectoriales de asignación de recursos (tributarios/ subsidios/ créditos) así como determinados precios relativos claves tal como el tipo de cambio a fin de lograr hacer rentables dichos sectores, incursionar en ellos o consolidar su posición. También a nivel sectorial se busca una política crediticia expansiva y menos regulada.

A nivel del interés general los grupos se orientarán por una política de desarrollo de tipo industrial-exportador con inclinación hacia una mayor diversificación exportadora, puesto que aún mantienen una fuerte presencia industrial.

También se apunta a una economía desregulada con plena liberalización financiera con el propósito de lograr una adaptación más dinámica de inserción financiera internacional. En cuanto a la políticas macroeconómicas básicas, se prefieren políticas de tipo de cambio real, niveles arancelarios diferentes (insumos, bienes finales, transables y no transables) y precios relativos estables con salarios a niveles intermedios.

Esta descripción muestra la tendencia de las preferencias de los grupos principales en donde puede destacarse dos posiciones extremas: el grupo Nicolini, más inclinado a políticas proteccionistas del mercado interno y el grupo Raffo más orientado a políticas abiertamente pro-exportadoras.

Los grupos Romero y Brescia más centrista, aunque Brescia, debido a la crisis de su complejo industrial textil, podría virar a preferencia ampliamente exportadora por su fuerte presencia en las industrias mineras y financieras.

1.1.5. Los grupos de interés

Las manifestaciones políticas de los grupos económicos en el Perú se pueden estudiar identificando grupos de interés.

En esta concepción la sociedad se halla representada como un paralelogramo de fuerzas en el cual los equilibrios o desequilibrios de la misma obedecen al encuentro de diversos intereses expresados a través de los grupos de interés, es decir, en el trasfondo teórico de la noción de grupos de interés se afirma la idea de una sociedad plural, participatoria, institucionalizada y relativamente abierta a las presiones de diversos grupos de interés los mismos que pueden ser económicos políticos o ideológicos.

Una definición de grupo económico es aquella que los caracteriza como grupos de personas con un interés común que se organizan desde la sociedad civil para presionar y demandar al Estado en favor de sus intereses⁽³⁴⁾.

La sociedad peruana ha sufrido una serie de profundos cambios sociales recientemente. Es cada vez más compleja y heterogénea, plural y disímil lo que implica que ya no puede ser enfocada como una típica y tradicional sociedad cerrada, bloqueada, en la que el poder posee un uso corporativo oligárquico y homogéneo.

Existe una diferencia cualitativa entre los grupos de po-

34 Este nuevo enfoque de la teoría de los grupos de interés (DE SOTO, 1987; FERNÁNDEZ BACA, 1989) no niega la existencia de los mismos sino que afirma que éstos utilizan su capacidad de presión para conseguir prebendas estatales de interés grupal que bloquean el interés público. Hernando de Soto afirma que la existencia de los grupos de presión ha llevado a un sistema de coaliciones de poder frente al Estado el que se emplea a favor de un beneficiario obstaculizando el desarrollo nacional. CAMPODÓNICO. Op. cit., p. 24.

der económico y los grupos de interés. Los grupos de poder económico se definen en relación a su poder en la estructura económica de la sociedad mientras que los grupos de interés se definen en relación a la defensa de múltiples y variados intereses que se originan en la sociedad civil y se dirigen al Estado utilizando diversos canales, sean éstos abiertos, cerrados, institucionales, no institucionales, formales, informales, públicos o privados.

Sin embargo, la reciente complejidad de la sociedad nacional obliga a los grupos de poder económico a comportarse como grupos de interés en el sentido de presionar por sus intereses, sobre todo en el ámbito de la política macroeconómica.

Es en este sentido que se puede establecer una relación entre grupos de poder económico y grupos de interés. Por ello es necesario señalar que los grupos de interés tienen esferas y canales de presión que son necesarios precisar.

En primer lugar partiremos del supuesto que los grupos de interés objeto de nuestro estudio no son instituciones propiamente políticas (partidos políticos) ya que no tienen como meta el control del Estado y el poder político.

La forma clásica más difundida y visible de organización a nivel intermedio es la asociación gremial o gremio empresarial. Sin embargo es posible advertir otras formas de organización de grupos de interés que no tienen necesariamente una expresión visible como organismo o institución definida sino que se fusionan o superponen en su propia estructura o base económica, sea como firmas o como conglomerados empresariales.

En este caso se puede dar una relación directa entre el grupo de interés y el Estado en la búsqueda de influencia

política para la defensa de sus intereses económicos inmediatos. Esto nos lleva a establecer que la necesidad de agremiación y articulación de intereses diversos está hasta cierto punto inversamente correlacionada al poder económico de los agentes privados. A menor poder económico mayor necesidad de asociarse.

Otro elemento importante de los grupos de interés económico es que es posible distinguir la presión que ejercen en dos esferas: la económica y la política.

Entre las formas de presión que se ejercen en la esfera política, esto es, las presiones en el ámbito de las decisiones públicas o frente al aparato estatal y desde el funcionamiento propiamente institucional como grupo de interés tenemos el lobby, la sensibilización de la opinión pública mediante comunicados y campañas de prensa, la convocatoria a la movilización social, la intermediación política partidaria y la influencia parlamentaria⁽³⁵⁾.

Las presiones políticas constituyen el mecanismo determinante pues el resultado de las mismas se da en el ámbito de las decisiones de la política pública. De manera que los grupos de interés muestran alta propensión a asignar significativos recursos económicos y humanos para lograr una presión política efectiva⁽³⁶⁾.

35 Es fundamental realzar el rol de las presiones políticas como mecanismo que posibilita la realización de las presiones propiamente económicas. Por tanto ambas presiones no son independientes sino que existe interacción entre ellas. CAMPODÓNICO. *Ibid.* p. 56.

36 Es así como los grupos de interés definen como un «pool» de personalidades, organismos e instituciones privadas en torno al grupo y que se encargan de ejercer y transmitir las presiones políticas por diversas vías: estudios de abogados, consultores económicos, instituciones de investigación, parlamentarios, burócratas de niveles intermedios, medios de comunicación, etc. El eje decisivo de la acción es presionar sobre la decisión pública. CAMPODÓNICO. *Ibid.*, p. 78.

Son tres los canales de presión que utilizan los grupos de interés frente al Estado: directo, indirecto e institucionalizado.

1. *Canal Directo*: Se define este canal a la presión que se ejerce sin espacios abiertos (opinión pública) y sin instituciones formales (asociación gremial) de intermediación entre el poder económico y el poder político. El grupo tiene la fuerza de influir en la política del Estado en forma directa.
2. *Canal Indirecto*: Se define este canal como el canal de presión entre el poder económico y el poder político que se da a través de espacios abiertos (opinión política). Las presiones se procesan pública, abierta y visiblemente, mediante campañas de «sensibilización» sobre algún asunto de interés del grupo de presión.
3. *Canal Institucionalizado*: Canal de presión que se da a través de organismos específicos creados en el seno del Estado, cuya existencia y continuidad depende de la voluntad de los interlocutores o agentes económico-sociales. Es el caso de las comisiones que nombran los gobiernos en las que participan altos funcionarios de la administración pública y miembros de los grupos de interés comprometidos en el tema de esas comisiones.

Todo grupo de interés busca influir en la toma de decisión del Estado en materia de política pública para satisfacer los intereses de sus miembros o beneficiarios. Los grupos de interés de base económica tienen como objetivo central procurar las mejores condiciones de rentabilidad y expansión económica para sus miembros o agremiados a partir de influir a su favor (modificar o alterar) la política económica en curso.

Procedamos ahora a definir dos niveles de interés en materia de política económica: los intereses particulares y los intereses sectoriales.

Los intereses particulares están referidos a la racionalidad de la firma o grupo de firmas y se presentan a nivel microeconómico. El objetivo en este nivel es lograr ventajas de costo/beneficio empresarial mediante la modificación o alteración de políticas específicas sean tributarias, de subsidios, precios, costos, de corto o largo alcance.

Los intereses sectoriales están definidos a nivel de rama de actividad, subsector o mercado. El objetivo en este nivel es lograr mejores condiciones para la acumulación y expansión del capital a mercados nacionales o internacionales mediante la modificación o alteración de las políticas de desarrollo. De esta manera se busca privilegiar determinado patrón de acumulación e inserción económica internacional así como las políticas macro-económicas de corto plazo, sean de ajuste/estabilización o reactivación coherente con el modelo a seguir.

En función de lo anterior podemos identificar dos estrategias básicas de conducta de los grupos de interés frente a las políticas macroeconómicas. Esta son la adaptación y la confrontación.

La estrategia de adaptación busca acomodar la política de los grupos económicos a las políticas macroeconómicas de los gobiernos de turno mediante la negociación con el ejecutivo logrando ventajas que compensen las desventajas que ciertas medidas populares creen.

La estrategia de confrontación presupone una conducta que busca interferir, modificar o alterar la política macro-económica del gobierno. Esto debido a la existencia de

grandes conflictos o desencuentros de intereses que afectan la dinámica económica en que se sustentan estos grupos y además como expresión de una menor capacidad adaptativa.

Si pensamos en la relación Estado-grupos de interés, éstos últimos pueden clasificarse en grupos de presión y grupos de inversión en atención a los objetivos inmediatos que puedan lograr en su diálogo con el gobierno de turno.

En su obra *Reforma Estructural y Reconversión Empresarial: Conflictos y Desafíos* Castillo y Quispe se interrogan:

¿Bajo qué criterios se puede establecer cuándo los empresarios actúan como grupos de presión y cuándo como grupos de inversión?⁽³⁷⁾

En rigor el criterio básico está dado por la relación —estrecha o distante— que mantienen con el Estado. Esta relación se basa en transferencias que se consiguen a través de demandas y presiones para obtener determinadas medidas de política económica.

En ese sentido y dado que estamos analizando a los empresarios como grupos de interés partiremos por sintetizar las demandas que han caracterizado a los empresarios como grupos de presión en el Perú y América Latina.

En el presente texto y con el objeto de establecer los criterios del caso proporcionaremos un modelo de preferencias que nos servirá como medio para obtener los datos correspondientes. Los supuestos del modelo son óptimos de preferencia normativos.

37 CASTILLO OCHOA, Manuel y QUISPE, Andrés. *Reforma Estructural y Reconversión Empresarial: Conflictos y Desafíos*, Cuaderno 21, Desco, 1996, p. 15.

Para ello cruzaremos lo óptimo de un grupo de presión y lo óptimo de un grupo de inversión con las variables económicas más relevantes (cuadro 4).

Campodónico, Castillo y Quispe señalan que en la realidad hay grados de acercamiento e intercambio entre una lista y otra y difícilmente un anclaje absoluto en un solo lado. La guía nos servirá para nuestra trayectoria analítica pues el proceso de reconversión consistirá en analizar cómo van asumiendo los empresarios el paso de un lado a otro de la lista.

Es comprensible que las demandas de los empresarios —como grupos de interés, como actores colectivos y por medio de sus organizaciones— muestren preferencias por uno u otro aspecto de las variables. De esa forma, asociando las demandas de los empresarios en el período de estudio con determinadas preferencias, podremos identificar si ellos están actuando como grupos de presión o de inversión.

1.2. Mediciones cuantitativas de concentración del poder

La bibliografía existente sobre grupos de poder en el Perú es genérica, sin analizar específicamente sector por sector de la economía.

Hemos señalado que los intereses de los principales grupos de poder se centran en la industria manufacturera. Por esta razón hemos decidido avocarnos al análisis de la industria harinera y oleaginosa ya que son estas dos industrias las que presentan un alto grado de concentración e ilustrar con claridad el desempeño de los grupos económicos frente al poder estatal.

Cuadro 4
Preferencias por grupos

VARIABLES ECONÓMICAS	GRUPOS DE PRESIÓN	GRUPOS DE INVERSIÓN
Mercado	Interno-externo con protección	Exportación preferencia sin protección
Estado	Intervencionista	Regulador igualitarias o neutrales
Reglas institucionales	Descrecionales	Igualitarias o neutrales
Aranceles	Altos, con protección	Bajos, sin protección
Tributación	Baja presión, con exoneraciones	Neutral, sin exoneraciones
Tipo de cambio	Fijado por el Estado	De mercado
Tasas de interés	Bajas y subsidiadas	De mercado
Inversión	Rentas políticas y activos fijos con protección	Rentas competitivas y activos fijos sin protección
Palanqueo financiero	Alto sobreendeudado	Bajo

Fuente: Campodónico, Humberto; Quispe, Andres; Castillo Ochoa, Manuel; *De Poder a Poder: Grupos de poder, gremios empresariales y política macroeconómica*. Lima, Desco, 1993.

El grupo Romero es el grupo que en los últimos treinta años ha ocupado la cúspide del poder económico peruano. Este grupo tiene en estos dos rubros sectoriales sus principales inversiones.

A fin de ilustrar cuantitativamente lo expuesto es necesario explicar cómo es que se realizan los cálculos que identifican a las empresas que gozan de una posición dominante en el mercado sea por sus contactos en el gobierno como grupo de presión o por la estrategia competitiva que utilizan para enfrentar a sus adversarios en un mercado de competencia.

Con el objeto de determinar el patrón de propiedad en el Perú diversos autores han elaborado listados de las empresas más grandes en términos de ingresos o su participación en instituciones financieras en el país.

Se debe seleccionar un tamaño de muestra de empresas que permita hacer generalizaciones del origen sectorial de las firmas seleccionadas en términos de tiempo y dinero. Luego se debe decidir por un criterio de clasificación debiéndose escoger entre activos, ventas, capital y otros.

Dado que las muestras suelen incluir empresas de todos los sectores se suele usar dos: activos y ventas. De haber limitado el criterio a activos las muestras estarían sesgadas a favor de empresas industriales, en tanto que si se utiliza ventas como único criterio las firmas comercializadoras tendrían una representación desproporcionadamente alta. No se adopta la clasificación de las firmas del sector en base a su patrimonio pues esta información no está disponible.

Una vez definida la lista se procede a identificar a los principales accionistas inmediatos de nuestras empresas

objetivo. La denominación de accionistas inmediatos refleja el hecho que son ellos quienes directamente poseen las acciones de las instituciones objetivo.

Sin embargo muchas de las empresas investigadas tienen una gran proporción de sus acciones en manos de otras firmas, lo que sugiere que la única forma de precisar quiénes son realmente los dueños es continuar identificando los propietarios de firmas que poseen a su vez otras firmas.

Para ello se deben identificar a los accionistas individuales de cualquier compañía que tuviera acciones en algunas de nuestras firmas objetivo, o en otras firmas que tuvieran acciones que a su vez fueran accionistas de nuestras empresas objetivo y así sucesivamente.

En total pueden examinarse un sinnúmero de empresas en investigaciones que se han realizado. Es tan compleja la red de empresas que el único medio de llevar un control sin enredos es disponiendo de un software especial como el que usan las instituciones vinculadas al grupo Romero manejadas desde la Gerencia legal del Banco de Crédito.

En nuestro estudio la identificación de los dueños de las firmas relacionadas a la industria harinera y oleaginosa debe realizarse luego de identificar cuáles son las firmas que tienen mayor participación en el mercado. Esta participación nos confirmará si es que existe un grado de poder monopólico y quienes son los que dominan el mercado de estas industrias.

El grado de poder monopólico va a ser medido por el grado de concentración en industrias individuales y la existencia de barreras de entrada a dichas industrias, incluyendo aquellas barreras específicas a los grupos, tales

como requerimiento de capital, integración vertical y diversificación.

El grado de monopolización de una industria está determinado por tres elementos principales: el grado de concentración industrial, la importancia de las barreras de entrada a dicha industria y el grado de colusión entre firmas en una o varias industrias. La lógica indicaría que una concentración alta y/o altas barreras de entrada permitirán precios que generarán tasas de ganancia por encima del promedio.

La concentración industrial indica en qué medida la producción en una industria determinadas está concentrada en unas cuantas empresas grandes. Una industria está más concentrada cuanto menor es el número de empresas en producción o cuanto más desigual es la distribución de la participación del mercado.

El que haya una o pocas empresas con una participación dominante en una industria implica que quienes les compran no pueden hallar proveedores alternativos fácilmente. Una firma con una participación alta o dominante puede adoptar una variedad de acciones estratégicas a fin de contener a pequeños rivales y posiblemente a nuevos competidores. Por ello las empresas en industrias concentradas gozan de un grado de poder que se expresa comúnmente en el mantenimiento de precios altos y/o restricciones a las ventas.

Puesto que el grado de poder en una industria determinada es directamente proporcional a la participación de mercado o al grado de concentración industrial en dicha industria, deberíamos hallar algunos grupos financieros en posiciones dominantes en todas las industrias concentradas.

El grado de colusión entre firmas puede establecer determinando hasta qué punto las empresas coordinan y cooperan para fijar precios y cantidades.

La colusión en industrias específicas está normalmente facilitada por la existencia de un número reducido de empresas y/o participaciones significativas en el mercado. La coordinación se logra mediante diversos tipos de acuerdos formales e informales o puede ser tácita cuando el número de empresas es pequeño.

1.2.1. Concentración industrial en Perú: Datos y metodología

En la elaboración de la información se han empleado dos fuentes de información que han servido para estimar el grado de concentración en la economía peruana. La primera es una muestra de empresas clasificadas por actividad industrial –CIIU– del año 1993 y 1994 elaborada con los datos que proporcionan las empresas a la CONASEV (Comisión Nacional Supervisora de Empresa de Valores).

La principal ventaja de la información seleccionada es que muestra una imagen integral de la producción y las ventas las que han sido calculadas sobre cifras totales de la industria en la economía.

Los censos económicos son raros en el Perú y en todo caso no dan una idea cabal de concentración. Una segunda ventaja es que se ofrece una idea aproximada de la participación de las firmas de los grupos en todos los sectores.

En el caso que nos ocupa, en los rubros de elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal. CIIU 1514 y elaboración de productos de molinería CIIU 1531.

La principal desventaja radica en que no cubre todo el espectro de las empresas, sino sólo el de las más grandes

de modo que un gran número de empresas medianas y pequeñas quedan fuera.

Por ello las medidas de concentración obtenidas miden la concentración de los principales productos de las empresas grandes y, por lo tanto, deben ser tomada con mucha cautela.

Otra información posible que hemos obtenido es la información de manufactura producto de la estadística bursátil. Todos los establecimientos manufactureros deben, por ley, proporcionar información anual a la Bolsa de Valores, institución que publica el *Vademecum Bursátil* que contiene los ratios referentes a las variables económicas tales como producción, inversión y ventas, entre otras.

Si bien hay un gran número de establecimientos –sobre todo los más pequeños– que incumplen esta disposición, la estadística bursátil anual es la fuente más detallada de información sobre establecimientos manufactureros en el país.

Luego se procedió a estimar índices de concentración (C_k) para ambos conjuntos de datos. El índice de concentración C_k se define como la participación en las ventas de la industria –alternativamente en la producción, ingreso, empleo o valor agregado– que tiene las K empresas más grandes, clasificadas en orden descendente de participación.

En el caso de la información de empresas grandes estimamos C_k en base a los ingresos totales, mientras que en el caso de la información de manufactura empleamos los datos de producción bruta. La elección de un índice C_k se basó en 2 condiciones:

- En primer lugar porque un índice de concentración pone

de manifiesto de manera inequívoca la desigualdad en tamaño como también da una idea de la base de capital financiero existente.

- En segundo lugar porque estimar índices alternativos, tales como el de Herfindal o el de Entropía hubiera sido una tarea inmensa que requería varios meses tan sólo para digitar la información. Dado que el índice Ck es una alternativa razonable hemos considerado de poca utilidad el cálculo de otros índices.

Los datos estadísticos han sido proporcionados por la firma Cuanto S.A. a través de su publicación Perú en Números años 1993, 1994 y 1995.

Los siguientes cuadros explican al lector el índice de concentración por marca y producto así como la participación de mercado de las principales empresas del sector. Fijemos la atención en el alto índice de concentración de estas industrias oligopólicas.

Cuadro 5
Mercado de los fideos
 Participación por marcas(%)

Marcas	Empresas	Abril 95	Dic. 95	Abril 96
LIMA (1)				
Don Vittorio	CFP S.A.	31.4	33.3	28.4
Molitalia	Molitalia S.A	21.3	23.5	21.7
Nicolini	Nicolini Hnos. S.A.	27.1	20.1	21.5
Cogorno	Eugenio Cogorno	9.1	12.4	11.2
Luchetti	Luchetti	—	—	7.7
Lavaggi	Lavaggi Hnos.	5.3	0.9	5.9
Alianza	Alianza	2.7	1.5	1.6
PROVINCIAS (2)				
Nicolini		—	—	30.4
Don Vittorio		35.4	31.7	28.4
Molitalia		35.9	31.3	9.1
Lavaggi		8.5	10.3	11.4
Cogorno		10.3	10.1	4.9
Otros		5.4	5.2	5.2
Cusipata	Molinos Cusipata	3.1	4.5	0.6
Total importados		0.7	0.9	10.1
Luchetti		0.7	6.0	7.4
Lazaroni		—	3.5	0.1
O. importadas		0.7	2.4	2.5

(1) En el caso de Lima la fuente es CCR Latin America.

(2) En el caso de provincias la fuente es SAMIMP y las cifras se refieren a marzo de 1996.

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

En el cuadro 5 podemos ver como las firmas Consorcio Fabril Pacífico y Molitalia concentran mas del 50% del mercado de fideos. En provincia Nicolini mantiene el liderazgo con un promedio de 30% y junto con Consorcio Fabril Pacífico obtienen el 70% del mercado.

Cuadro 6
Harina: Participación del mercado
Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	1992	1993	1994	1995
Volumen (TM)	904.5	904.5	834.0	771.9
Envasados	65.9	65.9	66.7	67.9
Total Santa Rosa	45.2	45.2	40.7	36.3
Blanca Flor	40.3	40.3	37.0	32.9
Favorita	4.8	4.8	3.6	3.4
Nicolini	7.4	7.4	20.2	21.9
Blanca Nieve	7.0	7.0	1.3	5.1
Cogorno	1.1	1.1	1.0	0.4
Field	0.2	0.2	0.1	—
Molitalia	4.7	4.7	3.4	4.0
Otra envasadora	0.3	0.3	0.1	0.1
Marcas importadas	0.1	0.1	0.1	—
Sueltas	34.1	34.1	33.3	32.1

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

Pese a la caída del volumen en TM de 1992 a 1995, la firma Fabril S.A. (Santa Rosa) ocupa el primer lugar con el 66% y junto con Nicolini el 7% con lo cual el mercado tiene características oligopólicas.

Se puede notar la poca variabilidad porcentual entre año y año lo que significa que se mantienen los niveles de rendimiento a pesar de la fusión con La Fabril para formar Consorcio Fabril Pacífico (cuadro 6).

Cuadro 7
Jabón de lavar: Participación del mercado
Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	Empresas	1992	1993	1994
Volumen (TM)		1,642.1	1,710.3	1,619.7
Total Bolívar	Fabril	61.7	72.7	73.8
Bolívar		61.7	30.5	23.2
Bolívar Limón		—	42.2	46.1
Bolívar extra blanca		—	—	—
Total Marsella	Pacocha	23.3	17.3	16.0
Marsella		23.3	11.3	4.9
Marsella Limón		—	9.0	9.0
Total Jumbo	CIPPSA	8.0	4.9	6.1
Jumbo		8.0	2.5	2.9
Jumbo Limón		—	—	3.2
Total Purísimo		0.7	0.2	—
San Martín		1.4	0.1	—
Trome		1.2	0.7	0.6
Cóndor		0.8	0.2	0.2
Mágico		0.4	0.1	—
Otro		2.0	1.9	2.1

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

Si bien el volumen de mercado no ha experimentado un crecimiento significativo y más bien permanece en una meseta la marca Bolívar de Fabril y Consorcio Fabril Pacífico ha crecido 4 puntos porcentuales a expensas de Marsella de la empresa Pacocha S.A. con lo cual Consorcio Fabril Pacífico mantiene la posición líder. Además con Jumbo Consorcio Fabril Pacífico logra detener su caída con una recuperación de dos puntos (cuadro 7).

En cuanto jabón de tocador se nota un crecimiento del 10% de la producción total. La suma de las marcas de Consorcio Fabril Pacífico dan a la empresa una participación de 20% del mercado.

Nuevamente podemos comprobar que las compañías Fabril S.A., Pacocha S.A. y P&G S.A. controlan el 80% de toda la oferta nacional (cuadro 8 y 9).

Cuadro 8
Jabón de tocador: Participación del mercado

Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	Empresas	1992	1993	1994
Volumen (TM)		282.6	322.6	305.0
	Pacocha	36.1	40.5	40.0
Lux		9.0	12.5	11.9
Rexona		9.5	9.9	8.8
Rosas y Limón		17.6	18.1	19.3
	P&G	30.4	25.1	25.6
Camay		13.5	11.9	11.3
Monclar		8.2	6.2	8.3
Safeguard		6.4	5.6	5.3
Riviera		2.3	1.4	0.7
	Fabril	22.8	23.3	19.3
Nivea		7.0	7.0	6.8
Alvión		0.5	0.2	0.1
Palmolive		15.3	16.1	12.4
	Perú Pacífico	0.9	0.3	0.1
Biutti		—	—	—
Otros		0.9	0.3	0.1
Neko		2.9	5.1	5.9
Otros		1.9	1.7	1.6
Marcas importadas		5.0	4.1	7.5
Jabón líquido		—	0.3	0.5

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

Cuadro 9

Definición de participación: Porcentaje del volumen comprado por cada marca

	Fabril %	Perú Pacífico %	Nicolini %	Molitalla %	Pacocha %	Porcentaje de concentración	Volumen (TM) del mercado	Número de empresas
Margarina								
1992	12.4	2.8	—	—	22.3	37.5	826.6	18
1993	12.1	2.8	—	—	20.7	35.6	952.9	18
1994	10.6	2.4	—	—	25.0	38.0	911.5	19
Aceites								
1992	45.0	16.5	—	—	13.5	75.0	2,875.1	18
1993	42.9	16.5	—	—	13.0	72.4	3,470.0	18
1994	43.7	15.4	—	—	13.3	72.4	3,668.4	19
Jabones								
1992	61.7	8.0	—	—	23.3	93.0	1,642.1	20
1993	72.7	4.9	—	—	17.3	94.3	1,710.3	20
1994	73.8	6.1	—	—	16.0	95.9	1,619.7	17
Harina								
1992	45.2	—	7.4	4.7	—	57.3	904.5	25
1993	40.7	—	20.2	3.4	—	64.3	834.0	25
1994	36.3	—	21.9	4.0	—	62.2	771.9	21

Fuente: Servicios de Asesoría y Marketing e Investigación de Mercados y Producciones (SAMIMP). En: *Perú en cifras*, Cuanto S.A. Estados Financieros Empresariales 1993-1994; Perú 95, Perú 94, Perú 93. Anuarios Estadísticos, Cuanto S.A.

En el cuadro total que hemos elaborado para el presente trabajo, unificando la información proporcionada por la firma Cuanto S.A., solo hemos escogido a las tres primeras firmas de cada sector bajo estudio, esto es, harinero y oleaginoso mostrando que el sector harinero tiene un índice de concentración de 62% y el de jabones de 93% y el de aceites un nivel de 73% lo que muestra un nivel de concentración oligopólico en el caso de las Harinas y duopólico en el caso de las oleaginosas.

Asimismo participan de estos niveles de concentración las empresas Fabril y CIPPSA que luego se fusionaron en 1995 para formar una mega empresa denominada Consorcio Fabril Pacífico S.A.

Debemos hacer una advertencia con referencia a la firma Nicolini Hnos. Los cuadros de Cuanto S.A. no la favorecen al no ubicarla entre las primeras firmas pero ello se debe a que el cálculo realizado se ha efectuado en base a harina envasada y no se ha tomado en cuenta la distribución de las ventas referentes a harina industrial sobre la cual Nicolini tiene participación preponderante.

1.3. Los principales grupos de poder en las industrias harinera y oleaginosa

1.3.1. Características de las empresas productoras de harina de trigo

La industria de derivados de trigo se caracteriza por ser manejada por cinco empresas: Consorcio Fabril Pacífico, Nicolini Hnos. S.A. (Nicolini), Molinos Excelsior S.A. (Cogorno), Molino Italia S.A. (Molitalia) y Molinera del Perú S.A.. Estas compañías abastecen cerca del 65% del mercado de harinas y más del 80% del mercado de fideos.

Existen otros productores que compiten en el mercado

de harinas industriales y fideos. La principal materia prima de la industria es el trigo el cual se importa principalmente de Argentina, Canadá y Estados Unidos.

Explicaremos a continuación las tres empresas más importantes del sector. Estas son:

1. Consorcio Fabril Pacífico S.A.
2. Nicolini Hnos S.A.
3. Molitalia S.A.

La comparación y análisis de las mismas nos permitirá estudiar su estructura de gestión y propiedad como base para entender en la próxima sección las estrategias competitivas que utilizan para lograr el control del mercado así como su relación con el Estado.

1.3.2. Características de las empresas oleaginosas

La industria peruana de aceites y grasas comestibles se caracteriza por su naturaleza duopólica. Estas 2 empresas son Consorcio Fabril Pacífico e Industrias Pacocha S.A. (Pacocha), las que abastecen más del 70% del mercado de aceites y grasas comestibles y cerca del 100% del mercado de jabón de lavar.

Existen otros competidores en los segmentos de aceites y mantecas compuestas pero son minoritarios. La principal materia prima que se emplea en la producción de aceite y manteca compuesta es el aceite de soya y de aceite de pescado. El aceite de soya se importa principalmente de Argentina y Estados Unidos y se emplea para fabricar aceites, mantecas y margarinas vegetales. El aceite de pescado se adquiere localmente y se emplea en la producción de aceites compuestos (50% vegetal y 50% aceite de pescado), mantecas y margarinas compuestas.

El hecho que el Perú sea el primer productor mundial de aceite de pescado permite a este duopolio contar con materia prima de muy bajo costo. El aceite de pescado cuesta aproximadamente US\$ 250.00 por tonelada mientras que el aceite de soya cuesta aproximadamente US\$ 700.00 por tonelada.

Como hemos señalado las empresas oleaginosas líderes en el mercado son Consorcio Fabril Pacífico S.A. y Pacocha.

¿Cuál es la relación entre estas dos industrias?

Desde el punto de vista del producto final podría pensarse que ambas industrias no deberían ser objeto de estudio en un sólo trabajo monográfico pero la realidad que caracteriza y agrupa en un solo rubro a ambas es la participación de mercado de Consorcio Fabril Pacífico en estas industrias. Ambos sectores obedecen principalmente a la política estratégica de una sola empresa.

Procederemos a describir las principales características de las empresas líderes del sector.

1.3.3. Consorcio Fabril Pacífico S.A.

Conforme la memoria de la empresa y sus estatutos sociales Consorcio Fabril Pacífico tiene como objeto la elaboración de productos de consumo masivo, principalmente alimenticios y de limpieza, en sus más variadas formas, en especial los que corresponden a la industria oleaginosa de jabones, detergente, grasas industriales, productos cosméticos de higiene y de limpieza personal.

Igualmente su objeto social contempla la industria y comercio del trigo y/o cualquier otro cereal, en sus más variadas formas de harinas, fideos, galletas y toda clase de productos y subproductos harineros, así como la compra o

venta, transformación, distribución, importación y exportación de materias primas, frutos y productos, nacionales y extranjeros.

En resumen Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. (CFP) tiene como actividad principal la de fabricar y distribuir aceites y grasas comestibles, fideos, harina, galletas, jabón para lavar, así como la distribución de arroz, café y otros productos fabricados por terceros. Las acciones son de propiedad directa o indirecta de un grupo de accionistas conocido nacionalmente como grupo Romero.

Las primeras conclusiones que podemos adelantar son las siguientes:

- a. Se trata de rubros de alta rotación, de consumo masivo y líquidos. En esta categoría está el pan, la leche, el café o el jabón.
- b. Son rubros que tienen, por su impacto en la canasta familiar, sobre todo de las masas populares alto significado político, es decir, son productos políticamente sensibles lo que ha determinado a lo largo de la historia continuas intervenciones regulatorias del Estado.
- c. Se trata de empresas vinculadas por propiedad y/o gestión tal como lo mostraremos al describir la estructura de las demás empresas del grupo que finalmente fueron fusionadas con CFP.

La compañía CFP es el resultado tangible de la estrategia empresarial de comercializar productos e insumos con los que se relaciona su actividad industrial principal.

Fabril Pacífico se ubica entre las primeras cinco empresas del país —según su nivel de ingreso—, con el liderazgo en varios de los mercados en los que participa y la oportu-

nidad de efectuar mejoras que le permiten una organización eficiente y competitiva lo que se refleja en menores costos de operación.

Esto incluye la racionalización del personal en las áreas corporativas y de administración de ventas, mejor uso de la inversión publicitaria y en el área de producción un óptimo aprovechamiento de las economías de escala de las plantas de ambas empresas.

Para llegar a esta posición de líder en la industria de harinas y oleaginosas Fabril Pacifico ha utilizado fusiones, compras y otros mecanismos financieros llevados a cabo hasta inicios de 1995. Describiremos las compañías que han participado en el proceso de concentración empresarial.

La compañía se ha dedicado durante toda su existencia a la industrialización de la semilla de algodón, compra-venta, exportación e importación de semillas oleaginosas o de productos grasos en bruto o elaborados, también a la fabricación de toda clase de jabones de tocador, de lavar y cosméticos en general.

La empresa de propiedad del Grupo Romero-Onrubia opera hace 39 años contando para ello con 3 plantas de producción en Lima, Pisco y Piura registrando en 1994 una producción de 18M TM de aceite vegetal, 23M TM de aceite compuesto, 11M TM de manteca y 4M TM de margarina. Además, fabrica jabones de lavar participando con un 20% del mercado (8M TM/año) y venta de 2M TM/año de café tostado⁽³⁸⁾.

38 Emisión de Bonos de Consorcio Fabril Pacifico 1996. *Informe Bursátil*. Elaborado por la misma Compañía, p. 67.

1.3.3.1. Compañía Industrial Perú Pacífico S.A.

Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. fue una compañía totalmente controlada por la familia Romero a través de diversas filiales del grupo tales como Calixto Romero S.A., Agencias Ransa S.A., Compañía Almacenera S.A., Ransa Comercial y Servicios de Reprensaje S.A. y además mediante acciones a nombre de los miembros del grupo. Este control accionario y el giro complementario ilustra el concepto de grupo.

También se dedicó al desmonte y compra de algodón, a la tostaduría de café. Sus marcas comerciales más conocidas fueron: aceite Capri Vegetal, aceite Friol compuesto, margarina Regia y Cafetal.

A mediados de 1986 se dedicó a producir manteca marca «Palma Tropical» usando como materia prima aceite de palma aceitera, extraído de su plantación sito en el Huallaga.

Dionisio Romero fue su último Presidente del Directorio; José A. Onrubia, Vicepresidente y Calixto Romero, Manuel Romero y Arturo Woodman Directores.

Perú Pacífico registró en 1994 un aumento en la producción de todas sus líneas. En dicho período procesó el 26.7% de la producción nacional de aceites y grasas estimada en 210,807 TM, la cual a su vez creció en 1994 en 15% frente al año anterior⁽³⁹⁾.

Ello permitió prever un alentador futuro para esta in-

39 A pesar de ello, el consumo anual *per cápita* de aceites y grasas en el Perú fue de 9 kg., que es un nivel aún inferior al registrado en el período 1986-1987 (12 kg.) así como al que presentan países como Colombia y Venezuela (12 kg.) *Informe Anual 1994*. Grupo Romero, p. 78.

dustria a medida que se va recuperando la capacidad adquisitiva de la población⁽⁴⁰⁾.

El mayor endeudamiento registrado por Perú Pacífico en 1994 obedeció al nivel más elevado de los inventarios de café y pasta de algodón, mientras que Consorcio Distribuidor S.A. observó un aumento en sus cuentas por cobrar, las cuales pasaron de S/. 8.8 millones en 1993 a S/. 11.2 millones en 1994.

Por su parte, la variación en el endeudamiento de Consorcio Iquitos S.A. se explica por los mayores inventarios de azúcar, leche y, especialmente, aceites y grasas, los cuales en 1993 se comercializaban en la modalidad de consignación y, por tanto no se mostraban en el balanza.

El año 1995 significó una mejor evolución de los precios en el sector oleaginoso, al haberse corregido algunas de las distorsiones existentes en 1994. Así, por ejemplo, en enero de 1995 se produjo un aumento de 15% en relación al pre-

40 Esta actividad enfrentó diversos problemas durante 1994, tales como el atraso cambiario y la existencia de impuestos antitécnicos y con elevadas tasas, los cuales incentivaron la importación de aceites vegetales.

Entre las importaciones más significativas estuvieron las procedentes de Bolivia, de donde ingresaron oficialmente 8,287 TM en 1994. Así, durante el primer semestre, los precios de los aceites se mantuvieron por debajo de su promedio en términos reales, generándose una distorsión en el mercado como consecuencia de la importación del producto boliviano, situación que se fue corrigiendo en el último trimestre del año. A su vez, el nivel récord de captura de pescado ocurrió en 1994 (10.98 millones de TM, sólo superior a la cifra alcanzada en 1970) provocó un descenso de la cotización de aceite de pescado a sólo US\$ 150/TM -siendo su nivel habitual de US\$ 250/TM-, motivando una mayor competencia de precios en los productos a granel (aceite en latas y mantecas compuestas). De este modo, si bien en 1994 se registró un importante aumento en la producción de aceites y grasas, las distorsiones existentes obligaron a operar con márgenes reducidos...

Emisión de Bonos Consorcio Fabril Pacifico y Informe Anual de 1994. Grupo Romero, p. 89.

cio promedio de 1994. No obstante, los fundamentos de las excelentes perspectivas de Perú Pacífico se basan en la adquisición de La Fabril y la posterior fusión de ambas empresas con lo cual se ha conformado una operación empresarial con valiosa sinergia para competir con éxito en el mercado.

Esta fusión ha permitido el control del 64% del mercado de jabones de lavar, 52% del mercado de oleaginosas y 24% que ya tenía Fabril S.A. en harinas para una sola empresa (cuadro 10).

Cuadro 10
Indicadores relevantes

Empresa	Indicador	1993	1994
Cía. Industrial Perú Pacífico S.A.	Producción aceites y grasas (TM)	51,436	56,356
	Producción jabón de lavar (TM)	6,803	7,836
	Producción café tostado (TM)	1,778	1,850
	Ventas (S/. miles)	161,716	175,292
	Utilidad neta (S/. miles)	3,286	5,222
	Endeudamiento directo (S/. miles)	12,073	20,019
Comercio Distribuidor S.A.	Ventas (S/. miles)	269,493	290,264
	Utilidad neta (S/. miles)	(2,989)	672
	Endeudamiento directo (S/. miles)	5,037	6,794
Consorcio Iquitos S.A.	Ventas (S/. miles)	48,774	34,987
	Utilidad neta (S/. miles)	138	(31)
	Endeudamiento directo (S/. miles)	1,808	3,175

Fuente: *Informe Anual 1994*, Grupo Romero.

El 5 de enero de 1993 CIPPSA absorbió por fusión a las empresas Calixto Romero S.A. y Oleaginosa Pisco S.A. al amparo de lo dispuesto por el Decreto Ley N° 25601.

Esta fusión permitirá el control directo de la producción de insumos y producto final y una significativa reducción administrativa.

Con la fusión se estandarizaron las políticas empresariales que eran manejadas por diferentes gerencias unificándose verticalmente la industria oleaginosa del Grupo Romero (cuadro 11 y 12).

Cuadro 11

Perú Pacífico-Fabril

Porcentaje de participación del mercado: 1994

Rubro	Perú Pacífico	La Fabril	Fabril-Pacífico
Oleaginosa	26	26	52
Farináceos	—	24	24
Jabón de lavar	18	46	64
Café tostado	30	—	30

Fuente: Emisión de Bonos de Consorcio Fabril Pacífico 1996.

Cuadro 12
Perú Pacífico-Fabril
 Capacidad de producción (TM anuales)

Rubro	Perú Pacífico	La Fabril	Fabril-Pacífico
Oleaginosos	75,000	90,000	165,000
Farináceos			
• Harinas	—	350,000	350,000
• Fideos	—	115,000	115,000
• Galletas	—	9,000	9,000
Jabón de lavar	10,000	24,000	34,000
Café tostado	5,000	—	5,000

Fuente: Emisión de Bonos de Consorcio Fabril Pacífico 1996.

La adquisición de la Fabril y su fusión con CIPPSA otorgó a CFP una posición de mercado predominante en varias categorías de productos tales como aceites comestibles, mantecas, jabón de lavar, fideos y harina. La consolidación de la participación en el mercado tendrá como resultado una mayor eficiencia en producción y distribución, así como la consolidación del posicionamiento de marca (cuadro 13).

Cuadro 13
Productos y mercados
(TM)

Productos	Mercado	Participación	Posición	Marcas
Aceites comestibles	148,912	54%	1	Primor, Capri, Cocinero Friol
Mantecas	40,000	49%	1	Primor, Famosa Faro, Nieve
Margarinas	18,700	42%	2	Crema de Oro, Regia, Manty
Jabón de lavar	47,300	63%	1	Bolívar, Jumbo
Harina	660,000	20%	2	Blanca Flor, Favorita, Santa Rosa
Fideos	202,000	36%	1	Don Vittorio, Alianza
Galletas	41,400	12%	5	Victoria

Fuente: Quanto S.A., *Perú en números 1995*.

Consortio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. mantendrá tasas de crecimiento de sus ventas del orden del 7% para los próximos años.

La empresa muestra a noviembre 1995 un grado de propiedad de 43%, registrando deudas a largo plazo por S/. 119 MM que se estima serán asumidas con fondos propios del negocio. Utilizando un método de beneficios netos, el valor teórico por acción común y laboral se sitúa en 1,37 y 2.94 soles, valor inferior respecto a su cotización actual en Bolsa (3.65 y 3.19 soles). Dicho valor teórico determina un porcentaje de 32.01% y 13.07% respectivamente.

Los antecedentes de la empresa se encuentran al anali-

zar Compañía Industrial PerúPacífico, el cual cambió su nombre para adquirir la demanda Consorcio Fabril Pacífico.

En diciembre de 1993, CIPPSA se fusionó con otras dos empresas del Grupo Romero, Calixto Romero S.A., dedicada a la producción de aceite y grasas comestibles, así como al hilado de algodón y OLPISA, dedicada principalmente a la producción de jabón de lavar.

1.3.3.2. Calixto Romero S.A.

Una de las antiguas empresas del grupo Romero era la Compañía Calixto Romero S.A., fundada el 21 de 1951 en base a los activos de Calixto Romero y Compañía. Se utilizada como *holding* de sus inversiones.⁽⁴¹⁾

Tal como lo leemos en sus estatutos el objeto social de la compañía era el comercio de importación y exportación de mercadería; productos y artículos de toda clase, la explotación de fundos agrícolas dedicados al cultivo de algodón y otros, a préstamos de habilitación de industria y fabricación de aceites, jabón y otros artículos.

Posteriormente amplió su actividad a la adquisición de bonos, acciones de otras empresas y adquisición de bienes muebles e inmuebles.

En octubre de 1992 Calixto Romero S.A. se fusionó con la Compañía Industrial Perú Pacífico, bajo la modalidad

41 Calixto Romero S.A. en diciembre de 1986 controlaba las siguientes participaciones en empresas del grupo: 61.33% del capital social de la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A.; 70.64% de Oleaginosa Pisco S.A.; 45.76% de Industria Textil Piura S.A.; 24.71% Consorcio Distribuidor S.A.; 45% de Servicio de Desmonte y Comercialización S.A.; 73.65% de Selva Industria S.A.; 3.74% de Palmas del Espino S.A.; 84.5% de Hormec Constructora S.A.; 2.6% de Universal Textil S.A.; y 30% de Centro de Cómputo S.A. MALPICA. Op. cit., p. 54.

de absorción, actuando Compañía Industrial Perú Pacífico como empresa absorbente desapareciendo jurídicamente.

Durante todo ese lapso tanto el control de propiedad como la gestión lo mantuvo el grupo Romero. Antes de ser absorbida el Directorio era el siguiente:

Presidente del Directorio: Dionisio Romero

Directores: José Antonio Onrubia Romero, Calixto Romero Seminario, Manuel Romero Seminario, María del Carmen Onrubia de Beeck y Guillermo Balarezo Delta.

1.3.3.3. Oleaginosa Pisco S.A. (OLPISA)

Fundada el 27 de julio de 1976 en base a los activos adquiridos a Anderson Clayton y a los hermanos Bellido Espinoza se dedica a la fabricación, en su planta de Pisco, Departamento de Ica, de aceites, grasas comestibles, jabones, al desmontado y compra-venta de algodón y a la fabricación de harina de pescado.

Sus marcas comerciales más conocidas son aceite Capri vegetal, aceite Friol compuesto, jabón de lavar Jumbo y jabón de tocador Biutti. Tanto el accionariado como el control gerencial se halla en manos de empresas del grupo Romero.

1.3.3.4. Consorcio Distribuidor S.A.

CODISA fue fundada en 1976 por el Grupo Romero. Se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo nacionales e importados a través de una red horizontal de distribución que abarca todo el país. Sus principales clientes son mayoristas, minoristas, tiendas de abarrotes, puestos de mercados, industrias y restaurantes con un total aproximado de 22,500 clientes.

La idea es crear distribuidoras distintas a las empresas industriales. Fue la respuesta natural de los grupos económicos a las políticas tributarias del impuesto a las ventas y la comunidad industrial. El manejo era más flexible independizando la producción de la comercialización.

En Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 1º de diciembre de 1994, se acordó la absorción por la Compañía de Consorcio Distribuidor S.A. (CODISA) de otra empresa distribuidora de propiedad del Grupo Romero. La fusión fue contabilizada con fecha 3 de abril de 1995 bajo el método de conjunción de intereses.

En consecuencia los estados financieros del ejercicio 1994 han sido reestructurados con el propósito de presentar las operaciones individuales de dichas compañías como si hubieran estado juntas desde el principio.

1.3.3.5. La Fabril S.A.

Fue fundada el 2 de enero de 1943 por el conglomerado de alimentos y pintura Bunge & Born («Grupo Bunge») para la comercialización de algodón.

En 1956 La Fabril amplió sus operaciones a la venta y distribución a comisión de productos de consumo de otras empresas relacionadas.

En 1968 atravesó su primera reestructuración cuando se creó una división de gerencia y mercadeo de producto separada de la división de ventas.

En 1972 fueron nacionalizadas todas las actividades de comercialización y distribución de la industria de algodón. A pesar de esta situación La Fabril siguió prestando servicios de comercialización y distribución a otras empresas y mantuvo sus servicios de hilado de algodón.

En 1982 La Fabril reorientó su estrategia y decidió concentrar sus operaciones en los servicios de comercialización y distribución para las empresas relacionadas con el Grupo Bunge⁽⁴²⁾. Como parte de esta estrategia La Fabril vendió cinco de sus siete hilanderías de algodón en 1986 y el resto en 1994.

Fue una Corporación Industrial cuyas actividades estaban principalmente relacionadas con la manufactura y distribución de harina de trigo, fideos, galletas, aceites y grasas comestibles, jabones, dentífricos y detergentes.

Además brindaba servicios de asesoramiento administrativo, financieros y otros servicios a varias compañías relacionadas.

La compra de La Fabril por el grupo Romero le dio el dominio absoluto de los mercados de oleaginosos y farináceos. La Fabril que era la compañía más importante de la competencia tuvo un largo desempeño en el país (1993-1995) y a su vez fusionó a varias empresas.

1.3.3.6. Compañía Oleaginosa del Perú S.A.

Fue fundada el 29 de enero de 1946 y se fusionó con La Fabril S.A. en 1993.

El objeto social de la compañía fue dedicarse principalmente a la fabricación de aceites, grasas comestibles, jabo-

42 Contando para ello con 5 plantas: 2 de aceite y 3 de harina (incluye fideos y galletas). Su capacidad instalada para harina es de 430M TM, de las cuales 330M TM corresponden a molienda de trigo, 90M TM a la elaboración de fideos y 10M TM a la producción de galletas. El uso de la capacidad instalada de las tres líneas de producción es de 84%, 80% y 51% respectivamente. Cabe mencionar que, en marzo de 1994 se procedió con la venta de la línea de detergentes que representaba un 8% de sus ventas La Fabril S.A. MALPICA. Op. cit., p. 32.

nes, pasta dental, cremas cosméticas y otros productos industriales⁽⁴³⁾.

1.3.3.7. Compañía Molinera Santa Rosa S.A.

Fue fundada el 4 de junio de 1934. La compañía fue una subsidiaria de Comercial e Industrial Santa Teresita S.A., que se dedicaba principalmente a la fabricación de harinas industriales y derivados de trigo, así como a la fabricación de fideos. La distribución de los productos fabricados por la compañía se efectuaba a través de La Fabril S.A.⁽⁴⁴⁾.

Con fecha 2 de octubre de 1995 la CIPPSA adquirió la planta de galletas de Molinera del Perú S.A., una empresa no relacionada, por US\$ 17 millones. Dicha adquisición fue financiada mediante una ampliación del préstamo ban-

43 La producción anual en 1992 ascendió a 74,273 toneladas, asimismo el 30.8% de los insumos ha sido de procedencia nacional. Las ventas netas del período alcanzaron la suma, en cifras ajustadas, de S/. 140.95 millones, de dicha cifra el 98.4% corresponde a ventas en el país y el 1.6% restante a ventas en el exterior. *Perú Top Report 5,000*. Edición 1995, p. 23.

44 En 1992 Molinera Santa Rosa reajustó sus costos de producción, reduciendo sus gastos administrativos y de ventas. Si en 1991 éstos fueron 36.1% de las ventas netas, en 1992 se llegaron a 24.2%. A pesar de que en 1991 los costos de ventas de Molinera Santa Rosa eran aceptables, éstos se redujeron en 1992. Con estos reajustes se pudo soportar el fuerte incremento en los gastos financieros ocurridos en 1992, sin generar las pérdidas del año anterior. Durante los dos primeros trimestres de 1993 Molinera Santa Rosa ha reducido fuertemente sus gastos financieros, alcanzando un nivel bastante aceptable que va del 1.9 al 2.5% del total de sus ventas netas.

Estas medidas dieron lugar a la generación de una utilidad neta razonable del 4.8% de sus ventas netas al cierre del segundo trimestre de 1993. Las cifras sobre las ventas netas y los demás ratios de Molinera Santa Rosa correspondiente al cierre del tercer trimestre de 1993 se refieren en realidad a la fusión de tres empresas del Grupo La Fabril (Molinera Santa Rosa, Sociedad Industrial del Sur y COPSA). Estas tres empresas fusionadas tienen una estructura de ratios similar al de Molinera Santa Rosa. *Estados Financieros 1994 Fabril S.A.* Bolsa de Valores de Lima, p. 34.

cario sindicado otorgado por Morgan Trust Company-New York, Santander Investment Bank Ltdo. y Swiss Bank Corporation-Sucursal New York.

Dicha adquisición fue registrada bajo el método de compra, consecuentemente el estado de ganancias y pérdidas y utilidades retenidas incluye el resultado de las operaciones desde la fecha de adquisición.

1.3.4. Industrias Pacocha S.A.

Industrias Pacocha S.A. pertenece al selecto grupo de 20 empresas en el Perú con ventas anuales de más de US\$ 100 millones.

En las cifras de 1993 la empresa registra ganancias equivalentes a US\$ 4,7 (a la tasa de cambio promedio para el año) lo que triplica las ganancias netas que aparecen en 1992 y la convierte en la trigésimo segunda más rentable del Perú.

Industrias Pacocha, fundada en 1971, en base a los activos y buena voluntad de la empresa holandesa-inglesa Lever Pacocha S.A. fabrica granos comestibles, jabones y artículos de tocador.

Tiene licencias y relaciones tecnológicas con Uniliver y tres plantas, la última comprada en 1993 a Productora Andina, empresa bajo contrato con Sherwood, subsidiaria inglesa de Uniliver, y fabricante de Crema Ponds, Vasenol y los perfumes Brut.

Algunas de las líneas que Pacocha comercializa con más éxito son el aceite vegetal Crisol, margarina Dorina, shampoo Sedal, dentífrico Close-Up y jabón Lux, para sólo mencionar unas cuantas.

Esta empresa se dedica a la elaboración de jabones, detergentes, productos de higiene personal y de tocador. Además se dedica a la fabricación y venta de grasas comestibles.

La actividad principal de la compañía es la fabricación y venta de grasas comestibles, jabones y productos de tocador⁽⁴⁵⁾ (cuadro 14).

Cuadro 14
Montero-Pacocha
(en nuevos soles)

Compañía	Ventas 1993	Utilidad neta 1993
AFP Horizonte	—	—
Cía. Industrial La Unión S.A.	24,946,377	930,104
Cía. Minera Nor Peru S.A.	—	—
INDUS S.A.	14,514,170	1,229,555
Industrias Pacocha S.A.	209,346,000	9,280,000
Inmobiliaria e Inversiones Pacocha S.A.	—	—
Productora Andina	5,365,832	225,723
Properú Publicidad S.A.	4,936,320	1,000,052
Proyectos e Inversiones S.A.	—	—
<i>Algunas participaciones:</i>		
AFP Horizonte	—	—
Enrique Ferreryros	—	—

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

45 La producción en el ejercicio 1992, alcanzó las 54,500 TM., correspondiente el 67.0% del volumen total, a la producción de aceites y grasas, el 28.9% a jabones y el 4.1% a cosméticos. *Estados Financieros y Memoria Anual de 1994 Fabril S.A.* Bolsa de valores de Lima, p. 12.

1.3.5. Nicolini Hnos. S.A.

Los principales accionistas de esta compañía descienden de un inmigrante italiano llegado al Perú después de la guerra con Chile⁽⁴⁶⁾.

Es la empresa más antigua de la familia Nicolini. Se dedica a la molienda de trigo y su transformación en harina, fideos y otros derivados.

También muele y mezcla maíz con otros granos, minerales, maleza, tortas diversas y harina de pescado, convirtiéndolos en alimento para aves bajo la marca Nicovita. Cuenta con plantas industriales en Lima y Arequipa.

Hace apenas unos años más del 90% del trigo importado era vendido por ENCI a 4 grupos empresariales: a Nicolini que incluye Nicolini Hnos. S.A., Compañía Molinera del Perú S.A., Molinera Inca S.A. y Molinos Cusipata S.A., 50% de la importación total; a Bunge y Born que controla Molinera Santa Rosa S.A. y Sidsur un 20%; a Cogorno un 15% y a Molitalia S.A. un 8%.

La producción nacional de trigo, unas 100,000 toneladas, es dedicada casi íntegramente al consumo directo en las zonas de producción. No más del 2% es comprado por los grandes molinos.

Nicolini Hermanos S.A. controla las siguientes empresas que muestra el cuadro 15.

46 Según Basadre, en 1906 la fábrica de fideos más importante era la Fénix de Chiarella Hermanos y existían, además, seis fábricas, una de las cuales pertenecía a Luis Nicolini Hnos. Sólo en 1918, Luis Nicolini llega a ser lo suficientemente importante para que lo nombren director del Banco Italiano. MALPICA. Op. cit., p. 89.

Cuadro 15
Grupo Nicolini

Nombre de la empresa	Participación accionaria directa (%)
Agropecuaria Santa Angela S.A.	99.99
Almacenes Económicos S.A.	99.99
Compañía Inmobiliaria La Unión S.A.	55.52
Compañía Molinera Inca S.A.	50.91
Distribuidora La Unión S.A.	99.66
Empacadora del Sur S.A.	99.99
Fábrica de Tejidos Ica S.A.	99.50
La Comercial Importadora S.A.	99.93
Molinos Cusipata S.A.	99.00
Transporte Cavour S.A.	95.00
Servicios de Cómputo, Métodos y Sistemas S.A.	99.99

Fuente: The Perú Report, 1995, Top 5000.

Con excepción de la selva las empresas molineras de la familia Nicolini abastecen de harina de trigo y derivados a casi todos los departamentos del país⁽⁴⁷⁾.

En cuanto a producción Nicolini Hnos. S.A. fabrica harinas, fideos y alimentos concentrados para animales bajo las marcas Nicolini y Nicovita; Compañía Molinera del

47 Si bien la familia Nicolini tiene inversiones en varios sectores y ramas, su negocio principal, la industrialización del trigo, ha logrado una total integración.

En el proceso de molienda, Nicolini Hnos. cuenta con la planta de Lima que abastece a la capital y la región central de la costa y de la sierra; y con la de Arequipa que distribuye los derivados del trigo en el sur del país. Compañía Molinera del Perú S.A. tiene dos molinos; uno en el Callao y otro en Paita, abasteciendo la capital, el norte y el sur chicos y los departamentos de Piura y Tumbes.

The Perú Report 1995. The Top 5000, p. 56.

Perú S.A. produce harinas Blanca Nieve y galletas de soda y de dulce de las conocidas marcas Royal y Fénix; y Molinera Inca S.A. elabora harina de trigo y de maíz y galletas de sal y de dulce marca Día⁽⁴⁸⁾.

En provincias Nicolini continúa siendo la marca líder al contar con 30.4% de este mercado, no obstante ha dismi-

48 Si bien cada empresa actúa dentro de su zona de influencia en la comercialización de los productos elaborados en común, en los campos de su especialidad abarca todo el territorio nacional. Es así como los fideos Nicolini se expenden en todo el país, lo mismo que las galletas Royal, Fénix y Día y los alimentos marca Nicovita. Para elaborar este producto utilizan residuos de sus molinos y harinas y aceites de pescado de Compañía Pesquera Huarney S.A.

Su proceso de integración no se limita a lo descrito: Fábrica de Tejidos de Ica S.A. y Confecciones Ica S.A. producen la tela y los sacos para envasar harina. Para transformar la harina de trigo cuentan, además, con Lavaggi Hnos. S.A., que fabrica fideos y polenta de esa marca; con Industrias Alimenticias Perú S.A., que elabora alimentos precocidos con sabor a trigo, maíz, avena y arroz, cuya materia prima esencial es la harina de trigo y también galleta de calidades especiales.

Es este campo cuentan también con Nutreína S.A. y Cereales S.A., productores de alimentos proteícos concentrados y precocidos, utilizando como insumos principales la harina de trigo y otros derivados del mismo origen.

Su producción de harinas, polentas, fideos, galletas, alimentos precocidos y concentrados se distribuyen y venden al por mayor y menor mediante *Distribuidora de Alimentos Perú S.A.*, *Distribuidora La Unión S.A.* y *Almacenes Económicas S.A.* También sus empresas molineras tienen su propio sistema de distribución y venta al por mayor y menor.

Parte de su producción de alimentos concentrado la utilizan en la crianza de aves mediante *Agropecuaria Santa Angela S.A.*, *Granja Huaravi Bajo S.A.* y otras empresas de este sector, a las cuales habilitan con pollos B.B., alimentos y vacunos.

Empacadora del Sur S.A. se encarga del beneficio de los pollos, de la congelación o enfriamiento de su carne, de su traslado a la capital y otros centros de consumo y a su venta al por mayor y menor; lo mismo que de los huevos producidos en sus granjas.

Su agencia de aduanas llamada *Aduanex* se ocupa de los trámites de exportación e importación de sus empresas; *Transportes Pay Pay S.A.* se encarga del transporte a granel del trigo, maíz, sorgo, soya y harina de pescado que requieren sus empresas molineras y pecuarias.

Editorial Ausonia Talleres Gráficos S.A. confeccionan los millones de etiquetas y envases de papel cartón que requieren sus productos y también fabrica afiches y calendarios con objeto publicitario.

nuido su participación en 5 puntos entre abril de 1995 y marzo del presente año, según cifras de SAMINP.

En Nicolini Hnos. las ventas aumentaron en 5.48% mientras que los costos de ventas cayeron en 0.66%; En la empresa Molitalia las ventas y los costos se elevaron en 29.61% y 21.41% respectivamente.

Nicolini Hnos. ha previsto una inversión de US\$ 3 millones para reducir sus costos e incrementar la calidad de sus productos de los cuales US\$ 2 millones se canalizarán al lanzamiento de nuevos productos tanto en la línea de harina, fideos y arroz envasado.

Si 1991 fue un mal año para este grupo de elaboración de alimentos y 1992 «annus horribilis», a juzgar por las grandes pérdidas registradas por las dos empresas principales del grupo (Nicolini Hnos. S.A. y Cía. Molinera del Perú S.A.), 1993 parece haber sido tan malo que la gerencia se negó a proporcionar cifras sobre la primera de éstas.

De acuerdo con cifras publicadas por CONASEV, Cía. Molinera del Perú S.A., la 46ta. empresa más vendedora en 1993, llegó a tener pérdidas equivalentes a US\$ 21,7 millones (a la tasa de cambio promedio para ese año), un monto igual al 45% de su movimiento económico.

Aunque no se han proporcionado cifras, se puede suponer que Nicolini Hnos. absorbió a Cereales S.A., Fábrica de Tejidos S.A., Servicios de Cómputo, Métodos y Sistemas S.A. y Transportes Cavour S.A.

Lavaggi Hnos. S.A. ha sido absorbida por Cía. Molinera

Por último, los servicios de informática y computación de todas sus empresas se centralizan en *Servicios de Cómputo, Métodos y Sistemas S.A.* MALPICA. Op. cit., p. 56.

del Perú, así como Industrias Alimenticias Perú S.A. Delcrosa Constr. Electromec. S.A. fue vendida a un grupo mexicano.

Con fecha 17 de setiembre de 1996 el mercado se vio conmovido. Los diarios anunciaban que el grupo Romero compraba Nicolini Hnos. S.A. Expreso señaló textualmente:

El sector de la industria alimentaria, en el rubro de las pastas, fue conmovido por la noticia de la adquisición de un paquete mayoritario de la empresa Nicolini. La noticia fue confirmada por algunas fuentes de la firma Consorcio Fabril Pacífico, de propiedad del grupo Romero (formado al ser comprada La Fabril, del grupo Bunge, por la empresa Perú Pacífico.

Al respecto, se supo que el interés del grupo Romero —dicho sea de paso, socio del grupo Nicolini en diversas empresas— venía de mucho tiempo atrás pero que el reciente ingreso de la empresa chilena Lucchetti al mercado nacional hizo que las conversaciones se aceleraran.

El grupo Nicolini pasó serios apuros, manejados en parte por un radical proceso de reestructuración conducido por el ex-ministro de Economía, Carlos Boloña.

Igualmente se nos informó que el grupo Romero ha incursionado también en Chile con los fideos Don Vittorio, entrando a competir de lleno en el mercado de Lucchetti. «Si ellos vienen a quitarnos mercado, nosotros vamos a demostrarles que poseemos la tecnología y la experiencia como para disputarles también un segmento importante de su mercado de origen. La compra de Nicolini, en

ese sentido, refuerza nuestra posición interna y nos permite asumir el mercado externo con mayor solvencia» aseveró.

Hasta el momento, la cifra involucrada en la transacción es mantenida en absoluta reserva aunque la operación estaría totalmente cerrada.

Fuentes vinculadas al sector alimentario señalaron que CFP iniciará una etapa de reestructuración destinada a mejorar la calidad de su producto, publicidad, promoción y presentación basándose coyunturalmente en el factor precio.

Don Vittorio de CFP alcanzó en 1995 una penetración de 89.9% entre las comunidades. La empresa Nicolini Hnos. recientemente ha lanzado una versión muy familiar de la marca, con la finalidad de «ventilar» su presencia en el mercado e incrementar sus índices de rentabilidad.

Con la compra de Nicolini el ya gigante CFP adquiere posición dominante a nivel nacional y control absoluto de la estrategia en ambas industrias.

Comentaremos con más detalle el impacto de la compra en el último capítulo del presente texto.

1.3.6. Molino Italia S.A.

Fue fundada el 2 octubre de 1962. Pertenece al grupo Lanatta Piaggio. El gran acontecimiento en la vida de este grupo fue la venta de la Cía. Nacional de Cerveza (productores de la cerveza Pilsen, el principal rival de la cerveza Cristal de Backus & Johnston) nada menos que a la Backus.

Sin embargo, aún figura en los cuadros de 1993 en el

puesto 44, bajando del puesto 25, y con una pérdida de casi US\$ 19 millones al tipo de cambio promedio del año.

Junto con la Compañía Nacional de Cerveza, se vendieron Cervecería del Centro S.A., Dicasa, Distribuidora de Cerveza La Victoria, Maltería Lima S.A. y la Sociedad Cervecera de Trujillo S.A.

Vidrios Industriales S.A. se vendió a Owens de Illinois y Promotora Peruana, en la que el grupo tiene acciones, es ahora Banco Banex⁽⁴⁹⁾.

Molino Italia (antes Molitalia) es ahora la compañía estrella del grupo. Con ventas equivalentes de alrededor US\$ 34 millones, figura en el puesto 72 de las compañías con mejores ventas del Perú (cuadro 16).

49 *Perú: The Top 5000*, p. 34.

Cuadro 16
Lanatta-Piaggio
1993

(En nuevos soles)

Compañías	Ventas S/.	Utilidad neta S/.
Cía. de Industrias Químicas Unidas Asoc.	—	—
Comercial Saen Peña S.A.	—	—
Componentes Industriales	—	—
Coriserv. S.A.	1,093,469	10,697
Distribuidora de Cerveza La Victoria	13,176,559	-5,237,237
Envases del Norte S.A.	—	—
Estudios y Gerencias S.A.	875,487	-60,384
Fama Empresa Inversionista S.A.	—	—
Fundación Andina del Perú S.A.	—	—
Haras Laguna Seca S.R.L.	—	—
Industrias del Norte S.A.	2,897,143	-371,219
Inversiones Nacionales El Sol S.A.	—	—
Molitalia S.A.	67,921,315	845,436
Ocean Productos Fishing Co. S.A.	—	—
Peruana de Embalajes S.A.	—	—
Plastitap S.A.	—	—
Plastix Peruana S.A.	—	—
Plasto S.A.	1,927,790	-64,441
Producciones Atlántida S.A.	—	—
Soc. Anónima Com. e Indus. Faustino Piaggio	231,361	73,162
Transvan S.A.	—	—
Vidrios Nor Perú S.A.	—	—
Algunas participaciones:		
Banco Banex	—	—
Banco de Crédito	—	—

Fuente: The Perú Report Top 5000.

La actividad principal de la compañía es el almacenamiento y producción de derivados de cereales transformados para venderlos como productos o subproductos.

Adicionalmente la empresa comercializa productos de primera necesidad. Fabrica y comercializa productos derivados del trigo (fideo de sémola y otros subproductos y derivados del maíz (*grits*, polenta y otros subproductos). Tiene dos molinos de trigo, uno de maíz y cinco de líneas de fideos.

La empresa procesó durante 1992, 60,922.4 TM de trigo, equivalente al 64.1% de la capacidad instalada de la planta, mostrando un incremento en esta actividad de 18.6% con relación a 1991.

Los fideos a granel y envasados mostraron un incremento de 12.6% y 7.7% respectivamente, mientras que la harina envasada tuvo una pérdida del 1.0% del volumen de producción; la molienda de maíz disminuyó en 18.2% y el *grits* cervecero en 23.4% respecto al año 1991.

En 1994, la empresa suscribió contratos de transferencia tecnológica y de personal con sus afiliadas Distribuidora Mercantil Italia S.A. y Grupo Empresarial Taliani S.A. Asimismo adquirió los activos fijos de estas compañías como parte de una reestructuración empresarial (cuadro 17).

Cuadro 17
Molitalia

	1991	1992	I-93	II-93	III-93
Ventas netas (1)	23.5	28.5	7.1	15.0	23.5
Costos ventas (2)	77.4	75.1	65.2	65.5	67.2
Gastos adm. y ventas (2)	25.5	23.9	14.1	19.8	19.5
Gastos financieros (2)	—	—	9.3	7.5	7.8
Utilidad neta (2)	-14.6	-3.7	-2.1	0.4	3.1

Fuente: Informe Anual de 1993 Molino Italia S.A., Bolsa de Valores de Lima.

A partir del primer trimestre de 1993 Molitalia redujo sus costos de ventas en 10%, sus gastos administrativos y de ventas en 5% y sus gastos financieros ligeramente. Estas economías fueron posibles por la reducción de 20% del personal en 1992, así como por la congelación de sueldos y salarios de los trabajadores, a pesar de la inflación de 56.3% de ese año.

Con estos reajustes Molitalia logró generar pequeñas utilidades a partir del segundo trimestres de 1993. En 1993 Molitalia ha logrado ventas por un valor de US\$ 31.1 millones, que representa un incremento del 9.9% respecto a 1992. La generación de utilidades a partir del segundo trimestre de 1993 se reflejó rápidamente en una mejora de la cotización de las acciones de trabajo de dicha empresa.

Así, en mayo último estas acciones tenían una cotización de S/.1 para luego elevarse a S/.2.37 en setiembre y a S/.4.95 el 2 de noviembre.

Sin embargo, el impacto negativo de los resultados del

Referéndum hizo que esta cotización descendiera hasta S/. 3.65 al 30 de noviembre último.

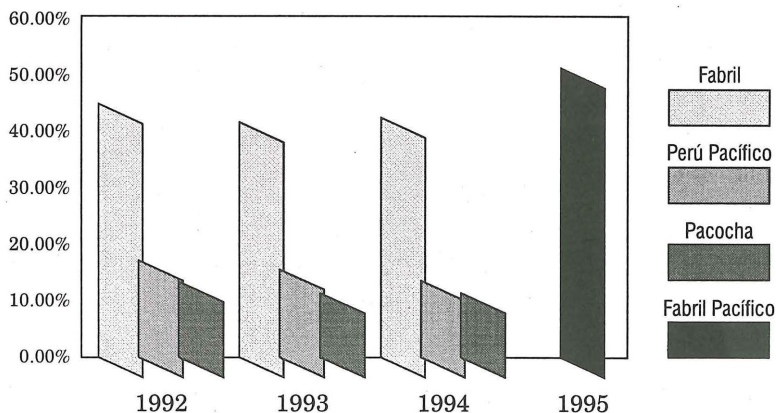
1.3.7. Mapas estratégicos y gráficos de participación en las industrias harinera y oleaginosa

El mapa estratégico es una herramienta gráfica en virtud de la cual es posible ubicar visualmente una empresa en un sector industrial.

Ninguna empresa o producto compite con todas las empresas o productos dentro de una industria. Así, los relojes Rolex compiten con relojes Omega, Vacheron Constantin y Patek Phillip. Los relojes suizos Swatch compiten con relojes Seiko, Tissot, Citizen y Cassio. Igualmente Mercedes Benz compite con BMW y Volvo en tanto que Hyundai compite con Daewoo y Volkswagen.

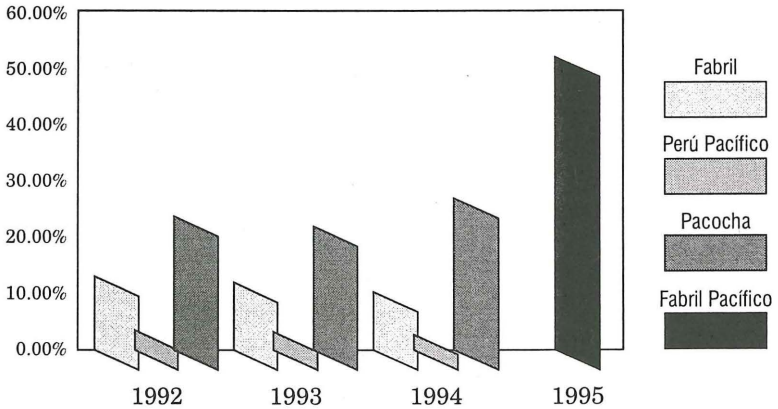
En los gráficos de participación (cuadros 18 a 21) podemos visualizar el desempeño de los grupos económicos más poderosos en las industrias objeto de nuestro trabajo.

Cuadro 18
Mercado de aceites
Participación por empresas: 1992-1995



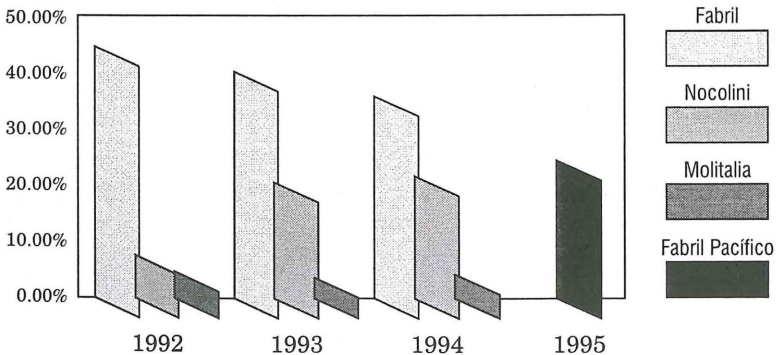
Cuadro 19
Mercado de harinas

Participación por empresas: 1992-1995

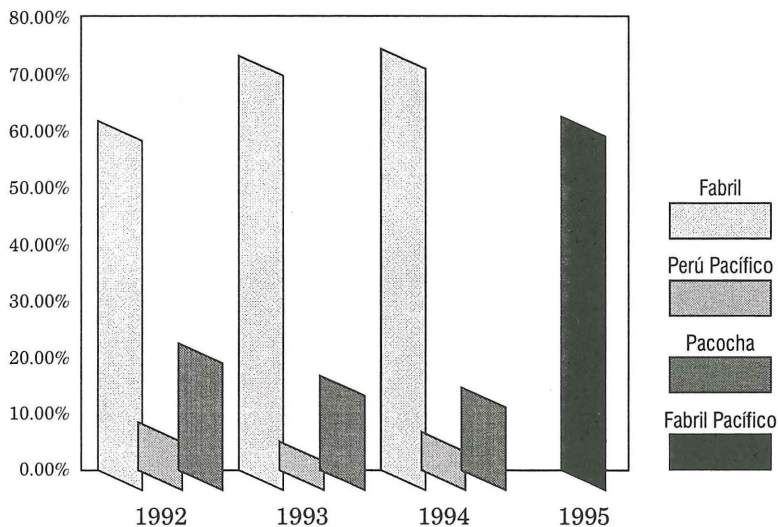


Cuadro 20
Mercado de harinas

Participación por empresas: 1992-1995



Cuadro 21
Mercado de jabones
 Participación por empresas: 1992-1995



ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS INDUSTRIAS HARINERA Y OLEAGINOSA

2.1. Criterios de análisis sectorial. El modelo Porter

Las industrias oleaginosa y harinera tienen características propias, a saber:

1. La existencia de un duopolio en la industria oleaginosa y de un oligopolio (3 empresas) en la industria harinera.
2. Ambas industrias (harinera y oleaginosa) se encuentran integradas verticalmente. Las empresas dominan no sólo la producción sino también la distribución y comercialización de sus productos.
3. Las empresas compiten en varios frentes de la cadena de valor para obtener beneficios.

Procederemos a describir las industrias utilizando el modelo teórico creado por el profesor Michael A. Porter de Harvard Business School en su texto *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*⁽¹⁾.

1 PORTER, Michael A., *Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis*

Los economistas suelen basar sus teorías en economías de competencia perfecta. Sin embargo la realidad nos muestra que salvo raras excepciones no existen mercados de competencia perfecta.

En los mercados de economía perfecta se presentan las siguientes características.

- a. El producto está estandarizado de modo que a los compradores les da exactamente lo mismo comprar a un fabricante que a otro.
- b. Cualquiera que quiera entrar a competir en el negocio puede hacerlo. No hay patentes, no es necesaria una gran inversión de capital ni hay legislación que lo impida. La tecnología de fabricación es conocida y todos los fabricantes obtienen costos similares.
- c. Como el producto está muy estandarizado los compradores deciden a quien comprar en función exclusivamente del precio. Compran a aquel fabricante que ofrece el mejor precio.

Evidentemente no existe ningún negocio que cumpla al pie de la letra estas condiciones. En un mercado de competencia perfecta es absolutamente imposible obtener, a mediano y largo plazo, beneficios reales.

La posibilidad de obtener beneficios en un sector determinado está en las imperfecciones del sector.

Michael Porter identifica cinco fuerzas competitivas para el análisis de un sector industrial. Estas son:

- a. Amenazas de ingreso en el sector.
- b. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.
- c. Presión de productos sustitutivos.
- d. Poder negociador de compradores.
- e. Poder negociador de los proveedores.

Este modelo ha sido complementado por Eduardo Bueno Campos⁽²⁾ quien añade dos fuerzas más:

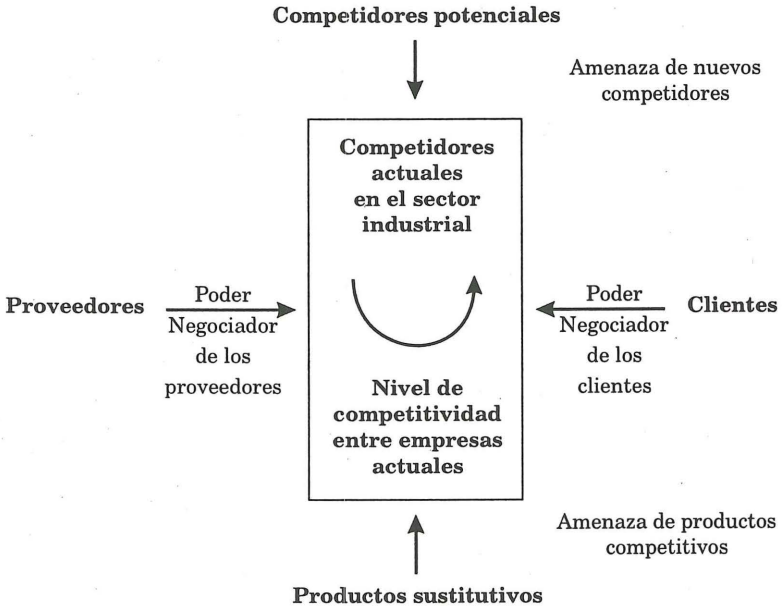
- El Estado.
- Los propietarios.

Analizaremos a continuación cada una de estas fuerzas competitivas. Porter ilustra las estrategias que pueden adaptar las empresas en el cuadro 22.

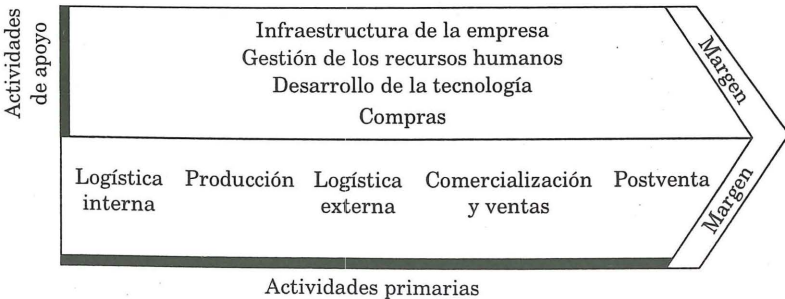
-
- 2 Bueno clasifica estos factores de la siguiente manera:
 1. Competencia actual:
 - a. Tipos de competencia
 - b. Ventajas Competitivas
 - c. Barreras a la movilidad y de salida
 2. Competencia potencial:
 - a. Barreras de entrada: nuevos competidores
 - b. Innovación tecnológica: nuevos productos (sustitutivos)
 3. Negociación con los agentes frontera:
Clientes
 - a. Proveedores
 - b. Estado
 - c. Propietarios
 - d. Agentes sociales

BUENO CAMPOS, Eduardo. *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Pirámide, Madrid, p. 126.

Cuadro 22
Fuerzas competitivas en el sector industrial

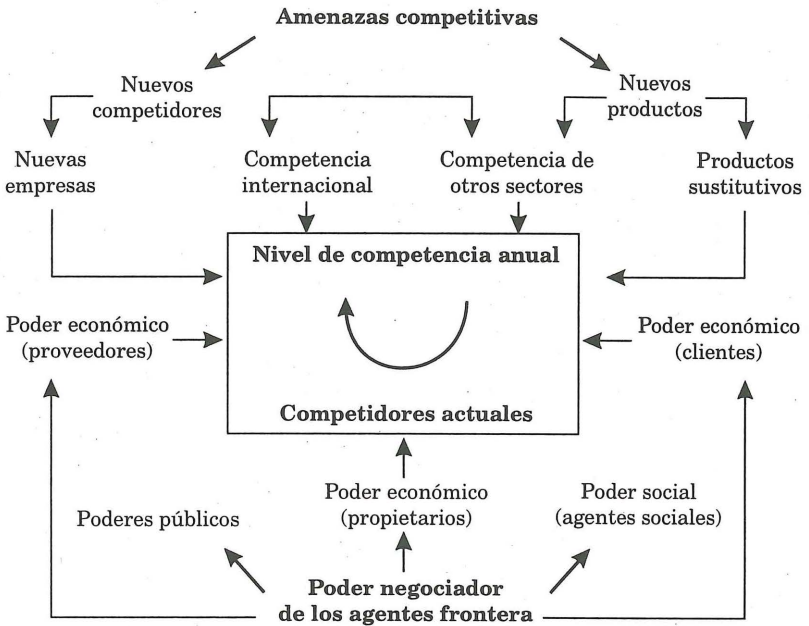


Cuadro 23
La cadena de valor de la empresa



Eduardo Bueno grafica las fuerzas competitivas complementando el modelo de Porter (cuadro 24).

Cuadro 24
Estructura competitiva de un sector



2.1.1. Amenazas de ingreso en un sector

La amenaza de ingreso a un sector industrial determinado depende de dos factores: Barreras de ingreso existentes y la reacción de los competidores. La amenaza de ingreso es alta si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos.

Las imperfecciones del mercado originan verdaderas barreras de entrada que imposibilitan o seriamente dificultan el que nuevos competidores entren a participar de los beneficios del sector⁽³⁾.

Una empresa adquiere una ventaja absoluta en costos a través de técnicas de producción baratas, a través de medios legales o del secreto, del control de recursos o insumos y de las probables dificultades en conseguir capital en la cantidad requerida y/o tasas competitivas. Las economías de escala impiden el ingreso, pues los ingresantes no pueden conseguir una plena ventaja de economías de escala sin tener una participación significativa de la producción de una industria.

La integración vertical hace aún más difícil la entrada pues requiere a los ingresantes producir y consumir insumos para la producción. Por último, la diversificación también limita el ingreso a un sector ya que las empresas o grupos establecidos diversificados están en capacidad de

3 Esta es la estrategia de una barrera de entrada cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada por un entrante en el negocio es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presente en él.

La diferenciación del producto limita la entrada porque los productos de las firmas establecidas pueden ser preferidos a aquellos de las empresas nuevas.

Las barreras de entrada se refieren al grado de desventaja relativa de posibles ingresantes a una industria en comparación con empresas ya establecida. Si las barreras son insuficientes, la posibilidad de fijar precios monopólicos puede inducir a otras empresas a ingresar a esa industria, reduciendo el poder de las empresas existentes. Las principales barreras de entrada son: las ventajas absolutas de costos, las economías de escala, el grado de integración vertical y el grado de diversificación.

Las ventajas absolutas de costos, la integración vertical y la diversificación son barreras de entrada de especial trascendencia para nuestro análisis de grupo ya que justamente reflejan características esenciales de éstos. Deberíamos esperar hallar grupos en todas aquellas industrias susceptibles de tener barreras de entrada.

PORTER. *Ibid.*, p. 15.

otorgar subsidios indirectamente o de tolerar pérdidas en algunas líneas de productos y por consiguiente reunir mayor cantidad de recursos.

Al haber diferencial de rentabilidad los competidores ya arraigados en una industria pueden fijar precios de modo que el negocio no sea atractivo para potenciales competidores.

Obviamente esta rebaja de precios afecta también la rentabilidad de las empresas que están en el sector. Pero si el diferencial de precios es grande la rentabilidad que se puede obtener sin que nadie entre a competir será también grande. La rentabilidad esperada está en función directa de las barreras de entrada. Cuanto más altas sean éstas más dinero podrán ganar los competidores en el sector.

Las dos imperfecciones básicas, diferenciación del producto y diferencia de costos, dan pie a barreras de entrada.

La creación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad de fabricación adicional por el deseo de estas empresas de obtener una participación en el mercado y por ello con frecuencia demanda recursos sustanciales. Esto obliga a los fabricantes existentes a bajar precios e incrementar costos reduciendo así su rentabilidad. Las empresas que por diversificación, vía adquisición de otras empresas, entran a otros sectores y mercados comúnmente utilizan ingentes recursos generando inestabilidad en la industria.

Michael Porter analiza *seis factores* principales que actúan como barreras para el ingreso:

1. *Economía de escala.*- La economía de escala se refiere a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. La

economía de escala frena el ingreso de terceros obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala y con ello correr el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o competir en escala pequeña y aceptar una desventaja creciente en costos, ambas opciones indeseables.

2. *Diferenciación del producto.*- La diferenciación del producto se presenta cuando las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes todo lo cual es producto de la publicidad, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso de terceros obligando a los que desean participar en el sector a realizar grandes inversiones para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo período.
3. *Requisitos de capital.*- La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir constituye una significativa barrera de ingreso en particular si estos se requieren para campañas de publicidad riesgosa y/o agresiva e irrecuperable en caso de fracaso o en investigación y desarrollo específico. Se puede requerir capital no sólo para los activos fijos de producción sino también para otros factores como crédito al cliente, inventarios o para cubrir pérdidas iniciales.
4. *Costos del cambio.*- Otra barrera de ingreso es la creada por la presencia de costos por cambio de proveedor, esto es, los costos que incurre un comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos del cambio pueden incluir costo de re-entrenamiento del personal, costo de nuevo equipo auxiliar, costo y tiempo para probar y ca-

lificar una nueva fuente, la necesidad de asistencia técnica como resultado de la dependencia del apoyo de ingeniería del proveedor, rediseño del producto, e incluso costos psíquicos por terminar una relación. Si los costos del cambio son elevados entonces las firmas que ingresan al sector tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo del bien o desempeño del mismo para que el comprador cambie a las empresas actuales.

5. *Acceso a canales de distribución.* - Existe otra barrera para las firmas nuevas en la necesidad de éstas de asegurar la distribución para sus productos. En la medida que los canales de distribución para el producto se encuentren copados por las empresas establecidas la nueva empresa debe persuadir a estos canales que acepten su producto mediante la reducción de precios, asignación de publicidad compartida y medidas similares, todo lo cual reduce sus utilidades.
6. *Ventajas en costos independiente de la economía de escala.* - Las empresas del sector pueden gozar de ventajas en costos que no pueden ser logradas por los competidores nuevos.

Estas ventajas, distintas a las logradas por economía de escala, son:

- a. Tecnología del producto reflejado en una patente que le otorga la propiedad intelectual del mismo.
- b. Acceso en condiciones favorables a las materias primas.
- c. Ubicación favorable con respecto al mercado o a las materias primas.
- d. Curva de aprendizaje o de experiencia lograda.

e. Subsidios gubernamentales.

7. *Política gubernamental*.- Otro aspecto que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a determinadas industrias con controles tales como requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas.

Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre contaminación del aire y agua, seguridad y normas sobre el producto.

Las normas para la aprobación de un producto en industrias tales como la de alimentos y productos relacionados con la salud imponen largos plazos los que no sólo elevan el costo del capital para cualquier firma nueva sino que también dan a las empresas establecidas información anticipada del ingreso inminente y en ocasiones pleno conocimiento del producto del competidor con lo cual les permite formular estrategias de respuesta. La política gubernamental en tales áreas tiene ciertamente beneficios directos pero a menudo tiene como consecuencia secundaria el bloqueo a nuevas firmas hecho que no es adecuadamente reconocido.

2.1.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

El grado de rivalidad entre los competidores de una industria da origen a variaciones en la posición relativa. Para ello se usan tácticas como la competencia de precios, campañas publicitarias, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente en la venta o en la post venta. La rivalidad se presenta porque uno o más de

los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición relativa.

En la mayor parte de los sectores industriales las maniobras competitivas de una empresa tienen efecto sobre sus competidores y así se provoca la represalia y los esfuerzos para contrarrestar estas maniobras, es decir, las empresas son interdependientes.

Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. Si las maniobras y contramaniobras generan una escalada entonces todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes de las acciones iniciales.

En algunas ramas industriales la rivalidad se caracteriza por frases tales como «belicosa», «amarga», implacable», en tanto que en otros sectores industriales se la llama «política» y «caballerosa».

La intensa rivalidad es el resultado de diferentes factores estructurales, a saber:

- a. Presencia de gran número de competidores todos igualmente equilibrados.
- b. Costos fijos o de almacenamiento elevado.
- c. Incremento importante de la capacidad instalada.
- d. Presencia de competidores diversos.
- e. Falta de diferenciación en el producto.
- f. Alta variabilidad del producto.
- g. Lento crecimiento del sector industrial.

- h. Altos intereses.
- i. Altas barreras de salida.

2.1.3. Presión de productos sustitutos

Todas las empresas de un sector industrial están compitiendo. En un sentido general compiten con empresas que producen artículos sustitutos.

Este hecho limita los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar al consumidor en forma rentable.

Cuanto más atractivos sean los precios alternativos ofrecidos por las firmas sustitutas más firme será el control y ajuste de las utilidades en el sector industrial.

Es esencial para una empresa, en un sector industrial, la identificación de cuáles son los productos sustitutos que pueden desempeñar la misma función que su producto.

Esto puede ser un trabajo sutil y llevar el análisis a campos aparentemente sin relación con el sector industrial.

La posición frente a productos sustitutos bien puede llevar a acciones colectivas en todo el sector industrial. Los productos sustitutos de mayor cuidado son aquellos que mejoran su desempeño y precio frente al producto que se ofrece en el sector industrial o aquellos producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimiento.

En este último caso los productos sustitutos suelen entrar en escena si se produce algún desarrollo que aumenta la competencia en su sector o se origina una reducción de precios o mejora del desempeño.

2.1.4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o por más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de la rentabilidad de la industria.

El poder de cada grupo importante de compradores en el sector industrial depende de varias características, entre ellas, la situación del mercado y la importancia relativa de sus compras en el sector en comparación con el total de las ventas. Los compradores son poderosos si concurren los siguientes factores:

1. Compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
2. Si se enfrenta costos bajos por cambio de proveedor.
3. Si las materias primas que compra el sector representan una parte importante de los costos o compras del comprador.
4. Si el comprador tiene información completa sobre las características de la industria.
5. Si el producto da utilidades reducidas.
6. Si el producto creado por los productores no es importante para la calidad de los productos o servicio que ofrece el comprador.
7. Si los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
8. Si los productos que se compran en el sector industrial son estándares, esto es, no diferenciados.

2.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las firmas que participan en un sector industrial amenazando con elevar sus precios o reducir la calidad de sus productos y servicios.

Los proveedores poderosos pueden reducir significativamente las utilidades de un sector industrial si este es incapaz de trasladar los aumentos de costo a sus propios precios y con ello al público final.

Las condiciones que permiten que los proveedores sean poderosos son inversas a aquellas que hacen poderosos a los compradores.

Un grupo de proveedores será poderoso si concurren los siguientes factores:

1. Que el sector esté dominado por pocas empresas y estas se hallen más concentradas que el sector industrial al que venden.
2. Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos en la venta al sector industrial.
3. Que la empresa industrial no sea un cliente importante de la firma proveedora.
4. Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
5. Que los productos del proveedor estén diferenciados o se incurra en altos costos por cambio de proveedor.
6. Que el proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

2.1.6. Poder negociador del Estado

El poder negociador del Estado o de la Administración Pública que lo representa puede ser importante. Lo es más en aquellas economías en las que las empresas actúan buscando el desequilibrio en el sistema de mercado y en las que el poder público toma importantes decisiones como empresario regulando sectores económicos con medidas proteccionistas.

Es el caso del sector agrícola en la Comunidad Económica Europea o el del modelo de industrialización por sustitución de importaciones en el cual se aplicó medidas proteccionistas a la industria nacional restándole competitividad (cuadro 25).

El Estado puede tener un rol fundamental privilegiando industrias mediante subsidios o aranceles, creando zonas de protección o bien desalentando inversiones con herramientas de política fiscal o monetaria.

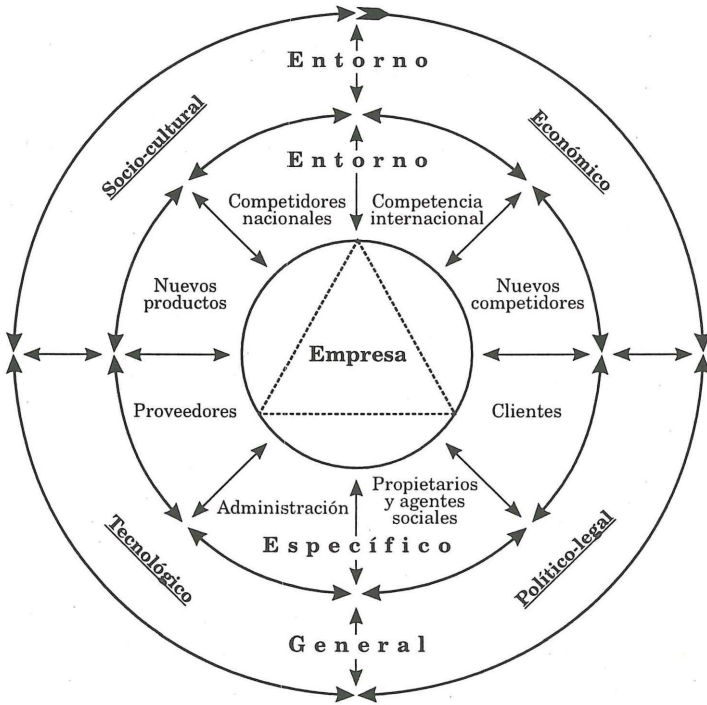
La consecuencia de la intervención directa del Estado y su definición de sectores estratégicos conlleva generalmente a ineficiencias y pérdida de competitividad (cuadro 25).

2.1.7. Poder de negociación de los propietarios

Esta fuerza competitiva se refiere a aquellas empresas en que la participación accionaria se halla difundida a través del mercado bursátil en miles de accionistas.

En estas empresas existe una clara distinción entre la gestión, en manos de una tecnocracia, y la propiedad de las mismas.

Cuadro 25
Las dimensiones del entorno de la empresa



La toma de decisiones de los propietarios no coincide necesariamente con los que manejan la empresa pues los primeros desean el reparto pronto y oportuno de los dividendos y no políticas de largo plazo.

Las dirigencias técnicas de las empresas deben tener en cuenta estos intereses para no perder el control de la compañía aunque ello signifique pérdida de rentabilidad en el largo plazo.

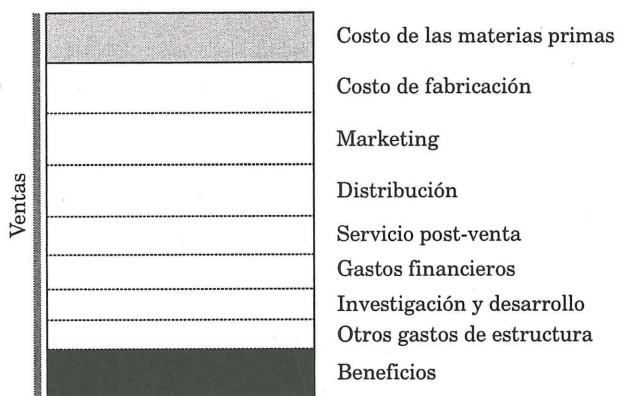
2.1.8. La estrategia competitiva

El modo en que una empresa puede ganar dinero a lar-

go plazo sólo puede obtenerse aprovechando las distintas imperfecciones que puede ofrecer el sector en el que compete superando las reacciones de los competidores presentes o potenciales.

A la empresa podemos considerarla como un conjunto o serie de operaciones distintas para servir un mercado. La empresa es una organización que transforma insumos en bienes y servicios para atender un mercado en forma eficiente. La empresa se ubica entre los proveedores y los clientes.

En este sentido la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor, añadiendo valor al producto o servicio que desde el origen va, esto es, desde el origen materia prima hasta el consumidor final (cuadro 26).

Cuadro 26**La cadena de valor añadido a partir de la cuenta de resultados**

Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También añade valor, de un modo más genérico, al organizar o diseñar su estrategia.

La empresa es una organización que compra productos y servicios del exterior (*inputs*) los transforma de algún modo, aunque sea trasladándolos de lugar y los vende, a sus clientes en forma de *outputs*, clientes que están dispuestos a pagar por este mayor valor percibido.

El análisis descompone la empresa en sus actividades constituyentes. Este debe realizarse en base a la doble pregunta: ¿qué se requiere para aprovechar una determinada imperfección del mercado? ¿Puede hacerlo la empresa? (cuadro 27).

Cuadro 27
Las tres estrategias genéricas

		Ventaja estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderato general en costos
	Sólo un segmento en particular	Enfoque o alta segmentación	

Las empresas pueden adoptar cualquiera de las tres estrategias básicas: Diferenciación, liderazgo general en costo y enfoque o alta segmentación.

En resumen podemos señalar las características principales de estas estrategias básicas en el cuadro 28.

2.1.9. Estrategias de producción y comercialización

Como se ha señalada la ventaja competitiva puede obtenerse en base al producto o dominando el canal de distribución de modo de lograr ventajas en varias etapas de la cadena de valor.

La suma de las utilidades parciales es mayor si simultáneamente se producen importantes reducciones de costos por la sinergia creada al ser una sola empresa propietaria de las distintas etapas de la cadena de valor.

La red propia de distribución y ventas implica contar con almacenes y depósitos de ventas en distintos puntos del mercado.

Los canales de comercialización de productos de consumo deben ser capaces de comercializar varios productos aminorando costos. Es frecuente encontrar productores distribuidores, esto es, productores que cuenta con una propia red de distribución.

Asimismo esta se complementa con otros distribuidores a los que se les entrega productos en consignación.

Los aceites comestibles y derivados de trigo se comercializan en el país por medio de grandes supermercados, bodegas, tiendas de abarrotes, puesto de mercado, venta a mayoristas.

Cuadro 28
Características de las estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo laboral en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión constante de capital y acceso al capital. • Habilidad en la ingeniería del proceso. • Supervisión intensa de la mano de obra. • Productos diseñados para facilitar su fabricación. • Sistemas de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido control de costos. • Reporte de control frecuentes y detallados. • Organización y responsabilidades estructuradas. • Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte habilidad en comercialización. • Ingeniería del producto. • Instinto creativo. • Fuerte capacidad en la investigación básica. • Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. • Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. • Fuerte cooperación de canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo. • Desarrollo del producto y comercialización. • Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. • Fuerte motivación para allegarse. • Trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Fuente: Porter, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.*

Las ventas se efectúan a nivel mayorista en provincias y minorista en Lima. La entrega de productos se efectúa mediante contrato de transporte con empresas independientes.

La fuerza de ventas para ambas industrias implica una clara estrategia de distribución y una fuerte lucha por el posicionamiento de los productos.

2.2. Estructura competitiva de las industrias harinera y oleaginosa

Las empresas harinera y oleaginosa desarrollan sus estrategias competitivas tomando en cuenta las características de sus industrias.

Considerando el modelo de estrategia competitiva desarrollada por Ansoff tomaremos a Consorcio Fabril Pacífico S.A., líder del sector, para explicar como se comportan estas vinculándolas con el modelo de Porter detallado en el presente capítulo (cuadros 29 a 31).

Cuadro 29
Tipología del entorno
 (Escala de turbulencia)

Características de cambio	Niveles de turbulencia				
	Estable	Reactiva	Anticipativa	Exploradora	Creativa
Intensidad del presupuesto estratégico (% del presupuesto)	Baja	→	→	→	Alta
Posibilidades de previsión	La mayoría de los cambios se prevén fácilmente	→	→	→	Sorpresas frecuentes
Frecuencia de los cambios	Baja	→	→	→	Alta
Periodo de reacción	Corto	→	→	→	Largo
Ante la novedad (aplicación(s) de las habilidad(es) adquirida(s))	Se usa la capacidad	Aumento de los ajustes	Crecimiento	Nuevas combinaciones de las capacidades existentes	Son necesarias nuevas capacidades
Nivel de turbulencia (para una respuesta adecuada se necesita conocer...)	El impacto total	El primer impacto	El resultado previsto	Determinar la respuesta o determinar el impacto	Identificar la fuente o duración de la turbulencia
Aplicación de las técnicas de previsión	Uso de las precedentes	Control de gestión	Extrapolación	Análisis de la amenaza u oportunidad del cambio. Detectar las mismas señales de cambio	Hay que crearlas

Cuadro 30
Niveles de turbulencia empresarial

Atributos	Niveles de turbulencia				
	Estable	Reactiva	Anticipativa	Exploradora	Creativa
Momento del ciclo de vida (de una empresa)	Madurez o final del ciclo	Principio del ciclo (emergencia)	Final del ciclo (declive)	Emergencia o declive	Declive o emergencia o cambio en su estado
Índice de crecimiento	Lento	Aumentando	Disminuyendo	Rápido (+)	Discontinuo
Cambios en la tecnología	Lento	Lento	Rápido	Discontinuo	Discontinuo
Cambios en la estructura del mercado	Lento	Moderado	Lento	Discontinuo	Discontinuo
Presiones sociales	Ninguna	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	Fuerte y nueva
Diversidad de tecnología	Ninguna	Baja	Moderada	Alta	Alta
Demanda de crecimiento de capital	Baja	Alta	Moderada	Muy alta	Muy alta
Rentabilidad	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja
Índice de obsolescencia técnica	Bajo	Bajo	Alto	Discontinuo	Discontinuo
Intensidad tecnológica	Baja	Baja	Alto	Alta	Muy alta

Cuadro 31
Niveles de turbulencia en el mercado

Atributos	Niveles de turbulencia				
	Estable	Reactiva	Anticipativa	Exploradora	Creativa
Estructura del mercado	Monopolio	Oligopolio	Oligopolio	Competencia múltiple	Nuevas entradas en el mercado
Presión de los consumidores	Ninguna	Débil	Fuerte	Muy fuerte	Cambio en sus actitudes
Índice de crecimiento	Bajo y estable	Aumentando / estable	Disminuyendo / oscilante	Rápido / oscilante	Discontinuo
Momento en el ciclo de vida de la industria	Madurez / declive	Principio del ciclo	Final del ciclo	Emergencia / declive	Cambio
Rentabilidad	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja
Diferenciación de productos	Ninguna	Baja	Moderada	Alta	Productos basados en tecnologías nuevas
Ciclos de vida de los productos	Largos	Largos	Cortos	Cortos	Cortos
Frecuencia de aparición de nuevos productos	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Alta
Economías de escala	Altas	Altas	Moderadas	Bajas	Bajas
Nivel de intensidad de capital	Alto	Alto	Moderado	Bajo	Bajo
Factores críticos para el éxito	Control del mercado	Participación en el mercado- producción- costos	Respuesta a las necesidades de los consumidores- distribución- servicio	Anticiparse a las necesidades y a las oportunidades	Novedad en los productos. Identificar las necesidades ocultas

2.2.1. Amenaza de ingreso al sector industrial harinero y oleaginoso

La principal amenaza a las principales empresas harineras y oleaginosas es la presencia de empresas extranjeras las que intentan colocar en el mercado nacional productos competidores de mejor calidad.

Sin embargo analizaremos factor por factor las amenazas a través de las diferentes barreras de ingreso a estas dos industrias.

En la industria harinera y específicamente en el mercado de fideos encontramos la marca Nicolini como líder en provincias con una participación del 30.4% según cifras de SAMINP, obtenidas a marzo de 1996.

No obstante en ambas industrias se ha registrado importantes cambios debido al ingreso de la marca chilena Lucchetti la cual ingresó a competir el año pasado. Actualmente cuenta con el 7% del mercado de Lima y provincias.

Esto ha significado que las marcas locales especialmente Don Vittorio (CFP) y Nicolini cedan participación a la marca importada dado que el consumo de fideos a nivel nacional no ha tenido un crecimiento significativo en 1995.

La marca Don Vittorio, producida por Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico continúa siendo la marca líder pero su participación ha disminuido de 31.4% al 28.4% entre abril de 1995 y abril de 1996 según cifras del Banco Central de Reserva.

Molitalia ocupa el segundo lugar en este mercado. Prácticamente ha mantenido su participación pues sólo varió de 21.3% a 21.7%.

La marca Nicolini, al igual que Don Vittorio, también ha sido afectada por la incursión de Lucchetti pues su participación disminuyó de 27.1% a 21.5. También encontraremos en este mercado las marcas locales Cogorno, Lavaggi y Alianza.

Analicemos los factores que influyen la formación de barreras de entrada a la industria.

1. *Economía de escala.*- La fabricación de los productos se efectúa en grandes cantidades al ser artículos de primera necesidad para los consumidores lo que determina su alta demanda. Así la producción se calcula en miles de toneladas métricas.

El producto reduce sus costos de fabricación por los grandes volúmenes y el precio final es calculado por especialistas en mercado de consumo masivo (jabón de lavar, harina, aceite, margarina).

Cualquier empresa que desee competir tendrá que instalar una planta en el país para poder igualar estos costos.

La firma Lucchetti exporta productos al país para sensibilizar al mercado pero asumiendo las pérdidas ocasionadas por el transporte, pago de aduanas, etc. En la actualidad esta por abrir su fábrica en el país.

2. *Diferenciación del producto.*- La publicidad ocupa un alto porcentaje de los costos con la finalidad que el consumidor final desee el producto.

La publicidad se efectúa a través de diversos medios entre ellos, la televisión, radio y periódico.

Las empresas del sector se encuentran en el mercado hace décadas y por ello tienen una ventaja con respecto

a nuevos competidores que deben introducir productos desconocidos al consumidor.

Lucchetti, para ingresar al mercado, ha efectuado ingentes inversiones en publicidad televisiva con la frase «La pasta de mama» creando la sensación que se trata de un producto antiguo cuando en realidad es nuevo en el mercado nacional.

3. *Requisitos de capital.*- Consorcio Fabril Pacífico, empresa relacionada al Grupo Romero y al Banco de Crédito, tiene una mayor capacidad de crédito frente a sus competidores lo que le permite acceder rápidamente a capitales para satisfacer su estrategia industrial invirtiéndolos en otros rubros como por ejemplo investigación y desarrollo.

El tener acceso a capital también permite procesos de reingeniería como el de la familia Nicolini la cual según Perú Report es la empresa que ha sufrido mayores pérdidas del país por efecto de la apertura.

4. *Acceso a canales de distribución.*- Todas las empresas del sector harinero y oleaginoso tienen su propio sistema de comercialización y distribución.

CFP, a través de la absorción de Fabril, se adueñó del mejor sistema de distribución de productos en el país. Asimismo CODISA, otra firma del grupo Romero era la segunda distribuidora del país la cual también fue fusionada a CFP.

5. *Desventajas en costos independientes a economía de escala.*- Las empresas del sector gozaban del monopolio en la compra de insumos, compra que efectuaban a ENCI, empresa estatal que hasta hace algunos años se encargó de comprar el total de los insumos importados para distribuirlos a estas empresas.

Esto significó un factor clave en cuanto barreras de entrada al mercado pues no podía fabricarse productos por la competencia cuando los insumos eran administrados por el Estado y vendidos a unas cuantas empresas en exclusividad.

6. *Política gubernamental.*- La política de los gobiernos anteriores a 1990 fue de control de precios, control de producción, control de las importaciones pues no se permitía la entrada de la competencia extranjera que eran los únicos que podían enfrentar a los empresarios de los principales grupos de poder del país.

Esta política de prohibición y regulación convirtió al Estado en el principal aliado de los grupos oligopólicos. El Estado fue guardián celoso del mercado cautivo y barrera infranqueable a la libre competencia.

2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores en la industria

La rivalidad entre los productores es de data reciente. Antes de 1992 las empresas practicaron una clara política de grupo de presión frente al Estado que era con quien tenían que tratar pues tanto la compra de insumos como el precio se manejaba políticamente.

Debido a la inexistencia de normas que protegieran el libre mercado el Estado era el agente principal de interacción de las empresas mediante el uso de subsidios y control de precios.

La rivalidad existía pero estaba altamente mediatizada por políticas sociales de mercado lo que los obligaba a trabajar como gremio a través de la Sociedad Nacional de Industrias. La labor principal se hallaba principalmente en los ministerios y en los pasillos del Congreso.

En 1993 y 1994 el país ha presenciado una verdadera guerra de precios de las empresas harineras lo que las obligó a realizar reuniones y acuerdos ilícitos que fueron objeto de sanciones por INDECOPI.

2.2.3 Presión de productos sustitutos

Las empresas de estas industrias han calculado la presión de los productos sustitutos. (cuadro 32).

Cuadro 32
Productos sustitutos producidos por C.F.P.

Producto	Producto sustituto
Harina de trigo	Harina de maíz
Aceite de soya	Aceite animal
Manteca	Margarina
Jabón de lavar	Jabón de tocador

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas han desarrollado tanto el producto como su respectivo sustituto controlando el riesgo que podría generarse por industrias sustitutorias. De este modo pueden tomar la decisión de bajar los precios del producto sustituto y quebrar a las firmas que se conviertan en un riesgo.

2.2.4. Poder negociador de los compradores

El poder de los compradores no es fuerte por ser productos de primera necesidad y de consumo masivo. Normalmente los compradores se ajustaran a los precios. Las instituciones que protegen al consumidor como INDECOPI tampoco son riesgo para las empresas que son parte de grandes grupos económicos de poder.

El mismo criterio se aplica a los consumidores de harina industrial como panificadoras y fabricantes de fideos.

2.2.5. Poder negociador de los proveedores

Este factor actualmente es incontrolable pues los insumos son mayormente importados y se rigen por los precios fijados mundialmente.

Antes de 1990 el principal proveedor era el Estado lo que lo convertía en un agente a tomar en cuenta.

Constantemente se negociaba en los ministerios la concesión de créditos o fijar un precio subsidiado para adquirir los insumos que importaba el Estado en exclusividad.

Actualmente la situación ha variado. El insumo principal, el trigo, es un producto genérico que en economía se conoce como *comodities*. Su precio se determina en las bolsas mundiales de productos (bolsa de Chicago) y viene dado a las empresas nacionales las que no tienen capacidad de negociación porque su volumen es insignificante tomando valores mundiales.

2.2.6. Poder negociador del Estado

El Estado se convirtió durante las décadas de 1970 y 1980 en un agente activo de la economía aplicando medidas de control y prohibición así como excesiva regulación lo que determinó que los industriales obtuvieran sus márgenes en diálogo con el Poder Ejecutivo.

Como analizaremos en los capítulos posteriores este fue un diálogo caracterizado por la iniciativa del poder estatal en las medidas de política económica obligando a las empresas a adaptarse a las imposiciones de Estado.

La capacidad adaptativa del empresariado nacional for-

taleció los grupos económicos a expensas del erario nacional y de los consumidores los que directa o indirectamente financiaron el crecimiento de estos grupos.

2.2.7. Poder negociador de los propietarios

Debido a que las empresas dominantes de las industrias objeto de estudio no cotizan porcentajes significativos de acciones comunes y más bien se trata de empresas familiares los titulares no corren el riesgo de perder el control de la propiedad.

La presión no se da en un accionariado difundido que exija cuentas a una gerencia técnica como en los países desarrollados, sino en la creciente sofisticación de la bolsa de valores y sus órganos reguladores como la CONASEV e INDECOPI.

En estas empresas se produce identidad entre la propiedad y la gestión.

2.3. Estrategias de producción y comercialización en un entorno oligopólico

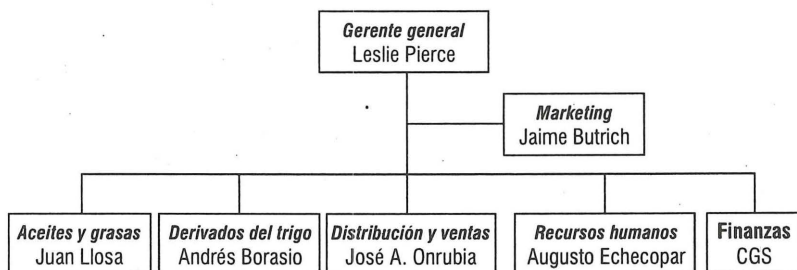
Las industrias bajo estudio son oligopólicas. A fin de explicar su estrategia centraremos nuestra atención en el líder indiscutido Consorcio Fabril Pacífico (CFP).

A través de esta se ilustrará las estrategias que se utilizan en el área de la producción y comercialización.

Primero ejemplificaremos la estructura organizativa de CFP. Esta se refleja en el siguiente cuadro. (página siguiente).

Cuadro 33

Organización y Gerencia del Consorcio Fabril Pacífico S.A.



Leslie Pierce (*Gerente general*): Se convirtió en gerente general de CFP después de la adquisición de La Fabril por CIPPSA. Su experiencia anterior incluye las gerencias generales de CIPPSA y CODISA y el cargo de viceministro de Comercio durante el gobierno del presidente Belaunde.

Juan Llosa (*Gerente de Aceites y Grasas Comestibles y Jabón de Lavar*): Asumió esta gerencia al igual que Pierce. Ha sido gerente de Aceites y Grasas Comestibles, Jabones y detergentes de La Fabril y director-gerente general de COPSA.

Andrés Borasio (*Gerente de Harinas, Fideos, Galletas Dulces y Saladas*): Asumió la gerencia igual que los anteriores. Anteriormente ha gerenciado la División de Productos Derivados del Trigo en la Fabril y ha sido director-gerente general de Santa Rosa.

Jaime Butrich (*Gerente de mercadeo*): Ha sido gerente de Mercadeo y Ventas de La Fabril y dierector-gerente general de SIDSUR.

José Antonio Onrubia (*Gerente de Distribución y Ventas*): Antes desempeñó el cargo de gerente general de CODISA.

Augusto Echecopar (*Gerente de Recursos Humanos*): Ha sido director de Recursos Humanos de La Fabril y director-gerente general de COPSA por espacio de nueve años.

Corporación General de Servicios - CGS (*Finanzas*): Provee servicios financieros y contables a todas las empresas del Grupo Romero y se encarga de la tesorería y del manejo de fondos en efectivo del mismo. Todas las transacciones se llevan a cabo sobre la base competitiva y equitativa. Los objetivos de CGS son optimizar la utilización de fondos en todo el Grupo y reducir los costos de financiamiento, así como proveer una tasa de retorno competitiva sobre los excedentes. la Gerencia General de CGS, así como la Gerencia de Finanzas del Grupo Romero se encuentra a cargo de Luis Romero.

Recursos Humanos: Se encuentran a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos cuyas funciones incluyen las relaciones industriales, el entrenamiento y la contratación de personal nuevo. Al 31 de diciembre de 1994, CFP contaba con 944 empleados y 1495 obreros, de todos los cuales 1727 eran personal estable y 712 eran temporales.

2.3.1. Aspectos de producción

CFP ha realizado diversas inversiones que le han permitido renovar sus equipos y tecnología. Con ello ha podido lograr un mayor nivel de estandarización en los procesos y una reducción de los costos operativos los que a su vez han resultado en una mejora notable de calidad.

En sus instalaciones del Callao las inversiones recientes incluyen una planta totalmente automatizada de refinación alcalina y blanqueo, un deodorizador automático y semicontínuo, y una nueva planta para el secado y terminación de jabón de lavar.

Por otro lado CFP ha invertido en adelantos tecnológicos en sus instalaciones de Lima, Piura y Pisco gracias a lo cual ha podido ahorrar en consumo de energía.

Asimismo se ha instalado un sistema de control y procesamiento de datos que abastece a dichas plantas con lo cual se ha hecho posible obtener información actualizada en tiempo real.

Este equipo fue presentado ante el *Segundo Congreso Latinoamericano de Aceites y Grasas* donde obtuvo el primer premio por su aporte tecnológico.

Como puede observarse CFP continúa con una agresiva política de reducción de costos más la ventaja que le proporciona la información computarizada.

2.3.2. Distribución y ventas

CFP en su calidad de productor y distribuidor comercializa la mayor parte de su producción por medio de su propia red de distribución y ventas.

Esta red atiende a más de 23,000 clientes por medio de

dos fuerzas de ventas independientes conformada por 252 trabajadores y 26 almacenes y depósitos de ventas.

La compañía considera que la alta calificación y el equipamiento de su fuerza de ventas así como la ubicación estratégica de sus almacenes y depósitos de ventas le otorgan una significativa ventaja con respecto a sus competidores.

En el Perú existen dos canales de comercialización de productos de consumo: los productores distribuidores y las distribuidoras.

Los productores-distribuidores son productores que poseen su propia red de distribución. La mayoría de los productores de aceites comestibles y de productos elaborados a base de trigo son a la vez distribuidores.

Sin embargo sólo unos cuantos logran una cobertura horizontal del mercado, es decir, abastecer en forma directa tanto a minoristas como a mayoristas.

Los aceites comestibles y los derivados del trigo se comercializan a través de supermercados, bodegas, tiendas de abarrotes, puestos de mercado y mayoristas.

Los supermercados y bodegas se encuentran ubicados en las zonas de alto ingreso (nivel A) e ingresos medios (nivel B), mientras que las tiendas de abarrotes y los puestos de mercado se sitúan en las áreas con bajo nivel de ingresos (C).

Las ventas a mayoristas están destinadas principalmente a las zonas de bajos ingresos donde el abastecimiento directo no es rentable.

Esta situación se origina de un lado por la existencia relativamente reciente de las cadenas modernas de supermercados y por otro por el bajo poder adquisitivo de la po-

blación y el hecho que el canal más importante para la comercialización de productos de consumo sean los pequeños comerciantes minorista, es decir, las bodegas, tiendas de abarrotes y puestos de mercado. Las ventas de CFP a los supermercados representan el 3% del total de sus ventas.

CFP comercializa el 98% de sus productos por medio de su propia red de distribución. El 2% restante se vende a través de Consorcio Distribuidor Iquitos S.A. «Consorcio Iquitos» y otras compañías.

A fin de aprovechar ciertas ventajas de índole tributario concedidas a las empresas regionales, las ventas en la región amazónica se efectúan por intermedio del Consorcio Iquitos, a 1,400 Km. al noreste de Lima.

Por otro lado en razón de su estrategia de mercadeo CFP distribuye Fiorella, un aceite vegetal especial y Panadera, una manteca también especial, a través de Nicolini bajo la modalidad de consignación⁽⁴⁾.

CFP también distribuye mercadería de terceros tales como productos Nestlé, Colgate-Palmolive, Pilas Duracell y National.

Con la fusión de CODISA y Fabril en CIPPSA y la formación resultante de CFP, la compañía espera generar significativa sinergia y eficiencia relacionada en particular con la racionalización de la administración de ventas y logística, el posicionamiento de marcas y la utilización de canales de distribución⁽⁵⁾.

Asimismo, CFP considera que dicha sinergia, unida a la

4 *Informe de la Emisión de Bonos Corporativos de Consorcio Fabril Pacífico S.A.* 1996, p. 13.

5 *Informe Anual Unificado Grupo Romero* 1995, p. 25.

amplia variedad de productos distribuidos, contribuirán a su posicionamiento entre los principales proveedores de bienes de consumo en el Perú.

Los productos de CFP se elaboran y despachan desde la fábrica o centro de distribución a los 26 depósitos de ventas y almacenes de la empresa, de los cuales 6 se ubican en las principales áreas de consumo de Lima y el resto disseminado por todo el país.

Los productos permanecen en estos depósitos hasta su entrega a los comerciantes minorista y mayoristas a las 48 horas de efectuada la venta. En Lima, la mayoría de productos se vende a minoristas mientras que en provincias sucede lo contrario siendo los principales clientes los mayoristas. La entrega de productos se realiza a través de empresas independientes de transporte de carga.

CFP cuenta con un equipo especial de ventas dedicado a la distribución de harina y considera que se encuentra ubicada en una posición privilegiada para suministrar al mercado de panadería sus materias primas más importantes: harinas y manteca. La empresa percibe que estos contactos y relaciones con panaderías, que en Lima suman 1,500 cuentas, son una valiosa red de distribución.

2.3.3. La concentración como estrategia de comercialización

La concentración es un fenómeno que incide directamente en la estrategia de producción y comercialización de las empresas pertenecientes a un sector determinado donde no hay muchos competidores o donde los principales competidores pueden determinar las variaciones en los precios del mercado⁽⁶⁾.

6 La consecuencia de estas «verdaderas comunidades de interés», ha dado

Operativamente hablando no fue la agrupación mediante la adopción de estructuras societarias el único medio al cual han recurrido las empresas para actuar sino mediante relaciones contractuales entre ellas lo cual origina una problemática especial ya que el conglomerado resultante no posee patrimonio propio. Sus miembros conservan su individualidad jurídica y no se configura un ente distinto a sus integrantes⁽⁷⁾.

La existencia del grupo económico permite equilibrar la utilización de los recursos, multiplicar la producción y afirmar una sólida posición.

La gran empresa o el grupo empresario contribuye a la fusión de la mayor parte de los mercados locales y a la creación de mercados nacionales integrados.

Además considera al mercado nacional como su campo de actividad tanto para la salida de sus productos como para atraer factores de producción, organizar establecimientos y explotar o proteger una ventaja económica frente a sus competidores⁽⁸⁾.

lugar al nacimiento de estructuras semejantes a «sociedades de sociedades».

MARTORELL, Ernesto Eduardo. *Los Grupos Económicos y de Sociedades*. Buenos Aires, Adhoc. 1991, p. 25.

7 Cualquiera de estas dos estrategias de «concentración» no surgen como algo espontáneo, si no que el plan económico de crecimiento se encara —según se ha dicho acertadamente— luego del análisis «costo-beneficio» de su organización, siendo su objeto la apertura del mercado, la obtención de una mejor posición en él, o el avance económico-social en un área ya ensanchada. MARTORELL. *Ibid.*, p 28.

8 Un proceso semejante puede ser alcanzado por el grupo o por una empresa multinacional, ya que la proyección más allá de las propias fronteras no difiere —desde el punto de vista puramente económico— de la expansión interna.

Las necesidades del mercado y de expansión incentivadas por razones de investigación científica y tecnológica; la necesidad de gozar de cierta independencia con respecto a las incertidumbres del mercado y las venta-

Son varias las razones que determinan la concentración empresarial, a saber:

- a. La reducción de los costos de producción a través de una escala operativa mayor.
- b. La disminución de los costos de comercialización.
- c. El aprovechamiento de los adelantos científicos y técnicos, los beneficios de la investigación y el mayor capital que pueden obtener las grandes compañías.
- d. La eliminación de la competencia destructiva.
- e. El control de los precios por una posición de liderazgo.
- f. La expansión del mercado mediante nuevos productos o línea.
- g. Lograr mayor posibilidad de sobrevivir para compañías en posición económico-financiera deficitaria, mediante la concentración con empresas más consolidadas y mejor dirigidas.
- h. Mayor posibilidad de acceder a créditos internos y externos.
- i. La colaboración, cooperación, concentración y diálogo en post de un objetivo común.

El proceso de concentración empresarial tiene, entre otras finalidades y efectos, la centralización del poder de decisión y la acumulación de masa financiera.

Los objetivos en este caso son:

jas de someter a la empresas a un plan de desarrollo a largo término, son algunos de los motivos adicionales que pueden llevar al conglomerado empresarial a desarrollarse extramuros. MARTORRELL. *Ibid.*, p. 35.

1. El crecimiento de un sector del mercado.
2. El dominio de activos inmobiliarios.
3. La eliminación de competidores.
4. La instalación en un país extranjero.
5. La adquisición de una red de distribución.
6. La compra de marcas o derechos de propiedad industrial.
7. La diversificación de actividades.
8. La «toma de control» de empresas que producen gran liquidez o con activos fácilmente realizables (inmuebles, por ejemplo) de manera de dejar disponibles fondos propios importantes, que permitan a su vez financiar la adquisición de otras sociedades.

De lo expuesto se desprende que no existe identidad de tratamiento normativo de los «grupos» dentro del derecho comparado ni tampoco coincidencia entre los distintos autores sobre las causas que motivan su aparición.

Aunque son diversas las razones que se brindan pareciera que pueden sintetizarse en tres principales:

1. La expansión.
2. La diversificación.
3. La optimización de la operatividad empresarial

La gran empresa ha perdido su dimensión jurídica y también su carácter técnico y físico-espacial, siendo en nuestros tiempos algo complejo y difuso.

La empresa se integra en la actualidad por partes de una unidad superior de decisión y financiación que, aun-

que a veces resida en una unidad jurídica específica, puede también en otras aparecer en un grupo de poder perteneciente a más de una empresa.

Advertimos que no sólo encontramos frente a la empresa tradicional una unidad económica simple, en la que existía unicidad de intereses y decisiones, al grupo económico (caracterizado por la pluralidad de decisiones, jerarquizadas o no) sino también a un nuevo tipo de gran empresa.

Esta última característica de la empresa multidivisional y descentralizada, una firma con estructura de grupo que controla —total o parcialmente— «a un conjunto de cuasi-empresas o sociedades».

¿Cuáles son los límites de la gran empresa y cuándo nos estamos enfrentando a un grupo económico?

Este último actuará en forma de «grupo» que no es sino la última transformación sufrida por la empresa en su evolución, tras pasar por una primera etapa de «nacimiento» y materialización de las formas asociativas simples, una segunda de atenuación del riesgo empresario —a través de los tipos societarios que aparejan una limitación de la responsabilidad— y una final que se denomina «corporativa», que produce estos agregantes de inmenso potencial económico, tecnológico y humano, y que trascienden las barreras nacionales.

De un sistema económico en el cual era claro la preeminencia de las sociedades anónimas se ha ido pasando a un sistema de «grupos» de compañías, agudizándose la vasta problemática que ya existía en torno de aquellas⁽⁹⁾.

9 La real preocupación por el tema que nos ocupa, ha llevado a que muchos autores —aún los que no se alinean en la llamada «izquierda» —señalen que el aparato estatal no es sino una máscara encubridora de la ver-

2.3.3.1. Política y grupos económicos

La sociedad anónima es un centro de poder económico financiero y también político-social.

El fenómeno conocido como concentración de empresas o grupos económicos es el resultado de la organización eficiente de la economía liberal.

El concepto de grupo económico no debe asociarse con una ideología determinada.

Cuando las ideas liberales están fuertemente arraigadas no se permite crear posiciones monopólicas que puedan afectar la actividad económica.

Por el contrario es indispensable la aparición de condiciones económicas especiales y limitaciones estatales a la economía libre para que se produzcan carteles, acuerdos y prácticas entre empresarios que alteran el mercado en su beneficio.

Si un país reprime severamente las formas de concentración ello no implica necesariamente un verdadero obstáculo para el desarrollo de las mismas.

2.3.3.2. El caso peruano de concentración empresarial

En el Perú la concentración empresarial se verifica del siguiente modo:

dadera estructura del poder y de ahí que la pregunta por «los que mandan» —según la expresión de un conocido sociólogo— no puede ser contestada limitándose a constatar para hacerlo en lo que dicen las normas jurídicas. Lo que debe hacerse, es un real avalúo de los factores de poder, sean cuales fueren. MARTORELL. *Ibid.*, p. 35.

2.3.3.2.1. Grupo La Fabril

El grupo La Fabril decidió fusionar todas las empresas pertenecientes a su red de distribución y producción con el objeto de hacer más atractiva la venta de toda su capacidad de producción instalada en el país.

El objetivo de este grupo transnacional era desinvertir en Perú para aumentar sus inversiones en Argentina y Brasil.

En 1993 La Fabril S.A. absorbió a las siguientes empresas: Compañía Oleaginosa del Perú S.A., Sociedad Industrial del Sur S.A. y Compañía Molinera Santa Rosa S.A., las mismas que se disolvieron sin liquidarse.

El grupo La Fabril comprendía a la Cía. Molinera Santa Rosa y Sociedad Industrial del Sur. Las otras empresas y su participación en las utilidades del grupo se muestran en el cuadro 34.

Cuadro 34

Fusiones y participaciones de La Fabril

Los estados de ganancias y pérdidas de cada una de las compañías que tomaron parte en la fusión al 30 de junio de 1993: La Fabril S.A. (Fabril), Compañía Oleaginosa del Perú S.A. (COPSA), Sociedad Industrial del Sur S.A. (SIDSUR) y Compañía Molinera Santa Rosa S.A. (Sta. Rosa), mostraron el siguiente resumen de operaciones en el periodo de seis meses terminado en dicha fecha (ajustado por inflación al 31 de diciembre de 1994):

	Fabril	COPSA	SIDSUR	Sta. Rosa
	S/. 000	S/. 000	S/. 000	S/. 000
Total ingreso bruto	33,556	116,488	39,555	76,316
Costo de ventas	(32,171)	(102,890)	(36,978)	(69,629)
Ingreso de operaciones	1,385	13,598	2,577	4,687
Resultado por exposición a la inflación	3,345	1,463	(1,690)	(378)
Impuesto a la renta	(680)	(4,519)	—	(743)
Utilidad neta	4,050	10,542	887	3,566

A la fecha de la fusión, 1 de julio de 1993, La Fabril S.A. emitió un total de 106,023,322 acciones comunes y 19,775,743 acciones del trabajo, de valor nominal S/. 1 cada una, que representan el número total de acciones de las compañías individuales, neto de acciones comunes en poder de La Fabril S.A. (S/. 22,774,000 a valores ajustados al 31 de diciembre de 1993).

La Fabril atravesó un segundo proceso de reestructuración. Los rubros que logró fusionar el Grupo Bunge; la Compañía Oleaginosa del Perú («COPSA»), empresa dedicada a la producción de aceites y grasas comestibles y de jabón de lavar con la Compañía Molinera Santa Rosa («Santa Rosa»), dedicada a la fabricación de harina y fideos y con Sociedad Industrial del Sur («SIDSUR»), dedicada a la producción de harina para uso industrial y doméstico, de fideos y galletas.

2.3.3.2.2. Consorcio Fabril Pacífico

La empresa precursora de esta compañía era CIPPSA que luego absorbió a toda la red de producción, distribución y comercialización.

Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA) adquirió⁽¹⁰⁾ el 100% de la acciones de La Fabril S.A. por S/. 497.8 millones equivalente de US\$ 211.5 millones⁽¹¹⁾.

Los fondos para dicha adquisición fueron obtenidos mediante aporte de capital por S/.145.7 millones y un préstamo bancario sindicado por S/.352 millones equivalente a US\$ 150 millones⁽¹²⁾.

La transacción debió contabilizarse bajo el método de compra en combinación de negocios, mediante el cual debe

10 El 9 de enero de 1995 se firmó el convenio por la transferencia de 11,483,469 acciones a la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A.

Estados Financieros de Consorcio Fabril Pacífico S.A. 1995, p. 26.

11 El pago se efectuó con aportes por US\$ 64MM y un crédito puente por US\$ 150MM otorgado por los bancos Morgan Guaranty Trust Co. de Nueva York, Santander Investment Bank y Swiss Bank; siendo financiada de la siguiente manera: Inversionistas Extranjeros US\$ 40MM y del exterior US\$ 50MM. *Ibid.*, p. 10.

12 Para cumplir con el pago ofrecido, en febrero de 1995 se efectuó un aporte de los accionistas comunes por US\$ 61 millones y de los accionistas del trabajo por US\$ 3 millones. Asimismo, un consorcio de bancos liderado por J.P Morgan otorgó un préstamo puente de US\$ 150 millones por un período de un año. Adicionalmente, se ha previsto un nuevo aporte de capital de US\$ 75 millones y la emisión de bonos en el mercado local por US\$ 40 millones. Se prevé que con recursos interno se amortizarán US\$ 15 millones de la deuda y que el saldo por US\$ 20 millones será refinanciado a mediano plazo con préstamos bancarios.

Un aspecto crucial de la adquisición de La Fabril por parte de Perú Pacífico es la fusión de ambas empresas, la cual se concentró el 1º de junio de 1995, con miras a conformar una operación que se plasme en una estrategia integrada que le asegure el liderazgo en el sector alimentario peruano. Con la fusión, las ventas anuales de Fabril-Pacífico serán de aproximadamente US\$ 350 millones y los ingresos anuales consolidados del Grupo Romero superarán los US\$ 500 millones. *Ibid.*, p. 15.

diferirse la diferencia entre el valor pagado y los valores razonables de los activos y pasivos de la compañía adquirida incluyéndose sus operaciones desde la fecha de compra.

Siguiendo criterios tributarios la Compañía registró dicha transacción en mayo de 1995 como inversiones en valores a su costo de adquisición o valor patrimonial el que sea menor.

Consecuentemente se originó una provisión por fluctuación de inversiones en valores de S/. 198 millones que se haya incluido en el estado de ganancias y pérdidas y en las utilidades retenidas.

El contrato de distribución como consecuencia de la adquisición de La Fabril S.A. la Compañía ha asumido los compromisos del contrato de distribución suscrito por La Fabril S.A. con C-P Perú S.A. para la distribución exclusiva de productos Colgate y Palmolive, tales como detergentes, cremas, pasta dental, jabones y champús, los mismo que son manufacturados o importados por C-P Perú S.A. como contraprestación la Compañía percibe comisiones calculada sobre las ventas netas. Dicho contrato tiene vigencia hasta el 31 de marzo de 1999⁽¹³⁾.

13 A mediados de 1994, el Grupo Bunge tomo la decisión de poner en venta sus operaciones en el Perú, incluyendo La Fabril, con el fin de obtener recursos para mejorar su competitividad en Argentina y Brasil. En este contexto, Perú Pacífico tomó la decisión de participar en esta subasta para aprovechar las excelentes oportunidades de negocio que ofrece esta empresa.

Así, luego de un largo proceso de selección que incluyó a más de quince firmas de primer nivel, a fines de 1994 se declaró ganador a Perú Pacífico, en lo que constituyó la operación privada más grande en la historia del Perú.

El monto finalmente acordado por la transacción que permitió la adquisición del 84.3% de las acciones de La Fabril por parte de Perú Pacífico (el resto son acciones laborales) fue de US\$ 209.2 millones, a lo que debe agregarse casi US\$ 5 millones asignados a los servicios de banca de in-

2.3.4. Política de ventas y segmentación del mercado en la industria harinera

No obstante ser una industria altamente concentrada la molinería de trigo y derivados exhibe un alto grado de competencia, que se trasluce en una agresiva campaña de precios, promoción y publicidad⁽¹⁴⁾.

Los precios en molinería se fijan de acuerdo a los objetivos de ventas y son manejados vía crédito, descuentos y

versión, asesoría legal y gastos financieros que acompañan el proceso. *Informe Anual Unificado 1995*. Grupo Romero, p. 19.

14 *La harina* es el producto resultante de la molienda del grano limpio de trigo con o sin separación parcial de la cáscara en tanto que la *harina integral* es el producto resultante de la molienda del grano de trigo completo y limpio.

La harina sucedánea es la harina de origen diferente al trigo. Se considera subproducto ya que está compuesto por las membranas externas del grano (pericarpio, envoltura de la semilla, capa hialina, capa de aleurona). Se le conoce con diferentes nombres según el grosor y si tiene alguna porción de harina o de germen.

En nuestro medio se ha impuesto dos tipos:

1. *Afrecho o afrecillo* de grosor mediano y prácticamente libre de residuos de harina.

2. *Moyuelo* de grosor fino y con algún residuo de endosperma y germen.

Molinería de trigo: Se entiende por tal a la separación gradual del endosperma (del trigo limpio y temperado) de la manera más efectiva y eficiente posible, de modo que la harina resultante (el endosperma triturado y pulverizado gradualmente) sea de tamaño fino u uniforme, de buen color y exento de partículas de salvado (subproducto o colas)

Principales etapas del proceso:

- Recepción y limpieza preliminar (prelimpieza)
- Limpieza
- Acondicionamiento (temperado)
- Rotura (quebrantamiento)
- Cernido (tamizado)
- Purificación
- Sémolas (desagregación)
- Reducción (comprensión)
- Envasado

Informe del Trigo. Congreso de Alimentación 1992. Ministerio de Agricultura. Maximixe S.A., p. 13.

bonificaciones. Los créditos se conceden generalmente a 15 días manteniendo los precios de contado o también se suele pagar con un cheque a 30 días.

Los descuentos se otorgan en los casos de compras importantes por parte de los mayoristas y son de hasta 3%. Las bonificaciones constituyen un incentivo al cliente que ha comprado y se dan en la modalidad de obsequio de productos.

Por ejemplo por cada 100 paquetes de 10 kg. de fideos el mayorista recibe 10 paquetes adicionales gratis. Las formas de promoción más utilizadas son regalar muestras de los nuevos productos, distribuir recetarios, libros de cocina y llaveros que incentiven a los potenciales clientes al uso de productos. Generalmente son degustadoras en los supermercados las que realizan esta actividad.

La competencia publicitaria tiene como escenario los principales medios de comunicación como la televisión, diarios y otros. También se suele auspiciar a clubes deportivos a fin de difundir la imagen del producto. Este es el caso del Grupo Nicolini con el club Universitario de Deportes.

La segmentación del mercado de fideos responde a dos criterios:

1. Diferenciación entre granel y envasado, y
2. Diferenciación por la calidad del producto. En base a estos criterios se ejecuta la política de ventas.

En general todas las empresas del sector poseen su propia fuerza de ventas lo que les permite colocar su producción a nivel mayorista y en ciertos casos a nivel minorista.

La fuerza de ventas realiza el empadronamiento de los

clientes, toma de pedidos, realiza las cobranzas, presta servicios de cambios, canjes y atiende los reclamos de los clientes.

También realiza labores de *merchandise*, que comprende la buena presentación del producto en buenas condiciones y al precio correcto ante el ama de casa.

2.3.4.1. Gestión empresarial y utilidad

En 1991 la mayoría de las empresas de la industria de molinería de trigo arrojaron pérdidas debido a la importación masiva de harina de trigo que trajo la apertura comercial.

Frente a la apertura comercial que sepultó la etapa del mercado cautivo muchas empresas de molinería de trigo y derivados reajustaron sus costos de producción con la debida premura, logrando amoldarse a la nueva situación. Otras, sin embargo, aún no encuentran la manera de amoldarse.

A ello se añadió los elevados gastos administrativos, financieros y de ventas que superaron el 30% de las ventas netas. Al cierre de 1993 Nicolini debe haber alcanzado ventas netas del orden de los US\$ 140 millones superando en 35% las realizadas en 1992.

Nicolini ha venido reduciendo sus costos de ventas pasando del 90% en 1992 a 74.6% en agosto de 1993. También ha reducido sus gastos administrativos aunque aún mantiene elevados gastos financieros.

Hasta agosto de 1994 esta situación no le había permitido generar utilidades a pesar de que pudo reducir significativamente su nivel de pérdidas respecto a los dos años anteriores.

La conclusión a la que podemos arribar en cuanto a la comercialización de trigo en el Perú es que en los últimos 20 años este muestra una creciente participación en la economía nacional.

Actualmente se importan alrededor de 900,000 TM³ de trigo anuales por un valor CIF superior a US\$ 120'000,000 mientras que en 1991 la producción nacional sólo alcanzó 127,646 TM.

La presencia cada vez más importante de las importaciones de trigo para satisfacer el consumo interno establece una riesgosa subordinación de la economía a los vaivenes del mercado internacional sobre productos que constituyen alimentos básicos del pueblo peruano.

Los molinos en nuestro país afrontan el reto de optimizar sus sistemas de molienda con el objetivo de hacer uso de la manera más eficiente posible del insumo escaso a fin de incrementar su productividad.

Por otro lado es hora de atenuar la dependencia del sector externo en lo que se refiere a la importancia del trigo. Las condiciones generales de topografía, clima y suelo en las zonas productoras son favorables para el cultivo de trigo.

Las modernas variedades desarrolladas, producto del trabajo de muchos años de investigación en nuestra realidad presentan altos rendimientos y son resistentes a las plagas.

Durante 1995 el mercado de fideos se caracterizó por la aparición de nuevas marcas mientras. Las empresas del sector realizaron fuertes inversiones en tecnología y publicidad.

Sin embargo, fue un año típico debido al sustancial au-

mento en la cotización internacional del trigo influyendo en los precios finales de los fideos, restringiendo su demanda y favoreciendo el consumo de productos sustitutos como el arroz y la papa.

Desde abril de 1995 a febrero de 1996 el precio del trigo se incrementó 76% alcanzando el precio más alto de los últimos 20 años. El efecto del precio del trigo en la producción local ha sido mucho mayor que en otros países debido a la política arancelaria vigente y al hecho que se importa casi en su totalidad.

En otros países como Ecuador, Chile, Bolivia, Colombia y Venezuela se cuenta con un arancel flexible, es decir, conforme el precio del trigo aumenta internacionalmente, el arancel baja e incluso en algunos casos procede a subsidiar el precio del trigo a fin de no transferir su efecto al consumidor final.

Es importante mencionar que la tendencia mundial es la disminución de la oferta y al incremento de la demanda del trigo lo que originará una presión en los índices internacionales de los cereales y especialmente del trigo.

Con respecto a la producción podemos señalar que en 1995 la industria de fideos mostró un comportamiento favorable registrando un crecimiento del orden del 5.4% respecto a similar período del año anterior produciéndose en total 225.163 TM.

A nivel desagregado el fideo envasado (fideos de trigo duro y fideos al huevo) fue el único que mostró una variación positiva en sus niveles productivos (46.1%) produciéndose 167,864 TM. En cambio, el fideo corriente o a granel decreció -42.1%, igualmente sucedió con la producción de tallarín especial el cual se contrajo 37.2%.

En relación a las ventas totales de fideos en el año 1995 éstas ascendieron a 223,446 TM observándose un incremento de 4.2% respecto al año anterior.

No obstante las ventas no se incrementaron en los niveles deseados y los márgenes de utilidad de las empresas se redujeron.

El rubro de fideos envasados se incrementó en el año 45.3% vendiéndose 166,192 TM. En cambio la variación en el volumen de ventas del fideo corriente y del tallarín especial evidenciaron caídas del orden del -42.4% y -48.2% respectivamente.

En el mercado de fideos compiten más de 15 marcas entre nacionales e importadas. Entre las nacionales las principales son Don Vittorio, Nicolini, Molitalia, Cogorno y Lavaggi. A nivel regional compiten marcas como Napoli en el norte y Loreto en la selva.

Entre las marcas importadas tenemos a Buitoni, Carozzi y Lucchetti. Esta última marca de procedencia chilena, ingresó a competir a nivel masivo. Incluso tiene previsto una inversión de US\$ 30 millones la cual destinarán para la construcción de una planta de producción en el país que tendrá una capacidad de producción de aproximadamente 36,000 TM anuales.

La empresa Consorcio Fabril Pacífico cuenta con el 35% de participación en el mercado de fideos y Don Vittorio fue la marca líder al alcanzar el 31%. Para 1996 pondrán mayor énfasis en la calidad del producto, presentación, publicidad y promoción.

Respecto a la compañía Molitalia la cual posee 27% de participación podemos señalar que la empresa espera consolidar su imagen en el mercado a través de una ma-

yor fuerza de ventas, distribución y marketing. Entre 1994 y 1995 dicha empresa ha invertido cerca de US\$ 7 millones en maquinaria equipo para ampliar su capacidad instalada.

Por su parte la empresa Nicolini Hnos. se encuentra en reorganización. Entre sus objetivos está aumentar sus niveles de rentabilidad más que incrementar su participación en el mercado.

Para 1996, la competencia continuará siendo agresiva y si los precios del trigo continúan subiendo es probable que no se superen los márgenes de utilidad.

Sin embargo, la industria fideera debería comenzar a tener utilidades. Se prevé que la producción de fideos crezca entre 3% a 5% a pesar que se de un incremento adicional en los precios de los fideos por efecto del trigo.

La presencia de marcas importadas de fideos, en especial Lucchetti, ha originado que las marcas locales hayan cedido un importante porcentaje de su participación en el mercado peruano, tanto a nivel de Lima como de provincias donde existen diferentes marcas líderes.

Según el Ministerio de Agricultura el enfrentamiento de la economía nacional ha afectado a todo el mercado pues en el primer trimestre el consumo de fideos envasados disminuyó en -8.5% y los de granel en -7.6%.

La participación de las marcas de fideos en el mercado peruano es diferenciada si se trata del consumo en Lima o en provincias. En la capital el líder actualmente es la marca Don Vittorio con 28.4% de participación según cifras del Banco Central de Reserva al mes de abril.

En cambio en el mercado de fideos de provincias la mar-

ca líder es Nicolini con 30.4% de participación según cifras de SAMINP al mes de marzo.

En ambas plazas se han registrado importantes cambios debido al ingreso de la marca chilena Lucchetti la cual ingresó a competir el año pasado y actualmente cuenta con el 7% del mercado de Lima y de provincias.

Esto significó que las marcas locales especialmente Don Vittorio y Nicolini cedan participación a la marca importada ya que el consumo de fideos a nivel nacional no tuvo un crecimiento significativo en 1995.

El aparente aumento de la demanda de fideos envasados sólo tuvo efecto de sustitución de los fideos a granel. Según cifras del Ministerio de Agricultura en 1995 las ventas de fideos envasados aumentaron el 45.3% respecto al año anterior pero las ventas de fideo a granel se redujeron en -42.4%.

En el primer trimestre del presente año continúa disminuyendo el consumo de fideos en el país incluso en los envasado cuyas ventas se redujeron en -8.5% respecto al período enero-marzo de 1995. Las ventas de fideos a granel cayeron en -7.6% en dicho período.

El mercado peruano de fideos en 1995 fue muy dinámico en publicidad e ingreso de nuevas marcas pero finalmente no tuvo crecimiento debido al aumento del precio internacional del trigo el cual tuvo que ser trasladado parcialmente a los precios finales de los fideos reduciendo la demanda.

En Lima la marca de fideos Don Vittorio producida por Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico continúa siendo líder pero su participación ha disminuido de 31.4% al 28.4% entre abril de 1995 y abril de 1996 según cifras de SAMIMP.

Molitalia, que ocupa el segundo lugar en este mercado, prácticamente ha mantenido su participación pues sólo varió de 21.3% a 21.7%.

Nicolini, al igual que Don Vittorio, también ha sido afectada por la incursión de Lucchetti pues su participación disminuyó de 27.1% a 21.5% respectivamente. También tienen presencia en este mercado las marcas locales Cogorno, Lavaggi y Alianza.

En provincias Nicolini continúa siendo la marca líder al contar con 30.4% de este mercado. No obstante haber disminuido su participación en 5 puntos entre abril de 1995 y marzo del presente año según cifras de SAMINP.

Le sigue muy de cerca Don Vittorio con 28.4% que también perdió cerca de 7 puntos. El tercer lugar está disputado por Molitalia y Lavaggi por una diferencia de dos puntos. Cabe destacar que ambas marcas sí lograron incrementar su participación en el mercado de provincia.

En estas plazas, la participación de las marcas importadas, incluyendo al Luchetti de Chile y Lazaroni de Bolivia aumentó de 0.7% en abril de 1995 a 10% a marzo del presente año (cuadros 35 a 37).

Cuadro 35
Principales empresas de molinería de granos (millones US \$)

Empresas	1989 Ingreso	1989 Utilidad	1990 Ingreso	1990 Utilidad	1991 Ingreso	1991 Utilidad
. 1. Nicolini Hermanos	23,0	2,02	31,4	0,51	91,7	(21,65)
. 2. Cía. Molinera del Perú	15,6	0,76	19,4	0,15	45,7	(21,36)
. 3. Eugenio Cogorno Mol. Excelsior	10,8	1,31	-	-	36,0	(4,50)
. 4. Cía. Molinera Santa Rosa	9,9	4,60	-	-	35,7	(1,97)
. 5. Molitalia	6,7	0,82	-	-	23,5	(2,28)
. 6. Molinera Inca	5,1	1,45	6,9	1,10	14,1	0,07
. 7. Industria Teal	4,2	0,30	-	-	12,7	(0,37)
. 8. Eugenio Cogorno Mol. Trujillo	3,0	0,47	-	-	7,3	0,07
. 9. Molino Piura	2,6	0,44	2,6	0,16	-	-
10. Molinera del Sur	2,5	(0,33)	-	-	5,0	(2,59)
11. Lavaggi Hermanos	2,1	0,31	-	-	7,2	0,67
12. Molino El Triunfo	1,1	(0,06)	-	-	6,7	(0,22)
13. Molinos Cusipata	0,9	0,00	-	-	-	-
14. Antonio de Col Molinera Tacna	0,8	0,06	-	-	5,7	0,49
15. Cía. Molinera del Mantaro	0,7	(0,26)	-	-	-	-
16. Perales Huancaruna	-	-	1,5	0,01	-	-
17. Molinera Iquitos Guiulfo	-	-	-	-	13,3	0,06
18. Molinera Manuel B. Valencia Sucs.	-	-	-	-	4,4	(0,05)
19. Molino Santa Luciana	-	-	-	-	4,0	(0,11)
Total	89,0	11,91	61,7	1,93	317,0	(55,24)

Fuente: Maximixe S.A., Informe de Empresas de Trigo, 1994.

Cuadro 36
Fideos: Penetración en los hogares
 Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	1992	1993	1994
A nivel de compra	98,4	97,6	98,7
Envasados:	34,0	45,2	94,6
<i>Total Nicolini</i>	18,8	27,2	61,4
Nicolini	16,9	18,9	16,1
Nicolini (grano duro)	—	7,6	8,3
Nicolini familiar	—	23,7	50,2
<i>Total Don Vittorio</i>	0,7	17,3	67,0
Don Vittorio	6,4	3,7	0,2
Don Vittorio (trigo duro)	—	2,1	2,0
Don Vittorio de diario	—	40,1	66,5
<i>Total Molitalia</i>	8,2	10,8	77,8
Molitalia	4,3	0,7	—
Molitalia (trigo duro)	—	10,3	44,8
<i>Alianza</i>	1,9	1,3	0,9
<i>Total Lavaggi</i>	4,1	3,1	10,2
Lavaggi	4,1	2,9	8,2
Lavaggi económico	—	1,5	2,3
<i>Total Cogorno</i>	3,9	72,7	73,8
Cogorno	3,9	30,5	23,2
Cogorno del hogar	—	42,2	46,1
Dietético (gluten)	0,1	0,1	10,1
Otro envasado	4,0	4,9	5,5
Marcas importadas	2,9	9,1	3,5
No compraron	1,6	2,4	1,3

Cuadro 37
Harina: Penetración en los hogares
 Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	1992	1993	1994
Compraron	55,8	53,1	47,1
Envasados:	33,2	29,3	26,9
<i>Total Santa Rosa</i>	—	19,8	16,2
Blanca Flor	22,6	18,4	14,1
Favorita	3,4	2,2	2,3
Nicolini	5,0	10,5	11,0
Blanca Nieve	4,7	0,8	0,5
Cogorno	0,8	0,5	0,6
Field	0,2	—	—
Molitalia	3,3	2,4	2,5
Otra envasada	0,2	—	—
Marcas importadas	0,1	—	—
Suelta	29,3	29,7	25,5
No compraron	44,2	46,9	52,9

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

2.3.5. La industria de aceites y grasas

La producción de aceites y grasas vegetal y/o animal está experimentando desde fines del año pasado una desaceleración de la actividad productiva (cuadros 38 y 39).

Durante el mes de diciembre de 1995 se registró tan sólo un crecimiento del 1.6% respecto a similar mes del año anterior utilizando a su vez el 75.2% de la capacidad instalada.

Los rubros que registraron mayores niveles de producción fueron el aceite vegetal (3.6%) y compuesto (2.4%) y por el lado de las grasas tanto la manteca como la margarina evidenciaron caídas del orden del -2.2% y -3.5% respectivamente.

Únicamente las ventas del aceite compuesto registraron un crecimiento de 13.95% de manera contraria a las ventas de aceite vegetal, manteca y margarina, que decrecieron en -7.6%, -5.11 y -11.0% respectivamente.

Dado el menor dinamismo que experimenta la economía en el primer mes del año este sector evidenció una mayor contracción en sus niveles de producción cayendo en -2.2% y empleando en promedio tan sólo el 62.5% de su capacidad instalada. Según información proporcionada por el Ministerio de Agricultura en enero se produjeron 10,197 TM de aceite para mesa o cocina.

Como se sabe el sector elabora aceites líquidos tanto vegetal como compuestos en sus presentaciones en botella y a granel, mantecas para la industria alimentaria y de planificación y margarinas tanto para consumo industrial como para consumo humano directo.

Las principales materias primas que utiliza el sector para la elaboración de aceites y grasas se clasifican en insumos sin elaborar e insumos elaborados.

El uso de los insumos sin elaborar fue, en el caso de la pepa de algodón y del germen de maíz, de 6.8% y 0.8% del año precedente mientras que, de los insumos elaborados más utilizados, el aceite crudo de palma creció 14.7%, aceite crudo de canela 91.96%, aceite crudo de algodón 71.0% y el aceite semirefinado algodón 136.5%.

Respecto a los principales problemas que afectan al sec-

tor en la actualidad y que explican su débil comportamiento figuran el contrabando, que a pesar de haber disminuido, aún se concentra en zonas como Puno y desde Tumbes a Chiclayo.

También las importaciones a precios de dumping de aceite vegetal envasado de soya procedente de Bolivia que, además, son internadas gozando de preferencias arancelaria en virtud del acuerdo bilateral vigente entre ambos países.

Entre las principales empresas que actúan en el mercado tenemos a Consorcio Fabril Pacífico e Industrias Pacocha S.A. captando ambas la mayor parte del mercado.

En el caso de Industrias Pacocha S.A. el 50.1% de sus acciones han sido adquiridos por la empresa transnacional Unilever de origen holandés, la cual es reconocida a nivel mundial como una de las principales industrias en el rubro alimenticio.

Adicionalmente, existen otras empresas que en algunos casos producen a nivel regional y departamental dedicándose a producir uno o dos productos oleaginosos.

Respecto a inversiones en publicidad podemos afirmar que debido a que la producción del sector de aceites y grasas ha decrecido las empresas han optado por no destinar fuertes sumas a este rubro.

Las perspectivas que tiene el sector aceites y grasas dependen en gran medida del comportamiento de la economía. Desde el punto de vista de la demanda la evolución del poder adquisitivo de la población será un factor importante lo que determinará una mayor producción por parte de la mencionada industria.

En la actualidad el consumo *per cápita* de aceites es de 10 litros anuales. Por su parte la producción fue de 131,750 TM experimentando una progresiva recuperación de 6% entre enero y julio. Las ventas internas se incrementaron 5%. Ello implica que la competencia entre los nacionales e importados será mayor. Así tenemos incrementos en los ingresos del exterior en aproximadamente 6%.

La presencia que tienen los productos importados respecto a los fabricados al interior del territorio nacional es 22%, resultado que se torna representativo por la presencia de diversas marcas bolivianas y argentinas que operan en el comercio interno.

Los fabricantes nacionales formales están agrupados en 10 empresas, siendo las de mayor participación del mercado el Consorcio Fabril Perú Pacífico e Industria Pacocha. Las tendencias nos muestran que el mercado está liderado por las principales marcas con una participación de 66%, donde encontramos a Primor, Crisol, Capri y Cocinero.

La presencia de capital extranjero en el país ha estado destinado, tanto a la capitalización de las empresas existentes como al desarrollo de nuevas líneas y proyectos destinados a expandir sus mercados.

Las principales empresas esperan que se produzca un incremento del mercado nacional. Por ello, las compañías nacionales y extranjeras seguirán invirtiendo buscando la mayor presencia.

Cuadro 38
Jabón de lavar: Penetración en los hogares
 Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	1992	1993	1994
Compraron	86,9	84,6	83,6
<i>Fabril S.A.</i>			
<i>Total Bolívar</i>	65,5	71,5	71,5
Bolívar	65,5	40,5	31,5
Bolívar Limón	—	51,9	54,9
Bolívar Extra Blancura	—	—	15,5
<i>Pacocha S.A.</i>			
<i>Total Marsella</i>	27,0	24,5	23,1
Marsella	27,0	16,2	7,9
Marsella Limón	—	14,7	14,0
Marsella Azul	—	—	6,2
<i>CIPP S.A.</i>			
<i>Total Jumbo</i>	11,3	8,3	9,1
Jumbo	11,3	4,3	4,2
Jumbo Limón	—	—	5,5
Purísimo	1,2	0,2	—
San Martín	2,1	0,3	—
Trome	3,3	1,9	1,6
Cóndor	1,5	0,5	0,5
Mágico	0,6	0,2	—
Otro	4,3	3,7	3,8
Marcas importadas	0,9	2,5	1,9
No compraron	13,1	15,4	16,4

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

Cuadro 39
Jabón de tocador: Penetración en los hogares
 Según tipo y marca: 1992-1994

Tipo y marca	1992	1993	1994
Compraron	92,5	90,0	87,3
Pacocha	53,6	54,5	51,6
Lux	20,1	20,8	18,4
Rexona	21,0	19,4	16,2
Rosas y Limón	27,0	28,7	29,1
P&G	46,1	37,5	36,6
Camay	28,0	22,1	20,6
Moncler	8,4	8,2	10,5
Safeguard	11,9	8,8	8,3
Riviera	5,6	—	—
Fabril	43,0	39,0	30,5
Nivea	14,9	13,3	11,7
Alvión	1,3	0,6	0,2
Palmolive	32,1	29,3	21,4
Perú Pacífico	2,7	0,8	0,3
Biutti	2,7	0,8	0,3
Neko	4,4	3,9	3,7
Otros	7,3	11,0	11,4
Palmolive	7,5	10,0	12,7
No compraron	—	—	—
Palmolive	—	0,1	0,1

Fuente: Cuanto S.A., *Perú en números 1995*.

ANÁLISIS HISTÓRICO LEGAL DE LAS INDUSTRIAS HARINERA Y OLEAGINOSA

3.1. La normatividad legal de las industrias harinera y oleaginosa durante el gobierno militar (1968 - 1979)

La política industrial impuesta por el gobierno militar de 1968 liderado por el General Juan Velasco Alvarado, se caracterizó por:

1. La sustitución de capitales extranjeros por una creciente participación del Estado en la economía nacional.
2. El intento de la creación de un mercado ampliado conformado por los Países del Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia y Perú).

En 1965, los gobiernos de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela plantearon fórmulas para resolver la inactividad de la ALALC.

En agosto de 1966 éstas dieron lugar a la firma de la Declaración de Bogotá en la que estos países expresaron claramente la necesidad de «alentar una acción conjunta a fin de lograr, dentro de la ALALC, la adopción de fórmulas prácticas para acelerar al máximo el progreso de

los países de menor desarrollo relativo y de mercado insuficiente⁽¹⁾».

Recogido más tarde por los Presidentes de América reunidos en Punta del Este, en abril de 1967 este planteamiento quedó plasmado en un acuerdo de integración subregional tendiente a promover el desarrollo equilibrado y armónico de los cinco países promotores, documento que, a pesar de haberse firmado en Bogotá el 26 de mayo de 1968, se denominó Acuerdo de Cartagena en una referencia específica a la ciudad colombiana donde se habían desarrollado las negociaciones definitivas.

Para lograr sus metas los países signatarios se propusieron lograr la formación de un mercado subregional en el que se aplicaría una programación conjunta tanto para el sector industrial como para el agropecuario, la planificación de la infraestructura física y social, la armonización de las políticas cambiaria, monetaria, financiera y fiscal, incluyendo el tratamiento común a los capitales de la subregión o de fuera de ella, una política comercial común frente a terceros países y por último, una adecuación de métodos y técnicas de planificación.

Dicho conjunto de medidas se resumían en:

1. Control de precios.
2. Política de barreras arancelarias.
3. Control total de las importaciones.

Estas políticas fueron acostumbrando a los empresarios

1 BARDELLA, Gianfranco. *Un Siglo en la Vida Económica del Perú (1889-1989)*. Banco del Crédito del Perú, Lima, 1989, p. 473.

a una total protección del Estado y a mantener estrechos lazos de dependencia de los Ministerios.

Es importante señalar que los acuerdos tomados por los líderes de estos países obedecían a la teoría económica imperante que, desarrollada por la CEPAL, se denominaba la teoría de la dependencia y dominación.

Esta expresaba que conforme transcurría el tiempo los términos de intercambio se deterioraban en detrimento de los países del tercer mundo y en consecuencia se debía vender cada vez mas materias primas por el mismo bien industrial.

A este deterioro se sumaba la penetración de las empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo las que en vez de desarrollar el país en forma armoniosa lo que hacían era crear enclaves que miraban hacia afuera creando polos de desarrollo pero no una economía integrada.

La respuesta era proteger a la incipiente industria, expropiar al capital extranjero y luego pagar la deuda con lo que las empresas nacionales podrían producir atendiendo aquello que un mercado ampliado podría demandar. De allí la necesidad de la integración subregional y la política de sustitución de importaciones

El estatuto revolucionario del gobierno militar en su artículo primero señalaba:

... recogiendo el anhelo ciudadano y consciente de la impostergable necesidad de poner fin al caos económico, a la inmoralidad administrativa, a la improvisación, al entreguismo respecto a las fuentes naturales de riqueza y a su explotación en beneficio de grupos privilegiados.

Bajo este discurso el estatuto militar dejó en suspenso las normas de la Constitución de 1933, que en rigor no especificaba una política económica constitucional pero dejaba en libertad la actividad del mercado.

La Constitución de 1933 señalaba en su artículo 16° en forma textual:

Están prohibidos los monopolios y acaparamientos industriales y comerciales. La ley fijará las penas que se impongan a los contraventores. Sólo la ley puede establecer monopolios y estancos del Estado en exclusivo interés nacional.

Y el artículo 17° agregaba:

Las compañías mercantiles, nacionales o extranjeras, están sujetas, sin restricciones, a las leyes de la República. En todo contrato del Estado con extranjeros, o en las concesiones que otorgue aquél en favor de éstos, debe constar el sometimiento expreso de los segundos a las leyes y a los tribunales de la República y su renuncia a toda reclamación diplomática.

Durante el régimen militar, y especialmente en la década del 70, volvió a emplearse el mecanismo del control de precios. Ello incurrió cuando el gobierno trató de contrarrestar la presión inflacionaria que el mismo había creado por el excesivo gasto público y la desacertada política económica, regulando los precios del sector privado.

En enero de 1973, mediante el Decreto Ley 19885, se congelan todos los precios y tarifas que regían el 31 de diciembre de 1972, estableciéndose que solo el ministerio pertinente podría autorizar su modificación. Los infracto-

res estaban sujetos a multa, prisión e incluso clausura del establecimiento, según la gravedad del delito.

Tres meses después, esta norma es sustituida por el Decreto Ley N° 19978, que solo mantiene el congelamiento de precios para una lista de bienes y servicios seleccionada por cada ministerio. El resto de bienes se regiría por las condiciones del mercado. Se establece también una distinción entre control y fiscalización de precios. Los bienes y servicios sujetos al primer sistema no podían ver elevados sus precios sin autorización previa del ministerio respectivo, por Resolución Suprema. El segundo sistema permitía variar primero los precios, siempre y cuando la empresa dé cuenta de ello al ministerio respectivo, acompañando, mediante declaración jurada, los estudios justificatorios, dejando abierta la posibilidad de una posterior modificación a instancias de la autoridad gubernamental.

Dichas regulaciones no tuvieron el más mínimo efecto sobre el bienestar de los consumidores, acentuándose más bien el alza de los precios, que de 9.5% en 1973 se elevó a 16.9% y 23.6% en 1974 y 1975, respectivamente. Sin embargo, el gobierno siguió insistiendo en aplicar esta medida, y en febrero de 1976 modifica el dispositivo anterior por el Decreto Ley 21433, que mantiene el sistema de control de precios para los bienes que determina cada ministerio y cambia la denominación de bienes fiscalizados por la de bienes regulados. El único elemento nuevo que introduce este decreto es la fijación de márgenes de comercialización por los ministerios respectivos, para los casos en que la naturaleza del producto no permite fijar los precios de venta al público.

En enero de 1977 el gobierno militar dicta el Decreto Ley N° 21782, por el que se flexibiliza la lista de bienes su-

jetos a control de precios. Pero el resto de dispositivos es similar a los del anterior decreto.

Estos dispositivos de control y regulación de precios mantuvieron su vigencia hasta 1980. Durante su período de aplicación, es decir, entre 1973 y 1980, la tasa anual de inflación fue creciendo aceleradamente de 9.5% a más de 60%, con un promedio de 41.5%, a diferencia del 8.9% de inflación anual que se tuvo durante el período 1960 - 1972, en que no hubo control de precios.

Cabe remarcar que en 1965 y 1968 hubo dos alzas de precios significativas (16.2% y 19.2% respectivamente), pero el hecho de no haber controles contribuyó a que luego se restableciese la tendencia normal de crecimiento de los precios.

El artículo 5º del Decreto Ley N° 17063 aseguró la suspensión de las normas constitucionales que no se ajustaran a los objetivos del gobierno militar:

Artículo 5º. - El gobierno revolucionario actuará conforme a las disposiciones del presente estatuto y a las de la Constitución del Estado, leyes y demás disposiciones en cuanto sean compatibles con los objetivos del gobierno revolucionario.

La violenta transformación de la economía peruana se inició un año después con dispositivos que expulsaban o restringían capitales extranjeros y protegían la industria nacional⁽²⁾.

3.1.1. Normas sobre harina de trigo y oleaginosas 1968 - 1986

El 6 de junio de 1969 el gobierno militar dicta el Decre-

² Decreto Ley N°17063 del 3 de octubre de 1968.

to Ley N° 17684 que dispuso que el Ministerio de Agricultura fijara los precios de los artículos alimenticios.

Con esto el gobierno buscaba mejorar el nivel de vida dando prioridad a los sectores menos favorecidos. Una de las formas de lograr este objetivo era abaratar los productos de consumo masivo.

Para ello se fijó una lista de productos considerados como básicos para la alimentación popular lo que vino en denominarse la canasta básica. Entre los productos básicos se encontraban el pan, la harina y los aceites. Se recomendó al Ministerio de Agricultura la fijación de los precios de la lista de productos básicos.

Podemos considerar a esta norma como la iniciadora del control de la economía por parte del Estado. Este se convierte a partir de este momento en un agente relevante de la producción y comercialización de bienes. Un factor importante a tomar en cuenta por los industriales pues modifica la cadena de valor agregado. A partir de estas disposiciones podemos ver con más claridad el manejo de una economía mercantilista.

En cuanto política sectorial se dispuso la constitución de una *Comisión de Alto Nivel Técnico* para estudiar los aceites y grasas. La comisión se creó a través de la Resolución Suprema N° 685-70-AG la que textualmente decía en sus considerandos:

Artículo 1°.- Constitúyase una Comisión del más alto nivel técnico, encargada de estudiar en forma integral el problema de la producción de aceites y grasas.

Aduciendo falta de concordancia entre la demanda interna y la producción aceitera del país, se vio la necesidad

de recurrir a las importaciones, las mismas que de acuerdo con los cronogramas respectivos fueron cada vez mayores.

Dichas importaciones originaban el inevitable y elevado egreso de divisas las que debían ser reservadas para su aplicación en otros campos del comercio e industrias.

Tal situación debía ser corregida por lo cual era indispensable el estudio, al más alto nivel técnico de la promoción de nuevos y distintos granos oleaginosos.

Dentro de este contexto el Estado autorizó frecuentemente a EPSA, empresa del Estado, a efectuar la totalidad de la comercialización del aceite importado, a través de dispositivos como el Decreto Supremo N° 197-70-AG y el Decreto Supremo N° 237-70-AG. Este último textualmente decía:

- 1.- Autorícese a EPSA a comercializar el íntegro del aceite importado al que se refiere el Decreto Supremo N° 197/70 a los precios de plaza dentro de los fines de regulación del mercado interno.
- 2.- Autorícese al Ministerio a cubrir la diferencia que pudiere existir entre el precio total de importación del aceite y su valor de venta.

La autorización de compra de aceite se formuló teniendo en cuenta que correspondía a EPSA regular el abastecimiento nacional de productos alimenticios de origen agropecuario a través de las importaciones que se consideren necesarias.

Esto dio lugar al monopolio estatal en la importación de insumos. Según el criterio del gobierno militar los precios que se pagaban por el aceite importado y que regían en el

mercado internacional incidían decididamente sobre el precio final del producto el mismo que no podía ser alterado sin acusar una fuerte incidencia en la economía familiar, esto es, en la canasta básica.

Por ello era necesario autorizar a la Empresa Pública de Servicios Agropecuarios (EPSA) la comercialización del aceite importado, garantizando con ello la cobertura de la diferencia que pudiera existir entre el valor de compra y el de venta por lo menos una vez al mes.

Estos dispositivos autorizaban a EPSA a comercializar el íntegro del aceite importado (Decreto Supremo N° 197-70-AG).

Esta norma determinó características únicas de la industria oleaginosa. Al ocuparse el Estado de la comercialización del aceite importado el mercado se volvió más predecible y los riesgos para la industria disminuyeron al conocerse las políticas a seguir por las entidades estatales.

Las empresas comercializadoras disfrutaron de una relativa certidumbre del mercado al reducirse el número de agentes intervinientes a uno sólo: El Estado. Este factor influyó en la barrera de entrada de la industria oleaginosa afectando el modelo de competencia estratégico.

Esta variable rigió durante los siguientes 20 años. Bajo esta normatividad los empresarios no tuvieron que preocuparse por las importaciones o de la variabilidad de precios internacionales porque el Estado financiaba y brindaba la infraestructura necesaria para llevar a cabo una política de importaciones con beneficio claro para las empresas comercializadoras de oleaginosas.

Igual situación ocurrió en la industria harinera. El 26 de octubre de 1971 se promulga el Decreto Supremo N°

398-71-AG el que establecía textualmente que los molinos productores de harina debían entregar a EPSA a cuenta de cuotas de impuestos 5,000 Tm. de trigo. Se consideraba deber del Estado velar por el normal abastecimiento de los productos agropecuarios. A esta norma le siguieron otras referidas a las importaciones de insumos.

El deseo del gobierno por controlar el mercado de productos importados tenía por finalidad su paulatina reducción y final extinción.

Por ello el Estado se reservó la importación de insumos que fueran calificadas como fundamentales conforme puede verse del Decreto Ley N° 19031 del 16 de noviembre de 1971.

En sus considerandos se limitaron las razones de tales medidas a las siguientes:

Aduciendo a que la producción nacional es deficitaria, la importación de insumos fundamentales calificados como de industria básica debe ser hecha exclusivamente por el Estado.

Como hemos señalado estas normas originaron la modificación de estrategias competitivas por el papel desarrollado por el Estado en la industria harinera.

Al igual que las empresas oleaginosas, las harineras abandonaron la infraestructura desarrollada e implementada para la importación de sus insumos. El Estado asumió estos gastos y las empresas harineras ahorraron el costo que implica tener una infraestructura compleja.

Todo esto significó que el Estado se convirtió en el proveedor único de las empresas harineras y oleaginosas. El Estado se encargaba de comprar en el mercado internacio-

nal tanto los insumos como aquéllos productos sustitutos de las industrias harineras y oleaginosas peruanas.

De esta forma se configuró de un lado un oligopolio de demanda o monopsomio por parte de un reducido y privilegiado grupo en un sector fundamental de la economía y un monopolio del extremo de la oferta a cargo del Estado.

El poder político comenzó a tomar importantes decisiones en su rol empresarial regulando detalladamente los sectores industriales comentados y tomando medidas proteccionistas negociadas con las industrias del sector, medidas que se adoptaban de espaldas al mercado.

Otra consecuencia derivada del control de precios fue la intervención del Estado en la toma de decisiones, cada vez que era necesario modificar los precios de los productos sometidos a control.

Fue una economía estatizada, donde las decisiones del ejecutivo no eran motivadas por las fuerzas del mercado sino por intereses demagógicos. Dichos incrementos se producían cuando la economía mundial y los factores inflacionarios hacían imposible, aún con los subsidios existentes, la permanencia de los precios.

Sin embargo, como podemos observar las decisiones sobre la elevación de precios fueron motivadas en las normas con consideraciones como «el incremento en los costos de producción». Estos incrementos eran logrados por los grupos de presión gremial y no precisamente para velar por un adecuado abastecimiento de los hogares populares.

Al alejar las fuerzas del mercado y la competencia como mecanismo regulador fue más fácil para los grupos de presión obtener incrementos a voluntad.

Mediante Decreto Ley N° 19885 del 9 de enero de 1973 se determinó que los precios de venta de productos y las tarifas hasta 1972 no se variarían.

Este dispositivo en sus considerandos hacía alusión al deber del Estado de cautelar la economía de la población y debido a que se había dado un aumento injustificado de los precios.

Se decretaba que:

Los precios de venta al consumidor y las tarifas que reglan hasta el 31 de diciembre de 1972 no se variarían.

En este dispositivo se dispuso asimismo que en casos justificados, a solicitud del interesado y previo estudio pertinente se podrá autorizar la modificación de precios o tarifas mediante resolución ministerial.

Como puede verse el Estado controlaba en forma exclusiva el insumo y manejaba también los precios finales con lo cual se destruyó definitivamente el concepto de libre mercado manejándose artificialmente la oferta y la demanda.

Por un lado se regularon los insumos y por el otro el precio al consumidor. Esto determinó que el único agente con el cual debían tratar las industrias era con el Ministro del sector. El lobby se hacía esencial para la supervivencia de cualquier empresa y ofrecía enormes recompensas si se realizaba en forma adecuada y eficiente.

El 25 de enero de 1973, a través de la Resolución Ministerial N° 028-73 IC/DGC, se fijaron límites porcentuales de reajuste de precios de venta en varias clases de fideos de las empresas industriales: Cía. Molinera Santa Rosa S.A. y Nicolini Hnos. S.A.

El dispositivo decía:

Vistos los expedientes presentados por las empresas industriales Cía. Molinera Santa Rosa y Nicolini Hnos por los que solicitan se les autorice el reajuste de los precios de los productos, fideos a granel, fideos envasados corriente y fideos envasados al huevo en concordancia con lo estipulado por el artículo 2º del Decreto Ley N° 19885.

Estas empresas solicitaron se les autorice reajustar los precios de sus productos de conformidad con el Decreto Ley N° 19885, inc. 2. El Estado en los considerandos de dicha Resolución señalaba que:

Según los informes y estudios realizados acerca del incremento en los costos de producción...

Se resolvió un incremento del 4% del fabricante al minorista y de 3.5% del minorista al público. Hay que mencionar que el aumento autorizado lo pueden hacer además las otras empresas de la industria bajo condición que no superen los límites que permitía esta resolución.

Era preocupación de los industriales el obtener la autorización oficial que permitiera adecuar los precios legales con sus costos de producción y márgenes deseados de utilidad.

La política del control de las importaciones, comercialización y abastecimiento de insumos y productos de la industria harinera y oleaginosa continuó con una serie de dispositivos que regulaban la compra, el peso, la producción y demás aspectos.

Ocurrieron situaciones que ejemplifican esta situación como cuando se autorizó a EPSA a comprar 85,000 Tm. de

trigo para consumo el 11 de junio de 1973, a través de la Resolución Ministerial N° 2221-73-AG.

En esa oportunidad el gobierno de los Estados Unidos otorgó al gobierno del Perú una línea de crédito por US\$ 80'000,000.00 para adquirir productos de una lista de alimentos elegibles y el gobierno debía cumplir con el abastecimiento de los alimentos programados por el Ministerio de Agricultura.

El gobierno fijó en 82% la mínima extracción de harina en el proceso de molienda de trigo (Resolución Directoral N° 2068-IC-DGI-73 del 20 de noviembre de 1973).

La fijación de un porcentaje mínimo de extracción de harina del insumo es la respuesta del Estado a las excesivas mermas declaradas por los industriales los que bajo este pretexto podían beneficiarse con ventas paralelas del producto, ventas que hacían fuera de cualquier control de precio. El porcentaje mínimo también fue motivado por la necesidad de obtener la máxima productividad del trigo a fin de abaratar costos.

Mientras el Perú seguía manteniendo un régimen deficitario en la producción el precio internacional del trigo fue creciendo. Por ello con la Resolución N° 19-74-IT-DS del 22 de enero de 1974 se fijó el valor de venta de la harina de trigo tipo extra.

En estos años el gobierno en respuesta a la actuación de los grupos de presión gremial seguía argumentando, como motivo del incremento de precios:

El deber del Estado es proporcionar un nivel apropiado de abastecimiento de los productos básicos... La harina de trigo es un alimento básico.

Sin embargo los productos se incrementaban no solo por el incremento del insumo sino por el interés de los gremios empresariales de la Sociedad de Industrias en aumentar el precio de la harina de trigo, por ejemplo:

Las actualizaciones de precios continuaron con la Resolución N° 0174-74-AG del 20 de febrero de 1974 (actualizan el precio de venta del trigo nacional para pagar a productores). Se había fijado el precio del trigo nacional pero en sus considerandos argumentaban:

... que era necesario actualizar dichos precios para incentivar la producción nacional y así favorecer al agricultor.

Por ello se resolvió aumentar el precio de la harina de trigo de todos los tipos que se producían en el país. A pesar que todos conocían que el trigo cultivado por el agricultor peruano era un pequeño porcentaje del consumo nacional y donde el abastecimiento del país era cubierto mediante las compras de trigo o harina importadas por el mismo Estado a través de EPSA.

Otro incremento se dio con la Resolución Ministerial N° 1006-78-AG del 30 de diciembre de 1974 en el cual se reajustaron los precios de venta del trigo nacional para cubrir el aumento del costo de producción.

Igualmente de conformidad con la Resolución Ministerial N° 2182-74-AG y la Resolución Ministerial N° 0178-74-AG se consideró necesario reajustar los precios de venta del trigo nacional, con la finalidad de cubrir el incremento del costo de producción, así como para incentivar el cultivo.

Dentro de los dispositivos que regulaban la comercialización se dictó la Resolución Ministerial N° 2142-74-AG del 9 de agosto de 1974 mediante la cual se fijaban lugares

para comerciar el trigo en 9 distritos del país. Antecedía a esta norma el artículo 6 de la Resolución N° 0174-74-AG que autorizó a EPSA adquirir el trigo en determinados lugares.

Para ello fue necesario oficializar los centros de acopio donde se adquiriría el trigo nacional. Se señaló a estos efectos que dichos lugares estarían en: Huancabamba, Chachapoyas, Cajamarca, Huambos, Acocró, Ayacucho, Huanta y Tambo.

Así como hemos señalado la interferencia del Estado en la importación del insumo esta normatividad influye en la cadena de valor pues determina los canales y puntos de distribución y con ello maneja la intermediación agregando ineficiencias al mercado.

La elaboración de productos derivados de la harina también motivó la expedición de normas específicas puesto que los insumos eran importados por el Estado. Por ejemplo, EPSA fue autorizada a vender el trigo importado en Iquitos a S/. 3,289.50 la Tm. para elaborar pan «vico».

Con la Resolución Ministerial N° 331-78-MINCOM-DGCI del 30 de diciembre de 1974, habiéndose verificado el aumento del precio internacional del trigo así como el hecho que la harina de trigo que se utilizaba en Iquitos y zonas aledañas debía tener características especiales por las condiciones económicas existentes.

Por ello se resolvió aumentar el precio de venta de la harina de trigo que no se use para elaborar pan «vico» quedando el precio en S/. 3,289.50, a diferencia de los S/. 4,644.00 que era el precio de la harina de trigo que se usaba para otros fines. Otro tanto ocurría en Lima y demás provincias.

Mediante la Resolución N° 301-74-IT-DGI del 30 de diciembre de 1974 se fijaron precios de la harina de trigo por kg. para productos distintos al pan francés. Sus considerandos señalaban que:

Continuando con la política del gobierno, que casi todo el consumo nacional proviene de importaciones subvencionadas y que el precio internacional del trigo ha crecido...

Se resolvió aumentar el precio del trigo a S/. 4,618.00 cuando se usara para elaborar pan francés y en S/. 6,192.00 para elaborar otros productos.

El control estatal alteró las fuerzas del mercado y pretendió regular con dispositivos legales la actividad harinera y panificadora en su totalidad. El control de la producción en la industria del trigo se dio con la Resolución Ministerial N° 0007-75-AL del 21 de enero de 1975 que normó la producción y la comercialización de trigo tipo extra para hacer el pan.

De conformidad con la Resolución Ministerial N° 301-74-IT-DGI, la Resolución Ministerial N° 019-74-IT-DS y la Resolución Ministerial N° 331-74-MINCO-DGCI se resolvió normar la producción del trigo en lo referente a la mínima extracción en el proceso de molienda, el precio del pan, informes periódicos al Ministerio de Alimentación, el precio de la harina para su venta a los productores de pan, exhibición de precios, horarios de atención, etc.

La Resolución Ministerial N° 0044-75-AL del 11 de marzo de 1975 señaló dependencias donde se debían registrar los productores de pan.

Conforme a la Resolución Ministerial N° 0007-75-AL se fijó la necesidad de señalar las dependencias a las que los

productores de pan debían dirigirse para controlar de mejor manera sus ventas. Por ello se resolvió que los productores de pan se registren en las oficinas de las direcciones zonales del Ministerio de Alimentación.

La Resolución Ministerial N° 865-69-AP/DGC del 28 de noviembre de 1976 regula que la importación de harina de trigo para Iquitos se sujetará al régimen general de agricultura.

Por Resolución Ministerial N° 29 del 1 de marzo de 1958 se dispuso que las importaciones de harina de trigo se debían hacer simultáneamente con 33% de afrecho y por esa misma resolución se dispuso que el puerto de Iquitos estaba exonerado de esta disposición porque existía una situación excepcional.

Pero posteriormente al haber cesado ese estado excepcional se dispuso que la importación de harina de trigo que se efectúe por el puerto de Iquitos debía hacerse igualmente con 33% de afrecho.

En el año 1975 en que el gobierno militar fue renovado con el nombramiento del General Francisco Morales Bermúdez como Presidente de la República y se entró en la segunda etapa de la dictadura, las estrategias competitivas de las empresas productoras de aceite y harina y productos derivados dependía esencialmente de las políticas que les autorizasen los respectivos Ministerios en los que negociaban sus necesidades.

Como hemos explicado en el Capítulo II de nuestro trabajo los términos de negociación con el Estado son parte de la estructura básica del sector industrial.

Por el conjunto de medidas adoptadas el Estado se convirtió en la principal fuerza competitiva a tomar en cuenta

para sobrevivir en la industria manufacturera peruana. En los cinco años siguientes de gobierno militar se mantuvo la situación.

El Ministerio de Alimentación y el Ministerio de Agricultura eran los encargados de todo lo relativo a la producción agrícola y EPSA la encargada de adquirir el trigo de producción nacional en los centros de acopio. Se reordenó el sistema de producción agropecuaria a través de la Resolución Ministerial N° 0519-77-AL del 30 de mayo de 1977 que fijó centros de acopio para comercializar el trigo nacional.

Asimismo se aprobó el Reglamento de Certificación de Calidad de Trigo estableciéndose una serie de normas y procedimientos que se debían observar en el proceso de certificación de la calidad de trigo y una serie de pautas para garantizar que éste sea apto para el consumo humano. Estas regulaciones estatales también favorecían a los industrias existentes en el sector en detrimento de cualquier nuevo ingresante.

Mediante la Resolución Ministerial N° 1027-77 AL del 5 de octubre de 1977 se modificaron los precios de venta y de comercialización de aceites y grasas comestibles en lo referente a los envases de cartón para aceites compuestos y aceite vegetal en botellas de vidrio.

Un ejemplo del control de la industria oleaginosa es la obligatoriedad de la autorización estatal para la determinación del tamaño de los envases algo que en una economía de libre mercado como la que vivimos actualmente se rige por las reglas del mercadeo a través de la promoción y publicidad.

El control de la industria oleaginosa también se efec-

tuaba en sus insumos. Se controló no sólo la producción sino también los insumos utilizados para la elaboración del aceite como la pepa de algodón.

Mediante la Resolución Ministerial N° 0714-77-AL del 13 de julio de 1977 el Estado asumió, con carácter de exclusividad, la comercialización interna de la fibra y pepa de algodón (Decreto Ley N° 20736) así como la fijación de su precio (Resolución N° 109-76).

Esto ocasionó la necesidad de variar dichos precios en el valor de venta por quintal de la pepa de algodón destinada a la industria aceitera. Son numerosas las normas de reajuste.

Así, mediante la Resolución Ministerial N° 0071-77-AL del 10 de febrero de 1977 se reajustó el precio de los productos oleaginosas. Dicho dispositivo también ordenó la distribución y comercialización de dichos productos exclusivamente a cargo de EPSA.

Una de las últimas normas dictadas para el sector fue el reglamento de comercialización de los granos oleaginosos de producción nacional a través de la Resolución Ministerial N° 0482-77-AL del 18 de mayo de 1977.

Luego de realizados los estudios pertinentes se derogó la Resolución Ministerial N° 0138-76-AL. Este reglamento abarca toda la producción nacional en el mercado interno.

3.1.2. Efecto de las normas en la cadena de valor de la industria harinera

Como resultado del análisis de las normas bajo estudio en este período hemos elaborado un cuadro que describe el efecto de la normatividad en cada sección de la cadena de valor (cuadro 40).

Cuadro 40
Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa
 1968-1980

Cadena de valor agregado	Principales normas	Racionalidad de los considerandos	Mandato legal
Insumos	RM 19031	Cautelar el consumo interno de la población más necesitada. Proteger la industria nacional.	EPSA controla y realiza la importación. El gobierno otorga créditos.
Producción	RM 398-71-AG	Controlar el normal abastecimiento del insumo.	Estado impone control de la producción.
Distribución	RM 2142-74-AG	Controlar el normal abastecimiento.	Designación de centros de acopio.
Comercialización	RM 237-70-AG DS 197-70-AG D Ley 17684	Controlar costos de producción. Aliviar la canasta familiar.	Comercialización en mercados populares. Control de precios.
Productos derivados	RM 044-75-AL	Alivio de la canasta familiar. Normal abastecimiento popular.	Control de precios del pan, fideos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Las características comunes a todas estas normas es una sistemática interferencia y control en la cadena de valor agregado de estas industrias.

A través de la secuencia cronológica podemos distinguir que el objetivo primario del Estado fue implantar una industrialización con sustitución de importaciones. Esto llevó a tomar como primera medida el control total de las importaciones de los insumos de estas industrias y con ello interferir en la primera etapa de la cadena.

Luego a fin de evaluar los avances de la industrializa-

ción sometió a control excesivo la industria. Al fijar centros de acopio de la harina y los insumos oleaginosos trató de controlar el adecuado abastecimiento desde los lugares de producción.

En la etapa de comercialización estableció controles de precios y sanciones para los infractores los que iban desde multas hasta penas privativas de la libertad.

En una etapa posterior a la venta del producto final controló a los compradores industriales al señalar precios, medidas y pesos de los productos derivados como el pan y el aceite envasado interfiriendo en las etapas de producción, comercialización y fijación de mercados alterando definitivamente las relaciones de las empresas con el mercado, restándoles competitividad protegiéndolos de la competencia y de los productos sustitutos.

3.2. La normatividad legal en las industrias harinera y oleaginosa durante el segundo gobierno del Arq. Fernando Belaúnde (1980 - 1985)

En 1980 el Arquitecto Fernando Belaúnde intentó cambiar la política económica mediante la rebaja arancelaria a los productos importados de acuerdo a los lineamientos expresados en el concepto de economía social de mercado de la nueva Constitución Política.

La Constitución de 1979 señalaba en su artículo 112^o que:

El Estado garantiza el pluralismo económico, diversas formas de propiedad y de empresa. Las empresas estatales, privadas, cooperativas, autogestionarias, comunales y de cualquier otra modalidad actúan con la personería jurídica que la ley señala de acuerdo con sus características.

En nuestro debate constituyente, Alayza definió el principio de igualdad jurídica entre los competidores implícito en el artículo 112º que consagra el pluralismo económico y la «coexistencia democrática» de diversas formas de propiedad y empresa.

Muy importante era dirigir la puntería contra la hegemonía de las empresas de propiedad social de la cual se predicó durante el régimen del General Velasco. Para desechiar tal hegemonía, se procuró afirmar una igualdad jurídica sin privilegios, sin advertir que así simultáneamente se desechara su tan caro principio de subsidiariedad.

El artículo 113º decía que:

El Estado ejerce su actividad empresarial con el fin de promover la economía del país, prestar servicios públicos y alcanzar los objetivos de desarrollo.

Así Alayza Grundy, constituyente del Partido Popular Cristiano que presidiera la comisión que redactó el anteproyecto sobre Régimen Económico, al sustentar el artículo que regulaba la actividad empresarial del Estado sostuvo que el rol promotor del Estado:

... no es hacer solamente; es fundamentalmente, y esto con diversos grados: estimular el que se haga, cooperar en la realización de obras y de servicios, y por último el hacer directo. Las tres formas están indicadas en el proyecto constitucional cuando se dice que la función del Estado estará principalmente en intervenir en las obras y servicios que tengan efecto de promoción o de servicio público y cuando se le encarga formular la política general de conducción de la economía. Esta le permite, de un modo particular, fomentar los ser-

vicios públicos, desconcentrar la inversión nacional, mediante las obras públicas de carreteras, de riego, de hidroeléctricas y de todo el equipamiento nacional que no se hace en las ciudades.

Resulta evidente que para Alayza el rol del Estado debe ser «subsidiario» interviniendo sólo en aquellas actividades que por su baja rentabilidad no son atractivas para la empresa privada (infraestructura vial y energética, servicios públicos) pero que son necesarias para «promover» las actividades de mayor rentabilidad. Así el Estado cumpliría su rol de «promover la economía del país» conforme el artículo 113º de la Constitución Económica.

El artículo 114º agregaba que:

Por causa de interés social o seguridad nacional, la ley puede reservar para el Estado actividades productivas o de servicios. Por iguales causas puede también el Estado establecer reserva de dichas actividades en favor de los peruanos.

El artículo 115º expresaba que:

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. El Estado estimula y reglamenta su ejercicio para armonizarlo con el interés social.

La Constitución Económica en su artículo 115º reconoce la libertad de iniciativa en el marco del modelo de «economía social del mercado», fórmula de consenso de los grupos mayoritarios representados en la Asamblea Constituyente. Esta definición logró sancionarse debido a su ambigüedad y a cambio de una serie de matices recogidos en la institucionalidad económica que relativizan la constitución de la «economía social de mercado».

En realidad, se trata de una expresión polémica, pues como señala Font, las ciencias sociales y económicas no han llegado a delimitar los elementos constitutivos de la «economía de mercado» por lo cual no puede precisarse ese término de manera cerrada o unitaria.

Y el artículo 130^o que:

Las empresas, cualquiera sea su modalidad, son unidades de producción cuya eficiencia y contribución al bien común son exigibles por el Estado de acuerdo con la ley.

Otros artículos de interés decían:

Artículo 131^o.- El Estado reconoce la libertad de comercio e industria. La ley determina sus requisitos, garantías, obligaciones y límites, moral, la salud o la seguridad públicas.

Artículo 132^o.- En situaciones de crisis grave o de emergencia el Estado puede intervenir la actividad económica con medidas transitorias de carácter extraordinario.

Artículo 133^o.- Están prohibidos los monopolios, oligopolios, acaparamientos, prácticas y acuerdos restrictivos en la actividad industrial y mercantil. La ley asegura la normal actividad del mercado y establece las sanciones correspondientes.

En nuestro concepto, el antimonopolismo declarado en el artículo 133^o ha sido matizado por una serie de normas constitucionales que nos permiten inferir que el modelo económico constitucionalizado es el de la competencia imperfecta.

Artículo 134^o.- La prensa, radio, televisión y de-

más medios de expresión y comunicación social, y en general las empresas, los bienes y los servicios relacionados con la libertad de expresión y comunicación no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio o acaparamiento, directa o indirectamente, por parte del Estado ni de particulares.

Avendaño, siguiendo un criterio interpretación al analizar el artículo 134º que prohíbe expresamente los monopolios estatales en los medios de comunicación, concluye que los monopolios públicos no estarían prohibidos para el resto de actividades industriales y mercantiles.

A nuestro juicio, el artículo 133º sólo prohíbe los monopolios privados más no los públicos puesto que los monopolios públicos están reconocidos en los artículos 114º, 127º y 152º. Así, el artículo 114º permite la reserva para el Estado de actividades productivas o de servicio por causa de interés social o seguridad nacional; el artículo 127º que faculta que la ley por razones de interés nacional pueda establecer restricciones y prohibiciones especiales para la adquisición, posesión, explotación y transferencia de determinados bienes por su naturaleza, condición o ubicación o el artículo 152º abre implícitamente la posibilidad del monopolio público en las actividades bancarias, financieras y de seguros.

Es preciso resaltar que en el derecho *antitrust* se ha elaborado el concepto moderno de «abuso de posición dominante en el mercado», para superar la idea de la prohibición de monopolios y oligopolios en sí. Este concepto doctrinario, adoptado en los artículos 85º y 86º del Tratado de la Comunidad Económica Europea, ha sido recogido en el Decreto Supremo Nº 467-85-EF hasta que el Parlamento legisle al respecto. Desde el punto de vista del Derecho Constitucional, debemos formular las siguientes observaciones al famoso Decreto Supremo «antimonopólico».

En otras palabras, el legislador ha superado la expresa condena a los monopolios y oligopolios, para sustituirla por la condena a las prácticas abusivas al amparo de una posición de dominio, relativizando así los alcances del artículo 133º.

Como hemos podido observar la Constitución Peruana de 1979 en su Título III, Régimen Económico, sancionaba en forma sistemática un conjunto de normas que conforman la denominada Constitución Económica.

El análisis de estas normas fundamentales ha sido llevado a cabo por numerosos juristas y constitucionalistas. En opinión de César Ochoa:

La Constitución Económica Peruana regula con imprecisión la libre concurrencia en el mercado en lo relativo a los monopolios, oligopolios, acaparamientos, prácticas y acuerdos restrictivos de la actividad industrial y mercantil.

El texto fundamental peruano no incluye ninguna norma que defina estos términos ni tampoco explica lo que debe interpretarse por «normal actividad del mercado».

Así, al declarar el artículo 133º una prohibición expresa de los monopolios y oligopolios, se desprendería que la Constitución económica asume el esquema teórico de la competencia perfecta o pura que como queda dicho sólo es un modelo elaborado para explicar una forma de funcionamiento ideal del mercado.

A nuestro juicio, el antimonopolismo proclamado en el artículo 133º ha sido relativizado por una serie de normas de la Constitución económica, lo que nos permite concluir que la regla general configuradora del sistema de concu-

rrencia constitucionalizado es la competencia económica imperfecta.

Resultaría entonces más coherente con el conjunto de la normatividad constitucional modificar el artículo 13º, en el sentido de prohibir los monopolios y oligopolios no en sí mismos sino en cuanto sean lesivos al interés social y condenar las prácticas abusivas al amparo de una «posición dominante en el mercado⁽³⁾».

A pesar de las limitaciones del texto constitucional se puede inferir que no existía prohibición a desarrollar una economía de libre mercado sino que se dejaba la opción al Gobierno a decidir que papel debía tomar en la economía nacional. Las referencias constitucionales a las empresas públicas lo convertían en un agente más que podía adoptar medidas reguladoras más no controlistas.

Sin embargo, a pesar del compromiso democrático del Arquitecto Fernando Belaúnde, se expidieron normas en las que se continuaba el control de precios de los productos tales como el Decreto Legislativo N° 2 de 1980 donde se estableció que ciertos productos estarían sujetas a control de precios. En estos se incluía a los productos de las industrias harineras y oleaginosas.

Esta norma cuya principal función era atenuar los efectos de la Reforma Agraria, en la actividad agroindustrial término por continuar la política económica controlista de la década pasada a través de su *disposición especial*:

3 OCHOA, César. «Economía y Constitución: La Influencia del Pensamiento Neoliberal en el Modelo Económico Peruano de la Constitución Peruana de 1979». En: *La Constitución Peruana de 1979 y sus Problemas de Aplicación*. EGUIGUREN, Francisco (Director). Cultural Cuzco S.A. Lima 1987, p. 675.

En los casos excepcionales, el Poder Ejecutivo mediante Decreto Supremo en armonía con lo dispuesto en los artículos 114 y 117 de la Constitución Política del Estado podrá establecer mecanismos de regulación o control en comercialización de los principales productos agrícolas e insumos de uso agrario.

A pesar que dicha norma fue denominada *Ley de Promoción y Desarrollo del Agro* se refirió exclusivamente a productos agrícolas cosechados en el territorio nacional y fue utilizada para el control de precios y el monopolio de las importaciones de productos agrícolas que también eran insumos para la industria harinera y oleaginosa.

Las normas dictadas por el Poder Ejecutivo no hicieron más que desarrollar la aplicación de la disposición especial del Decreto Legislativo N° 2.

El Decreto Supremo N° 169-85-AL del 5 de diciembre de 1985 incluyó a los granos oleaginosos en el control de precios del Decreto Legislativo N° 2 establecido a su vez por el Decreto Supremo N° 249-82-GFC del 20 de agosto de 1982.

De conformidad con el artículo 15 del Decreto Legislativo N° 2 se incluyó a los granos oleaginosos en la lista de productos sujetos a control de precios. La norma textualmente señala:

Artículo 15°.- En circunstancias excepcionales el Poder Ejecutivo podrá establecer mediante decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, la relación de insumos y de productos alimenticios básicos que estarán sujetos a control de precios.

Igualmente cuando las condiciones del mercado lo exijan, mediante Decreto Supremo refrendado por los Ministros de Agricultura y Alimentación, de Economía, Finanzas y Comercio y en su caso por el de Industria, Turismo e Integración, se aprobará la relación de insumos y de productos agrarios sujetos a regulación de precios.

Mediante Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, se establecían los organismos competentes y los procedimientos administrativos, para la fijación de los precios controlados y regulados».

Las medidas de control y regulación a que se refiere el presente artículo, tendrán vigencia solamente mientras subsista las causas que las originaron. Las relaciones a que se refiere este artículo, serán revisadas por lo menos una vez al año.

El Decreto Supremo N° 249-82-GFC del 20 de agosto de 1982 incluyó a los granos oleaginosos en la lista de productos sujetos a control de precios en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 15 del Decreto Legislativo N° 2. Los decretos supremos continuaron dictándose hasta agosto de 1990.

Como podemos verificar el Decreto Legislativo N° 2 continuo la política de control de precios derogando la llamada economía social de mercado y perpetuando la política estatista impuesta por el gobierno militar.

Como desarrollo complementario del Decreto Legislativo N° 2 se dictaron varios decretos. Señalaremos algunos:

El Decreto Supremo N° 169-80-AA, promulgado el 5 de diciembre de 1980 y publicado el 11 de di-

ciembre de 1980 sujetó a control de precios el aceite, el trigo y los granos oleaginosos.

El Decreto Supremo N° 170-80-AA, promulgado el 5 de diciembre de 1980 y publicado el 11 de diciembre de 1980 reguló la comercialización de harinas y aceites en defensa del consumidor.

La Resolución Ministerial N° 1547-80-AA-DGC, promulgada el 27 de noviembre de 1980 y publicada el 28 de noviembre de 1980 confirmó que los productos derivados de la torta oleaginosa de origen vegetal se encuentra sujeta a control de precios (*artículo N° 1*).

La intervención de las empresas en la política sectorial se institucionalizó mediante la intervención de sus representantes en diversas comisiones oficiales.

La Comisión de Oleaginosas fue reglamentada por la Resolución Ministerial N° 895-83-AG-DGAG (promulgada el 22 de setiembre de 1983). Esta norma estableció que la Comisión de Oleaginosas tiene por objetivo contribuir a elevar la producción y productividad de los cultivos oleaginosos. Incluye a representantes del sector industrial harinero entre sus 10 miembros.

Artículo 3°.- ... Conformar la comisión un representante del Comité Nacional de Productores de Soya y un representante del Comité de Productores de Aceites y Derivados de la Sociedad Nacional de Industrias....

El dispositivo señalaba textualmente que la Comisión:

Tiene la función de proponer políticas de precios para la producción y comercialización de las oleaginosas en defensa de la producción nacional,

también proponer y recomendar estímulos para impulsar la producción y la industrialización.

A lo largo de los años la lista fue renovada a pesar que el artículo 15 del decreto estipulaba que el control debía eliminarse cuando cesaran las causas que dieron origen a su inclusión en la lista de control de precios.

La causa de la renovación en el control nunca se estipulaba en forma expresa. Simplemente se argumentaba en los considerandos que eran facultades conferidas por el Decreto Legislativo N° 2.

El Decreto Supremo N° 222-83-EFC, concordado con el Decreto Supremo N° 249-82-EFC, de 20 de agosto de 1982, estableció la relación de insumos y productos alimenticios básicos sujetos a control de precios. Inclúyase a los siguientes insumos alimenticios:

- Aceite crudo de palma.
- Aceite crudo de soya importado.
- Frijol de soya.
- Frijol de tarwi.

Se especificó que el control era de aplicación para aquellos productos que estaban destinados al uso industrial y para la elaboración de aceites y grasas comestibles (Artículo 1 del Decreto Supremo N° 249-82-EFC).

A partir de la vigencia del Decreto Supremo N° 222-83-EFC las importaciones del aceite crudo de soya y otros granos oleaginosos debieron efectuarse bien por los usuarios previa autorización o a través de la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos -ENCI- con arreglo a las normas leyes vigentes.

Esto significa que las empresas oleaginosas podían escoger entre tramitar sus importaciones o dejar que la importación la efectuara ENCI con beneficio de financiación.

Con esta norma se redujeron a cero los derechos de importación del aceite crudo de soya y frijol de soya, comprendidos en las partidas N° 15.07.01.01 y 12.01.89.64 del Arancel de Aduanas vigente hasta el 31 de diciembre de 1983. Dichos productos eran insumos de la empresas oleaginosas.

Las barreras arancelarias impuestas por el régimen militar fueron mantenidas por el Gobierno de Fernando Belaúnde con algunas excepciones como los insumos de las industrias oleaginosas. Dichos dispositivos distan de ser genéricos. Ciertos artículos del Decreto Supremo N° 249-82-EFC fueron dados en beneficio explícito de ciertas actividades.

Así la extracción de aceites esenciales de origen vegetal fue comprendida dentro del sector agricultura a través del Decreto Supremo N° 016-82-ITI/IND y la Resolución Suprema N° 068-82-ITI/IND de fecha 03 de diciembre de 1982 la declaró dentro de las actividades agroindustriales comprendidas dentro de las normas del Decreto Legislativo N° 2 y su Reglamento, Decreto Supremo 147-81-AG. El control seguía incrementándose. Se requirió autorización para importar insumos.

Mediante el Decreto Supremo N° 443-84-EF y los Decretos Supremos N° 033-84-AG del 27 de abril de 1984 y N° 079-84-AG del 24 de agosto de 1984 se dispuso como requisito previo para la importación de ciertos productos la opinión favorable de la Dirección General de Agroindustria y Comercialización del Ministerio de Agricultura y de la Dirección de Asuntos Económicos del Ministerio de Economía, Finanzas y Comercio.

En virtud del Decreto Supremo N° 211-80-EF del 12 de setiembre de 1980 se creó un instrumento regulatorio de las importaciones en la lista de productos sujetos a licencia previa de importación aprobada por Resolución Ministerial N° 715-80-EF/11 del 12 de setiembre de 1980.

3.2.1. Normas de las industrias harinera y oleaginosa en el lapso 1980 a 1985

El control de precios continuó siendo una prioridad en la política económica del gobierno. Si bien las normas de control de la producción no aumentaron estas no fueron derogadas siguiendo vigentes tanto los controles como los centros de acopio.

Las barreras arancelarias y para-arancelarias no se incrementaron pero continuaron expidiéndose sólo algunas normas de excepción. En la industria harinera no se crearon nuevas normas lo que si ocurrió en la industria oleaginosa. El régimen de importaciones siguió a cargo de ENCI.

Con el régimen de importaciones a cargo de ENCI se siguió contando con el financiamiento directo e indirecto del estado.

Directo al conceder ENCI un plazo amplio para cancelar los créditos por los insumos que eran comprados por ésta e indirecto al no tener las empresas que asumir el costo de montar departamentos de importación en sus empresas.

En 1980, meses antes del inicio del nuevo gobierno, el entonces Ministro de Economía y Finanzas, Dr. Javier Silva Ruete, elabora, con el asesoramiento del Dr. Roberto Mac Lean, el «Anteproyecto de ley regulando la libre competencia en el mercado», que vendría a reglamentar el artículo 133º de la Constitución. Dicho anteproyecto no lle-

gó, sin embargo, a ser tomado en cuenta por el gobierno saliente.

Durante el primer año de gobierno del Arquitecto Fernando Belaúnde de Terry se vuelve a tratar el tema de los monopolios y se dicta una ley, que sin embargo cae también en el error de identificar este problema con el del acaparamiento. El Decreto Legislativo N° 123 del 12 de junio de 1981 establece la «Ley sobre delitos económicos», prohibiendo el acaparamiento y las alzas de precios de los productos que todavía quedaban controlados, así como la alteración o modificación de su cantidad, calidad y peso. Las sanciones son de multa o prisión de hasta cuatro años, según la gravedad del delito.

Dos años después, a raíz del desabastecimiento producido por los controles que se impusieron para tratar de contrarrestar los efectos del Fenómeno del Niño sobre los precios de los alimentos, se volvió a tratar de solucionar el problema con más medidas de control. El Decreto Supremo N° 036 del 22 de julio de 1983, contenía las «Medidas extraordinarias en materia económica en defensa de los consumidores», en las cuales se establece la potestad del gobierno de determinar los productos que van a estar sujetos a control de precios. Se definen los procedimientos por los cuales los municipios supervisan y sancionan el cumplimiento de esta ley y se dictan también normas para regular la difusión comercial, las ventas a crédito, las prestaciones de servicios y el comercio ambulatorio.

Cabe remarcar, finalmente, que durante el gobierno del Arquitecto Belaúnde se mantuvieron algunos bienes bajo el sistema de control de precios, con resultados nada satisfactorios. Frente a una inflación promedio anual de 101%, los precios de los alimentos controlados han crecido a un promedio anual de 144% y los de los otros bienes controla-

dos han crecido en más de 130%. En cambio, los precios de los alimentos no controlados crecieron en 99% y los de los demás bienes no controlados en menos de 80% (cuadro 41).

Cuadro 41

**Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa
1980-1985**

Cadena de valor agregado	Principales normas	Racionalidad de los considerandos	Mandato legal
Insumos	DS 211-80-EF DS 443-84-EF	Cautelar el consumo interno de la población más necesitada. Proteger la industria nacional.	ENCI controla y realiza la importación. El gobierno otorga créditos.
Producción	RM 398-71-AG	Controlar el normal abastecimiento del insumo.	Estado impone control de la producción.
Distribución	RM 2142-74-AG	Controlar el normal abastecimiento.	Designación de centros de acopio.
Comercialización	RM 1547-80-AA DS 170-80-AA	Costos de producción. Aliviar la canasta familiar.	Comercialización en mercados populares. Control de precios.
Productos derivados	D. Leg. 02	Alivio de la canasta familiar. Normal abastecimiento popular.	Control de precios del pan, fideos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Normas de las industrias harinera y oleaginosa durante el régimen aprista (1985 - 1990)

El régimen aprista de Alan García Pérez se caracterizó en sus primeros meses por considerarse un gobierno tecnócrata capaz de aplicar una política heterodoxa de la economía que revertiría la tendencia alcista del dólar y frenaría la inflación incipiente.

El Ministro de Economía, Luis Alva Castro determinó la invariabilidad de los precios de la canasta familiar la que se mantuvo hasta el primer trimestre de 1986. Con medidas populistas de corto plazo se mantuvo los precios del aceite, de la harina y sus derivados.

Dicha medida fue puesta en vigor en virtud del Decreto Supremo N° 375-85 del 15 de agosto de 1985 la cual encontró sustento en las normas de control de precios del segundo gobierno del Arq. Fernando Belaúnde (Decreto Legislativo N° 2 y Decreto Supremo N° 249-82-EFC).

Las normas apristas de control de precios fueron continuación de las normas dadas en el anterior régimen. La única variable fue la demora en modificar los precios controlados.

El tenor del Decreto Supremo N° 375-85-EF era el siguiente:

Decreto Supremo N° 375-85-EF

Sujetan a control de precios varios productos.

Considerando:

Que por Decreto Supremo N° 249-82-EFC de 20 de agosto de 1982 se aprobó la relación de insumos y productos alimenticios básicos sujetos a control de precios.

De conformidad con el artículo 15° del Decreto Legislativo N° 2 y con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros.

Decreta:

Artículo 1°.- Inclúyase en la relación de insumos y productos alimenticios básicos sujetos a control de

precios, contenida en el artículo 1º del Decreto Supremo N° 249-82-EF, a los siguientes:

- Aceites vegetal y compuesto envasado y compuesto a granel.
- Harina de trigo para panes y fideos populares.
- Azúcar rubia y blanca refinada.

Artículo 2º.- El presente Decreto Supremo será refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Agricultura.

Artículo 3º.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia el día de su publicación en el diario oficial «El Peruano».

Lima, 9 de agosto de 1985

Alan García Pérez

Luis Alva Castro

Mario Barturen Dueñas.

Dichas medidas quedaron sin efecto a raíz de la debacle económica y corrupción burocrática imperante en el régimen.

En la década de los ochenta la situación del país en el sector externo y financiero internacional se volvió insostenible a causa del no pago de la deuda externa que provocó el aislamiento del país. A esto debemos agregar que la ineficacia de las políticas de estabilización –ortodoxas y heterodoxas– en superar la crisis económica crearon un marco macroeconómico de alta inestabilidad y riesgo para las empresas y las personas.

Las altas tasas de interés y la restricción externa de capitales aunadas al deterioro de los precios de las materias

primas, los ajustes devaluatorios y los altos precios públicos, con la consecuente inflación y recesión del aparato productivo doméstico, son expresión cabal del colapso del modelo populista documentado por analistas macroeconómicos⁽⁴⁾.

Las normas del Poder Ejecutivo sólo continuaron las medidas del gobierno pasado. Así, mediante Resolución Directoral N° 616-85-EF/74 se declaró que la venta o importación de aceite compuesto para uso alimenticio, cualquiera sea su forma de presentación, se encontraba exonerada del impuesto general a las ventas.

Esta norma contemplaba la supresión del tributo al producto creado por el impuesto a las ventas o IVA considerando que esta medida aliviaba la canasta familiar. La norma señalaba en sus considerandos:

Que, de conformidad con las notas explicativas de la nomenclatura arancelaria se considera como grasas alimenticias preparadas de la posición 15.13 a las mezclas de grasas y aceites animales y de aceites vegetales, incluso que puedan haberse hidrogenado previamente o que hayan tenido un proceso industrial superior a una simple mezcla de aceites líquidos.

Los aceites compuestos que se producen en el país son resultado de procesos industriales de refinación y homogenización de sus principales componentes (aceites de pescado y aceites vegetales de diferentes clases y proporciones); al aclarar que la venta o importación de Aceite compuesto (mezcla

4 CASTILLO, Manuel; QUISPE, Andrés. *Cambio Macroeconómico y Reconversión: Los Grupos de Poder con Fujimori*. En Pretextos n° 7, Desco. 1995, p. 122.

de aceites de pescado y de aceites vegetales) para uso alimenticio, cualquier sea su forma de presentación, se encuentra exonerada del impuesto general a las ventas, al estar dicho producto comprendido en la partida arancelaria 15.13.00.99 del arancel de aduanas vigente».

Los industriales seguían obteniendo beneficios del gobierno aprista como el Decreto Supremo N° 025-86-AG que significó una ayuda a los productores oleaginosos.

Este decía:

Las empresas que realizan la actividad de extracción de aceites crudos, refinado y envasado para uso comestible, de origen vegetal, ubicadas en el área de producción de la materia prima, establecidas o por establecerse, gozaron de los beneficios e incentivos contenidos en el Decreto Legislativo N° 2.

Estos beneficios comprendían financiamiento, exoneración del impuesto predial y otros beneficios. Antes esta norma sólo comprendía a las empresas ubicadas en ceja de selva.

Esta norma también amplió los beneficios que originalmente fueron establecidos para las empresas agroindustriales y luego se extendieron para las actividades industriales oleaginosas.

Los incentivos a que se refiere el artículo 52 y siguientes del Decreto Legislativo N° 301 y del artículo 136° de la Ley N° 24030 eran la exoneración del IGV respecto a la importación de maquinarias y equipos y demás comprendidos en dichas normas legales.

Como puede verse el sistema tributario comenzó a ser usado para favorecer a las empresas mediante preferencias arancelarias, exoneraciones y beneficios sectoriales los que se ampliaron de zonas geográficas a ramos industriales.

El fraccionamiento y la complejidad del ordenamiento fiscal privilegió a aquellas grandes empresas que lograban ventajas en sus tratos con el gobierno en detrimento de los ingresos del Estado.

Además la hiperinflación benefició a las grandes empresas las que por ser considerados de categoría «A» en la banca estatal y órganos del Estado conseguían créditos con tasas de interés que comparadas con la tasa de inflación daba un interés negativo.

El régimen se caracterizó por el control de precios. Los considerandos no se extendían mas allá de la existencia de normas como el Decreto Legislativo N° 2.

Así se continuó el control de precios mediante la Resolución N° 7-87 (CIPA) promulgada el 20 de marzo de 1987 y publicada el 21 de marzo de 1987 donde se dispuso que pasara a régimen de precios supervisando la fabricación de aceites y grasas vegetales y animales CIIU 3115 y se incluyó la producción de torta oleaginosa, tortas de semillas oleaginosas y productos de molinería.

Se fijó el precio de compra al productor del aceite crudo de palma. Esto se hizo mediante la Resolución Ministerial N° 0399-83/AG del 20 de julio de 1988 en la cual la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos –ENCI– compraba en exclusividad el aceite crudo de palma que le oferten los productores al precio indicado en el dispositivo legal fijando de este modo las partes, la cosa y el precio.

Los productores de productos oleaginosos se beneficiaron con constantes compensaciones económicas en la compra de pepa de algodón.

La Resolución Ministerial N° 00465-88-AG, a fin de mantener los precios de aceites y grasas comestibles y no afectar el precio final, estableció por la Resolución CIPA N° 012-88 del 10 de julio de 1988 la necesidad de otorgar una compensación económica en la compra de pepa de algodón al precio antes fijado por ley. Dicha norma determinó una compensación económica por quintal comprado pagadero por ENCI.

La cancelación de ENCI a los productores se producía con los beneficios descritos. La Ley N° 24990 textualmente decía:

El Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección General de Comercio Agrario, fijará el precio oficial de la pepa de algodón.

Otros de los controles de los factores de la producción fue la imposición de comprar los insumos en el Perú. El Decreto Supremo N° 021-89-AG señaló que en la elaboración de aceites y grasas comestibles para consumo humano se debía asegurar la utilización de insumos de producción nacional⁽⁵⁾.

La norma decía:

Las empresas productoras de aceites y grasas comestibles están obligadas a adquirir la totalidad de insumos de producción nacional como semillas oleaginosas y aceites vegetales crudos y semiprosesados en los precios que determine CIPA.

5 Comisión Intersectorial de Precios y Abastecimiento.

Con estas medidas el gobierno trataba de definir una política que ahorraría el uso de las divisas aunque los subsidios a la compra del trigo y el financiamiento de la canasta familiar generaban más inflación y destruían el subsidio.

Las industrias se beneficiaban del mercado cautivo creado por las normas estatales de prohibición de compra de insumos fuera del país.

En cuanto productos sustitutos el gobierno adelantó ciertas medidas. Así, señaló que era necesario promover el desarrollo de dicho producto (la soya) a fin de sustituir las importaciones y un tiempo después promulgó el Decreto Supremo 021-89-AG, esta norma dispuso que las empresas productoras de aceites y grasas comestibles estaban obligadas a adquirir la totalidad de los insumos de producción nacional, como semillas oleaginosas y aceites vegetales crudos y semiprocados.

Esta norma llevó a otras obligaciones como la siguiente:

Las empresas oleaginosas están obligados a presentar información mensual con carácter de declaración jurada donde consignen el stock inicial, producción, ventas y stock final.

Como hemos señalado las importaciones estuvieron controladas por el gobierno. La Resolución Ministerial N° 00289-90/AG señaló que la distribución de aceite vegetal crudo importado la efectuara el Ministerio de Agricultura.

Los precios de los insumos de la industria oleaginosa fue controlado en virtud al Decreto Supremo N° 197-90-EF en el que se modificó la lista de bienes y servicios sujetos a precios controlados por el Estado, supervisados y reglamentos especiales.

Textualmente señalaba:

Incorpórase a la lista a que se refiere el artículo 2 del Decreto Supremo N° 106-88-EF: El aceite Cru-
do de Soya.

3.3.1. Impacto de las normas sectoriales en las industrias harinera y oleaginosa

Durante el régimen aprista las normas sectoriales continuaron el control de precios tanto para los insumos como para los productos finales.

El control de los insumos se efectuó a través del monopolio estatal de las importaciones de granos oleaginosos y trigo a través de ENCI (Empresa Comercializadora de Insumos).

La política económica y sectorial imperante modificó la cadena de valor en detrimento de la libre competencia tal como había sucedido durante el gobierno militar y el gobierno de Belaúnde (cuadro 42).

3.4. Las industrias harinera y oleaginosa durante el régimen del Ingeniero Alberto Fujimori (1990 - 1996)

La campaña política se caracterizó por discursos que propugnaban un cambio de rumbo en la política macroeconómica.

Conocidos los resultados de la contienda electoral se firmó el Decreto Supremo N° 226-90-EF que dispuso que los precios de bienes y servicios se fijarían según la oferta y la demanda a partir del 9 de agosto de 1990.

Cuadro 42
Principales normas que afectaron a la industria harinera y oleaginosa
 1985-1990

Cadena de valor agregado	Principales normas	Racionalidad de los considerandos	Mandato legal
Insumos	RD 616-85/EF-74	Cautelar el consumo interno de la población más necesitada. Proteger la industria nacional.	ENCI controla y realiza la importación. El gobierno otorga créditos.
Producción	R N° 07-87-CIPA	Controlar el normal abastecimiento del insumo.	Estado impone control de la producción.
Distribución	RM 2142-74-AG	Controlar el normal abastecimiento.	Designación de centros de acopio.
Comercialización	DS 375-88-EF	Costos de producción. Aliviar la canasta familiar.	Comercialización en mercados populares. Control de precios.
Productos derivados	RM 044-75-AL	Alivio de la canasta familiar. Normal abastecimiento popular.	Control de precios del pan, fideos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

La norma señalaba:

Artículo 1º.- A partir de las 00:00 del 9 de agosto de 1990, los precios de los bienes y servicios se fijarán de acuerdo al comportamiento de la oferta y la demanda, quedando comprendidos aquellos bajo el régimen de precios supervisados.

Las normas constitucionales sobre economía social de mercado no fueron derogadas ni se cuestionó la adopción de una posición liberal en la economía nacional bajo la vigencia de la Constitución de 1979.

Los productos oleaginosos y harineros fueron sometidos a precios oficiales en el área de Lima Metropolitana y Callao mediante la primera disposición transitoria de la norma comentada.

El 15 de agosto de 1990 el Poder Ejecutivo expidió el Decreto Supremo N° 234-90-EF que dispuso que los precios de los productos alimenticios se fijaran según la ley de la oferta y la demanda.

Así, de un día al otro, los industriales se volvieron a una economía liberal de mercado y desapareció para siempre el mecanismo del control de precios.

Las políticas de protección arancelaria y de monopolio de las importaciones fueron desapareciendo junto con las empresas estatales encargadas de realizarlas durante la década pasada.

El Decreto Supremo N° 294-09-EF liberalizó la importación de insumos para la producción de oleaginosas al afirmar:

Exclúyase a los insumos oleaginosos de la relación de productos contenida en el artículo 50 del Decreto Supremo N° 382-85-EF, modificado por Decreto Supremo N° 043-86-EF cuya importación es de exclusividad de la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos ENCI.

La importación de los productos del artículo 50 del Decreto Legislativo N° 382-85 podrá efectuarla cualquier persona natural sin requerir de autorización previa.

Aduanas puso en práctica esta norma a través de una circular expedida por la Superintendencia Nacional. La Circular N° 46-110/90-SUNAD-INO del 9 de noviembre de

1990 señaló la libre importación de insumos oleaginosos. La circular señaló que a partir del 6 de noviembre de 1990 la importación podrá ser efectuada además de la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos –ENCI– por cualquier persona natural.

A partir de agosto de 1990 las empresas harineras y oleaginosas restringieron su diálogo con el gobierno al tema de la aplicación o no del impuesto general a las ventas.

A continuación exponemos las normas tributarias que se expidieron al respecto durante el gobierno del Ing. Fujimori.

1. Las empresas disfrutaron de la exoneración de IGV sobre oleaginosas (artículo 3º) a través del Decreto Legislativo N° 621 promulgado el 29 de noviembre de 1990 y publicado el 30 de noviembre del mismo año.
2. Las ventas e importaciones de productos oleaginosos fueron exoneradas del IGV (Capítulo I, artículo 5 y 6 del Decreto Legislativo N° 656).
3. Los productos oleaginosos fueron gravados con el IGV al excluirseles del apéndice I del Decreto Legislativo 656. Las medidas extraordinarias fueron adoptadas para permitir incrementar los ingresos tributarios y dotar el Estado de la capacidad previa para la financiación de gastos mediante Decreto Supremo N° 7-PCM-92 promulgado el 25 de febrero de 1992 y publicado el 28 de febrero del mismo año.
4. El Decreto Supremo N° 128-92-EF (promulgado el 14 de julio de 1992 y publicado el 15 de julio del mismo año) introdujo nuevamente la exoneración del IGV en la venta e importación de oleaginosas.

5. Las exoneraciones se reiteraron mediante la Ley N° 25748 (publicada el 1 de octubre de 1992). Las ventas e importaciones de oleaginosas quedan exoneradas de IGV (Apéndice I, artículos 5, 6 y 72).
6. La Ley N° 25997, publicada el 26 de diciembre de 1992 facultó al Ministro de Economía a retirar de la lista productos del Apéndice I aprobado por Ley N° 25748 a través de decretos supremos refrendados por el Ministro de Economía y Finanzas, previa opinión favorable de la SUNAT.
7. El Decreto Legislativo N° 775, publicado el 31 de diciembre de 1993, mantuvo a los productos oleaginosos exonerados del impuesto general a las ventas y del impuesto selectivo; así como la exoneración a la venta e importación de semillas y frutos oleaginosos (Apéndice I, artículos 5 al 8) insumos para la producción de aceite y jabón.
8. La Ley N° 26562 modificó el artículo 7 del Decreto Legislativo N° 775 (exoneraciones de apéndices I y II al 31 de diciembre de 1996) añadiendo la facultad de renunciar a la exoneración.

Aparte de la normatividad tributaria también se promulgaron normas como el Decreto Supremo N° 9-94-ITINCI publicado el 6 de mayo de 1994 de carácter interregional que incorporó en la zona de libre comercio a los frutos oleaginosos.

El Decreto Supremo N° 45-91-AG publicado el 22 de octubre de 1991 suspendió las preferencias arancelarias a los productos e insumos alimenticios que la norma detalla.

Los derechos específicos fijos o variables, a la importación de productos e insumos alimenticios se reguló con derechos arancelarios mediante el Decreto Ley N° 26140.

El Decreto Supremo N° 114-93 señaló que la actualización de sobretasas y tablas aduaneras aplicables a las importaciones de productos agropecuarios.

El Decreto Supremo N° 016-91-AG estableció los derechos específicos a la importación de ciertos productos agropecuarios cuyas tablas aduaneras se actualizaban semestralmente.

En el marco de la normatividad vigente se debía actualizar los precios promedios y perfeccionar las fórmulas para la determinación de los derechos específicos o sobretasas aplicables a dichos productos agropecuarios.

El Decreto Supremo N° 99-95-EF aprobó la actualización de las tablas aduaneras aplicables a la importación de diversos productos agropecuarios y lácteos conforme a los Decretos Supremos N° 114-93-EF y 133-94-EF.

El Título III de la Constitución se ocupa del régimen económico. Conviene que antes de ingresar el análisis de su articulado, señalemos que se trata de un Título en el que se ha producido un número significativo de cambios respecto de la Constitución de 1979. En efecto, si ésta se mantenía al margen de las connotaciones ideológicas y se concentraba en dejar enunciadas las orientaciones pertinentes a la consecución del desarrollo nacional y el estado de bienestar, la actual opta resueltamente por disposición en las que el perfil ideológico del neoliberalismo resulta visible.

Esta opción limitativa del pluralismo económico y del margen de juego que siempre conviene dejar a la actuación de los gobiernos para que operen con rapidez en la provisión de soluciones a problemas emergentes, puede afectar la estabilidad del sistema económico en sus relaciones con

el marco constitucional de referencia. Ojalá no sea así, pero llenar de rigideces ideológicas una Constitución, sobre todo cuando se trata de asuntos económicos, no es lo más aconsejable.

Los principios generales:

Artículo 58^o. - La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Preside los principios generales en materia económica de la Constitución la norma que establece que «la iniciativa privada es libre». Quiere esto decir que cada persona tiene el derecho a desarrollar las actividades económicas que considere de su preferencia dentro de la sociedad, desde luego cumpliendo las normas que regulan dicha iniciativa. Sin embargo, estas normas deben estar destinadas a canalizarla, no a entorpecer su acción.

Las sociedades no soportaron tal nivel de desregulación. Muy pronto se establecieron ciertos límites a la libre iniciativa. El Derecho recoge muchas de ellas. Podemos mencionar algunas:

- a. La regulación de los precios, que comenzó con el pan —alimento esencial de los pobres— pero que luego se extendió a otros productos.
- b. Los grandes bloqueos contra las potencias dominantes.
- c. El Derecho de Trabajo que empezó a aparecer tempranamente en Europa con la regulación de la jornada laboral y que se fue extendiendo a muchos otros aspectos

que socializan las relaciones laborales en el mundo moderno.

- d. La legislación contraria a las posiciones dominantes en el mercado y a los acuerdos conducentes a la misma situación, en sus variadas formas. Esta constituye una regulación para garantizar la competencia, pero una regulación al fin y al cabo porque, sin ella, las propias fuerzas libres de la iniciativa acaban con las libertades.
- e. Las regulaciones morales y de salud que impiden el libre desarrollo en materia económica de ciertos tóxicos legales; por ejemplo el cigarrillo y en su momento las prohibiciones a las bebidas alcohólicas.
- f. Las regulaciones destinadas a proteger el medio ambiente, que no sólo obligan a invertir, sino que impiden realizar ciertos tipos de actividades. La tala de bosques es un buen ejemplo.
- g. La nacionalización de determinadas actividades estratégicas o poco rentables bajo distintas formas, que van desde la participación del Estado en las industrias, hasta la regulación de su comercialización. En este último aspecto, son muy importantes las reglas norteamericanas sobre autorización política para vender material vinculado a la defensa y producido por empresas privadas con sus propios capitales y a su propio riesgo.

El sistema de economía capitalista liberal ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando algunas regulaciones y limitaciones que buscan canalizar pero no entorpecer el desarrollo de la libre iniciativa privada. Países desarrollados de economía capitalista actúan bajo reglas que, al permeabilizar la doctrina de referencia, han salvado al liberalismo del carácter fundamentalista con que lo difun-

den y exigen practicarlo algunos de sus seguidores en América Latina.

Una correcta interpretación indicaría que a pesar de su opción por el liberalismo la Constitución de 1993 ha vinculado la iniciativa privada libre con el ejercicio de una economía social de mercado. En este punto hubo discusión en el Congreso Constituyente. Unos eran partidarios de esta fórmula y otros de la «economía de mercado». La diferencia evidente es la existencia o no del concepto social.

En cierto sentido, algunos consideran que añadir o quitar el concepto social al mercado es un problema de expresión política que no cambia las cosas porque, al final de cuentas, la economía es de mercado o es de planificación centralizada. Luego de lo sostenido anteriormente, resulta evidente que pensar así es hacerlo en blanco y negro, sin tomar en cuenta la inmensa área gris del aspecto.

Artículo 59^o.- El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Estimular la creación de riqueza. Este es un principio jurídico constitucional que orienta al sistema jurídico en tal sentido, tanto al legislador para no caer en incompatibilidad constitucional, como a los órganos de aplicación y particularmente al Poder Judicial.

La libertad de empresa consiste en la posibilidad de crear libremente personas jurídicas dedicadas a activida-

des lucrativas, en las distintas formas que ellas asumen. A través de este principio, la Constitución permite que se discuta la constitucionalidad de las normas que, de una u otra manera, atenten contra aquél. La disposición que comentamos no impide la regulación, pero si excluye las normas y procedimientos que interfieren con el libre establecimiento y desarrollo de las empresas.

En la parte final del artículo se establece el trato equivalente en materia legal a la actividad empresarial pública o no pública, a fin que sean inconstitucionales aquellas disposiciones, tan frecuentes en el pasado, de dar privilegios de diverso tipo a las empresas públicas sin recibirlos las privadas. Esto, por lo demás, no perjudicaba tanto la competencia entre empresas públicas y privadas como al tesoro público en sí mismo y a la sociedad por la existencia de enorme cantidad de empresas públicas ineficientes.

Artículo 61.- El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes y monopolísticas. Ninguna ley ni concentración puede autorizar ni establecer monopolios.

La prensa, la radio, la televisión y los demás medios de expresión y comunicación social; y, en general, las empresas, los bienes y servicios relacionados con la libertad de expresión y de comunicación social, y en general, las empresas, los bienes y servicios relacionados con la libertad de expresión y de comunicación no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio ni acaparamiento, directa ni indirectamente, por parte del Estado ni de particulares.

La libre competencia es la concurrencia de oferta y de-

manda en el mercado con la menor interferencia de situaciones extrañas a ellas, a fin de que los valores de mercado reflejen el punto de equilibrio entre una y otra, y sean entonces estas condiciones las que rijan las relaciones económicas.

Desde luego, la libre competencia puede encontrarse con varios problemas de ejecución. Los principales son dos. El primero es el de la existencia de posiciones dominantes o monopólicas. Aunque los economistas tienen una terminología mucho más desagregada, la Constitución habla en términos genéricos en esta materia. Así, las posiciones dominantes son aquellas que, sin tener el control absoluto de la oferta o demanda de un producto, copan una parte significativa del mercado. Las posiciones monopólicas son aquellas que controlan absolutamente la oferta o la demanda de un producto (en rigor, el control absoluto de la demanda se llama monosonio).

La norma del primer párrafo de este artículo es terminante y genérica en contra de estas situaciones. Establece que es deber del Estado combatir toda práctica que limite la competencia y particularmente, el abuso de posiciones dominantes o monopólicas, que incluyen las monosónicas aunque no se diga expresamente, lo que es un defecto técnico del texto. Una ley que tipifique y establezca sanciones sobre esta temática es indispensable a la luz de este artículo constitucional. Finalmente, según la parte final del artículo 61, no puede establecerse ni autorizarse monopolio alguno ni por ley ni por concertación. Si se hiciera, tendría vicio de inconstitucionalidad y sería jurídicamente inválido.

El Decreto Supremo N° 38-95-ITINCI suspendió la aplicación de diversas preferencias arancelarias a fin de gene-

rar condiciones de equidad en la competencia de la producción agraria nacional.

La norma señalaba textualmente:

Las franquicias negociadas en el marco de diversos acuerdos comerciales generan importaciones en cantidades y condiciones tales que desplazan a la producción nacional de productos similares o directamente competitivos lo cual produce distorsiones y perjuicios a dicha producción local. Habiéndose podido llevar a cabo las negociaciones previstas con MERCOSUR con el propósito de suscribir un Acuerdo de Complementación Económica que refleje los actuales intereses del país concordantes con la política económica adoptada, en particular con la del Sector Agropecuario.

En tanto no se concluyan dichas negociaciones es necesario aplicar medidas tendientes a generar condiciones de equidad en la competencia de la producción agraria nacional.

Trigo duro, excepto para la siembra. Los demás trigos, excepto para la siembra. Esta política busca cautelar los intereses de la producción de harina de trigo, afectadas continuamente por el incremento del precio del trigo en el mercado internacional.

Con referencia a la industria nacional del trigo podemos señalar que el Decreto Supremo N° 57-90-AG declaró de preferente interés nacional el desarrollo del cultivo de trigo en el Perú señalando que el país era deficitario en la producción de trigo y sucedáneos de panificación razón por la cual se importan volúmenes crecientes de trigo para cubrir las necesidades de elaboración de productos de consumo popular derivados del mismo.

Dichas importaciones significaban un fuerte egreso de divisas y aumentaban la dependencia alimentaria del país, dependencia que es propósito del gobierno disminuir progresivamente.

Las relaciones en estas industrias se modificaron por enunciados como la Resolución Suprema N° 149-90-EF/15 del 12 de diciembre de 1990.

El Estado propicia la libre competencia en la producción y comercialización de bienes y servicios; no obstante, es necesario dictar medidas conducentes a evitar distorsiones en el mercado interno producidas por la excesiva oferta en el mercado internacional de productos agrarios a precios deprimidos, debido a la alta tasa de excedentes y a las políticas de subsidios a los productores que desarrollan terceros países.

Como podemos comprobar el Estado había redefinido su rol empresarial y bajo el modelo neoliberal de mercado empezaba su retracción para convertirse en un órgano de control y no de gestión o participación.

3.4.1. La incidencia de las normas en las industrias harinera y oleaginosa

Durante el gobierno del Ing. Fujimori la participación del gobierno en la política de negocios de las industrias oleaginosas y harineras ha sido sustancialmente reducida. Esta se caracteriza por lo siguiente:

A nivel nacional:

1. La no existencia de un monopolio estatal en la importación de insumos de las industria harinera y oleaginosa.
2. La no existencia de control de precios los cuales ahora

se fijan por el mercado acorde a la ley de la oferta y demanda.

A nivel internacional:

1. Los niveles arancelarios aplicables tanto a insumos como productos finales se discuten a nivel de la aplicación de concesiones entre los estados miembros del Pacto Andino mediante negociaciones regionales o bilaterales.
2. El rol de gobierno ha quedado reducido al diseño y exigibilidad de la política fiscal tributaria aplicable a la venta de insumos y productos (cuadro 43).

Cuadro 43

**Principales normas que afectan a la industria harinera y oleaginosa
1990-1996**

Cadena de valor agregado	Principales normas	Racionalidad de los considerandos	Mandato legal
Insumos	DS 294-90-EF	Liberalización de la economía.	Eliminación del rol estatal de las importaciones.
Producción	R N° 07-87-CIPA	Cautelar los derechos del consumidor	Control del proceso productivo. Normas de calidad.
Distribución	RM 2142-74-AG	Libertad de canales.	Eliminan rol de centros de acopio.
Comercialización	DS 226-90-EF DS 234-90-EF	Liberalización de la economía.	Oferta y demanda determinan precios aranceles bajos.
Productos derivados	RM 044-75-AL	Liberalización de la economía.	Oferta y demanda determinan precios.

Fuente: Elaboración propia.

EL USO DEL PODER A TRAVÉS DE LA LEGISLACIÓN

4.1. El poder de los empresarios peruanos

A lo largo de la historia nacional las manifestaciones del poder de los empresarios no han sido iguales. Estas han dependido del tipo de políticas macroeconómicas seguida por el gobierno.

Hasta 1990 los empresarios usualmente usaban su poder e influencia sobre el gobierno para obtener una mayor rentabilidad en sus negocios. Como hemos visto la rentabilidad se obtenía en tratos directos con el poder político.

Los empresarios eran conscientes que eran las gestiones que se hacían y los objetivos que se lograban con el Estado y no el mercado en sí el que asignaba los medios que posibilitaban los márgenes de utilidad. El manejo discriminatorio de la política económica permitía a unos obtener riqueza e impedía a otros alcanzarla.

Por ello los empresarios necesitaban tener acceso e influencia en los círculos del gobierno para orientar mejor su manejo y lograr el beneficio o la defensa de aquellas venta-

jas y subsidios que gozaban a expensas de la renta nacional. Las políticas económicas se movían al compás de la presión de tal o cual sector o de tal o cual empresa.

Las políticas eran influenciables por los grupos de poder. Es importante señalar que aún en aquellos casos en los cuales el gobierno adoptó un cambio radical y este cambio ocasionó la destrucción de un grupo económico, no pasó mucho tiempo para que otro grupo tomara su lugar.

En el caso de la reforma agraria la oligarquía terrateniente fue reemplazada por el grupo industrial el que sacó extremo provecho a la política de sustitución de importación y cierre del mercado. En las décadas siguientes fueron éstos grupos los que acomodaron o neutralizaron las políticas del gobierno.

La situación viene sufriendo un cambio radical en los últimos años. La política actual del gobierno bajo el modelo neoliberal es uniforme e igual para todos los sectores. El modelo neoliberal se sigue ortodoxamente.

Hay menos espacio para el tráfico de influencias lo que ha determinado la migración de los empresarios de su hábitat normal, esto es, los Ministerios, hacia el mercado.

La asignación de recursos se hace en la actualidad por el mercado bajo las leyes de la oferta y la demanda. El empresario se ve enfrentado a una tarea monumental. Al regresar a su empresa y enfrentar el mercado debe recuperar la competitividad perdida luego de más de 30 años de proteccionismo.

El empresario ha vuelto, por acción del Estado, al mercado, su lugar natural. Althaus nos dice:

Nunca debió salir de allí y probablemente nunca

quiso salir de allí olvidándose de los principios que podían preservar su empresa en el tiempo, innovación, tecnología, cambio y competitividad⁽¹⁾.

Francois Bourricaud⁽²⁾ en uno de sus trabajos señala el hecho que en la década de los sesenta los empresarios peruanos creían firmemente en la libertad de empresa y en el mercado y no demandaban protección especial del Estado.

No fueron los empresarios los que se acercaron al primer gobierno de Belaúnde ni al del General Velasco para demandar ventajas y protección arancelaria para sus industrias. Estas decisiones fueron tomadas directamente por el Estado, imponiendo controles y autorizaciones previas, que no ocasionaron más que la costumbre de depender del Ministerio para actuar o producir.

La tesis de la industrialización por sustitución de importaciones no fue un invento de los empresarios peruanos, ni su adopción por el Estado obedeció principalmente a presión mercantilista alguna. Obedeció a un consenso generalizado de la intelectualidad latinoamericana acerca de la manera de conseguir el desarrollo en directa alusión a los programas coordinados por ALALC y después por CEPAL.

Bajo el modelo desarrollado por la CEPAL debía crearse un mercado interno cautivo para poder desarrollar una industria protegida que luego podría competir con los demás países.

Como sabemos a principios de los sesenta los grupos económicos más poderosos eran aquéllos vinculados a la exportación minera y agroindustrial.

1 ALTHAUS, Jaime de. «El Poder de los Empresarios». En: *El Poder en el Perú*. Alvarez Rodrich, Augusto (Director). Lima. Ed. Apoyo, 1993, p. 25.

2 Citado por Jaime de Althaus, *Ibid.*, p. 27.

La oligarquía agraria seguía siendo mucho más fuerte que la incipiente burguesía industrial. Incluso parte importante de la industria estaba vinculada al abastecimiento de insumos para las exportaciones primarias o a su transformación.

Era usual señalar que el país se hallaba repartido entre 12 familias en una economía semifeudal con enclaves modernos de agroexportación azucarera en la costa.

Si los empresarios de aquél entonces hubieran tenido poder real en el frente político o ejercido verdadera presión mercantilista no hubieran permitido o hubieran mediado la puesta en marcha del modelo de industrialización por sustitución de importaciones el que no los beneficiaba.

No fue la presión mercantilista la que ganó. Los empresarios básicamente situados en el sector exportador perdieron la batalla. Ganó una idea, el consenso intelectual de la década que propiciaba la reforma agraria, industrial, la creación de mercados protegidos y asumir la deuda externa como motor del desarrollo interno.

La idea, generalizada en toda América Latina, se plasmó en el concepto de la dependencia y dominación así como en la teoría del deterioro de los términos de intercambio.

Para lograr la segunda independencia los países debían industrializarse y para eso debían cerrar necesariamente sus fronteras y proteger su mercado interno.

Este modelo sólo sirvió para crear el rentismo como sistema y el mercantilismo como forma de presión para la asignación de recursos, es decir, convirtió a los empresarios en cortesanos del poder.

Los obligó a infiltrarse en las decisiones del gobierno. «La idea derrotó al poder económico imperante pero esta idea terminó otorgando poder político al poder económico»⁽³⁾.

El poder de los empresarios se usó ante todo para defenderse del despojo redistributivo del Estado o para apropiarse de una renta que era creada por decreto.

El fenómeno comenzó claramente a partir del proceso revolucionario de la fuerza armada presidido por el general Velasco.

De un lado, importantes sectores fueron expulsados de la producción vía expropiaciones o confiscaciones. Esto ocurrió en la agricultura, la minería y la pesca. Otra consigna del gobierno militar era eliminar las inversiones extranjeras en el Perú.

Fue la primera vez en la historia del país que sectores enteros de la economía se estatizaron por decreto. El proceso del Estado empresario comenzó con fuerza.

La idea era que el Estado podría bajo un plan nacional modificar las estructuras fundamentales del país. El trasfondo real era una creciente estatización de la economía nacional, un gigantesco aparato burocrático que finalmente colapsó en las siguientes décadas llevando al país a la quiebra.

En los sectores distintos a la agricultura, pesca y minería particularmente, los empresarios buscaron acercarse al poder para conservar lo que tenían. Además el Estado debía compensar las expropiaciones que por su parte eran objeto.

3 ALTHAUS, Jaime de. *Ibid.*, p. 26.

En este acercamiento participaron muchos industriales manufactureros y en especial los harineros y oleaginosos.

Así si a los trabajadores se les otorgaba por decreto salarios mínimos elevados y otros beneficios, había que organizarse gremialmente para demandar del Estado más protección de la competencia externa.

La redistribución de la riqueza y las demandas empresariales entraron en un círculo vicioso. Si al empresario se le aumentaba la protección arancelaria y con ello obtenía ventajas rentistas entonces podía ser despojado a su vez de parte de su propiedad y de su capital en beneficio de los trabajadores.

De hecho los gremios laborales organizados por el Estado o apoyados por éste reclamaron agresivamente su porción de privilegios y entraron a bregar en la lucha por obtener prevendas del Estado.

Los trabajadores obtuvieron normas de tinte populista las que fueron calificadas de avanzadas pero que eventualmente destruirían a las empresas, entre ellas, la comunidad laboral y la mal llamada Ley de Estabilidad Laboral⁽⁴⁾ que en vez de crear empleo tenía la virtud de convertir el empleo de costo variable a costo fijo y con ello impedir nuevas contrataciones.

Para compensar la confiscación que sufrían los sectores empresariales se protegió a la industria mediante altos aranceles que hacían imposible el ingreso de productos del exterior.

Posteriormente se crearon medidas para-arancelarias

4 Ley de Estabilidad Laboral: Decreto Ley N° 24514. Ley de Comunidad Industrial: Decreto Ley N° 18350.

que cerraron totalmente el mercado a la importación de cualquier bien industrial que pudiera competir con uno nacional.

El sistema se plasmó en la creación del Registro Nacional de Manufactura en el cual bastaba señalar la intención de fabricar un producto para que se prohibiera la importación del mismo.

Los empresarios se organizaron no para enfrentar al Estado o impedir las conquistas laborales, aún cuando éstas los hacían poco competitivos sino para obtener compensaciones, vía mayor proteccionismo y subsidios, los que con creces compensaban las medidas que sufrían.

Los empresarios obtuvieron la protección absoluta del mercado el que se volvió cautivo, un dólar artificialmente barato que les permitía la adquisición de maquinaria moderna artificialmente barata, crédito subsidiado a través de la Banca de Fomento, incentivos a la reinversión y con ello el no pago de tributos.

A esto debía sumarse un complejo sistema de preferencias por áreas geográficas como la normatividad de selva y fronteras y aquella referida a sectores industriales.

En suma, bajo el modelo revolucionario del Gobierno militar se produjo una suerte de complicidad obrero-patronal en la distribución de privilegios y en el saqueo de la renta nacional.

A la larga el rentismo absoluto no podía perdurar. La industria artificial, protegida y abusiva, gozaba de un mercado cautivo del cual obtenía alta rentabilidad y al cual entregaba productos de pésima calidad y/o pobre servicio.

Este modelo no podía durar indefinidamente. Exclusi-

vamente sustentado por el Estado el que finalmente pagaba por la política que imponía con un gigantismo burocrático, ineficiente y costoso.

El acercamiento que efectuaron los empresarios al poder de turno fue un «acto de supervivencia»⁽⁵⁾ y acomodo, de respuesta frente a un ambiente hostil en el que había que luchar por el reparto de la renta, la cual se hacía desde el Estado. Cuanto más cerca del poder político más artificial se volvía la realidad económica de las empresas.

Es interesante señalar que no existió un grupo de poder económico consolidado capaz de bloquear o aminorar el proceso de estatización. Como la revolución carecía de legitimidad requería del apoyo de los grupos organizados de obreros, unos organizados por el gobierno como la Central de Trabajadores de la Revolución (CTR) o de ideología comunista como la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) así como algunos sectores de empresarios industriales.

No olvidemos que el estatuto revolucionario contemplaba el dejar en suspenso la Constitución. Este señalaba textualmente:

Artículo 5º: El gobierno revolucionario actuará conforme a las disposiciones del presente estatuto y a las de la Constitución del Estado, leyes y demás disposiciones en cuanto sean compatibles con los objetivos del gobierno⁽⁶⁾.

A fines de la década del setenta, los empresarios habían perdido el sector minero —por lo menos en cuanto a la gran

5 ALTHAUS, *Ibid.*, p. 93.

6 Decreto Legislativo N° 17063 del 3 de Octubre de 1968.

minería, la que se hallaba en manos del Estado (Centro-mín Perú y Hierro Perú)— y el sector agrario en manos de conductores directos o campesinos poseedores bajo el control del Estado.

El nuevo poder empresarial se ubicó en el sector industrial protegido, en el sector bancario y de servicios. Si antes había 12 ó 40 familias oligárquicas que dominaban el país ahora había sólo 8 grandes grupos económicos. Si esto era una medida de una mayor concentración de riqueza y poder económico también resultó un símbolo de la reducción absoluta de esa riqueza.

Eran grupos surgidos en gran medida al amparo de la sobreprotección en diversas formas, y su riqueza, por lo tanto, era feble⁽⁷⁾.

Debemos resaltar una excepción. El grupo Romero, cuya acumulación original se dio en el campo vinculado a la exportación. Luego incrementó sus actividades industriales manufactureras para terminar como dominador absoluto del mercado de harinas y oleaginosas. Sin embargo, su poder empezó en actividades agrícola- exportadora.

Esa base le permitió capitalizar con altos beneficios las ventajas rentistas de la década del setenta.

De hecho, Dionisio Romero aparece en las encuestas del poder a comienzos de los ochenta como el único empresario que figura entre los diez hombres más poderosos del Perú⁽⁸⁾.

Pero lo interesante es que nadie lo conocía personalmente. Apareció por única vez en televisión, tardíamente

7 ALTHAUS. *Ibid.*, p. 97.

8 ALTHAUS. *Ibid.*, p. 95.

en 1987 para defender a los bancos de la estatización decretada por Alan García. Dionisio Romero era el prototipo del empresario de perfil bajo, del empresario-manipulador, del poder político desde atrás, desde la sombra.

En términos generales parte importante del aparato productivo generado en la década del setenta dependía de la protección del Estado. Por ello el empresario necesitaba influir en las decisiones políticas pues vivía de ellas.

En 1980 la democracia retornó al país y el gobierno de Fernando Belaúnde puso en marcha una política de liberalización y apertura económica. La resistencia del empresario industrial fue tremenda pues su fuerza no era económica. Con el nuevo modelo de apertura no hubiera podido competir y tuvo que usar al máximo su fuerza política.

Los avances que se lograron en la reforma arancelaria no duraron ni tres años. En 1984 se había retornado a una estructura arancelaria aún más alta que la de 1979.

En ocasiones las protestas de la Sociedad Nacional de Industrias no se podían distinguir de aquellas esgrimidas por su enemiga y socia a la vez en la distribución rentista, la CGTP. Así, en un comunicado la Sociedad Nacional de Industrias acusó al gobierno de Belaúnde de pinochetista⁽⁹⁾.

El empresariado desarrolló contactos íntimos en la administración pública y con los partidos. La idea de un desarrollo protegido «hacia adentro» no había muerto en las élites políticas y laborales del país.

En el partido Acción Popular también funcionaba la veleidad ideológica. Ante la veleidad ideológica en el gobier-

9 ALTHAUS, Jaime de. «El Poder de los Empresarios». En: *El Poder en el Perú*. Ibid., p. 96.

no sólo quedaba rondar las decisiones. Los dos gobiernos democráticos de la década del ochenta fueron gobiernos de políticos populistas rodeados e influidos por empresarios empeñados en no perder su parte en la distribución de la renta nacional.

Sólo cuando un ministro lograba rodearse de un cuerpo técnico eficiente, como fue el caso de Manuel Ulloa, los empresarios encontraban dificultades en penetrar las decisiones. Sin embargo lograban mantener beneficios otorgados en el régimen militar.

En 1985 el gobierno de Alan García decretó la protección arancelaria absoluta para una serie de bienes industriales. Los propios interesados quedaron sorprendidos. No fueron los empresarios los que solicitaron semejante protección. Pero, por cierto, se acomodaron rápidamente a ella y no protestaron. Una vez más, creyendo acercarse a los favores del poder político aumentaban sus ineficiencias económicas.

Han sido los gobiernos de raigambre socialista los que han mantenido esta relación ambivalente de amor-odio con los empresarios, dándoles prevendas pero eventualmente castigándolos⁽¹⁰⁾.

Alan García se reunió en varias ocasiones con los llamados «doce apóstoles» para intentar una suerte de concertación de la inversión de las utilidades obtenidas a lo largo de la reactivación artificial de la economía peruana de los años 1986 y 1987.

La intimidad de los empresarios con el poder político no sirvió de nada a la hora que García rompió con ellos y decretó la estatización de la banca.

10 ALTHAUS. *Ibid.*, p. 95.

Acaso fue este hecho, y la reacción y el mensaje de Mario Vargas Llosa lo que llevó a las empresarios a entender que la dependencia de la protección del Estado no los hacía más poderosos sino al contrario más vulnerables. Un falso poder, fácil e irreal⁽¹¹⁾.

A partir de la Ley de Estatización de la Banca, los empresarios en el Perú sufrieron una importante transformación ideológica. Renunciaron a los privilegios y protecciones del modelo mercantilista y abrazaron la política neoliberal y con ello las reglas de la competencia. Regresaron al mercado que era donde habían estado treinta años atrás.

La renuncia al rentismo dentro del modelo mercantilista implica la renuncia en la toma de decisión política.

En la actualidad no vemos a empresarios textileros o molineros en el Ministerio de Industria pidiendo que se interceda en la economía para elevar aranceles o negociando precios controlados o subsidios del Estado.

Curiosamente, los empresarios han emergido a posiciones políticas más abiertas. En la actualidad ocupan puestos de Ministro, jefes de instituciones públicas o de comisiones privatizadoras. Están gobernando. Pero no para sí sino para el país⁽¹²⁾.

En este sentido el gran cambio en estos últimos años ha sido que los empresarios del Perú han dejado de gobernar tras bambalinas detrás de las cuales manejaban las decisiones y han salido a la escena a asumir roles políticos abiertos a actuar bajo las restricciones de un modelo neoli-

11 ALTHAUS. *Ibid.*, p. 95.

12 ALTHAUS. *Ibid.*, p. 98.

beral que da las pautas en forma clara y principalmente se han dedicado a trabajar y modernizar sus empresas para poder subsistir.

Lo paradójico del caso es que el proceso de despartidarización y reforma ha servido para que independientes accedan al poder político abierto pero les han quitado todo poder político real en el sentido de utilización de ese poder para satisfacer intereses particulares sea a nivel de empresa o de sector.

En un entorno en que el poder político no maneja la asignación de recursos y rentas y en el que se sufre un agudo ajuste por los pecados económicos del pasado los empresarios se redimen de sus culpas rentistas y pueden atreverse a tener un perfil alto.

Asumen funciones nacionales y roles políticos en el sentido puro de la palabra: la política al servicio público o como arte de conseguir el bien de la colectividad.

Los empresarios son llamados al gobierno porque el presidente Fujimori no cuenta con un partido político que le brinde cuadros de confianza. Estamos en una era postpartidaria.

Los empresarios son convocados porque se les supone dotados de la capacidad gerencial necesaria para reconstruir un Estado colapsado y, en alguna medida, como un acto de invitación a tener confianza en el gobierno e invertir.

Lo interesante del modelo radica en varios puntos que vale la pena resaltar. En primer lugar se ha producido un colapso de los partidos políticos en el Perú.

Después de 30 años la población le ha vuelto la espalda a los grupos políticos tradicionales los que fracasaron tan-

to en su propuesta económica, llevando al país a la hiperinflación y pobreza, al aislamiento y la corrupción generalizada como frente al terrorismo senderista.

La angustia económica y la sensación de inseguridad generalizada proporcionaron al gobierno del Presidente Fujimori las bases para un gobierno autoritario vertical, de salvación nacional, que se maneja con el apoyo de las fuerzas militares y de los grupos de empresas que experimentaron con Alan García los límites del populismo y la heterodoxia.

Frente al modelo de orden, paz y trabajo o el caos del populismo, el empresario prefiere participar y apoyar los esfuerzos de reinserción y recuperación nacional.

El poder político de los empresarios es abierto, transparente e inocuo pues el gobierno es vertical y con poco nivel de diálogo en cuanto desviaciones de la ortodoxa economía.

El poder económico que se pueda obtener se logrará a través del mercado y frente a la competencia, no de los favores del Estado.

Debido a la realidad de nuestro reducido mercado se presentará una mayor concentración de los grandes grupos económicos a escala nacional pero pequeños en la competencia internacional.

El empresariado nacional en colaboración con el Estado, tendrá que alentar el ingreso de grandes grupos transnacionales, y la asociación de éstos con grupos nacionales vía joint ventures o mediante concesión de franquicias con los cuales tenga el poder de enfrentar la apertura y la globalización.

No es el poder político el errado sino la pretensión so-

berbia de algunos gobiernos de dirigir una economía de mercado desde la política.

Lo cierto es que, de no haber experimentado el proceso económico de los últimos 25 años el Perú y sus respectivos grupos económicos serían hoy más poderosos y estarían, por ende, en mejores condiciones para competir con éxito en la economía mundial.

En resumen, el poder de los empresarios en una economía mercantilista no desarrolló la sociedad peruana ni su economía.

Francisco Durand, a principios de los ochenta, señala:

Las relaciones entre la burguesía industrial, a través de su gremio, y el gobierno están principalmente marcada por la iniciativa del poder estatal y la acción reactiva gremial de los industriales. No existe una relación de representación de intereses por parte del gobierno, sino mas bien autonomía relativa del mismo para legislar en materia industrial y tratar de obligar al capital industrial a aceptar las llamadas reglas del juego. Frente a esta iniciativa, el gremio industrial reacciona condenando tales iniciativas, tratando de impedir su aplicación y alterar normas por otras mas convenientes a sus intereses. En líneas generales la relación es de adentro (gremio) hacia afuera (el gobierno)⁽¹³⁾.

Esta situación se mantuvo y duró una década mas hasta 1990.

13 DURAND, Francisco. *Los Industriales, el Liberalismo y la Democracia*. Desco. Fundación Fiedrich Ebert. 1981, p. 36.

Otro factor a considerar es el límite del poder de los empresarios. El poder de los empresario no es absoluto sino más bien condicionado por el poder político del gobierno de turno.

Por ello no es protagónico en el escenario de la economía y no interviene en la formulación de alternativas que puedan generar un diálogo serio.

La actuación de los empresarios peruanos en este último cuarto de siglo es contradictoria. En términos de Trazegnies:

El poder no es esencialmente negativo: el poder no es simplemente prepotente, limitante y destructivo. El poder no se limita a prohibir o censurar sino que impulsa creativamente hacia adelante a las personas y a las instituciones, en su afán de superar a los otros poderes entre los cuales se desarrolla. La condición esencial del poder es mantenerse siempre como poder; y ello sólo es posible para el individuo aspirando a tener mas poder que otros, sobre pasando continuamente sus propias posibilidades⁽¹⁴⁾.

En el caso de los empresarios peruanos este poder fue destructivo y limitativo de la creatividad y la competitividad.

El poder de los empresariales no trató de superar el modelo del gobierno o corregir las imposiciones estatales sino simplemente amoldarse y obtener el máximo de rentabilidad económica que pudiera otorgar su pasividad.

Así, pese a que las empresas se volvían cada vez más obsoletas y producían productos defectuosos a altos precios

14 TRAZEGNIES. *Los Poderes Pululantes*. Op. cit., p. 149.

se usaba el poder no para el cambio sino para explotar al consumidor y obtener ventajas del Estado.

4.2. El uso del poder en una economía mercantilista

4.2.1. Metas del poder empresarial en el Perú

Las reformas estructurales llevadas a cabo por el régimen militar del General Juan Velasco Alvarado a saber son:

- Reforma agraria.
- Reforma del sistema financiero.
- Modificación del comercio exterior.
- Estatización de los recursos naturales (mineros, petroleros y marinos) sumadas a las constantes modificaciones en la estructura empresarial del país en virtud de la frondosa legislación revolucionaria que contribuyó de manera directa o indirecta a quebrar el poder de los grupos económicos tradicionales.

A lo largo del período comprendido entre 1970-1984 el número de grupos económicos disminuyó notablemente. El Banco Popular del Perú, Banco Internacional, Banco Continental, Banco del Progreso, Banco de la Industria de la Construcción y Banco Comercial fueron expropiados por el Estado a través del Banco de la Nación con lo cual el Estado tomó control del crédito nacional en un porcentaje mayoritario llegando con ello a controlar otro insumo fundamental para la empresa, el dinero.

Muchos de los grupos empresariales que giraban en torno a Bancos desaparecieron, otros modificaron su estructura y composición y otros surgieron al amparo de las reformas estructurales.

Los grupos económicos que desaparecieron como consecuencia de las reformas fueron los Prado Heudebert, Ayulo Pardo Aspíllaga Anderson, De la Piedra del Castillo, Pardo Heeren, De Lavalle Vargas, Beltrán Espantoso, Ban- chero Rossi, Perelman Coiffman, Vallarino Vásquez, Sterental G. y Bertello Másperi.

Los viejos grupos que se adaptaron a las reformas es- tructurales impuestas por el Gobierno Militar fueron: los Olaechea Dubois, Brescia Cafferata, Bentín Mujica, Wiese Eslava, Berckemeyer Pazos, Benavides de la Quintana, Ferreyros García, Gerbdini Isola y García Sayán.

Los clanes económicos que emergieron al amparo de las reformas estructurales fueron los Romero Seminario, Raffo, Nicolini Bernucci, Picasso (Picasso Perata, Picasso Salinas, Picasso Candamo), Graña y Montero, Michell Strafford, Piaggio (Piaggio Lobatón, Lanatta- Piaggio) y Aguirre Roca.

La mayor parte de estos clanes iniciaron sus operacio- nes antes de la década del sesenta alcanzando gran poder económico a partir de la década del setenta.

En la década del ochenta parte de los nuevos clanes eco- nómicos se aglutinaron en torno a los grupos Banco Lati- no, Banco del Fomento de la Construcción (1982) y Banco Mercantil del Perú S.A. (1984) los que junto con los grupos Banco de Crédito del Perú, Banco Wiese Ltda. y Banco de Lima se convirtieron en los principales centros del poder económico del Perú.

La política económica de gobierno militar destinada a regular el rol que debían cumplir las empresas no se plan- teó como un divorcio entre la industria nacional y la cúp- la militar sino, por el contrario, como la dirección del Esta-

do hacia el logro de los objetivos nacionales comunes. Las conversaciones y diálogos entre el poder político y el poder económico no tuvieron precedente.

Desde el primer momento el General Velasco destacó en sus discursos que la industria nacional era una de las principales preocupaciones del gobierno militar.

Así, afirmaba:

Si los empresarios interpretan correctamente el fenómeno que hoy vive el país; si perciben las enormes posibilidades que para la industria peruana tiene una transformación nacional que al aumentar considerablemente el poder adquisitivo de grandes sectores sociales crea un vasto mercado interno de consumo; si se percatan de que su posición no está en peligro por el surgimiento de nuevos propietarios; si se dan cuenta de que la legislación revolucionaria incluye poderosos incentivos; y si advierten el hecho de que las nuevas leyes industriales estimulan directamente la creación de un grande y aún inexplorado mercado de valores en el país, comprenderán que sus posibilidades de desarrollo garantizado son realmente enormes dentro del proceso de transformación que la revolución nacionalista está llevando a cabo.

Y comprenderán también que ahora su suerte está unida a la suerte de la revolución. Por avizorar y querer ustedes y nosotros un próspero y bien fundamentado futuro industrial para el Perú, nuestros destinos están unidos, aún independientemente de deseos personales⁽¹⁵⁾.

15 VELASCO. «La Voz de la Revolución». En: *Discursos del Presidente de la República 1970-1972*, p. 45.

La ideología revolucionaria tenía dos aspectos. Uno el discurso social, de corte izquierdista y tercer mundista y el otro conciliatorio con los grupos económicos para los cuales se les reservaba el mercado ampliado y grandes utilidades.

Así podemos constatar en un discurso del General Velasco:

Convencer a la empresa privada nacional que los objetivos del gobierno militar no entraban en conflicto con los beneficios de la industria era una constante en mis discursos en condiciones como las del Perú, de aún persistente desigualdad en la distribución de la riqueza, el mercado es, inevitablemente, un mercado de élite de minoría, inaccesible para importantes sectores de nuestra sociedad.

Subvencionar un mercado así equivale, para todo propósito práctico, a intensificar los fenómenos de marginación contra los que, precisamente, estamos luchando. Por eso es que las empresas estatales deben cumplir un papel radicalmente diferente del que les asignan los planteamientos de una ortodoxia pretendidamente revolucionaria pero para nosotros carente de sentido.

En esta forma, además, podremos garantizar mejor aún la necesaria y posible compatibilidad entre transformación estructural y crecimiento económico y, durante un período crucial de nuestra actual etapa de desarrollo complementar el aporte de otras fuentes de financiamiento para eventualmente quizás llegar a constituir la base principal de la financiación permanente de nuestro desarrollo revolucionario.

Dentro de una política económica así concebida,

la empresa privada puede y debe jugar un papel importante. Naturalmente el control de la economía ya no puede ser suyo ni suyas podrán ser todas las utilidades generadas en el proceso productivo.

Dentro de un ordenamiento económico no capitalista, como el que la revolución respalda, tal situación de privilegio y de poder final ya no es posible.

Pero dentro de los lineamientos de una gran expansión industrial respaldada por el Estado, la empresa privada tiene amplio campo de acción para afianzarse y florecer en base a una justa utilidad que el Estado reconoce y garantiza como intangible derecho del capital, con la sola limitación de que, dentro de las áreas económicas que la política de desarrollo nacional le asigne, la propiedad privada de los medios de producción contribuya constructiva y patrióticamente a resolver, junto con el Estado y los trabajadores, los problemas del crecimiento económico del país.

Por ser la reforma de la empresa un proceso complejo de vital importancia para el desarrollo económico del país, el gobierno revolucionario auspiciará el diálogo con empresarios y trabajadores, a fin de que esta Reforma sea justa expresión de las aspiraciones de ambos sectores.

Medidas de esta naturaleza no tienen por qué atemorizar a nadie. Todos los países prósperos del mundo pasaron, hace muchos años, por reformas como las que el gobierno revolucionario va a implementar.

Ellas son indispensables para que el país afirme

su desarrollo económico integral y pueda de ese modo cumplir con las obligaciones derivadas de la participación del Perú en la ALALC y en el Pacto Sub-Regional Andino. Al final, los trabajadores, los empresarios y la nación entera, serán sus beneficiarios⁽¹⁶⁾.

El gobierno militar también efectuó planteamientos generales. En el discurso del 9 de octubre de 1969 en Talara, Velasco señaló:

Y cuando hablamos de oligarquía, no nos referimos en absoluto a los industriales y empresarios que contribuyen a forjar la riqueza de este país y que comprenden la necesidad de que el capital cumpla su responsabilidad social en el Perú.

La industrialización es esencial para el desarrollo económico que la revolución persigue como una de sus metas principales. El pequeño y mediano industrial, y aun el gran empresario moderno, no integran esa oligarquía contra la cual estamos luchando. Son oligarcas, los grandes propietarios del dinero y las finanzas, que utilizan su poder económico para comprar un poder político que sirva a sus intereses económicos. Son oligarcas, los que monopolizan la riqueza y forman verdaderas argollas financieras para su solo beneficio, y para aplastar a los pequeños y medianos industriales y limitar aún más sus márgenes que comprendían a la industria nacional no vinculada a la industria internacional.

Merced a ese monopolio y a ese poder político, la oligarquía siempre impidió el surgimiento del ver-

16 VELASCO. *Ibid.*, p. 46.

dadero industrialismo peruano y siempre estuvo del lado de los grandes consorcios internacionales a los cuales sirve porque a ellos está supeditada. Nosotros estamos contra los grandes acaparadores del dinero y la riqueza, que son los integrantes de esa oligarquía que siempre dominó la vida económica y política del Perú.

Pero no estamos contra el industrial y el empresario moderno que saben muy bien que la excesiva concentración de la riqueza económica crea desigualdades lesivas para la salud económica y social del país.

Esos industriales y empresarios que quieren el surgimiento de una industria verdaderamente peruana, cuentan no sólo con la garantía del gobierno revolucionario, sino con nuestro estímulo y respaldo⁽¹⁷⁾.

Las relaciones entre el poder político de la cúpula militar y el poder de los grupos económicos serán difíciles. Las áreas de conflicto se centrarán en varios aspectos, entre ellos:

1. El manejo de las barreras arancelarias.
2. El uso de los incentivos tributarios a la exportación — CERTEX.
3. La creciente estatización de la gran industria.
4. El control de las importaciones colocándola en manos de empresas estatales.

17 VELASCO. «La Voz de la Revolución». En: *Discursos del Presidente de la República General de División Juan Velasco Alvarado 1970-1972.*, tomo II, p. 19.

5. Las listas de productos prohibidos.
6. La creación de la comunidad industrial y el fortalecimiento de los sindicatos principalmente de tendencia izquierdista.
7. El control estatal de precios tanto de insumos como de productos finales.

En la industria harinera y oleaginosa, importantes temas que afectaban sus beneficios eran los siguientes:

1. La imposición de altos aranceles que graven productos sustitutos y/o complementarios imponiendo con ello barreras efectivas a la competencia.
2. La estatización del proceso de importación del insumo y demás elementos para la fabricación de bienes finales.
3. La política de control de precios.
4. El rol de la comunidad industrial.
5. El financiamiento de las importaciones por las empresas estatales.

La Ley N° 13270 es un ejemplo de estructura arancelaria destinada a proteger el mercado pues los aranceles fueron considerados por el gobierno un medio efectivo e importante para lograr la industrialización sustitutiva de las importaciones.

Dicho margen de protección se incrementó con el tiempo hasta convertirse en barrera infranqueable. En 1964 el primer gobierno de Belaúnde incrementó el arancel promedio de 38.2% a 41.6% y en 1967 lo aumentó nuevamente de 43.6% a 54.6%.

Si bien se tomaron en cuenta intereses sectoriales, los

aumentos no indican necesariamente presión industrial en sus tratos con el gobierno.

En 1970 la Ley de Industrias (Decreto Ley N° 18350) puso en marcha un mecanismo de protección para-arancelaria de naturaleza absoluta que consistía en la creación de un Registro Nacional de Manufactura, el que impedía la entrada de un producto similar a uno que se fabrique o pueda fabricarse en el país.

Conviene anotar que el Registro Nacional de Manufacturas llegó a contar con 14,000 productos registrados. La medida se complementó con el arancel de aduanas de 1973 que elevó al promedio más alto del siglo la protección arancelaria, nunca la protección había llegado a tales niveles.

El manejo político del arancel formó parte de una estrategia proteccionista con miras a modernizar rápidamente la industria, modelo en el cual el Estado debía intervenir decididamente en la industria básica, controlar precios y regular las inversiones, planificar y orientar la marcha de la economía.

El Estado adoptó un rol protagónico y paternalista. La burguesía industrial encontró que el estatismo podía ser funcional a la industria privada en general y a determinados grupos de poder industrial en particular.

En términos generales este modelo encerraba el peligro del desplazamiento del poder económico del capital privado al estatal y de una alteración de las relaciones de poder en desmedro de los intereses de la burguesía.

Igual concepto debemos tener en cuenta para entender aspectos de la política industrial del régimen militar tal como el crédito barato y su asignación democrática.

Ciertamente los industriales aprovecharán este margen de protección y no se opondrán a la medida, pero si criticarán el modelo de industrialización en su conjunto, condenando tanto la ingerencia estatal como la política laboral de participación.

El caso de los aranceles es especial. La decisión respecto a los aranceles fue tomada por el equipo económico «Cosmos» en 1978, en medio de presiones del Fondo Monetario Internacional que condicionó un crédito puente de estabilización a la adopción de una política más liberal.

No hubo presión de la burguesía industrial que, de pronto, contó con un nuevo arancel. El juego de relaciones se asemeja a las del período 1970 - 1975 aunque con nuevos actores en escena.

Los aranceles ilustran el caso típico de decisiones que emanan de la cúpula gubernamental, sin mediar consulta con los agentes económicos y que lesionan frecuentemente los intereses de la industria local.

La época de la sustitución de importaciones fue llegando a su fin. En el mismo período en que ADEX defendía y lograba perfeccionar mecanismos promocionales de exportación, ante la ofensiva del Fondo Monetario Internacional, el régimen y muy particularmente el equipo económico tecnocrático, decidieron acabar con la protección absoluta, con miras a forzar a la industria a adoptar una mayor competitividad al mismo tiempo que se argumentaba sobre los efectos inflacionarios de una protección excesiva.

En agosto de 1978 se decretó la libre importación de 1,000 partidas arancelarias. En octubre se aprobó un nuevo arancel de aduanas vigente a partir de 1979, rebajando la protección a un promedio de 90% y en marzo de 1979 se eliminó el Registro Nacional de Manufacturas.

La reacción gremial fue defensiva. No logró modificar la norma, mostrando una vez más que los grupos de presión no son realmente de poder pues no logran cambiar o detener políticas macroeconómicas sino solo amoldarse a ellas, salvo el caso excepcional de la estatización de la Banca.

Sin embargo se logró, luego de intensos comunicados públicos y presiones internas, formar una comisión de vigilancia de importaciones para aquellos casos de competencia desleal.

Aquí, a diferencia del CERTEX, se trató de una comisión para amenguar los efectos negativos de la rebaja arancelaria y así defender parcialmente los intereses de las empresas y no para vigilar el cumplimiento de un mecanismo favorable a la burguesía⁽¹⁸⁾.

La reacción contra cualquier reforma se manifestó mediante la proposición de modificaciones basadas en una concepción ideológica de lo que debía ser la empresa y el rol que le cumplía ejercer al sector privado.

A fines de la década del 70, el gobierno asume la iniciativa de una apertura gradual y si bien el gremio industrial protestó de igual forma esta vez lo hizo con un contenido distinto ya que contaba con un proyecto industrial alternativo.

Se abrió una defensa puntual, reivindicativa, que no se enmarcaba dentro de una concepción global de lo que puede y debe ser la industria como proyecto viable y teóricamente preferible al proyecto que emanaba de la tecnocracia⁽¹⁹⁾.

18 DURAND, Francisco. *Los Industriales, el Liberalismo y la Democracia*. Fundación Friedrich Ebert, Desco. 1984, p. 9.

19 DURAND, Francisco. *Los Industriales, el Liberalismo y la Democracia*. Fundación Friedrich Ebert, Desco. 1984, p. 8.

El objetivo del Estado al estatizar las importaciones fue lograr un adecuado abastecimiento del mercado interno. El control de los canales de comercialización por «traders» dificultaba una adecuada política de subsidios al no poder determinarse quien finalmente gozaba de éstos. También se consideró que con la estatización se podría obtener ganancias en la importación.

No se planteó nada referente al control y estructura productiva de la molienda del trigo. Es más, al momento de fijar las cuotas de trigo para cada molino se respetaría la participación relativa de cada uno.

Si bien con esta medida se rompía el vínculo directo entre el molino y el «trader» no por ello los molineros dejaron de tener presencia en las decisiones de la empresa estatal⁽²⁰⁾.

De otro lado, la estatización de la importación permitió a las empresas molineras liberar una parte sustancial de su capital de trabajo comprometido en esta actividad.

Ahora la responsabilidad recaía en manos del Estado. A esto debemos agregar que la política de subsidios se tradujo en un crecimiento del mercado. Cuando los precios empezaron a subir, a partir de 1973, fue el Estado el que tuvo que hacer frente a la situación.

Aunque las relaciones del Estado con las empresas molineras serán tratados luego, no podemos dejar de señalar que el Perú no fue una excepción, la estatización de la importación de alimentos e insumos fue la común política latinoamericana. Todos los países aplicaron este modelo

20 GONZALES VIGIL, Fernando; PARODI ZEVALLOS, Carlos; Tume Torres, Fabián. *Alimentos y Transnacionales*. Desco. 1981, p. 111.

para ampliar el consumo interno y además usaron la política de subsidios.

La acción estatal no sólo intentaba regular los ingresos y beneficios de las empresas en uno de los extremos de la cadena de valor sino también crear la imposibilidad que sean las empresas, sin ayuda del Estado, las que puedan expandir su mercado.

Esta relación debilitó al Estado y obligó a las empresas a presionar para recuperar el control de sus precios e importaciones⁽²¹⁾.

Para fines del presente trabajo tomaremos como referencia las características del financiamiento otorgado a los molinos por EPSA, empresa creada por el Estado, para embarques de trigo norteamericano a partir de julio de 1973. Esto ilustrará los mecanismos que se usaban así como las ventajas y desventajas del mismo para las empresas y para el Estado.

La mecánica era la siguiente:

- Realizados los contactos con los exportadores de trigo EPSA pagaba al contado el precio FOB, pago que efectuaba al agente financiero de los exportadores al momento del embarque utilizando para ello un crédito del Banco de la Nación. EPSA también pagaba al contado fletes y seguros.
- El Banco de la Nación otorgaba crédito a los molineros con una tasa de interés del 11% anual a un plazo de 180 días renovables a 360 días; más una comisión de 1.8% anual. EPSA

21 *Ibid.*, p. 115.

distribuía el trigo entre los usuarios (molinos) según las siguientes alternativas:

1. Pago al contado, emitiéndose una factura por los siguientes conceptos:
 - Comisión EPSA un dólar por tonelada.
 - 1% sobre el total entregado valorizado a US\$ 70 dólares (precio subsidiado y gastos bancarios).
2. Pago al crédito:
 - Aceptación de una letra con vencimiento a 180 días por un monto equivalente al total entregado sobre la base de US\$ 70 dólares por tonelada menos el importe de fletes y seguros, más los intereses calculados de la siguiente manera: 11.5% anual sobre el resultado mencionado anteriormente a 180 días.
 - Aceptación de una letra con vencimiento a 180 días por el importe de fletes y seguros, a una tasa de interés de 11.5%. Los importes obtenidos de la operación eran depositados en el Banco de la Nación.

De la información presentada es importante destacar lo siguiente:

1. La idea del gobierno era proteger y desarrollar la industria nacional por lo que se buscaba mantener a los molinos en estado de liquidez. Por ello no se transferían las cargas financieras derivadas de la operación.

No sólo se cobraba una tasa de interés menor a la tasa comercial sino que ésta se aplicaba sobre una base de cálculo sensiblemente menor.

Así, las últimas compras realizadas por EPSA en 1973 se hicieron a 202 dólares FOB por tonelada mientras que se cobraba a los molinos 70 dólares por tonelada y se aplicaban los intereses en base al precio subsidiado.

De este modo se otorgaba un doble subsidio, una base de cálculo por debajo del precio real y la facilidad de pago a tasas por debajo de la tasa comercial.

2. Esta política significó la transparencia de montos sustanciales de capital de trabajo a las industrias harineras. EPSA mantuvo como promedio de saldos de cuentas por cobrar a los usuarios de trigo, entre enero y setiembre de 1973, S/. 845 millones con un nivel mínimo de S/. 499 millones.

Si tenemos en cuenta que la mayor parte de las ventas de harina de trigo se efectúa al contado y que se trata de un producto de alta rotación podemos concluir que las empresas molineras contaban con ingresos producto de sus ventas al público y que debía destinarse a financiar su materia prima. En vez de ello este dinero, en exceso, fue usado como capital de préstamo, de inversión o se mantuvo en depósitos a plazo fijo a mejores tasas durante todo el plazo del crédito EPSA, o sea, 180 días ó 360 días.

Para ilustrar esta realidad veamos la situación de los diez molinos más importantes. En el mes de enero de 1973 estos recibieron créditos por S/. 814 millones a ser pagados en julio del mismo año con 11% de interés.

Ahora bien los intereses que se recibieron de estos S/.

814 millones por préstamo a terceros o depósitos en bancos son ingresos netos.

Por los volúmenes que manejan y por las características de su mercado que es sumamente líquido las empresas molineras tienen acceso a todas las entidades financieras por lo que las empresas molineras se convirtieron en fuentes de financiamiento a terceras empresas.

En particular habría que destacar al grupo Nicolini y al grupo La Fabril. El primero de ellos absorbió el 50% de los créditos concedidos por EPSA entre enero y setiembre de 1973.

Respecto al segundo aparte de los montos significativos que recibió (31% del total de los créditos EPSA) desarrolló vínculos financieros con empresas transnacionales y financieras.

La Compañía Molinera Santa Rosa, parte del grupo, cerró el año 1973 con un saldo de préstamos a terceros del orden de los S/. 63 millones, de los cuales, S/. 50 millones habían sido otorgados a Volvo del Perú.

En 1974 sus préstamos a terceras empresas ascendieron a S/. 220 millones correspondiéndole el 18% del capital y al 75% de La Fabril. Sid Sur otra empresa del grupo suministraba créditos a empresas como Financiera San Pedro, Perú Invest, Volvo y La Fabril.

No hay duda que los molineros supieron aprovechar las ventajas que les ofrecía el Estado a través del financiamiento de sus importaciones. No sólo porque esto permitió el financiamiento del capital de trabajo sino que creó adicionalmente ingresos financieros y con ello la posibilidad de realizar una administración financiera centraliza-

da, trasladando recursos de una empresa hacia otra mediante el mecanismo de préstamos a terceros.

De este modo el grupo económico podría apalancar financieramente cualquiera de sus empresas en problemas u obtener mayor rentabilidad prestando dinero a terceras compañías.

La política estatal fortaleció a los grupos económicos. El financiamiento de las importaciones de trigo destruyó en gran parte los objetivos de la reforma financiera pues facilitó el desarrollo de un mercado financiero paralelo, independiente al control estatal, creado por los préstamos entre compañías.

Con referencia a los aranceles, podemos recordar que estos fueron utilizados en los gobiernos de orientación liberal de la década de los cincuenta como instrumentos de recaudación fiscal.

Durante los sesenta, con el primer gobierno de Belaúnde y luego con el de Velasco Alvarado, los aranceles perdieron su papel de mecanismo de recaudación fiscal y fueron utilizados como instrumento directo de proteccionismo industrial.

Aunque los aranceles fueron elevados cupo aquí una función especial a las medidas para-arancelarias como el Registro Nacional de Manufacturas que creó listas de prohibiciones y con ello mercados domésticos cautivos, estos, barreras infranqueables.

4.2.1.1. El caso de Palmas del Espino S.A.

En este caso trataremos la inversión que efectuó el grupo Romero en la empresa agroindustrial Palmas del Espi-

no S.A.⁽²²⁾, empresa que fue constituida para la explotación de palma aceitera en la zona centro oriental del país.

En una primera etapa esta inversión ascendió a 55 millones de dólares lo que la convierte en la segunda en importancia para el grupo Romero después de Textil Piura.

Al analizar el caso podemos ver la estrategia del grupo Romero en cuanto su relación con el Estado. Para lograr su objetivo se aparta de la presión relacionada con acciones que pretendan influir políticas macroeconómicas. Más bien, lo que pretende es obtener —a partir de su influencia— la satisfacción de intereses particulares específicos que podríamos caracterizar como la búsqueda de medidas tales como incentivos, exoneraciones y financiamiento barato que ofrece el gobierno.

Este caso se encuadra en lo que nosotros denominamos presión directa tal como lo define Durand.

Podemos afirmar sin duda alguna que Palmas del Espino ejemplifica nítidamente las ventajas que consigue un grupo como resultado de acciones concretas.

No obstante consideramos que el estudio de un solo caso no permite generalizar al conjunto de las relaciones entre grupos de poder económico y Estado. Se deberán efectuar estudios de muchos casos más con estas características para poder probar alguna hipótesis al respecto.

Comenzaremos por los antecedentes. En mayo de 1978

22 Este caso ha sido mayormente transcrito del Libro: *Poder a Poder - Grupos de Poder: Gremios Empresariales y Política Macroeconómica* de Humberto Campodónico, Manuel Ochoa Castillo Ochoa y Andrés Quispe. Desco 1993, pp. 173-185. La información que se presenta en el libro citado constituye material indispensable en toda investigación que se refiere al poder económico en el Perú.

el gobierno del General Francisco Morales Bermúdez promulga el Decreto Ley N° 22175 llamado «Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y de Ceja de Selva».

El objetivo de este decreto era perfeccionar la legislación ya existente de promoción a las actividades agropecuarias en las regiones de selva y ceja de selva, incorporando criterios que permitieran optimizar la rentabilidad social, económica y ecológica del uso de la tierra y que determinaré la expansión de la frontera agraria en esas regiones. Es así que el Decreto Ley N° 22175 establecía una serie de mecanismos que permitían el cumplimiento de esos objetivos.

La norma ilustra al Estado cumpliendo un rol promotor mediante políticas de incentivos específicos en lo relacionado a acciones que impulsen el desarrollo de las actividades agropecuarias en la ceja de selva. En este contexto que va a desarrollarse el proyecto de Palmas del Espino S.A.

Antes de descubrir las etapas específicas de desarrollo del proyecto veamos cuáles eran los intereses económicos del grupo Romero en el sector aceites y grasas.

La presencia del grupo Romero en el sector aceites y grasas tiene data antigua y se origina en el desempeño de Calixto Romero y compañía (Piura).

En 1971 el grupo Romero compra Anderson Clayton —una de las compañías extranjeras más importantes de la industria y que vendió sus propiedades por temor a las expropiaciones del gobierno de Velasco—. Es esta compañía la que dará origen a la Compañía Industrial Perú Pacífico.

Finalmente el grupo Romero constituyó la empresa Oleaginosa Pisco S.A. sobre la base de algunos activos de

Anderson Clayton y la compra de una empresa a los hermanos Bellido Espinoza (que venden la fábrica después de la reforma agraria de Velasco), con lo cual amplía su presencia en el sector.

Según Vásquez y Reaño (1988), autores de un estudio sobre la formación del grupo Romero, el dominio de este subsector no fue el resultado de un proceso de competencia en el que los más eficientes incrementaron su participación en el mercado.

Por el contrario, fue la centralización de grandes capitales a partir de la compra de Anderson Clayton en 1971 lo que condujo a una mayor concentración oligopólica de esta rama productiva.

La concentración oligopólica de la rama aceites y grasas es evidente cuando apreciamos que en 1981 tres grupos económicos controlaban el 70% del valor bruto de la CIIU 3115: Pacocha, La Fabril y el grupo Romero. En efecto, primero estaba COPSA (25.8%), luego Pacocha (22.9%) y tercero el grupo Romero (21.6%).

Para proseguir con su estrategia de consolidación del mercado el grupo decide ampliar su base productiva mediante una estrategia de integración vertical.

En tercer lugar, el grupo Romero superó a sus competidores (La Fabril y Pacocha) al profundizar la estrategia de integración vertical, eslabonando la producción de aceites con un nuevo insumo: la palma aceitera.

Así, el grupo incursiona en la plantación de palma en la zona de Uchiza a través de la empresa Palmas del Espino S.A., mediante la concesión de 6,000 Has. otorgadas por el Estado durante el go-

bierno del Gral. Francisco Morales Bermúdez e instala una fábrica de extracción y procesamiento cuyo producto «Palma Tropical» ya ha sido lanzado al mercado nacional en 1987⁽²³⁾.

En 1987 la concentración de la industria continuó. A esa fecha el grupo predominante era el grupo Romero debido a la inversión efectuada en Palmas del Espino. En efecto en ese año el grupo Romero representaba el 31.5% del producto bruto mientras que Pacocha el 19.7% y COPSA el 17.4%.

Desde el gobierno militar se establecieron incentivos promocionales para promover las inversiones en la selva y ceja de selva. Estos continuaron durante los gobiernos de Morales Bermúdez (1975-1980) y Fernando Belaúnde Terry (1980-1985).

Entre varios incentivos tenemos los siguientes:

- a) Otorgamiento de tierras a favor de empresas que inviertan en la ceja de selva.
- b) Exoneraciones tributarias.
- c) Refinanciamiento de las inversiones.
- d) Precios subsidiados para rentabilizar la inversión.

El Decreto Ley N° 22175 promulgado el 9 de mayo de 1978 establecía en su artículo 70° que se otorgarían tierras con aptitud para el cultivo y/o la ganadería en las extensiones requeridas para tales proyectos a empresas del Estado o empresas con participación de éste. En todos los casos, el valor de las tierras y demás recursos en ellas existentes formarán parte del aporte estatal en la empresa.

23 Op. cit., p. 143.

En su artículo 72º señala que:

El Ministerio de Agricultura mediante Resolución Suprema podrá reservar las tierras solicitadas por personas naturales o jurídicas mientras éstas efectúen el estudio de factibilidad correspondiente⁽²⁴⁾.

A su vez la Disposición Transitoria Sexta del Decreto Ley N° 22175 establecía lo siguiente:

Por Decreto Ley Especial se establecerán las medidas tributarias de carácter promocional para el desarrollo agrario de las regiones de selva y ceja de selva de acuerdo a los respectivos planes de desarrollo.

El Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con el INP, elaborará el respectivo proyecto dentro del plazo de 60 días a partir de la promulgación de la presente Ley.

Estas exoneraciones tributarias fueron aumentadas por el Decreto Legislativo N° 2 promulgado en noviembre de 1980 bajo el gobierno de Fernando Belaúnde Terry. En efecto, el artículo 60º de la mencionada ley dice:

Para las personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades agrarias en las regiones de selva y ceja de selva, las reducciones de impuestos contenidos en los incisos a), b), c), y e) de este artículo, será del 100%, siempre que cumplan con los requisitos contenidos en la Ley N° 15600 y su reglamento⁽²⁵⁾.

24 Decreto Ley N° 22175, artículo 72º.

25 Decreto Ley N° 22175, Sexta Disposición Transitoria.

La exoneración del 100% de los tributos para la selva y ceja de selva comprende los siguientes:

Inciso a): Impuesto al patrimonio empresarial.

Inciso b): Impuesto a las revaluaciones.

Inciso c): Impuesto a las remuneraciones por servicios personales.

Inciso e): Impuesto a la renta.

En lo que concierne al inciso d), Impuesto de alcabala de enajenaciones y su adicional, debemos indicar que existía una exoneración del 100% del impuesto a la adquisición o aporte de bienes muebles e inmuebles destinados al desarrollo de la actividad agraria en general, lo que incluye las actividades agrarias en selva y ceja de selva.

Además de las exoneraciones tributarias señaladas, las actividades agrarias gozaban de incentivos tributarios por reinversión de hasta el 100% de la renta neta reinvertible tal como está consignado del artículo 55 a 59 del Decreto Legislativo N° 2. De este modo se dispuso la exoneración tributaria total para esta actividad.

Respecto al financiamiento de la inversión podemos señalar que el artículo 90 del Decreto Ley N° 22175 estableció una serie de medidas financieras mediante las cuales el Estado apoyó las inversiones en la selva y ceja de selva.

Estas incluían tasas de interés, plazos de gracia y amortización de primera prioridad. Más aún, si se presentaba alguna diferencia entre las condiciones preferenciales y los costos de operación de los bancos de fomento ésta sería cubierta con transferencias del gobierno central.

El Decreto Legislativo N° 2 mantuvo estas condiciones

promocionales en su capítulo V, titulado «De la Asistencia Crediticia». Incluso existen incentivos adicionales que permitirían que el sistema financiero nacional garantice los préstamos provenientes del exterior destinados a la actividad agraria o a la ampliación de la frontera agrícola (artículo 52 del Decreto Legislativo N° 2).

Un elemento importante para la inversión en Palmas del Espino S.A. fue la política de garantía de precios otorgada por el Estado. Ello debido a que el precio del mercado internacional muchas veces era inferior al costo de producción de la palma aceitera en el mercado interno y por esta razón sin dicha garantía no se podría asegurar el retorno de la inversión efectuada, retorno amparado en un mercado cautivo y precios controlado por encima del internacional.

Es 1986 la memoria de Palmas del Espino decía:

Dentro del sistema nacional de control, regulación y supervisión de precios, el precio del aceite que comercializa la compañía se encuentra bajo el régimen de precios controlados. En este sentido, la Comisión Intersectorial de Precios y Abastecimiento (CIPA) debe aprobar cualquier aumento de precios. Durante el año 1987 el precio fue incrementando en 99%⁽²⁶⁾.

4.2.1.2. Negociaciones en torno al proyecto Palmas de Espino

La empresa Palmas del Espino se constituyó en 1979, siendo sus accionistas diferentes empresas del grupo Romero.

26 Op. cit., p. 145.

Se constata aquí una de las estrategias de vinculación seguida por los grupos de poder económico que consiste en que los accionistas de las principales empresas no son personas naturales sino personas jurídicas de las cuales ellos son propietarios.

Cabe resaltar que Palmas del Espino siguió la inversión estatal en palma aceitera enviada por la empresa EMDE-PALMA en la zona. Esto indica que la inversión en palma aceitera no constituyó una innovación del grupo Romero.

El proyecto consistía en el desarrollo de una plantación de 6,000 hectáreas de palma aceitera y la construcción de una planta de extracción de aceite y obras de infraestructura, tales como carreteras, escuelas y postas sanitarias. El costo total del proyecto estaba estimado en US\$ 90.6 millones.

La primera etapa del proyecto comprendió el desarrollo de una plantación de 4,000 Ha. y la instalación de una fábrica de extracción de aceite, con capacidad de 20 toneladas por hora, de racimos de frutos frescos.

Esta etapa se halla concluida y su costo aproximado fue de US\$ 54 millones. En la segunda etapa del proyecto se contemplaba 2,500 Ha. adicionales de plantación y la ampliación de la fábrica hasta 40 toneladas por hora, con un costo de US\$ 40 millones⁽²⁷⁾.

El cuadro 44 nos permite conocer a los accionistas en el periodo 1989, según información proporcionada por Carlos Malpica⁽²⁸⁾.

27 *Estados Financieros Palmas del Espino al 31/12/1987*. Memoria COFIDE 1983, pp. 17-18.

28 MALPICA, Carlos. *El Poder Económico en el Perú*. Mosca Azul editores. Segunda Edición, tomo I. Lima. 1989, p. 54.

Cuadro 44
Relación de accionistas en el año 1989

Empresas	Porcentajes (%)
SEDECO	23,80
Textil Piura	23,00
Perú Pacífico	12,70
Calixto Romero	3,74
Oleaginosa Pisco	3,10
Consortio Distribuidor	1,90
Agencias Ransa	9,80
Selva Industrias	0,04
Cía. Almacenera	2,62
Comercial El Angolo	0,01
Interamérica de Comercio	1,17
Otros	9,62

Adicionalmente el Estado participa en el 8,5% del capital social.
Fuente: Memoria COFIDE 1983, p. 17.

4.2.1.2.1. El otorgamiento de tierras

Palmas del Espino obtuvo la Resolución Suprema N° 0623-79-AA-DGRA/AR del 8 de noviembre de 1979. Esta resolución le otorgó la reserva de 13,523 Ha. de tierras en los distritos de Tocache y Uchiza, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín.

La Resolución Suprema N° 0055-81-AG-DGRA/AR del 12 de marzo de 1981 prorrogó por un año el plazo de reserva.

Por medio de la Resolución Ministerial 00445-81-AG-DGRA/AR del 11 de mayo de 1981 se aprobó el estudio de factibilidad presentado por la empresa lo cual le permitió el otorgamiento de las tierras.

En 1982 el Estado aportó las 8,487 Ha. para participar

como accionista, según consta en los estados financieros de 1987.

En total, fueron cerca de 3 años los que necesitó el grupo Romero para obtener la aprobación del estudio de factibilidad y el otorgamiento de las tierras. Como decía Juan Francisco Raffo en una entrevista:

Antes teníamos que estar pendientes del Estado concesional y de los ministerios, a ver si salía o no la resolución que nos interesaba.

4.2.1.2.2. La exoneración tributaria

En este caso no fue necesario ejercer presión para lograr la exoneración tributaria, debido a que ésta se contemplaba en disposiciones legales tal como lo dice la propia empresa:

La compañía se constituyó en marzo de 1979 en la zona de la selva peruana, con el objeto de desarrollar un proyecto agroindustrial en el Departamento de San Martín. Este proyecto, que fue aprobado por el gobierno peruano el 11 de mayo de 1981, goza de exoneración tributaria y comprende el desarrollo de una plantación de 6,000 Ha. de palma aceitera y la construcción de una planta de extracción de aceite y obras de infraestructura, tales como carreteras, casas, escuelas y postas sanitarias⁽²⁹⁾.

4.2.1.2.3. Apoyo estatal en el financiamiento de las inversiones

El financiamiento de las inversiones para la primera

29 *Estados Financieros Palmas del Espino al 31/12/1987*. p. 1.

etapa tuvo un considerable apoyo gubernamental a través del ente financiero estatal COFIDE.

COFIDE señala en su Memoria Anual de 1983 que se han celebrado los siguientes contratos por un total de US\$ 9'500,000: para el primer tramo de inversiones (1982-85), un préstamo en moneda nacional equivalente a US\$ 2'250,000 y un préstamo en moneda extranjera por US\$ 2'500,000 con recursos del Banco Mundial.

En el segundo tramo de inversiones (1986-88), un préstamo en moneda nacional equivalente a US\$ 3'500,000 y un préstamo en moneda extranjera de US\$ 1'250,000⁽³⁰⁾.

La propia empresa consigna la siguiente información:

Un contrato celebrado el 26 de enero de 1983 y su modificación del 19 de junio de 1983, por el cual COFIDE presta la suma de US\$ 9,5 millones (de los cuales US\$ 5,7 millones por su equivalente en moneda nacional), desembolsables según el avance del proyecto y a ser cancelados en plazos que varían entre 10 y 15 años con períodos de gracia de 3 a 4 años. La tasa de interés anual pactada por los préstamos en moneda nacional corresponde a la vigente en el mercado bancario, mientras que para los préstamos en moneda extranjera se ha fijado un interés anual del 9.6%.

Los préstamos promocionales con intermediación financiera provienen de un contrato de préstamo mutuo celebrado el 18 de enero de 1983 con COFIDE y las entidades financieras arriba seña-

30 *Memoria COFIDE 1983*, p. 18.

ladas (Banco Popular, Banco de Crédito, Financiera de Crédito y Peruinvest).

El monto de los préstamos otorgados utiliza US\$ 8 millones, desembolsables por su equivalente en moneda nacional según el avance del proyecto y a ser cancelados en un plazo de 10 años con períodos de gracia de 3 a 4 años. La tasa de interés anual pactada es de 3 puntos por debajo de la vigencia en el mercado bancario⁽³¹⁾.

Adicionalmente COFIDE tenía previsto otorgar un aval a Palmas del Espino para la adquisición en Luxemburgo de la planta de extracción de aceites de 20 TM/h.

El precio estipulado era de US\$ 6'434,000 y COFIDE participaría con el otorgamiento de un aval de hasta US\$ 4'266,000 ante Usines de Wecker S.Ar.L. de Luxemburgo⁽³²⁾.

Los préstamos y avales de COFIDE a Palmas del Espino han significado un volumen importante de los préstamos otorgados por esta entidad.

En efecto, las operaciones totales aprobadas por COFIDE en 1983, por cuenta propia, ascendieron a US\$ 89 millones (S/. 204,344 millones) de los cuales Palmas del Espino recibió US\$ 9.5 millones (S/. 1,622 millones), es decir, el 10%. Esto representa el 20% de todo lo prestado a las empresas privadas (S/. 112,699) y casi el 100% de todo lo prestado a la agroindustria (S/. 23,828 millones) en ese año⁽³³⁾.

31 *Estados Financieros de Palmas del Espino de 1987*, p. 9.

32 *Memoria COFIDE*. 1984.

33 *Memoria COFIDE*. 1983, pp. 12-13.

Los precios subsidiados que permitan rentabilizar la inversión efectuada es elemento clave para la inversión en palma aceitera.

Debido a la sobreoferta de palma aceitera en el mercado internacional ofrecida por países como Malasia, el precio internacional se situaba alrededor de US\$ 300/TM, lo cual estaba muy por debajo de la rentabilidad del proyecto en Palmas del Espino para la recuperación de la inversión que requería niveles cercanos a US\$ 550/TM.

El Gerente de Palmas del Espino, Carlos Arribas afirmaba:

Aquí la principal incógnita es la política de precios del gobierno. Si la idea del gobierno es producir aceite de cocina que se venda a precios populares, no creo que nos interese en continuar el proyecto⁽³⁴⁾.

The Perú Report estableció con claridad que el otorgamiento del precio de US\$ 500/TM a favor de la firma constituía un subsidio:

En el caso de Palmas del Espino, los costos de transporte y otros costos hacen que la exportación sea prohibitiva por el momento; pero ENCI garantiza un precio doméstico de cerca de US\$ 500/TM a una especie de paridad —aproximadamente el precio internacional del mercado— según el gerente financiero de la compañía en Lima. Esto quiere decir un subsidio en relación al precio al cual Palmas del Espino le vende el puré semisólido a los industriales y los consumidores finales⁽³⁵⁾.

34 *The Perú Report*, vol. I, n° 2. Febrero 1987.

35 *The Perú Report*, vol. III, n° 1. Enero 1989.

Esto permite comprender el por qué el grupo Romero debe efectuar constantes acciones de presión a los organismos del gobierno encargados de establecer el precio del aceite:

Dentro del Sistema Nacional de Control, Regulación y Supervisión de Precios, el precio del aceite que comercializa la compañía se encuentra bajo el régimen de precios controlados. En este sentido, la Comisión Intersectorial de Precios y Abastecimiento (CIPA) debe aprobar cualquier aumento de precios. Durante el año 1987 el precio fue incrementado en 99%. Después de una gestión indicada ante esta entidad en octubre de 1987, recién en marzo de 1988 se ha obtenido un incremento promedio adicional del 197%.⁽³⁶⁾

4.2.1.2.4. Conclusiones preliminares sobre presión y negociación

El análisis de este caso nos permite obtener las siguientes conclusiones preliminares:

1. El grupo Romero aprovechó los incentivos gubernamentales para la inversión en promoción agraria: otorgamiento de tierras, exoneraciones tributarias, créditos promocionales. Todas esas políticas corresponden al rol del Estado promotor. Cabe anotar que, en este caso, el grupo Romero siguió a las inversiones estatales en la zona.
2. El grupo llevó a cabo una intensa actividad de influencia ante diferentes instancias estatales para que puedan concentrarse los incentivos estatales, principalmen-

36 *Estados Financieros de Palmas del Espino*. 1987.

te aquéllos referidos al otorgamiento de tierras y obtención de créditos promocionales.

3. En cuanto a política de precios puede apuntarse a una clara dependencia de la política gubernamental. La rentabilidad dependía a nivel de precios que fijaba el gobierno. Aprovechando el interés del Estado en desarrollar la zona se obtuvo precios muy por encima del mercado mundial en provecho de la empresa y en claro perjuicio del Estado y de los consumidores.
4. No se produjo variación en la política de los diferentes gobiernos en lo que concierne a la inversión de Palmas del Espino. Palmas del Espino es la segunda empresa del grupo Romero luego de Textil Piura.
5. La inversión del grupo Romero en Palmas del Espino S.A. se realizó durante 8 años. Por ello puede considerarse como una inversión de largo plazo. Su puesta en marcha abarcó la ejecución de diversas políticas. Podemos tomarlo como un caso típico de estrategia adaptativa y no de confrontación.

La relación con el Estado fue directa y privada efectuada a través de asesores en el gobierno, en el CIPA y otros organismos vinculados.

Las relaciones se desarrollaron cuando el Estado todavía tenía capacidad para otorgar concesiones. La dinámica de interacción con el gobierno se da a nivel microeconómico. Lo mismo se producía con empresas de otros grupos de poder tal como puede ser corroborado en entrevistas realizadas a R. Abusada, J. Silva Ruete y el propio J.F. Raffo, miembro del grupo Romero.

El caso de la inversión de Palmas del Espino sugiere que por lo menos hasta 1987 la orientación del grupo Ro-

mero no era modificar o intervenir en políticas macroeconómicas, sino aprovechar su capacidad de influencia para obtener dispositivos legales *ad hoc* con respecto a sus planes de inversión, ampliación, comercialización, todos ellos orientados a maximizar su rentabilidad.

4.2.2. El poder empresarial en una economía mercantilista

La economía mercantilista fue el denominador común desde 1969 hasta 1990. Bajo este modelo se desarrolló un estado ineficiente, pseudo empresario, una industrialización irreal solo posible en un mercado cautivo que no podía escoger y recibía mediocres o malos productos contra sobre precios.

Los industriales peruanos acostumbrados a obtener rentabilidad por preventas del Estado olvidaron el rol económico que le correspondía a la empresa en cualquier sociedad moderna. La empresa sufrió las distorsiones del peso del Estado como factor competitivo.

Los mercados cumplen satisfactoriamente su misión cuando los precios difunden la información de lo que desean los consumidores bastando la existencia de la demanda de los agentes individuales por conseguir calidad en los productos pues de otro modo éstos no se venden.

El mercado no es perfecto pues existen costos de información y de transacción. Esto hace que los sujetos puedan ponerse de acuerdo en intercambiar libre y voluntariamente sus bienes y servicios en el mercado o prefieran alternativas.

Por esto se crean islotes de autoridad en un mundo de libertad de contratación. Estos se presentan, por ejemplo, en las organizaciones que abusan de su posición para alte-

rar los intercambios los que no se llevan a cabo según los mecanismos de los precios.

Además del mercado debemos considerar el rol que juega la empresa para comprender la interrelación que afecta a los consumidores.

El objeto del mercado y las empresas de minimizar los costos de transacción fue desnaturalizado por el Estado-empresario como agente de la economía pues este gozaba de una fuerza desproporcionada en el intercambio desviando la atención del empresariado privado de sus objetivos iniciales hacia las relaciones con los diversos Ministerios.

Gran parte de la energía empresarial se dedicó a obtener prebendas que se traducían en ingresos antes que mejorar economías competitivamente. Los empresarios se convirtieron en grupos de presión que, con relativo éxito, defendían sus intereses sectoriales antes que en grupos de inversión.

El concepto de rentas políticas alude a los privilegios y mayores rentas que se podían conseguir a partir de la influencia de los grupos de presión sobre determinadas autoridades del gobierno de turno.

A través de la modificación de políticas económicas se conseguían situaciones excepcionales que otros grupos económicos no lograban. La renta política terminaba siendo el sustituto de la renta económica. Desplazaba energías y reasignaba recursos a partir de influencias y no de inversiones en el desarrollo de la productividad.

La renta política lograba la reducción de costos empresariales pero éstos no eran trasladados al consumidor final quien siempre pagaba altos costos.

Para conseguir rentas políticas y alcanzar determinados privilegios las organizaciones empresariales ejercieron diversas presiones las que en términos económicos se conoce actualmente como «lobbies».

Estos lobbies o grupos de presión para conseguir beneficios del Estado privilegian la relación de las empresas con el Estado pues se invierte dinero y energía en la consecución de subsidios, exoneraciones tributarias y preferencias arancelarias.

La asociación empresarial como nivel de mayor rango de las empresas no se comporta sólo como grupo de presión o de inversión. Todo grupo de interés ejerce presión para satisfacer determinadas demandas y simultáneamente realiza actividades concernientes a su actividad central.

En este caso los empresarios no pueden dejar de invertir si desean salir de atraso industrial en el que se hallan como tampoco pueden dejar de manifestar su voz aún en aquellos casos en los que están invirtiendo.

Toda asociación empresarial es en cierto modo un grupo de presión. Las asociaciones actúan inclinándose preferentemente hacia una u otra opción. En este sentido no existe un punto de equilibrio claro. Un matiz preferencial marca sus actuaciones⁽³⁷⁾.

El modelo de sustitución de importaciones y el Estado populista en su rol empresario dio lugar a la búsqueda de rentas políticas antes que económicas y a la creación de una industria artificial sostenida por las políticas del gobierno.

37 CASTILLO OCHOA, Manuel; QUISPE MARTÍNEZ, Andrés. *Reforma Estructural y Reconversión Industrial: Conflictos y Desafíos*. Desco, p. 22.

En la medida que el nuevo modelo económico implica un cambio fundamental en el marco institucional de la sociedad no se puede dejar de considerar la estrecha vinculación que existe entre economía y política. Las empresas tendrán que tomar en cuenta este nuevo marco en sus estrategias.

Debemos hacer referencia al estilo del Poder Ejecutivo. Es un estilo autoritario que profundiza el fuerte presidencialismo del sistema político peruano. El objetivo de las empresas poderosas y los grupos gremiales se concentra en el diálogo con el Presidente más que con los otros poderes del Estado.

Este diálogo es hoy relativamente inflexible pues sólo puede moverse en los parámetros del modelo neoliberal ortodoxo.

La presión ha tenido relativo éxito en bloquear anteriores experiencias de ajuste y reconversión. Ese fue el caso del segundo período del Presidente Belaúnde. Es una estrategia recurrente en la actuación de los empresarios como agentes institucionales pero que en la actualidad da poco resultado.

La transición se lleva a cabo bajo un régimen democrático con un Presidente que goza de asombrosa popularidad pese a las drásticas medidas tomadas en los últimos años. Con una libertad de prensa total, las presiones tienen canales para aflorar con fuerza y utilizar diversos medios los que son abiertos e institucionales.

La política puede crear escenarios favorables y estimular una conducta inversora e innovadora de los agentes o crear entornos negativos que atentan contra el clima de inversión.

La transformación de grupos de presión en grupos de inversión no puede realizarse sin considerar el rol que le cabe jugar al Estado.

4.2.2.1. Negociaciones entre el Estado y los empresarios

La negociación se presentaba básicamente en dos niveles: el público y el privado.

Mientras las negociaciones públicas representaban los intereses sectoriales y se manifestaba a través de los portavoces gremiales, las privadas son expresión de los intereses de las grandes firmas, aquellas con más poder de llegada a la esfera de las decisiones políticas.

De esta forma se consolidan procesos de negociación que busca tener una relación privilegiada con el Estado. Las negociaciones responden a un comportamiento de tipo defensivo antes que innovativo e inversor.

El proceso ha estado caracterizado por un alto grado de esfuerzo en obtener rentas públicas y preferencias estatales, a concentrarse en el mercado interno con protección frente a la competencia externa o en el mercado externo pero con alto grado de subsidio estatal, en donde el margen no se produce en el precio sino en el reintegro que da el Estado, caso de CERTEX o el FENT pre y post-embarque.

Otra característica de la relación empresa-estado se basó en tasas de interés subsidiadas por la Banca estatal mediante líneas de fomento sectorial (Banco Minero, Industrial y Agrario).

En este último caso las tasas no sólo fueron negativas por la hiperinflación sino que además se manejó de manera populista el concepto de crédito cero con lo cual el

Banco agrario irremediablemente no podía escapar de la quiebra.

Otras características adicionales fueron el predominio de conductas distorsionantes en el mercado como el alto apalancamiento financiero, el sobreendeudamiento patrimonial y el manejo de presión a la opinión pública y al Estado mediante campañas de sensibilización, demandas microsectoriales de firmas para mantener su posición favorable mediante dispositivos legales selectivos.

4.3. El gobierno del Ing. Fujimori bajo la Constitución de 1979

El Ingeniero Fujimori implantó una serie cambios estructurales en la economía peruana. Dichos cambios se efectuaron bajo el régimen económico de la Constitución de 1979.

Es en este marco constitucional en el que desarrolla los primeros años de gobierno y establece el tipo de relación con los gremios empresariales. Dicha relación ha sido analizada por Castillo Ochoa y Quispe Martínez en su libro: «Reforma Estructural y Reconversión Empresarial: Conflictos y Desafíos⁽³⁸⁾».

Estos autores señalan que en los primeros cuatro años de la década de los noventa, la política de ajuste estructural, shock estabilizador y reformas estructurales liberales modificó sustancialmente no sólo el entorno macroeconómico sino también el régimen de la relación Estado-empresa en general.

Así se procuró abatir la drástica restricción monetaria con alto encaje bancario (en moneda nacional y extranjera)

38 CASTILLO OCHOA, QUISPE MARTÍNEZ. Op. cit., p. 39 y ss.

y mantener el equilibrio fiscal sustentado en el método de caja (sólo se gasta lo que se recauda).

En tanto que las reformas estructurales de liberalización y desregulación de mercados trataron de generar un nuevo marco institucional para la gestión macroeconómica y la actuación de las empresas y grupos. Se estableció de esta forma un nuevo marco económico y se implementaron reglas de juego de mercado abierto.

Se modificó la relación del Estado con los empresarios eliminando las transferencias del Estado al sector privado tales como subsidios, exoneraciones tributarias y crédito barato.

El impacto afectó desigualmente a empresarios y firmas industriales, muchas de las cuales entraron en diversos grados de crisis productiva y financiera.

Se abrió un proceso de crisis y reestructuración empresarial en el que destacan el deterioro de algunos grandes grupos económicos, la reconversión y la consolidación de otros y la aparición de nuevos grupos empresariales. En una palabra se experimentó un proceso de ajuste y transición.

Una primera etapa va de agosto de 1990 a febrero de 1991. Se trata de un período de alta inestabilidad económica y rebrote inflacionario. En ella destaca el diseño del programa de estabilización de choque con fuerte incertidumbre sobre sus resultados y la gestión macroeconómica a seguir (ancla cambiaria y ancla monetaria).

La inflación desciende aún cuando sigue siendo alta, y se dan algunas reformas iniciales vinculadas a los mercados cambiarios (unificación), financiero y de bienes.

En el último trimestre de 1990 se produce un ajuste de

precios públicos que genera un rebrote inflacionario importante. Al final del período renuncia Juan Carlos Hurtado Miller, Primer Ministro de Economía y Premier del recién inaugurado gobierno de Alberto Fujimori.

La nueva política logró la rápida aprobación de los empresarios vinculados a la exportación tradicional, a la banca y a la construcción, grupos que se expresaban en la CONFIEP a través de diversos medios. Por otro lado comenzaron a surgir ciertas críticas a la aplicación de un programa de este tipo.

Los supuestos óptimos del programa eran que con él no sólo se estabilizaría la economía sino que se promoverían progresivamente las exportaciones y el abaratamiento de los costos internos (mano de obra incluida). Los críticos enfatizaban la recesión, el desnivel de precios y la drástica reducción de salarios y utilidades.

El 23 de setiembre de 1990 se dio el nuevo arancel de aduana. En este se establecieron tres tasas: la mínima de 15% para alimentos y medicinas; la máxima de 50% para artículos suntuarios y la intermedia de 25% para automotores. La respuesta de la Sociedad Nacional de Industrias no se hizo esperar.

Majluf afirmó entonces:

... tengo algunas observaciones... comprar a 15 para producir a 25 es suficiente para que ciertos sectores no puedan competir, teniendo en cuenta factores como la falta de fluido eléctrico, terrorismo y falta de tecnología. La nueva propuesta arancelaria tiene que contemplarlos⁽³⁹⁾.

Al tiempo que se afirmaban estas declaraciones, se sostenía también la necesidad que los industriales hicieran mayores esfuerzos para mejorar sus niveles de eficiencia y competitividad.

Lo que esta disputa pone en juego es la manera como los sectores industriales internos y los de exportación no tradicional van empezando a confrontar la política del gobierno.

Por el contrario los sectores de exportación tradicional, pesca, minería, agricultura e inclusive algunos industriales textiles se van organizando independizándose de gremios como la CONFIEP y creando sus propios gremios (Sociedad Nacional de Exportadores).

Hay que tener en cuenta que estas disputas en el seno de las fuerzas empresariales se dan en medio de un clima ideológico que, tanto desde el gobierno⁽⁴⁰⁾ como en la voz de destacados intelectuales, promueve la eficiencia y la competitividad.

Esto llevará al gobierno a descartar opciones de concertación y a actuar impositivamente en la búsqueda del objetivo de reconvertirse hacia la exportación. Ese discurso es asumido inclusive por la Sociedad Nacional de Industrias en algunas de las declaraciones de Majluf.

Se trata, empero, de disputas apoyadas en bases materiales diferentes. Aun cuando ambas opciones pueden buscar un mismo objetivo a largo plazo la mayor liberalización las golpea de forma distinta.

La Sociedad Nacional de Industrias va a plantear la necesidad de la reconversión pero criticando la excesiva rece-

40 *Coyuntura Nacional*. Desco. Banco de Datos. Ficha 002432.

sión provocada por la estabilización y tratando de moderar la reforma arancelaria en ciernes.

La Sociedad Nacional de Exportadores, más proclive al programa del gobierno, va a plantear desde un inicio la salida exportadora sin necesidad de subsidios, lo que afectaba las demandas de ADEX como representante de los exportadores no tradicionales.

Pero si bien estas fricciones muestran desencuentros en torno a las expectativas de lo que podría suceder en el futuro con la liberalización de los mercados, los aranceles y las exportaciones (con subsidios o sin ellos), en lo que atañe al tratamiento de la desregulación de los mercados y a las promesas de la privatización los gremios empresariales en general estaban de acuerdo con el gobierno.

En ello influirá notoriamente el nuevo clima ideológico de libre mercado lo que le daba más juego al programa del gobierno.

Los empresarios aprobaban en general la manera como se enfrentaba la inflación y la solución planteada por el gobierno para remontar la crisis económica.

Así, el 30 de noviembre de 1990 Majluf reveló, en una entrevista, las diferencias entre los ajustes de agosto de 1988 y agosto de 1990, afirmando que el programa de 1990 era más consistente⁽⁴¹⁾.

Ocurre que, en medio de un entorno macropolítico antipopulista y los requisitos de eficiencia y orden, los que iban quedando fuera de juego eran aquellos que se oponían a la reforma económica de manera absoluta.

41 *Coyuntura Nacional*. Desco. Banco de Datos. Ficha 005352.

En esta fase también se muestran algunas indecisiones de la Sociedad Nacional de Industrias y ADEX. Por un lado ambas mostrarán su acuerdo con las medidas de shock estabilizador. Por otro lado harán desde el inicio observaciones críticas.

Por eso las voces que se oponían frontalmente al shock estabilizador y que se inclinaban por medidas gradualistas no provendrán de los medios empresariales sino, sobre todo, de los partidos políticos de oposición y de la opinión pública.

Es con éstos con los que el gobierno tiene el principal foco de tensión. Ellos, a su vez, se corporativizan en la escena oficial parlamentaria y desde ahí se dirigirán a los medios de comunicación.

Lo que marca políticamente esta fase es un programa de estabilización drástico llevado a cabo por un gobierno con alta autonomía y lejanía de los gremios empresariales lo que muestra una vez más el poco nivel de organización de los grupos económicos para frenar políticas que puedan cambiar sus privilegios.

El gobierno se acercó más a los organismos multinationales que a voces internas. Esto despertó incertidumbre en los agentes económicos pues se comenzó a sentir claramente el colapso de los términos de influencia tradicionales.

Los diversos y reiterados comunicados de los dirigentes industriales y en especial de su presidente dan muestra de este desconcierto. A su vez, esta situación crea una fisura de preferencias entre los diversos gremios empresariales.

Mientras los gremios de las industrias primarias parecen acogerse con más rapidez a la reconversión, los indus-

triales se centran en las demandas y preferencias típicas de grupos de presión.

Cabe preguntarse: ¿Por qué el apoyo de las empresas a un programa neoliberal que destruía sus preferencias y ventajas?

El primer factor a considerar es el ideológico. Después de 80 años colapsa el modelo comunista a nivel mundial con lo cual queda huérfano el izquierdismo tradicional.

El segundo elemento es el derrumbe de las prédicas populistas que inspiraron el rol paternalista e intervencionista del Estado y con ello la caída de los partidos políticos en las preferencias del electorado.

En último término el predominio del modelo de libre mercado que se plasmó en el Perú desde el movimiento Libertad cuyo portavoz elocuente fue el escritor Mario Vargas Llosa.

A través de este nuevo modelo conceptual los empresarios se avocaron a retomar la economía y los principios de reducción del Estado.

Lo que no fue debidamente medido eran las consecuencias del modelo si éste se llevaba a cabo en forma abrupta y no gradual. Esto ha resultado en la crisis de muchas empresas no preparadas para el choque que el nuevo juego de reglas implica.

De febrero de 1991 a marzo de 1992 se vivió una segunda etapa del proceso de reforma estructural que incluyó desinflación relativa y fragilidad fiscal.

En esta fase destaca un programa monetario más coherente y gradual de reducción a la inflación con persistencia

del atraso cambiario. Se producen también las principales reformas estructurales empezando por la profundización de la apertura comercial, la flexibilización laboral en el sector público, la reforma financiera y la apertura a los capitales, la promoción de la inversión privada y del capital extranjero.

La inflación fue cediendo progresivamente pero se evidenciaron señales del todavía precario equilibrio fiscal. La recurrencia a ajustes de tarifas o reformas impositivas generaba pequeños rebrotes inflacionarios e incertidumbres políticas por fuertes pugnas con los sectores de oposición desde el Parlamento.

En esta etapa se pueden observar varias características de la conducta empresarial en su conjunto. Los empresarios se dividen nítidamente en dos bandos. Aquellos que apoyan la apertura liberal del Presidente Fujimori y piden aún más liberalismo y aquellos que demandan su modificación y aplicación de un programa gradual.

En la primera opción se encuentran la CONFIEP (con la presidencia del Ing. Camet) y la Sociedad Nacional de Exportadores). El otro grupo está constituido por aquellos que sintiendo el impacto de la recesión tratan de oponerse a las medidas del gobierno.

A partir de una estrategia de denuncia y confrontación se oponen a la apertura liberal. En esta opción se inclina notoriamente la Sociedad Nacional de Industrias, liderada en ese momento por su Presidente Salvador Majluf.

En búsqueda de aliados este gremio contaría con el apoyo de la Corporación Nacional de Comerciantes (CONACO) y la Cámara de Comercio de Lima, sumamente disgustada con el programa de gobierno por su impacto recesivo sobre el comercio al por mayor y menor.

Se visualiza dos opciones. La del apoyo y la del reclamo. Mientras que los primeros comienzan a constituirse en ganadores del ajuste y se inclinan en sus demandas y a un nivel de expresión gremial por su preferencia de inversión, los segundos se constituyen en los perdedores del ajuste e iban demandando preferencias más cercanas a las de los grupos de presión.

En el segundo semestre de 1991 se produce un giro en la relación entre empresarios y gobierno. El frente empresarial en su conjunto muestra una contradicción que lleva a plantear interrogantes.

La aplicación del programa de estabilización implica un ajuste recesivo que se expresará en algunos momentos de sobreajustes fiscales (tercer trimestre de 1991) y por consiguiente hace aflorar las características típicas de mercados recesivos: capacidad instalada ociosa, cartera pesada, alzas de las tasas de interés, reducción aguda del consumo, desinversión y recesión.

Empieza a tomar forma y difundirse la idea de asumir el costo de la estabilización para posteriormente cosechar una reactivación industrial que promete grandes exportaciones.

La reinserción, el pago de la deuda y las constantes alusiones del presidente al camino de desarrollo del sureste asiático fueron creando la ilusión de una salida exportadora manufacturera.

Los empresarios empezaron a apoyar las medidas. Atrás iba quedando el populismo del anterior gobierno (Alan García) y sus afanes estatistas, sus discursos nacionalizantes, el ensanchamiento del Estado, los controles de precios y el peligro de la hiperinflación.

Sin embargo, hacia fines de 1991 los empresarios, esta vez en su conjunto, acicateados por la recesión, la baja del dólar (atrasado en su flotación) frenos al sector real de la economía (base productiva) y la lentitud de la privatización, empiezan a cambiar de estado de ánimo. Esto se profundiza cuando a principios de 1992 se trata de incrementar impuestos a las actividades empresariales.

Recordemos que una de las características de la estabilización peruana es que se produce como sobreajuste fiscal. Los empresarios bajo la presión recesiva se oponen a los mismos y van a encontrar en el Parlamento eco para tratar de bloquear el aumento de tributos sobre sus actividades.

Lo importante en cuanto a la conducta de los empresarios como grupos de interés es que el conflicto que se generó con la tributación sirvió para cohesionar el frente empresarial. Esta vez se unificaron las demandas de los tres gremios —SNI, ADEX, CONFIEP— siendo el que tenía la primera voz la CONFIEP.

Las últimas disposiciones en materia tributaria no sólo han generado desconcierto y desconfianza en todos los sectores productivos, sino que también han agudizado la recesión por la elevación de las tasas impositivas, la ampliación de su campo de aplicación y la creación de nuevos tributos» afirma J. Aguirre Roca al asumir el cargo de Presidente de la CONFIEP a fines de 1991⁽⁴²⁾.

Una de las banderas de la Sociedad de Industrias fue el retorno al sistema de democracia parlamentaria. Estaban convencidos que un régimen de esta naturaleza permi-

42 *Coyuntura Nacional*. Desco. Banco de Datos. Fichas 016867 y 017010.

tiría proteger sus intereses de modo conveniente. Ello implicaba ante todo la posibilidad de realizar determinados objetivos:

1. Un cambio de orientación en cuanto al papel de la empresa privada.
2. Que se reconstruya el consenso nacional sobre el sector industrial como «el más dinámico e importante de la economía nacional y el único capaz de generar, significativamente, ocupación a corto y largo plazo», según se acordara en el IV Congreso de Industriales.
3. Que las nuevas decisiones que eran necesario tomar para arribar a estos objetivos requerían necesariamente de la participación de las entidades representativas del sector privado en la generación y elaboración de medidas, tales como:
 - a. Revisión del sistema tributario.
 - b. Revisión de la política laboral.
 - c. Replanteamiento del sistema de participación de los trabajadores en las empresas.
 - d. El estímulo al ahorro interno y externo en función a los intereses de la promoción permanente de la exportación no tradicional como instrumento complementario de la expansión industrial.
 - e. La promoción permanente de la exportación no tradicional como instrumento complementario de la expansión industrial.
 - f. El fomento de la pequeña empresa y la elaboración de una ley del sector.

g. Una nueva política industrial, estable y coherente.

4.3.1. El uso del poder a partir del año 1992

El Presidente Fujimori señaló como razón del autogolpe del 5 de abril la necesidad de la pacificación y el avance de las reformas. El empresariado no reaccionó en forma decisiva ni en contra ni a favor de cambios trascendentales en la vida nacional.

Fue el Ejecutivo quien apuntó con sus medidas al futuro del país ante la pasividad de los grupos de poder económico peruanos. Esto demuestra una vez más que los grupos de poder económico no han desarrollado alianzas o vínculos políticos que les permitan controlar el destino económico del Perú.

Por lo tanto no podemos calificarlos como «grupos de poder económico» en forma estricta tal como se les conoce en otros países desarrollados como Estados Unidos, la Comunidad Económica Europea o Japón o en países en vías de desarrollo como Venezuela o Colombia.

Luego de las Elecciones del CCD y del plebiscito se aprobó la Constitución cuyo régimen económico quedó modificado así como el papel del Estado en la economía nacional. En la Constitución de 1993, el artículo 58 señala:

Que la iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Al igual que la Constitución de 1979 la nueva Constitución declara que la iniciativa privada es libre. Esa iniciati-

va libre se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen el Estado orienta el desarrollo del país.

Como señala Chirinos Soto:

No es el Estado-gendarme... La fórmula de la Constitución, contra lo que se dice, no es ultraliberal.

La Constitución actual deroga normas que permitan un control del Estado sobre áreas completas de la economía lo que permite al gobierno aplicar un modelo liberal.

El Estado moderno interviene no para suprimir sino, por el contrario, para asegurar la economía de mercado, para que funcionen las reglas de ésta, para cerrar el paso al monopolio, para que reine la más libre competencia⁽⁴³⁾.

En el artículo 60 encontramos que el Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Bajo el gobierno de Fujimori se ha iniciado una decidida política de privatización de las empresas públicas la misma que rinde positivos resultados.

La Constitución de 1979 reconocía la actividad empresarial del Estado. En la nueva Constitución sólo se la admite a título excepcional.

43 CHIRINOS Soto, Enrique. *Constitución de 1993. Lectura y Comentario*. Piedul S.R.L. Lima, 1994, p. 111.

A partir de 1992 se comienza a notar un cambio en la conducta empresarial. Empieza a ganar espacio la actitud de oposición. No se trata de una oposición integral, sino de una orientada a «afinar» el programa ante una situación que amenaza convertirse en insostenible. Hay ahí una notoria diferencia con la coalición de oposición.

Los empresarios, en conjunto y a través de sus gremios más activos, tienen otras demandas. El pedido de fondo es comenzar la reactivación, pero los problemas a resolver son cómo, de qué manera. Esto no significa, por consiguiente, que le quiten todo el apoyo al programa, ya que se está de acuerdo con las metas. Se trata, entonces, de avanzar en las demandas por el lado de la gerencia del programa.

La campaña de la Sociedad Nacional de Industrias, en la voz de su nuevo presidente, Luis Vega Monteferri, se va a centrar entonces en las tasas de interés, el atraso cambiario y la tributación. Vega Monteferri dirá en una entrevista concedida al diario *La República* en marzo de 1992.

... no se puede cumplir con los compromisos financieros internacionales mientras la población padece múltiples sacrificios... es necesario revisar la estructura tributaria nacional, las tasas de interés⁽⁴⁴⁾.

A su vez, el Vicepresidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Ciro Tonani, planteó:

... las medidas que viene adoptando el gobierno con el propósito de reducir las tasas de interés y

44 Citado por CASTILLO y QUISPE. Op. cit., pp. 50-51.

elevar el tipo de cambio no son suficientes para subsanar las distorsiones que existen⁽⁴⁵⁾.

Para los empresarios, al término de esta fase la demanda se centraba básicamente en la tributación, las altas tasas de interés y las tarifas públicas, es decir, los precios relativos. Eso anudaba alianzas y hacía confluir esfuerzos. La Sociedad Nacional de Industrias y ADEX concordaban en estas demandas. La CONFIEP, más reservada ya que en su seno participaban también los representantes de la ASOBAN, se mostraban más cauta.

Las otras demandas —la libre importación, la reducción arancelaria—, que habían provocado fisuras en el frente empresarial entre los «apoyadores» (ganadores) al programa y los «críticos» (perdedores), expresadas en las estrategias de la SNI y de CONFIEP, fueron amenguando paulatinamente. No desaparecían, puesto que no se solucionaban; se convertían en conflictos embalsamados, desplazados momentáneamente por otras demandas.

Una tercera fase, que corre entre abril de 1992 y diciembre de 1993, está caracterizada por la incertidumbre política, el sobreajuste fiscal y la recesión. La primera parte de esta fase (abril-diciembre de 1992) fue la más crítica para el gobierno, pues estuvo signada por una importante fuga de capitales a raíz del autogolpe del 5 de abril. La situación no fue bien enfrentada por la política macroeconómica.

Se logró impedir una abrupta subida del dólar favoreciendo una meta cambiaria y se produjo un sobreajuste fiscal que condujo a una crisis de endeudamiento de los sectores productivos, agravada por problemas de abasteci-

45 Citado por CASTILLO y QUISPE. Op. cit., pp. 52-53.

miento de energía y un ciclo climático adverso. Se derrumbaron las tasas de producción de todos los sectores productivos.

Al mismo tiempo, se produjeron importantes crisis en mutuales, empresas industriales y firmas comerciales de gran envergadura, evidenciando la posibilidad de un crack financiero generalizado.

En esta fase se produjo también un conflicto con Carlos Boloña. El Ministro de Economía estaba negociando un nuevo programa de metas restrictivas con el Fondo Monetario Internacional. Los hechos llevaron a su renuncia en diciembre de 1992. En enero de 1993 asumió la cartera de Economía el ingeniero Jorge Camet. La consigna era continuar con el programa anterior, con ligeras modificaciones en materia de gasto fiscal.

A lo largo de este período, la oposición de los empresarios industriales al programa empezaría a crecer nuevamente, lo que arrastraba a otros gremios, aun cuando con menos beligerancia.

La reducción de la desinflación proyectada por el propio gobierno no se producía. Eran notorios, por otro lado, los desajustes sociales y los costos que el programa había traído consigo. Muchas veces éstos no podían ser revertidos por ineficiencia y burocratización de los organismos públicos. Esto hizo aflorar la oposición al programa, teñida de oposición al gobierno.

A fines de 1991 los empresarios habían arremetido contra la tributación, pero el ciclo se cerró cuando el Presidente Fujimori dio el autogolpe del 5 de abril para lograr la pacificación. Surgieron inmediatamente diversas y encontradas corrientes de opinión.

Sin embargo, si alguna «virtud» tuvo el autogolpe fue que estableció una «alianza de clases» inaudita, dividiendo a la sociedad en dos campos nítidos. Colocó a la «clase política» (la totalidad de los políticos profesionales sin distinción de agrupaciones y programas) y a la «clase intelectual» (el conjunto de la inteligencia nacional que apoyaba decididamente la democracia) en contra del gobierno, pero logró el apoyo de la clase empresarial y las clases populares. Reunió a empresarios y pueblo tras la figura del Presidente de la República.

Los empresarios, encabezados por gremios como la Sociedad Nacional de Industrias y ADEX, empiezan un nuevo ciclo de confrontación. Nuevamente se levantan las demandas frente al atraso cambiario, las tasas de interés, la carga tributaria, es decir, la distorsión de precios relativos. Pero este momentáneo auge de las demandas empresariales es cortado abruptamente el 12 de setiembre de 1992, cuando la policía captura a Abimael Guzmán.

Con la captura Fujimori recupera las riendas de un escenario que parecía empezar a escapársele de las manos y ahora sí encuentra base argumental para explicar los motivos de su autogolpe. En un juego elíptico, el presente justifica el pasado.

Los empresarios en su conjunto y sin distinciones gremiales reconocen el hecho, y abandonan el ánimo de oposición para reemplazarlo, otra vez, por el apoyo al gobierno. Si bien siempre apoyaron las perspectivas «estratégicas» del modelo, ahora hasta las críticas a la «gerencia» del mismo se silencian. Fujimori alcanza el 87.2% de aprobación ciudadana. La política se impone a la economía.

Posteriormente se darán dos test que muestran la relación entre el empresariado y el Ejecutivo. El primero fue-

ron las elecciones para elegir a los miembros del Congreso Constituyente Democrático (CCD) en noviembre de 1992.

Gracias al impacto cercano de la pacificación, ganaron las listas oficialistas. El ánimo empresarial apoyó decisivamente, en conjunto, sin distinciones gremiales, a esas listas, tal como se pudo observar en las entrevistas que se realizaron a sus más distinguidos dirigentes.

Un segundo test se daría cuando se llamó a un referéndum (octubre de 1993) para la aprobación o no de la Constitución elaborada por el CCD. Nuevamente el ánimo empresarial se dejó sentir por el «sí» y el apoyo a las listas oficialistas que presentaban la nueva Constitución. Aún así, esta vez la oposición logró un notorio avance que se expresó en un casi empate entre el «sí» y el «no».

Si bien los dos test muestran el apoyo que el gobierno recibía de parte de los empresarios, ocultan conflictos que empezaban a embalsarse. El apoyo, tal como lo manifestaban continuamente altos dirigentes empresariales, se sustentaban en las expectativas que el gobierno despertaba en la opinión pública, y eso lo reconocían todos los gremios.

Pero las críticas se manifestaban por las medidas de corto plazo y las distorsiones que permanecían en el programa (dólar atrasado, alza de las tasas de interés, aumentos tributarios, recesión excesiva, etc.), y en eso se distanciaban las estrategias gremiales. La Sociedad Nacional de Industrias y ADEX eran los más iracundos críticos de la mala gerencia del programa.

Una cuarta fase de desinflación, credibilidad gubernamental y gasto fiscal expansivo es la que se da entre el último trimestre de 1993 y 1994. En esta fase se consolida

progresivamente el régimen político luego de la captura de Guzmán y las elecciones del CCD que iniciaron el camino el año precedente.

La clave en este período es que se regresa a una meta monetaria más ordenada y menos restrictiva, y se inicia progresivamente un ciclo de crecimiento liderado por gastos fiscales de capital en construcción. También por la reversión de las condiciones climáticas y de restricción de energía, así como de precios internacionales más favorables.

Se abren asimismo perspectivas positivas por las privatizaciones en el sector minero y otros, pero cuyo punto más saltante es la exitosa venta de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y Telecomunicaciones del Perú (Entelperú) por US\$ 2,002 millones. Esta operación evidencia la estabilidad y credibilidad del régimen y la disminución del «riesgo-país». En esta fase el crecimiento del PBI registra 6.7% para 1993 y 12.7% para 1994, siendo consideradas las más altas tasas de América Latina.

Sin embargo, en esta situación también se reflejan las tensiones y conflictos entre el empresariado y el gobierno, ya que la política fiscal expansiva y los gastos efectuados con los ingresos de la privatización se orientan a las actividades de construcción y política social, manteniéndose la distorsión de los precios relativos.

En la medida en que la reactivación se hará notar con fuerza apenas en el último trimestre de 1993, a lo largo del año 93 las demandas sectoriales seguirán expresándose con intensidad. Una de ellas recaerá sobre los impuestos declarados antitécnicos por los gremios, tanto por la SNI y ADEX como también, en este caso, por la CONFIEP; de manera específica, contra el impuesto a los activos. Tal

como se ve, en este caso las estrategias de demandas se unifican, mientras que en demandas más sectoriales el frente empresarial se divide.

Una segunda demanda se dará por la proporción del pago al Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). Pero, en general, se puede afirmar que son tres los niveles de demanda básicos que se pueden generalizar: sobre las tasas de interés, sobre los impuestos y sobre el atraso cambiario.

Hacia 1994, y en la medida en que no se modifica ninguna de estas grandes constantes del período, se propondrá la disminución de costos como forma de compensación. El *draw back* empezará a convertirse en una de las demandas más divulgadas y por la cual se hará mayor presión y campaña.

Pero se puede afirmar que esta fase de demandas se cierra en el primer trimestre de 1994. Un suceso externo de impacto macroeconómico altera drásticamente el escenario y las relaciones entre Fujimori y los empresarios. Nos referimos a la privatización exitosa de la CPT y Entel. Y ello nos conduce hasta las elecciones de abril de 1995.

Posteriormente comienza a dar sus frutos un ciclo de reactivación en los siguientes trimestres de 1994. Hay desavenencias, ciertamente, pero se encuentran en una nueva fase.

Las desavenencias y los conflictos subsisten, pero son descuentos que han venido acumulándose desde la implementación de la estabilización. Tales discrepancias pueden ser sintetizadas en las palabras de un comunicado publicado a fines de 1993: «aceptamos el modelo de desarrollo, pero no estamos de acuerdo en las modalidades de implementación del programa». Este comunicado, auspi-

ciado por la Sociedad Nacional de Industrias y ADEX, muestra que los conflictos se rezagan, pero no terminan.

Por eso se ingresa a un doble juego: de apoyo, pero también de exigencias concretas. Lo destacable es que en ese momento todo se procesa al interior del apoyo al modelo y, por consiguiente, al régimen.

En las elecciones presidenciales de abril de 1995 el apoyo político de los empresarios se hizo sentir en las palabras de sus principales líderes institucionales. Aún cuando ninguno se pronunció directamente, se expresaron palabras diplomáticas y veladas de apoyo.

Por ejemplo Aguirre Rocca, Presidente de CONFIEP, dijo días antes de las elecciones:

Para qué vamos a ir a una segunda vuelta; eso es más gasto para el país, y él ya ha decidido por lo que es conocido.

Lo «conocido» era Fujimori. Ahora, después de mucho tiempo, los empresarios y el Estado, representado por Fujimori a partir del 90, no pueden estar más cerca. Desde la segunda fase lo que parecía acercamientos institucionales y diplomáticos entre empresarios *upper class* y el gobierno se ha afianzado notoriamente.

La captación que realiza el gobierno de líderes empresariales para altos cargos públicos es visible, como visible es la aceptación de los mismos. Camet, Goldenberg, Bustamante, Márquez, Canale son sólo muchos apellidos entre otros.

4.4. El rol del Estado en el control de prácticas de concertación de empresas oligopólicas

El artículo 61 de la nueva Constitución señala que el Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda

práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios. En un régimen de economía social de mercado facilitar y agilizar la libre competencia es función principal del Estado.

El Estado debe además combatir toda práctica que limite la libre competencia. Así, los monopolios no pueden establecerse ni por ley ni por acuerdo de partes.

Para implementar estos conceptos se han dictado normas que regulan el derecho a la libre competencia. La principal es el Decreto Legislativo N° 701 conocida como la Ley de Eliminación de las Prácticas Monopólicas, Controlistas y Restrictivas de la Libre Competencia.

El objeto de la norma se refleja en su artículo primero:

Artículo 1º.- La presente ley tiene por objeto eliminar las practicas monopólicas, controlistas y restrictivas de la competencia en la producción y comercialización de bienes y en la prestación de servicios, permitiendo la libre iniciativa probada se desenvuelva procurando el beneficio de los usuarios y consumidores.

La Comisión Multisectorial de la Libre Competencia es la encargada de establecer si las denuncias configuran los ilícitos establecidos en la ley.

A fin de ilustrar la nueva realidad de las relaciones del Estado y los grupos económicos de las industrias harinera y oleagínosa haremos referencia a un suceso trascendente que ocurriera en el curso del año.

La Comisión y luego el Tribunal de INDECOPI impuso una sanción a varias empresas harineras debido a acuer-

dos ilícitos tomados por éstas, acuerdos que configuran una concertación injustificada de precios y otras condiciones de comercialización.

Dicho ilícito se encuentra establecido en el artículo 6 de la ley. El presente caso nos muestra la concertación de precios entre empresas molineras, su descubrimiento y sanción por parte de INDECOPI como órgano regulador especializado del Estado.

En base a las investigaciones realizadas por parte de la Secretaría Técnica de la Comisión de Libre Competencia del INDECOPI se determinó que a partir de marzo de 1995 las empresas bajo estudio llegaron a un acuerdo de precios que evidentemente atentaba contra la libre competencia.

La concertación se dio sobre los precios del pan y de la harina de trigo, su principal insumo. El acuerdo llevó a cabo un paralelismo entre los precios y un aumento proporcional de los mismos.

La investigación realizada se valió de pruebas indiciarias entre las cuales se encontraban cintas magnetofónicas que contenían entrevistas con los cuadros ejecutivos de las empresas así como declaraciones hechas por directivos de las empresas del ramo las que constan en actas de Sesión de Directorio de las que se desprende de forma inequívoca el acuerdo al que llegaron dichas empresas en relación al precio del producto en cuestión.

Hay que mencionar que el paralelismo en los precios de la harina de trigo y del pan se notó a partir de la primera quincena de marzo de 1995. Este acuerdo puso fin a lo que los empresarios molineros denominaron la «guerra de precios» guerra que llevará a muchas de estas empresas a una

situación insostenible. Dicha guerra duró hasta fines de 1994.

Sin embargo la investigación sobre el acuerdo de precios presentó dos problemas. Solo se pudo observar dicho acuerdo en operaciones de volumen (cantidades de 300 sacos de harina en adelante) y la existencia de empresas que no participaron del acuerdo.

Finalmente se determinó que las empresas: Nicolini Hermanos S.A., Cía. Molinera del Perú S.A., Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A., Eugenio Cogorno (Molinos Excelsior y Trujillo) S.A., Molinera El Triunfo S.A., Industrias Teal S.A., Corporación Molinera S.A., Molino Italia S.A., Molinera Inca S.A. y Molinería Valencia Sucesores S.A., habían acordado aumentar sus precios, lo cual se consideró como una práctica restrictiva de la libre competencia y fueron sancionadas con el pago de 50 unidades impositivas tributarias cada una.

Dada la importancia de la Resolución transcribimos al lector parte de sus considerandos y las sanciones:

Resolución N° 047-95-INDECOPI/CLC

Que, el Decreto Legislativo N° 701 considera la concertación de precios como una práctica restrictiva de la competencia, existiendo consenso generalizado en la doctrina y legislación internacional, acerca de la necesidad de perseguir los acuerdos o recomendaciones dirigidos a evitar o dificultar que el libre ejercicio de la competencia sea el mecanismo que fije tanto los precios como las condiciones de producción y circulación de bienes y servicios, lo que recoge el artículo 61 de la Constitución Política del Perú al establecer que el Estado

combatió toda práctica que limite la libre competencia.

El enunciado arriba consignado corresponde a la introducción de la Resolución N° 047-95. Esta contiene los fundamentos de la política antimonopólica que prohíbe a particulares concertar precios.

Que, la presencia simultánea de paralelismo en los precios y de elementos indiciarios, evaluados en conjunto, puede constituir una evidencia de que se ha producido un comportamiento en el mercado ajeno a las leyes de la oferta y la demanda, lo que constituye el marco teórico de análisis de esta investigación.

Que, según la información estadística presentada por las empresas investigadas se ha comprobado la existencia de movimientos paralelos en los precios de mercado de la harina de trigo y la reducción de la dispersión de los mismos a partir del mes de marzo de 1995; lo que es evidente en las operaciones de ventas referidas al segmento de 300 a más sacos, observándose que la diferencia entre el precio máximo y mínimo se reduce sustancialmente a partir de mediados del mes de marzo de 1995.

Que, la reducción observada de la dispersión de los precios de lista y precios efectivos del trigo, resulta consistente con un comportamiento de tipo colusorio.

El párrafo precedente arroja como resultado de la investigación realizada por la Comisión la utilización por parte de empresas proveedoras que crean un manejo artificial de la oferta-demanda.

Que, de la investigación realizada se ha verificado la existencia de criterios uniformes a partir del mes de marzo de 1995, por parte de las principales empresas del sector. Esto también sería compatible con la necesidad de supervisar el acuerdo, dado que una mayor uniformidad en la política de descuentos permite detectar a quienes incumplen el acuerdo.

Que, también se ha demostrado un incremento simultáneo de los precios promedio de la industria de harina de trigo a partir del mes de marzo de 1995, con anterioridad a la tendencia alcista de los precios internacionales del trigo, es decir, que el precio de la harina de trigo continuó incrementándose antes que sus costos se vieran afectados por la tendencia alcista de las cotizaciones internacionales.

La investigación realizada por la Comisión se basó en mediciones estadísticas efectuadas durante el período investigado. Estos estudios describen una manipulación del mercado por parte de las empresas harineras.

Que, el movimiento uniforme de precios y la reducción de las varianzas de precios de la harina de trigo demuestran un cambio en la política de precios de las empresas, a partir del mes de marzo de 1995 y ponen en evidencia la existencia de una práctica concertada por parte de las empresas involucradas.

Las prácticas colusorias fueron detectadas a través del análisis del comportamiento de los precios durante el período investigado. El mercado cuando sufre manipulaciones presenta variaciones inexplicables en sus precios los que puede detectarse mediante un adecuado análisis económico.

Que, ha sido reconocido por las propias empresas y consta en la prueba instrumental que obra en el expediente, que hasta fines de 1994 existió en el mercado de harina de trigo una fuerte competencia calificada como «guerra de precios», la misma que condujo, a la mayoría de las empresas a una difícil situación financiera.

Que, según consta a fojas 229 del Libro de Actas de Directorio de la empresa Industrias Teal S.A., el día 16 de marzo de 1995, la Presidenta de Directorio de dicha empresa, Sra. Alicia Lugón viuda de Brescia, sostuvo que: «dado que a raíz de la venta del Complejo Industrial La Fabril a la empresa Perú Pacífico, subsidiaria del Banco de Crédito, se *había llegado a un acuerdo con las firmas competidoras a fin de hacer un reajuste, elevar los precios de los productos a niveles razonables* (el subrayado es nuestro), ya que el fenómeno con nuestra empresa no es un caso aislado sino que se ha reflejado en todas las compañías». Esto es concordante con lo expresado con la misma persona en la sesión de Directorio correspondiente al 24 de julio del presente año, en el sentido que «(...) las pérdidas ocasionadas durante los 4 primeros meses no se debió a la ineficiencia ni la incapacidad del personal administrativo laboral sino a la enorme competencia que se *había originado en ese tiempo producto de la incomprensión de algunas empresas similares*» (el subrayado es nuestro); lo cual acredita en la existencia de un acuerdo de precios entre las empresas involucradas, así como un vínculo causal entre dicho acuerdo y el reajuste de precios experimentado.

Que, también se encuentra acreditado a fojas 284

y 285 del Libro de Actas de Directorio de la empresa Molinera Valencia Sucesores S.A. de Arequipa, en la sesión correspondiente al 27 de marzo de 1995, lo siguiente «(...) *el Gerente informó que el día 23 de marzo de 1995 ha tenido una reunión con los señores empresarios molineros que en esa oportunidad también se realizó con los señores de La Fabril S.A. se trató sobre las positivas perspectivas que se avizoran para la industria molinera a partir de ese mes ya que la guerra de precios desatada por La Fabril S.A. ha terminado*» (el subrayado es nuestro), lo cual, al ser coincidente en fecha con el acto de la empresa Industrias Teal S.A. resultaría una prueba adicional que sería consistente con la concertación efectivamente realizada entre las empresas involucradas.

Como puede verse de la Resolución no sólo se comprueba la colusión mediante el análisis de la variación de precios durante el período bajo estudio sino que luego de una revisión de los documentos y libros de las empresas principales se hallan pruebas adicionales de la colusión.

Que, como se señala en la doctrina y la jurisprudencia extranjera sobre la materia, en las investigaciones por prácticas concertadas la prueba es predominantemente indiciaria, esto es basado en un conjunto de elementos que unidos y comparados unos con otros y analizados globalmente llevan a la conclusión que la infracción se cometió.

Tal medio probatorio se encuentra recogido en el artículo 276º del Código Procesal Civil que establece que es indicio el acto, circunstancia o signo suficientemente acreditados a través de los me-

dios probatorios que adquieren significación en su conjunto cuando conducen al Juez a la certeza en torno a un hecho desconocido relacionado con la controversia. El mismo que resulta de aplicación supletoria, conforme a lo dispuesto en el artículo 2 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Normas General de Procedimientos Administrativos, aprobado por Decreto Supremo N° 02-94-JUS.

La interpretación y calificación de los indicios es una de las tareas fundamentales que cumple la Comisión.

Que, la infracción cometida de concertación de precios, es de carácter muy grave por el perjuicio originado al sistema de libre competencia vigente en nuestro país, al haberse evitado que los precios se formen de acuerdo al libre juego de oferta y demanda en el mercado, del principal insumo de un bien de consumo masivo, con el efecto negativo que esto significa para los consumidores y para el conjunto de la economía del Perú, teniendo además en cuenta el elevado nivel de participación de las empresas infractoras en el mercado nacional, por lo que corresponde aplicar, a cada una de éstas, el máximo de la sanción pecuniaria establecida en el Decreto Legislativo N° 701.

Resuelve:

Artículo Primero: Declarar que las empresas Nicolini Hermanos S.A., Cía. Molinera del Perú, Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A., Eugenio Cogorno Molino Excelsior S.A., Molinera El Triunfo S.A., Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A., Industrias Teal S.A., Corporación Molinera S.A., Molino Italia S.A., Molinera Inca S.A. y Molinera Valencia Sucesores S.A. han concertado in-

fracción a lo previsto en el artículo 6º, inciso a) del Decreto Legislativo N° 701.

Artículo Segundo: Declarar la infracción cometida como *muy grave*, y, por tanto, sancionar a cada una de las empresas investigadas Nicolini Hermanos S.A., Cía. Molinera del Perú, Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A., Eugenio Cogorno Molino Excelsior S.A., Molinera El Triunfo S.A., Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A., Industrias Teal S.A., Corporación Molinera S.A., Molino Italia S.A., Molinera Inca S.A. y Molinera Valencia Sucesores S.A. con una multa de 50 Unidades Impositivas Tributarias.

Artículo Tercero: Declaran que la empresa Alimentos Procesados S.A. no ha participado del acuerdo de precios, y que no existen pruebas suficientes que atribuyan participación en el acuerdo a las empresas Cía. Molinera del Centro S.A., Fábrica de Fideos Nápoli S.A., Kuennen & Duanne S.R.L., Molinera Iquitos S.A., Molinera Nuestra Señora del Carmen y Molinera Tacna S.A. así como al Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Alejandro Alfageme Rodríguez Larraín

Luis Morales Bayro

César Guzmán Barrón Sobrevilla

Italo Muñoz Bazán.

La sanción impuesta por la Comisión, tras la investigación realizada, evitará que las empresas incurran nuevamente en prácticas anticompetitivas.

La Comisión tiene como meta más que sancionar, edu-

car y promover la economía de libre mercado. De allí que la sanción sea correctiva y ejemplificadora.

Ante esta Resolución dos de las empresas plantearon apelación ante el Tribunal el que confirmó la apelada.

Resolución N° 1104-96-INDECOPI/TRI

Que, el inciso del artículo 6° del Decreto Legislativo N° 701, conforme al texto vigente al momento de iniciarse el presente procedimiento, establecía que es una práctica restrictiva de la libre competencia la concertación injustificada de precios u otras condiciones de comercialización.

Que, por su parte, el actual texto de la norma citada, conforme a la modificación introducida por el Decreto Legislativo N° 807, precisa que es una práctica restrictiva de la libre competencia la fijación concertada entre competidores de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.

Que, en ese sentido, recogiendo la definición de Joaquín Garrigues, una práctica concertada es una forma de coordinación entre empresas que, sin constituir un acuerdo, sustituye de manera consciente los riesgos de la libre competencia por una colaboración en la práctica, la misma que se infiere normalmente de la conducta de los participantes en el mercado. (Joaquín Garrigues. *Guía de Derecho de las Comunidades Europeas para uso de Empresarios Latinoamericanos*, p. 35).

Que, tal como señala Luis Cases Pallares, citando el Tribunal de Defensa de la Competencia de Es-

paña, «... los infractores –para los cuales es mucho más rentable coludir que competir– no dejan pruebas evidentes de su mal hacer concurrencia. Antes bien procuran por todos los medios a su alcance evitar el ofrecer medios de prueba ya que son profesionales que entre sus pautas de conducta tienen que incorporar necesariamente la legislación *antitrust*. Así, siempre que pueden, evitan dejar rastros que permitan su persecución. (Luis Cases Pallares. *Derecho Administrativo de la Defensa de la Competencia*, p. 742).

Que, en el mismo sentido se pronuncia Alberto Bercovitz al afirmar que «Notables dificultades suscita la prueba de una práctica concertada, pues es frecuente que las empresas traten de suprimir todo rastro del concierto previo a la ejecución de la práctica. Por ello es preciso apoyar la prueba normalmente en indicios y presunciones sobre su existencia, basados fundamentalmente en el hecho de que el comportamiento de las partes en el mercado sea inexplicable sin partir de la existencia de algún tipo de concertación entre ellas. A tales efectos, es claro también que la prueba de contactos entre las empresas implicadas puedan adquirir una gran relevancia». (Alberto Bercovitz. *Tratado de la Comunidad Económica Europea*, p. 358).

Resuelve:

Confirmar la Resolución N° 047-95-INDECOPI/CLC de fecha 23 de noviembre de 1995, en cuanto declara que las empresas Corporación Molinera S.A. y Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. han concertado precios en la comercialización de harina de trigo, infracción declarada como muy

grave y sanciona a cada una de dichas empresas con una multa de Cincuenta (50) Unidades Impositivas Tributarias.

Con la intervención de los señores vocales: Jorge Fernández-Baca Llamosas, Rómulo Alegre Valde-
rrama, Fernando Ballón Landa Córdova, Amanda Velásquez de Rojas y Rodolfo Castellanos Salazar.

Jorge Fernández-Baca Llamosas

Presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual.

La Resolución comentada del INDECOPI cierra otra etapa de nuestro análisis de las complejas relaciones del Estado con los grupos empresariales. De un Estado gigante, paternal, ineficiente y cercano a los grupos tradicionales a un Estado redimensionado, eficiente, regulador, severo y protector de las leyes de la competencia y del libre mercado.

EL USO DEL PODER EN UNA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO

5.1. Situación actual del mercado de harinas y oleaginosas

A mediados de 1996 el Estado había culminado la redefinición de su relación con el sector empresarial. El Estado redimensionado y reorientado presenta órganos administrativos como el INDECOPI, la SUNAT y la SUNAD con gran autonomía y poder en tanto los Ministerios, antes todopoderosos son sombra de lo que fueron. En la actualidad, éstos últimos tienen como función principal el dar pautas y promover la inversión, sea nacional o extranjera.

Ante estos cambios del entorno las empresas han debido variar su estrategia bajo riesgo de sucumbir en un proceso de profundo cambio. Con el desmantelamiento de las barreras arancelarias y con reglas tributarias claras y estables no ha demorado la presencia de competidores extranjeros en ávida busca del mercado peruano.

Esta nueva y vigorosa competencia sólo podía tener una consecuencia si el Estado no intervenía deteniéndola, lo que hubiera sido contrario al modelo macroeconómico

neoliberal y es la que el sector experimenta. Por un lado la caída de las empresas en dificultades financieras y por el otro la fusión de empresas medianas y grandes para convertirse en empresas gigantes capaces de competir en los mercados mundiales. Esto conlleva a una mayor concentración de las industrias bajo estudio.

El ejemplo más ilustrativo del cambio al que hacemos mención es la noticia empresarial de 1996. La absorción del grupo Nicolini por Consorcio Fabril Pacífico.

Efectivamente, Consorcio Fabril Pacífico S.A. que había absorbido a la Fabril absorberá al grupo Nicolini que, pese a las medidas de reingeniería adoptadas, no tuvo el tiempo necesario para soportar el embate de la creciente competencia ni el acoso de los Bancos preocupados por la pesada carga financiera del grupo. Esta operación de fusión dio origen a un gigante de la industria nacional con recursos suficientes para competir a nivel latinoamericano.

Es importante señalar que el estado actual de la legislación nacional en el ámbito antimonopólico no requiere de decisión administrativa previa por parte del INDECOPI sea para aprobar o desaprobar la fusión, por lo que cumpliendo con la normatividad de la ley societaria debemos esperar la rápida conclusión de esta operación.

Esta operación de fusión tiene profundas consecuencias en la industria y en las relaciones de poder con proveedores, clientes y el Estado.

5.2. Consorcio Fabril Pacífico absorbe Nicolini Hnos. y Molinera del Perú

En capítulos precedentes señalamos la fusión de la Fabril y la Compañía Industrial del Pacífico lo que dio como resultado el Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico

S.A. (CFP), la cuarta empresa de mayores ingresos desplazando de esta posición al Banco Wiese Ltda., el cual pasó al quinto lugar.

A fin de proporcionar al lector una idea de la dimensión e importancia de la fusión revisaremos algunas cifras que ilustran el ranking de los estados financieros e indicadores de las empresas objeto de la fusión al 31 de marzo de 1996 (cuadro 45).

El interés por parte del Grupo Romero en la fusión aumentó por el ingreso de la empresa chilena Lucchetti al mercado nacional.

En octubre del año 1996 los accionistas de Nicolini Hermanos, Molinera del Perú y Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico adoptaron formalmente los términos de la fusión.

El método a utilizar es la fusión por absorción, es decir, CFP absorberá a Nicolini Hermanos y Molinera del Perú. No se registrarán desembolsos de dinero. Los actuales accionistas de las 3 compañías conformarán una nueva empresa con accionariado que dependerá de los valores de intercambio que se produzca entre las 3 empresas.

La difícil tarea de valuar las empresas recaerá en manos de Bancos de inversión los que usarán criterios varios, entre ellos, el patrimonial y el valor actual neto de los flujos de caja descontados. Estos resultados son los que se someterán a la consideración de las juntas de accionistas.

Leslie Pierce, Gerente General de CFP, confirmó al Diario de Negocios Gestión los términos del intercambio accionario y explicó que la idea no era exactamente comprar Nicolini.

Cuadro 45

Ranking de los estados financieros ajustados al 31 de marzo de 1996

(En miles de soles)

Razón social	Ingresos		Activo corriente		Activo fijo		Total activo		Pasivo corriente		Total pasivo		Total patrimonio		Util. o pérđ.	
	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.	Monto	Pos.
Telefónica del Perú S.A	628,998	1	1,075,174	9	3,802,576	1	4,950,495	4	1,325,229	6	1,468,296	6	3,482,199	1	169,778	1
Southern Perú Copper Corp.	469,200	2	1,026,732	10	882,774	3	1,940,050	7	175,649	30	479,835	16	1,460,215	3	106,533	2
Banco de Crédito del Perú	302,661	3	9,219,644	1	384,118	8	10,255,500	1	9,307,651	1	9,423,897	1	831,603	5	43,615	3
Cons. de Alim. Fabril Pacifico S.A	212,896	4	346,328	19	557,886	6	951,295	15	432,922	14	556,416	13	394,878	10	3,238	42
Banco Wiese Ltda.	202,430	5	6,518,358	2	155,719	20	6,910,423	2	6,910,423	2	6,412,781	2	497,642	8	24,325	11
Banco Continental	189,588	6	4,774,668	3	220,358	14	5,176,548	3	4,738,420	3	4,773,940	3	402,608	9	28,104	6
Luz del Sur S.A.	167,256	7	269,576	24	649,804	5	919,500	16	178,941	29	294,437	22	625,063	7	28,085	7
Edelnor S.A.	147,377	8	240,279	27	855,262	4	1,095,541	13	135,755	37	239,400	29	856,141	4	26,837	9
Cerv. Backus y Johnston S.A.	142,486	9	308,436	21	338,098	9	1,247,868	11	221,691	25	486,234	15	761,634	6	26,087	10
Interbanc	109,638	10	2,230,873	4	110,136	26	2,530,406	5	2,279,594	4	2,295,219	4	234,188	19	10,198	15
El Pacífico Peruano-Suiza Cía. Seg.	105,352	11	127,587	42	12,957	126	329,640	35	102,147	45	198,008	37	131,632	30	9,329	18
Gloria S.A.	104,501	12	155,286	35	97,188	31	500,849	22	209,586	26	224,513	32	276,336	17	24,169	12
Edelgel S.A.	89,888	13	129,884	41	2,372,891	2	2,503,474	6	79,210	51	124,651	48	2,378,824	2	36,626	4
Cementos Lima S.A.	85,760	14	122,145	433	221,401	13	386,899	33	41,587	73	50,570	81	336,329	14	16,780	14
Pesquera Austral S.A.	82,430	15	132,827	39	457,244	7	590,552	19	184,612	28	276,935	24	313,617	15	27,908	8
Nicolini Hermanos S.A.	80,121	16	104,596	47	313,443	10	421,056	29	158,423	33	286,788	23	134,268	29	106	143
Ind. Pacocha S.A	79,345	17	158,648	33	103,473	29	276,619	43	77,678	53	118,034	50	158,585	24	2,975	47
Enbot. Latinoamericana S.A.	72,615	18	77,401	57	201,252	15	285,351	41	169,714	31	198,294	36	87,058	42	1,889	63
Minsur S.A.	72,595	19	140,534	38	139,541	21	464,666	24	45,683	67	110,475	53	354,190	13	21,277	13
Enrique Ferreyros S.A.	71,340	20	235,914	29	43,404	58	319,723	36	153,405	35	229,241	30	90,481	41	3,151	43

Pierce señaló:

Con la fusión de las 3 compañías locales se continuará modificando, en menos de 3 años, la estructura empresarial del sector alimentos en el Perú.

Considerando los trámites de ley normales que requiere una fusión se estima que podría concluirse desde el punto de vista legal y operativo a finales de noviembre⁽¹⁾.

Las empresas, según Pierce, son bastante abiertas pues sus accionistas en años anteriores han cedido acciones a grupos distintos de aquellos que los controlan. En el caso del CFP participarán cerca de 40 nuevos accionistas institucionales entre ellos el J.P. Morgan en tanto que el Grupo Romero mantendrá más del 60% del accionariado de la empresa.

Es el caso de Nicolini Hnos. que como parte del plan de reestructuración iniciado en 1992 cedió cerca del 30% de su participación a inversionistas ajenos al entorno familiar. Tal es el caso del Bankers Trust de Nueva York y del ING Capital Holding de Holanda. Sin embargo todavía el grupo familiar tiene el control de la firma.

Cabe señalar que en el caso que algunos accionistas minoritarios no desearan participar del proceso de fusión, la actual ley de sociedades mercantiles permite la venta de sus acciones al valor patrimonial.

Efectivamente el artículo 210º de la Ley de Sociedades señala textualmente:

... Las acciones de los accionistas que hagan uso

1 Diario Gestión. Octubre 1996.

del derecho de separación se reembolsarán al valor que les corresponda conforme a la cotización media en Bolsa del último semestre. Si las acciones no se cotizasen en Bolsa, el reembolso debe hacerse al valor que resulte de la apreciación del patrimonio líquido según el último balance aprobado. Si el reembolso inmediato pusiese en peligro la estabilidad de la empresa o la sociedad no estuviese en posibilidad de realizarlo en dinero, se efectuará en los plazos y forma de pago que determine el juez de la sede social ...

Sin embargo no podemos dejar de señalar que la mecánica arriba descrita no está acorde a modernos criterios financieros de valuación de empresas según los cuales los accionistas deberían recibir la parte alícuota de capital que corresponde al valor actual neto del flujo de caja proyectado de la nueva empresa.

Por lo que podemos concluir que no será conveniente para los accionistas minoritarios retirarse del proceso de fusión sacrificando su patrimonio al ignorar la normatividad actual el concepto de negocio en marcha.

El mecanismo de fusión ha sido previamente establecido. El Gerente General de la CFP señala que las partes determinaron los valores de canje de las acciones de Nicolini Hermanos y Molinera del Perú con las de Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico.

Así, por cada acción común y del trabajo que emita CFP en favor de los accionistas de capital y de trabajo de Nicolini Hnos. cada uno de éstos deberá entregar 3.337826246 acciones de Clase A o Clase B, según corresponda. En el caso de Molinera del Perú CFP entregará 2.861157779.

De confirmarse los valores de intercambio fijados,

la estructura del accionariado de la nueva empresa será: 73.33% para los accionistas de Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico, 19.97% para los accionistas de Nicolini Hermanos y 6.70% para los accionistas de Molinera del Perú⁽²⁾.

En el accionariado de CFP participa el Grupo Romero, el J.P. Morgan y otros accionistas que en su conjunto superan los cuarenta. Asimismo, en el caso de Nicolini Hnos. y Molinera del Perú el accionariado es compartido por el grupo Nicolini, el Bankers Trust, el ING Bank y otros.

Los accionistas de las empresas decidieron realizar una reunión de directorio, en la cual se aprobaron los balances de las tres compañías al mes de setiembre de 1996 y se convocó a nueva junta general de accionistas.

En la citada junta se ratificó los valores de la fusión. Pierce, Gerente General de CFP, en base a los resultados del *due diligence* explicó que el «*due diligence*» permitirá confirmar los datos que fueron tomados en cuenta para determinar los valores de intercambio de las acciones entre las compañías.

En tal sentido el Banco J. P. Morgan, a nombre de CFP, verificará las valorizaciones realizadas para Molinera del Perú y Nicolini Hnos. De igual manera, el Bankers Trust e ING Bank, a nombre de Molinera del Perú y Nicolini Hermanos, procederán a verificar los datos del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico.

A partir de esa fecha se podrán iniciar los trabajos legales y operativos de tal manera que la fusión de las tres compañías quedaría culminada en los primeros días de diciembre 1996.

2 Diario Gestión. Octubre 1996.

5.3. Un gigante se internacionaliza

5.3.1. La estrategia competitiva de CFP en una economía globalizada

La CFP ha modificado sustancialmente su estrategia corporativa en respuesta al nuevo modelo económico estatal basado en la libre competencia y apertura económica. En la actualidad para tener éxito tanto en el mercado interno como externo la empresa requiere un alto grado de eficiencia y competitividad.

En el sector alimentos la competencia es mundial con la participación de grandes empresas multinacionales que sustentan su desarrollo en procesos de reducción de costos y en la inversión de significativos recursos en investigación y desarrollo.

Varias de estas multinacionales están en el Perú o en proceso de incursionar en el mercado peruano. Estas empresas tienen la ventaja del tamaño y de las sinergias que obtienen de sus operaciones en otros mercados fuera del Perú. Por estas razones la CFP tomó la decisión estratégica de alcanzar un tamaño y una capacidad de producción que la ponga en pie de igualdad con estos gigantes.

La fusión se lleva a cabo entre las 3 empresas más representativas del sector sin embargo cada una de éstas muestra situaciones de ineficiencias. Si bien la CFP se encuentra en proceso de consolidación de su organización, luego de la fusión por absorción de la Fabril en junio de 1995. Las otras 2 empresas, Nicolini Hnos. y Molinera del Perú, están en proceso de reestructuración y recuperación financiera. Con la fusión éstos procesos se van a consolidar.

La estrategia competitiva es clara. Con la fusión se tendrá todas las ventajas que proporciona un tamaño de ran-

go mundial. No se espera el apoyo del Estado con una política clara de fomento a las exportaciones por ser el modelo actual contrario a incentivos, subsidios o interferencia a favor o en contra. Esto no implica que el Estado no se reserve una serie de facultades regulatorias de la libre competencia señaladas en los Decretos Legislativos N° 701 y 807 por lo que la CFP deberá diseñar su estrategia evitando conductas que acarreen sanciones del INDECOPI.

5.3.2. Ventajas de la economía de escala

Pierce señala que entre las ventajas inmediatas de la fusión estará el incremento de la eficiencia operativa aprovechando las sinergias propias de la integración.

Según Pierce la fusión facilitará el proceso de modernización que requieren las instalaciones productivas de las distintas plantas e iniciará en forma inmediata un proceso de reducción de costos.

Además de la mejora de calidad, la nueva empresa podrá destinar ingentes recursos a la investigación y desarrollo, la misma que en forma individual hubiera sido imposible realizar. Esto es clave para una empresa que busca elevar su competitividad y aspira jugar un papel relevante en el mercado mundial de alimentos.

En poco tiempo se habrá creado una empresa peruana con la capacidad suficiente para competir globalmente. En el mediano y largo plazo se espera una expansión con éxito hacia nuevos mercados compitiendo con cualquier empresa de alimentos en el contexto internacional.

De producirse la fusión las ventas de la nueva empresa serían del orden de los US\$ 550 a US\$ 600 millones lo que la pondría probablemente entre las 10 principales empresas de Latinoamérica incluyendo Brasil. Como em-

presa de alimentos sería la primera a nivel de la región andina.

¿Cuál es el efecto que la fusión tendrá en la participación del mercado de los distintos productos del sector?

Pierce señala que:

Con la fusión la nueva empresa alcanzará un marcado liderazgo en pastas, harinas y algo en arroz. En el caso de la línea de pastas la participación de la nueva empresa ascendería a 67% del mercado, considerando las marcas Don Vittorio y Alianza de CFP; Nicolini de Nicolini Hnos. y Lavaggi de Molinera del Perú⁽³⁾.

Recientemente diversas marcas importadas de pastas incrementaron su participación de mercado. Este es el caso de Lucchetti de Chile, empresa que está construyendo una planta en el país. Asimismo Carozzi, empresa también de Chile estaría buscando un socio estratégico para producir pastas en el Perú.

No se puede dejar de señalar el hecho que grandes transnacionales de pastas, como la francesa Dannone (Agnesi), Nestlé (Buitone) y especialmente la italiana Barila, considerada la líder a nivel mundial, ya se encuentran presentes en el país principalmente en los supermercados.

En el mercado de las harinas la nueva empresa resultante de la fusión logrará captar alrededor del 49% del mercado de productos envasados.

En este rubro contará con la marca líder Blanca Flor, la

cual es producida por CFP en tanto que Molinera del Perú participa con la marca Blanca Nieve.

Se estima que en el mercado de harinas compiten cerca de 10 marcas. Además de las señaladas tienen importante presencia las fabricadas por Cogorno y Molitalia. Desde inicios del presente año Lucchetti ingresó también a competir en el mercado de harinas envasadas.

Un hecho que permite evaluar el interés de las compañías transnacionales en este mercado es la adquisición del Molino de Paita que realizara la compañía Continental a Molinera del Perú hace un par de años.

Hay que recordar que la transnacional Cargill está presente a través de Continental firma que importa harina. Cargill es muy fuerte a nivel mundial, todavía no está presente en el país directamente pero tiene una importante actividad molinera⁽⁴⁾.

En el caso del arroz la participación es menor considerando que actualmente la demanda por las marcas embolsadas es inferior a la de granel⁽⁵⁾.

Con la fusión de las tres empresas probablemente se alcanzará un 67% del mercado de arroz embolsado pero esta participación es mínima considerando que no más del 10% del mercado se consume en esta presentación pues la mayor parte del producto es consumido a granel.

En la línea de arroz, la nueva empresa contará con las marcas Paisana y E. Wong de Nicolini así como las marcas Tropical y Del Norte de CFP.

4 Diario Gestión. Octubre 1996.

5 Diario Gestión. Noviembre 1996.

En este caso la principal competencia es la Cía. Transcontinental la cual tiene las marcas Molino Rojo y Costeño.

Además de las líneas de productos mencionadas la nueva empresa contará con otras provenientes de CFP. Tal es el caso de las galletas donde el consorcio además de la marca Victoria cuenta con las marcas Fénix y Royal desde octubre del año pasado, marcas que adquirió junto con la planta de galletas a Molinera del Perú.

Otra línea en la cual CFP tiene importante presencia es en oleaginosas (aceites, margarinas y jabones). En aceites, rubro en el cual compiten 20 marcas entre locales e importadas se estima que CFP contará con el 55% de participación de mercado.

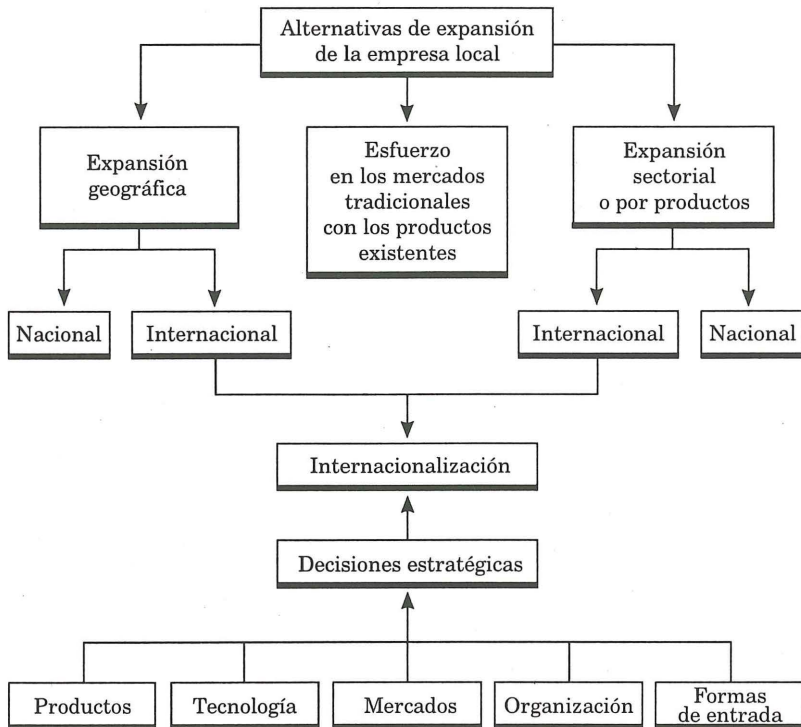
5.4. Nuevos horizontes y mercados

CFP al tomar la decisión estratégica de competir en los mercados mundiales⁽⁶⁾ debe tomar en cuenta nuevos procesos y métodos de trabajo. En este nuevo contexto existen 5 elementos a considerar: productos, tecnología, sistema de organización y gestión y forma de entrada en los mercados del exterior.

Esto se ilustra en los cuadros 46 y 47.

6 La globalización internacional ha sido definida como la emergencia de mercado de ámbito universal en demanda de productos de consumo estandarizados. THEODORE Levitt. «La Globalización de los Mercados». En: *Harvard Business Review*, Cuarto Trimestre 1983, E.D. Bilbao, p. 49.

Cuadro 46
Expansión internacional y decisiones estratégicas



Fuente: Nieto y Llamazares, *Marketing Internacional*, p. 222.

Cuadro 47
Vías de internacionalización de la gestión empresarial

Vía comercial	<ul style="list-style-type: none">• Exportación
Vía tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Cesión de patentes y marcas• Presentación de servicios industriales, comerciales o auxiliares
Vía financiera	<ul style="list-style-type: none">• Inversiones en el extranjero en comercialización o producción en montos minoritarios o mayoritarios.

Fuente: Nieto y Llamazares, *Marketing Internacional*, p. 222.

5.4.1. Expansión internacional y decisiones estratégicas

Existen claras ventajas en la internacionalización. CFP las ha evaluado detalladamente. El cuadro 48 nos ilustra algunas de las más saltantes.

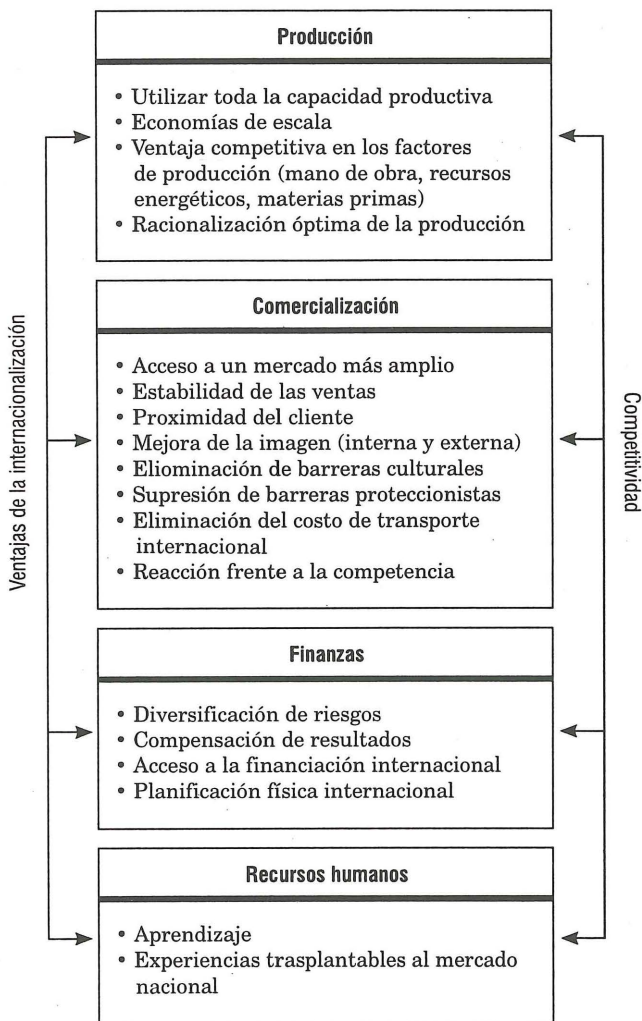
5.4.2. Ventajas de la internacionalización

Debemos resaltar que el análisis del entorno y situación de la competencia es distinta en cada mercado exterior. Las diferencias en productos, precios, distribución y promoción de la competencia demandan modificaciones en la estrategia de la empresa.

Así como CFP reaccionó a la entrada de la firma chilena Lucchetti al mercado peruano mediante la fusión por absorción al grupo Nicolini y su ingreso a la globalización también debe tener en cuenta la reacción de los competidores potenciales.

Cuadro 48

Ventajas de la internacionalización



Nieto y Llamazares⁽⁷⁾ nos dice:

Una vez identificados el número y tipo de competidores se habrá de analizar las siguientes cuestiones para cada uno de ellos:

1. Las estrategias y los objetivos en cada mercado:

Las estrategias se refieren a políticas de precios, productos, estandarización o adaptación, etc. La fijación de objetivos puede establecerse como aumento de la cuota del mercado, incremento de beneficios a corto plazo, mejora del servicio a clientes, etc.

2. Análisis de la situación de la competencia:

Información sobre cuotas de mercado, gamas de producto, precios, beneficios, márgenes comerciales, crecimiento, marcas, etc.

3. Análisis de fortalezas/debilidades:

Este análisis debe realizarse en dos frentes:

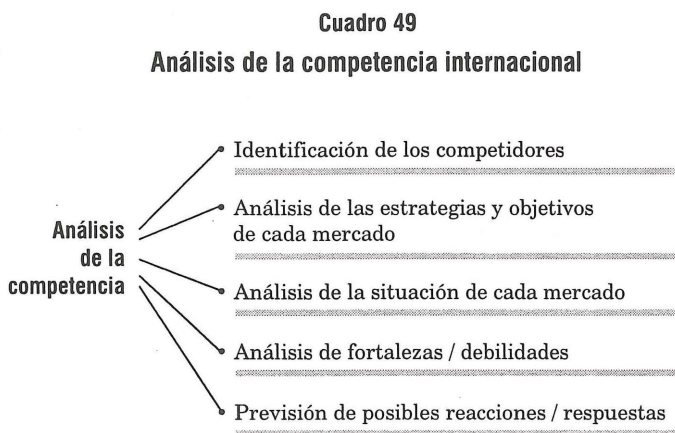
- a). *Análisis de infraestructura global:* Capacidad de producción; de investigación y desarrollo, capacidades y aptitudes de los recursos humanos, capacidad financiera, etc.
- b). *Análisis de marketing-mix:* Tipo de productos y características, política de precios, canales de distribución y relación con los mismos, capacidad logística y política de promoción y publicidad.

7 NIETO, Ana y LLAMAZARES Olegario García-Lomas. *Marketing Internacional*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 205.

4. Análisis de posibles reacciones / respuestas:

Se trata de realizar hipótesis y de profundizar en las posibles reacciones de la competencia a cambios en los mercados o en la industria, y también de sus posibles respuestas a cambios de estrategia por parte de la empresa.

El cuadro 49 ilustra los conceptos señalados.



Fuente: Nieto y Llamazares, *Marketing Internacional*, p. 208.

Decimos que la incursión en el entorno internacional es difícil porque la competencia internacional es distinta a la que tiene que hacer frente la empresa en su propio mercado, no sólo por el mayor número de competidores y por tanto mayores fortalezas en el entorno internacional, sino porque también las ventajas competitivas de éstos en relación a la empresa son menos conocidas que las de las competencia en el propio mercado.

En la identificación de los competidores debemos diferenciar entre los que tienen carácter internacional y los de ámbito exclusivamente local; también entre competidores directos e indirectos. En principio, las empresas internacionales compiten en igualdad de condiciones, mientras que la competencia local en cada mercado tiene ventajas adicionales como un mayor conocimiento del mercado, la ausencia de barreras de entrada y la proximidad física y cultural de los clientes. Los competidores directos son aquellos que comercializan productos similares a los de la empresa y los indirectos los que ofrecen productos sustancialmente diferentes pero sustitutivos.

Es probable que la CFP utilice el *benchmarking* para mejorar su posición en el ámbito internacional. Esta se define como el análisis de las características y resultados de la gestión de los líderes del mercado. Con ello la empresa estará en disposición de conocer mejor su situación en el sector e introducir posibles mejoras sobre la base de los éxitos de la competencia.

Cabría preguntarse ¿dónde reside entonces la originalidad de éste método? En realidad, el valor añadido se encuentra en la propia sistematización del análisis y de la gestión comparativa de la empresa con la competencia a través de un método riguroso. El proceso se desarrolla en las siguientes fases:

1. Determinación de los ámbitos de análisis.
2. Identificación de los competidores a analizar.
3. Acumulación y selección.
4. Análisis de los datos.
5. Sensibilización del personal para la tarea de benchmarking.

6. Fijación de objetivos y elaboración de planes de acción.
7. Puesta en práctica y control.

La CFP ingresa a los mercados internacionales por 10 poderosas razones, a saber:

1. Necesidad de integrarse al mercado mundial por la globalización de la economía.
2. Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.
3. Posibilidad de competir en el mercado internacional por calidad y precio.
4. Ganar competitividad mediante la adquisición y mejoramiento de tecnología, *know how* y capacidad gerencial obtenidas en el mercado mundial.
5. Hacer alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.
6. Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado.
7. Asegurar la supervivencia de la empresas a largo plazo.
8. Aprovechar las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
9. Aprovechar las ventajas comparativas.
10. Utilizar la capacidad productiva de la empresa.

Toda estrategia internacional se desarrollará en 4 etapas. La primera consiste en una valoración de fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno internacional. Los resultados de este aná-

lisis permiten en una segunda etapa definir qué posición en el ámbito internacional pretende ocupar la empresa. Se han de seleccionar los mercados, las líneas de producto a comercializar en cada uno de ellos, las formas de entrada, las estrategias y los objetivos estratégicos y cuantitativos en cada mercado.

En la etapa siguiente se define el programa de marketing o marketing-mix, cuya puesta en práctica va a hacer posible alcanzar la situación deseada. Y por último, se ha de llevar a la práctica el plan, analizando y contrastando los resultados y las desviaciones entre éstos y los objetivos propuestos.

La internacionalización de CFP responde también a la seria crisis del sector en el mercado peruano. Un informe especial del Diario Gestión de noviembre de 1996 da cuenta de esto:

El volumen de producción de los principales productos alimenticios entre enero y julio fue 1'556,057 toneladas métricas decreciendo 6% respecto a igual período del año anterior. El sector alimenticio reflejó una capacidad operativa de 64% en promedio. Por su parte, las ventas acumuladas a julio fueron 1'633,048 toneladas métricas, registrando una caída del 4% para el período en análisis.

Por otro lado tenemos que la penetración de los productos alimenticios importados en el mercado nacional es aproximadamente 26%.

En cuanto a la producción de fideos en los primeros siete meses de 1996, ésta totalizó 120,070 TM decreciendo 12% respecto a los niveles mostrados en igual período del año anterior.

Los fabricantes nacionales representan aproximadamente el 71% del mercado, agrupando a las principales marcas como Don Vittorio, Nicolini y Molitalia.

Las importaciones de fideos se incrementaron 25% manifestando un grado de penetración de 12%. El espacio ganado por los productos extranjeros, como es el caso de Lucchetti (que estima un monto de inversión de 30 millones de dólares) y otras marcas que también tienen participación como Button (distribuido por Nestlé Perú), Agnesi (Danilza) y Carozzi Costa-Perú, evidencian la diversificación de las preferencias de este producto dirigido a todos los segmentos socioeconómicos.

La presencia de las multinacionales de alimentos es pequeña pero creciente. Si bien por ahora sólo ingresan a través de las importaciones, dado el potencial de crecimiento del mercado peruano, es lógico pensar que posteriormente decidan instalarse en el país.

La idea de la fusión y salida a los mercados mundiales es prepararse para enfrentar una posible incursión de estas compañías en el mercado local, incursión que se efectuará ya sea instalando sus plantas, adquiriendo las existentes o estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas locales.

Confirmando las apreciaciones de CFP, el Gerente de Lucchetti Perú, señor Luis Humberto Gatica señala que Lucchetti Perú S.A. proyecta vender cerca de 14 mil TM de fideos en el mercado peruano en 1996, equivalente US\$ 14 millones aproximadamente.

Si el mercado asciende a 210 mil toneladas métricas, de

las cuales el 75% es envasado, la participación de Lucchetti al final del año ascendería a cerca del 9.5%, agregó.

Respecto a la posibilidad que Lucchetti se asocie con empresarios locales para adquirir o construir una planta de fideos, Gatica reveló que finalmente no se llegó a un acuerdo, por lo que la compañía chilena asumirá la inversión en su totalidad.

La planta de fideos, con una inversión de US\$ 32 millones, será construida a partir de octubre hasta diciembre de 1997. Por lo pronto en julio pasado adquirieron el terreno, valorizado en US\$ 1,7 millones el cual está ubicado en Chorrillos.

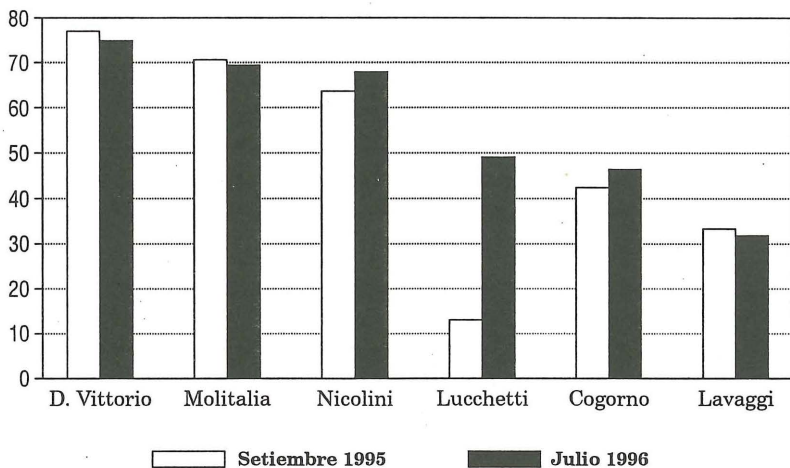
Actualmente se está seleccionando la empresa que realizará los trabajos de ingeniería.

Asimismo Gatica precisó que hasta el momento la empresa Lucchetti ha invertido cerca de US\$ 4,5 millones en el Perú, considerando el terreno, la publicidad y otros gastos.

La creciente participación de la marca de Lucchetti obedece a la mezcla de las cuatro variables del marketing. Si bien sus precios son superiores en 2% respecto al líder, influye el factor calidad del producto. Asimismo cuentan con una fuerte inversión en publicidad y diversas promociones, destacando la realizada desde marzo en «Gisela en América»:

Respecto a la distribución, realizada por Richard O'Custer, Gatica comentó que generalmente una marca en fase de penetración de mercado ataca todos los segmentos y canales de distribución con la misma fuerza (cuadro 50).

Cuadro 50
Lima: Mercado de fideos
 (penetración en los hogares)



Fuente: Diario Gestión, noviembre 1996.

Podemos concluir que ante la ausencia de protección estatal en una economía de modelo neoliberal abierta al mundo, la fusión e internacionalización son respuestas necesarias para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Sino se hubieren tomado estas medidas CFP habría comprometido su futuro frente a las multinacionales.

5.5. El rol del Estado en una economía global de libre mercado

El Estado juega un rol importante en una economía de mercado global. El derrumbe de la protección arancelaria y el permitir el libre flujo del comercio no significa renunciar a la obligación que le cabe de regular y controlar el libre comercio.

Ana Nieto Churruca y Olegario Llamazares García-Lomas en su texto «Marketing Internacional» nos dicen:

El comercio y las inversiones internacionales están reguladas de distinta forma por los gobiernos. La empresa internacional debe estar al tanto de las distintas legislaciones que afectan a su operativa en mercados exteriores. Por un lado deberá respetar la legislación que regula las formas de entrada en los mercados: la exportación, los joint ventures, el establecimiento de subsidiarias comerciales o de producción, las franquicias, etc. Estas formas de introducción se verán afectadas por las normativas relativas a la importación de productos, documentación exigida, pago de aranceles, normativa sanitaria, embalaje, regulación sobre inversiones extranjeras, etc.

Además, la empresa habrá de cumplir la normativa que afecte al marketing de los productos dentro de cada mercado, al igual que cualquiera de las empresas locales. Esta legislación girará en torno a temas como los requisitos exigidos sobre envases, etiquetado, registro de marcas, distribución, promoción, publicidad, etc.

Las distintas legislaciones suponen en muchos casos barreras a la internacionalización de las empresas, impuestas de forma intencionada por los gobiernos para proteger su industria.⁽⁸⁾

- *Licencias*: Se exigen en algunos países y para ciertos productos, tanto a empresas importadoras (licencias de importación), como a exportadoras (licencias de exportación). Para ciertos productos

8 NIETO. Op. cit. p. 53.

y durante algún tiempo estas licencias pueden no concederse o hacerlo a un número muy limitado de empresas, paralizando o reduciendo significativamente el comercio exterior de un determinado producto o productos en un país.

En la India, por ejemplo, las importaciones de productos de consumo están sometidas a licencias que el gobierno concede sólo en casos excepcionales (la importación de ciertos productos para hoteles, cámaras fotográficas para fotógrafos profesionales, etc) y aún en estos casos las importaciones están gravadas con aranceles superiores al 100%.

- *Aranceles*: Son impuestos que gravan la importación de productos. Existen en la práctica en la totalidad del mundo y los debe pagar el importador a las autoridades fiscales una vez que los productos atraviesan la frontera.

Los aranceles constituyen una barrera directa a la importación de productos, que será mayor cuanto más alto sea el arancel. Inciden negativamente en la competitividad de la empresa exportadora frente a las empresas locales o, incluso, frente a las empresas procedentes de países sujetos a aranceles más bajos, ya que el arancel no solamente suele ser distinto para cada tipo de producto, sino que también varía en función del país de origen de fabricación del mismo.

Los aranceles pueden variar a lo largo del tiempo incrementándose o disminuyendo en función de las decisiones de las autoridades económicas de cada país, fruto de acuerdos internacionales entre los países o de acuerdos internacionales como las negociaciones del GATT. En la UE, a partir de

1993, y tras un período previo de reducción progresiva, desaparecieron los aranceles para el comercio intracomunitario de la mayoría de los productos existiendo un arancel común para los productos procedentes de terceros países (cuadro 51).

Cuadro 51 Tipos de aranceles

Los aranceles pueden ser de cuatro tipos: *ad valoren*, específicos, mixtos o compuestos.

Los aranceles tipo *ad valoren* son los más usuales y se calculan gravando un determinado tanto por ciento sobre el valor de la mercancía. Los aranceles específicos son aquellos que suponen una cantidad monetaria determinada por unidad de productos importados. Los aranceles mixtos están integrados por un derecho *ad valoren* y un derecho específico simultáneamente. Por último, los aranceles compuestos están formados por un derecho *ad valoren* e indicando un derecho específico mínimo o máximo a recibir, o ambos.

Ejemplo: Importación de una mercancía por valor de 1,000 dólares y 10 toneladas de peso.

Tipo de arancel	Derecho	Cantidad
Ad valoren	10%	$10\%/1,000\$ = 100\$$
Específico	10\$/t	$10\$ \times 10t = 100\$$
Mixto	8% ad valoren y 2\$/t	$8\%/1,000\$ + 2\$ \times 10t = 100 \$$
Compuesto	10% ad valoren y min. 50\$	$10\%/1,000\$ = 100\$ > 50\$ = 100\$$

Fuente: Nieto y Llamazares, *Marketing Internacional*, p. 202.

- *Contingentes*: Son límites que se establecen sobre las cantidades máximas a importar de un determinado producto bien sea en valor o bien en cantidad. Este límite máximo de importación suele repartirse proporcionalmente entre las empresas importadoras del producto contingenciado en relación a los volúmenes importados históricamente por cada una de ellas. Un efecto habitual sobre los productos importados sometidos a con-

tingentes es la subida de precio debido a la limitación que se impone a la oferta.

- *Impuestos*: Además de los aranceles, existen otros impuestos a la importación para una serie de productos tales como bebidas alcohólicas, tabaco, ciertos artículos de lujo y otros. En algunos casos el objetivo de estos impuestos es la protección por parte del gobierno del país importador de un sector que en condiciones de libre mercado no sería competitivo.

Los sistemas fiscales que gravan las operaciones de comercio internacional son distintos tanto en la estructura como en los tipos impositivos según los países. Los impuestos más usuales son el IVA (IGV o impuesto indirecto equivalente) y el impuesto a la renta de sociedades. Pero también es importante conocer la normativa en torno a aspectos fiscales tales como los convenios de doble imposición, la protección recíproca de inversiones y la repatriación de beneficios y dividendos.

- *Controles administrativos en frontera*: Las aduanas desempeñan un papel importante en el comercio exterior el que se justifica por sus distintas funciones:

- Recaudar los derechos de aduana en la importación de mercancías (derechos arancelarios).
- Recaudar los impuestos indirectos que gravan las mercancías desde el momento de ser importadas (en el caso de España y resto de la UE, el IVS y los impuestos especiales).
- Controlar las cantidades que se importan de productos sometidos a contingentes.

- Exigir el cumplimiento de las condiciones sanitarias, técnicas o de calidad a las mercancías de importación, cuando esta exigencia exista.
- Recoger datos estadísticos.

La agilidad o lentitud con que se resuelvan estos controles administrativos es un dato que el exportador ha de considerar. En algunos países este tipo de controles pueden alargar considerablemente los plazos de entrega, o incluso ser excesivamente estrictos, imponiendo dificultades insalvables para la entrada del producto.

- *Barreras técnicas*: El comercio internacional está sometido a una serie de obstáculos que son consecuencia de normativas sobre seguridad e higiene, sanidad, medio ambiente, certificaciones u homologaciones, etc. Estas normas varían de unos países a otros y suponen, en muchos casos, altos costos de adaptación para los productos, sobre todo industriales o de consumo duradero.

- *Control de cambio*: Los controles gubernamentales sobre la oferta o demanda de divisas extranjeras pueden utilizarse como barreras contra la importación. Los controles de cambio limitan la cantidad de divisas a disposición de los importadores para pagar por los productos que deseen comprar en el exterior. En algunos casos estos controles están disfrazados por tipos de cambio irrealistas, pero oficiales, excesivamente elevados, lo que encarece la importación de cualquier producto.

Como podemos observar el comercio internacional no está libre de distorsiones y riesgos. ¿Cuál es el papel del Estado en esta nueva relación?

El Estado Peruano debe controlar que el comercio internacional no se lleve a cabo en forma ilegítima mediante el uso de prácticas comerciales como el *dumping*. Por ello con fecha 12 de junio de 1991 se promulgó el D.S. N° 133-91-EF el cual establece normas para evitar y corregir las distorsiones de la competencia en el mercado generadas por el «*dumping*» y los subsidios. La norma define «*dumping*» como:

Aquel precio que se presenta cuando el precio de exportación del producto de su país de origen o exportación es menor al valor normal de ese mismo bien o de un producto similar destinado al consumo o utilización en dicho país en operaciones normales⁽⁹⁾.

La normatividad permite la aplicación de derechos compensatorios. Así leemos:

Cuando a juicio de la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios a que se refiere el artículo 11^a del presente Decreto Supremo dicho precio no sea confiable por existir una asociación, vinculación o arreglo compensatorio entre el exportador y el importador o un tercero, el precio de exportación podrá calcularse sobre la base del precio al que los productos importados y similares se revendan por primera vez a un comprador independiente en el Perú.

Si los productos importados no se revenden a un comprador independiente, o la reventa no se hiciera en el mismo estado en que se importaron, el

9 Artículo 2 del Decreto Supremo 133-91-EF. Establece normas para evitar y corregir las distorsiones de la competencia en el mercado generadas por el «*dumping*» y los subsidios.

precio podrá calcularse sobre la base razonable determinada por la Comisión.

Para calcular el precio de exportación se tendrá en cuenta todos los gastos en que se incurra hasta la primera reventa, incluyendo los derechos e impuestos y un margen razonable de beneficios⁽¹⁰⁾.

El rol protector del libre comercio ejercido por el Estado se ve complementado con medidas tendientes a reducir las distorsiones locales. Así cumpliendo con el principio que los impuestos no se exportan y para colocar en pie de igualdad los esfuerzos de las empresas nacionales en competir internacionalmente se han promulgado normas referentes al aspecto tributario como el *draw back* que señala:

Artículo 76^o.- Es el Régimen Aduanero que permite, como consecuencia de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios, que hayan gravado la importación de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante la producción⁽¹¹⁾.

El paquete de medidas proexportadoras promulgado por el Gobierno busca agilizar el comercio internacional. Para ello se ha recurrido a una fuerte inversión en infraestructura portuaria y regulado el tratamiento al perfeccionamiento activo (admisión temporal e internamiento). Estas son definidas del siguiente modo:

CAPÍTULO VI

Regímenes de perfeccionamiento

Sección I

10 Artículo 3º del Decreto Supremo N° 133-91-EF.

11 Ley General de Aduanas. Decreto Legislativo N° 809.

Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo

Artículo 70º.- Es el Régimen Aduanero que permite el ingreso de ciertas mercancías extranjeras al territorio aduanero con suspensión del pago de los derechos arancelarios y demás impuestos que gravan su importación, para ser exportadas dentro de un plazo determinado, luego de haber sufrido una transformación o elaboración, debiendo dichas mercancías estar materialmente incorporadas en el producto exportado.

Asimismo, podrán someterse a este Régimen aquellas mercancías que se utilicen directamente en el proceso de producción, tales como catalizadores, aceleradores o ralentizadores, que se constituyen durante dicho proceso.

Están comprendidos en este régimen los procesos de maquila⁽¹²⁾.

El Estado tiene un papel igualmente importante en el control de las prácticas atentatorias al libre mercado.

Así, tanto en el ámbito externo como interno, el Estado juega un rol preponderante e innovador. El de alentar el libre comercio, sancionar las conductas que atenten contra este y reducir las distorsiones del sistema en cuanto estas restan completitud a las empresas nacionales.

El rol del Estado es proporcionar a las empresas un marco jurídico, seguro, un entorno macroeconómico estable, reglas claras y predecibles.

El Estado proporciona la infraestructura, brinda infor-

12 Artículo 70º del Decreto Legislativo N° 809.

mación y celebra los convenios internacionales que ayudan a la libre transferencia de capitales y bienes. El Estado promueve la imagen del país y señala pautas para incentivar una creciente inversión en el país generadora de empleo e ingresos. Lejos está la época en la cual el Estado asumía el rol protagónico de la actividad empresarial nacional.

Al Estado le cabe un rol fundamental y es el de cuidar el entorno, fomentar la competitividad a través de la libre competencia, apoyar los esfuerzos de desarrollo de las ventajas competitivas y evitar el abuso de prácticas atentatorias del libre comercio sean éstas en el mercado nacional o provenientes del exterior.

REFLEXIONES FINALES

1. Durante los últimos 30 años el Perú ha seguido dos modelos económicos, con impacto marcadamente distinto en los grupos empresariales. El modelo de sustitución de importaciones conceptualizado por la CEPAL dio origen a medidas populistas, control de precios, prohibición de importaciones, un mercado cautivo y enormes ineficiencias.

En este período (1968 - 1990) los empresarios utilizaron toda su influencia para obtener márgenes a expensas del Estado.

La segunda etapa se enmarca bajo el modelo neoliberal de mercado y con ello la reducción del Estado, el abandono de su rol empresarial y la pérdida de poder de los grupos económicos.

2. Los grupos económicos en el Perú han actuado en niveles distintos. Cuando las empresas eran grandes podían concentrarse en obtener beneficios particulares, caso contrario, actuaban en forma gremial. Los grupos económicos más que proactivos han sido adaptativos a las

políticas del ejecutivo. Salvo el caso de la estatización de la Banca donde la reacción de los grupos económicos fue canalizada adecuadamente paralizando el accionar del gobierno, en todos los demás casos el ejecutivo ha logrado variar sus políticas sin ser detenido por los grupos económicos.

Estos carecen de la antigüedad, organización o poder de otras latitudes y se han preocupado más por objetivos inmediatos de rentabilidad que en controlar el poder del Estado que muchas veces lo despojó y otras lo enriqueció.

3. Durante décadas las políticas del gobierno distorsionaron la cadena de valor agregado de las industrias harinera y oleaginosas, al fijar precios de los insumos, determinar puntos de acopio y manejar políticamente los precios de los productos finales incluyéndolos en la canasta familiar.

Los empresas obtuvieron su rentabilidad con créditos y subsidios estatales y con precios irreales, negociados con el ejecutivo, los que sufrieron constantes aumentos a ser pagados por un mercado cautivo y sin alternativas.

Así tanto el consumidor como el Estado pagaron la factura de una creciente ineficiencia y falta de competitividad.

4. La falta de una institucionalidad nacional permitió obtener del ejecutivo prevendas políticas. El Estado mercantilista permitió a los empresarios acercarse a los Ministerios de su sector y obtener normas específicas de apoyo (aranceles altos para obtener la competencia, líneas de financiamiento, CERTEX, FENT, exoneraciones del IGV o de renta por reinversión).

El fuerte régimen presidencialista permitió un diálogo de compensación (Gobierno de Velasco) o de coordinación (Alan García y los 12 apóstoles).

Estas medidas se dictaron por una falta de conocimiento de los mecanismos de libre mercado y sus efectos a largo plazo en la viabilidad de las empresas. Esto puede comprobarse en la normatividad constitucional de 1979 con la de 1993 en la cual finalmente se regula con más claridad las prácticas de libre mercado.

5. El mercado neoliberal ha determinado un proceso de reestructuración y reingeniería en los grupos harineros y oleaginosos que han visto súbitamente desaparecer el apoyo estatal, eliminados los beneficios sectoriales y el derrumbe de las barreras arancelarias y con ello la protección a la competencia internacional.

Se han dejado flotar los precios y castigado severamente los acuerdos de cartel con lo cual se ingresa a una nueva era la de la competitividad e inversión para subsistir. Los grupos van variando de grupos de presión a grupos de inversión.

6. El rol del Estado, a través de sus organismos como la SUNAT, SUNAD e INDECOPI es actualmente regulador y contralor del desempeño de las empresas. Si bien no se castiga la alta concentración en las industrias si el comportamiento que suprima la libre competencia.

Un estado pequeño pero eficiente, tributos que sirvan para redistribuir la riqueza y no para financiar ineficiencias empresariales y un empresario concentrado en servir a su mercado bajo riesgo de perderlo es la nueva realidad del Perú de hoy.

El modelo neoliberal no significa libertinaje sino el fin

del tráfico de influencias. Las reglas son para todos, buena o mala pero generales, sin excepciones.

El Estado, como en los países más desarrollados controla el cumplimiento de las reglas de juego sin participar como agente del mismo. Los beneficios los goza el consumidor.

7. Grupos económicos sí, grupos de poder no. A diferencia de otras latitudes en el Perú los grandes grupos no han logrado modificar políticas en su provecho ni detener aquéllas que podrían perjudicarlo. Dada la estructura económica del país unos grupos se han enfrentado a otros por sus intereses particulares y por ello el ejecutivo ha logrado casi siempre implementar sus políticas.

En la actualidad con la presencia de un modelo de reglas claras y transparentes los empresarios se vuelven a concentrar en sus mercados alejándose del manejo político pero colaborando en la gerencia del cambio, esto es, apoyando al gobierno desde un punto de vista técnico.

Conforme se difunden las normas de la libre competencia se va recuperando la eficiencia y manejando adecuadamente la cadena de valor sin distorsiones ni interferencias del Estado.

ANEXO

RESOLUCIONES DEL INDECOPI

CONCERTACIÓN DE PRECIOS EN LA COMERCIALIZACION DE HARINA DE TRIGO

**Declaran que diversas empresas molineras han concertado
precios en la comercialización de harina de trigo**

COMISIÓN MULTISECTORIAL DE LA LIBRE COMPETENCIA

RESOLUCIÓN N° 047-95 INDECOPI/CLC

Lima, 23 de Noviembre de 1996

VISTO, el Informe N° 047-95 CLC de la Secretaría Técnica sobre la investigación de oficio en contra del Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias y de dieciocho empresas molineras por presunta concertación de precios en la harina de trigo;

CONSIDERANDO:

Que, por Resolución N° 031-95-INDECOPI/CLC de fecha 31 de julio pasado, la Comisión de Libre Competencia decidió dar inicio a una investigación de oficio con respecto a una posible concertación de los precios del pan y de la harina de trigo. Resolución en base a la cual su Secretaría Técnica realizó investigaciones preliminares, encontrando cierto paralelismo en los precios de lista de harina de trigo de distintas empre-

sas; conclusiones que fueron incorporadas en el Informe Técnico N° 031-95-CLC de fecha 14 de agosto de 1995.

Que, la Comisión de Libre Competencia, acogiendo el sentido del informe precitado, autorizó a su Secretaría Técnica a iniciar un procedimiento por infracción a lo previsto en el Decreto Legislativo N° 701, consistente en la investigación sobre una presunta concertación en el precio de la harina de trigo, en contra de las siguientes empresas y entidades;

- Alimentos Procesados S.A.
- Cía. Molinera del Centro S.A.
- Cía. Molinera del Perú S.A.
- Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A.
- Corporación Molinera S.A.
- Eugenio Cogorno Molino Excelsior S.A.
- Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A.
- Fábrica de Fideos Nápoli S.A.
- Industrias Teal S.A.
- Kuennen & Duanne S.R.L.
- Molinera Inca S.A.
- Molinera Iquitos S.A.
- Molinera Valencia Sucesores S.A.
- Molinera Tacna S.A.
- Molinera El Triunfo S.A.
- Molinera Nuestra Señora del Carmen S.A.
- Molino Italia S.A.
- Nicolini Hermanos S.A.
- Comité de Molinos de la Sociedad Nacional de Industrias.

Que, el Decreto Legislativo N° 701 considera la concertación de precios como una práctica restrictiva de la competencia; existiendo consenso generalizado, en la doctrina y legislación internacional acerca de la necesidad de perseguir los acuerdos o recomendaciones dirigidos a evitar o dificultar que el libre ejercicio de la competencia sea el mecanismo que

fije tanto los precios como las condiciones de producción y circulación de bienes y servicios, lo que recoge al Artículo 61º de la Constitución Política del Perú, al establecer que el Estado combate toda práctica que limite la libre competencia.

Que, la presencia simultánea de paralelismo en los precios y de elementos indiciarios, evaluados en conjunto, puede constituir una evidencia de que se ha producido un comportamiento, en el mercado ajeno a las leyes de la oferta y la demanda, lo que constituye el marco teórico de análisis de esta investigación;

Que, dentro del proceso de investigación la Secretaría solicitó a las empresas investigadas información sobre sus precios y niveles de venta a clientes en el período agosto 1994 - setiembre 1995, en base a la cual se analizó el comportamiento de los precios de cada una de las empresas involucradas y se reconstruyó la secuencia de los precios en el período investigado, a fin de confirmar o descartar los indicios de paralelismo detectados en la investigación preliminar.

Que, asimismo, se realizó entrevistas, grabadas en cinta magnetofónica, con los jefes de ventas, gerentes de comercialización o ventas o supervisores de ventas de las empresas investigadas, así como con clientes seleccionados de éstas y dueños de panaderías, según fuera el caso, con el fin de identificar la forma como hubiera podido ejecutarse un acuerdo de precios;

Que, según la información estadística presentada por las empresas investigadas se ha comprobado la existencia de movimientos paralelos en los precios de mercado de la harina de trigo y la reducción en la dispersión de los mismos a partir del mes de marzo de 1995; lo que es evidente en las operaciones de venta referidas al segmento de 300 a más sacos, observándose que la diferencia entre el precio máximo y mínimo se

reduce sustancialmente a partir de mediados del mes de marzo de 1995;

Que, la reducción observada de la dispersión de los precios de lista y precios efectivos del trigo, resulta consistente con un comportamiento de tipo colusorio. Asimismo, se observa para las operaciones de venta superiores a 300 sacos una caída brusca de la varianza de precios de lista y precios efectivos, a partir de la primera quincena del mes de marzo de 1995. La evidencia, sin embargo, no es clara en el segmento de la 299 sacos, lo cual es indicativo de las dificultades para hacer cumplir el acuerdo de precios para operaciones de menor volumen;

Que, asimismo, se observa una reducción de la brecha entre el precio de lista y el precio efectivo de la harina de trigo en transacciones superiores a 300 sacos (ver gráfico adjunto). La reducción de dicha brecha constituiría un mecanismo para facilitar la verificación del cumplimiento del acuerdo por parte de las empresas involucradas pues al basar la política de precios en listas de precios por todos conocidas se reduce el margen de las empresas para aplicar discrecionalmente políticas de descuentos;

Que, de la investigación realizada se ha verificado la existencia de criterios uniformes a partir del mes de marzo de 1995, por parte de las principales empresas del sector. Esto también sería compatible con la necesidad de supervisar el acuerdo, dado que una mayor uniformidad en la política de descuentos permite detectar a quienes incumplen el acuerdo;

Que, también se ha demostrado un incremento simultáneo de los precios promedio de la industria de harina de trigo a partir del mes de marzo de 1995, con anterioridad a la tendencia alcista de los precios internacionales del trigo, es decir que el precio de la harina de trigo continuó incrementándose

antes que sus costos se vieran afectados por la tendencia alcista de las cotizaciones internacionales del trigo;

Que, el movimiento uniforme de precios y la reducción de las varianzas de precios de la harina de trigo demuestran un cambio en la política de precios de las empresas, a partir del mes de marzo de 1995 y ponen en evidencia la existencia de una práctica concertada por parte de las empresas involucradas;

Que, la información estadística proporcionada por las mismas empresas involucradas confirma la hipótesis de concertación, y plantea elementos probatorios adicionales consistentes con dicha hipótesis. Dicho acuerdo de precios habría tenido vigencia para las transacciones superiores a 300 sacos, pro la posibilidad de controlar mejor el cumplimiento del acuerdo;

Que, ha sido reconocido por las propias empresas, y consta en la prueba instrumental que obra en el expediente, que hasta fines de 1994 existió en el mercado de harina de trigo una fuerte competencia calificada como «guerra de precios», la misma que condujo, a la mayoría de las empresas a una difícil situación financiera;

Que, según consta a fojas 229 del Libro de Actas de Directorio de la empresa Industrias Teal S.A.; el día 16 de marzo de 1995, la Presidenta de Directorio de dicha empresa, Sra. Alicia Lugón viuda de Brescia, sostuvo que «dado que a raíz de la venta del Complejo Industrial La Fabril a la empresa Perú Pacífico, subsidiaria del Banco de Crédito, *se había llegado a un acuerdo con las firmas competidoras a fin de hacer un reajuste, elevar los precios de los productos a niveles razonables* (el subrayado es nuestro), ya que el fenómeno con nuestra empresa no es un caso aislado que se ha reflejado en todas las compañías». Esto es concordante con lo expresado por la misma persona en la sesión de Directorio correspon-

diente al 24 de julio del presente año, en el sentido que «(...) las pérdidas ocasionadas durante los 4 primeros meses no se debió a la ineficiencia ni a la incapacidad del personal administrativo laboral *si no a la enorme competencia que se había originado en ese tiempo productos de la incomprensión de algunas empresas similares*» (El subrayado es nuestro); lo cual acredita en la existencia de un acuerdo de precios entre las empresas involucradas, así como un vínculo causal entre dicho acuerdo y el reajuste de precios experimentado;

Que, los descargos presentados por Industrias Teal S.A. en el sentido que la Presidenta de Directorio es una persona de avanzada edad sin capacidad de decisión gerencial, no desvirtúan la conclusión desarrollada en el considerando precedente, dado que a pesar de las connotaciones que podría tener el afirmar la existencia de un acuerdo de precios, ninguno de los demás asistentes a la reunión de Directorio objetó, cuestionó, o aclaró el sentido de las frases vertidas, lo que demuestra una comprensión clara por parte de los asistentes acerca de aquello que se quería decir con el término «acuerdo»;

Que, también se encuentra acreditado a fojas 284 y 285 del Libro de Actas de Directorio de la empresa Molinera Valencia Sucesores S.A. de Arequipa, en la sesión correspondiente al 27 de marzo de 1995, lo siguiente «(...) *el Gerente informó que el día 23 de marzo de 1995 ha tenido una reunión con los señores empresarios molineros que en esa oportunidad también se realizó con los señores de La Fabril S.A. se trató sobre las positivas perspectivas que se avizoran para la industria molinera a partir de este mes ya que la guerra de precios desatada por La Fabril S.A. ha terminado*» (el subrayado es nuestro), lo cual, al ser coincidente en fecha con el acta de la empresa Industrias Teal S.A. resultaría una prueba adicional que sería consistente con la concertación efectivamente realizada entre las empresas involucradas;

Que, la empresa Consorcio de Alimentos La Fabril Pacífico S.A., sostiene en sus descargo que sí hubo una reunión del 23 de marzo de 1995, señalando que la misma fue una «parrillada» de camaradería en la que no hubo ninguna discusión sobre precios. Sin embargo, esta afirmación carece de sustento frente a la evidencia contenida en las actas antes señaladas. Esta última apreciación se ve reforzada ante el hecho que ninguna de las otras empresas investigadas haya mencionado la realización de dicha reunión y que, incluso el entonces Gerente General de Molinera Valencia Sucesores S.A., –quien según el Libro de Actas de Directorio de su empresa informó de los acuerdos tomados en aquella ocasión–, haya declarado, en el curso de la presente investigación, que no recordaba que se hubiere realizado alguna reunión, salvo las llevadas a cabo en el Comité de Molinos de la Sociedad Nacional de Industrias;

Que, consta en el expediente una comunicación de fecha 8 de mayo de 1995, dirigida por el Supervisor de Harinas de la empresa Molino Italia S.A. a su Gerente de Ventas, en la cual se refleja claramente el seguimiento de un acuerdo de precios y de acuerdos complementarios que viabilicen su ejecución, guardando dicho documento estricta coherencia con las actas de directorio ya citadas, y con las conclusiones del estudio económico realizado. En dicha comunicación se detalló lo siguiente:

- Nicolini* : Respeta los precios.
- Perú* : Respeta los precios.
- Sta. Rosa* : Respeta los precios.
- Cogorno* : Respeta los precios.
- Triunfo* : Respeta los precios, pero en algunos casos recibe cheques diferidos por las compras al contado.

Trujillo

- Cogorno* : Sus precios son como sigue:

- 1 a 100 49.50 crédito.
 100 a + 48.40 crédito.
 1 a 100 48.10 contado Ch. Dif. 15 días.
 100 a + 47.40 contado Ch. Dif. 15 días.
- Inca* : Respeto los precios pero a partir de 200 sacos no le cobra flete al cliente. El contado lo trabajan con cheques diferidos a una semana.
- Sayón* : Sus precios son como sigue:
 45.20 contado sin escalas.
 48.20 crédito sin escalas.
- Finna* : Respeto los precios. A partir de 200 sacos no cobra flete al cliente.

Que, en el reporte semanal de vetas al 22 de julio de 1995 de la empresa Molinera Inca S.A., (cuya entrega fue negada a la Secretaría Técnica en el momento de su visita, en un incidente grabado en cinta magnetofónica, y cuya transcripción obra en el expediente correspondiente), se informa que «En lo que refiere a los precios, en lo que es Lima, se nos informa que los molinos Nicolini, Molitalia, Cogorno y Fabril, han hecho efectivo el aumento de precio a partir del día 24 *tal como se había acordado* (el subrayado es nuestro). Para Molinera Perú, Finna Lugón y Triunfo se indica que cambiarán sus precios a partir del día 27. Para el caso de Huacho y Barranca todos los molinos en esa región han subido sus precios sin excepción, no habiendo ninguna marca que haya diferido la decisión de aumentar». Esto constituye una prueba adicional de la existencia de acuerdos de precios entre las empresas investigadas, sobre todo si se tiene en consideración la coincidencia en la mención a estas empresas con la mención que se hace de las misma en la comunicación de fecha 8 de mayo de 1995, de Molino Italia S.A., a que se hizo alusión precedentemente;

Que, como se señala en la doctrina y la jurisprudencia extranjera sobre la materia, en las investigaciones por prácticas concertadas la prueba es predominantemente indiciaria, esto es basada en un conjunto de elementos que unidos y comparados unos con otros y analizados globalmente llevan a la conclusión que la infracción se cometió. Tal medio probatorio se encuentra recogido en el Artículo 276º del Código Procesal Civil, que establece que es indicio el acto, circunstancia o signo suficientemente acreditados a través de los medios probatorios que adquieren significación en su conjunto cuando conducen al juez a la certeza en torno a un hecho desconocido relacionado con la controversia. El mismo que resulta de aplicación supletoria, conforme a lo dispuesto en el Artículo 2º del Texto Unico Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos, aprobado por Decreto Supremo N° 02-94-JUS;

Que, la diversidad en cuanto a las fuentes de donde se han obtenido las pruebas, les concede una mayor validez, pues se hace difícil imaginar la intención de las distintas empresas de perjudicar a sus competidoras si con ello se trate de expresiones poco claras, atribuibles a una mala comprensión del problema por parte de alguna empresa;

Que, teniendo en consideración el conjunto de pruebas encontradas y los indicios de la existencia de una concertación que fluye de ellas, lo que además es consistente con el análisis económico, ha quedado demostrada la existencia de un período en que los precios fueron manejados concertadamente, lo que se inició en el mes de marzo de 1995 y se mantuvo, con diversos niveles de incumplimiento, hasta el momento de apertura de la investigación de oficio, siendo las empresas participantes en dicho acuerdo de precios las siguientes: Nicolini Hermanos S.A.; Cía. Molinera del Perú S.A.; Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A.; Eugenio Cogorno Moli-

no Excelsior S.A.; Molinera El Triunfo S.A.; Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A.; Industrias Teal S.A.; Corporación Molinera S.A.; Molino Italia S.A. y Molinera Inca S.A.;

Que, de las actas revisadas en Molinera Valencia Sucesores S.A. y el «aparente» olvido de su ex Gerente respecto a la reunión a la que asistió el 23 de marzo, se concluye que dicha empresa también participó en el acuerdo, y que su no inclusión en los dos documentos internos de las empresas antes mencionadas se explica en el hecho de tratarse de una empresa regional, ubicada en la ciudad de Arequipa y con un mercado sólo importante en el sur del país;

Que, respecto de la empresa Alimento Procesados S.A. ha quedado acreditado en el expediente que esta empresa no produce harina de trigo desde el mes de junio de 1994. Ello se comprueba con la comunicación que dirigiera dicha empresa a la Superintendencia Regional de Administración Tributaria, con fecha 1 de diciembre de 1994, por lo que no ha sido posible que dicha empresa participe en el acuerdo de precios;

Que, la empresa Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. presentó un Convenio de Transparencia de Mercado, solicitando acogerse a los términos del Artículo 20º del Decreto Legislativo N° 701, el mismo que ha sido considerado insatisfactorio por la Secretaría Técnica, por cuanto no cumple con los requisitos del citado artículo;

Que, no se ha encontrado pruebas suficientes que atribuyan responsabilidad o participación en el acuerdo a las empresas: Cía. Molinera del Centro S.A., Fábrica de Fideos Nápoli S.A., Kuennen & Duanne S.R.L., Molinera Iquitos S.A., Molinera Nuestra Señora del Carmen S.A. y Molinera Tacna S.A.;

Que, asimismo, no se han encontrado pruebas que involucren en esa práctica colusoria restrictiva de la libre competencia al Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Molinera Tacna S.A.;

Que, la infracción cometida, de concertación de precios, es de carácter muy grave por el perjuicio originado al sistema de libre competencia vigente en nuestro país, al haberse evitado que los precios se formen de acuerdo al libre juego de oferta y demanda en el mercado, del principal insumo de un bien de consumo masivo, con el efecto negativo que esto significa para los consumidores y para el conjunto de la economía del Perú, teniendo además en cuenta el elevado nivel de participación de las empresas infractoras en el mercado nacional, por lo que corresponde aplicar, a cada una de éstas, el máximo de la sanción pecuniaria establecida en el Decreto Legislativo N° 701;

Que, con respecto a la investigación iniciada de oficio por presuntas prácticas colusorias restrictivas de la libre competencia en la determinación del precio del pan por parte del señor Gilberto Hinojosa Teves y de la Asociación de Industriales en Panadería, la Comisión de Libre Competencia por Resolución N° 033-95 INDECOPI-CLC del 23 de agosto de 1995, si bien aprobó el compromiso que, al amparo del Artículo 20° del Decreto Legislativo N° 701, presentaron dichas personas de no efectuar recomendaciones sobre incrementos en el precio del pan decidió continuar la investigación sobre una posible concertación en el precio de ese producto;

Que, en la investigación a que se refiere el considerando anterior la Secretaría Técnica realizó un seguimiento de la evolución de precios en distintas panaderías de la ciudad de Lima pudiendo apreciar una gran heterogeneidad en los precios de venta del pan, lo que responde a la desconcentración que existe en este mercado, siendo difícil de materializar un

acuerdo de precios. En todo caso el incremento del precio del pan respondió, en un contexto de libre juego de la oferta y de la demanda, al alza en el precio de su principal insumo la harina de trigo. La información obtenida por la Secretaría Técnica es corroborada, con los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI;

Estando a lo previsto en el Decreto Legislativo N° 701., Decreto Supremo N° 002-94-JUS, Decreto Supremo N° 013-94-ITINCI;

Resuelve:

Artículo Primero.— Declara que las empresas Nicolini Hermanos S.A., Cía. Molinera del Perú S.A., Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A., Eugenio Cogorno Molino Excelsior S.A., Molinera El Triunfo S.A., Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A., Industrias Teal S.A., Corporación Molinera S.A., Molino Italia S.A., Molinera Inca S.A. y Molinera Valencia Sucesores S.A. Han concertado precios en la comercialización de harina de trigo, en infracción a lo previsto en el Artículo 6º, inciso a) del Decreto Legislativo N° 701;

Artículo Segundo.— Declara la infracción cometida como Muy Grave, y, por tanto, sancionar a cada una de las empresas investigadas Nicolini Hermanos S.A., Cía. Molinera del Perú S.A., Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A., Eugenio Cogorno Molino Excelsior S.A., Molinera El Triunfo S.A., Eugenio Cogorno Molino Trujillo S.A., Industrias Teal S.A., Corporación Molinera S.A., Molino Italia S.A., Molinera Inca S.A. y Molinera Valencia Sucesores S.A. con una multa de 50 Unidades Impositivas Tributarias.

Artículo Tercero.— Declarar que la empresa Alimentos Procesados S.A. no ha participado del acuerdo de precios, y que no existen pruebas suficientes que atribuyan participa-

ción en el acuerdo a las empresas Cía. Molinera del Centro S.A.; Fábrica de Fideos Nápoli S.A., Kuennen & Duanne S.R.L., Molinera Iquitos S.A., Molinera Tacna S.A., así como al Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias.

Regístrese, comuníquese y publíquese;

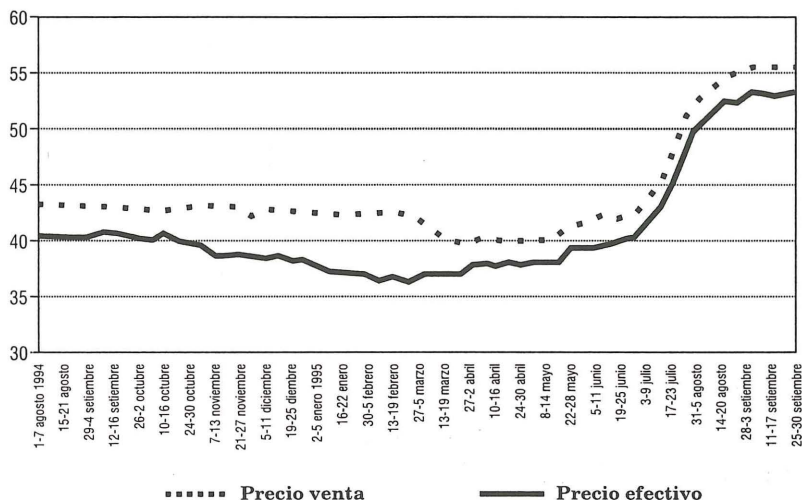
Alejandro Alfageme Rodríguez Larrain

Luis Morales Bayro

César Guzmán Barron Sobrevilla

Italo Muñoz Bazán

Cuadro 52
Empresas molineras:
Precio de lista ponderado vs. precio efectivo ponderado
 (Volumen 300 a más sacos: agosto 1994 a setiembre 1995)



Elaboración: Secretaría Técnica de la Comisión de Libre Competencia, en base a datos proporcionados por las empresas molineras investigadas.

**Confirman resolución mediante la cual se declaró que
diversas empresas molineras concertaron precios
en la comercialización de harina de trigo**

TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

RESOLUCIÓN N° 1104-96-INDECOPI/TRI

Expediente N° 038-95/CLC

Lima, 27 de junio de 1996

VISTOS: los recursos de apelación interpuesto en el Expediente N° 038-95/CLC por Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. y Corporación Molinera S.A. contra la Resolución N° 047-95-INDECOPI/CLC de fecha 23 de noviembre de 1995; y

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 047-95-INDECOPI/CLC la Comisión de Libre Competencia declaró que once empresas molineras, entre las que se encuentran las apelantes, han concertado precios en la comercialización de harina de trigo, en infracción a lo previsto en el inciso a) del Artículo 6° del Decreto Legislativo N° 701, falta que fue calificada como muy grave, sancionado a cada una de las mencionadas empresas con una multa de cincuenta Unidades Impositivas Tributarias.

Que, la conclusión a la que se arribó en dicha Resolución deriva de la presencia simultánea de paralelismo en los precios de venta de la harina de trigo por parte de las empresas sancionadas en conjunto produjeron en la Comisión de Libre Competencia certeza respecto de la infracción materia de la investigación;

Que, Molinera Manuel B. Valencia Suc. S.A. fundamenta su apelación en los siguientes argumentos:

- a. No se han dado hechos objetivos, ni su accionar encuadra en los supuestos establecidos en el inciso a) del Artículo 6º del Decreto Legislativo Nº 701.
- b. El paralelismo en los precios de mercado de la harina de trigo y la dispersión de los precios de lista y precios efectivos, reducción de la brecha entre el precio de lista y el precio efectivo de la harina y estadística efectuada por la Comisión, podría concluirse en operaciones superiores a 300 sacos, las mismas que no realiza Molinera Manuel B. Valencia Suc. S.A.
- c. El incremento de precios obedece al alza del precio internacional, producida a partir de febrero de 1995, tal como se desprende de las pólizas de importación que no han sido meritadas, mientras que la política de descuentos se ha mantenido inalterable para operaciones al contado o al crédito.
- d. La Comisión ha tergiversado y manejado maliciosamente las declaraciones de es gerente general en el Directorio de fecha 27 de marzo de 1995, así como su aparente olvido en relación a su asistencia a una reunión celebrada el 23 de marzo de 1995, hechos que son explicados en el recurso.
- e. El considerando vigésimo primero se sustenta indebidamente en jurisprudencia y doctrina extranjera, contraviniendo las disposiciones de la Constitución Política del Estado y el Código Civil.
- f. Se ha creado un artificio al señalar que el hecho de no estar incluida la apelante en los documentos internos de las empresas mencionadas en el considerando vigési-

mo tercero de la Resolución impugnada, obedece a que Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. es una empresa no tiene condiciones de dominar el mercado, ni coordinar precios;

Que, por su parte, Corporación Molinera S.A. sustenta su posición en los siguientes fundamentos y premisas:

- a. Las actuaciones paralelas de precios no constituyen infracción legal y constituyen en el presente caso una adecuación a las circunstancias del mercado.
- b. Ni el informe, ni la Resolución impugnada se han pronunciado sobre ninguno de los argumentos utilizados como defensa, ni mencionan algún comportamiento concreto de concertación.
- c. Habiéndose señalado inicialmente en el Informe que la existencia de movimientos paralelos de precios y de políticas constituyen únicamente un elemento indiciario, se ha producido un prejuzgamiento por cuanto el mismo Informe señala que habiéndose cumplido las cuatro hipótesis de comportamiento predeterminadas existe concertación.
- d. El no haberse encontrado elementos que contradigan la hipótesis de concertación, no significa que ésta haya existido.
- e. El Informe y la Comisión consideran que existe una reducción en la dispersión de los precios efectivos y precios de lista por ventas mayores a 300 sacos; sin embargo, para Corporación Molinera S.A. ha existido ampliación de dicha dispersión, aumentando la brecha entre el precio de lista y curva de sus precios guarda la misma tendencia que la curva de cotización internacional conforme a los datos admitidos en el Informe y la Resolución.

Que, asimismo, Corporación Molinera S.A. cuestiona el valor probatorio de los indicios en el presente procedimiento y presenta argumentos con el fin de desvirtuar cada uno de los indicios utilizados en la Resolución apelada que se enumeran a continuación:

- Operaciones de venta superiores a 300 sacos.
- Criterios uniformes a partir del mes de marzo de 1995, por parte de las principales empresas del sector.
- Que ha sido reconocida por las propias empresas (...) una fuerte competencia que ha sido calificada como guerra de precios.
- Manifestación de la Presidente del Directorio de Industrias Teal S.A.
- Manifestación contenido en acta de directorio de Molinera Valencia Sucesores S.A.
- Parrillada de camaradería.
- Comunicación del supervisor de Molino Italia S.A. a su Gerente de Ventas.
- Reporte semanal de ventas de Molinera Inca S.A.
- Es difícil de imaginar la intención de las distintas empresas de perjudicar a sus competidoras; si con ello se perjudican ellas mismas.

Que, contrariamente a lo manifestado por Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. y aun cuando la información obtenida de dicha empresa no cubre la totalidad de días comprendidos en el período materia de investigación, del análisis realizado se ha determinado que los precios de sus productos en operaciones inferiores a 300 sacos presentan un comportamiento similar a los precios de las demás empresas molineras sancionadas, tal como se desprende de los gráficos que como anexos del 1 al 4 forman parte integrante de la presente Resolución y en los que se aprecia también el comportamiento de los precios de Corporación Molinera S.A.;

Que, respecto del argumento de Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. referido al momento en el que incrementa el precio de sus productos, debe tenerse en consideración que el objeto del presente procedimiento no es determinar un momento específico en el que se produce una determinada alza, sido determinar la existencia de paralelismo en los precios en base a concertaciones entre los productores de harina de trigo, lo que también queda acreditado con los anexos mencionados en el considerando anterior;

Que, para efectos del análisis materia del presente procedimiento debe tenerse en consideración que si bien a nivel nacional Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. representaba en el período materia de investigación entre el 2.5 % y el 3% de las ventas, según se desprende de la información con que contó la Comisión de Libre Competencia, esta empresa es la principal empresa molinera del sur del país;

Que, el inciso 8) del artículo 139° de la Constitución Política del Perú establece que es principio de la función jurisdiccional no dejar de administrar justicia por vacío o deficiencia de la ley y que en tal caso deben aplicarse los principios generales del derecho y el derecho consuetudinario;

Que, por su parte, el Artículo VIII del Título Preliminar del Código Civil, recogiendo la norma mencionada en el considerando anterior, prescribe que ante el defecto o deficiencia de la ley se deben aplicar los principios generales del derecho y, preferentemente, los que inspiran el derecho peruano;

Que, ninguna de las disposiciones a que hacen referencia los considerandos anteriores prohíbe el uso de doctrina extranjera, como afirma Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A., debiendo tenerse en consideración que la poca evolución en el país de los temas vinculados con la libre competencia no permite contar con una variedad suficiente de fuentes a las

cuales recurrir para efectos de un procedimiento de esta naturaleza;

Que, las apelantes han centrado sus recursos en desvirtuar cada uno de los indicios utilizados por la Comisión de Libre Competencia y en tratar de demostrar el poco valor probatorio que cada uno de ellos tendría en forma individual, por lo que corresponde que este Tribunal revise el análisis efectuado por la Primera Instancia, así como la valoración que ha dado a los elementos y hechos con que contaba al momento de pronunciarse;

Que el inciso a) del Artículo 6º del Decreto Legislativo N° 701, conforme a la modificación introducida por el Decreto Legislativo N° 807, precisa que es una práctica restrictiva de la libre competencia la fijación concertada entre competidores de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones o de servicio;

Que, en este sentido, recogiendo la definición de Joaquín Garrigues una práctica concertada es una forma de coordinación entre empresas que, sin constituir un acuerdo, sustituye de manera consciente los riesgos de la libre competencia por una colaboración en la práctica, la misma que se infiere normalmente de la conducta de los participantes en el mercado. (*Joaquín Garrigues. Guía de Derecho de las Comunidades Europeas para uso de Empresarios Latinoamericanos*, p. 35);

Que, tal como señala Lluís Cases Pallares, citando al Tribunal de Defensa de la Competencia de España, «...los infractores –para los cuales es mucho más rentable coludir que competir– no dejan pruebas evidentes de su mal hacer concurrencia. Antes bien procuran por todos los medios a su alcance evitar el ofrecer medios de prueba ya que son profesionales que entre sus pautas de conducta tienen que incorporar necesariamente la legislación antitrust. Así, siempre que

pueden, evitan dejar rastros que permitan su persecución (*Lluís Cases Pallares, Derecho Administrativo de la Defensa de la Competencia*, p. 742);

Que, en el mismo sentido se pronuncia Alberto Bercovitz al afirmar que «Notables dificultades suscita la prueba de una práctica concertada, pues es frecuente que las empresas traten de suprimir todo rastro del concierto previo a la ejecución de la práctica. Por ello es preciso apoyar la prueba normalmente en indicios y presunciones sobre su existencia, basados fundamentalmente en el hecho de que el comportamiento de las partes en el mercado sea inexplicable sin partir de la existencia de algún tipo de concertación entre ellas. A tales efectos, es claro también que la prueba de contactos entre las empresas implicadas puede adquirir una gran relevancia». (*Alberto Bercovitz. Tratado de la Comunidad Económica Europea*, p. 358);

Que, por este motivo resulta válido utilizar como medios probatorios suficientes en el presente procedimiento a la presunción y al indicio, entendiéndose a la primera, según la definición del Código Procesal Civil, como el razonamiento lógico-crítico que a partir de uno o más hechos indicadores lleva al juez a la certeza del hecho investigado, y al segundo, como el acato, circunstancia o signo que adquieren significación en su conjunto cuando conducen al juez a la certeza en torno a un hecho desconocido relacionado con la controversia.

Que, son categóricos respecto de la validez de estos medios probatorios Bellamy y Child cuando afirman que para acreditar la existencia de una existencia de una práctica concertada «...puede ser suficiente la prueba por presunciones. En la práctica si se prueba una conducta paralela en el mercado y un contacto entre las partes, se presumirá de inmediato una práctica concertada.» (*Christopher Bellamy y Graham Child. Derecho de la Competencia en el Mercado Común*, p. 91);

Que, tal como lo afirma Hernando Devis Echandia un indicio no es una prueba de segunda clase sino que, como cualquier otro medio, puede tener el carácter de prueba plena de acuerdo a sus condiciones intrínsecas y extrínsecas (*Hernando Devis Echandia. Teoría general de la Prueba Judicial, Tomo II, p. 606*);

Que, asimismo, tal como manifiesta Corporación Molinera S.A. en su escrito de apelación, los indicios puede ser «necesarios» cuando de manera infalible e inevitable demuestran la existencia o inexistencia del hecho investigado con independencia de cualquier otra prueba, o pueden ser «contingentes» cuando se basan en un cálculo de probabilidad y no en una relación lógica de certeza, pero varios de ellos pueden otorgar pleno convencimiento (*Hernando Devis Echandia. Teoría General de la Prueba Judicial, Tomo II, p. 652*);

Que, en este sentido, resulta conforme a ley que en los procesos de investigación sobre actos de concertación de precios se emita opinión en base al análisis de un determinado grupo de indicios contingentes, aun cuando todos ellos no involucren a la totalidad de partes investigadas, siempre que en conjunto produzcan la certeza respecto de la existencia de dichos actos, más aún cuando se ha acreditado el paralelismo en los precios como en el presente caso;

Que, no corresponde tomar en consideración la nueva prueba documentaria presentada por Corporación Molinera S.A., toda vez que ésta está constituida por comunicaciones emitidas con posterioridad a la resolución de Primera Instancia por otras empresas involucradas en la investigación, lo que mediatiza su valor probatorio;

Que, a los fundamentos de la Resolución de Primera Instancia, no desvirtuados por las empresas apelantes, cabe agregar finalmente que del movimiento de los precios de la

harina de trigo producido por ambas empresas, durante el período comprendido entre el 2 de enero y el 30 de setiembre de 1995, se desprende que éstos han tenido un comportamiento paralelo con el promedio de los precios de las empresas competidoras, lo cual confirma la conclusión de que ambas empresas participaron en la concertación de precios materia del presente procedimiento;

En uso de sus atribuciones y de conformidad con el Decreto Ley N° 25868, los Decretos Legislativos números 701 y 807 y el Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 025-93-ITINCI;

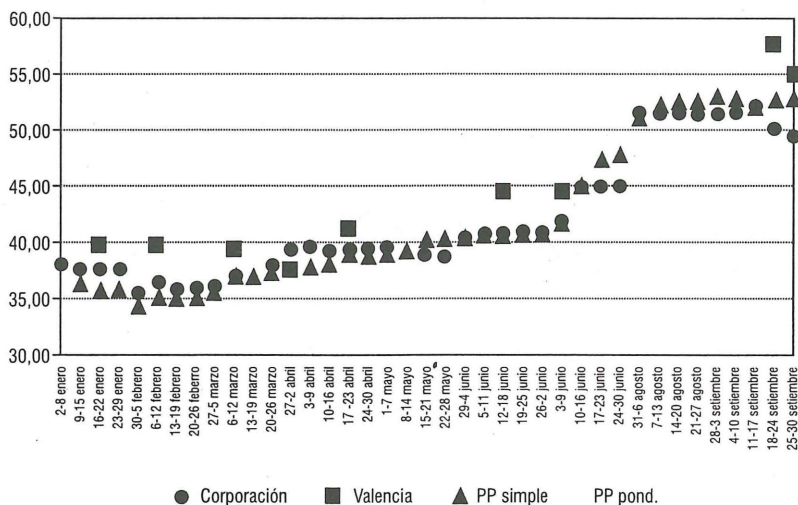
RESUELVE:

Confirmar la Resolución N° 047-95-INDECOPI/CLC de fecha 23 de noviembre de 1995, en cuanto declara que las empresas Corporación Molinera S.A. y Molinera Manuel B. Valencia Sucs. S.A. han concertado precios en la comercialización de harina de trigo infracción declarada como muy grave; y sanciona a cada de dichas empresas con una multa de Cincuenta (50) Unidades Impositivas Tributarias.

Con la intervención de los señores vocales: *Jorge Fernández-Baca Llamosas, Rómulo Alegre Valderrama, Fernando Ballón Landa Córdova, Amanda Velásquez de Rojas y Rodolfo Castellanos Salazar.*

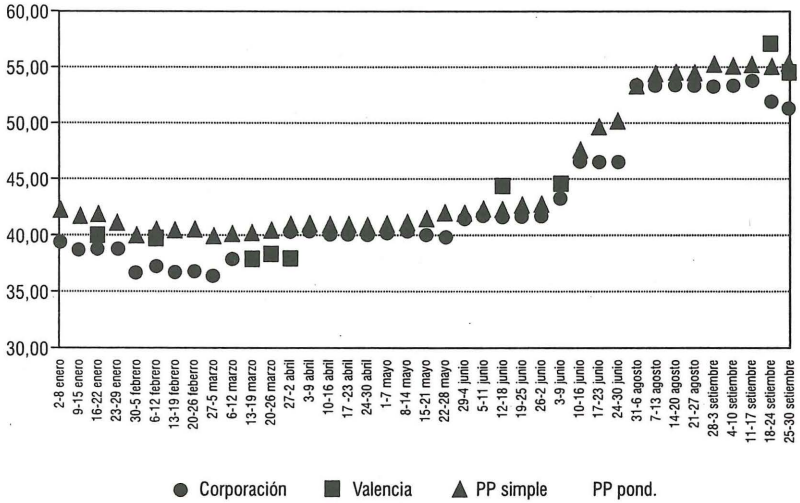
Jorge Fernández-Baca Llamosas
Presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia
y de la Propiedad Intelectual.

Cuadro 53
Precio efectivo promedio vs. empresas
 (1-49 sacos: enero a setiembre 1995)



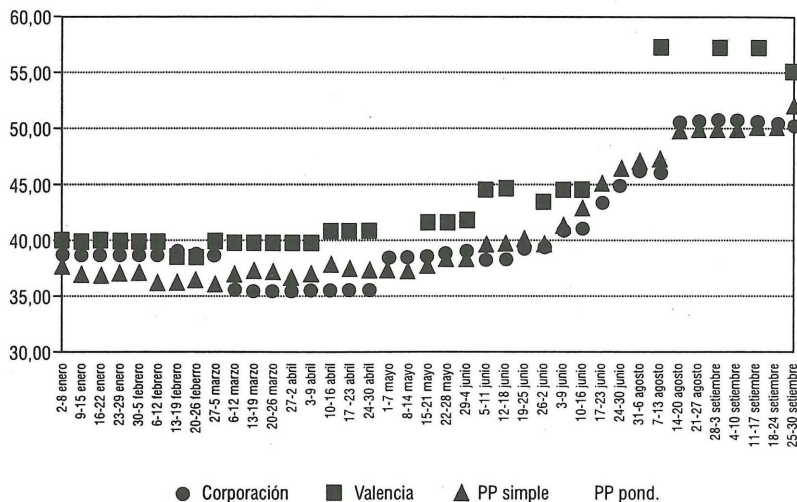
Los tramos discontinuos de la Mol. Valencia son debidos a que no se tiene información

Cuadro 54
Precio venta promedio vs. precio empresas
 (1-49 sacos: enero a setiembre 1995)



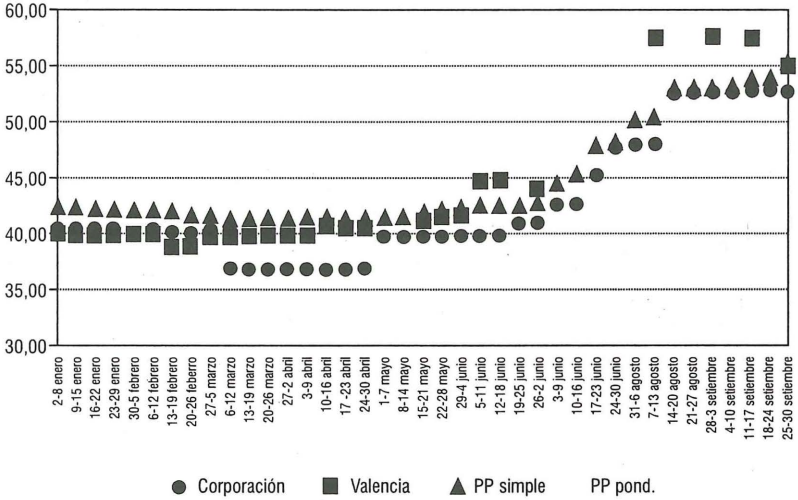
Los tramos discontinuos de la Mol. Valencia son debidos a que no se tiene información

Cuadro 55
Precio efectivo promedio vs. empresas
 (50-299 sacos: enero a setiembre 1995)



Los tramos discontinuos de la Mol. Valencia son debidos a que no se tiene información

Cuadro 56
Precio venta promedio vs. empresas
 (50-299 sacos: enero a setiembre 1995)



Los tramos discontinuos de la Mol. Valencia son debidos a que no se tiene información

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, Richard Newbold. *El Poder y el Desarrollo Secundario en la América Latina*. México, Editorial Roble, 1971.
- ALCORTA, Ludovico. «El Nuevo Capital Financiero». En: *Grupos Financieros y Ganancias Sistemáticas en el Perú*. Lima, Fundación Friedrich Ebert, 1992.
- ÁLVAREZ RODRICH, Augusto. *El Poder en el Perú*. Lima. Editorial Apoyo, 1993.
- ALONSO PIÑEIRO, Armando. «El Quinto Poder». En: *Teoría y Práctica del Lobbying*. Buenos Aires. Editorial Macchi, 1992.
- ANAYA, Eduardo. *Los Grupos de Poder Económico*. Lima, Editorial Horizonte, 1990.
- BARDELA. *Historia Económica del Perú*.
- BASTIDA ZÚÑIGA, María del Pilar; POOLEY HERMOZA, Mónica Esther. «El Sistema Textil Algodonero

- Tangüis». En: *Relaciones de Poder y Posibilidades de Concertación*. Lima, Universidad del Pacífico, 1988.
- BARBER, Richard. «Negocios Multinacionales». En: *Su Poder, su Política, su Dinero*. México D.F., Editores Asociados, 1973.
- BLANCO ANDE, Joaquín. *Teoría del Poder*. Madrid. Editores Pirámide, 1977.
- BOURRICAUD, Francois. *Poder y Sociedad en el Perú*. Lima, Editorial I.E.P., 1989.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. 5ta. Edición, Madrid, Ediciones Pirámide S.A., 1996.
- CAMPODÓNICO, Humberto. «De Poder a Poder». En: *Grupos de Poder, Gremios Empresariales y Política Macroeconómica*. Lima, DESCO, 1993.
- CASTILLO, Manuel; QUISPE, Andrés. «Cambio Macroeconómico y Reconversión». En: *Los Grupos de Poder con Fujimori en Pretextos*. Lima, DESCO, 1995.
- «Reforma Estructural y Reconversión Empresarial». En: *Conflictos y Desafíos en Cuadernos Desco*. Lima, DESCO, 1996.
- CHIRINOS SOTO, Enrique. «Constitución de 1993». En: *Lectura y comentario*. Lima, Piedul S.R.L., 1994.
- COTTIER, Jean Louis. *Tecnocracia: Nuevo Poder*. Barcelona, Editorial Estela, 1962.

- DEUTSH, Karl. *Los Nervios del Gobierno*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1969.
- DOWSE, Robert; HUGHES, John. «Sociología Política». En: *Alianza Universitaria*. Madrid, 1975.
- DURAND, Francisco. *Los Industriales, el Liberalismo y la Democracia*. Lima, Fundación Friedrich Ebert, DESCO, 1984.
- EGUIGUREN, Francisco. *La Constitución Peruana de 1979 y sus Problemas de Aplicación*. Lima, Cultural Cuzco S.A. 1987.
- ENCINAS DEL PANDO, José. «El Poder en América Latina». En: *Teoría, Análisis e Interpretación*. Lima, Universidad de Lima, 1988.
- ESPINOZA URIARTE, Humberto. *El Poder Económico en la Industria*. Lima. Universidad Nacional Federico Villarreal, 1972.
- FURTADO, Celso. *La Concentración del Poder Económico en los Estados Unidos y sus Reflejos en América Latina*. Buenos Aires, Centro Editorial de América Latina, 1969.
- GARCÍA VERA, José Antonio. *Los Comerciantes Peruanos y el Poder Político: 1796 - 1836*. Lima, Universidad de Lima, 1991.
- GALBRAITH, John Kenneth. «Capitalismo Americano». En: *El Concepto del Poder Compensatorio*. Barcelona. Editores Ariel, 1956.
- La Anatomía del Poder*. Barcelona, Plaza & James Editores, 1985.

- GÓMEZ ROBLEDO, Ignacio. *El Origen del Poder Político según Francisco Suárez*. San José, Universidad Autónoma de Centro América, 1987.
- GRENIER, Larry. «Poder y Desarrollo Organizacional». En: *La Movilización del Poder para Implantar el Cambio*. Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana, 1990.
- GYARMA, Gabriel. *Las Profesiones del Conocimiento y del Poder*. Santiago de Chile, Editorial Universidad Católica de Chile, 1984.
- HEINTZ, Peter. *Sociología del Poder*. Santiago de Chile, Bello, 1960.
- JOUVENEL, Bertrand. *El Poder*. En: *Historia Natural de su Crecimiento*. Madrid, Editorial Nacional, 1956.
- KAPLAN, Marcos. *Política Científica*. Buenos Aires, Editorial Ciencia Nueva, 1972.
- Estado y Sociedad*. México, Editorial Universidad Autónoma de México, 1978.
- KNORR KLAUS, E. *El Poder de las Naciones*. Buenos Aires, Editorial Belgrano, 1981.
- KOLKO, Gabriel. *Riqueza y Poder en los Estados Unidos*. México, Fondo de Cultura Económica, 1964.
- LANGTON, Kenneth. *Personalidad, Poder y Participación*. Lima, CEDEP, 1981.
- LAUSENT, Isabelle. «Pequeña Propiedad, Poder y Economía de Mercado». En: *Acos. Valle de Chancay*. Lima. I.E.P., 1983.

- LENIN, Vladimir Illich Ulianov. *El Problema del Poder*. Lima, EPASA, 1974.
- LINARES, José A. «Pacto y Estado». En: *Una Justificación Racional del Poder Político*. Madrid, Institución Aquinas, 1963.
- LUNDBERG, Ferdinand. «Los Ricos y los Super-ricos». En: *Estudio sobre el Poder del Dinero en Nuestros Días*. México. Editorial Aguilar, 1974.
- MALPICA, Carlos. *El Poder Económico en el Perú*. 2da. Edición, Lima, Mosca Azul Editores, 1989.
- MASTRORILLI, Carlos. *Dinámica del Poder en el Mundo Moderno*. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1974.
- MERCIER VEGA, Luis. *Mecanismos del Poder en América Latina*. Buenos Aires, 1967.
- MIRO QUESADA RADA, Francisco. *Introducción a la Ciencia Política*. Lima, Editorial Cuzco, 1990.
- NEUSTADT, Richard. *El Poder Presidencial*. México, Editorial Limusa-Wiley, 1966.
- OHMAE, Kenichi. «El Poder de la Triada». En: *Panorama de la Competencia Mundial en la Próxima Década*. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1990.
- ONOFRI, Fabrizio. *Poder y Estructuras Sociales en la Sociedad Industrial de Masas*. Caracas, Venezuela, Editorial Tiempo Nuevo, 1970.
- PAREJA PAZ-SOLDÁN. *Derecho Constitucional Comparado y la Constitución de 1979*. 6ta. Edición, Tomo I, Lima, 1980.

- PARSONS, Talcott. *El Aspecto Político de la Estructura y Procesos Sociales en Enfoques sobre la Teoría Política*. Buenos Aires, Editorial Amorrortu, 1977.
- PEASE, Henry. «El Ocaso del Poder Oligárquico». En: *Lucha Política en la Escena Oficial*. Buenos Aires, Editorial El Cid, 1979.
- «Los Caminos del Poder». En: *Tres Años de Crisis en la Escena Política*. Lima. DESCO, 1979.
- PFEFFER, Jeffrey. «El Poder de las Organizaciones». En: *Política e Influencia de una Empresa*. Madrid, Editorial Mc. Graw-Hill, 1992.
- PLESSER, Ernest. «Los Empresarios a Debate». En: *El Poder Económico y la Responsabilidad Social*. Madrid, 1976.
- PETRAS, James. *Política de Poder en América Latina*. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1974.
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 2da. Edición, México D.F., Compañía Editorial Continental S.A., 1984.
- ROSE, Arnold. «La Estructura del Poder». En: *El Proceso Político en la Sociedad Norteamericana*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1967.
- ROFMAN, Alejandro Boris. *Dependencia, Estructura de Poder y Formación Regional en América Latina*. Buenos Aires, Argentina, Siglo XXI Editores, 1974.
- RUSSELL, Bertrand. *El Poder en los Hombres y en los Pue-*

- blos. 5ta. Edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Losada, 1968.
- ROSTWOROWSKI DE DIEZ CANSECO, María. *Estructuras Andinas del Poder*. Lima. Editorial I.E.P., 1983.
- RODRIGUEZ BERUFF, Jorge. «Los Militares y el Poder». En: *Un ensayo sobre la Doctrina Militar en el Perú*. Lima, Mosca Azul Editores, 1983.
- SUEIRO, Juan Carlos. *Exceso de Inversión en la Industria Harinera*. Lima, IPEMIN, 1993.
- SILVA MICHELENA, José A. «Política y Bloques de Poder». En: *Crisis en el Sistema Mundial*. México, Siglo XXI Editores, 1976.
- SOLARI, Aldo E. *Poder y Desarrollo en América Latina*. México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1977.
- TOFFLER. *El Cambio del Poder*. Barcelona, España, Editorial Plaza y Janes, 1990.
- TORRES Y TORRES LARA, Carlos. «Los Nudos del Poder». En: *Una Experiencia Peruana de Gobierno*. Lima, Editorial Desarrollo y Paz, 1992.
- UGARTE DEL PINO, Juan Vicente. *Historia de las Constituciones del Perú*. Lima, Editorial Andina S.A., 1978.
- VELAZCO ALVARADO, Juan. *La Voz de la Revolución*.
- WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. México, Tomo II, Editorial, F.C.E., 1964.
- Perú: Oficina Sectorial de Planificación Agraria

- *Política de Precios y Abastecimiento de Productos Oleaginosos*. Lima, 1980.

Los Monopolios en el Perú en Perú Económico. Lima, vol. XVIII, n° 3, 1995.

Asesoría Corporativa Estratégica. Lima, ACE n° 1, Maximixe S.A., 1994.

Perú en Números 1995: Anuario estadístico. Lima, Cuánto S.A., 1995.

Perú The Top 5000. Perú Reporting E.I.R.L. Edición 1995.

Vademécum Bursátil 1993. Lima, Bolsa de Valores de Lima, 1993.

Vademécum Bursátil 1994. Lima, Bolsa de Valores de Lima, 1994.

Estados Financieros Empresariales 1993. Lima, Edición 1994, CONASEV.

Normas Legales. Lima, 1968 a 1996.

Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, tomo V. Editorial ORBIS.

Información recabada de la «Biblioteca de la Bolsa de Valores de Lima» entre los años 1993 y 1996.

