



**cofece**

Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica

**Plan Estratégico 2014-2017**

## Contenido

<b>I. Presentación</b>	<b>4</b>
<b>II. El Pleno</b>	<b>5</b>
<b>III. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>IV. Diagnóstico</b>	<b>7</b>
<b>V. Análisis FODA</b>	<b>11</b>
<b>VI. Misión</b>	<b>12</b>
<b>VII. Visión</b>	<b>12</b>
<b>VIII. Valores institucionales</b>	<b>13</b>
<b>IX. Objetivos</b>	<b>13</b>
<b>X. Líneas estratégicas</b>	<b>14</b>
<b>XI. Sectores y subsectores prioritarios</b>	<b>18</b>
<b>XII. Proyectos de inicio inmediato</b>	<b>20</b>
<b>XIII. Indicadores de desempeño</b>	<b>21</b>
<b>Siglas y acrónimos</b>	<b>22</b>
<b>Directorio</b>	<b>23</b>



## I. Presentación

El Estado Mexicano está comprometido con la competencia. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) la concibe como un factor fundamental para detonar el empleo, la capacidad adquisitiva de los salarios y la calidad de vida de las familias mexicanas (apartado México Próspero). En este sentido, un componente fundamental de varias de las reformas constitucionales del 2013 –energética, financiera, educativa y de telecomunicaciones– es promover la libre competencia y concurrencia en sectores estratégicos de la economía, con el fin de impulsar el crecimiento del país.

Diversos estudios dan cuenta de las altas barreras que enfrentan productores y consumidores en varios mercados, de la baja efectividad de los instrumentos institucionales para combatir los monopolios y prácticas anticompetitivas y, en consecuencia, del rezago en competitividad. Las inercias en la falta de competencia tienen impactos negativos reales en el poder adquisitivo de las familias, en el costo de los insumos de las empresas y en el desarrollo económico del país.

Un paso fundamental para apuntalar la competencia en el mercado interno ha sido fortalecer el entramado institucional en el rubro. En el marco del Pacto por México y a iniciativa del Ejecutivo Federal, el Congreso de la Unión dio vida a la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) en junio de 2013: institución autónoma del Estado Mexicano responsable de vigilar la libre competencia y concurrencia de los agentes en los mercados.

Para el Pleno de Comisionados y el equipo de trabajo que integramos la COFECE es clara la alta responsabilidad que tenemos en nuestras manos para la eficiente implementación de la reforma en materia de competencia. De ahí nuestro compromiso decidido en la vigilancia de los mercados, en particular los estratégicos de la economía nacional, y en el uso responsable de los instrumentos a nuestro alcance para mejorar sustantivamente la eficiencia de los mismos.

Con este Plan Estratégico 2014-2017 presentamos a la sociedad la misión que inspira el actuar de la naciente COFECE, los valores que la rigen, los objetivos que persigue y las líneas estratégicas que guiarán su actuar cotidiano. Deseamos ser una institución de excelencia, reconocida por su efectividad, objetividad, imparcialidad, transparencia y profesionalismo técnico. Queremos que la competencia sea la llave del crecimiento económico y del bienestar de la sociedad.

Atentamente,

**El Pleno de la  
Comisión Federal de Competencia Económica**



**cofece**

Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica

## **II. El Pleno**

Comisionada Presidente

**Alejandra Palacios Prieto**

Comisionados

**Alejandro Ildelfonso Castañeda Sabido**

**Benjamín Contreras Astiazarán**

**Eduardo Martínez Chombo**

**Martín Moguel Gloria**

**Jesús Ignacio Navarro Zermeño**

**Francisco Javier Núñez Melgoza**

### III. Introducción

La COFECE es una institución autónoma, de acuerdo con el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Para cumplir con su mandato, la Comisión instrumenta dos grandes áreas de política pública: la aplicación de la legislación de competencia y la promoción de la cultura de la competencia.

Como parte de la aplicación de la ley, la COFECE investiga y sanciona las prácticas monopólicas – acuerdos colusivos y abuso de poder sustancial– cometidas por los agentes económicos; previene potenciales estructuras de mercado que pudieran representar riesgos a la competencia a través del control de concentraciones; opina en materia de competencia en procesos de licitaciones, así como en el otorgamiento y cesión de concesiones y permisos públicos, y emite declaratorias de competencia para que se establezcan regulaciones específicas.

Por otro lado, con el objeto de promover la cultura de la competencia en los distintos ámbitos económicos, políticos y sociales, la Comisión emite opiniones sobre el impacto que tienen los ordenamientos jurídicos en la competencia de los mercados; establece canales de comunicación con los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en los tres niveles de gobierno; celebra reuniones de trabajo y foros de discusión con agrupaciones de empresarios, asociaciones de profesionistas e instituciones académicas; y desarrolla una estrategia de comunicación dirigida a la sociedad en general.

Con ello en mente, una de las primeras decisiones tomadas por el Pleno de la COFECE fue iniciar un proceso de planeación estratégica para orientar la operación institucional durante los próximos cuatro años. Este proceso constó de tres etapas. Primero, se desarrolló un diagnóstico institucional, mediante la revisión de la experiencia de la anterior Comisión Federal de Competencia (CFC) y de otras autoridades de competencia, con una labor destacada; así como de entrevistas a expertos.

En una segunda fase de planeación estratégica y táctica, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con los Comisionados del Pleno, el Secretario Ejecutivo, el Titular de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales, así como los Directores Generales. A través de estos ejercicios se definieron la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Líneas Estratégicas.

Durante la tercera etapa, se realizó un trabajo de articulación. Es decir, las líneas estratégicas se aterrizaron en proyectos, acciones e indicadores, a fin de contar con las herramientas para monitorear el desempeño institucional en el cumplimiento de los objetivos plasmados en este Plan Estratégico.

Además, una versión preliminar de este documento fue sometido a consulta pública, con el propósito de difundir los elementos que se consideraron para conformar la estrategia institucional de mediano plazo y recoger diferentes opiniones y visiones que la sociedad civil pudiera tener sobre los objetivos y líneas estratégicas ahí contenidos. La consulta fue publicada el 31 de enero de 2014 y concluyó el 20 de febrero. Durante este periodo se recibieron 11 opiniones a la consulta, las cuales provienen de agentes económicos, universidades, organizaciones civiles, despachos de practicantes y ciudadanos en general.

Todas las contribuciones fueron de gran valor y fueron tomadas en cuenta en los distintos instrumentos de planeación de la política de competencia, ya sea para el Plan Estratégico 2014-2017 o los Programas Anuales de Trabajo.

Los resultados del proceso integral de planeación estratégica deberán servir para garantizar el cumplimiento cabal del mandato legal de la COFECE, que redundará en mejores oportunidades de desarrollo para las empresas, mercados más competidos, más crecimiento económico del país y mayor bienestar para los consumidores.

## IV. Diagnóstico

La competencia económica es un factor determinante para el crecimiento, la competitividad y el bienestar social. La competencia entre las empresas trae consigo precios más bajos, mayor eficiencia, mejor calidad de los bienes y servicios e innovación en los mercados.

Por ello, la política de competencia es una de las herramientas más importantes en la consecución de los objetivos de política económica de los países, y sus beneficios alcanzan prácticamente a todos los consumidores y a todas las empresas.

En un mercado donde prevalece la competencia económica, las participaciones de mercado de las empresas están determinadas por el precio y la calidad de sus bienes y servicios, así como por su eficiencia y capacidad para atender las necesidades de sus potenciales consumidores. Evidencia de otros países muestra que la instrumentación de reformas en favor de la competencia podría contribuir al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en alrededor de 2.5% e incrementar la tasa de empleo entre 2.5 y 5 puntos porcentuales. Además, una adecuada política de competencia podría reducir los precios entre 20 y 40% debido al rompimiento de acuerdos colusivos y resultar en cuantiosos ahorros a la población.<sup>1</sup>

Por ello, cada vez más países implementan mecanismos para eliminar barreras artificiales a la entrada y a la salida de participantes en los mercados y combatir acuerdos entre competidores para fijar precios y cantidades o para segmentar o distribuir mercados, así como actos de empresas con poder sustancial que desplacen a sus competidores actuales o potenciales. En este contexto, las leyes de competencia y las instituciones que las instrumentan son fundamentales para asegurar que los beneficios económicos y sociales en esta materia puedan capitalizarse.

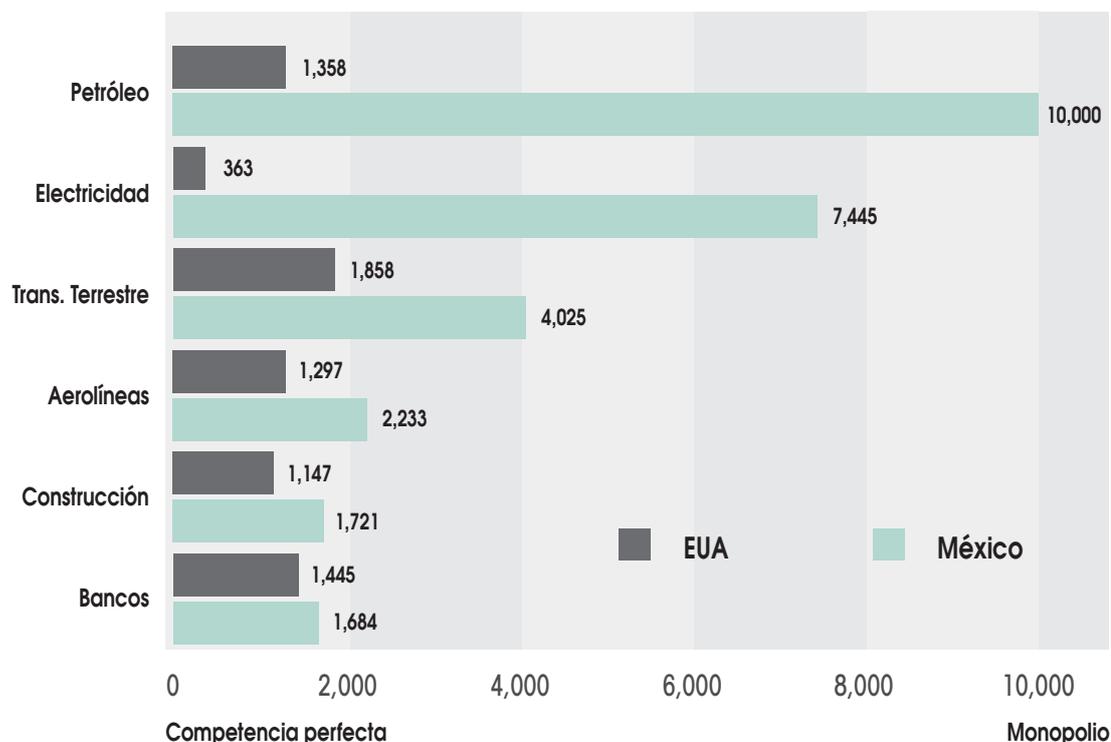
México lleva 20 años con una política de competencia formal a partir de la promulgación de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), que creó la CFC. Posteriormente, se realizaron dos reformas a la LFCE que respondieron a las mejores prácticas internacionales en la materia. Sin embargo, persisten retos importantes para garantizar niveles deseables de competencia en los mercados nacionales y equiparar los resultados de la política de competencia en México con los de los países líderes en la materia. Muestra de ello es que algunos sectores de la economía mexicana se encuentran sustancialmente más concentrados

---

1. Competition and Markets Authority; *“Vision, values and strategy for the CMA”: Consultation Document.* (London, U.K.: CMA, 2013), 6-8.

que sus similares de nuestro principal socio comercial, los Estados Unidos. Al revisar el grado de concentración en una serie de sectores económicos seleccionados, se encuentran desventajas relativas muy importantes en el ambiente de competencia en sectores como el petrolero, eléctrico, transporte terrestre, aerolíneas, construcción y bancario, entre otros.<sup>2</sup>

**Gráfica 1. Concentración por sector económico (Índice Herfindahl-Hirschman 2010)**



Fuente: CIDAC. 2012. "¿Qué tan abierta es en realidad la economía mexicana?"

Por otro lado, de acuerdo con el Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018, la concentración de mercados genera precios excesivos que elevan los costos de operación de las empresas e impiden la correcta asignación de los factores.<sup>3</sup> En México, la insuficiente competencia se traduce en altos precios de insumos estratégicos para las empresas.

Además, los altos precios de bienes de consumo final, generados por la falta de competencia, afectan el bienestar de toda la población en distintas magnitudes. La falta de competencia en siete mercados de bienes de consumo generalizado –tortilla; carne procesada; pollo y huevo; leche; refresco, jugo y agua; cerveza y medicamentos– reduce entre 33 y 46% el poder adquisitivo de los hogares.<sup>4</sup>

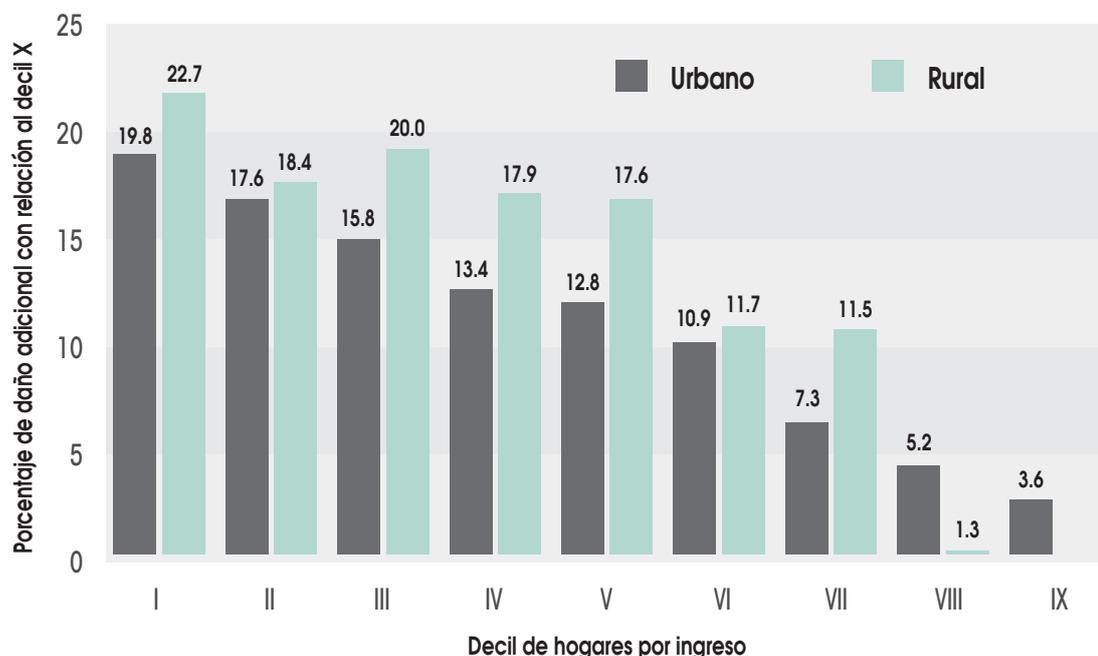
2. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., *¿Qué tan abierta es en realidad la economía mexicana?* (México, D.F.: CIDAC, 2012), 6-7. Disponible en: <http://reddecompetencia.cidac.org/es/uploads/1/DocJS.pdf>

3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 2013. *Programa para democratizar la productividad*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 2013.

4. Urzúa, C. M. 2008. "Evaluación de los efectos distributivos y espaciales de las empresas con poder de mercado en México".

Sin embargo, este efecto daña hasta en un 22.7% más a los hogares rurales de menores ingresos con relación a los hogares de mayores ingresos. Por ello, la aplicación de una política de competencia contundente favorecería a toda la población, en particular a las familias más pobres, principalmente a las rurales.

**Gráfica 2. Pérdida en el bienestar de los hogares debido a Monopolios**



Fuente: Elaboración propia con base en Urzúa. 2008. "Evaluación de los efectos distributivos y espaciales de las empresas con poder de mercado en México".

Desde una perspectiva internacional, el *Reporte Global de Competitividad 2013-2014* publicado recientemente por el Foro Económico Mundial (FEM), ubica a México en la posición 55 de un total de 148 naciones consideradas en el índice de competitividad. Sin embargo, nuestro país ocupa el lugar 114 en el subíndice de "Efectividad de la política antimonopolio". Esto implica que el fortalecimiento de la competencia económica contribuiría a que México avance más en los comparativos internacionales de competitividad.

También destaca la clasificación de las autoridades de competencia que realiza la revista especializada *Global Competition Review* (GCR), en torno a su capacidad para hacer cumplir la legislación en la materia. En su edición 2013, la extinta CFC fue considerada como "aceptable", con una posición que se ubica a la mitad de la tabla que comparte con organismos de países como Bélgica y Chile. Se ubicó por debajo de los organismos considerados como "Buenos", incluyendo a Canadá, Italia y Rusia; de los "Muy Buenos", como los de Australia, Brasil y España; y de los de "Élite", como los de la Unión Europea, el Reino Unido y los Estados Unidos.<sup>5</sup>

5. Fuente GCR. 2013. "Rating Enforcement 2013", disponible en: <http://globalcompetitionreview.com/>.

**Tabla 1. Clasificación Internacional en aplicación de la legislación de competencia 2013**

Categoría	País	Rango
Élite	Alemania	★ ★ ★ ★ ★
	Estados Unidos	★ ★ ★ ★ ★
	Francia	★ ★ ★ ★ ★
	Reino Unido	★ ★ ★ ★ ★
	Unión Europea	★ ★ ★ ★ ★
Muy bien	Japón	★ ★ ★ ★ ↘
	Australia	★ ★ ★ ★
	Brasil	★ ★ ★ ★
	España	★ ★ ★ ★
Bien	Canadá	★ ★ ★ ↘
	Italia	★ ★ ★ ↘
	Rusia	★ ★ ★
Aceptable	Bélgica	★ ★ ↘
	Chile	★ ★ ↘
	México	★ ★ ↘

Fuente: GCR. 2013. "Rating Enforcement 2013".

Este escenario contribuyó a que en 2012 se reconociera en nuestro país la necesidad de relanzar la política de competencia y fortalecer al organismo encargado en la materia. Así, en diciembre de ese año se incluyeron en la agenda del Pacto por México dos compromisos (37 y 38) relacionados con el fortalecimiento de la política de competencia, que después se concretaron en la reforma constitucional en materia de competencia y telecomunicaciones.

La reforma se publicó el 11 de junio de 2013 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), y transformó a la anterior CFC en la nueva COFECE, como un órgano constitucionalmente autónomo, con un Pleno integrado por siete comisionados (dos más que el anterior) y con nuevas facultades para ejercer las funciones que le fueron encomendadas.<sup>6</sup> Bajo este esquema, se mejora el diseño institucional de la autoridad de competencia y se le dota de más facultades. Así, la reforma constitucional representó un importante avance en el fortalecimiento de la política de competencia en México y dio vigor a un principio consagrado en nuestra Constitución.

6. Véase: Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 6o, 7o, 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de telecomunicaciones, publicado en el DOF el 11 de junio de 2013.

## V. Análisis FODA

Con base en un ejercicio crítico, abierto y participativo, la Comisión desarrolló un diagnóstico interno y externo de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (conocido como “análisis FODA”), para el cumplimiento de su mandato y el logro de sus objetivos. Los resultados de dicho ejercicio fueron los siguientes:

### Principales Fortalezas:

- Pleno integrado por nuevos Comisionados con visión y objetivos compatibles.
- Personal con experiencia y competente.
- Independencia para la toma de decisiones.
- Autonomía constitucional y nuevas atribuciones legales.

### Principales Oportunidades:

- Momento pro-competitivo favorable en el país.
- Reconocimiento y nobleza del tema de competencia económica.
- Credibilidad por autonomía y nuevo Pleno.
- Mejores medios para lograr objetivos por nuevas atribuciones constitucionales.
- Creación de Tribunales Especializados en materia de competencia.

### Principales Debilidades:

- Enfoque estratégico y priorización limitados.
- Dificultades para la retención del personal con experiencia y competente.
- Insuficiente coordinación con otras instituciones públicas, privadas y sociales.
- Procedimientos no estandarizados y carencia de lineamientos.

### Principales Amenazas:

- Leyes y regulaciones sectoriales con componentes anticompetitivos.
- Grupos de interés concentrados, con poder económico y político, en sectores con problemas de competencia.
- Expectativas sobredimensionadas por nuevas atribuciones constitucionales.
- Falta de claridad legal para atender situaciones que involucran varios mercados y alguno de ellos pueda estar relacionado con las telecomunicaciones.

## VI. Misión

Garantizar la libre competencia y concurrencia, y prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones prohibidas, regular los insumos esenciales y las barreras a la competencia, así como las demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, en los términos que establecen la Constitución, los tratados y las leyes.

## VII. Visión

Ser una autoridad de prestigio nacional e internacional, que impulsa eficazmente la competencia en los mercados, cuyas opiniones, estudios y resoluciones contribuyen al crecimiento económico y al bienestar de los mexicanos, y que es referente obligado en las decisiones de política pública por su apego a los valores de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y excelencia.

## VIII. Valores institucionales

- *Legalidad:* Que los actos de la Comisión se realicen con estricto apego a la Constitución, los tratados y las leyes, para garantizar la seguridad jurídica de los agentes económicos.
- *Imparcialidad:* Que las decisiones de la Comisión se tomen sin sesgo, prejuicios, intereses o tratos diferenciados hacia las partes involucradas.
- *Objetividad:* Que las resoluciones de la Comisión se sujeten a las circunstancias reales de los acontecimientos y estén basadas en criterios, evidencia y procedimientos analíticos económica y jurídicamente sólidos y no en interpretaciones subjetivas.
- *Transparencia:* Que los procedimientos de la Comisión sean claros y la información que genere sea accesible a toda la población, protegiendo la información clasificada como confidencial o reservada en términos de la ley.
- *Excelencia:* Que la Comisión sea una institución de vanguardia cuya estructura, organización y operación impulse el desarrollo personal y el trabajo en equipo, y que logre los más altos estándares de eficiencia, eficacia y calidad.

## IX. Objetivos

Para desarrollar su Misión y realizar su Visión, en el marco de actuación establecido por sus valores institucionales, la COFECE se ha planteado cuatro objetivos principales:

- 1.** Cumplir con el mandato constitucional y legal en materia de competencia económica.
- 2.** Promover los beneficios y la cultura de la competencia entre los actores económicos y en la sociedad en general.
- 3.** Contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la sociedad a través del impulso a la libre competencia en los mercados.
- 4.** Ser una institución de excelencia, reconocida por su apego a la legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y profesionalismo.

## X. Líneas estratégicas

En consideración de los objetivos, el diagnóstico y el análisis FODA, la COFECE plantea las siguientes líneas estratégicas para guiar su trabajo durante el periodo 2014-2017.

### ***OBJETIVO I: Cumplir con el mandato constitucional y legal en materia de competencia económica.***

- I.1** Emitir resoluciones e imponer sanciones oportunas y contundentes en los casos en que se viole la legislación de competencia.
- I.2** Fortalecer las actividades de inteligencia para facilitar tanto la detección como el combate a las conductas anticompetitivas.
- I.3** Implementar mecanismos que garanticen la solidez de los procedimientos para su debido sustento jurídico y económico.
- I.4** Desarrollar los recursos humanos de la Comisión mediante la capacitación y la especialización para asegurar que cuenten con conocimiento integral del marco jurídico y de los fundamentos económicos de la competencia económica.
- I.5** Mejorar el análisis, tanto económico como jurídico, gracias a la revisión de casos resueltos, la aplicación de mejores prácticas y la discusión de experiencias de otros países.
- I.6** Abrir espacios de reflexión y discusión económica y jurídica con instituciones y agentes económicos en materia de competencia económica.
- I.7** Establecer mecanismos de coordinación con autoridades de competencia de otros países en los procedimientos que lo requieran.

***OBJETIVO II: Promover los beneficios y la cultura de la competencia entre los actores económicos y en la sociedad en general.***

- II.1** Emitir opiniones dirigidas a los legisladores y reguladores de manera oportuna durante los procesos de discusión para la creación o modificación de leyes, reglamentos y otras normas que puedan afectar la competencia económica.
- II.2** Impulsar la creación de espacios de discusión con los reguladores sectoriales, para fomentar la aplicación de los principios de la competencia económica en los ámbitos regulados correspondientes.
- II.3** Impulsar la eliminación de barreras a la competencia económica previstas en la normativa correspondiente a los ámbitos federal, estatal y municipal.
- II.4** Promover los principios y ventajas de la competencia económica entre la iniciativa privada, a través del diálogo con los organismos empresariales, así como de la difusión de estudios de competencia, resoluciones y guías.
- II.5** Fortalecer la vinculación de la Comisión con la comunidad involucrada en la materia de competencia económica, incluyendo las barras de abogados, las organizaciones de economistas, las organizaciones de consumidores, los centros de investigación, los académicos y los practicantes, para establecer mecanismos de consulta, difundir buenas prácticas y facilitar el cumplimiento de la Ley.
- II.6** Promover los estudios y las discusiones públicas en materia de competencia económica, con la participación tanto del sector académico como con la de la sociedad en general.
- II.7** Proponer acciones de educación en materia de competencia económica, en colaboración con instituciones educativas, la sociedad civil y los tres niveles de gobierno.
- II.8** Desarrollar una estrategia de comunicación para difundir los beneficios de la competencia económica al igual que el trabajo de la Comisión entre la población.
- II.9** Participar activamente en foros nacionales e internacionales, así como en las redes que agrupen autoridades de competencia y regulación de otros países, para promover el intercambio de mejores prácticas, colaboración y ayuda mutua.

***OBJETIVO III: Contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la sociedad a través del impulso a la libre competencia en los mercados.***

- III.1** Priorizar el trabajo de la Comisión hacia los sectores y subsectores económicos que tienen mayor incidencia sobre el crecimiento económico, los bienes de consumo generalizado, el gasto del segmento poblacional de bajos ingresos, los que tienen impacto transversal hacia otros sectores y los que presentan intervenciones o regulaciones restrictivas.
- III.2** Fortalecer y ampliar los esfuerzos proactivos de la Comisión en la detección, al igual que en la atención de problemas de competencia en sectores y subsectores prioritarios.
- III.3** Realizar estudios sectoriales que detecten fallas de mercado, problemas de competencia, barreras a la competencia o de acceso a insumos esenciales e identificar las acciones más eficientes para solucionarlos o mitigarlos, para lo cual se tomará en cuenta la información que aporten las autoridades y organizaciones civiles.
- III.4** Impulsar la revisión de los efectos de la regulación sobre la competencia económica, en coordinación con los reguladores sectoriales para realizar las acciones que correspondan de acuerdo con la Constitución y la Ley.
- III.5** Colaborar con los reguladores y las asociaciones de consumidores en la detección de posibles prácticas que afecten al proceso de competencia.
- III.6** Implementar mecanismos que promuevan, faciliten y democratizan el acceso de los particulares a los procedimientos de denuncia de problemas de competencia económica ante la Comisión.
- III.7** Evaluar el impacto de las principales resoluciones de la Comisión en el bienestar de los consumidores, en la eficiencia de los mercados y en el proceso de competencia y libre concurrencia.

**OBJETIVO IV: Ser una institución de excelencia, reconocida por su apego a la legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y profesionalismo.**

- IV.1** Instrumentar mecanismos que promuevan y garanticen el desempeño ético, apegado a los valores institucionales por parte del personal de la Comisión.
- IV.2** Blindar la imparcialidad del trabajo institucional mediante el establecimiento de normativa de contacto entre los servidores públicos de la Comisión y los agentes económicos o sus representantes.
- IV.3** Desarrollar y socializar una estrategia global de máxima transparencia, al igual que de rendición de cuentas, aplicable a todas las actividades de la Comisión, observando las obligaciones legales en la materia.
- IV.4** Celebrar y ampliar los acuerdos de cooperación con autoridades de competencia de otros países para fortalecer el intercambio de información, el análisis económico y jurídico y la adopción de las mejores prácticas.
- IV.5** Simplificar los trámites y procedimientos de la Comisión, eliminando cargas regulatorias innecesarias a los agentes económicos.
- IV.6** Implementar un sistema de gestión de calidad en los procesos sustantivos de la Comisión, para analizar, estandarizar y establecer su mejora continua.
- IV.7** Promover el uso de tecnologías de la información y comunicación para fortalecer la seguridad de los datos, mejorar la eficiencia operativa y facilitar las gestiones de los agentes económicos ante la Comisión.
- IV.8** Emitir criterios técnicos y lineamientos para el cumplimiento de las atribuciones legales y el desarrollo de los procesos sustantivos, a efecto de guiar las actividades de la Comisión y otorgar certeza jurídica a los agentes económicos, considerando los resultados de las consultas públicas que se realicen para tales efectos.
- IV.9** Establecer políticas de reclutamiento, capacitación, estímulos, promoción y evaluación del desempeño del personal, para asegurar la atracción, retención y desarrollo del talento humano.

## XI. Sectores y subsectores prioritarios

Las autoridades de competencia en las diversas jurisdicciones del mundo enfrentan el importante reto de cumplir con el mandato que les ha sido encomendado, sujeto a las restricciones presupuestarias y temporales que les fija su entorno. Ante ello, un instrumento importante para maximizar el impacto de sus intervenciones y optimizar el uso de sus recursos, es establecer una estrategia de priorización.

La importancia de la priorización en las políticas públicas ha sido enfatizada por la Red Internacional de Competencia Económica (RICE; ICN, por sus siglas en inglés) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés).<sup>7, 8</sup> Ambas instituciones establecen que una adecuada estrategia de priorización permite que los esfuerzos institucionales se orienten de forma adecuada hacia los objetivos más relevantes y que el uso de los recursos públicos sea de forma eficiente. Además, la identificación de prioridades, en coordinación con adecuadas políticas de transparencia y rendición de cuentas, favorece el ejercicio de gobierno y fortalece el desarrollo institucional, que permite el mejor desempeño de una autoridad de competencia en favor de los mercados y de los consumidores.

Por estas razones, la COFECE ha decidido establecer una estrategia de priorización a fin de enfocarse en los sectores económicos que le permitan maximizar la efectividad de sus intervenciones, sin que esto implique que no se atiendan problemas de competencia en otros sectores. Para ello, la Comisión ha definido seis criterios, mediante los cuales establecerá los sectores que deberán ser prioritarios para el periodo 2014-2017. Los criterios de priorización son los siguientes:

- **Crecimiento económico**, identifica aquellos sectores que, por su tamaño de mercado y tasa de crecimiento, contribuyen en mayor medida al PIB nacional.
- **Consumo generalizado**, enfatiza a los sectores productores de bienes y servicios de mayor demanda entre la población en general.
- **Impacto transversal**, señala los sectores y mercados donde se producen bienes y servicios intermedios que son insumos para la producción de bienes y servicios de consumo final.
- **Hogares de menores ingresos**, destaca los sectores que producen bienes y servicios que tienen mayor impacto en el gasto de las familias con mayores carencias económicas.
- **Sectores regulados**, acentúa los sectores económicos en los que existen regulaciones y/o prácticas gubernamentales que podrían crear barreras a la competencia.
- **Riesgo de conductas monopólicas**, identifica las características de los mercados y las regulaciones que puedan facilitar los acuerdos colusivos o el abuso de poder sustancial.

---

7. ICN. 2010. "Chapter 1. Strategic Planning and Priorisation", *Agency Effectiveness Handbook*. Disponible en: <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc744.pdf>.

8. UNCTAD. 2013. "Establecimiento de prioridades y asignación de recursos para aumentar la eficiencia de los organismos". Disponible en [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciclpd20\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciclpd20_es.pdf).

Con base en estos criterios, la COFECE ha decidido analizar en el corto plazo las condiciones de competencia del sector financiero y la cadena agroalimentaria de algunos productos de la canasta básica, a través de estudios de mercado.

Asimismo, derivado de la reforma en materia energética aprobada recientemente por el H. Congreso de la Unión, la COFECE incorporará en el corto plazo al energético como parte de los sectores a los que dedicará recursos de forma prioritaria. El incremento en la competencia en los mercados del sector energético permitirá que se mejore la calidad en la provisión y se reduzca el precio de los energéticos tanto para las empresas como para los hogares mexicanos. Esto a su vez permitirá que se incremente la competitividad de las empresas que producen en nuestro país.

Aunado a los sectores antes mencionados, para la COFECE es prioritario fortalecer el trabajo que ya realiza de forma permanente en torno a las contrataciones gubernamentales. Esta es una actividad transversal de gran relevancia para diversos sectores y subsectores económicos. Por ello, se ha creado un grupo de trabajo permanente para el análisis de las compras gubernamentales de manera continua durante los cuatro años contemplados en este Plan Estratégico.

Con el propósito de garantizar la pertinencia y relevancia en los Programas Anuales de Trabajo de la COFECE, el Pleno revisará cada año los criterios de definición de sectores prioritarios y la lista a estudiarse en ese periodo, a la luz de posibles cambios en los mercados, de mandatos legales de estudios del estado de la competencia en distintos sectores, o del surgimiento de nuevos problemas potenciales de competencia. El objetivo de cualquier estudio de mercado siempre será la identificación de problemas o potenciales problemas de estructura de mercado, regulaciones restrictivas y posibles conductas anticompetitivas que puedan ameritar una acción en el ámbito de la Comisión.

Al mismo tiempo que se atienden estos sectores prioritarios, la COFECE continuará cumpliendo con su deber legal para dar trámite a las promociones de los particulares conforme a la LFCE. Por ello, si bien todos los casos deberán ser contrastados con los principios de priorización, su análisis y atención deberán ser determinados caso por caso atendiendo al contexto jurídico y económico vigente en ese momento.



## XII. Proyectos de inicio inmediato

Para concretar algunas de las principales líneas estratégicas, la COFECE ha perfilado una serie de proyectos específicos que deberán valorarse a detalle y emprenderse de forma inmediata:

1. Crear una Unidad de Inteligencia que monitoree los mercados, identifique riesgos de competencia, acopie información estratégica y establezca líneas de indagación.
2. Estandarizar y certificar los procedimientos críticos de la COFECE, para mejorar su eficiencia, solidez técnica, calidad, al igual que fortalecer la transparencia.
3. Instrumentar un sistema de trámites electrónicos, para mejorar la operación técnica, la seguridad de la información y simplificar las gestiones ante la COFECE.
4. Publicar por lo menos ocho lineamientos y criterios técnicos en materia de competencia económica y libre concurrencia, de conformidad con lo establecido en la LFCE.
5. Definir e implementar una estrategia formal de abogacía, comunicación social, transparencia y rendición de cuentas.
6. Suscribir convenios de colaboración y mecanismos de coordinación con instituciones afines a la Comisión, así como con los reguladores sectoriales.
7. Diseñar e implementar un sistema de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de personal.
8. Definir y establecer mecanismos para evaluar cuantitativa y cualitativamente el impacto económico de las actuaciones de la Comisión.
9. Definir y establecer un sistema de evaluación del desempeño institucional.
10. Definir e implementar un sistema de control interno, para contar con un esquema preventivo que asegure el cumplimiento del marco jurídico aplicable a la COFECE, de los objetivos y metas institucionales, el uso eficiente del presupuesto, así como la transparencia y rendición de cuentas.
11. Establecer el Premio Nacional de Competencia Económica para promover los estudios y las discusiones públicas en la materia, con la participación del sector académico.

Estos proyectos deberán incorporarse en el Programa Anual de Trabajo 2014 para proceder de inmediato a su implementación. Los proyectos que por su naturaleza, complejidad y alcance deban continuar su proceso de implementación por más de un año, deberán de ser incorporados en los programas anuales subsecuentes, conforme corresponda.

### **XIII. Indicadores de desempeño**

Con el propósito de medir el desempeño institucional, y con el objeto de dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la COFECE, se establecerán indicadores a nivel de gestión y de resultados, entre los cuales se incluirán los siguientes:

- 1.** Avance de México en el Subíndice de Políticas Antimonopólicas del Índice Global de Competitividad del FEM.
- 2.** Posición de la COFECE en la evaluación de autoridades de competencia a nivel internacional elaborada por el GCR.
- 3.** Efectividad en la aplicación de las opiniones emitidas hacia los legisladores y reguladores.
- 4.** Razón de los beneficios económicos directos a los consumidores generados por las actuaciones de la COFECE sobre el costo total del organismo para el erario.
- 5.** Índices de clima organizacional y desarrollo institucional.
- 6.** Porcentaje de casos ganados por la COFECE sobre el total de los casos de resoluciones y sanciones que se resolvieron ante los tribunales.
- 7.** Porcentaje del monto de multas impuestas por la COFECE no ampaadas respecto del total del monto resuelto.
- 8.** Avances en la implantación de los sistemas de gestión de calidad y estandarización de procesos críticos.

## Siglas y acrónimos

**CFC**, Comisión Federal de Competencia

**CIDAC**, Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.

**CMA\***, *Competition & Markets Authority*

**COFECE o Comisión**, Comisión Federal de Competencia Económica

**CPEUM**, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**DOF**, Diario Oficial de la Federación

**FEM**, Foro Económico Mundial

**FODA**, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**GCR\***, *Global Competition Review*

**ICN\***, *International Competition Network*

**IGC**, Índice Global de Competitividad

**LFCE**, Ley Federal de Competencia Económica

**PIB**, Producto Interno Bruto

**PND**, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

**RICE**, Red Internacional de Competencia Económica

**SHCP**, Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**UNCTAD\***, *United Nations Conference on Trade and Development*

\*Por sus siglas en inglés.

## Directorio

**Alejandra Palacios Prieto**

Comisionada Presidente

**Pedro Adalberto González Hernández**

Secretario Ejecutivo

**Fidel Gerardo Sierra Aranda**

Director General de Asuntos Jurídicos

**Sergio López Rodríguez**

Director General de Asuntos Contenciosos

**Sara Gabriela Castellanos Pascacio**

Directora General de Estudios Económicos

**José Luis Ambriz Villalpa**

Director General de Concentraciones

**José Eduardo Mendoza Contreras**

Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Relativas

**Francisco Rodrigo Téllez García**

Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Absolutas

**Carlos Mena Labarthe**

Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales

**David Lamb de Valdés**

Director General de Enlace

**Octavio Díaz García de León**

Director General de Administración

**José Nery Pérez Trujillo**

Director General de Planeación y Evaluación





**cofece**

Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica



