

recomendaciones
para el cumplimiento
de la Ley Federal
de Competencia
Económica dirigidas
al sector privado

El presente trabajo es una herramienta para que el público conozca los aspectos básicos del Derecho de la Competencia Económica. No es una interpretación oficial de la Comisión Federal de Competencia Económica (la Comisión o COFECE) respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, de las Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica ni de ninguna otra disposición legal aplicable en la materia, por lo que no podrá ser utilizada para vincular a la Comisión por motivo alguno. La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones legales en materia de competencia económica sin atender al presente documento.

Índice

1. Introducción	5
1.1 ¿Qué es la competencia?	5
1.2 Beneficios de la competencia	5
1.3 Política de competencia	6
1.4 Antecedentes	7
1.5 Objetivo del documento	7
1.6 Estructura del documento	8
2. Aspectos sobre la LFCE que todos los Agentes Económicos deben conocer	9
2.1 Generalidades sobre la LFCE	9
2.2 Las prácticas prohibidas por la LFCE en materia de competencia	9
2.2.1 Prácticas monopólicas absolutas (colusión)	9
2.2.2 Prácticas monopólicas relativas (abuso de poder dominante)	10
2.2.3 Concentraciones ilícitas	12
2.2.4 Sanciones aplicables	13
2.2.5 Ejemplos de sanciones que ha impuesto la autoridad de competencia mexicana	14
2.2.6 La colaboración con una autoridad pública no exime del cumplimiento de la LFCE	19
2.3 Importancia de cumplir cabalmente con la LFCE	20
3. Recomendaciones para la implementación de un programa efectivo de cumplimiento de la LFCE	21
3.1 Generación de una cultura corporativa de cumplimiento de la LFCE	21
3.1.1 Hacer visible el compromiso	21
3.1.2 Reconocer la importancia de cumplir con la LFCE	22
3.1.3 Generar códigos de ética o de conducta	22
3.1.4 Generar sinergias con otros programas de cumplimiento	22
3.2 Nombramiento de una persona encargada del cumplimiento y el uso de los recursos asignados para este propósito	22
3.2.1 Persona encargada y funciones	22
3.2.2 Recursos	23
3.3 Programa de cumplimiento en materia de competencia basado en evaluación de riesgos	23
3.3.1 Elaborar un mapa de riesgos de la organización	23
3.3.2 Identificar a las personas con mayor exposición al riesgo	26
3.3.3 Mantener la vigencia de los programas	26
3.4 Elaboración de guías, manuales y políticas	27
3.4.1 Plasmar reglas de actuación y/o controles internos para cada riesgo	27
3.4.2 Capacitar al personal de la organización	28
3.5 Monitoreo, auditoría y denuncias internas	29
3.5.1 Monitoreo	29
3.5.2 Auditorías	29
3.5.3 Denuncias internas	30
3.6 Acciones disciplinarias internas	30
3.7 Evaluación del programa de competencia	31

4. Recursos que ofrece la LFCE	33
4.1 Programa de inmunidad	33
4.2 Procedimientos de dispensa y reducción del importe de multas	35
4.3 Denuncias y reportes de prácticas anticompetitivas	35
4.3.1 Denuncias	35
4.3.2 Reportes	36
4.4 Para quienes tienen dudas y quieren solventarlas frente a la autoridad	36
4.4.1 Opiniones formales	36
4.4.2 Orientación general	37
5. Referencias útiles	38
5.1 Relacionadas con la COFECE	38
5.1.1 Instrumentos jurídicos	38
5.1.2 Documentos institucionales	38
5.1.3 Resoluciones de la COFECE	38
5.1.4 Documentos de divulgación	38
5.2 Emitidas por otros organismos	39

1. Introducción

1.1 ¿Qué es la competencia?

El esfuerzo que realizan dos o más personas, comercios o empresas, para incrementar su participación en el mercado, ofreciendo más opciones de productos y servicios de mayor calidad a mejores precios.

1.2 Beneficios de la competencia

Cuando existe un ambiente de competencia, el éxito de cada empresa está determinado por su capacidad para conquistar la preferencia del consumidor. Así, la competencia en los mercados facilita y estimula una mayor oferta y diversidad de productos y servicios, a menores precios y con mayor calidad. De esta forma, la competencia incrementa el poder adquisitivo y el bienestar de los consumidores. También, permite a las empresas acceder a insumos en condiciones competitivas, las incentiva a innovar y a ser más productivas. Por todo lo anterior, la competencia conlleva un círculo virtuoso que genera crecimiento y desarrollo económicos.

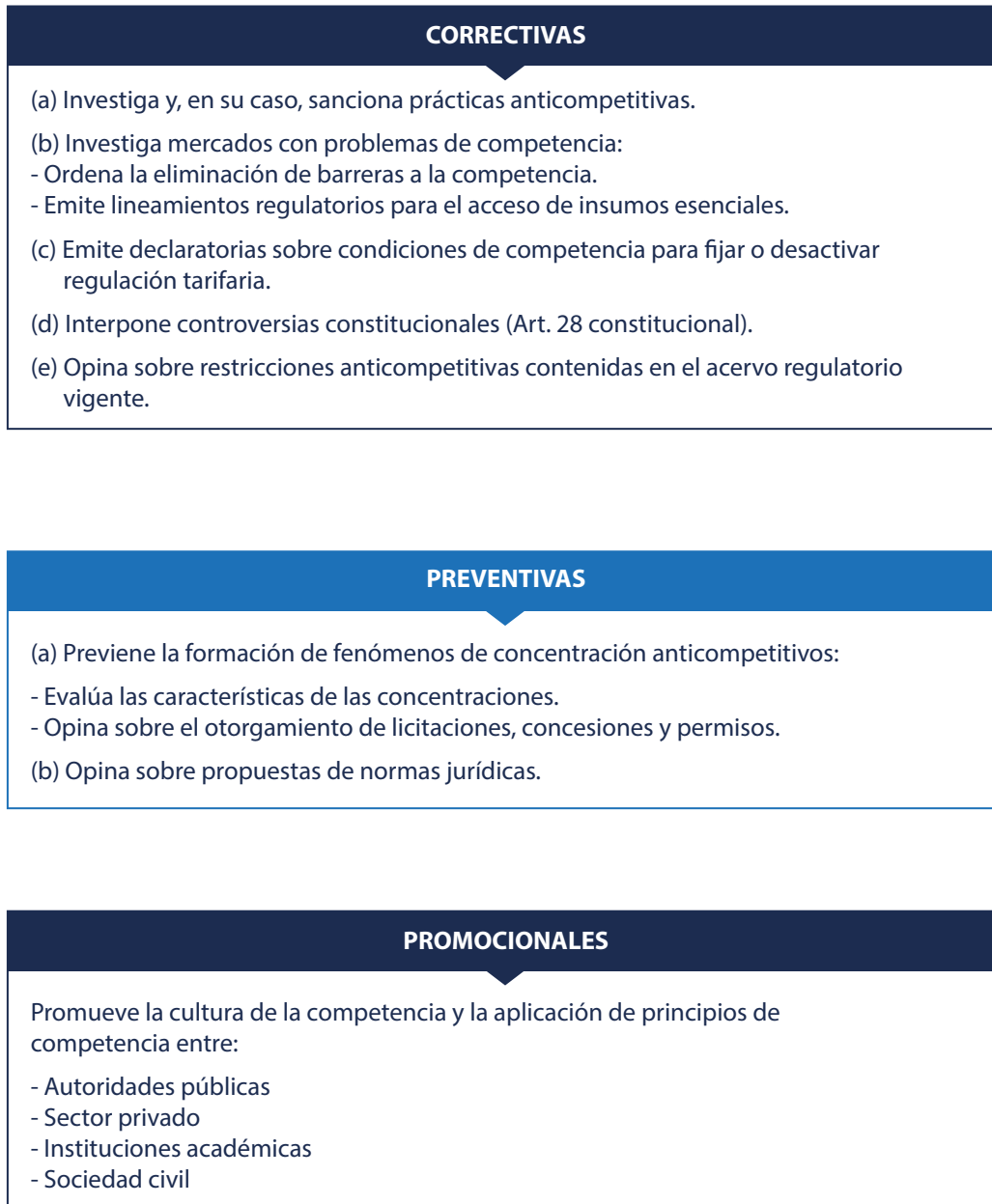
Figura 1. Beneficios de la competencia



1.3 Política de competencia

La política de competencia consiste en una serie de instrumentos que utiliza el Estado para proteger y promover la eficiencia de los mercados en beneficio del consumidor. Dicha política está basada, principalmente, en la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) y la institución que la aplica, la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión), la cual cuenta con una serie de atribuciones correctivas, preventivas y de promoción. Éstas se resumen en la Figura 2.

Figura 2. Atribuciones de la autoridad de competencia



1.4 Antecedentes

En México, la competencia económica es un bien tutelado por el artículo 28 constitucional. Aunque la primera ley de la materia data de 1992, el sistema fue reforzado recientemente a través de una reforma constitucional (2013) y la emisión de la nueva Ley Federal de Competencia Económica (2014) (LFCE o Ley). A raíz de estos sucesos, el país ha pasado por un importante proceso de fortalecimiento institucional. Los principales momentos en la evolución del marco institucional y jurídico de competencia se muestran en la Figura 3.

Figura 3. Evolución del marco institucional y jurídico de competencia en México



1.5 Objetivo del documento

Ante este nuevo escenario normativo, la COFECE emite este documento con el objetivo de realizar recomendaciones y facilitar el cumplimiento de la LFCE y la normativa relacionada, dirigido a empresas, profesionistas, cámaras y asociaciones empresariales y agrupaciones de profesionistas. En adelante, se utilizará el término **organización** para referirse a cualquiera de estos agentes.

Procurar el estricto cumplimiento de la LFCE no sólo beneficia a la sociedad, sino además permite a las organizaciones disminuir riesgos de contingencias legales y económicas que podrían dañar sus finanzas y su reputación. Asimismo, evita que las personas que integran las organizaciones pudieran enfrentar sanciones administrativas, civiles e incluso penales.

Este esfuerzo de la COFECE sigue las mejores prácticas internacionales. Diversos organismos (gubernamentales y no gubernamentales), resaltan la importancia de respetar los marcos jurídicos en materia de competencia, para

asegurar un funcionamiento eficiente de los mercados y generar beneficios económicos a la sociedad. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en sus *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, incluye una sección (el capítulo X) a este respecto; por su parte, la Cámara Internacional de Comercio publicó una guía para cumplimiento de normativas antimonopolio dirigida a empresarios de todos los países. Asimismo, otras autoridades de competencia generan documentos similares para los empresarios de sus respectivas jurisdicciones.¹

1.6 Estructura del documento

En adelante se abordarán los siguientes temas:

- a) Aspectos sobre la LFCE que todos los agentes económicos deben conocer.
 - Generalidades de la Ley, prácticas prohibidas y consecuencias jurídicas.
 - Ejemplos de casos y sanciones impuestas.
 - El cumplimiento de la LFCE como (i) una cuestión vital para el buen nombre y reputación de un agente económico, y (ii) un factor que genera certidumbre jurídica.
- b) Recomendaciones para la implementación de un programa efectivo de cumplimiento de la LFCE.
- c) Recursos que ofrece la LFCE para aquéllos que hayan incurrido en conductas violatorias, para aquéllos afectados por las conductas anticompetitivas y para quienes tienen dudas respecto del alcance o interpretación de la normativa.
- d) Referencias útiles relacionadas con la COFECCE emitidas por otras autoridades y organismos.

¹ En la sección 5.2 de este documento se puede encontrar un listado con referencias en este sentido.

2. Aspectos sobre la LFCE que todos los Agentes Económicos deben conocer

2.1 Generalidades sobre la LFCE

La LFCE tiene por objeto promover, proteger y garantizar la libre concurrencia y la competencia económica; así como prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, prácticas monopólicas, concentraciones ilícitas, barreras a la libre concurrencia y competencia económica, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

Esta Ley es aplicable a todas las áreas de la actividad económica y de observancia general en la República Mexicana. Todos los agentes económicos están sujetos al cumplimiento y observancia de la LFCE, entendiéndose como agente económico a toda persona física o moral, con o sin fines de lucro, dependencias y entidades de la administración pública (en sus tres niveles), paraestatales y organismos autónomos, asociaciones, cámaras empresariales, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos, o cualquier otra forma de participación en la actividad económica.^{2,3}

En adelante, también se utilizará el término **Agente Económico** para referirse a las organizaciones definidas anteriormente.

2.2 Las prácticas prohibidas por la LFCE en materia de competencia

De conformidad con la LFCE existen dos tipos de prácticas monopólicas sancionables: las prácticas monopólicas absolutas y las prácticas monopólicas relativas. Asimismo, la Ley identifica como una práctica prohibida las concentraciones ilícitas.

2.2.1 Prácticas monopólicas absolutas (colusión)

Las prácticas monopólicas absolutas son acuerdos entre agentes económicos competidores entre sí, que tienen como objeto o efecto:

- manipular o fijar el precio de venta o compra;
- restringir la producción o compra de bienes;
- repartir clientela o mercados;
- coordinar posturas en licitaciones o concursos; e
- intercambiar información con el objeto o efecto de llevar a cabo cualquiera de las conductas anteriores.

Los Agentes Económicos o personas físicas responsables pueden ser sancionados por:

- a) cometer o haber participado directamente o indirectamente en la práctica, o
- b) haber coadyuvado, propiciado o inducido la misma.

Las prácticas monopólicas absolutas, también llamadas “colusorias” o cárteles económicos, requieren la existencia de contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre competidores, los cuales no necesariamente deben constar por escrito. La autoridad puede inferir estos actos y acreditar su existencia a través de pruebas indirectas.

² Paráfrasis del artículo 3, fracción I de la LFCE.

³ Conforme al artículo 6 de la LFCE, no constituyen monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas determinadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). No obstante, los Agentes Económicos que tengan a su cargo las funciones a que se refiere el enunciado anterior, estarán sujetos a lo dispuesto por la LFCE respecto de los actos que no estén expresamente comprendidos en dichos supuestos. Adicionalmente, conforme al artículo 7 de la LFCE, no constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores constituidas conforme a la legislación de la materia para la protección de sus propios intereses. Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se conceden a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que se otorguen a los inventores y perfeccionadores para el uso exclusivo de sus inventos o mejoras. Los Agentes Económicos referidos en los dos enunciados anteriores estarán sujetos a lo dispuesto en la LFCE respecto de los actos que no estén expresamente comprendidos dentro de la protección que señala el artículo 28 de la CPEUM.

Es también importante recordar que la LFCE castiga tanto el objeto (propósito) como el efecto (consecuencia). Para mayor referencia acerca de las prácticas monopólicas absolutas se recomienda consultar el documento denominado 'Herramientas de Competencia Económica' emitido por la COFECE, así como los artículos 53 de la LFCE y 3 de las Disposiciones Regulatorias (DR).

El contacto entre competidores genera el mayor riesgo en materia de competencia económica. Por ello, en este tema se recomienda ejercer la mayor prudencia y cuidado.

2.2.2 Prácticas monopólicas relativas (abuso de poder dominante)

Las prácticas monopólicas relativas son aquellos actos que realiza una o varias empresas u Agentes Económicos con poder sustancial de mercado, con el objeto o efecto de:

- desplazar indebidamente a un Agente Económico,
- impedirle su acceso a un mercado, o
- establecer ventajas exclusivas en favor de uno o varios Agentes Económicos.

Poder sustancial de mercado se define, en términos generales, como la capacidad de fijar precios o restringir el abasto, sin que los competidores puedan contrarrestar dicho poder.

Sólo pueden considerarse prácticas monopólicas las conductas señaladas en la Figura 4.

Figura 4. Conductas que pueden considerarse prácticas monopólicas relativas

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La fijación, imposición o establecimiento entre agentes económicos que no son competidores entre sí, de la comercialización o distribución exclusiva de bienes o servicios por razón de sujeto, situación geográfica o por periodos determinados. Asimismo, la imposición de la obligación de no fabricar o distribuir en un periodo determinado.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE REVENTA

La imposición del precio o demás condiciones que un distribuidor o proveedor deba observar al prestar, comercializar o distribuir bienes o servicios.

VENTAS ATADAS

La venta condicionada a comprar, adquirir, vender o proporcionar otro bien o servicio normalmente distinto o sobre bases de reciprocidad.

EXCLUSIVIDADES

La venta o compra sujeta a la condición de no usar, adquirir o vender los bienes o servicios de un tercero.

NEGATIVA DE TRATO

La acción unilateral de negarse a vender a personas determinadas bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros.

BOICOT

La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a éstos para ejercer presión sobre algún agente económico o para rehusarse a vender o adquirir bienes o servicios a dicho agente.

DEPREDACIÓN DE PRECIOS

La venta por debajo de costos acompañada de elementos que permiten presumir la posibilidad de recuperar las pérdidas con aumentos futuros en los precios.

DESCUENTOS POR LEALTAD O VENTAS CONDICIONADAS

El otorgamiento de descuentos, incentivos o beneficios a un comprador condicionado a no usar, adquirir o vender los productos o servicios de un tercero; o condicionar la venta al requisito de no proporcionar o vender estos productos a terceros.

SUBSIDIOS CRUZADOS

El uso de las ganancias obtenidas por la venta o prestación de un bien o servicio para financiar las pérdidas incurridas por la venta o prestación de otro bien o servicio.

DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

El establecimiento de distintos precios o condiciones de venta o compra para diferentes compradores o vendedores en condiciones equivalentes.

ELEVACIÓN DE COSTO A RIVALES

La acción de uno o varios agentes económicos cuyo objeto o efecto sea incrementar directa o indirectamente los costos, obstaculizar el proceso productivo o reducir la demanda que enfrenta otro agente económico.

OBSTÁCULOS A LA ADQUISICIÓN DE UN INSUMO ESENCIAL

La denegación, restricción de acceso o acceso en condiciones discriminatorias a un insumo esencial.

ESTRECHAMIENTO DE MÁRGENES

La reducción de márgenes entre el precio de acceso a un insumo esencial y el precio del bien o servicio final ofrecido al consumidor final que requiere dicho insumo para su producción.

Las definiciones anteriores son para fines informativos. Para conocer la definición exacta, consultar el artículo 56 de LFCE.

Este tipo de conductas pueden tener dos resultados muy distintos: constituir una estrategia comercial eficiente, o bien dañar la competencia. Por ello, una práctica de esta naturaleza no será considerada ilícita si el agente económico demuestra que genera ganancias en eficiencia e incide favorablemente en el proceso de competencia y libre concurrencia superando sus posibles efectos anticompetitivos, y resulta en una mejora del bienestar del consumidor.

Para mayor referencia acerca de las prácticas monopólicas relativas, se recomienda consultar el documento denominado 'Herramientas de Competencia Económica' emitido por la COFECE, así como los artículos 54 a 56 de la LFCE y los artículos 4 a 9 de las DR.

2.2.3 Concentraciones ilícitas

En términos de la LFCE, una concentración es la fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se unan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general, que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros Agentes Económicos.

Generalmente, las empresas se concentran con el objetivo de expandir mercados y aumentar su eficiencia, lo que puede traer beneficios a los consumidores. Sin embargo, algunas concentraciones pueden generar estructuras anticompetitivas. Dado lo anterior, el artículo 62 de la LFCE señala como ilícitas aquellas concentraciones que tengan por objeto o efecto obstaculizar, disminuir, dañar o impedir la libre competencia o la competencia económica.

Con el propósito de evitar la realización de concentraciones que pudieran tener los efectos mencionados, el artículo 86 de la LFCE señala aquellas concentraciones que deben ser notificadas a la COFECE antes de llevarse a cabo en atención a umbrales específicos, mismos que se detallan en la Figura 5. La COFECE tiene facultades para autorizar, no autorizar o sujetar al cumplimiento de condiciones las transacciones notificadas.⁴ Asimismo, la COFECE tiene un año para investigar aquellas concentraciones que no requieran ser notificadas previamente a la Comisión (Artículo 65 de la LFCE).

Figura 5. Umbrales para la notificación de concentraciones

UNA CONCENTRACIÓN DEBE NOTIFICARSE:		
Cuando la transacción implique un monto superior a 18 millones de veces el SMGDVDF.**	Cuando la transacción implique la acumulación del 35% o más de los activos o acciones de un Agente Económico, cuyas ventas anuales o activos en territorio nacional sean más de 18 millones de veces el SMGDVDF.	Cuando la transacción implique la acumulación de activos o capital social superior a 8 millones 400 mil veces el SMGDVDF** y que las ventas anuales de los Agentes Económicos participantes, de forma conjunta o separada, importen más de 48 millones de veces el SMGDVDF.***

* Esto equivale a \$1,261,800,000.00 MXN.

** Esto equivale a \$588,840,000.00 MXN.

*** Esto equivale a \$3,364,800,000.00 MXN.

+ SMGDVDF: Salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal.

Para determinar si una concentración representa un riesgo a la competencia, la COFECE analiza:

- Si la concentración confiere o puede conferir poder sustancial al agente económico que resulte de la concentración, o incremente este poder.
- Si la operación tiene o puede tener por objeto o efecto establecer barreras a la entrada, desplazar indebidamente a otros agentes o impedirles su entrada al mercado.
- Si la transacción tiene por objeto o efecto facilitar la realización de prácticas monopólicas.

Los artículos 63 y 64 de la LFCE explican con más detalle el tipo de análisis que la COFECE realiza en materia de concentraciones. Para mayor referencia se recomienda consultar el documento de la COFECE denominado

4 Independientemente de ello, la COFECE puede investigar cualquier concentración que pudiera presumirse *ilícita* (en el transcurso del primer año a partir de su realización), aunque ésta no sea notificable.

'Herramientas de Competencia Económica', así como los 'Criterios técnicos para el cálculo de un índice cuantitativo para medir la concentración del mercado.'

2.2.4 Sanciones aplicables

La LFCE prevé la imposición de sanciones severas a quienes realicen prácticas monopólicas absolutas, prácticas monopólicas relativas y concentraciones ilícitas. Éstas son de diversa índole y se describen a continuación.

Sanciones administrativas

Dependiendo del tipo de conducta y la gravedad de la misma, la autoridad de competencia económica puede:

- ordenar la corrección o supresión de la práctica monopólica o concentración ilícita de que se trate;
- multar a los agentes económicos que lleven a cabo prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas hasta por el 8% de sus ingresos anuales;
- multar a los agentes económicos que lleven a cabo prácticas monopólicas absolutas hasta por el 10% de sus ingresos anuales;
- inhabilitar para ejercer como consejero, administrador, director, gerente, directivo, ejecutivo, agente, representante o apoderado en una persona moral hasta por un plazo de cinco años e imponer multas hasta por el equivalente a doscientas mil veces el salario mínimo general diario vigente para el Distrito Federal (SMGDVDF)^{5,6} a quienes participen directa o indirectamente en prácticas monopólicas, en representación o por cuenta y orden de personas morales; y
- multar hasta por el equivalente a ciento ochenta mil veces el SMGDVDF⁷, a quienes hayan coadyuvado en la comisión de prácticas monopólicas.

Sanciones penales

Se podrá sancionar con prisión de cinco a diez años y multa desde mil hasta diez mil veces el SMGDVDF⁸, a quien celebre, ordene o ejecute contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre agentes económicos competidores entre sí, cuyo objeto o efecto sea fijar precios, segmentar mercados, restringir el abasto, acordar propuestas en licitaciones o intercambiar información con tales propósitos o efectos.⁹

Asimismo, se podrá sancionar con prisión de uno a tres años y con quinientos a cinco mil veces el SMGDVDF¹⁰ de multa, a quien por sí o por interpósita persona, en la práctica de una visita de verificación, por cualquier medio altere, destruya o perturbe de forma total o parcial documentos, imágenes o archivos electrónicos que contengan información o datos, con el objeto de desviar, obstaculizar o impedir la investigación de un posible hecho delictuoso o la práctica de la diligencia administrativa, en materia de competencia.

Sanciones civiles (pago de daños y perjuicios a afectados)

Aquellas personas que hayan sufrido daños o perjuicios a causa de una práctica monopólica pueden interponer acciones judiciales ante los Tribunales Especializados en Materia de Competencia Económica, Radiodifusión y Telecomunicaciones para obtener una indemnización. Las acciones pueden ser individuales o colectivas. Para que los afectados puedan reclamar daños y perjuicios es necesario que: (i) exista una resolución firme del Pleno de la COFECE que determine la existencia de una práctica monopólica y (ii) se pruebe una relación causal entre dicha práctica y los daños y perjuicios reclamados.

5 El salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal al momento de la publicación de este documento es de \$70.10 MXN. Este valor fue establecido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 2015. Éste se utiliza en todas las referencias realizadas en este documento.

6 Esto equivale a \$14,020,000.00 MXN.

7 Esto equivale a \$12,618,000.00 MXN.

8 Esto equivale a entre \$70,100.00 MXN y \$701,000.00 MXN.

9 Sanciones por cometer una práctica monopólica absoluta.

10 Esto equivale a entre \$35,050.00 MXN y \$350,500.00 MXN.

Medidas de apremio

Además de las sanciones comentadas, la LFCE prevé que la Comisión podrá aplicar medidas de apremio para llevar a cabo sus funciones. Entre éstas, contempla multas hasta por el importe del equivalente a tres mil veces el SMGDVDF¹¹, cantidad que podrá aplicarse por cada día que transcurra sin cumplimentarse con lo ordenado, por ejemplo, por cada día que un agente continúe llevando a cabo una práctica monopólica que se ordenó suprimir. También contempla el arresto hasta por 36 horas.

2.2.5 Ejemplos de sanciones que ha impuesto la autoridad de competencia mexicana

Los cuadros 1, 2 y 3 presentan algunos ejemplos de sanciones por prácticas monopólicas absolutas.

Cuadro 1. Fijación de precios en la industria avícola

EXPEDIENTE: IO-005-2009-III	FECHA DE RESOLUCIÓN: octubre 2013
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Absoluta
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none">• Industrias Bachoco• Grupo San Antonio• Avícola Pilgrim's Pride• Tyson Operaciones• Pollos Querétaro• Unión Nacional de Avicultores (por coadyuvancia)• Seis personas físicas (en representación o por cuenta y orden de las personas morales que las empleaban).
MERCADO	Producción, distribución y comercialización de productos de la industria avícola en el Distrito Federal.
CONDUCTA ESPECÍFICA	Las empresas publicaron sus precios y el periodo en el que estarían vigentes los mismos en desplegados de la Unión Nacional de Avicultores (UNA).
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Supresión de la práctica.• Multas por 131 millones 998 mil 848 pesos.
ESTATUS JURÍDICO	En revisión judicial.

¹¹ Esto equivale a \$210,300.00 MXN.

Cuadro 2. Fijación de comisiones en servicios inmobiliarios

EXPEDIENTE: DE-019-2007	FECHA DE RESOLUCIÓN: mayo 2014
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Absoluta
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none"> • 12 agencias inmobiliarias • 11 corredores titulares de agencias inmobiliarias • 1 corredor inmobiliario independiente • Grupo Inmobiliario del Lago (GIL) (por coadyuvancia e inducción de la práctica) • AMPI Chapala (por coadyuvancia y participación)
MERCADO	Servicios del ramo inmobiliario en la Ribera del Lago de Chapala.
CONDUCTA ESPECÍFICA	Fijar la comisión a cobrar por la prestación de los servicios proporcionados por profesionales del ramo inmobiliario.
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión de la práctica. • Multas de 53 millones 230 mil 359 pesos. • Eliminación de disposiciones en el reglamento de GIL que prevén el establecimiento de porcentajes mínimos de comisión o cualquier otra forma de fijación de precios.
ESTATUS JURÍDICO	Firme
DE INTERÉS	
La investigación se inició a raíz de una denuncia interpuesta por un agente inmobiliario (más sobre denuncias en la sección 4.3).	

Cuadro 3. Coordinación en posturas de licitaciones de insulina y sueros

EXPEDIENTE: IO-003-2006	FECHA DE RESOLUCIÓN: marzo 2010
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Absoluta
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Eli Lilly y Compañía de México, S.A. de C. V. • Laboratorios Cryopharma • Probiomed • Laboratorio Pisa • Fresenius • Baxter
MERCADO	Licitaciones de insulina y suero ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
CONDUCTA ESPECÍFICA	Establecer, concertar y coordinar posturas en licitaciones públicas de insulina y suero llevadas a cabo por el IMSS.
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión de la práctica. • Multas de 151 millones de pesos.
ESTATUS JURÍDICO	Resolución firme por determinación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Amparo únicamente para los efectos de recalcular la multa.
DE INTERÉS	
La sentencia de la SCJN refrendó la validez de los análisis económicos como prueba indirecta para detectar conductas anticompetitivas.	

Los cuadros 4 y 5 muestran ejemplos de sanciones por prácticas monopólicas relativas.

Cuadro 4. Venta atada en combustibles y servicios para su traslado

EXPEDIENTE: DE-024-2010	FECHA DE RESOLUCIÓN: agosto 2013
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Relativa
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Pemex-Refinación • Pemex (por coadyuvancia)
MERCADO	Traslado de combustibles de Terminales de Almacenamiento y Reparto (TARs) a estaciones de servicio.
CONDUCTA ESPECÍFICA	Venta atada consistente en obligar a gasolineras a contratar el traslado de combustibles de las TARs a las estaciones de servicio con pipas operadas por personal sindicalizado de Pemex-Refinación. Al ser el único vendedor de gasolina en el país, Pemex-Refinación tenía poder sustancial en el mercado.
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión de la práctica. • Multas de 651.6 millones de pesos a Pemex-Refinación. • Multas de 1.6 millones de pesos a Pemex.
ESTATUS JURÍDICO	En revisión judicial.

Cuadro 5. Exclusividades y ventas atadas en bebidas carbonatadas

EXPEDIENTE: DE-021-2003	FECHA DE RESOLUCIÓN: noviembre 2005
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Relativa
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	Empresas integrantes del "Sistema Coca-Cola" (Yoli de Acapulco, Coca Cola Femsa, Propimex, Inmuebles del Golfo, Panamco México, Panamco Bajío, Panamco Golfo, Grupo Contal, Embotelladora La Favorita, Embotelladora Zapopan, Industria Refresquera Peninsular, Embotelladora La Victoria, Refrescos Victoria del Centro, Embotelladora de San Juan, The Coca Cola Export Corporation).
MERCADO	Distribución y comercialización de bebidas carbonatadas en todo el territorio nacional.
CONDUCTA ESPECÍFICA	Sujetar la venta de bebidas carbonatadas de las marcas Coca Cola a las tiendas detallistas bajo la condición de no vender ni promocionar las bebidas carbonatadas de las marcas de Big Cola (de Ajemex) y de manera unilateral rehusarse a vender a las tiendas detallistas bebidas carbonatadas de las marcas Coca Cola, aun cuando dichas bebidas carbonatadas están disponibles y son normalmente ofrecidas a terceros.
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión de la práctica. • 157 millones 950 mil pesos (10 millones 530 mil pesos a cada una de las empresas señaladas).
ESTATUS JURÍDICO	Firme.
DE INTERÉS	
La investigación se inició por una denuncia presentada por la propietaria de una tienda detallista.	

2.2.6 La colaboración con una autoridad pública no exime del cumplimiento de la LFCE

En algunas ocasiones se han presentado situaciones en las que las propias autoridades públicas coordinan o de algún modo avalan prácticas prohibidas por la LFCE. Es importante que los agentes económicos sepan que dicha circunstancia de ninguna manera justifica la conducta o las exonera de responsabilidad. El cuadro 6 presenta un ejemplo de un caso de esta naturaleza.

Cuadro 6. Segmentación de mercado avalada por una autoridad municipal

EXPEDIENTE: DE-014-2010	FECHA DE RESOLUCIÓN: marzo 2012
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Absoluta
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none">• Somos Chiapas, A.C., y su presidente• Consejo Estatal de la Industria de la Masa y la Tortilla de Chiapas, A.C., y su presidente• Autoridades municipales de Tuxtla Gutiérrez
MERCADO	Comercialización de tortillas de maíz en Tuxtla Gutiérrez
CONDUCTA ESPECÍFICA	Segmentación de mercados mediante la firma de un acuerdo, avalado por la autoridad municipal, para delimitar territorialmente la comercialización de la tortilla de maíz en el municipio. El territorio se dividió en cuatro zonas y se establecieron derechos de exclusividad para la venta de tortillas.
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Multas de 860 mil pesos a las dos organizaciones de productores y comercializadores de tortillas y sus presidentes.• Multas de 60 mil pesos a los servidores públicos involucrados.
ESTATUS JURÍDICO	Firme.
DE INTERÉS	Sin importar la participación de la autoridad municipal, el Pleno de la Comisión resolvió la existencia de la práctica monopólica absoluta.

2.3 Importancia de cumplir cabalmente con la LFCE

El cumplimiento de la legislación de competencia económica debería ser parte integral de los valores de las organizaciones. La reputación y éxito de éstas se basan no sólo en la manera en que atienden a sus clientes, sino también en la forma en que conducen sus negocios frente a los parámetros que imponen la ley y las buenas prácticas.

Además, la operación de negocios crecientemente se da en un entorno globalizado en el que las leyes de competencia juegan un papel trascendente. Las infracciones de la normativa de competencia económica en muchas partes del mundo, incluso las no intencionales, pueden tener consecuencias graves para la condición financiera, la reputación e incluso la viabilidad de las empresas. Para directivos y empleados, esto además puede resultar en la pérdida del empleo, inhabilitación, multas y hasta en penas de prisión. Cuesta mucho tiempo, dinero y esfuerzo conseguir un buen nombre y reputación en los mercados o posicionar una marca, como para que un acto de irresponsabilidad o ignorancia genere estas consecuencias.

Aunque las leyes de competencia son complejas en su análisis, existen reglas básicas que las organizaciones (así como sus funcionarios y empleados) deben conocer y seguir. Asimismo, deben ser capaces de identificar situaciones en las que es necesario buscar asesoría legal. Por otro lado, hay que recordar que la LFCE es también una aliada de las empresas, ya que les permite combatir prácticas anticompetitivas de proveedores, competidores u otros entes, públicos o privados, que impongan restricciones a la libre competencia y a la competencia y afecten el clima general de negocios.

En este sentido, un mejor entendimiento del sistema de competencia y, en particular, un programa de cumplimiento efectivo en esta materia, permite:

- a. evitar violaciones a la Ley,
- b. disminuir riesgos y contingencias,
- c. proteger a empleados y directivos,
- d. generar seguridad y certidumbre, y
- e. ejercer derechos y proteger intereses comerciales.

Este documento busca contribuir con recomendaciones prácticas para organizaciones que desean crear un programa de cumplimiento en materia de competencia. Estas recomendaciones ofrecen principios y parámetros generales y de ninguna forma contienen opiniones vinculantes para la Comisión, ni sustituyen la asesoría de especialistas. No existe un programa de cumplimiento único y su desarrollo e implementación puede ser muy distinto entre las diversas organizaciones.

3. Recomendaciones para la implementación de un programa efectivo de cumplimiento de la LFCE

3.1 Generación de una cultura corporativa de cumplimiento de la LFCE



La clave para el éxito de todo programa de cumplimiento radica en lograr que las conductas prescritas por el mismo formen parte de la cultura corporativa de las organizaciones. Esto no es fácil de alcanzar y se requiere mucho más que una sesión de capacitación, una plática o un correo electrónico del director general. El éxito se logra invirtiendo tiempo y esfuerzo en diferentes niveles, aunque la cantidad de recursos requeridos varía dependiendo del tamaño de las organizaciones.

Existe un elemento ético en el desarrollo de estos programas. Por tal motivo, se recomienda buscar que dicho programa sea parte de la cultura de negocios y vaya más allá de meramente tratar de evitar sanciones. Los agentes económicos en México crecientemente evolucionan hacia una actuación empresarial basada en valores corporativos y en un consenso interno de *hacer las cosas bien*, en beneficio propio y de la sociedad.

Desde luego que un gran reto de este tipo de programas es asegurar que la LFCE sea entendida y respetada por los directivos y empleados con el fin de evitar riesgos legales y financieros innecesarios. Pero más allá de lo anterior, es igual o más importante que las personas *internalicen* el valor de cumplir con esta normativa. Sólo así el programa funcionaría de forma perdurable y ante escenarios de dilema o presión. Los líderes de las organizaciones juegan un papel clave, pues son ellos los que impulsarán a los demás para que formen parte del esfuerzo. Los hechos comunican más que las palabras: cuando el tono y mensaje en favor de la competencia es claro y explícito, y cuando ese interés se sustenta en acciones específicas, los demás seguirán el ejemplo.

Para generar una cultura corporativa de cumplimiento a la LFCE se formulan las siguientes recomendaciones.

3.1.1 Hacer visible el compromiso

El primer paso es generar un mensaje contundente, en el sentido de que para la organización es importante apeгarse a principios de competencia. Es fundamental que el compromiso provenga del órgano jerárquico más alto dentro de la organización, es decir, el consejo de administración, el director general o el administrador único. Sólo así podría permear el mensaje en toda la organización y, eventualmente, formar parte de su cultura. Este compromiso no puede obedecer a una moda o ser pasajero; muy por el contrario, requiere estar acompañado de un programa que se sostenga a lo largo del tiempo y esté sujeto a monitoreo.

3.1.2 Reconocer la importancia de cumplir con la LFCE

Un componente de la cultura de cumplimiento de la LFCE radica en reconocer y entender que una actuación responsable disminuye de manera muy importante los riesgos que los individuos y las corporaciones podrían enfrentar en caso de infringir la LFCE. Estos riesgos son elevados y abarcan las esferas patrimoniales, personales y reputacionales.

3.1.3 Generar códigos de ética o de conducta

Muchas organizaciones cuentan con códigos de conducta o de ética o simples manifestaciones de los valores bajo los cuales se conducen. En este sentido, conviene que el cumplimiento de las leyes de competencia sea parte integral de dichos documentos, de forma tal que este compromiso sirva no únicamente para reducir riesgos y contingencias, sino también como parte de una aspiración más amplia de responsabilidad social empresarial.

3.1.4 Generar sinergias con otros programas de cumplimiento

Algunas organizaciones cuentan con programas de cumplimiento para temas específicos, por ejemplo en materia anticorrupción, seguridad, higiene o lavado de dinero. En este orden de ideas, el cumplimiento con la LFCE podría ser complementario a esfuerzos de este tipo, generando con ello sinergias o ahorros.

3.2 Nombramiento de una persona encargada del cumplimiento y el uso de los recursos asignados para este propósito



Para que un programa de cumplimiento sea efectivo es recomendable nombrar a una persona, de perfil adecuado, como encargado de esta importante responsabilidad, preferentemente con un equipo de apoyo.

3.2.1 Persona encargada y funciones

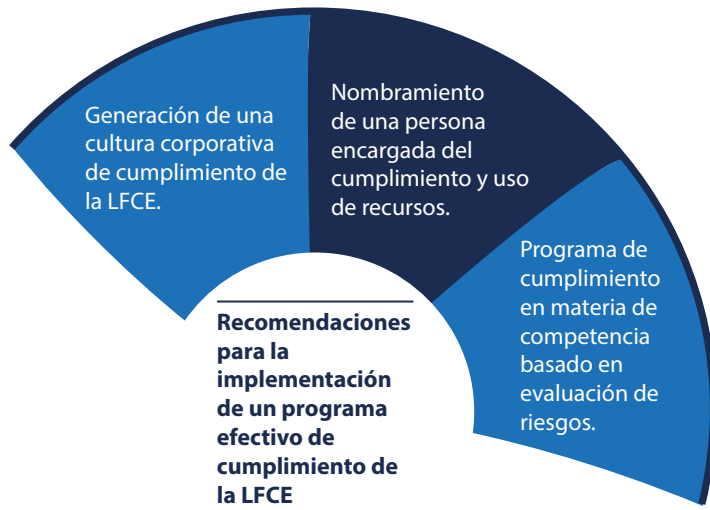
Por lo general, el departamento legal - en caso de existir - puede desarrollar y supervisar el programa de cumplimiento. No obstante, pueden existir departamentos encargados de otros temas - control de riesgos o de auditoría por ejemplo - que también podrían llevar a cabo dichas funciones de forma satisfactoria. En el caso de PYMES, el encargado de finanzas o de la administración podría ser la persona más indicada. Empresas grandes pueden inclusive llegar a tener un departamento especializado.

Es importante que la persona designada tenga comunicación directa y cuente con el apoyo de los altos directivos de donde emana el compromiso original.

3.2.2 Recursos

El programa debe contar con recursos adecuados, aunque es claro que esto depende del tamaño de la organización y la disponibilidad de los mismos. No obstante, debe tenerse en cuenta que un programa efectivo de cumplimiento constituye una redituable inversión, en la medida que reduce riesgos y contingencias y coadyuva con objetivos más amplios en materia de responsabilidad social empresarial.

3.3. Programa de cumplimiento en materia de competencia basado en evaluación de riesgos



Como se ha expuesto, violar la LFCE genera riesgos de diversa índole. En este sentido es necesario administrar riesgos y conocer el nivel potencial de exposición al que se enfrenta la organización. Para ello, es recomendable:

3.3.1 Elaborar un mapa de riesgos de la organización

Uno de los primeros pasos prácticos para implementar un programa de cumplimiento consiste en elaborar una matriz de riesgos, con la cual es posible diseñar controles que puedan dar soluciones adecuadas y proporcionales para cada uno de éstos. Los riesgos y controles dependen del tipo de organización de que se trate y de otras características específicas (por ejemplo el tamaño de la empresa, el tipo de sector en el que se ubica, el grado de concentración que tiene en el mercado, si está integrada verticalmente o si existen tratos o puntos de contacto con competidores). La figura 6 señala de manera general cierto tipo de riesgos, los agentes económicos susceptibles de incurrir en éstos, así como las consideraciones mínimas para el diseño de los controles correspondientes. La sección 3.4.2 retoma el tema de precauciones y controles.

Figura 6. Riesgos por tipo de Agente Económico

Riesgo	Agentes Económicos susceptibles	Los controles para minimizar riesgos deben estar diseñados para:
Cometer, propiciar o coadyuvar en una práctica monopólica absoluta (art. 53 de la LFCE).	Todos los agentes económicos, sin importar su tamaño o participación en el mercado.	Evitar comunicaciones y acuerdos entre competidores que tengan como objeto o efecto la fijación de precios, restricción de la oferta, segmentación de mercados, coordinación de posturas en licitaciones o el intercambio de información con los objetos o efectos anteriores. Evitar cualquiera de las conductas anteriores, aun cuando una autoridad pública avale o coordine su realización. En caso de haber incurrido o participado en estas prácticas, solicitar una pronta adhesión al programa de inmunidad de la COFECE.

Riesgo	Agentes Económicos susceptibles	Los controles para minimizar riesgos deben estar diseñados para:
Realizar un intercambio de información que tenga el objeto o efecto de una práctica monopólica (art. 53, fracc. V de la LFCE), en el contexto de una cámara o asociación.	Agentes económicos miembros de la cámara o asociación.	Evitar intercambiar información que pudiera configurar un acuerdo colusorio. Evitar solicitar a la cámara o asociación que ejerza funciones de vehículo para el intercambio de información que pudiera configurar un acuerdo colusorio. Contar con representantes en la cámara o asociación capacitados en el marco jurídico de competencia. En caso de haber incurrido o participado en estas prácticas, solicitar una pronta adhesión al programa de inmunidad de la COFECE.
	Cámaras y asociaciones empresariales, agrupaciones de profesionistas, así como sus directivos y empleados.	Evitar el diseño de reglas que disuadan que los miembros compitan unos contra otros. Evitar sugerir, recomendar, avalar, criticar, discutir o ser el vehículo para el intercambio de información estratégica que pudiera configurar un acuerdo colusorio. Cuando se realicen intercambios de información, que ésta sea histórica, suficientemente agregada, preferentemente recolectada y administrada por un tercero independiente, y no contenga elementos sensibles que generen efectos coordinados ilícitos. No obligar a los miembros a proporcionar información ni intercambiarla entre ellos. Capacitar a sus representantes en el marco jurídico de competencia. En caso de haber incurrido o participado en una práctica monopólica absoluta, solicitar una pronta adhesión al programa de inmunidad de la COFECE.

Riesgo	Agentes Económicos susceptibles	Los controles para minimizar riesgos deben estar diseñados para:
Cometer, propiciar o coadyuvar en una práctica monopólica relativa (arts. 54 a 56 de la LFCE).	Empresas, empresarios y profesionistas con poder sustancial en el mercado relevante, así como los directivos y empleados de dichas empresas.	Evitar la realización de prácticas de negocios que encuadren en los supuestos señalados en el artículo 56 de la LFCE, mismas que pudieran desplazar indebidamente, impedir sustancialmente el acceso, o generar ventajas exclusivas. En su caso, contemplar el acogimiento al beneficio de dispensa y reducción del importe de multas.
	Cámaras y asociaciones empresariales, agrupaciones de profesionistas, en particular aquéllas que ofrecen servicios a sus agremiados.	No acordar un boicot a determinado oferente de productos o servicios. No utilizar las políticas de membresía para excluir o discriminar a competidores que no cumplan con los requisitos de afiliación. No restringir a los agremiados de tener trato con los no agremiados. No condicionar el otorgamiento de servicios a la compra de otros servicios. No imponer restricciones o prohibiciones a la forma en que sus miembros desarrollen su publicidad. En su caso, contemplar el acogimiento al beneficio de dispensa y reducción del importe de multas.

Riesgo	Agentes Económicos susceptibles	Los controles para minimizar riesgos deben estar diseñados para:
Realizar una concentración que requiere autorización de la COFECE sin obtener ésta, o realizar una concentración ilícita (Capítulo VI del Libro Segundo de la LFCE).	Empresas que proyecten realizar una concentración que: (i) rebasen los umbrales estipulados en el artículo 86 de la LFCE o (ii) pudiera tener por objeto o efecto obstaculizar, disminuir, dañar o impedir la libre competencia o la competencia económica.	Notificar, en todos los casos, la concentración a la COFECE cuando se rebasen los umbrales establecidos. Analizar anticipadamente las consecuencias de la operación en términos de la LFCE. Notificar la concentración a la COFECE de forma voluntaria, aunque no se rebasen los umbrales establecidos, cuando pudiera existir algún riesgo a la competencia. Evitar el intercambio de información sensible innecesaria para la realización de la concentración, y en su caso adoptar las salvaguardas necesarias para el intercambio de información sensible que sea necesaria para la operación. Diseñar y proponer a la COFECE compromisos viables para la autorización de la concentración. En su caso, contemplar el acogimiento al beneficio de dispensa y reducción del importe de multas.

Riesgo	Agentes Económicos susceptibles	Los controles para minimizar riesgos deben estar diseñados para:
Desviar, obstaculizar o impedir una investigación de la COFECE.	Todos los agentes económicos, así como sus directivos y empleados, que sean sujetos a visitas de verificación de la COFECE.	Informar a todos los directivos y empleados sobre sus derechos y obligaciones cuando son sujetos de una visita de verificación. Asegurar que todos los directivos y empleados estén enterados que ocultar, omitir, alterar, destruir o perturbar de forma total o parcial documentos, imágenes o archivos electrónicos que contengan información o datos con el objeto de desviar, obstaculizar o impedir la investigación de un posible hecho delictuoso o la práctica de la diligencia administrativa en materia de competencia, son causales de sanción penal y multas.

Como se puede observar en la figura 6, existen riesgos que son comunes y es por ello que se recomienda a toda organización adoptar medidas para evitar la existencia de acuerdos ilegales entre competidores (fijar precios, segmentar mercados, restringir el abasto, coordinar posturas en licitaciones o intercambiar información con el objeto o efecto de llevar a cabo dichas conductas). Para aquellos casos en los que la práctica monopólica absoluta ya se cometió, se recomienda prever una pronta adhesión al programa de inmunidad de la COFECE (ver sección 4.1).

La Figura 6 también hace énfasis en uno de los contextos en que podría darse un intercambio de información estratégica que pudiera dañar la competencia al facilitar la coordinación de comportamientos colusorios: en las cámaras y asociaciones. Para un entendimiento más amplio y profundo de las recomendaciones en este tema particular, se sugiere consultar la *'Guía para el intercambio de información entre Agentes Económicos'*, que la COFECE publicará en 2015.

Por otra parte, las empresas con altas participaciones de mercado corren el riesgo de incurrir en prácticas monopólicas relativas (en caso de tener poder sustancial en términos de las disposiciones aplicables). Por tal motivo, es recomendable que sus actividades sean debidamente supervisadas. Este análisis es mucho más complejo y podría requerir del apoyo de asesores especializados.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que las condiciones de mercado cambian. Las empresas que en un momento no estaban en riesgo de cometer prácticas monopólicas relativas (abusos de dominancia) pueden adquirir poder de mercado mediante una adquisición o por el propio proceso de crecimiento o expansión. Por ello, es necesario que sus programas de cumplimiento sean lo suficientemente flexibles como para considerar esos cambios.

La Figura 6 contempla a los agentes económicos que van a llevar a cabo una concentración, los cuales deben asegurarse de: (i) no intercambiar información estratégica que pudiera dañar la competencia y (ii) no realizar una concentración ilícita.

Las cámaras y asociaciones son susceptibles de aconsejar, sugerir, orquestar, encubrir o ejecutar prácticas monopólicas absolutas o relativas, en este último caso a través del abuso de una posición de dominio para desplazar del mercado a no-miembros, entre otras conductas.

Finalmente, todos los agentes económicos deben conocer sus derechos y obligaciones en caso de una visita de verificación de la COFECE, para evitar las sanciones que se aplican a quienes obstaculizan dichas visitas.

3.3.2 Identificar a las personas con mayor exposición al riesgo

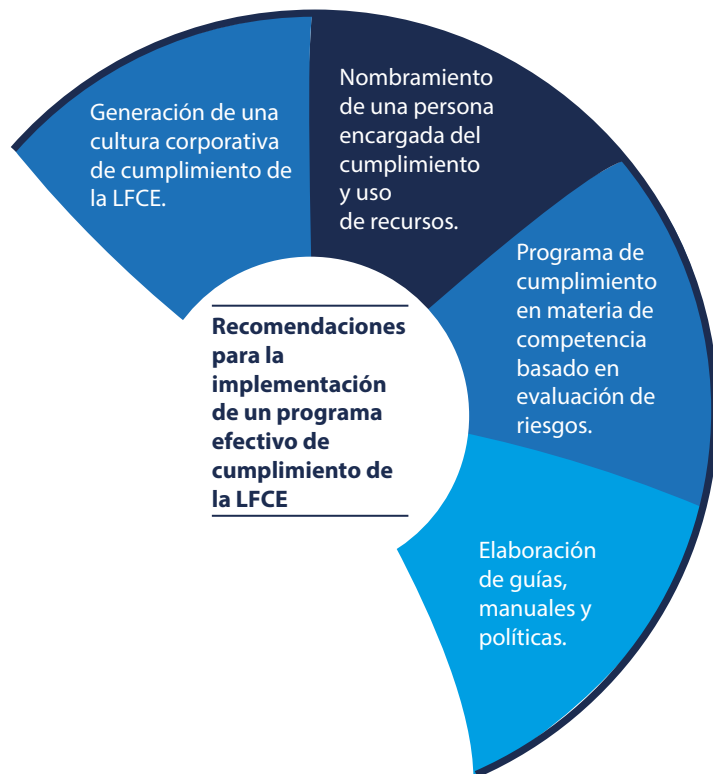
Aunque todos los empleados de una organización deben conocer y participar en los programas de cumplimiento, es importante identificar a las personas que están en mayor riesgo de violar la LFCE (por ejemplo, para el caso de prácticas monopólicas absolutas, quienes tienen contacto con competidores, tales como el personal de ventas o *marketing*, así como aquéllos que participan en cámaras y asociaciones).

Las personas que forman parte del consejo de administración de dos o más agentes económicos que no son parte un mismo grupo económico (directores comunes) merecen especial atención. Los mayores riesgos se dan cuando dichos agentes económicos son competidores entre sí, ya que los directores comunes pueden ser un vehículo para intercambiar información estratégica.

3.3.3 Mantener la vigencia de los programas

Los programas deben sujetarse a revisiones periódicas de tal forma que consideren e incorporen cualquier circunstancia superviniente que modifique la matriz de riesgos. Lo anterior podría ocurrir, por ejemplo, ante movimientos del personal (particularmente si se ha contratado personal que trabajaba con competidores), cambios en la normatividad aplicable, ajustes corporativos o giros en el modelo de negocios utilizado. Es recomendable hacer una evaluación anual para estos efectos.

3.4. Elaboración de guías, manuales y políticas



Una vez identificados los riesgos habría que elaborar los instrumentos de cumplimiento, para lo cual resulta útil emitir documentos específicos tales como guías o manuales. Estos documentos deben ser “vivos”, de tal forma que se actualicen en la medida de lo necesario, ser claros y estar escritos en lenguaje llano y comprensible para todos los miembros de la organización. Es aconsejable que los empleados que reciban capacitación firmen un documento que acredite su compromiso con la adopción y cumplimiento del programa.

En este sentido, se formulan las siguientes recomendaciones.

3.4.1 Plasmar reglas de actuación y/o controles internos para cada riesgo

Con base en la matriz de riesgos, deben identificarse las reglas de actuación y/controles internos que se utilizarán para atender cada riesgo. Por ejemplo, si una empresa participa en licitaciones públicas constantemente, se podría definir qué se puede y qué no se puede hacer antes, durante y después de un proceso licitatorio. Ahora bien, si se trata de una cámara o asociación donde se reúnan competidores, deberían definirse protocolos sobre el intercambio de información, de tal forma que esta actividad no llegue a configurar una conducta ilícita. Podría asimismo establecerse que aquellos empleados que realicen compras de proveedores que sean competidores, sean distintos de los empleados responsables de las ventas o *marketing*.

La Figura 7 menciona algunas recomendaciones para el diseño de un programa de cumplimiento para cámaras y asociaciones que genere la reducción de este riesgo, en el contexto de las reuniones formales que convoquen y/o coordinen.

Figura 7. Recomendaciones para conducir reuniones en cámaras y asociaciones

Cuando se convoque y/o coordine una reunión en una cámara o asociación, se recomienda:
<ol style="list-style-type: none">1. Contar con una agenda establecida antes de cada reunión.2. Llevar un registro detallado de todos los puntos discutidos en las reuniones.3. Contar con la asistencia de representantes, tanto de la cámara o asociación como de los miembros, capacitados en el marco jurídico vigente en competencia.4. Realizar una expresión formal de compromiso y responsabilidad de vigilar el estricto cumplimiento de la LFCE por parte de los asistentes.
En caso de que se realicen comentarios sensibles desde la perspectiva de la LFCE se sugiere:
<ol style="list-style-type: none">1. Rechazar de inmediato la información, señalando que no ha sido solicitada.2. Documentar la incidencia.3. Consultar a un abogado especialista en la materia.

3.4.2 Capacitar al personal de la organización

La capacitación es muy importante para que los directivos y demás personal relevante puedan ejecutar el programa de cumplimiento. Dicha capacitación debe tener como meta, al menos, dejar claro el alcance básico de la LFCE. El personal debería tener los conocimientos necesarios para efectos de identificar las situaciones que podrían conducir a una ilicitud, así como aquellos casos donde sea necesario hacer una valoración cuidadosa. Asimismo, es importante que la capacitación explique las razones de la existencia del programa de cumplimiento, así como las consecuencias – jurídicas y no jurídicas – de no acatarlo.

Conviene comenzar la capacitación con aquellos empleados que tengan mayor exposición al riesgo. Se recomienda que los nuevos empleados también reciban capacitación inmediata sobre todo si asumirán funciones en posiciones de riesgo.

La capacitación debe ser proporcionada por expertos en materia de competencia o por capacitadores que hayan sido debidamente entrenados. La capacitación debe permitir la discusión con los expertos, por lo que el tamaño de los grupos tendría que ser el adecuado para que se dé el dialogo correspondiente. La participación de altos directivos es asimismo de gran utilidad.

3.5 Monitoreo, auditoría y denuncias internas



3.5.1 Monitoreo

Se refiere al seguimiento de la información clave que permita a los directivos y al responsable del programa asegurarse que el programa de cumplimiento marcha adecuadamente. Es importante recabar y analizar los datos útiles para este fin, por ejemplo: si se han diseñado acciones y/o controles para atender cada riesgo identificado en la matriz, si se ha otorgado capacitación, si el programa está debidamente documentado o si existen verificaciones o actualizaciones periódicas al programa.

3.5.2 Auditorías

Éstas complementan al monitoreo ya que implican una revisión profunda, desde la perspectiva del cumplimiento de la LFCE, de la actividad de áreas específicas de la organización. Las auditorías no sólo son útiles para detectar desviaciones del programa de cumplimiento, sino también para identificar posibles infracciones a la normatividad que deben corregirse inmediatamente. En este sentido, tienen carácter tanto preventivo como correctivo.

Para que una auditoría interna sea efectiva, es importante que el área que audita tenga la suficiente independencia para garantizar la objetividad de su labor. En este mismo sentido, es recomendable recurrir a auditores externos de manera periódica.

Las auditorías son especialmente relevantes para organizaciones con mayores niveles de riesgo o exposición.

3.5.3 Denuncias internas

Los empleados que estimen que no se está cumpliendo con el programa o con la Ley, deberían poder reportar dicha circunstancia al encargado del programa, sin miedo a represalias de sus superiores o colaboradores. Conviene dejar claro a quién, cómo, cuándo y dónde se podrían presentar dichos reportes.

3.6 Acciones disciplinarias internas



Es recomendable establecer en el programa que existirán medidas disciplinarias aplicables a aquéllos que no cumplan con la LFCE. Lo anterior no sólo con el propósito de disuadir malas conductas, sino también para reflejar un verdadero compromiso.

La sanción disciplinaria debe aplicar a cualquier miembro de la organización sin distinción alguna. También es recomendable generar incentivos para fortalecer la cultura de la competencia; por ejemplo, el cumplimiento y apoyo al programa puede ser contemplado como un aspecto positivo en las evaluaciones a los empleados.

3.7 Evaluación del programa de competencia



El programa debe estar sujeto a una evaluación periódica con el propósito de asegurar que está logrando su objetivo y para que, de ser necesario, sea actualizado, mejorado y/o fortalecido.

Para evaluar la efectividad del programa se pueden realizar encuestas, pruebas de conocimientos, sesiones posteriores a la capacitación y entrevistas con personas clave dentro de la organización. La evaluación puede ser sobre todo el programa o sobre elementos del mismo.

1.	<p>Generar una cultura de cumplimiento de la Ley</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer visible el compromiso con la competencia desde el órgano jerárquico más alto de la organización. • Reconocer que el cumplimiento de la Ley disminuye riesgos individuales y corporativos. • Integrar el cumplimiento de las leyes de competencia en los códigos de conducta o de ética. • Buscar sinergias con esquemas de cumplimiento legal preexistentes.
2.	<p>Nombrar una persona encargada del cumplimiento y el uso de los recursos asignados para este propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar a un responsable con conocimiento en competencia económica para desarrollar y supervisar el programa. • Esta persona debe tener comunicación directa y contar con el apoyo de los directivos. • El departamento legal puede cumplir estas funciones. En su defecto, el área de control de riesgos, de auditoría, o de administración y finanzas (para las PYMES) pueden ser alternativas viables. • El programa debe contar con los recursos adecuados para cumplir sus funciones.
3.	<p>Evaluación de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los posibles riesgos: <ul style="list-style-type: none"> Cometer una práctica monopólica absoluta: participar o propiciar acuerdos o convenios para fijar precios, restringir la oferta, segmentar mercados o coordinar posturas en licitaciones; intercambiar información con alguno de dichos objetos o efectos. Cometer una práctica monopólica relativa: en el caso de las empresas con poder sustancial, abusar de éste para desplazar indebidamente a otros agentes, impedirles el acceso al mercado o establecer ventajas exclusivas. Omitir la notificación de una concentración que requería autorización de la COFECE. Realizar una concentración ilícita. Obstaculizar o impedir visitas de verificación de la COFECE. • Construir una matriz con controles para cada tipo de riesgo. • Reconocer las áreas más propensas a incumplir con la LFCE: <ul style="list-style-type: none"> ventas, marketing, aquellas que participan en cámaras y asociaciones, aquellas que participan en licitaciones, o miembros de consejos de administración que también lo sean en empresas competidoras (directores comunes). • Mantener vigente la matriz de riesgos ante modificaciones normativas o cambios en el personal.
4.	<p>Elaboración de guías, manuales y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar documentos que expliquen cómo evitar riesgos y actualizarlos periódicamente. • Impartir capacitaciones que traten los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> El alcance de la LFCE Los motivos por los cuales existe el programa de cumplimiento Las consecuencias -jurídicas y no jurídicas- de no acatar el programa • Capacitar primero a los empleados de nuevo ingreso y de áreas más riesgosas.
5.	<p>Implementar esquemas de monitoreo, auditoría, denuncias internas, acciones disciplinarias y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento del programa dando seguimiento a las acciones, a la matriz de riesgo y a las capacitaciones. • Realizar auditorías desde un área independiente con propósitos preventivos y correctivos. • Habilitar un esquema de denuncias internas con protocolos específicos para que los empleados no sufran represalias. • Fomentar el apego al programa y la Ley mediante: <ul style="list-style-type: none"> Acciones disciplinarias Esquemas de incentivos • Evaluar el funcionamiento y efectividad del programa para su mejora y fortalecimiento.

4. Recursos que ofrece la LFCE

4.1 Programa de inmunidad

La LFCE establece un programa de inmunidad y reducción de sanciones por el cual es posible otorgar un beneficio a aquellos Agentes Económicos o individuos que reconozcan ante la COFECE que están realizando o han realizado prácticas monopólicas absolutas y colaboren con la autoridad para detectar y sancionar estas prácticas. La existencia de este programa tiene como objetivo facilitar la detección de las prácticas monopólicas absolutas así como ofrecer una alternativa a las empresas que quieren dejar de realizar la práctica y disminuir el monto de la sanción aplicable.

En este sentido, el programa de inmunidad, establecido en el artículo 103 de la LFCE, permite a cualquier agente económico que haya coadyuvado, propiciado, inducido, formado parte o se encuentre realizando acuerdos ilegales con sus competidores, optar por una reducción de las sanciones que le corresponderían a cambio de cooperar con la autoridad. Esta reducción puede disminuir, del 10 por ciento de los ingresos anuales en todo el territorio nacional, a tan sólo una vez el SMGDVDF¹² para el primero que se adhiera al programa. Adicionalmente, quienes se adhieren al programa de inmunidad quedan exentos de responsabilidades penales.

Cualquier persona física o moral puede acogerse a este programa, siempre y cuando:

- sea el primero, entre los agentes económicos o individuos involucrados en la conducta, en aportar elementos de convicción suficientes que a juicio de la COFECE permitan iniciar una investigación o presumir la existencia de la práctica;
- coopere en forma plena y continua con la COFECE en la sustanciación de la investigación que lleve a cabo y, en su caso, en el procedimiento seguido en forma de juicio; y
- realice las acciones necesarias para terminar su participación en la práctica monopólica absoluta.

Cumplidos los requisitos anteriores, la COFECE dictará la resolución a que haya lugar e impondrá, en su caso, una multa mínima consistente en el monto equivalente a una vez el SMGDVDF.

Los agentes económicos que no sean los primeros en solicitar acogerse al programa de inmunidad podrán obtener una reducción de la multa de hasta el 50, 30 o 20 por ciento del máximo permitido, cuando aporten elementos de convicción adicionales a los que ya tenga la COFECE y cumplan con los requisitos antes descritos. Para determinar el monto de la reducción, la COFECE tomará en consideración el orden cronológico de presentación de la solicitud así como los elementos de convicción presentados.

Los interesados deberán presentar su solicitud por medio de correo de voz al número telefónico +52 (55) 27-89-66-32, o bien, enviando un correo electrónico a la dirección inmunidad@cofece.mx. En dicha solicitud, deberán señalar de manera expresa su deseo de acogerse al programa y proporcionar datos de contacto.

La COFECE mantendrá confidencial la identidad de los agentes económicos que pretendan acogerse a este beneficio. La solicitud sólo podrá hacerse antes de la emisión del acuerdo de conclusión de la investigación.

Se sugiere consultar la '*Guía del Programa de Inmunidad*' disponible en el sitio web de la COFECE.

En el cuadro 7 se plantea el caso de una investigación de práctica monopólica absoluta que fue iniciada a raíz de la adhesión de un participante al programa de inmunidad.

¹² Esto equivale a \$70.10 MXN.

Cuadro 7. Investigación iniciada por adhesión al Programa de Inmunidad

EXPEDIENTE: IO-002-2009	FECHA DE RESOLUCIÓN: febrero 2014
TIPO DE PRÁCTICA	Práctica Monopólica Absoluta
AGENTES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Whirlpool • ACC • Panasonic • Tecmuseh do Brasil
MERCADO	Compresores herméticos
CONDUCTA ESPECÍFICA	Fijación, concertación y manipulación de precios de los compresores herméticos en el mercado nacional.
SANCIÓNES	<ul style="list-style-type: none"> • Supresión de la práctica. • Multas de 223 millones 273 mil 399 pesos.
ESTATUS JURÍDICO	Firme.
DE INTERÉS	
<ul style="list-style-type: none"> • La investigación se inició como resultado de una solicitud de adhesión al programa de inmunidad de uno de los agentes participantes en el acuerdo. • La sanción de dicho agente se redujo a una vez el SMGDVDF (hoy equivaldría a \$70.10 MXN). 	

4.2 Procedimientos de dispensa y reducción del importe de multas

Los Agentes Económicos sujetos a investigación por una práctica monopólica relativa o una concentración ilícita pueden acogerse al beneficio de dispensa o reducción del importe de multas. Para ello, deben manifestar por escrito su interés por aprovechar este recurso antes de que concluya la investigación. Además, de acuerdo con el Artículo 100 de la LFCE deben acreditar ante la Comisión: (i) su compromiso para suspender, suprimir o corregir la práctica o concentración correspondiente con el fin de reestablecer el proceso de libre competencia y competencia económica; y (ii) que los medios propuestos sean jurídica y económicamente viables e idóneos para dejar sin efectos la práctica o concentración, señalando plazos y términos para su comprobación.

El Artículo 101 de la LFCE detalla el proceso y los plazos que se siguen a partir de la presentación del escrito que se mencionó en el párrafo anterior, y que concluye en la resolución de la Comisión al respecto, que podrá aceptar o no la propuesta presentada por el agente económico.

Los Agentes Económicos sólo pueden acogerse a este beneficio una vez cada cinco años, y la resolución que se emita será sin perjuicio de las acciones que pudieran ejercer terceros afectados que reclamen daños y perjuicios (Artículo 102 de la LFCE).

Para mayor referencia, se recomienda consultar la *'Guía de los Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas'*, que la COFECE publicará en 2015.

4.3 Denuncias y reportes de prácticas anticompetitivas

4.3.1 Denuncias

Cualquier persona podrá denunciar ante la COFECE prácticas monopólicas absolutas, prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas. Para ello, deberá presentar un escrito de denuncia que debe contener al menos los requisitos señalados en la Figura 8.

Figura 8. Datos que debe contener una solicitud de denuncia

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Nombre, denominación o razón social del denunciante;• Nombre del representante legal en su caso, y documento idóneo con el que acredite su personalidad; domicilio para oír y recibir notificaciones, y personas autorizadas, así como teléfonos, correo electrónico u otros datos que permitan su pronta localización;• Nombre, denominación o razón social y, en caso de conocerlo, el domicilio del denunciado;• Descripción sucinta de los hechos que motivan la denuncia;• En el caso de prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas, descripción de los principales bienes o servicios involucrados, precisando su uso en el mercado y, en caso de conocerlo, la lista de los bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados del denunciado y de los principales agentes económicos que los procesen, produzcan, distribuyan o comercialicen en el territorio nacional;• Listado de los documentos y los medios de convicción que acompañen a su denuncia, relacionados de manera precisa con los hechos denunciados, y• Los demás elementos que el denunciante estime pertinentes y, en caso de no tenerlos a su disposición, indicar el lugar o archivo en el que se encuentren, para que se provea lo conducente durante la investigación.

4.3.2 Reportes

De forma alternativa, es posible presentar un reporte de prácticas anticompetitivas a través del portal de la COFECE ([disponible aquí](#)). El interesado deberá llenar los campos habilitados, siendo el de mayor importancia la descripción de los posibles hechos violatorios de la LFCE. En su caso, podrá adjuntar la documentación soporte. Este reporte podrá ser anónimo, sin embargo será necesario proporcionar un correo electrónico de contacto.

4.4 Para quienes tienen dudas y quieren solventarlas frente a la autoridad

4.4.1 Opiniones formales

La LFCE contempla que cualquier Agente Económico podrá solicitar por escrito a la Comisión una opinión formal en materia de libre competencia y competencia económica cuando se refiera a la aparición de cuestiones nuevas o sin resolver en relación con la aplicación de la LFCE. La opinión formal es emitida por el Pleno y tiene efectos vinculantes. Los requisitos y plazos para la emisión de una opinión formal se muestran en la Figura 9. También se sugiere revisar los artículos 104 a 109 de la LFCE.

Figura 9. Requisitos y plazos para la solicitud de opiniones formales

Información requerida por escrito en la solicitud	Requisitos para emitir una opinión formal
<ul style="list-style-type: none">I. Identidad de los Agentes;II. Las cuestiones específicas sobre las que se solicita la opinión;III. La información sobre los puntos relevantes, incluida la documentación pertinente;IV. Una explicación de por qué la solicitud plantea una o varias cuestiones nuevas;V. Declaración de que no existe un procedimiento sobre la conducta pendiente ante un órgano jurisdiccional;VI. Señalamiento de información confidencial y justificación.	<ul style="list-style-type: none">I. Que no exista precedente o se trate de una cuestión novedosa.II. Que después de ser evaluado se considere de utilidad.III. Que se pueda realizar con la información proporcionada por el agente y no exista la necesidad de realizar una investigación adicional de los hechos.
Plazos	
Recepción de la solicitud de opinión.	
10 días	— Se presenta ante el Pleno la solicitud.
5 días	— El Pleno resuelve expedir o no la opinión.
5 días	— Se notifica al Agente resolución del Pleno. Se turna expediente a órgano encargado de la instrucción.
10 días	— Órgano encargado requiere información y documentación adicional al Agente.
15 días	— Agente presenta información y documentación requerida.*
15 días	— Discusión de proyecto de opinión (a partir de la conformación del expediente).**
10 días	— El Pleno omite opinión formal.

* Si no presenta la información en el plazo establecido, la opinión se tendrá por no presentada.

** El comisionado ponente puede ampliar el plazo hasta por un plazo igual.

4.4.2 Orientación general

Como alternativa a las opiniones formales, cualquier persona puede presentar ante la Comisión una solicitud de orientación general relativa a la aplicación del marco normativo en materia de competencia económica. A diferencia de la opinión formal, la orientación general es emitida por el Secretario Técnico y no tiene efectos vinculantes. La Figura 10 muestra los requisitos y plazos para la solicitud de una orientación general.

Figura 10. Requisitos y plazos para la solicitud de orientación general

Requisitos	
Las solicitudes de orientación general se deben presentar ante la Comisión por escrito, señalando:	
<ul style="list-style-type: none">• Nombre, denominación o razón social del solicitante;• Las cuestiones específicas sobre las que se solicita la orientación;• Cualquier otra información que permita a la Comisión la comprensión completa de la cuestión sobre la que se solicita orientación;• En su caso, la indicación y explicación razonada de los elementos que se consideren información confidencial; y• La declaración, bajo protesta de decir verdad, respecto a que no tiene conocimiento de que la cuestión a que se refiere la solicitud sea objeto de cualquiera de los procedimientos establecidos en la Ley o en las Disposiciones Regulatorias ni se encuentra pendiente de ser resuelta ante un órgano jurisdiccional.	
Plazos	
Recepción de la solicitud de orientación.	
10 días	— La Comisión puede requerir información adicional o aclaración de cuestiones al Agente.
5 días	— El Agente responde el requerimiento. La Comisión emite respuesta a la solicitud una vez que recibe la información o aclaración por parte del Agente.*
30 días	— La Comisión resuelve la solicitud.**

* Si no presenta la información en el plazo establecido, la solicitud se tendrá por no presentada.

** La Comisión puede ampliar el plazo hasta por 30 días.

5. Referencias útiles

5.1 Relacionadas con la COFECE

5.1.1 Instrumentos jurídicos

Esta sección contiene un listado de los principales instrumentos que conforman el marco jurídico en materia de competencia y libre concurrencia en México. Cabe señalar que este listado se actualizará con la aparición de nuevos documentos. Se puede acceder a estos instrumentos a través de los siguientes enlaces:

- [Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos](#)
- [Ley Federal de Competencia Económica](#)
- [Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica](#)
- [Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica](#)
- [Criterios Técnicos para el Cálculo y Aplicación de un Índice Cuantitativo para medir la Concentración del Mercado](#)
- [Guía para tramitar el procedimiento de investigación por prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas](#)
- [Guía para el inicio de investigaciones por prácticas monopólicas](#)
- [Guía sobre el Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones](#)
- Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos (publicación pendiente)
- Guía de los Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas (publicación pendiente)
- [Compendio Normativo](#)
- [Ley Federal de Competencia Económica en inglés](#)

5.1.2 Documentos institucionales

La COFECE cumple con la obligación legal de publicar documentos que permitan a los ciudadanos conocer la planeación de sus actividades y el avance en las mismas. Éstos incluyen su Plan Estratégico 2014-2017, programas anuales, así como informes trimestrales y anuales. De igual forma, pone a disposición del público su estrategia de promoción de la competencia económica a través de la colaboración con distintos actores de la sociedad mexicana. Para acceder a estos documentos, se proporcionan los siguientes enlaces:

- [Planeación y Evaluación del Desempeño Institucional](#)
- [Promoción de la Competencia Económica](#)

5.1.3 Resoluciones de la COFECE

La ciudadanía puede conocer los razonamientos y la argumentación del Pleno de la COFECE (y la extinta CFC) en los casos que resuelve. Las resoluciones se encuentran disponibles en un buscador del portal de la COFECE, a través del siguiente enlace:

- [Buscador de resoluciones y opiniones](#)

5.1.4 Documentos de divulgación

La COFECE publica documentos dirigidos a distintos públicos que proporcionan información sobre cómo opera la política de competencia. Asimismo, produce materiales de consulta que explican casos particulares resueltos por la propia autoridad. Se sugieren los siguientes enlaces:

- Herramientas de competencia económica
- PyMES y la competencia económica
- [Infografías](#)
- [Análisis de casos](#)

5.2 Emitidas por otros organismos

Esta sección presenta un listado de documentos generados por autoridades de competencia de otras jurisdicciones y organismos internacionales. Éstos pueden servir como un apoyo adicional para implementar programas de cumplimiento en materia de competencia. Al respecto, es importante comentar que se incluyen solamente como una referencia. Las recomendaciones contenidas en esos documentos son responsabilidad exclusiva de quien los emite y obedecen a las características de sistemas normativos específicos.

En la medida posible, se incluyen documentos disponibles en español. Se presentan en orden alfabético según el nombre de la jurisdicción o el organismo internacional que los publica.

Cámara Internacional de Comercio (ICC)

ICC, [The ICC antitrust compliance toolkit](#), 2013.

Canadá

Competition Bureau, [Corporate Compliance Programs](#), 2010.

Chile

Fiscalía Nacional Económica, [Programas de cumplimiento de la normativa de libre competencia](#), 2012

Fiscalía Nacional Económica, [Asociaciones gremiales y libre competencia](#), 2011.

Europa

Comisión Europea, [La importancia de cumplir](#), 2012.

España

Comisión Nacional de la Competencia (extinta, reemplazada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), [Guía para asociaciones empresariales](#), 2009.

Japón

Japan Fair Trade Commission, [Guidelines concerning the activities of Trade Associations under the Antimonopoly Act](#), 1995.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

OCDE, [Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales](#), 2011.

Reino Unido

Competition and Markets Authority, [Competition law risk: A short guide](#), 2014.

Office of Fair Trading (extinta, reemplazada por la Competition and Markets Authority), [Quick guide to competition law compliance](#), 2009.

Singapur

Competition Commission Singapore, [Better business with competition compliance programme](#), sin año.



Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del documento no representa los puntos de vista o las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



Comisión
Federal de
Competencia
Económica

Agosto 2015