



Plan Estratégico 2014-2017



La última actualización del Plan Estratégico 2014-2017 se realizó el 9 de abril de 2015, derivado de la entrada en vigor de la Ley Federal de Competencia Económica y del Estatuto Orgánico de la COFECE en julio de 2014, así como de la emisión de las Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica en noviembre de 2014.



CONTENIDO

I. El Pleno	4
II. Presentación	5
III. Introducción	6
IV. Diagnóstico	8
V. La política de competencia y combate a los monopolios	12
VI. Análisis FODA	14
VII. Misión y Visión	15
VIII. Valores institucionales	15
IX. Objetivos	16
X. Revisión al Plan Estratégico 2014-2017 a propósito de la promulgación de la LFCE y normativa derivada	17
XI. Líneas estratégicas	18
Objetivo I: Cumplir con el mandato constitucional y legal en materia de competencia económica	18
Objetivo II: Promover los beneficios y la cultura de la competencia entre los actores económicos y en la sociedad en general	19
Objetivo III: Contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la sociedad a través del impulso a la libre competencia en los mercados	20
Objetivo IV: Ser una institución de excelencia, reconocida por su apego a la legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y profesionalismo	21
XII. Sectores y subsectores prioritarios	22
XIII. Proyectos de inicio inmediato	24
XIV. Indicadores de desempeño	25
Siglas y acrónimos	26
Directorio	27

I. El Pleno

Comisionada Presidenta

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

II. Presentación

El Estado Mexicano está comprometido con la competencia. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el apartado México Próspero, 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.

En este sentido, un componente fundamental de varias de las reformas constitucionales del 2013 –energética, financiera 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 la iniciativa del Ejecutivo Federal, en junio de 2013 el Congreso de la Unión dio vida a la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) como la institución autónoma del Estado Mexicano responsable de vigilar la libre competencia y concurrencia en los mercados.

Para el Órgano de Gobierno 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**

III. Introducción

La COFECE es una institución autónoma, de acuerdo con el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM o Constitución). 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 colusorios así como el 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; realiza investigaciones para determinar insumos esenciales o barreras a la competencia; 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, así como de entrevistas a expertos.

En una segunda fase de planeación estratégica, 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.

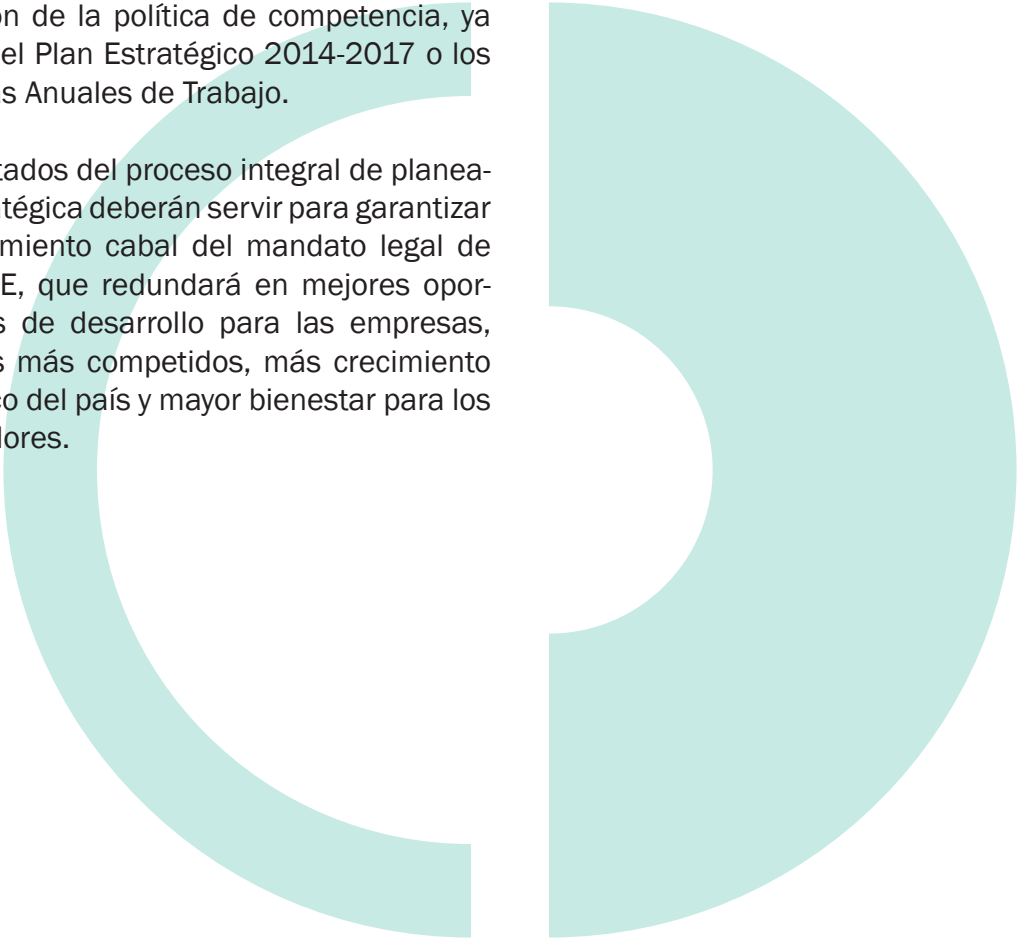
Durante la tercera etapa se realizó un trabajo de articulación. Es decir, las líneas estratégicas se aterrizaron en proyectos, acciones e indicadores, a fin de contar con las herramientas para monitorear el desempeño institucional en el cumplimiento de los objetivos plasmados en este Plan Estratégico.

Además, una versión preliminar de este documento fue sometida 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 del mismo año. Durante este periodo se recibieron 11 opiniones, las cuales provinieron de agentes económicos, universidades, organizaciones civiles, despachos de practicantes y ciudadanos en general.

Todas las contribuciones fueron de gran valor y enriquecieron 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% en los mercados “intervenidos” debido al rompimiento de acuerdos colusorios y resultar en cuantiosos ahorros a la población.¹

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, para coordinar posturas en licitaciones o para segmentar o distribuir mercados, así como actos de empresas con poder sustancial que desplacen a sus competidores actuales o potenciales, que impidan el acceso a los mercados o que establezcan ventajas exclusivas en favor de uno o varios agentes económicos.

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.

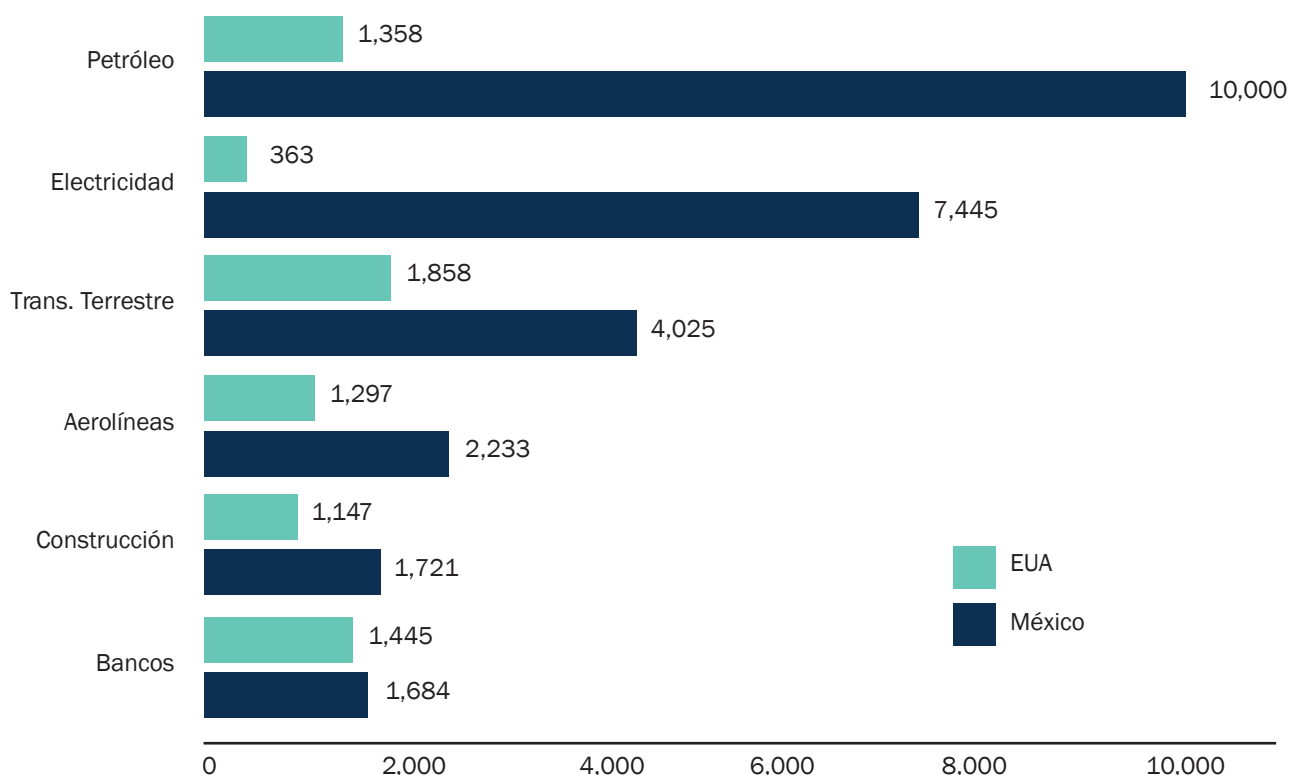
México lleva 20 años con una política de competencia formal a partir de la promulgación de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), que creó la CFC. Posteriormente, se realizaron dos reformas a la LFCE que respondieron a las mejores prácticas internacionales y a los precedentes judiciales en la 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 que sus similares de nuestro principal socio comercial, los Estados Unidos de América.

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

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



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

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.²

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.³

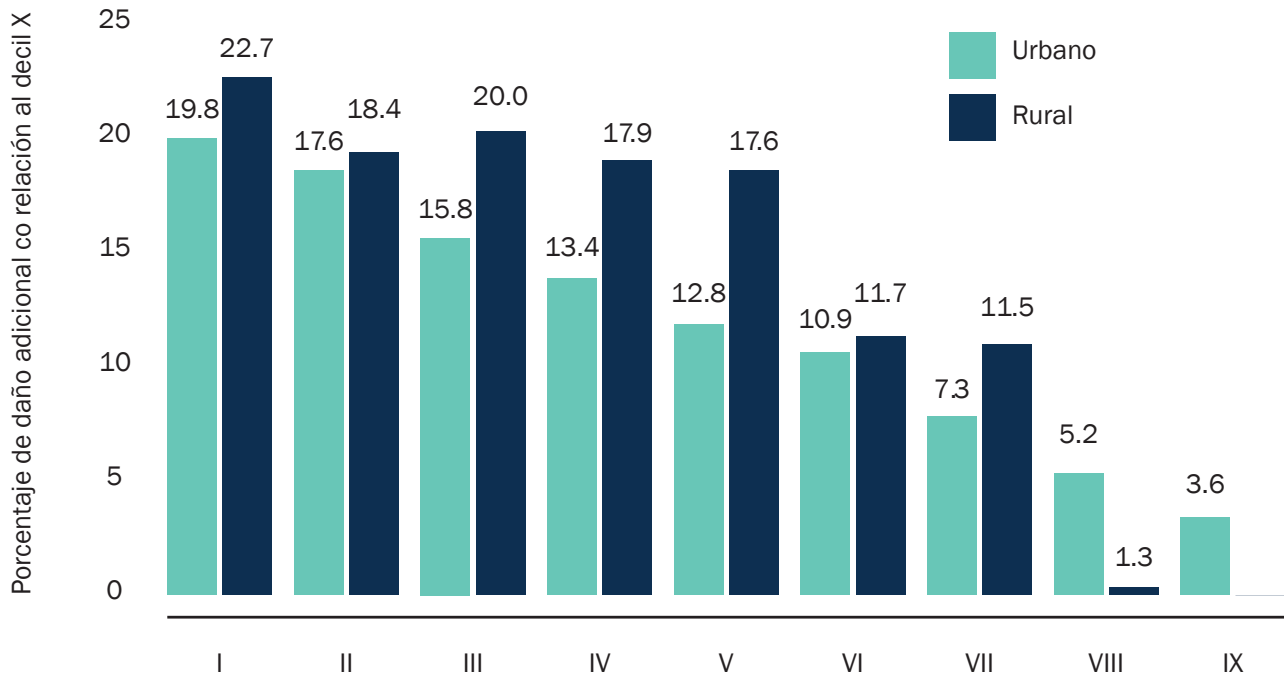
2. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., ¿Qué tan abierta es en realidad la economía mexicana? (México, D.F.: CIDAC, 2012), 6-7. Disponible en: <http://reddecompetencia.cidac.org/es/uploads/1/DocJS.pdf>

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.

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.⁴ En el ámbito rural, la afectación al poder adquisitivo incide en los hogares deteriorando el bienestar de los de menores ingresos un 22.7% más de lo que se observa en los de mayor ingreso.

4. Urzúa, C. M. 2008. “Evaluación de los efectos distributivos y espaciales de las empresas con poder de mercado en México”. ITESM Campus Ciudad de México.

Gráfica 2. Pérdida en el bienestar de los hogares debido a la presencia de estructuras de mercado concentradas



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

En los hogares urbanos esta sobre incidencia en el bienestar de los hogares de menores ingresos es de un 19.8%. Con base en esta evidencia, la aplicación de una política de competencia contundente favorece a toda la población, en particular a las familias más pobres y principalmente a las que habitan en comunidades rurales.

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 anti-monopolio".

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 y que comparte con organismos de países como Bélgica y Chile.

Tabla 1. Clasificación internacional en la aplicación de la legislación de competencia 2013

Categoría	País	Rango
Élite	Alemania	★★★★★
	Estados Unidos de América	★★★★★
	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*.

Esta ubicación está 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 de América.⁵

En diciembre de 2012 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 y con nuevas facultades para ejercer las funciones que le fueron encomendadas.⁶

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.

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

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. La política de competencia y el combate a los monopolios

La Comisión tiene un mandato claro consagrado en la CPEUM: garantizar la libre competencia y competencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados. Para que la COFECE cumpla con su mandato constitucional, la LFCE establece dos mecanismos: i) la prevención de estructuras de mercado restrictivas a la competencia y ii) la investigación y sanción de conductas dañinas a la competencia. En otras palabras, para evitar la conformación de monopolios, la COFECE realiza dos tipos de intervenciones: preventivas y correctivas; las cuales impiden que se deterioren las condiciones de competencia en los mercados en la forma y efecto que lo realiza un monopolio.

En materia de prevención de estructuras de mercado restrictivas a la competencia, las medidas aplicadas sujetan a procedimientos de monitoreo y supervisión las decisiones de negocio de los agentes económicos que pudieran representar una afectación a las condiciones de competencia.

En primer lugar, la Comisión autoriza o no autoriza aquellas concentraciones (que deriven por ejemplo de fusiones o adquisiciones) dependiendo de los riesgos que éstas generen sobre el proceso de libre competencia y competencia; asimismo, puede sujetar la autorización correspondiente al cumplimiento de condiciones para afecto de prevenir riesgos en los mercados. De esta forma, la Comisión evita fenómenos de alta concentración con efectos anticompetitivos.

En segundo lugar, la COFECE opina sobre el diseño de procesos licitatorios, la participación de agentes económicos en éstos, así como respecto del otorgamiento de licencias, concesiones, permisos, cesiones, venta de acciones u otras cuestiones análogas, con el fin de que se adopten medidas protectoras y promotoras de la competencia. Esto sucede cuando una ley así lo dispone, o bien a solicitud del Ejecutivo –por sí o a través de la Secretaría de Economía– o de la autoridad convocante tratándose de licitaciones.

En tercer lugar, la LFCE establece un procedimiento de investigación cuando existen elementos que hacen suponer que no existen condiciones de competencia efectiva en un mercado y para determinar la existencia de barreras indebidas a la competencia o insumos esenciales que generan efectos anticompetitivos. Mediante este procedimiento la COFECE puede emitir recomendaciones a autoridades públicas, emitir órdenes a agentes económicos, establecer lineamientos para regular el acceso a insumos esenciales y, como medida de última instancia, ordenar la desincorporación de activos, acciones o partes sociales en las proporciones necesarias para eliminar los efectos anticompetitivos.

Por otro lado el segundo mecanismo de intervención establecido por la LFCE consiste en investigar, a partir de una causa objetiva, una probable conducta ilícita cometida por uno o varios agentes económicos, que bien podría tratarse de una práctica monopólica absoluta o relativa, o de una concentración ilícita. En caso de acreditarse el ilícito, la COFECE impone sanciones y ordena medidas para impedir que el daño continúe. Por tanto, este tipo de medidas tienen un efecto correctivo y disuasivo.

Las prácticas monopólicas absolutas son contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre agentes económicos competidores entre sí, cuyo objeto o efecto sea: i) manipular precios, ii) restringir la producción o comercialización de bienes y servicios, iii) segmentar mercados, iv) coordinar posturas en las licitaciones o subastas públicas, v) intercambiar información con alguno de los objetos o efectos a que se refieren los incisos anteriores. Estas prácticas son las más nocivas en los mercados y siempre se sancionan “per se”, es decir, ante la mera existencia de la conducta.

Por su parte, se consideran prácticas monopólicas relativas cualquier acto, contrato, convenio, procedimiento o combinación –siempre y cuando encuadren en alguna de las conductas específicas establecidas en la propia LFCE– que lleve a cabo un agente o conjunto de agentes económicos con poder sustancial en el mercado relevante, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser desplazar indebidamente a otros agentes, impedirles su acceso o establecer ventajas exclusivas en favor de uno o varios agentes económicos. Estas prácticas sólo serían sancionables si sus efectos anticompetitivos superan cualquier posible ganancia en eficiencia, lo que se conoce como la “regla de la razón”.

En términos económicos, un monopolio es una empresa que produce un bien o un servicio para el que no existe un sustituto cercano. Éste podría abusar de su poder sustancial de mercado para fijar precios o cantidades de producción del bien o servicio. Es importante señalar que la provisión exclusiva de un bien o servicio no constituye en sí una conducta sancionable por la LFCE. En este sentido, en un mercado donde no hay barreras significativas a la entrada y existe un solo productor, éste puede mantener su posición con base en eficiencias productivas, lo que implica que no necesariamente debe estar sujeto a un procedimiento de supervisión o investigación de prácticas anticompetitivas.

Las herramientas y mecanismos descritos anteriormente, en su conjunto y de la mano con las labores de promoción a la competencia, permiten a la COFECE cumplir su mandato constitucional de garantizar la libre competencia y competencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

VI. Análisis FODA

Con base en un ejercicio crítico 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 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 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 económica, radiodifusión y telecomunicaciones.

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 mercados que pudieran estar vinculados con las telecomunicaciones.

VII. Misión y Visión

Misión	Visión
<i>Garantizar la libre competencia y concurrencia, y prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, emitir lineamientos para regular los insumos esenciales y eliminar las barreras a la competencia y libre concurrencia, así como las demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, en los términos que establecen la Constitución, los tratados y las leyes.</i>	<i>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.</i>

VIII. Valores institucionales

La COFECE definió los siguientes cinco valores institucionales, que obran como ejes rectores de su operación interna y guían su relación con los agentes económicos y la sociedad en general:

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:

Objetivo I: Cumplir con el mandato constitucional y legal en materia de competencia económica.



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



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



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



X. Revisión al Plan Estratégico 2014-2017 a propósito de la promulgación de la LFCE y normativa derivada

La COFECE es un órgano constitucional autónomo, creado como resultado de la reforma a los artículos 6o., 7o., 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la CPEUM, publicada en el DOF el 11 de junio de 2013. El 11 de septiembre de ese año la Comisión entró en funciones con la conformación de su Pleno. El Plan Estratégico 2014-2017 de la COFECE se elaboró durante los meses de diciembre 2013 y enero de 2014 con el propósito de contar con un marco de acción que orientara las acciones institucionales, dadas las nuevas facultades constitucionales.

Posteriormente, el 23 de mayo de 2014 se publicó la ley reglamentaria del artículo 28 constitucional en materia de libre competencia y competencia económica. Esta nueva LFCE contiene diversas disposiciones que fortalecen, transparentan y establecen contrapesos al marco de actuación de la COFECE.

Con base en estas nuevas disposiciones, el 7 de julio de 2014 el Pleno de la Comisión emitió un nuevo Estatuto Orgánico que detalla el arreglo organizacional de la institución, así como las atribuciones y funciones de cada una de las áreas que la componen. Asimismo, y con el propósito de apoyar y precisar la aplicación de los principios contenidos en la LFCE, el 10 de noviembre de 2014 se publicaron las Disposiciones Regulatorias de la Ley, previa consulta pública del anteproyecto respectivo.

Los tres instrumentos mencionados: la LFCE, el Estatuto Orgánico y las Disposiciones Regulatorias, conforman el marco normativo derivado de la Reforma Constitucional que creó a la Comisión en 2013.

Debido a que este marco contiene modificaciones sustanciales respecto al que sirvió de base para establecer el Plan Estratégico 2014-2017, la siguiente sección presenta una versión actualizada de las Líneas Estratégicas que guiarán el actuar de la COFECE hasta 2017.

La nueva redacción de las Líneas Estratégicas agrupa de manera más clara las acciones que la COFECE implementa cotidianamente para cumplir en el mediano plazo con sus objetivos institucionales.

XI. 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 instrumentos 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.
- I.2** Promover, facilitar y democratizar el acceso de los particulares a los procedimientos de denuncia de problemas de competencia económica ante la Comisión.
- I.3** Facilitar la detección y el combate a las conductas anticompetitivas mediante el fortalecimiento de las actividades de inteligencia.
- I.4** Mejorar el análisis económico y jurídico mediante el estudio y discusión de casos emblemáticos resueltos.
- I.5** Sustentar debidamente los procedimientos de la Comisión mediante mecanismos de control y seguimiento que garanticen la solidez de la evidencia y su análisis.
- I.6** Emitir resoluciones e imponer sanciones oportunas y contundentes en los casos en que se viole la legislación de competencia.
- I.7** Defender las resoluciones emitidas por la Comisión ante los tribunales jurisdiccionales correspondientes.

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 autoridades 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** Fomentar la aplicación de los principios de la competencia económica en mercados regulados mediante la creación de espacios de discusión con los reguladores sectoriales.
- II.3** Impulsar la eliminación de barreras indebidas a la competencia previstas en la normativa correspondiente a los ámbitos federal y local.
- 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 con 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** Proponer acciones de educación en materia de competencia económica, en colaboración con instituciones educativas, la sociedad civil y los tres niveles de gobierno.
- II.7** 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.8** Promover el intercambio de mejores prácticas, colaboración y ayuda mutua mediante la participación activa en foros nacionales e internacionales, así como en las redes que agrupen autoridades de competencia y regulación de otros países.
- II.9** Fortalecer el intercambio de mejores prácticas e información con autoridades de competencia de otros países mediante la celebración y ampliación de acuerdos de cooperación.

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 la supervisión de las condiciones de competencia en los mercados mediante actividades de monitoreo y análisis de la evolución de los sectores económicos.
- III.3** Detectar problemas de competencia a través de estudios sectoriales, e identificar las acciones más eficientes para solucionarlos o mitigarlos.
- III.4** Impulsar la revisión de los efectos de la regulación sobre la competencia económica, en coordinación con las autoridades competentes.
- III.5** 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** Establecer un modelo integral de gestión del talento humano, que prevea los mecanismos para el reclutamiento, capacitación, estímulos, promoción, desarrollo continuo y evaluación del desempeño del personal.
- IV.2** Promover y garantizar el desempeño ético, apegado a los valores institucionales por parte del personal de la Comisión.
- IV.3** Asegurar que el personal de las áreas operativas de la Comisión cuente con las capacidades necesarias para cumplir sus responsabilidades mediante un esquema integral de capacitación y especialización.
- IV.4** 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.5** Implementar un sistema de gestión de calidad en los procesos sustantivos de la Comisión, para analizar, estandarizar y establecer su mejora continua.
- IV.6** Eliminar cargas regulatorias innecesarias a los agentes económicos, a través de la simplificación de los trámites y procedimientos de la Comisión.
- IV.7** Fortalecer la seguridad de los datos, mejorar la eficiencia operativa y facilitar las gestiones de los agentes económicos ante la Comisión, a través del uso de tecnologías de la información y comunicación.
- IV.8** Desarrollar los procesos adjetivos de la Comisión bajo un enfoque de mejora continua.

XII. 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).⁷ 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.

Con base en estos criterios, la COFECE ha decidido analizar en el corto plazo las condiciones de competencia del sector financiero (2014) y del sector agroalimentario (2015), 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 contribuirá a que se incremente la competitividad de las empresas que operan 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. Ésta es una actividad transversal de gran relevancia para diversos sectores y subsectores económicos.

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

Tabla 2. Criterios de priorización de sectores y subsectores

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 colusorios o el abuso de poder sustancial.

Fuente: COFECE.

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 aquellos a estudiarse en ese periodo, a la luz de las condiciones en los mercados, mandatos legales dirigidos a la Comisión, o del surgimiento de nuevos problemas de competencia.

El objetivo de cualquier estudio de mercado siempre será la identificación de problemas de competencia en un mercado determinado, a fin de identificar posibles soluciones, alternativas y acciones.

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. Es importante subrayar que, si bien los casos se contrastarán con los principios de priorización, su análisis y atención será determinado caso por caso atendiendo al contexto jurídico y económico vigente.

XIII. 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 autoridades públicas relevantes.
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.

XIV. 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 respecto de su presupuesto asignado.
5. Índices de clima organizacional y desarrollo institucional.
6. Porcentaje de casos en los que se determina la constitucionalidad de la actuación de la COFECE sobre el total de los casos de resoluciones y sanciones que se resolvieron ante los órganos jurisdiccionales.
7. Porcentaje del monto de multas impuestas por la COFECE que son declaradas legales por los tribunales respecto del total del monto resuelto.

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 o Constitución, 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

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 Presidenta

Autoridad Investigadora

Carlos Mena Labarthe

Titular de la Autoridad Investigadora

Brenda Gisela Hernández Ramírez

Directora General de la Oficina de Coordinación

Francisco Rodrigo Téllez García

Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Absolutas

Estanislao Sandoval Bosch

Director General de Investigaciones de Mercado

Octavio Rodolfo Gutiérrez Engelmann Aguirre

Director General de Mercados Regulados

Julio García Pérez

Director General de Inteligencia de Mercados

Secretaría Técnica

Roberto Ismael Villarreal Gonda

Secretario Técnico

Fidel Gerardo Sierra Aranda

Director General de Asuntos Jurídicos

Juan Manuel Espino Bravo

Director General de Estudios Económicos

José Luis Ambriz Villalpa

Director General de Concentraciones

Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales

Alejandro Faya Rodríguez

Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales

David Lamb de Valdés

Director General de Promoción a la Competencia

José Nery Pérez Trujillo

Director General de Planeación y Evaluación

Sergio López Rodríguez

Director General de Asuntos Contenciosos

Enrique Castolo Mayén

Director General de Administración

Av. Santa Fe No. 505, Col. Cruz Manca,
Delegación Cuajimalpa, C.P. 05349,
Distrito Federal, México.
Tel: 01 800 COFECE 1
(01 800 263323 1)
www.cofece.mx

