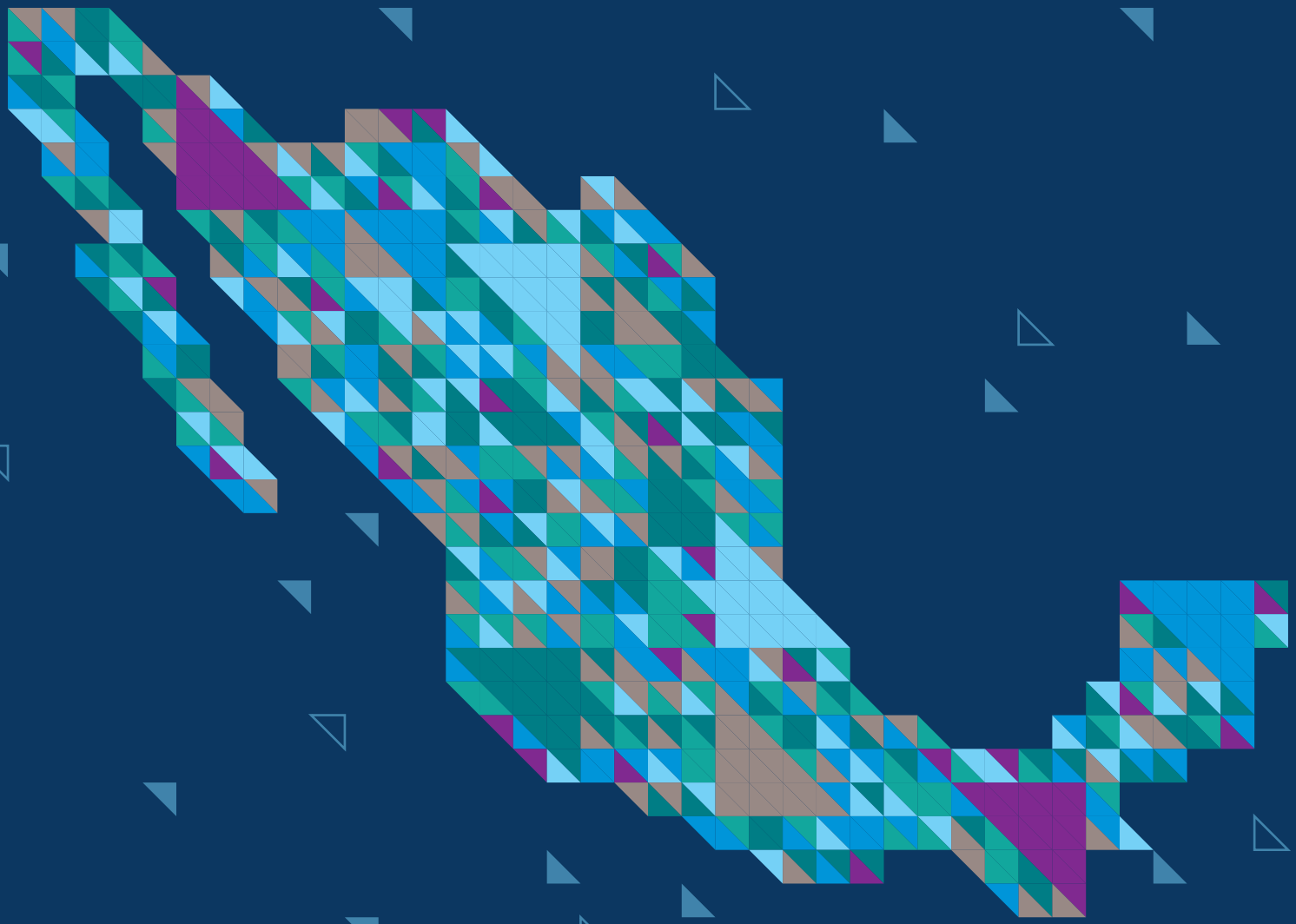
Plan Estratégico 2018-2021



cofece

Comisión
Federal de
Competencia
Económica

Plan Estratégico 2018-2021

Comisión Federal de Competencia Económica

El Plan Estratégico 2018-2021 forma parte del sistema de planeación estratégica que ha implementado la COFECE a partir de 2014. A través de este sistema, la COFECE se adhiere a las mejores prácticas internacionales en temas de desarrollo institucional para dar cumplimiento a su mandato constitucional de manera eficaz, eficiente y efectiva.

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 22, fracción VII del Estatuto Orgánico de la COFECE, la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales coordina los mecanismos para el cumplimiento de metas institucionales, así como su evaluación. Asimismo, con fundamento en el artículo 41, fracción II de dicho estatuto, la Dirección General de Planeación y Evaluación está encargada de apoyar en los trabajos de planeación estratégica institucional.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA COFECE **13**

Análisis del entorno 13

Análisis situacional de la COFECE 18

Análisis estratégico 22

CAPÍTULO II. QUIÉNES SOMOS **25**

Misión 25

Visión 25

Valores institucionales 25

Estructura de la COFECE 26

CAPÍTULO III. OBJETIVO INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2018-2021 **27**

Aplicar eficazmente la normativa en materia de competencia económica 27

Impulsar activamente la prevención y corrección de estructuras de mercado y marcos jurídicos anticompetitivos 28

Defender la legalidad de las actuaciones de la comisión y ejercer las atribuciones que tiene conferidas 28

Posicionar la competencia económica en la agenda pública 29

Consolidar un modelo organizacional de vanguardia 29

CAPÍTULO IV. PRIORIZACIÓN DE SECTORES **31**

Sector financiero 32

Sector agroalimentario 33

Sector energético 34

Sector transporte 34

Sector salud 35

Contrataciones públicas 36

CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021 **37**

Programas Anuales de Trabajo 37

Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 38

Auditorías externas 39

ANEXOS

DIRECTORIO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AICM Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

ASF Auditoría Superior de la Federación

COFECE o Comisión, Comisión Federal de Competencia Económica

CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

CONEVAL Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CPEUM Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

DOF Diario Oficial de la Federación

EDGE *Economic Dividends for Gender Equality*

ENIGH Encuesta Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares

EUA Estados Unidos de América

GCR Global Competition Review

LFCE o Ley Ley Federal de Competencia Económica

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía

NMF Nación Más Favorecida

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OMC Organización Mundial de Comercio

PAT Programa Anual de Trabajo

PIB Producto Interno Bruto

SCII Sistema de Control Interno Institucional

SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SINEC Sistema de Notificación Electrónica de Concentraciones

SEDI Sistema de Evaluación de Desempeño Institucional

TLC Tratado de Libre Comercio

TLCAN Tratado de Libre Comercio de América del Norte

WEF Foro Económico Mundial (por sus siglas en inglés)

PRESENTACIÓN

En 2013, el Estado mexicano reconoció la importancia de contar con un ente autónomo, imparcial y especializado en la ejecución de la política de competencia. De esta forma, con la reforma de ese año al artículo 28 constitucional, se creó la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión), con el mandato de garantizar la libre competencia y concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, salvo en los sectores de la radiodifusión y las telecomunicaciones.

A partir de ese momento nos hemos dado a la tarea de identificar las mejores prácticas internacionales para dar cumplimiento a nuestro mandato de manera eficaz, eficiente y efectiva. Como resultado, inició la construcción de un modelo institucional de vanguardia, el cual incluye —entre otros elementos— un sistema de planeación estratégica.

La COFECE define objetivos institucionales y metas de mediano plazo, mismas que se alcanzan mediante proyectos de corto plazo –estos últimos se integran a los programas anuales de trabajo que se presentan al inicio de cada año ante los Poderes Ejecutivo y Legislativo de la Unión. Este sistema permite alinear la operación cotidiana de la Comisión con nuestros objetivos institucionales de más largo aliento, mediante un enfoque de desempeño basado en resultados.

Una vez concluido el primer periodo de planeación de la COFECE, para los años 2014 a 2017, hemos analizado y recapitulado lecciones que nos permitirán arrancar un nuevo ciclo de planeación estratégica de cuatro años más, con una perspectiva objetiva de los aciertos y retos que actualmente enfrentamos. Este aprendizaje ha quedado plasmado en el documento que aquí se presenta: *Plan Estratégico 2018-2021*.

El Plan está dividido en secciones. En la primera, se presenta un ***Diagnóstico de la COFECE***, es decir, una evaluación del entorno, una revisión de nuestro desempeño y un mapa estratégico. Para esta sección, un elemento muy importante fue la evaluación externa que arrojó el Estudio de percepción sobre la labor de la COFECE desarrollado por la consultora McKinsey. El resultado conjunto de estos análisis permitió contrastar y sintetizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podría enfrentar la Comisión.

La sección ***¿Quiénes somos?*** describe nuestra Misión y Visión; y recoge los cinco valores que compartimos quienes integramos esta institución: excelencia, imparcialidad, defensa del interés público, transparencia e independencia. Además se listan los cinco objetivos estratégicos para este periodo y sus respectivas líneas estratégicas, lo que permitirá orientar el desarrollo de los procesos y actividades de la COFECE hacia el mismo fin: cumplir el mandato constitucional de la Comisión con eficacia, eficiencia y efectividad durante los próximos cuatro años, y dejar sentadas las bases cada vez más sólidas de una institución de competencia de vanguardia.

Posteriormente, en ***Priorización de sectores*** se explican los criterios que aplicó la COFECE para identificar aquellos sectores en los que la Comisión tendrá una vigilancia más proactiva. Estos son los sectores financiero, agroalimentario, energético, de transporte y salud, así como las contrataciones públicas.

En la sección ***Seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico 2018-2021*** se exponen las acciones e instrumentos que servirán a la Comisión para supervisar, verificar y rendir cuentas de los avances en cada objetivo, línea estratégica, meta y proyecto institucional. Por esta razón, este Plan también es la reafirmación de nuestro compromiso por robustecer el sistema de evaluación del desempeño de la COFECE y por rendir cuentas a la sociedad.

Finalmente, se reportan los ***Resultados del Plan Estratégico 2014-2017*** para proporcionar al lector un resumen de los resultados alcanzados durante el primer cuatrienio de labores de la COFECE.

En resumen, este Plan refleja la aspiración y compromiso institucional de todos quienes trabajamos en esta institución por ser una autoridad técnica que sirva como referencia en las decisiones de política pública, reconocida por proteger y promover la competencia en beneficio de la sociedad.

Alejandra Palacios Prieto

Comisionada Presidenta

CAPÍTULO I.
DIAGNÓSTICO DE LA COFECE

La planeación estratégica es una valiosa herramienta para definir y moldear el futuro de cualquier organización. Este proceso incluye la elaboración de un diagnóstico situacional para establecer el punto de partida. La identificación y valoración de las circunstancias externas e internas que rodean a cualquier organización permiten distinguir las oportunidades y amenazas que el entorno presenta, así como las fortalezas y debilidades de la institución en las que se tendrán que trabajar con un énfasis especial.

Para la COFECE, la elaboración de este diagnóstico fue una etapa clave en el proceso de planeación estratégica 2018-2021, la cual contó con una alta participación e involucramiento de las áreas que integran la Comisión. En esta fase se revisó el entorno internacional, el contexto coyuntural de México y el papel que la COFECE tiene en el ámbito nacional, además de que se identificaron los logros y adversidades que la Comisión ha enfrentado en el desempeño de sus funciones. Este ejercicio permite sentar las bases de una estrategia que responda de manera efectiva a los objetivos públicos de la política de competencia en México.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La competencia económica es un factor determinante en el crecimiento de la economía mexicana y el bienestar de la sociedad, ya que incentiva a que las empresas ofrezcan bienes y servicios de mayor calidad y a mejores precios. Por esto, es de suma importancia que México cuente con una política de competencia efectiva que promueva la inversión, innovación, productividad y, en general, contribuya al desarrollo económico.

Riesgo de políticas proteccionistas que limiten el comercio internacional

El entorno internacional se encuentra en un momento histórico crítico, lo que puede presentar grandes desafíos para el país. A pesar de que México tiene suscritos 12 acuerdos de libre comercio con 46 países, las restricciones a la inversión extranjera directa en el país son mayores a las recomendadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), principalmente en sectores como transporte, bienes inmuebles y construcción.

De manera general, el comercio global ha tenido una desaceleración significativa, ya que mientras que en el periodo 2001-2007, el valor y el volumen crecieron en promedio 11.46% y 5.65% anual, respectivamente, entre 2011 y 2016 lo hicieron únicamente en 1.05% y 2.25%. Además, la negociación de tratados comerciales registró un cambio a partir de 2008. Mientras que entre 1997 y 2007 se firmaron en promedio 27 nuevos tratados de

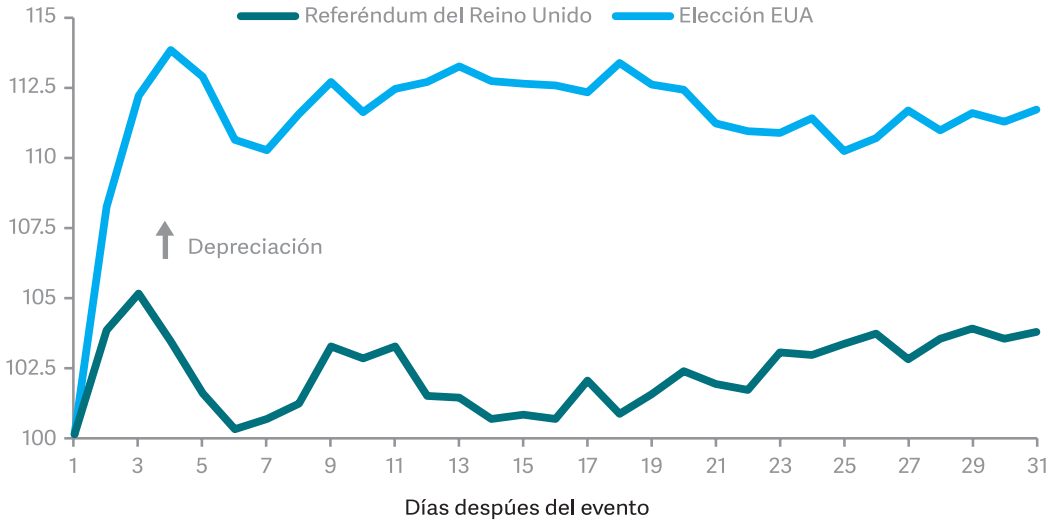
libre comercio (TLC) al año, después de 2008 esta cantidad se redujo a 10.[1]

En el caso mexicano, a pesar de contar con una red de TLC muy importante, las condiciones de abasto no están aseguradas. Es así que en los últimos años se han reducido las importaciones provenientes de países con los que México tiene suscrito un TLC respecto de las importaciones totales (del 70.3% en 2013 al 66.5% en 2016). Asimismo, cuatro de los 10 principales socios comerciales de México no gozan de preferencias vía un TLC, lo que resulta en el pago de aranceles más elevados.[2]

A pesar de los esfuerzos realizados para impulsar la participación de México en el comercio internacional, aún persisten niveles de protección que encarecen productos de primera necesidad. Por ejemplo, en ausencia de un TLC, el arroz, frijol, carne de res, pollo y queso fresco deben pagar un arancel de 20, 45, 25, 75 y 45%, respectivamente.[3] En algunos casos, cuando los proveedores competitivos residen en países que no cuentan con un TLC con México, estas barreras pueden propiciar que algunos bienes e insumos no se importen, ya que los aranceles son muy costosos.

Tanto la decisión de Reino Unido de abandonar la Unión Europea como el resultado de las elecciones presidenciales en Estados Unidos de América (EUA) incrementaron la probabilidad de la implementación de políticas proteccionistas y de la generación de incertidumbre sobre las perspectivas del comercio global. Específicamente en México, después de ambos eventos, se observaron episodios de depreciación significativa en el peso mexicano (Ver Gráfica I.1. Depreciación del peso mexicano a partir del referéndum de Reino Unido y las elecciones presidenciales de EUA de 2016).[4]

GRÁFICA I.1 Depreciación del peso mexicano a partir del referéndum de Reino Unido y las elecciones presidenciales de EUA de 2016



Fuente: Informe Anual del Sistema de Estabilidad Financiera. Banco de México. Marzo 2017.
Nota: El índice toma valor de 100 el día del evento (referéndum del Reino Unido y elección de EUA). Para este índice se utilizó el tipo de cambio de pesos por dólar.

1 Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero. (2017). *Informe anual sobre el estado que guarda la estabilidad del sistema financiero en México y sobre las actividades realizadas por el Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero.*
2 COFECE. (2017). *Política comercial con visión de competencia.* Disponible aquí.
3 *Ibid.*
4 *Ibid.*

México está inmerso en un proceso de negociación para la actualización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En el caso de que EUA decida abandonar el TLCAN, el comercio entre este país y México quedaría regulado por las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Ello implicaría una disrupción importante en los flujos de comercio e inversión recíprocos, así como en el funcionamiento eficiente de las cadenas de valor. Esto podría afectar negativamente las condiciones de libre concurrencia y competencia en los mercados nacionales.

Retos del crecimiento sostenido

Desde 2006, el crecimiento económico enfrenta desafíos para mostrar mejores tasas de desempeño, entre los que destacan los altos niveles de pobreza, la proporción de la población ocupada en actividades en el sector informal, aprovechamiento escolar insuficiente, exclusión financiera, así como niveles persistentes de corrupción y delincuencia.[5] Sin embargo, a partir de 2014, la tasa de crecimiento ha estado por encima del 2% después de registrar tasas significativamente bajas tanto en 2009 como en 2013, con -4.7% y 1.3% respectivamente (Ver Grafica I.2. Tasa de crecimiento del PIB 2006-2016).[6] Al tercer trimestre de 2017, la economía mexicana tuvo un crecimiento de 1.5% respecto al mismo periodo de 2016.

GRÁFICA I.2 Tasa de crecimiento del PIB 2006-2016

Fuente: Grupo Banco Mundial. (2017). World Development Indicators. Octubre 2017.

El Banco de México prevé que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2018 se ubique entre 2.0 y 3.0% y para 2019 en un rango de entre 2.2 y 3.2%.[7] La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) estima que las tasas de interés seguirán ubicándose en niveles históricamente bajos; se calcula que para el periodo 2018-2022 sean de 6.1%.[8] Estas estimaciones suponen que en el mediano plazo la demanda interna registrará un fortalecimiento continuo, aunque no consideran una potencial salida del TLCAN. A su vez, los incrementos del consumo y de la inversión se verán apuntalados por una generación continua y creciente de empleos formales, una recuperación significativa de los salarios reales, aumentos en el crédito a los hogares y empresas y niveles elevados de inversión pública.[9]

5 OCDE. (2017). *Estudios económicos de la OCDE, México, visión general.* Disponible aquí
6 Grupo Banco Mundial. (2017). *World Development Indicators.* Consultado en octubre 2017.
7 Banco de México. (2017). *Informe trimestral julio-septiembre 2017.*
8 SHCP. (2017). *Criterios Generales de Política Económica para la Iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación correspondientes al Ejercicio Fiscal 2018.*
9 SHCP. (2016). *Criterios Generales de Política Económica para la Iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación correspondientes al Ejercicio Fiscal 2017.*

No obstante, el crecimiento anticipado a partir de la implementación de las reformas estructurales era de alrededor de 5%, lo que refleja que el desempeño de la economía ha estado por debajo de lo esperado, en parte por la caída en la producción y el precio del petróleo que afectó a diversos países después de 2015, incluido México.[10] Asimismo, el crecimiento no ha sido incluyente para mejorar las condiciones de vida de muchas familias mexicanas. Esto ha propiciado persistencia en el nivel de pobreza, la desigualdad del ingreso y de género, la corrupción y la delincuencia.[11]

Adicionalmente, al cierre de 2017 la economía mexicana tuvo una inflación anual de 6.8%, lo cual representa la inflación más alta en los últimos 17 años.[12,13] Lo anterior es un riesgo para la competencia económica, ya que el aumento generalizado en los precios podría provocar que los agentes económicos dominantes incurrieran en prácticas monopólicas y desplazaran a competidores de menor tamaño a través de una guerra de precios.

Asimismo, el Instituto Mexicano para la Competitividad estima que las pérdidas económicas relacionadas con la corrupción se encuentran entre el 2% y 10% del PIB. Explica que existe una relación negativa entre la recaudación fiscal y el nivel de corrupción en los países. En el caso de México, se calcula que la recaudación equivale a 9% del PIB y es el más bajo de la OCDE.[14] Además, conforme a la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI de 2016, los ciudadanos mexicanos encuestados creen que la corrupción es el segundo problema más importante de México. De igual forma, creen que los sectores o instituciones más afectados por la corrupción son: la policía, los partidos políticos y el gobierno federal.[15]

Incremento en la desigualdad por ingreso

Con respecto a los retos que enfrenta México, destacan los relacionados con la reducción de pobreza y la mejora en la distribución del ingreso. Conforme al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), a 2016 la población en México en situación de pobreza y en situación de pobreza extrema era de 43.6% y 7.6%, respectivamente. El mayor porcentaje de la población mexicana en estas condiciones se encontraba en el sur del país, específicamente en los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Veracruz. De acuerdo con CONEVAL, entre los retos importantes en el combate a la pobreza en México destaca lograr un ritmo de crecimiento económico elevado y sostenido, abatir las desigualdades regionales y propiciar el ejercicio pleno de los derechos sociales.[16]

Por su parte, en el periodo 2010-2016 la concentración del ingreso de los hogares en México permaneció prácticamente sin cambios (el coeficiente de Gini en 2010 fue de 0.445 y en 2016 fue de 0.448).[17] Conforme a la OCDE, México tiene el segundo coeficiente de Gini más alto en comparación con el resto de los países miembros.[18]

10 Schwab, K. (Ed.). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018.* Geneva: World Economic Forum.
11 OCDE, op. cit.
12 INEGI (2018). Inflación anual. Disponible aquí.
13 Con base en la información publicada por el INEGI, la inflación anual al cierre del año 2000 fue de 8.96%.
14 Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2015). *La corrupción en México: Transamos y no avanzamos.* Disponible aquí.
15 OECD. (2017). *OECD Integrity Review of Mexico: Taking a stronger stance against corruption.* OECD, Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Disponible aquí.
16 CONEVAL. (2017). *Medición de la pobreza. Pobreza en México, resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas.* Disponible aquí.
17 INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016.* ENIGH 2016.
18 OECD. (2017). *OECD Income Distribution Database (IDD): Gini, poverty, income, Methods and Concepts.* Disponible aquí.

Adicionalmente, conforme a CONEVAL, el poder adquisitivo del ingreso laboral ha disminuido de 2007 a la fecha, al pasar de mil 900 pesos en el segundo trimestre de 2007, a mil 700 pesos en el segundo trimestre de 2017. Esto representa una reducción del 10.5% en el poder adquisitivo de los mexicanos.[19]

La falta de competencia en algunos mercados de bienes y servicios de consumo básico otorga a las empresas dominantes la capacidad de fijar precios debido a su poder de mercado, lo que les produce ganancias extra-normales. Este poder de mercado obstaculiza la innovación de los competidores reales y el emprendimiento de los potenciales. Lo anterior impide la movilidad social e inhibe las oportunidades de escalar en los niveles de bienestar para quienes nacieron en familias ubicadas en los deciles de menores ingresos. En otras palabras, la falta de competencia agudiza la desigualdad y limita el bienestar de las familias.

Baja productividad

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a 2015, la productividad de los sectores no ha sido homogénea. Mientras que el sector terciario aportó 3.47% de la producción total, el sector primario aportó 1.48%. Las actividades económicas con menor aportación a la productividad total fueron la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, así como la pesca y caza. Por su parte, las actividades con mayor aportación fueron los servicios de salud y de asistencia social, los servicios científicos y técnicos, y los servicios financieros y de seguros.[20]

Además, de acuerdo con la OCDE, el crecimiento de la productividad de México se ha incrementado en los sectores en los que se implementaron reformas estructurales, especialmente el energético, financiero y de telecomunicaciones.[21] En conjunto, estas reformas han permitido que desde 2012 se cuente con más de 120 mil millones de dólares de inversión extranjera directa en los sectores energético, de telecomunicaciones, así como en los mercados de alimentos y bebidas.[22] No obstante, otros sectores, tales como el agrícola y el manufacturero, se han rezagado debido a regulaciones locales demasiado rigurosas, instituciones jurídicas débiles, informalidad arraigada, corrupción y un desarrollo financiero insuficiente.[23]

La evidencia empírica muestra que los mercados con mayor competencia en el largo plazo experimentan incrementos sustanciales en las tasas de productividad. La tensión que genera la posibilidad de perder clientes ante un competidor representa el mayor incentivo para que las empresas inviertan en innovación y desarrollo. Esto a su vez propicia que la producción en los mercados se lleve a cabo con insumos menos costosos y a través de procesos más eficientes. En otras palabras, con mayor competencia de mercado las empresas se vuelven más productivas.

19 CONEVAL (2017). *Medición de la pobreza en México y en las entidades federativas 2016.* Disponible aquí.
20 INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.
21 OCDE, *op. cit*.
22 Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero, *op. cit*.
23 OCDE, *op. cit*.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COFECE[24]

El análisis sobre el desempeño de la Comisión exigió una revisión de los resultados obtenidos a lo largo de su existencia, así como del Estudio de percepción sobre la labor de la COFECE realizado por la consultora McKinsey.[25]

Aplicación de la normativa de competencia económica

Desde los inicios de la Comisión, se han analizado 604 notificaciones de concentraciones con el fin de prevenir la creación de estructuras de mercado que representen riesgos a la competencia y la libre concurrencia.[26] Se autorizaron 554 concentraciones, se condicionó la autorización de 19 al cumplimiento de condiciones que eliminaban los riesgos potenciales a la competencia y se objetaron dos. Además, 29 notificaciones de concentración fueron consideradas como no presentadas, no admitidas a trámite o desistidas.[27]

De igual forma, para prevenir estructuras de mercado con riesgos a la competencia, la COFECE emite opiniones sobre licitaciones, concesiones y permisos. Durante el periodo 2014-2017, se emitieron 81 opiniones a bases de licitaciones en las cuales se establecieron recomendaciones para incorporar medidas que protegieran y promovieran la libre concurrencia. Asimismo, la Comisión emitió 173 opiniones a participantes de licitaciones, de las cuales 144 fueron favorables y nueve no favorables debido a que se previó que, de llevarse a cabo el otorgamiento, cesión de concesión o permiso al agente económico solicitante, se podría restringir la competencia en esos mercados.

En cuanto a la atribución de investigar y, en su caso, sancionar las prácticas monopólicas, en estos cuatro años se llevaron a cabo 62 procedimientos (14 iniciados por la Comisión Federal de Competencia), de los cuales 17 concluyeron con sanción, 11 cerraron por falta de elementos y dos cerraron con compromisos presentados al Pleno de la COFECE por parte de los agentes económicos para suspender, suprimir, corregir o no realizar la práctica imputada. De los 62 procedimientos iniciados, 32 expedientes de investigación continúan en proceso.[28]

Dentro del proceso de investigación, en el periodo correspondiente a la COFECE se concluyeron 23 investigaciones en materia de prácticas monopólicas absolutas, seis en prácticas monopólicas relativas y una investigación en concentraciones ilícitas. Como resultado, se impusieron multas que en conjunto suman un importe mayor a 4 mil 420 millones de pesos por infracciones a la LFCE.

No obstante, la COFECE debe continuar con el fortalecimiento de sus procedimientos sustantivos de forma que las resoluciones emitidas por el Pleno mantengan la tendencia positiva en cuanto a los efectos positivos en los mercados. Entre las acciones a desarrollar se encuentran: agilizar los procesos e interacciones con agentes económicos, enriquecer el análisis de los casos, y desarrollar investigaciones en sectores prioritarios para la economía. Falta mucho por hacer, ya que existen diversos mercados que presentan problemas de competencia, los cuales deberán ser abordados por la COFECE en los próximos años.

24 Información actualizada al 31 de diciembre de 2017.
25 Este documento se publicará en 2018 y se encontrará disponible en la sección de Planeación y Evaluación del Desempeño Institucional de la página oficial de la COFECE.
26 El número de asuntos se contabilizó a partir de la creación de la COFECE y hasta el 31 de diciembre de 2017.
27 Se considera no presentada cuando los agentes económicos no entregan la información requerida para el análisis de la operación; no admitida a trámite cuando la Comisión no es la autoridad competente para llevar a cabo el análisis; y desistida cuando los agentes económicos deciden no continuar con el proceso de notificación.
28 Las cifras reportadas incluyen los asuntos sobre prácticas monopólicas absolutas, prácticas monopólicas relativas y concentraciones ilícitas.

En estos años, el número de solicitudes de adhesión al Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones mantuvo una tendencia ascendente entre 2013 y 2016, al pasar de cuatro a 26. Sin embargo, en 2017 se registraron 15 solicitudes de adhesión. Por esto, se identifica la necesidad de robustecer los esfuerzos de difusión y promoción del Programa, de forma que un mayor número de agentes económicos tengan conocimiento de su existencia y efectividad, y soliciten adherirse al Programa.

De manera adicional, la COFECE reconoce las recomendaciones realizadas por actores relevantes en competencia económica. La revista especializada *Global Competition Review* (GCR) ha identificado oportunidades de mejora en la duración y en los requerimientos de información relacionados con los análisis de concentraciones. Es necesario que la COFECE fortalezca su eficiencia en todos sus procesos, de forma que pueda hacer un uso efectivo de los recursos humanos, materiales y financieros a su disposición.

Defensa de las resoluciones ante órganos jurisdiccionales

Las resoluciones que emite la COFECE pueden ser impugnadas mediante juicios de amparo indirecto que son tramitados ante tribunales especializados. En el periodo que comprende de 2014 a 2017, el Poder Judicial resolvió 155, de los cuales 40 fueron sobreseídos, 91 negados y en 24 se otorgó el amparo.[29] Esto significa que en 84.5% de los casos, el PJF confirmó la legalidad de las actuaciones de la Comisión.

La reforma al Sistema de Justicia Penal Acusatorio, la creación de Tribunales Especializados en competencia económica y la propia reforma en esta materia implican nuevos retos en la defensa de las resoluciones de la COFECE ante órganos jurisdiccionales, ejemplo de ello es la controversia constitucional presentada por la propia Comisión contra el Decreto de Reformas al Reglamento de la Ley de Aeropuertos y las Bases Generales para la asignación de horarios de aterrizaje y despegue en aeropuertos saturados, cuyo resultado podría dar mayor luz sobre los alcances del nuevo procedimiento de investigación de insumos esenciales.[30] Para el éxito de sus asuntos en sede judicial, la Comisión requiere que los servidores públicos que la conforman desarrollen un conocimiento cada vez más especializado de los procedimientos, de manera que se garantice el debido proceso en todas las etapas y demás derechos de los agentes económicos.

Posicionamiento de la COFECE

La COFECE promueve los beneficios de la competencia económica entre diferentes públicos por medio de actividades que se llevan a cabo en tres vertientes: la promoción de marcos regulatorios y políticas públicas favorables a la competencia económica, el posicionamiento de este tema en la agenda pública y el impulso del reconocimiento internacional de la Comisión. En estos cuatro años, la COFECE ha desarrollado esfuerzos continuos para posicionar el tema de competencia y su labor en la agenda pública y el escenario internacional. Sin embargo, como se verá a continuación, aún existen retos importantes.

29 Además de estos juicios de amparo, fueron sobreseídos 350 relacionados con el proceso de liberalización del precio de gasolina.
30 El comunicado de prensa sobre la controversia constitucional contra el *Decreto de Reformas al Reglamento de la Ley de Aeropuertos y las Bases Generales para la asignación de horarios de aterrizaje y despegue en aeropuertos saturados* se encuentra disponible aquí.

Por un lado, la COFECE cuenta con 78 convenios y acuerdos con distintas autoridades nacionales e internacionales, lo que le ha permitido desarrollar actividades de colaboración en el ámbito nacional e internacional. No obstante, es necesario fortalecer el lazo formal que la Comisión tiene con distintas instituciones, tales como órganos reguladores e instituciones públicas tanto para promover la competencia, como para asegurar procedimientos de contratación competidos y la desregulación de ciertos mercados para incrementar la competencia. Asimismo, el estudio de McKinsey señaló que la COFECE tiene el desafío de involucrar a nuevos actores en la labor de promover y desarrollar la cultura y conocimiento de la competencia en México.

Por el otro lado, la COFECE cuenta con una presencia activa en redes sociales y medios de comunicación. Esto ha exigido el desarrollo de diversas herramientas de promoción para difundir el tema de competencia entre distintos sectores de la sociedad mexicana. A pesar de ello, se identifica la necesidad de trabajar para que los mensajes sobre los beneficios de la competencia y la función de la COFECE lleguen a segmentos más amplios de la población. En este sentido, el estudio a cargo de McKinsey mostró el reto de ampliar la difusión de los materiales que promueven la cultura de la competencia y libre concurrencia y, en su caso, aumentar la producción de este tipo de contenidos. Esto facilitará que los mensajes sobre cómo la competencia económica beneficia a las familias y negocios, los procedimientos establecidos en la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) y los resultados de la política de competencia, entre otros, sean accesibles para distintas audiencias en México.

Para impulsar el reconocimiento de la COFECE en el ámbito internacional se han realizado acciones de colaboración técnica con autoridades de competencia y reguladores de otros países. Además de participar en conferencias, talleres y capacitaciones, la Comisión implementó el Programa de Pasantías COFECE para la educación continua en materia de competencia, dirigido a servidores públicos de América Latina y el Caribe. Aunado a esto, la Comisión ha recibido diversos reconocimientos internacionales: ganó el *Antitrust Writing Awards* 2016 del *Institute of Competition Law*, así como las dos más recientes ediciones del Concurso de Promoción de la Competencia del Banco Mundial y la Red Internacional de Competencia; y desde 2016, la Comisionada Presidenta es vicepresidenta de la Red Internacional de Competencia e integrante del Buró Directivo del Comité de Competencia de la OCDE.

De igual forma, la COFECE ha mejorado su desempeño en mediciones internacionales a partir de la reforma. Desde 2014 GCR subió su clasificación de 2.5 estrellas a 3, catalogada como "buena autoridad en ascenso". A pesar de este avance, la COFECE está comprometida con seguir trabajando para posicionarse en el ámbito internacional como referencia en materia de política pública de competencia económica, de tal forma que sus análisis, opiniones y resoluciones, sean tomados como referencia.

Asimismo, México ha mejorado su posicionamiento en el Subíndice de la Efectividad de la política antimonopolios del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), en el cual México subió 50 posiciones de 2013 a 2017. No obstante, el WEF destaca la necesidad de que las reformas estructurales continúen su proceso de implementación. Para la COFECE, estas observaciones reflejan la necesidad de robustecer su labor en la aplicación efectiva de la normativa, de forma que se impulse la innovación y se fomente la competencia en los mercados.

Fortalecimiento institucional

Los objetivos institucionales no se podrían cumplir sin el desarrollo paralelo de acciones orientadas a generar eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de la COFECE. La Comisión ha realizado importantes esfuerzos para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, la mejora continua del desempeño institucional y una gestión eficiente y responsable de los recursos humanos, materiales y financieros.

En 2014, se publicó la Agenda de Rendición de Cuentas 2014-2017, la cual reportó un cumplimiento de 100%.[31] En las dos auditorías externas realizadas al ejercicio de los recursos públicos de la COFECE se recibieron opiniones limpias.[32] La Auditoría Superior de la Federación (ASF) evaluó el Sistema de Control Interno Institucional (SCII) con una calificación de 94 puntos sobre 100 en su nivel general de maduración; 56 puntos en ética, integridad y prevención de la corrupción; y 86 puntos en la administración integral de los riesgos institucionales.[33,34]

Consecuentemente, la COFECE continúa con sus actividades de fortalecimiento del SCII, para lo cual se elaboraron documentos que vinculan la planeación estratégica y permiten el seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales, entre los que destacan el Plan Estratégico 2014-2021, los Programas Anuales de Trabajo (PAT), los informes trimestrales de actividades y el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDI). Se realizaron esfuerzos para mejorar la cultura de ética e integridad, además de que se monitorearon sistemáticamente los riesgos institucionales a través de la definición de controles para su mitigación. En estos cuatro años, la COFECE obtuvo dos certificaciones: una en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, y otra en igualdad de género por parte de la Fundación EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*).

A lo anterior se suma la creación y fortalecimiento del Sistema de Gestión del Talento, cuyo objetivo es la mejora continua de los mecanismos de reclutamiento y selección del personal que ingresa a la COFECE, y el cual incluye un modelo de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño del personal, un esquema competitivo de remuneraciones y un programa de retención del personal con alto potencial. Con este sistema se promueve el desarrollo profesional y la acumulación de capital humano para el mejor desempeño en las funciones de alta especialización que demanda la Comisión para cumplir con el mandato constitucional. En este sentido, la Comisión estableció un convenio con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) que facilita que los servidores públicos cursen estudios de posgrado en México o el extranjero.

A pesar de los avances realizados, la Comisión busca institucionalizar su Sistema de Gestión de Talento. En este sentido, el estudio realizado por McKinsey identificó que es necesario que la COFECE continúe con la construcción de capacidades y especialización técnica del capital humano para actualizar y ampliar sus conocimientos, habilidades y competencias.

31 La *Agenda de Rendición de Cuentas 2014-2017* se encuentra disponible aquí.
32 Los resultados de las auditorías externas se encuentran disponibles aquí y aquí.
33 El último estudio realizados por la ASF corresponde a 2015.
34 Los resultados de los estudios realizados por la ASF se encuentran disponibles en el *Informe anual de la situación que guarda el Sistema de Control Interno Institucional 2015.* Disponible aquí.

Análisis estratégico

Con base en lo analizado anteriormente, la COFECE identificó sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. A continuación se muestran los resultados.

Fortalezas

- Se han realizado intervenciones en mercados prioritarios para el bienestar de las familias mexicanas.
- Los beneficios económicos generados por las intervenciones de la COFECE han sido costo-efectivas al superar en su conjunto el presupuesto asignado.
- Se ha afianzado el prestigio nacional e internacional de la Comisión como una institución con alta calidad técnica y con actuaciones relevantes.
- La COFECE ha obtenido resultados positivos en sus distintos ámbitos de responsabilidad y ha mostrado iniciativa en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Debilidades

- Larga duración de procedimientos sustantivos.
- Equipo de trabajo reducido para el desahogo de los procedimientos sustantivos y adjetivos de la Comisión.
- Necesidad de mayor especialización en la instrumentación de algunos procedimientos bajo la nueva LFCE.
- Los sistemas de gestión de talento y de control interno institucional se encuentran en una etapa temprana de instrumentación.

Oportunidades

- Incidir para asegurar el éxito de las reformas económicas en proceso de desarrollo en sectores estratégicos.
- Surgimiento de nuevos mercados (mercados disruptivos) que pueden propiciar conductas y/o estructuras anticompetitivas en los mercados.
- Nichos de opinión pública que pueden incluir en su agenda de discusión los temas relevantes para la política de competencia.
- Disposición de los actores públicos, privados, académicos y sociales para involucrarse en la política de competencia económica.

Amenazas

- Posible salida de México del TLCAN.
- Jurisprudencia contraria a la Reforma en materia de competencia económica que vulnere los procedimientos sustantivos.
- Creación de nuevas disposiciones normativas que distorsionen los procesos de competencia en los mercados nacionales y subnacionales.

Conclusión

Se han identificado cinco grandes retos para la COFECE. Estos retos se derivan de la identificación de áreas de oportunidad o de riesgos reales o potenciales que, en caso de materializarse, podrían poner en riesgo el cumplimiento del mandato constitucional de la COFECE. A lo largo del periodo 2018-2021 se deberá trabajar con especial atención en ellos de forma que se mejore la aplicación de la política de competencia en México:

1. Aplicación ineficaz de la normativa de competencia económica.
2. Acciones insuficientes en la prevención y corrección de estructuras anticompetitivas.
3. Defensa vulnerable de las actuaciones de la COFECE ante el Poder Judicial de la Federación.
4. Posicionamiento débil de la competencia económica en la agenda pública.
5. Falta de consolidación del nuevo modelo organizacional.

CAPÍTULO II. QUIÉNES SOMOS

La COFECE es un órgano autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo mandato constitucional establece que se encargará de promover, proteger y garantizar la competencia y libre concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados. Asimismo, está facultada para regular el acceso a insumos esenciales y ordenar medidas que eliminen barreras a la competencia y libre concurrencia, y la desincorporación de activos, derechos, partes sociales o acciones de los agentes económicos.

A continuación se presenta la misión, visión, valores institucionales y estructura de la Comisión:

MISIÓN

Promover y proteger la competencia en los mercados para contribuir al bienestar de las familias y al crecimiento económico del país.

VISIÓN

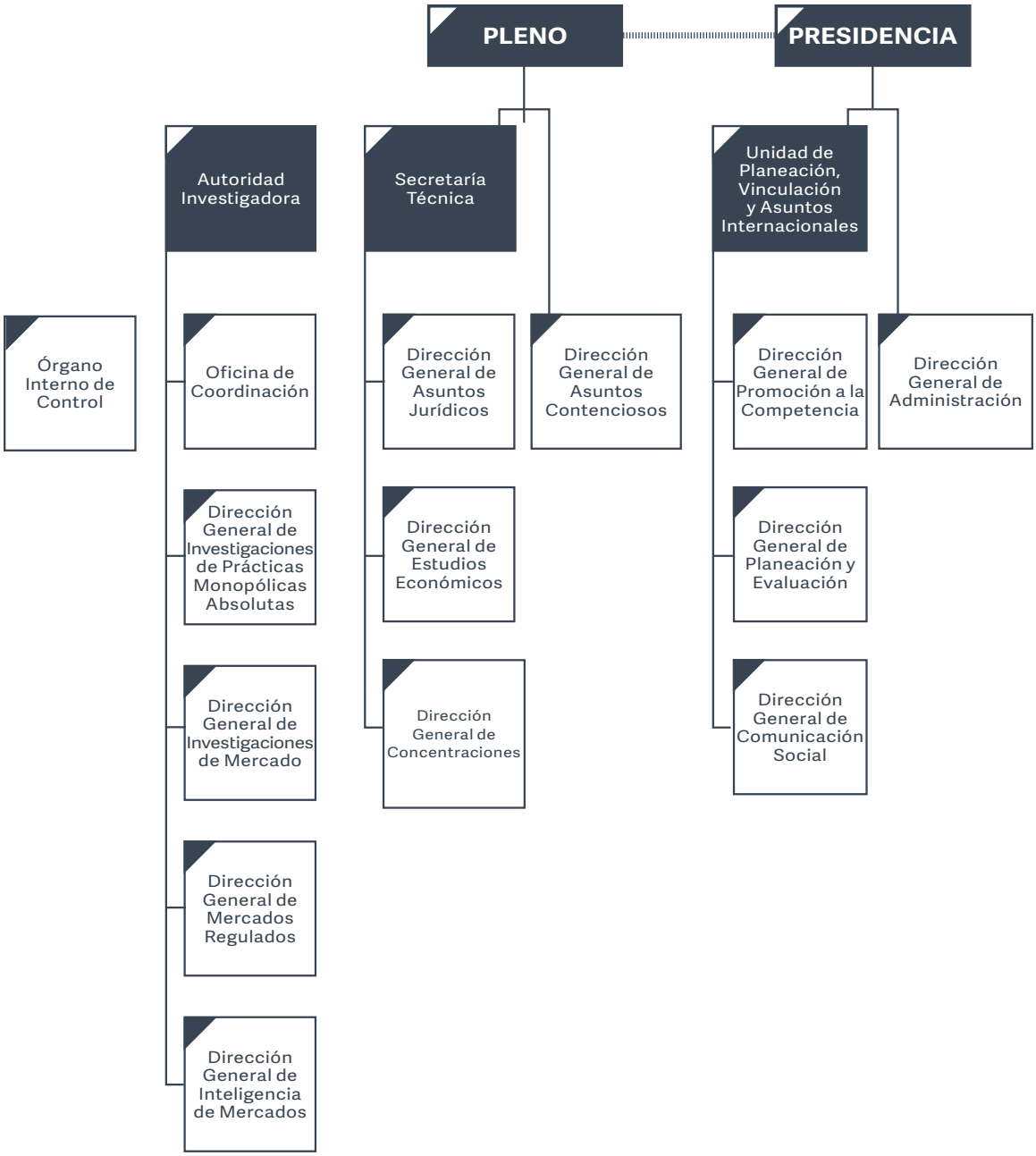
Ser una autoridad técnica que sirva como referencia en las decisiones de política pública, reconocida por proteger y promover la competencia en beneficio de la sociedad.

VALORES INSTITUCIONALES

- Excelencia.
- Imparcialidad.
- Defensa del interés público.
- Transparencia.
- Independencia.

Estructura de la COFECE

La última actualización del Estatuto Orgánico de la COFECE se publicó el 27 de octubre de 2017 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).[35] El Estatuto establece su estructura orgánica y bases de operación.[36]



35 El Estatuto Orgánico fue publicado en el DOF el 8 de julio de 2014.
36 Con respecto a la Autoridad Investigadora, el artículo 26 de la LFCE establece que debe contar con autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su funcionamiento y resoluciones. Lo anterior con el fin de dar cumplimiento al artículo 28, párrafo vigésimo primero, fracción V de la CPEUM que establece que debe existir una separación entre la autoridad que investiga y la que resuelve.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2018-2021

La COFECE ha definido cinco objetivos institucionales que guiarán su labor a lo largo del periodo 2018-2021. Estos objetivos le permiten dar cumplimiento al mandato constitucional de garantizar la libre competencia y concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

Adicionalmente, los objetivos 2018-2021 son resultado de un análisis crítico en el que se identificaron áreas de oportunidad y riesgos reales o potenciales para el desempeño de la institución. Por su parte, cada objetivo cuenta con líneas estratégicas que trazan de manera específica la forma en que la Comisión cumplirá con cada objetivo institucional.

I APLICAR EFICAZMENTE LA NORMATIVA EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA

I.1 Facilitar y promover denuncias informadas de prácticas anticompetitivas.

I.2 Consolidar el Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones.

I.3 Monitorear eficazmente los mercados para la detección de prácticas anticompetitivas y concentraciones ilícitas en sectores prioritarios.

I.4 Investigar oportunamente la existencia de violaciones a la LFCE.

I.5 Garantizar el debido proceso a los agentes económicos que violen la LFCE y sancionar cuando se acredite la responsabilidad.

I.6 Verificar sistemáticamente el cumplimiento de las resoluciones de Pleno.

II IMPULSAR ACTIVAMENTE LA PREVENCIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTRUCTURAS DE MERCADO Y MARCOS JURÍDICOS ANTICOMPETITIVOS

II.1 Investigar proactivamente y determinar la existencia de insumos esenciales y barreras a la competencia en sectores prioritarios.

II.2 Investigar y emitir declaratorias en los sectores prioritarios que carezcan de condiciones de competencia efectiva.

II.3 Analizar y resolver oportunamente las concentraciones notificadas ante la COFECE para prevenir riesgos a la competencia.

II.4 Monitorear eficazmente los mercados mexicanos para identificar posibles concentraciones no notificadas.

II.5 Analizar ágilmente procesos de licitación, concesiones y permisos para evitar alta concentración en los mercados.

II.6 Elaborar estudios de mercado que identifiquen restricciones a la competencia en sectores prioritarios y monitorear el cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

III DEFENDER LA LEGALIDAD DE LAS ACTUACIONES DE LA COMISIÓN Y EJERCER LAS ATRIBUCIONES QUE TIENE CONFERIDAS

III.1 Defender sólidamente las resoluciones de la COFECE ante el Poder Judicial de la Federación.

III.2 Ejercer acciones constitucionales en los casos pertinentes.

III.3 Ejercer la atribución de presentar querella penal en materia de competencia económica ante el ministerio público, en los casos en que sea necesario.

III.4 Promover y ejercer acciones colectivas en beneficio de los consumidores.

III.5 Representar a la COFECE en cualquier otro procedimiento jurisdiccional ante las instancias correspondientes.

IV POSICIONAR LA COMPETENCIA ECONÓMICA EN LA AGENDA PÚBLICA

IV.1 Emitir opiniones respecto de marcos normativos en sectores prioritarios, propuestos y vigentes, para prevenir y corregir distorsiones a la competencia en los mercados.

IV.2 Elaborar y publicar documentos de abogacía y materiales de difusión que promuevan los principios de competencia económica.

IV.3 Evaluar objetivamente el impacto de las resoluciones de la COFECE en los mercados y en el bienestar de los consumidores.

IV.4 Fortalecer la presencia y discusión de los temas de competencia económica en medios de comunicación masiva.

IV.5 Colaborar activamente con órganos reguladores, instituciones públicas, la iniciativa privada, la academia y actores internacionales en materia de competencia económica.

IV.6 Colocar a la COFECE como referente en materia de competencia económica en el ámbito internacional.

V CONSOLIDAR UN MODELO ORGANIZACIONAL DE VANGUARDIA

V.1 Fortalecer el Sistema de Gestión de Talento para incrementar la retención y desarrollar el capital humano.

V.2 Ejercer los recursos financieros asignados de forma eficiente, responsable y transparente.

V.3 Realizar contrataciones competidas de bienes y servicios que garanticen el uso eficiente de los recursos.

V.4 Robustecer los sistemas informáticos que garanticen el uso seguro de medios electrónicos en los procesos institucionales.

V.5 Salvaguardar el derecho de acceso a la información conforme a la normativa aplicable.

V.6 Rendir cuentas a la sociedad mexicana de forma oportuna y proactiva.

V.7 Fortalecer la cultura organizacional basada en el apego a los valores institucionales.

V.8 Instrumentar una estrategia efectiva para ser una institución ambientalmente responsable.

CAPÍTULO IV.
PRIORIZACIÓN DE SECTORES

La COFECE estableció una estrategia de priorización para la ejecución de sus acciones durante el periodo 2018-2021. La implementación de esta estrategia surge del compromiso de la institución para lograr la mayor eficiencia en el uso de sus recursos humanos, físicos y financieros.

La definición de sectores prioritarios presenta ventajas que permite a la COFECE orientar sus esfuerzos hacia los sectores en los que la política de competencia puede tener mayor impacto en términos de crecimiento económico y de bienestar para las personas. Si bien la COFECE cuenta con criterios que permiten focalizar sus actuaciones, su compromiso es atender todos los asuntos en los que se obstaculice la competencia y libre concurrencia.[37]

Desde la planeación estratégica 2014-2017, la COFECE utilizó seis criterios para identificar los sectores que son prioritarios en la política de competencia económica. Estos criterios seguirán vigentes para el periodo 2018-2021 (Ver tabla IV.1 Criterios para la priorización de sectores económicos).

TABLA IV.1 Criterios para la priorización de sectores económicos

Plan estreatégico 2018-2021	
Criterio	**Definición**
1. Contribución al crecimiento económico	Caracteriza a aquellos sectores económicos que, por el tamaño de su mercado y tasa de crecimiento, contribuyen en mayor medida al PIB nacional.
2. Consumo generalizado	Identifica aquellos sectores que producen bienes y servicios de mayor demanda entre la población en general.
3. Transversalidad	Caracteriza a los sectores y subsectores en los que se producen bienes y servicios intermedios que son insumos para la producción de bienes y servicios de consumo final y cuyo desempeño tiene impacto en el resto de la economía.
4. Impacto en la población con menores ingresos	Refiere a aquellos sectores que producen bienes y servicios que tienen mayor impacto en el gasto de los hogares con menores ingresos.
5. Sectores regulados	Hace referencia a los sectores económicos en los que existen regulaciones y/o prácticas gubernamentales que podrían crear barreras a la competencia.
6. Prevalencia de conductas anticompetitivas	Identifica aquellos sectores y subsectores en los que los mercados y las regulaciones puedan facilitar los acuerdos colusorios o el abuso de poder sustancial.

Fuente: COFECE.

37 El establecimiento de sectores prioritarios no limita la actuación de la COFECE para atender e investigar los asuntos en temas de competencia que surjan en sectores económicos que no son considerados como prioritarios.

Derivado de la aplicación de estos criterios, la COFECE ha identificado seis sectores económicos como prioritarios en el desarrollo de sus acciones durante el periodo 2018-2021: financiero, agroalimentario, energético, transporte, salud, y, si bien no es un sector económico, también contrataciones públicas.

Sector financiero

El sector financiero está conformado por entidades e instituciones que permiten la intermediación y canalización de los recursos entre los ahorradores y los demandantes de crédito. Este sector funciona como catalizador de la economía y favorece la inversión y el ahorro, por lo que es de suma importancia en el desempeño de la economía mexicana.

Al cierre del tercer trimestre de 2017, el sector de servicios financieros y seguros representó 4.0% del PIB nacional y tuvo un crecimiento de 8.2% en términos reales con respecto al mismo periodo del año anterior.[38] Si bien no es el sector de la economía con mayor contribución al crecimiento económico en términos de tamaño, es considerado como uno de los más dinámicos al crecer en promedio cuatro veces más que la economía en su conjunto.[39,40]

Durante el periodo 2014-2017, la COFECE mantuvo especial interés en el análisis y monitoreo de este sector, por lo que en 2014 llevó a cabo un estudio de mercado para el cual se analizaron los distintos segmentos que conforman el sector financiero en términos de eficiencia, competencia y bienestar de los consumidores. Como resultado se emitieron 36 recomendaciones y propuestas para incrementar la competencia en el sector.[41]

Entre los problemas identificados se encuentran que la actividad bancaria presenta una alta concentración. Al cierre de 2016, el 70% de los activos totales del sector, así como el 71% de los pasivos totales, se concentraron en cinco competidores principales.[42,43]

Aunado a lo anterior, este sector presenta retos de inclusión financiera. De acuerdo con la OCDE, en México existen segmentos de la población que tienen limitado o nulo acceso a los servicios bancarios. De acuerdo con el Banco Mundial, en 2014 únicamente tres de cada diez personas de los sectores más pobres en México tenían una cuenta con alguna institución financiera, mientras que en otros países del mundo eran cinco de cada 10. Asimismo, en 2015 había 50.7 cajeros automáticos por cada 100 mil adultos, cifra inferior al promedio de los países de la OCDE (75.9 cajeros automáticos).[44,45]

Además, la COFECE ha realizado investigaciones por prácticas monopólicas en los mercados de: administración de fondos para el retiro, colocación de deuda pública, y sistemas de información crediticia.[46,47,48]

38 Subsector 52. Servicios financieros y de seguros. Cálculos de crecimiento anual con año base de 2013.
39 INEGI. (2018). Banco de Información Económica.
40 El crecimiento del PIB fue de 1.5% al cierre del tercer trimestre respecto al mismo periodo del año anterior.
41 El estudio se encuentra disponible aquí.
42 COFECE, (2014). *Trabajo de Investigación y Recomendaciones sobre las condiciones de Competencia en el Sector Financiero y sus Mercados.*
43 CNBV (2017). *Informe Anual 2016.* El informe se encuentra disponible aquí.
44 OCDE. (2015). *Estudios Económicos de la OCDE. México.* Este estudio se encuentra disponible aquí.
45 The World Bank (2017) DataBank. Información estadística disponible aquí.
46 La resolución del expediente IO-003-2015 (Afores) se encuentra disponible aquí.
47 La investigación corresponde al expediente IO-006-2016 (Intermediación de valores de deuda emitidos por el gobierno mexicano).
48 La investigación corresponde al expediente IO-001-2015 (Sistemas de información crediticia).

En consecuencia, este sector requiere de un seguimiento que propicie mejores condiciones de competencia de forma que se disminuyan los precios y se propicie el acceso de la sociedad a productos financieros de calidad. Un sistema financiero que opere de manera eficiente y que sea competitivo favorece el flujo de financiamiento a los proyectos más rentables y productivos, amplía y mejora las opciones de los ahorradores y disminuye los costos de transacción en el resto de los sectores de la economía.[49]

Sector agroalimentario

El sector agroalimentario está compuesto por todos aquellos procesos relacionados con la generación de alimentos a partir de la agricultura, la pesca, la ganadería y la silvicultura, entre otras. Estas actividades se encuentran agrupadas en diferentes niveles dentro del sector, considerando toda la cadena de producción, desde el insumo, es decir, tal como se encuentra en la naturaleza, hasta el producto final.

En México, este sector representó el 6.2% del PIB en el tercer trimestre de 2017. Asimismo, tuvo un crecimiento de 1.8% entre el mes de septiembre de 2017 y septiembre de 2016.[50] Además, su relevancia está relacionada con el impacto que tiene en el gasto de los hogares mexicanos. Con base en la información de la Encuesta Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares (ENIGH) 2016, el rubro de alimentos y bebidas representó el 35% del gasto corriente monetario trimestral de las familias mexicanas. Esta proporción se acentúa en los hogares más pobres, ya que en 2016 el gasto en este rubro fue de 49% en los dos deciles de menores ingresos.[51,52]

En específico, la industria de alimentos procesados ha tenido un crecimiento importante. Al cierre de 2015, la producción de la industria de alimentos procesados en México fue de más de 121 mil millones de dólares, lo que representó 18.5% de la producción manufacturera del país y 6.5% de la producción total. El desempeño de este sector ha favorecido la posición mexicana en el mundo. Actualmente, México es el segundo proveedor de alimentos procesados de EUA y nueve de las diez empresas más importantes de la industria a nivel mundial tienen presencia en México.[53,54]

Debido a la relevancia de este sector en la economía mexicana, la COFECE publicó en 2015 un reporte sobre las condiciones de competencia en el mismo. En este trabajo se hizo una revisión de las características estructurales, regulatorias y de funcionamiento desde la perspectiva de competencia económica, lo que resultó en la emisión de recomendaciones a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, entre otras instancias.[55]

En el periodo comprendido entre 2014 y 2017 destacan los procedimientos por prácticas anticompetitivas tramitados por la COFECE en los mercados de: producción y comercialización de tortilla, sal de mesa, leche cruda, pasteurizada y sus derivados, azúcar, maíz y huevo.[56]

49 Reporte sobre las condiciones de competencia en el mercado de emisión de tarjetas de crédito. Banco de México. Dipsonible aquí.
50 Incluye los subsectores: 111. Agricultura, 112. Cría y explotación de animales y 311. Industria alimentaria. Cálculos de crecimiento anual con año base de 2013.
51 INEGI. (2017). Banco de Información Económica.
52 INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016.* ENIGH 2016.
53 PROMÉXICO (2017) Industria de alimentos procesados. Perfil del sector. Información disponible aquí.
54 Con base en el índice de costo elaborado por la firma KMPG, en el que evalúa alternativas de competitividad, México presentó el índice más bajo de costos en alimentos procesados para 2016 en comparación con países como Canadá, Países Bajos, Reino Unido, EUA, Italia, Japón, entre otros.
55 COFECE (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario.* El documento se encuentra disponible aquí.
56 Las investigaciones corresponden a los expedientes: DE-001-2017 (Tortilla en San Luis Potosí), DE-016-2015 (Sal a mayoreo), IO-003-2016 (Leche cruda, pasteurizada y sus derivados), IO-004-2016 (Leche cruda, pasteurizada y sus derivados), DE-009-2016 (Tortillas de maíz en Jalisco), IO-006-2013 (Azúcar), IO-004-2013 (Maíz en Colima) y IO-004-2015 (Huevo).

Sector energético

El sector energético está constituido por todas aquellas actividades destinadas a la producción, explotación, transportación, manejo, distribución y consumo de productos energéticos en el país. Este sector constituye uno de los pilares de la economía, por lo interrelacionado que se encuentra con el resto de los sectores. La energía es utilizada como insumo en la producción del resto de bienes y servicios, por lo que el impacto de este sector es transversal.

Debido a su relevancia, el sector energético fue objeto de una reforma estructural en 2014, que en términos generales favorece la apertura en los mercados de petróleo y gas a los operadores privados, así como una liberalización del sector eléctrico.[57] Previo a la reforma, la estructura era monopólica con una sola empresa propiedad del Estado que controlaba todas las fases de producción; posterior a la reforma se dio paso a la inversión privada en diferentes etapas de la cadena productiva en ambos de sus subsectores.

Dada la relevancia de este sector, en 2017, en el marco de la transición hacia mercados competidos de gasolina y diésel, la Comisión emitió un documento cuyo objeto era identificar una serie de obstáculos que pudiera afectar esta transición, así como ofrecer propuestas a autoridades e instancias en la materia que favorezcan las condiciones de competencia en estos mercados.[58]

Por otro lado, la COFECE ha realizado diversas investigaciones entre las que destacan las tramitadas por posible colusión en el mercado de venta de gasolinas en estaciones de servicio en Baja California, y por abuso de poder sustancial en el mercado de comercialización de diésel marino por parte de Petróleos Mexicanos.[59]

Sector transporte

El sector transporte es transversal a la economía, pues permite el traslado y movilidad de los diferentes productos a lo largo y ancho del territorio nacional. Por ello es un factor fundamental en la determinación de costos y, por lo tanto, de los precios de todos los bienes y servicios que se producen y consumen. El sector está compuesto por la infraestructura disponible para el traslado y por el servicio asociado con la movilidad de las personas y los bienes.

El desempeño de este sector es fundamental en el dinamismo de la economía del país, debido a sus efectos transversales y a su contribución al PIB. Al tercer trimestre de 2017, el sector representó el 6.1% del PIB de México y mostró un crecimiento de 2.4% respecto al mismo periodo de 2016, cifra superior a la de la economía.[60,61]

Adicionalmente, este sector es uno de los principales destinos de inversión pública y privada en México. En 2016 se invirtieron 29.3 mil millones de pesos, de los cuales 70.9% provino de inversión pública.[62] Asimismo, el transporte es considerado como uno de los principales rubros en el gasto de los hogares mexicanos. Con base en la ENIGH 2016, en dicho año el gasto en este concepto representó el 19.3% del gasto corriente monetario trimestral de las familias mexicanas. Dentro de los componentes de este gasto, se destina al pago del transporte público el 27% y el gasto en combustible para vehículos es de 33.8%.[63]

57 OCDE. (2017). *Estudios Económicos de la OCDE. México.* Este estudio se encuentra disponible aquí.
58 COFECE, (2017). *Transición hacia mercados competidos de gasolinas y diésel.* El documento se encuentra disponible aquí.
59 Las investigaciones corresponden a los expedientes DE-022-2015 (Gasolina y diésel) y DE-002-2015 (Comercialización de diésel).
60 Incluye los subsectores 48-49. Transportes, correos y almacenamiento. Cálculos de crecimiento anual con año base de 2013.
61 INEGI. (2018). Banco de Información Económica.
62 SCT (2016). *Principales estadísticas del sector comunicaciones y transportes, 2016.* Disponible aquí.
63 INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016.* ENIGH 2016.

En el periodo 2014-2017 la COFECE trabajó en investigaciones por prácticas monopólicas en los siguientes mercados de transporte: transporte foráneo de pasajeros en el estado de Chiapas, transporte marítimo de pasajeros en el estado de Quintana Roo, servicio de taxis en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), transporte aéreo de pasajeros con origen y/o destino en territorio nacional, mercado de navieras de carga, servicio de taxis en el aeropuerto de Cancún, entre otras.[64]

Sector salud

Este sector está compuesto por las instituciones y actores que producen, distribuyen y consumen bienes y servicios que buscan promover, mantener y cuidar el bienestar físico y mental de las personas.

La importancia del sector puede ser abordada por dos vías. Por un lado, la industria relacionada con este sector favorece la investigación, así como la inversión y el desarrollo de tecnología, por lo que tiene un impacto directo sobre el crecimiento económico. Por el otro lado, el cuidado y mantenimiento de la salud tiene una estrecha relación con la productividad laboral y la capacidad de aprender de los individuos, lo que representa la posibilidad de generar mayores ingresos en el futuro. Esto último se traduce en mayor bienestar social, mejor nivel de capital humano y, por lo tanto, mayor desarrollo económico.[65]

El sector de salud representa el 2.3% del PIB, y tuvo un crecimiento de 2.5% en el periodo comprendido entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017.[66,67] Asimismo destaca el gasto realizado tanto por el gobierno como por las empresas y familias en este rubro. En 2014, el gasto en salud proveniente del sector privado representó el 3% del PIB de México; mientras que el gasto público fue de 11.6% del PIB.[68]

Para los hogares mexicanos, este sector es de suma importancia, pues el gasto destinado a este rubro en 2016 fue de 2.7% del gasto monetario trimestral. Esta proporción fue mayor para el caso de los hogares con menos ingresos al destinar 3.2% del gasto trimestral. El gasto destinado a servicios médicos y medicamentos recetados fue de 26.4% y el 24%, respectivamente, respecto al monto total gastado en el sector.[69,70]

El acceso a los servicios de salud no se ha garantizado de forma efectiva y universal a nivel nacional. De acuerdo con CONEVAL, el número de personas que tenían carencia de acceso a los servicios de salud pasó de 33.5 millones en 2010 a 20.5 millones en 2015. Si bien México ha mejorado en el indicador de esta carencia, aún presenta una brecha que afecta al 16.9% de la población mexicana. En la medida en que se reduzcan los costos de los medicamentos, las instituciones de salud pública podrán ampliar la cobertura de sus servicios.

64 Las investigaciones corresponden a los expedientes: IO-004-2012 (Autotransporte de pasajeros en Chiapas), DE-002-2014 (Transporte marítimo de pasajeros en Quintana Roo), IO-002-2015 (Transporte aéreo de pasajeros), DE-004-2016 (Servicios portuarios de Puerto Vallarta), IO-005-2013 (Navieras de carga), DE-008-2016 (Servicio de taxis en el aeropuerto de Cancún), DE-009-2014 (Taxis AICM -PMA) y DE-015-2013 (Taxis AICM – PMR).
65 World Health Organization. (2001) *Macroeconomics and Health: Investing in health for economic development.* Disponible aquí.
66 Incluye el subsector 62. Servicios de salud y de asistencia social. Cálculos de crecimiento anual con año base de 2013.
67 INEGI. (2018). Banco de Información Económica.
68 The World Bank (2017) *World Development Indicators.* Información estadística disponible aquí.
69 INEGI. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016.* ENIGH 2016.
70 Conforme al ENIGH 2016, el gasto de los hogares en salud se distribuye de la siguiente manera: 26.4% en servicios médicos, 24% en medicamentos recetados, 18.2% en atención hospitalaria (no incluye parto), 8.4% en aparatos ortopédicos y terapéuticos, 7.1% en seguro médico, 5.6% en medicamentos sin receta y material de curación, 4.0% en servicios médicos durante el parto, 3.2% en servicios médicos y medicamentos durante el embarazo, y 3.0% en medicina alternativa.

Derivado de la importancia de este sector en el bienestar de la población, la COFECE publicó en 2017 un estudio en materia de libre concurrencia y competencia sobre los mercados de medicamentos con patentes vencidas, cuyo objetivo era conocer qué tan rápido ingresan los genéricos una vez que venden la patente del medicamento innovador, y si esta entrada tiene un impacto importante en la reducción en el precio de las medicinas.[71]

Contrataciones públicas

A través de las contrataciones públicas (bienes, servicios y obras de infraestructura) el gobierno provee servicios a sus ciudadanos, incluyendo seguridad pública, salud, educación e infraestructura, entre otros. En este sentido, un entorno en el que las contrataciones y las compras públicas sean llevadas a cabo en procesos competidos favorece la ejecución eficiente de los recursos, hace que el dinero público rinda más, fortalece la confianza de los ciudadanos en el gobierno y mejora el bienestar social.

El marco legal mexicano establece que la selección, contratación y compra de bienes y servicios públicos deberá motivarse en criterios de economía, eficacia, imparcialidad, honradez y transparencia que aseguren las mejores condiciones para el Estado. Al tomar en consideración que estas condiciones mejoran cuando los procesos de selección, contratación y compra se realizan en entornos competidos, la COFECE cataloga este tema como prioritario. De esta forma, aunque las contrataciones y compras públicas no son un sector económico, es importante promover procesos competidos para ejercer transparente y eficientemente los recursos públicos asignados a las entidades gubernamentales.[72]

En 2015, de acuerdo con la OCDE, las contrataciones y compras públicas representaron el 20.97% del gasto total del gobierno mexicano. así como el 5.15% del PIB de México.[73] Este tema es de suma importancia a nivel del gobierno federal, así como en los gobiernos locales, ya que, con base en datos de la OCDE, la ejecución del 63% del gasto público recae en ellos.[74]

En este rubro, la Comisión ha tramitado investigaciones en diversos mercados como el de productos de látex adquiridos por el sector salud, compras de polietileno, whattorímetros adquiridos por la Comisión Federal de Electricidad, gases del aire como oxígeno industrial, nitrógeno y argón.[75] En el mismo sentido, la Comisión ha investigado temas de colusión en los mercados de producción y distribución de medicamentos, servicios de estudios de laboratorio y bancos de sangre, y en el mercado de cepillos dentales adquiridos por el sector salud.[76]

71 COFECE. (2017). Estudio en materia de libre concurrencia y competencia sobre los mercados de medicamentos con patentes vencidas en México. El estudio se encuentra disponible aquí.
72 Art. 16, párrafo IV de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Disponible aquí.
73 OCDE, (2017). OECD. Stat. Información estadística disponible aquí.
74 OCDE, (2017). Government at a Glance. Public procurement. OCDE. Disponible aquí.
75 Las investigaciones corresponden a los expedientes: DE-024-2013 y DE-024-I (Látex adquirido por el sector salud); DE-020-2014 (Polietileno), DE-023-2017 (Whatthorímetros CFE), DE-006-2014 (Oxígeno industrial), DE-006-2014-I (Nitrógeno) y DE-006-2014-II (Argón).
76 Las investigaciones corresponden a los expedientes IO-001-2016 (Medicamentos en el territorio nacional), DE-011-2016 (Estudios de laboratorio y bancos de sangre) e IO-005-2016 (Cepillos dentales para el sector salud).

CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

Para que la COFECE cumpla con el compromiso de asegurar que exista competencia en los distintos sectores y mercados de la economía mexicana, es necesario establecer un sistema de seguimiento y supervisión de las líneas estratégicas aquí descritas, así como la puntual rendición de cuentas sobre su desempeño.

El Plan Estratégico 2018-2021 de la COFECE representa la planeación de la Comisión a mediano plazo. A partir de la definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos institucionales y líneas estratégicas se establece una dirección integral para los próximos cuatro años, además de que las diferentes áreas de la COFECE plantean las acciones anuales necesarias para que las metas definidas se logren en el horizonte de tiempo programado.

A continuación se presentan las herramientas que permitirán dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas por parte de las áreas de la Comisión, así como de los objetivos establecidos en este Plan Estratégico 2018-2021.

Programas Anuales de Trabajo

Integran las acciones de carácter anual a partir de la definición de actividades específicas que deberán desarrollarse y concluir durante el ejercicio correspondiente. Estas acciones se diseñan de forma que tengan una alineación adecuada a alguno de los cinco objetivos institucionales de la COFECE, a través de la asignación de una línea estratégica.[77] Este esquema de planeación contribuye al cumplimiento gradual de los objetivos institucionales y de los compromisos establecidos en el Plan.

La COFECE da seguimiento a las acciones establecidas en los PATs a través de grupos de trabajo. De manera continua, representantes de distintas áreas de la Comisión se reúnen para discutir el avance parcial de las acciones anuales, además de asegurarse de que se realicen con el máximo rigor técnico y conforme a los tiempos definidos en su planeación.

77 Las líneas estratégicas de cada uno de los objetivos institucionales se pueden consultar en el apartado IV. Objetivos institucionales y líneas estratégicas.

Informes trimestrales de actividades

Los informes trimestrales dan a conocer la labor que la COFECE realiza en un periodo de tres meses, incluyendo las actividades sustantivas y adjetivas de la Comisión, así como los avances parciales de las acciones definidas en los PATs. Esta herramienta de seguimiento y rendición de cuentas está alineada al Plan Estratégico 2018-2021, pues las acciones de cada área de la COFECE que se informan abonan al cumplimiento de alguno de los objetivos institucionales.

La elaboración de los PATs y de los informes trimestrales de actividades se encuentra fundamentada en el artículo 28, párrafo vigésimo, fracción VIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y en el artículo 49 de la LFCE, a partir de los cuales se establece la obligación de presentarlos a los Poderes Ejecutivo y Legislativo de la Unión. Dichos documentos son publicados en el portal de internet de la Comisión.

Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional

Es el mecanismo de evaluación del desempeño integral de la COFECE. A través del Sistema es posible llevar un control sobre la adecuada conducción y ejecución de la política de competencia mediante la evaluación de los resultados obtenidos con respecto a las metas establecidas. Lo anterior permite que la COFECE diseñe los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el Plan.

El SEDI y los reportes de seguimiento cumplen con lo establecido en el artículo 111, párrafo segundo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; así como en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Estos documentos son enviados a la SHCP.

El avance en el Plan Estratégico 2018-2021 será monitoreado a través de indicadores de desempeño para las líneas estratégicas de los objetivos institucionales. Con ellos se evaluará el cumplimiento de los objetivos de la COFECE y, por consiguiente, su desempeño. Estos indicadores, así como las metas para el periodo, serán publicados en el portal de la COFECE en la sección de planeación y evaluación del desempeño institucional.

Reportes de seguimiento del SEDI

Los avances en el cumplimiento de los objetivos institucionales se comunicarán a través de los reportes del SEDI, los cuales brindarán información oportuna sobre el desempeño de la COFECE para la toma de decisiones.

Además de ser enviados a la SHCP, tanto el SEDI como los reportes de seguimiento se publicarán en el portal de internet de la COFECE. De esta manera podrán ser consultados de manera sencilla por cualquier ciudadano interesado en el tema.

Auditorías externas

Finalmente, otro de los mecanismos a través de los que se dará el seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico 2018-2021, consiste en las auditorías practicadas por parte de la ASF y las realizadas por contratación de despachos externos en materia presupuestal. Lo anterior con el propósito de llevar un control sobre el uso eficaz, eficiente, efectivo y responsable del gasto, por parte de la COFECE. Por su parte, la ASF es el órgano técnico especializado que se encarga de fiscalizar el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales.

A continuación, se muestra el esquema de planeación y seguimiento institucional de la COFECE (Ver Gráfico V.I Esquema de planeación estratégica y seguimiento institucional de la COFECE).

GRÁFICO V.1 Esquema de planeación estratégica y seguimiento institucional de la COFECE

ANEXOS

ANEXO I. RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2014-2017

A continuación se presentan los resultados de los proyectos de inicio inmediato, los indicadores de desempeño y las acciones definidas en los PATs.

Proyectos de inicio inmediato

La COFECE definió 11 proyectos de inicio inmediato a concluirse durante el periodo 2014-2017. Al cierre de 2017 todos los proyectos habían finalizado:

1. **Crear una Unidad de Inteligencia**. A través de la publicación del Estatuto Orgánico de la COFECE se estableció la Dirección General de Inteligencia de Mercados, adscrita a la Autoridad Investigadora.[78]
2. **Estandarizar y certificar los procedimientos críticos de la COFECE**. En 2014 se realizó una evaluación de los procesos sustantivos. En 2015 se elaboraron los diagramas de los procedimientos sustantivos y adjetivos de la Comisión.
3. **Instrumentar un sistema de trámites electrónicos**. Se construyó y a finales de 2017 se puso en marcha el Sistema de Notificación Electrónica de Concentraciones (SINEC).
4. **Publicar lineamientos y criterios técnicos en materia de competencia económica.** En 2014 se publicaron las Disposiciones Regulatorias de la LFCE, las cuales fueron actualizadas en 2017. A lo largo del periodo se publicaron tres criterios técnicos y siete guías relacionados con procedimientos sustantivos. Los tres criterios técnicos son: a) para el cálculo y aplicación de un índice cuantitativo para medir la concentración del mercado; b) para la solicitud y emisión de medidas cautelares, así como para la fijación de cauciones; c) para la solicitud de sobreseimiento del proceso penal en los casos a que se refiere el Código Penal Federal. Por su parte, las siete guías son: a) para la notificación de concentraciones; b) para tramitar el procedimiento de investigación por prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas; c) para el inicio de investigaciones por prácticas monopólicas; d) del Programa de inmunidad y reducción de sanciones; e) de los procedimientos de dispensa y reducción del importe de multas; f) para tramitar el procedimiento de investigación por prácticas monopólicas absolutas; y g) para el intercambio de información entre agentes económicos.[79]
5. **Definir e implementar una estrategia formal de abogacía, comunicación social, transparencia y rendición de cuentas.** Esta estrategia está compuesta por dos elementos: a) abogacía y comunicación social, para la cual la COFECE elaboró el documento Juntos por una cultura de competencia; y b) transparencia y rendición de cuentas, está definido en la Agenda de Rendición de Cuentas 2014-2017.[80]
6. **Suscribir convenios de colaboración y mecanismos de coordinación con autoridades públicas relevantes.** A lo largo de este periodo, la COFECE suscribió 41 convenios de colaboración con distintas instituciones nacionales e internacionales.

78 El artículo 31 del Estatuto Orgánico de la COFECE define las atribuciones de dicha Dirección.
79 Estos documentos se encuentran disponibles en la Normateca de la COFECE. Consúltalos aquí.
80 *Juntos por una cultura de competencia* se encuentra disponible aquí. La *Agenda de Rendición de Cuentas 2014-2017* se encuentra disponible aquí.

7. **Diseñar e implementar un sistema de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.** La COFECE estableció un Sistema de Gestión del Talento para el que se emitieron nuevas Disposiciones Generales y Políticas de Recursos Humanos, así como siete lineamientos específicos. De igual forma, se implementó un sistema de evaluación del desempeño del personal, así como programas anuales de capacitación.[81]

8. **Definir y establecer mecanismos para evaluar el impacto económico de las actuaciones de la Comisión.** La COFECE evalúa el impacto de sus actuaciones a través de dos mecanismos: a) evaluaciones *ex ante* que cuantifican la proyección del beneficio que genera la COFECE al suspender o prevenir una práctica anticompetitiva y las cuales se realizan después de que se emite la resolución del Pleno; y b) evaluaciones *ex post*, las cuales verifican el beneficio generado con base en información observada en el mercado una vez que se han internalizado las decisiones de la COFECE.[82] En el periodo 2014-2017, la COFECE publicó ocho evaluaciones *ex ante* y cuatro evaluaciones *ex post*.[83]

9. **Definir y establecer un sistema de evaluación del desempeño institucional.** En 2016 se publicó el SEDI, el cual se diseñó para calificar el trabajo de la Comisión. La valoración del desempeño general de la COFECE se realiza a través de la cuantificación de la contribución de los procesos sustantivos y adjetivos al cumplimiento de los objetivos institucionales.[84]

10. **Definir e implementar un sistema de control interno.** La COFECE estableció su SCII con base en lo definido por el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Este Sistema está integrado por cinco componentes: ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.[85]

11. **Establecer el Premio Nacional de Competencia Económica.** Desde 2014 se han desarrollado ocho ediciones del Premio Nacional de Competencia Económica: dos de ensayo, dirigidos a estudiantes de nivel licenciatura; dos dirigidos a periodistas; uno de investigación sobre el funcionamiento de los mercados; dos de comunicación visual y uno sobre el obstáculo regulatorio más absurdo para competir y emprender.[86]

81 Los documentos rectores del Sistema de Gestión de Talento se encuentran disponibles en la sección de Disposiciones Administrativas de la Normateca de la COFECE, aquí.
82 La *Metodología para la elaboración de evaluaciones ex ante* se encuentra disponible aquí.
83 Las evaluaciones publicadas se encuentran disponibles aquí, en la sección de "Evaluación" en la página oficial de la COFECE.
84 Para mayor información se puede consultar la sección VII. Seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico 2018-2021. El SEDI se encuentra disponible aquí.
85 Para mayor información sobre el SCII se pueden consultar los informes anuales en materia de control interno. Se pueden consultar aquí.
86 Para obtener mayor información sobre los Premios COFECE se puede consultar aquí.

Indicadores de desempeño

El Plan Estratégico 2014-2017 estableció siete indicadores para medir la evolución del desempeño de la COFECE y la perspectiva externa de la labor de la Comisión a lo largo de los cuatro años que comprendió el Plan. A continuación se presentan los resultados:

TABLA ANEXO I.1 Evolución de la COFECE en los indicadores de desempeño

Plan Estrategico 2014-2017

Indicador de desempeño	Meta 2014-2017	Resultados por año				Resultados 2014-2017[a]	Evolución respecto a la meta acumulada
		2014	2015	2016	2017		
1. Avance de México en el Subíndice de Políticas Antimonopólicas del Índice Global de Competitividad del WEF	4 posiciones avanzadas	10 posiciones avanzadas (posición 104)	37 posiciones avanzadas (posición 67)	9 posiciones avanzadas (posición 58)	6 posiciones retrocedidas (posición 64)	50 posiciones avanzadas en el periodo	De la posición 114 a la 64
2. Posición de la COFECE en la evaluación de autoridades de competencia a nivel internacional elaborada por GCR	1 estrella adicional	3 estrellas (bueno)	3 estrellas (bueno)	3 estrellas (bueno)	3 estrellas (bueno)	3 estrellas (bueno)	media estrella adicional
3. Efectividad en la aplicación de las opiniones emitidas hacia los legisladores y reguladores	75%	83.3%	77.8%	83.3%	100%	86.1%	+11.1%
4. Razón de los beneficios económicos directos a los consumidores generados por las actuaciones de la COFECE respecto de su presupuesto asignado	3.75 veces en promedio del periodo	3.57 veces	2.51 veces	3 veces	6.42 veces	3.88 veces	+0.13 veces
5. Índices de clima organizacional y desarrollo institucional	74.7%	73.0%	73%	73%	77%	74%	-0.75%
6. Porcentaje de casos en los que se determina la constitucionalidad de la actuación de la COFECE[b]	70%	91.3%	80%	79.6%	85.7%	84.5%	+14.5%
7. Porcentaje de multas impuestas por la COFECE que son declaradas legales por los tribunales respecto del total del monto resuelto	50%	78.6%	81.4%	96.7%	100%	89.2%	+39.2%

Fuente: COFECE.
Notas:
a. Los resultados 2014-2017 se obtuvieron mediante un promedio simple de los resultados anuales de cada indicador excepto el 1. Avance de México en el Subíndice de Políticas Antimonopólicas del Índice Global de Competitividad del WEF, del cual se registra el número de las posiciones avanzadas en el periodo.
b. El cálculo de este indicador no considera los juicios de amparo relacionados con la liberalización del precio de la gasolina. Si se consideran todos los juicios de amparo, incluyendo los relacionados con este tema el indicador para 2017 es de 98.7%.

Programas Anuales de Trabajo

La COFECE estableció 129 acciones a cumplir a lo largo del periodo 2014-2017. Más del 60% de las acciones contribuyeron a los dos primeros objetivos institucionales, es decir, a la aplicación de la ley y a la promoción de la cultura de la competencia (Tabla Anexo I.2 Programas Anuales de Trabajo). El cumplimiento global de las acciones de todos los PATs fue de 96.4%.[87] Sin embargo, las acciones que no concluyeron en su año de planeación fueron incorporadas a las actividades del siguiente año para garantizar su cumplimiento.

TABLA ANEXO I.2 Programas Anuales de Trabajo

Plan Estrategico 2014-2017

PAT	Número de acciones establecidas					Cumplimiento global
	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV	Total	
2014	13	5	5	13	36	92.9%
2015	13	10	7	9	39	93.1%
2016	8	15	2	3	28	100%
2017	6	10	4	6	26	99.6%[a]
Total	**40**	**40**	**18**	**31**	**129**	**96.4%[a]**

Fuente: COFECE
Notas:
a. Información actualizada al 31 de diciembre de 2017.

87 Cifra preliminar al 30 de noviembre de 2017.

DIRECTORIO

EL PLENO

Comisionada Presidenta
Alejandra Palacios Prieto

Comisionados
Benjamín Contreras Astiazarán

Alejandro Faya Rodríguez

Brenda Gisela Hernández Ramírez

Eduardo Martínez Chombo

Martín Moguel Gloria

Jesús Ignacio Navarro Zermeño

UNIDADES Y DIRECCIONES GENERALES

Autoridad Investigadora
Sergio López Rodríguez
Titular de la Autoridad Investigadora

Bertha Leticia Vega Vázquez
Directora General de la Oficina de Coordinación

Francisco Rodrigo Téllez García
Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Absolutas

Laura Alicia Méndez Rodríguez
Directora General de Investigaciones de Mercado

Octavio Rodolfo Gutiérrez *Engelmann Aguirre*
Director General de Mercados Regulados

Dirección General de Inteligencia de Mercados

Secretaría Técnica
Fidel Gerardo Sierra Aranda
Secretario Técnico

Myrna Mustieles García
Directora 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
César Emiliano Hernández Ochoa
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

Dirección General de Comunicación Social

Erika Alejandra Hernández Martínez
Directora General de Asuntos Contenciosos

Enrique Castolo Mayen
Director General de Administración

cofece

Comisión
Federal de
Competencia
Económica

Av. Santa Fe No. 505, Col. Cruz Manca, Delegación Cuajimalpa,
C.P. 05349, Ciudad de México, México. Tel: 01 800 263323 1
cofece.mx

cofece.mx /cofece @cofecemx /CFCEconomica @cofece COFECE

cofece

Comisión
Federal de
Competencia
Económica

Av. Santa Fe No. 505, Col. Cruz Manca, Delegación Cuajimalpa,
C.P. 05349, Ciudad de México, México. Tel: 01 800 263323 1
cofece.mx