

# Recomendaciones para cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica

Derechos y Obligaciones en Materia de Competencia



Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica

## **PLENO DE LA COFECE**

### **COMISIONADA PRESIDENTA**

Alejandra Palacios Prieto

### **COMISIONADOS**

Alejandro Faya Rodríguez

Brenda Gisela Hernández Ramírez

Eduardo Martínez Chombo

José Eduardo Mendoza Contreras

Gustavo Rodrigo Pérez Valdespín

Jesús Ignacio Navarro Zermeño

# Directorio

*Comisionada Presidenta* **Alejandra Palacios Prieto**

## AUTORIDAD INVESTIGADORA

*Titular de la Autoridad Investigadora* **Sergio López Rodríguez**  
*Directora General de la Oficina de Coordinación* **Bertha Leticia Vega Vázquez**  
*Director General de Investigaciones de Prácticas Monopólicas Absolutas* **Francisco Rodrigo Téllez García**  
*Director General de Investigaciones de Mercado* **Sergio Rodríguez García**  
*Director General de Mercados Regulados* **Octavio Rodolfo Gutiérrez Engemann**  
*Director General de Inteligencia de Mercados* **José Manuel Haro Zepeda**

## SECRETARÍA TÉCNICA

*Secretario Técnico* **Fidel Gerardo Sierra Aranda**  
*Directora General de Asuntos Jurídicos* **Myrna Mustieles García**  
*Director General de Estudios Económicos* **Juan Manuel Espino Bravo**  
*Director General de Concentraciones* **José Luis Ambriz Villalpa**

## UNIDAD DE PLANEACIÓN, VINCULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES

*Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales* **David Lamb de Valdés**  
*Directora General de Promoción a la Competencia* **María José Contreras de Velasco**  
*Director General de Planeación y Evaluación* **José Nery Pérez Trujillo**  
*Dirección General de Comunicación Social*  
  
*Directora General de Asuntos Contenciosos* **Erika Alejandra Hernández Martínez**  
*Director General de Administración* **Enrique Castolo Mayen**

Derechos y Obligaciones en Materia de Competencia

# Recomendaciones para cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica

Comisión Federal de Competencia Económica



Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica

*Recomendaciones para cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica*

1ª edición: agosto 2019

Diseño: Pedro Antonio Ramírez Arce

Fotografías de portada:

Aberu.Go / Shutterstock.com

eggeegg / Shutterstock.com

feeling lucky / Shutterstock.com

Comisión Federal de Competencia Económica  
Av. Revolución N°725, Col. Santa María Nonoalco,  
Alcadía Benito Juárez, C.P. 03700,  
Ciudad de México, México.  
[www.cofece.mx](http://www.cofece.mx)

**Derechos reservados conforme a la ley. ©COFECE, 2019.**

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

El presente documento no debe entenderse como una interpretación oficial de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, ni podrá ser utilizada para vincular a la COFECE por motivo alguno. La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones normativas en materia de competencia económica sin miramiento al presente documento.

# Contenido

## Presentación

<b>1. Beneficios para las empresas de cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica</b>	<b>8</b>
<b>2. Recomendaciones para diseñar e implementar un programa de cumplimiento efectivo</b>	<b>13</b>
2.1 Fomentar una cultura de la competencia corporativa	13
2.2 Dedicar recursos humanos y monetarios	15
2.3 Evaluar los riesgos de la empresa	16
2.4 Elaboración de guías, manuales y políticas de cumplimiento	25
2.5 Contar con capacitación continua y a la medida	29
2.6 Monitorear y auditar el programa de cumplimiento	29
2.7 Establecer sistemas de reporte y acciones disciplinarias internos	30
2.8 Evaluar el programa de cumplimiento	31
2.9 Recomendaciones adicionales para un programa de cumplimiento	31
<b>3. Recursos que la COFECE pone a disposición de las empresas</b>	<b>33</b>
3.1 Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones	33
3.2 Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas	34
3.3 Denuncia formal y reporte de prácticas anticompetitivas	35
3.4 Sistema de Notificación Electrónica de Concentraciones	37
3.5 Reporte de obstáculos regulatorios	37
3.6 Línea telefónica de consulta	38
<b>4. Casos recientes resueltos por la COFECE</b>	<b>39</b>
<b>5. Referencias</b>	<b>47</b>
<b>Anexo. Conductas que pueden considerarse Prácticas Monopólicas Relativas</b>	

# Presentación

Cuando las empresas tienen que competir por la preferencia de los consumidores, buscan ofrecerles productos y servicios más apegados a sus gustos, necesidades y presupuesto. Además, si una empresa participa en un mercado donde hay competencia intensa, requiere incrementar su eficiencia para permanecer en él, lo que la motiva a invertir para volverse más productiva y a innovar<sup>1</sup>. Esto, a su vez, genera crecimiento económico para el país. Por eso, la competencia económica conlleva beneficios para todos: consumidores, empresas y la economía en general.

Por tal razón, México, como muchos países, cuenta con una política orientada a asegurar la competencia en los mercados para que todos los mexicanos puedan beneficiarse de ella. La Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) es un organismo del Estado mexicano con autonomía constitucional cuya misión es promover, proteger y garantizar la competencia en los mercados para contribuir al bienestar de las familias y al crecimiento económico del país.<sup>2</sup> Esto se logra a través del esfuerzo conjunto de varios actores, y corresponde a las empresas adoptar los principios de competencia en sus actividades diarias y promover acciones para cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE o Ley).

Procurar el estricto cumplimiento de la Ley al interior de las empresas, les permite disminuir riesgos de contingencias legales y económicas que podrían dañar sus finanzas y su reputación. Asimismo, evita que los empleados y directivos de las empresas pudieran enfrentar sanciones administrativas, civiles e incluso penales por realizar o coadyuvar en la comisión de una conducta anticompetitiva. Adicionalmente, genera certidumbre para la toma de decisiones empresariales y confianza para los clientes.

Dada la importancia del cumplimiento de la LFCE en las empresas, la COFECE presenta este documento con recomendaciones para facilitar el desarrollo de programas empresariales orientados a ello.

El documento está estructurado de la siguiente manera: inicia con una breve descripción de los beneficios del cumplimiento de la LFCE para las empresas; posteriormente propone recomendaciones para establecer o adaptar un programa de cumplimiento<sup>3</sup> en materia de competencia económica; enseguida describe los recursos que la COFECE pone a disposición de las empresas para conocer y cumplir con la LFCE; finalmente, ofrece resúmenes breves de casos recientes resueltos por esta Comisión y ofrece referencias que podrían ser de utilidad al momento de elaborar un programa de cumplimiento de la LFCE.

---

1. Griffith *et al* (2006); Grünewald (2009); en Competencia Económica, *Plataforma para el crecimiento 2018-2024*, COFECE (2018).

2. La COFECE tiene a su cargo vigilar la competencia en el resto de los mercados en el territorio nacional, mientras que el Instituto Federal de Telecomunicaciones es la autoridad de competencia en los mercados de telecomunicaciones y radiodifusión.

3. Puede entenderse como *programa de cumplimiento* a los lineamientos establecidos con el objeto de cumplir con el marco jurídico aplicable. Para que un programa sea efectivo en cumplir con la ley y reducir riesgos, este debe de ser conocido y acatado por todos los miembros de la organización (directivos y empleados).

# 1. Beneficios para las empresas de cumplir con la Ley Federal de Competencia Económica

La LFCE tiene por objeto promover, proteger y garantizar la libre concurrencia y la competencia económica; así como prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, prácticas monopólicas, concentraciones ilícitas, barreras a la libre concurrencia y competencia económica<sup>4</sup>, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados<sup>5</sup>. La COFECE es la encargada de aplicar la Ley para asegurar que las empresas compitan intensamente para ganarse la preferencia de los consumidores en todos los mercados en territorio nacional, salvo los de radiodifusión y telecomunicaciones que corresponden al Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), (ver el Cuadro 1 para un resumen de las atribuciones de la COFECE).

La LFCE otorga derechos y obligaciones a los agentes económicos. Estos son definidos como *toda persona física o moral, con o sin fines de lucro, dependencias y entidades de la administración pública (en sus tres niveles), paraestatales y organismos autónomos, asociaciones, cámaras empresariales, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos, o cualquier otra forma de participación en la actividad económica*<sup>6</sup>. Por tanto, cualquier persona física o moral que tenga alguna actividad económica está obligada a cumplir la LFCE.

El incumplimiento de la Ley por parte de las empresas y/o sus empleados o directivos, puede conllevar sanciones administrativas, gastos legales, daño reputacional, y en el caso de personas físicas, pérdidas de empleo, y en algunas ocasiones, sanciones penales, incluyendo la posibilidad de ir a la cárcel. Las infracciones de la normativa de competencia económica, incluso las no intencionales, pueden tener consecuencias para la condición financiera, la imagen y hasta la viabilidad de las empresas.

Más aún, el cumplimiento empresarial cobra relevancia conforme las autoridades de competencia fortalecen el uso de sus facultades y ejercen sus atribuciones con mayor efectividad (ver Gráfica 1 sobre el fortalecimiento institucional de la COFECE).

4. Se entiende por *barreras a la competencia* las características estructurales del mercado, hecho o acto de alguna empresa, así como las disposiciones jurídicas que tengan por objeto o efecto impedir el acceso de competidores o limitar su capacidad para competir en los mercados, o que impidan o distorsionen la competencia.

5. Artículo 2 de la LFCE.

6. Paráfrasis del artículo 3, fracción I de la LFCE. En el documento se utilizarán los términos agente económico, organización y empresa de manera intercambiable para referirse a los agentes económicos.

**Cuadro 1. Principales atribuciones de la COFECE.<sup>7</sup>**

<b>Correctivas</b>	a) Investiga y, en su caso, sanciona prácticas anticompetitivas y concentraciones ilícitas.
	b) Investiga mercados con problemas de competencia para emitir recomendaciones a autoridades públicas u ordenar la eliminación de barreras a la competencia o regular el acceso a insumos esenciales.
	c) Emite declaratorias sobre condiciones de competencia para fijar o desactivar regulación tarifaria.
	d) Interpone controversias constitucionales sobre actos o disposiciones que vulneren el ejercicio de sus atribuciones.
	e) Solicita al Titular del Ejecutivo Federal, el inicio de controversias constitucionales sobre normas emitidas por las entidades federativas que puedan resultar contrarias a los dispuesto en los artículos 28 y 117 constitucionales.
	f) Opina sobre restricciones anticompetitivas contenidas en el acervo regulatorio vigente.
<b>Preventivas</b>	a) Previene la formación de fenómenos de concentración anticompetitivos por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evalúa los posibles efectos de las concentraciones.</li> <li>▪ Opina sobre el otorgamiento de licitaciones, concesiones y permisos.</li> </ul>
	b) Opina sobre propuestas de normas jurídicas.
<b>De promoción<sup>8</sup></b>	Promueve la cultura de la competencia y la aplicación de principios de competencia entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoridades</li> <li>▪ Sector privado</li> <li>▪ Instituciones académicas</li> <li>▪ Sociedad civil</li> <li>▪ Público en general</li> </ul>

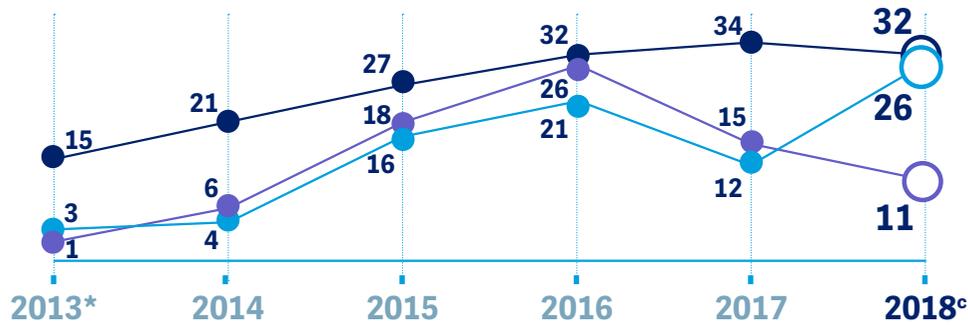
7. Para una descripción más detallada de estas facultades, puede consultarse el documento *Herramientas de Competencia Económica*. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones](http://www.cofece.mx/publicaciones)

8. Para conocer más sobre las labores de Promoción de la COFECE pueden visitarse las secciones de *Acércate a la Competencia* y *Publicaciones* en [www.cofece.mx](http://www.cofece.mx)

Gráfica 1. Evolución del uso de las atribuciones correctivas de la COFECE.

**i) Evolución de las capacidades de investigación.<sup>a</sup>**

- Investigaciones simultáneas<sup>b</sup>
- Solicitudes de adhesión al Programa de inmunidad
- Visitas de verificación realizadas



**ii) Multas impuestas por infracciones a la LFCE en millones de pesos (mdp).<sup>d</sup>**



\* Solo comprende datos para el periodo de labores de la COFECE, del 11 de septiembre al 31 de diciembre del 2013.

a. Incluye investigaciones por prácticas monopólicas absolutas y prácticas monopólicas relativas.

b. Número de investigaciones por prácticas monopólicas absolutas, relativas y concentraciones ilícitas que estuvieron vigentes y se trabajaron durante el año reportado. Las cifras pueden diferir respecto a otros años debido a validación de la información y la metodología de conteo.

c. Las cifras pueden diferir respecto a las reportadas trimestralmente debido a su actualización.

d. Estas multas se refieren a las sanciones económicas que la COFECE impuso a las personas o empresas por infracciones a la LFCE y como medidas de apremio. Algunas de estas multas se están litigando en el Poder Judicial de la Federación, por lo que las cifras pueden variar respecto a lo reportado anteriormente debido a su actualización.

Fuente: COFECE

En ese sentido, establecer un programa de cumplimiento que les permita a las empresas identificar los riesgos específicos de caer en el incumplimiento de la normativa de competencia y establecer medidas preventivas para mitigarlos, les trae beneficios significativos ya que les permite:

1. **Prevenir, y no solo reaccionar:** Precaver conductas ilegales puede evitar una posible investigación y/o sanción de la COFECE; siempre será menos costoso prevenir infracciones a la Ley que reaccionar después de haberla infringido.
2. **Evitar riesgos y sanciones:** La LFCE establece sanciones administrativas y penales para las conductas anticompetitivas que lleven a cabo los agentes económicos. Conocer los riesgos específicos que derivan de infringir la Ley, ayuda a mitigarlos. Además, en caso de comprobarse la existencia de una conducta anticompetitiva, cabe la posibilidad de que las empresas sean sujetas a procedimientos de acciones colectivas<sup>9</sup>, o que aquellas personas o empresas que hayan sufrido daños o perjuicios a causa de la práctica interpongan acciones judiciales en contra de la empresa y reclamen el pago de sus derechos ante los tribunales especializados en materia de competencia económica. Esto conllevaría, además de costos legales durante el procedimiento, el gasto para la empresa de reparar los daños.
3. **Proteger a empleados y directivos:** Un programa de cumplimiento de la Ley al interior de las empresas protege a la empresa en general, y a los empleados y directivos en particular, ya que evita que participen en violaciones a la Ley que impliquen procesos legales que, aparte de ser largos, pueden resultar en sanciones para las personas involucradas.
4. **Proteger la reputación de la empresa:** Es difícil de cuantificar el daño reputacional a un agente económico cuando se hace de conocimiento público que llevó a cabo una conducta ilegal y generó daño en el mercado en que participa; sin embargo, las consecuencias pueden incluir desde la pérdida de clientes y contratos hasta la baja en el valor de las acciones para aquellas empresas que cotizan en bolsa. Por tanto, evitar el daño reputacional es una razón importante para cumplir con la Ley.
5. **Generar seguridad y certidumbre:** Conocer el marco legal permite a los agentes económicos actuar con certeza de que sus acciones son legales y no implican riesgos. Esto les permite competir intensamente por medio de estrategias comerciales rentables que cumplan con el marco legal.

---

9. Artículo 12 fracción XXVIII de la LFCE.

- 6. Ejercer sus derechos y proteger sus intereses comerciales:** Conocer la LFCE e implementar un programa de cumplimiento permite a las empresas no solo competir por la preferencia de los consumidores, sino también identificar y combatir conductas anticompetitivas de proveedores, competidores y otros actores que estén dañando la competencia y el clima de negocios en el mercado en que participan o en mercados a los que acuden a comprar insumos. Así, los agentes económicos pueden denunciar o reportar a la COFECE las acciones de otros agentes económicos e incluso de autoridades que estén limitando o perjudicando el proceso de competencia o entrada a un mercado.

## 2. Recomendaciones para diseñar e implementar un programa de cumplimiento efectivo

Debido a los beneficios expuestos, el cumplimiento de la legislación de competencia económica debería ser parte integral de los programas de responsabilidad social, de cumplimiento y de los códigos de ética y de comportamiento de las empresas. Un programa de cumplimiento es una herramienta útil para asegurar que el funcionamiento de la organización, así como el actuar de sus directivos y empleados, se apegue a la LFCE.

Si bien los programas de cumplimiento en materia de competencia económica deben adaptarse a las necesidades, riesgos, recursos y situación de cada empresa, existen elementos básicos que todos ellos podrían considerar. A continuación, se presentan algunos de estos.

### 2.1 Fomentar una cultura de la competencia corporativa

La clave para el éxito de todo programa de cumplimiento radica en lograr que lo establecido en este forme parte de la cultura corporativa de las empresas. Por eso, uno de los elementos básicos de este tipo de programas es asegurar que los directivos y empleados conozcan, entiendan y respeten la LFCE, con la finalidad de evitar riesgos de incumplimiento. Es igual o más importante que las personas internalicen el valor de cumplir con esta normativa. Solo así el programa funcionará de forma perdurable y ante escenarios de dilema o presión.

Para generar una cultura de la competencia corporativa es recomendable:

- **Reconocer la importancia de cumplir con la LFCE:** Un componente de la cultura de cumplimiento radica en reconocer y entender la importancia y beneficios de asegurar una actuación conforme a la Ley. Además, es importante difundir los costos patrimoniales, personales y reputacionales que implicaría una violación a la Ley.
- **Hacer visible el compromiso en el más alto nivel corporativo:** Generar un mensaje contundente sobre la importancia de apegarse a principios de competencia facilita la adopción del compromiso de actuar conforme a estos. Es fundamental que el compromiso provenga del órgano jerárquico más alto dentro de la organización, es decir, el consejo de administración, el director general o el administrador. Únicamente de este modo podría permear el mensaje en toda la organización y, eventualmente, formar parte de su cultura.
- **Incluir a la competencia económica en los códigos de ética o de comportamiento:** Muchas empresas cuentan con códigos de conducta o de ética, o documentos con manifestaciones de los valores bajo los cuales se conducen. En este sentido, conviene que el cumplimiento de la LFCE sea parte integral de dichos códigos o documentos, de forma tal que este compromiso sirva, no únicamente para reducir riesgos y contingencias específicos en la materia, sino también como parte de una aspiración más amplia de responsabilidad social empresarial.
- **Generar sinergias con otros programas de cumplimiento:** Algunas empresas cuentan con programas de cumplimiento para temas específicos como prevención de la corrupción y lavado de dinero, seguridad o cuidado al medio ambiente. De manera que es posible generar sinergias y ahorros al incluir las obligaciones relativas a la LFCE como un elemento complementario a esfuerzos en otras materias.

## 2.2 Dedicar recursos humanos y monetarios

La adopción exitosa de un programa de cumplimiento requiere invertir tiempo, esfuerzo y en su caso dinero para su diseño, implementación y monitoreo; la cantidad de recursos requeridos varía conforme al tamaño de las organizaciones y los riesgos que enfrentan.

En términos de recursos humanos, para que un programa de cumplimiento sea efectivo, es recomendable nombrar a una persona como encargada de esta importante responsabilidad, preferentemente con un equipo de apoyo. También, es aconsejable que el perfil de la persona que desarrolle e implemente el programa de cumplimiento en materia de competencia sea adecuado a la realidad y necesidades particulares de la empresa. Además, es relevante que la persona designada tenga comunicación directa y cuente con el apoyo de los altos directivos de la empresa.

También es de suma importancia que los directivos de las empresas y, sobre todo, los encargados del diseño y ejecución del programa estén capacitados en la materia y entiendan a cabalidad las implicaciones de la LFCE. Para ello es posible, conforme a sus recursos, implementar capacitaciones en la materia.<sup>10</sup>

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el encargado de finanzas o de administración podría ser la persona más indicada para desarrollar e implementar un programa de cumplimiento. Mientras que las empresas más grandes pueden, inclusive, llegar a tener un departamento especializado a cargo del mismo.

Por lo general, el departamento legal –en caso de existir– es el responsable de desarrollar y supervisar los programas de cumplimiento en otras materias, por lo que puede además encargarse del acatamiento de la LFCE. También existen otras áreas de la empresa que pueden cumplir dicha función, como las de control de riesgos o auditoría.

En términos monetarios, es importante asignar al programa recursos suficientes para ser diseñado, implementado, evaluado y mejorado continuamente. La cantidad de dinero a asignar depende obviamente del tamaño de la organización y su situación financiera. No obstante, al momento de decidir cuántos recursos destinar al diseño e implementación de un programa efectivo de cumplimiento, es necesario recordar que este constituye una redituable inversión en la medida en que reduce riesgos y contingencias, a la vez que coadyuva con objetivos más amplios en materia de responsabilidad social empresarial.

---

10. Ver inciso "2.5 Contar con capacitación continua y a la medida" para mayor referencia.

### 2.3 Evaluar los riesgos de la empresa

Antes de diseñar e implementar un programa de cumplimiento, es necesario elaborar una matriz de riesgos que identifique aquellos que son más significativos o específicos para la empresa. Con esto es posible establecer acciones de mitigación y controles a la medida que puedan dar soluciones adecuadas y proporcionales a cada uno de ellos.

En materia de competencia, existen riesgos comunes a todas las empresas, sin importar su tamaño o participación en el mercado; por ejemplo, cometer una Práctica Monopólica Absoluta (PMA). Este puede verse exacerbado o minimizado por ciertas características del mercado donde la empresa participa, como el tipo de productos y servicios que ofrece o la existencia de puntos de contacto con competidores, por ejemplo, en organismos de representación empresarial o a través de la participación en licitaciones. Otro riesgo no necesariamente relacionado al tamaño de la empresa, es interferir u obstaculizar una investigación de la autoridad de competencia.

Hay otros riesgos que dependen en mayor medida del tipo de empresa y de sus características específicas, como su tamaño o participación de mercado<sup>11</sup>. Por ejemplo, las empresas que tienen amplia participación de mercado deben ser cuidadosas respecto de sus prácticas comerciales, ya que su riesgo de incurrir en una Práctica Monopólica Relativa (PMR) es mayor, sobre todo si estas buscan o resultan de desplazar indebidamente, impedir el acceso o dar ventajas exclusivas a otras empresas y la conducta encuadra en las prohibidas por la Ley<sup>12</sup>.

Por tal motivo, es recomendable que sus actividades comerciales sean debidamente supervisadas para minimizar el riesgo de cometer una práctica anticompetitiva<sup>13</sup>. Debido a que el análisis del riesgo de cometer conductas de abuso de dominancia es complejo y depende de varios factores, es recomendable solicitar el apoyo de asesores especializados para un examen de riesgos en este sentido. (Ver el Cuadro 2 para conocer más sobre los riesgos de incumplimiento de la LFCE y sus consecuencias).

11. Se entiende por *participación de mercado* la porción que una empresa controla en un mercado en el que participa, medida generalmente según las ventas totales en este.

12. Artículos 54 y 56 de la LFCE.

13. Puede entenderse como *prácticas anticompetitivas* a las conductas que disminuyan, dañen, impidan o condicionen de cualquier forma la libre concurrencia o la competencia económica en la producción, procesamiento, distribución o comercialización de bienes o servicios.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que las condiciones de mercado cambian. Las empresas que en un momento no estaban en riesgo de cometer una PMR, pueden incrementar su importancia relativa en el mercado mediante una operación de compraventa o fusión<sup>14</sup>, o por el propio proceso de crecimiento o expansión empresarial. Por ello, es necesario que sus programas de cumplimiento sean lo suficientemente flexibles y consideren esos cambios. También es una buena práctica tomar en cuenta cualquier circunstancia que modifique la situación de una empresa, incluyendo movimientos de personal, cambios en la normatividad aplicable, ajustes corporativos o giros en el modelo de negocio utilizado, e incorporar mecanismos para atender los riesgos derivados de estos. En este sentido sería recomendable hacer ajustes periódicos a la matriz de riesgos empresarial.

En cuanto a los empleados, es importante identificar a quienes están en mayor riesgo de violar la LFCE para dedicar especial atención a que la conozcan y entiendan. Lo anterior, sin descuidar el hecho de que todos deben conocer y participar en los programas de cumplimiento.

Finalmente, es importante que los empleados sepan qué obligaciones tienen en caso de ser investigados o ser parte de una investigación de la COFECE, para que cumplan cabalmente con la LFCE en este sentido y eviten sanciones como medida de apremio –económicas y penales– por obstaculizar o impedir la realización de diligencias de investigación de la autoridad.

---

14. Denominadas “concentraciones” en la LFCE.

**Cuadro 2. Riesgos de incumplimiento de la LFCE y sus consecuencias.<sup>15</sup>**

<b>i) Cometer una Práctica Monopólica Absoluta (PMA), también conocida como colusión o cartel económico.<sup>16</sup></b>	
<b>¿En qué consiste una PMA?</b>	<p>Llevar a cabo un acuerdo, contrato, convenio, arreglo o combinación de (ya sea tácito o explícito) entre empresas competidoras, cuyo objeto o efecto sea:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Fijar precios:</b> manipular de manera coordinada un precio o rango de precios.</li> <li><b>2. Restringir la oferta:</b> ponerse de acuerdo para limitar la cantidad de productos o servicios que se ofrecen ya que esto ocasiona generalmente un aumento en los precios.</li> <li><b>3. Segmentar mercados:</b> dividir un mercado, ya sea geográficamente, en horarios o por carteras de clientes.</li> <li><b>4. Coordinar posturas en las licitaciones:</b> organizar de manera conjunta la participación en licitaciones, por ejemplo, estableciendo turnos para ganar, o dividiendo el mercado por productos o clientes.</li> <li><b>5. Intercambiar información con alguno de los objetos o efectos anteriores:</b> compartir con competidores información estratégica que pueda llevar a un acuerdo de colusión.<sup>17</sup></li> </ol>
<b>¿Qué tipo de empresas pueden cometer una PMA?</b>	<p>Todas las empresas, sin importar su tamaño o participación en el mercado.</p> <p>Estas conductas se sancionan <i>per se</i>, es decir, por el simple hecho de cometerse, aun cuando hayan sido avaladas o coordinadas por autoridades públicas de cualquier orden de gobierno.</p>
<b>¿En qué tipo de sectores puede aumentar el riesgo?</b>	<p>En aquellos donde hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos competidores en el mercado.</li> <li>• Altos costos de entrada al mercado.</li> <li>• Líneas de productos y/o servicios homogéneos o con pocas posibilidades de diferenciación.</li> <li>• Estabilidad en la estructura del mercado o poca innovación.</li> </ul>

15. Para una descripción más detallada de estas conductas, puede consultarse el documento *Herramientas de Competencia Económica*. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/cultura-de-la-competencia/](http://www.cofece.mx/publicaciones/cultura-de-la-competencia/)

16. Artículo 53 de la LFCE.

17. Para más información se recomienda revisar la *Guía de Intercambio de Información entre Agentes Económicos*. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo/](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo/)

<p><b>¿Qué áreas dentro de la empresa corren más riesgo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que tiene contacto con competidores: ventas, mercadotecnia, etc.</li> <li>• Personal que participa en cámaras y asociaciones empresariales.</li> <li>• Personas que forman parte del consejo de administración de dos empresas cuando estas son competidoras entre sí.</li> <li>• Directivos y empleados de cámaras y asociaciones empresariales.</li> </ul>
<p><b>¿Qué sanciones establece la Ley por cometer una PMA?<sup>18</sup></b></p>	<p>Administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Por haber incurrido:</b> multa hasta por el 10 por ciento de los ingresos del agente económico.</li> <li>• <b>Por haber participado directa o indirectamente en representación o por cuenta:</b> multa hasta por el equivalente a 200,000 Unidades de Medida y Actualización (UMA) (aprox. 16.1 mdp<sup>19</sup>) e inhabilitación hasta por cinco años para ejercer cargos directivos.</li> <li>• <b>Por haber coadyuvado, propiciado o inducido:</b> multa hasta por 180,000 veces la UMA (aprox. 14.5 mdp) e inhabilitación hasta por cinco años para ejercer cargos directivos.</li> <li>• <b>En caso de reincidencia:</b> sanción hasta por el doble de la que se hubiera determinado por la Comisión.<sup>20</sup></li> </ul> <p>Penales:<sup>21</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Por haber incurrido:</b> Prisión por un plazo de cinco a diez años.</li> </ul>

18. Artículo 127 de la LFCE.

19. El valor de la UMA es de \$84.49 MXN, establecido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero de 2018. Vigente a partir del 1 de febrero de 2019. El valor de la UMA se actualiza anualmente.

20. En el Artículo 127 de la LFCE se establece que “Se considerará reincidente al que: a) Habiendo incurrido en una infracción que haya sido sancionada, realice otra conducta prohibida por esta Ley, independientemente de su mismo tipo o naturaleza; b) Al inicio del segundo o ulterior procedimiento exista resolución previa que haya causado estado, y c) Que entre el inicio del procedimiento y la resolución que haya causado estado no hayan transcurrido más de diez años.”

21. Artículo 254 bis del Código Penal Federal.

**ii) Cometer una Práctica Monopólica Relativa (PMR), también conocida como abuso de dominancia.<sup>22</sup>**

**¿En qué consiste una PMR?**

Es cualquier acto, contrato, convenio, procedimiento o combinación por el cual una empresa abusa de su poder sustancial<sup>23</sup> en el mercado relevante con la intención de desplazar indebidamente, impedir el acceso o establecer ventajas exclusivas a través de las siguientes conductas:<sup>24</sup>

- |  |  |
|--|--|
| <b>1.</b> Contratos verticales                         | <b>8.</b> Descuentos o compras sujetas a condiciones                             |
| <b>2.</b> Restricciones verticales de precios          | <b>9.</b> Subsidios cruzados   |
| <b>3.</b> Compras o ventas atadas                      | <b>10.</b> Discriminación de precios   |
| <b>4.</b> Venta o compra condicionada (exclusividades) | <b>11.</b> Elevar costos del competidor  |
| <b>5.</b> Negativa de trato                            | <b>12.</b> Negación, restricción o discriminación en acceso a insumos esenciales |
| <b>6.</b> Boicot                                       | <b>13.</b> Estrechamiento de márgenes  |
| <b>7.</b> Depredación de precios                       |  |

**¿Cuándo se sanciona una PMR?**

Cuando algún agente con poder sustancial de mercado realiza una de las trece conductas arriba enlistadas, con el objeto o efecto de desplazar indebidamente, impedir el acceso o establecer ventajas exclusivas, y que la conducta no genere ganancias en eficiencia (mismas que tiene que acreditar en caso de que se determine un probable responsable al concluir una investigación).

**¿Qué tipo de empresas pueden cometer una PMR?**

- Empresas, empresarios y profesionistas con poder sustancial (individual o conjunto) en un mercado.
- Organismos de representación empresarial y agrupaciones de profesionistas que ofrecen sus servicios a agremiados.

**¿En qué tipo de sectores puede aumentar el riesgo?**

- En aquellos con:
- Pocos competidores en el mercado.
  - Alta concentración del mercado.
  - Barreras a la entrada o a la expansión.

22. Artículo 54 y 56 de la LFCE.

23. Capacidad de una empresa para fijar precios o restringir la oferta de bienes y servicios sin que pueda haber una reacción competitiva de alguna otra empresa para contrarrestarlo. El artículo 59 de la Ley Federal de Competencia Económica establece los elementos a considerar para determinar si una empresa o grupo de empresas tienen poder sustancial en el mercado relevante. Es importante aclarar que tener poder sustancial en un mercado no presupone la comisión de una práctica anticompetitiva.

El artículo 59 de la LFCE establece los elementos a considerar para determinar si una empresa o grupo de empresas tienen poder sustancial en el mercado relevante. Es importante aclarar que tener poder sustancial en un mercado no presupone la comisión de una PMR

24. Para una descripción detallada de cada conducta puede consultar el Anexo de este documento.

<p><b>¿Qué áreas de una empresa corren más riesgo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que tiene contacto con proveedores, distribuidores y/o clientes.</li> <li>• Personal responsable de la estrategia de negocio, ventas y/o mercadotecnia.</li> <li>• Personal de organismos de representación empresarial.</li> </ul>
<p><b>¿Qué sanciones establece la LFCE por cometer una PMR?<sup>25</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Por haber incurrido:</b> Multa hasta por el 8 por ciento de los ingresos anuales.</li> <li>• <b>Por haber participado directa o indirectamente en representación o por cuenta:</b> multa hasta por el equivalente a 200,000 UMA (aprox. 16.1 mdp) e inhabilitación hasta por cinco años para ejercer cargos directivos.</li> <li>• <b>Por haber coadyuvado, propiciado o inducido:</b> multa hasta por 180,000 veces la UMA (aprox. 14.5 mdp) e inhabilitación hasta por cinco años para ejercer cargos directivos.</li> <li>• <b>En caso de reincidencia:</b> sanción hasta por el doble de la que se hubiera determinado por la COFECE.</li> </ul>

25. Artículo 127 de la LFCE.

<b>iii) Llevar a cabo una concentración con efectos adversos a la competencia.</b>	
<b>¿Qué es una concentración?</b>	Es una fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se unen sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general entre agentes económicos.
<b>¿Cuáles se analizan <i>ex ante</i>?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas operaciones tienen que notificarse a la COFECE antes de ser realizadas para que analice sus posibles efectos y resuelva si la autoriza, la autoriza con condiciones o la objeta.</li> <li>• Conforme a la LFCE, deben notificarse antes de ser realizadas las operaciones que exceden ciertos umbrales monetarios.<sup>26</sup></li> <li>• A partir de 2018, la notificación puede realizarse de manera electrónica a través del Sistema de Notificación Electrónica de Concentraciones (SINEC)<sup>27</sup>.</li> <li>• Además, los agentes económicos pueden notificar de forma voluntaria concentraciones a la COFECE para su análisis, incluso cuando no rebasen los umbrales establecidos por la Ley.</li> </ul>
<b>¿Cuáles se analizan <i>ex post</i>?</b>	<p>Sin importar si rebasan los umbrales o no, algunas concentraciones pueden generar daños a la competencia. La LFCE considera como ilícita una concentración cuando tiene por objeto o efecto obstaculizar, disminuir, o impedir la libre competencia y la competencia en el mercado en el que ocurren.<sup>28</sup></p> <p>Además, si una concentración que rebasa los umbrales establecidos en la Ley no se notifica a la Comisión, las empresas involucradas en la operación podrían hacerse acreedoras a sanciones.<sup>29</sup></p> <p>La COFECE puede investigar las operaciones que debieron haberse notificado y no lo fueron.</p>

26. Los umbrales establecidos en el artículo 86 de la LFCE son los siguientes:

- >18 millones de UMA (aprox. 1,520.8 mdp);
- >35 por ciento de activos, si las ventas >18 millones UMA;
- >8.4 millones de UMA (aprox. 709.7 mdp) de acumulación de activos o capital social; y
- >48 millones de UMA (4,055.1 mdp) en suma de activos o ventas de los participantes.

27. A partir de 2020, todas las notificaciones de concentraciones deberán hacerse vía electrónica. Para mayor información puede consultarse la *Guía de Notificación de Concentraciones*. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo)

28. Según el artículo 65 de la LFCE, las concentraciones que no requieran ser notificadas previamente a la Comisión, es decir, que no rebasan los umbrales, pueden ser investigadas por la Comisión en un plazo de hasta un año después de su realización.

29. Artículo 90 de la LFCE.

**¿Qué sanciones establece la LFCE en materia de concentraciones?<sup>30</sup>**

Concentraciones que debieron notificarse y no se notificaron:

- Multa de hasta 5 mil UMA y hasta por el 5 por ciento de los ingresos anuales.

Concentraciones ilícitas:

- **Por haber incurrido:**
  - Desconcentración parcial o total.
  - Multa de hasta por el 8 por ciento de los ingresos anuales.
  - Corrección o supresión de la práctica.
- **Por haber participado directa o indirectamente en representación o por cuenta:** multa hasta por el equivalente a 200,000 UMA (aprox. 16.1 mdp) e inhabilitación hasta por cinco años para ejercer cargos directivos.
- **Por haber coadyuvado, propiciado o inducido:** multa hasta por 180,000 veces la UMA (aprox. 14.5 mdp).

30. Artículo 127 de la LFCE.

<b>iv) No cooperar con la COFECE durante una investigación o análisis de un mercado.</b>	
<b>¿Cómo puede la COFECE requerir o solicitar la cooperación de las empresas durante una investigación?</b>	<p>Para llevar a cabo las investigaciones por conductas anti-competitivas y para el análisis de concentraciones, la COFECE necesita conocer el funcionamiento del mercado y tener información de los agentes económicos que participan en este. Para ello, cuenta con la facultad de solicitar información a través de, entre otros, requerimientos<sup>31</sup> o citatorios a las empresas y personas que guardan relación con o tienen conocimiento del mercado investigado, incluso si no son objeto de la investigación o si no son parte de la operación que se está analizando.</p> <p>La recepción de requerimientos y citatorios a comparecer por parte de la COFECE no presupone la realización de una conducta anticompetitiva. Sin embargo, no cooperar con la investigación, obstaculizarla (por ejemplo, mediante acciones de desobediencia civil o declaración de información falsa), o no responder las solicitudes de información de la COFECE puede conllevar multas y sanciones penales.</p>
<b>¿Qué tipo de empresas presentan este riesgo?</b>	<p>Pueden ser sujetos de requerimientos de información, ser citados a comparecencias y visitas de verificación<sup>32</sup>, entre otras acciones o solicitudes de la Comisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas que formen parte de un mercado investigado o analizado.</li> <li>▪ Aquellas que operen en mercados relacionados.</li> <li>▪ Sus directivos y empleados.</li> </ul>
<b>¿Qué sanciones podría implicar la falta de cooperación u obstaculización de una investigación?<sup>33</sup></b>	<p>Administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hasta 3 mil UMA (\$253,470), cantidad que podrá aplicarse por cada día de incumplimiento.</li> </ul> <p>Penales:<sup>34</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prisión de uno a tres años.</li> <li>▪ 500 a 5,000 días de multa.</li> </ul>

31. Solicitud de la COFECE de diversos datos o documentos necesarios para la sustanciación de diversos procedimientos, incluyendo investigaciones o análisis de mercado.

32. Paráfrasis del artículo 75 de la LFCE: Son diligencias o visitas sorpresa que lleva a cabo la Autoridad Investigadora de la COFECE como parte de una investigación y que tienen por objeto obtener información en los lugares donde se presume que existen elementos útiles para una investigación sobre probables violaciones a la LFCE. Una visita de verificación de la COFECE no prejuzga sobre la responsabilidad de la empresa o personas visitadas.

33. Artículo 126 de la LFCE.

34. Artículo 254 bis 1 del Código Penal Federal.

## 2.4 Elaboración de guías, manuales y políticas de cumplimiento

Con base en la evaluación o matriz de riesgos referida en el apartado anterior, deben identificarse las reglas de actuación y/o controles internos que se utilizarán para atenderlos. Para ello, es recomendable elaborar documentos que contengan los instrumentos de cumplimiento, tales como guías, manuales o políticas (el Cuadro 3 ofrece algunas recomendaciones de elementos para incluir en los documentos de cumplimiento de las empresas, dependiendo de su matriz de riesgos).

Por ejemplo, si una empresa participa en licitaciones públicas constantemente, en los documentos de cumplimiento podría definirse qué puede y qué no puede hacer el personal que tenga dicha función a su cargo antes, durante y después de un proceso licitatorio. En otros casos, podría establecerse que aquellos empleados que realicen compras de proveedores que también sean competidores de la empresa, sean distintos de los empleados responsables de las ventas o mercadotecnia, para evitar riesgos de incurrir en conductas anticompetitivas.

Los textos deben ser dinámicos para poder actualizarlos en la medida de lo necesario. Además, deben ser claros y estar escritos en lenguaje comprensible para todos los miembros de la empresa.

### **Cuadro 3. Recomendaciones de elementos a incluir en los documentos de cumplimiento de las empresas.**

#### **i) Recomendaciones para evitar una PMA.**

##### *En la empresa*

- Evitar intercambiar con competidores información sobre precios, ventas y estrategias, que pudiera resultar en un acuerdo de colusión.
- Asegurar que los representantes de la empresa ante la cámara o asociación empresarial conozcan el marco jurídico de competencia.
- Informar al personal que un acuerdo de colusión es ilícito per se, aun cuando sea coordinado por algún funcionario público.
- Durante un proceso de fusión o adquisición entre empresas, evitar el intercambio de información sensible innecesaria y, en su caso, adoptar las salvaguardas necesarias para el intercambio de la información sensible.<sup>35</sup>

##### *En un organismo de representación empresarial*

- Evitar el diseño de reglas formales o informales que disuadan la competencia entre los miembros o asociados.
- Evitar sugerir, recomendar, avalar, discutir o ser el vehículo para el intercambio de información estratégica que pudiera configurar un acuerdo colusorio.
- No obligar a los miembros a proporcionar información ni intercambiarla entre ellos.
- Cuando se realicen intercambios de información, que esta sea histórica, suficientemente agregada, preferentemente recolectada y administrada por un tercero independiente, y que no contenga elementos sensibles que puedan generar coordinación de acciones entre competidores.

35. Consultar la *Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos*. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo)

## ii) Recomendaciones para evitar una PMR.

*En la empresa, cuando existe posibilidad de tener poder sustancial de mercado*

- Evitar la realización de prácticas de negocios señaladas en el artículo 56 de la LFCE, mismas que pudieran desplazar indebidamente, impedir sustancialmente el acceso, o generar ventajas exclusivas a favor de una o varias empresas.
- Documentar las ganancias en eficiencia generadas por prácticas de negocio que pudieran conformar una PMR y la racionalidad de su realización.

*En un organismo de representación empresarial, cuando existe posibilidad de tener poder sustancial de mercado*

- Evitar utilizar las políticas de membresía para excluir o discriminar a competidores que no cumplan con los requisitos de afiliación.
- No restringir a los agremiados de tener trato con no agremiados.
- No condicionar servicios a la compra de otros servicios.
- Evitar imponer restricciones o prohibiciones a la publicidad de los miembros.
- No servir como espacio para la formación de acuerdos de boicot en contra de un oferente de productos o servicios, cuando los agremiados podrían, en conjunto, tener una amplia participación de mercado y/o la posibilidad de establecer las condiciones que imperan en este.

## iii) Recomendaciones para evitar investigaciones por concentraciones ilícitas o no notificadas.

- Notificar a la COFECE una concentración siempre que rebase los umbrales establecidos, antes de que se lleve a cabo.
- Realizar un análisis preliminar de las posibles consecuencias de la operación en términos de la LFCE.
- Cuidar y evitar el intercambio de información sensible innecesaria para la realización de la concentración y, en su caso, adoptar las salvaguardas necesarias para el intercambio de información estratégica que sea necesaria para la operación.
- En su caso, diseñar y proponer a la COFECE condiciones viables para la autorización de la concentración a efecto de evitar que se disminuya, dañe o impida la competencia y libre concurrencia como resultado de la operación notificada, desde etapas tempranas.
- Solicitar reuniones con los servidores públicos que tienen a su cargo analizar las concentraciones notificadas a fin de resolver dudas de los agentes, relacionadas con la operación propuesta.
- Notificar una concentración para la que se identifiquen riesgos a la competencia a la COFECE de forma voluntaria, incluso cuando no rebase los umbrales, puede ayudar a prevenir sanciones por una concentración ilícita.

**iv) Recomendaciones para cooperar con la COFECE durante una investigación.***Requerimientos de información*

- Entregar a la COFECE la información solicitada en tiempo y forma.
- Hacer del conocimiento de los empleados que cuando la complejidad del volumen de la información lo amerite, la Autoridad Investigadora de la COFECE puede emitir una prórroga, por una única ocasión.
- En las comparecencias no basta acudir, sino que es necesario responder a las preguntas y esclarecer los hechos. En caso de duda sobre cómo responder, se sugiere contactar al personal de la COFECE.

*Visitas de verificación*

## Antes de la visita:

- Informar a todos los directivos y empleados sobre sus derechos y obligaciones cuando son sujetos de una visita de verificación.
- Asegurar que todos los directivos y empleados estén enterados que ocultar, omitir, alterar, destruir o perturbar de forma total o parcial documentos, imágenes o archivos electrónicos que contengan información o datos con el objeto de desviar, obstaculizar o impedir la investigación de un posible hecho delictuoso o la práctica de la diligencia administrativa en materia de competencia, son causales de sanción penal y multas.

## Durante la visita:

- Permitir el acceso de los servidores públicos de la COFECE debidamente identificados y, en su caso, a quienes funjan como testigos.
- Cooperar plena y permanentemente con el personal autorizado.
- Prestar las facilidades necesarias al personal de la Comisión para el adecuado desarrollo de la visita.
- Responder las preguntas que los servidores públicos les formulen sobre hechos, información o documentos relacionados con el objeto y la finalidad de la visita.
- Avisar al personal de la COFECE de la entrada o salida del domicilio visitado de personas con conocimiento de los hechos investigados, reportando la salida de equipos de cómputo, aparatos electrónicos o cualquier otro medio que pudiera contener información de la actividad económica del visitado.

## 2.5 Contar con capacitación continua y a la medida

La capacitación continua es elemental para que los directivos y demás personal relevante de la empresa puedan ejecutar el programa de cumplimiento. Esta debe tener como meta, al menos, dejar claro el alcance básico de la LFCE y proporcionar al personal los conocimientos necesarios para identificar situaciones que podrían conducir a una conducta ilícita. También es aconsejable que los empleados firmen un documento que acredite que han recibido capacitación y su compromiso con la adopción y cumplimiento del programa.

Asimismo, es importante que la capacitación explique las razones de la existencia del programa de cumplimiento, así como las consecuencias de no acatarlo. Es recomendable comenzar a capacitar a los empleados que tengan mayor exposición al riesgo, así como a los nuevos empleados que asumirán funciones en posiciones de riesgo, e incluso ofrecerles material con contenidos de mayor profundidad.

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

Si bien la COFECE no certifica a las empresas, sí ofrece –conforme a sus recursos disponibles– capacitaciones sobre el cumplimiento en materia de competencia económica<sup>36</sup>.

## 2.6 Monitorear y auditar el programa de cumplimiento

El monitoreo permite a los directivos y al responsable del programa asegurar que este marche adecuadamente. Es importante recabar y analizar la información útil para este fin, por ejemplo: si se han diseñado acciones y/o controles para atender cada riesgo identificado en la matriz, si se ha otorgado capacitación, si el programa está debidamente documentado o si existen verificaciones o actualizaciones periódicas al programa.

---

36. Para más información, se recomienda escribir a [cumplimiento@cofece.mx](mailto:cumplimiento@cofece.mx)

Por su parte, las auditorías, ya sean internas o externas, complementan al monitoreo debido a que implican una revisión profunda, desde la perspectiva del cumplimiento de la LFCE, de la actividad de áreas específicas de la organización. Las auditorías tienen carácter tanto preventivo como correctivo ya que, por un lado, permiten detectar desviaciones del programa de cumplimiento, y por el otro, identificar posibles infracciones a la normatividad que deben corregirse inmediatamente y, en su caso, notificarse a la COFECE<sup>37</sup>. En muchas empresas se llevan a cabo periódicamente auditorías sobre otros temas o incluso sobre la operación completa de la empresa, por lo que podrían incorporarse elementos de cumplimiento en materia de competencia económica para ahorrar recursos y tiempo.

Para que una auditoría interna sea efectiva, es importante que el área encargada tenga la suficiente independencia para garantizar la objetividad de su labor. En este mismo sentido, de ser posible, es recomendable recurrir a auditores externos de manera periódica. Las auditorías son especialmente relevantes para organizaciones o áreas de la empresa con mayores niveles de riesgo o exposición.

## 2.7 Establecer sistemas de reporte y acciones disciplinarias internos

Es recomendable establecer en el programa medidas disciplinarias aplicables a aquellos que no cumplan con la LFCE. Lo anterior, no solo con el propósito de disuadir malas conductas, sino también para reflejar un verdadero compromiso de la empresa con el cumplimiento en materia de competencia.

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

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

También es posible considerar “programas internos de dispensa”, que fomenten la confesión y el reporte de posibles violaciones a la Ley en etapas tempranas, lo que permite acudir a la autoridad de competencia a tiempo.

---

37. Ver el capítulo 3 para una descripción de los recursos que la COFECE pone a disposición de las empresas en estos casos.

## 2.8 Evaluar el programa de cumplimiento

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

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

## 2.9 Recomendaciones adicionales para un programa de cumplimiento

Otras áreas de atención para las empresas en el cumplimiento de la LFCE son: i) la participación en procesos de licitación pública, y ii) la operación en mercados recientemente liberalizados, por ejemplo, aquellos que cambiaron a raíz de la Reforma Energética.

Primero, el combate a la colusión en la contratación pública es uno de los ejes estratégicos de la COFECE y en años recientes ha sancionado varios acuerdos colusorios para coordinar posturas en procedimientos de contratación pública.<sup>38</sup>

Al respecto, es recomendable que las empresas que participan en licitaciones públicas lleven a cabo, entre otras, las siguientes acciones:

- Desarrollar y presentar las cotizaciones y propuestas económicas para una licitación de manera unilateral, es decir, siguiendo la estrategia comercial propia, sin considerar las de los competidores.
- Evitar el contacto y/o intercambio de información con competidores durante las reuniones propias de un proceso de contratación.
- En caso de que más de una empresa de un grupo<sup>39</sup> participe en una misma licitación, asegurar que las propuestas se determinen de manera independiente en cada una de las empresas y no mediante un acuerdo entre las empresas del grupo<sup>40</sup>.
- Reportar a la COFECE cualquier indicio de colusión en procesos de licitación pública a través de los medios descritos en el siguiente capítulo del documento, incluso cuando sean facilitadas por servidores públicos.

38. Ver el capítulo 4 de casos recientes para algunos ejemplos.

39. La Suprema Corte de Justicia de la Nación estableció en la Tesis I.4º.A.J/66 que un Grupo de Interés Económico (GIE) es un conjunto de personas físicas y/o morales que, a pesar de contar con personalidad jurídica autónoma, tienen intereses comerciales y financieros afines, de forma tal que coordinan sus actividades administrativas, comerciales, jurídicas y corporativas para lograr un objetivo común.

40. Según la sentencia emitida por el Segundo Tribunal Colegiado de Circuito en Materia Administrativa Especializado en Competencia Económica, Radiodifusión y Telecomunicaciones, con residencia en la Ciudad de México y jurisdicción en toda la República en la sesión del veinticinco de abril de dos mil diecinueve en el amparo en revisión número R.A. 84/2018, cuando en una licitación dos empresas participan en una misma partida de una misma licitación, si se consideran competidoras entre sí, incluso si forman parte de un mismo GIE.

Segundo, en México se han liberalizado algunos mercados que en las décadas pasadas eran exclusivos del Estado y/o en los que los precios de venta se fijaban mediante una política de precios máximos, lo que conlleva diversos retos tanto para los reguladores como para las empresas que participan en ella. Así, la liberalización cambia las reglas del juego y abre la posibilidad para la participación y/o el crecimiento de nuevos entrantes y para una mayor competencia en los mercados.

Por un lado, las empresas ya presentes deben replantear sus estrategias comerciales, además de vigilar el no usar su participación en el mercado para desplazar indebidamente o impedir la entrada a otras empresas (es decir, cometer una PMR). Por el otro lado, las empresas que entran a mercados recientemente liberalizados o ya participaban en ellos deben de conocer la LFCE para asegurar que cumplan con ella y evitar ya sea una práctica contraria a la competencia o, si corresponde, detectarla y, en su caso, denunciarla. A continuación, se presentan algunas recomendaciones específicas:

- Conocer la LFCE, así como la regulación sectorial vigente para el mercado, en caso de que exista.
- Establecer mecanismos de cumplimiento de la LFCE, así como de la normativa sectorial, especialmente si existe regulación asimétrica para alguna o algunas empresas.
- Reportar a la COFECE cualquier indicio de colusión o abuso de dominancia llevado a cabo por empresas en el mercado, incluso si es facilitada por un funcionario público.
- Informar a la COFECE sobre la existencia de barreras regulatorias o falta de regulación que impida la competencia o la entrada a un mercado.

Para fomentar que exista competencia en mercados recientemente liberalizados, la COFECE publica estudios, documentos de promoción y opiniones dirigidos a los reguladores sectoriales y otras autoridades, a fin de que realicen los cambios necesarios para permitir la entrada y competencia intensa de empresas en estos mercados.<sup>41</sup> Estos documentos también pueden ser de utilidad para las empresas, ya que les permiten conocer las condiciones de competencia en los mercados, así como los retos a los que se pueden enfrentar al participar en estos.

---

41. Los documentos se encuentran disponibles en en [www.cofece.mx/publicaciones](http://www.cofece.mx/publicaciones)

## 3. Recursos que la COFECE pone a disposición de las empresas

### 3.1 Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones<sup>42</sup>

El Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones es una oportunidad para que los agentes económicos que hayan o estén formando parte en acuerdos colusorios, reconozcan su participación en la práctica frente a la COFECE y cooperen de forma plena y continua con ella, al entregar oportunamente información relevante que permita la identificación o, en caso de expedientes iniciados, la investigación de una conducta. De cumplir con los requisitos del programa, los solicitantes pueden beneficiarse de una reducción en las sanciones correspondientes por la realización de una PMA, además de que podría eximirles de la responsabilidad penal.

Para obtener la inmunidad las empresas y personas físicas deberán:

1. Reconocer su participación en la PMA.
2. Poner fin a la conducta anticompetitiva.
3. Aportar información relevante sobre la práctica, incluyendo:
  - ¿Quiénes participaron o están participando en la PMA?, (agentes económicos, ya sean personas físicas o morales).
  - ¿Cuándo ocurrió la PMA?, (periodo de duración del acuerdo de colusión).
  - ¿Dónde se llevó a cabo?, (mercado en el que se cometió la práctica).
  - ¿Cómo opera el cartel y su sistema de vigilancia?
  - Cualquier otra información que se estime relevante.
4. Cooperar de forma plena y continua con la COFECE en los procedimientos que deriven de una investigación.

---

42. Artículo 103 de la LFCE.

Ser el primero en adherirse al programa y cumplir con las obligaciones establecidas en el mismo, puede implicar una disminución de una eventual multa del 10 por ciento de los ingresos anuales, a tan solo una UMA. Las siguientes empresas que soliciten este beneficio pueden obtener una reducción de la multa de hasta el 50, 30 o 20 por ciento del máximo permitido, respectivamente para el segundo, tercero o cuarto agente en adherirse al programa, cuando aporten elementos de convicción adicionales a los que ya tenga la COFECE y cumplan con los requisitos antes descritos. De ahí la importancia de hacer la solicitud más temprana a la autoridad a través de correo electrónico o vía telefónica, como se indica más adelante.

La COFECE brinda suficiente tiempo a las empresas que hayan solicitado inmunidad para recolectar la información necesaria para la investigación, al tiempo que mantiene el orden en que realizaron la solicitud.

La Comisión mantendrá la confidencialidad de la información proporcionada, así como la identidad de los agentes económicos que pretendan acogerse a este beneficio.

Los interesados deberán presentar su solicitud por medio de correo de voz al número telefónico 55 2789 6632, o bien, enviar un correo electrónico a la dirección [inmunidad@cofece.mx](mailto:inmunidad@cofece.mx).

En dicha solicitud, deberán señalar de manera expresa su deseo de acogerse al programa y proporcionar datos de contacto. La solicitud se presenta ante la Autoridad Investigadora de la COFECE en cualquier momento durante el periodo de investigación, y antes de que se emita el Dictamen de Probable Responsabilidad (DPR).

Para leer una explicación detallada del funcionamiento del programa se recomienda consultar la *Guía del Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones*.<sup>43</sup>

### 3.2 Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas<sup>44</sup>

Este procedimiento es una oportunidad para los agentes económicos que estén siendo investigados por una PMR o una concentración ilícita para solicitar la terminación anticipada de la investigación a cambio de cumplir compromisos que restauren el proceso de competencia y libre concurrencia en el mercado. Esto podría representar un ahorro significativo de recursos para la empresa investigada, ya que podría evitar incurrir en costos legales durante la investigación y el procedimiento seguido en forma de juicio. Dicho beneficio puede ser solicitado por cualquier empresa o persona física que esté siendo investigada a través de la presentación de un escrito de solicitud ante la Autoridad Investigadora de la COFECE antes de que se emita el DPR.

43. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo). También es posible consultar un video disponible en [www.youtube.com/user/CFCEconomica/videos](https://www.youtube.com/user/CFCEconomica/videos) y un tríptico explicativo sobre el tema disponible en [www.cofece.mx/autoridad-investigadora](http://www.cofece.mx/autoridad-investigadora)

44. Artículos 100 al 102 de la LFCE.

Para conocer una explicación detallada sobre el Procedimiento, se recomienda revisar la *Guía de los Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas*<sup>45</sup>.

### 3.3 Denuncia formal y reporte de prácticas anticompetitivas

Cualquier persona puede denunciar ante la COFECE una práctica anticompetitiva o concentración ilícita. Para ello, deberá presentar un escrito de denuncia que debe contener al menos los siguientes elementos:<sup>46</sup>

- Nombre, denominación o razón social del denunciante;
- Nombre del representante legal en su caso, y documento idóneo con el que acredite su personalidad; domicilio para oír y recibir notificaciones, y personas autorizadas, así como teléfonos, correo electrónico u otros datos que permitan su pronta localización;
- Nombre, denominación o razón social y, en caso de conocerlo, el domicilio del denunciado;
- Descripción sucinta de los hechos que motivan la denuncia;
- En el caso de PMR o concentración ilícita, descripción de los principales bienes o servicios involucrados, precisando su uso en el mercado y, en caso de conocerlo, la lista de los bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados del denunciado y de los principales agentes económicos que los procesen, produzcan, distribuyan o comercialicen en el territorio nacional;
- Listado de los documentos y los medios de convicción que acompañen a su denuncia, relacionados de manera precisa con los hechos denunciados, y
- Los demás elementos que el denunciante estime pertinentes y, en caso de no tenerlos a su disposición, indicar el lugar o archivo en el que se encuentran, para que se provea lo conducente durante la investigación.

Antes de presentar una denuncia, es recomendable consultar más información sobre lo que esta debe incluir.<sup>47</sup>

---

45. Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo)

46. Artículo 68 de la LFCE.

47. Se recomienda consultar [www.cofece.mx/autoridad-investigadora](http://www.cofece.mx/autoridad-investigadora) y revisar una infografía sobre la presentación de denuncias informadas disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/multimedia](http://www.cofece.mx/publicaciones/multimedia)

De forma alternativa, es posible presentar un reporte de manera anónima ante cualquier sospecha de prácticas anticompetitivas a través del portal de la COFECE en la sección *Reporta una práctica anticompetitiva*. El reporte anónimo, además de exigir menos información al momento de su presentación, puede tener sentido en situaciones donde existe riesgo de represalias, que desmotiven a la persona para tener el carácter de denunciante. Para realizar un reporte, se debe llenar los campos habilitados, siendo el de mayor importancia la descripción de los posibles hechos violatorios de la LFCE. En su caso, podrá adjuntar documentación de soporte (el Cuadro 4 enlista las diferencias entre la denuncia y el reporte anónimo de prácticas anticompetitivas).<sup>48</sup>

**Cuadro 4. Comparación de características entre la denuncia formal y el reporte de prácticas anticompetitivas.**

Denuncia	Reporte
Admisión sujeta al cumplimiento de requisitos del artículo 68 de la LFCE.	Menos requisitos para su presentación.
Presentación por escrito.	Vía electrónica.
Indispensable presentar indicios suficientes.	No es necesario presentar pruebas.
En caso de cumplir los requisitos la AI iniciará la sustanciación.	La AI utilizará esos reportes para encontrar posibles líneas de investigación.
Una vez recibida la denuncia, la AI deberá emitir un acuerdo por medio del cual: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prevenga al denunciante para subsanar omisiones en los requisitos de presentación de la denuncia,</li> <li>b. deseche la denuncia por notoriamente improcedente,</li> <li>c. admita a trámite el expediente de mérito.</li> </ul>	Su presentación no genera ninguna actuación formal de la AI.
No puede ser anónimo.	Puede ser anónimo.

48. El reporte se puede realizar en [www.cofece.mx/autoridad-investigadora](http://www.cofece.mx/autoridad-investigadora)

### 3.4 Sistema de Notificación Electrónica de Concentraciones

Como parte del Sistema de Trámites Electrónicos (SITEC), la COFECE desarrolló el SINEC, que permite notificar concentraciones vía electrónica, presentar documentos, recibir notificaciones, tener acceso a expedientes vía remota las 24 horas del día y llevar a cabo el procedimiento de concentración en su totalidad de manera electrónica.<sup>49</sup>

Algunos beneficios de la notificación electrónica son:

- Notificación y acceso al expediente vía remota y de manera ininterrumpida.
- Ahorro de tiempo y recursos.
- Las notificaciones personales del proceso se llevan a cabo en el sistema, por lo que se evitan desplazamientos de los agentes económicos.
- Se conoce el estatus de la notificación, así como el responsable en la COFECE del proceso.
- Reducción de tiempos del proceso de notificación estipulado por la LFCE en al menos 4 días hábiles.

### 3.5 Reporte de obstáculos regulatorios

Si bien la regulación tiene fines justificados de política pública como pueden ser proteger la seguridad, el ambiente o la salud de la población, en ocasiones puede tener un impacto negativo en los mercados al obstaculizar la competencia; por ejemplo, cuando:

- Restringe la entrada, limita o reduce innecesariamente el número de empresas en un mercado, por ejemplo, al establecer requisitos de distancia mínima entre establecimientos del mismo giro.
- Inhibe la capacidad para diferenciarse, impide o dificulta a los oferentes diversificar y diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores, de manera injustificada, por ejemplo, al establecer precios máximos o mínimos para la compraventa de productos o servicios.
- Genera incertidumbre, es decir, otorga discrecionalidad desproporcionada a la autoridad que aplica la normativa. Por ejemplo, al no establecer la duración de concesiones ni causales claras de revocación o cancelación.

<sup>49</sup> Es recomendable revisar el *Manual de uso del SINEC*, así como un tríptico informativo sobre concentraciones, disponibles en [www.cofece.mx/conocenos/secretaria-tecnica-2](http://www.cofece.mx/conocenos/secretaria-tecnica-2). Para cualquier duda sobre la notificación de concentraciones, favor de escribir a los correos [concentraciones@cofece.mx](mailto:concentraciones@cofece.mx) o [sinec@cofece.mx](mailto:sinec@cofece.mx).

Ante estos casos, cualquier persona puede presentar un reporte sobre la regulación que está dañando el proceso de competencia en el mercado a través del portal de la COFECE, en la sección *Reporta un obstáculo regulatorio*.<sup>50</sup> El interesado deberá llenar los campos habilitados, indicando el nombre de la norma o regulación, donde se puede consultar y describir brevemente cómo obstaculiza la competencia. El reporte puede ser anónimo.

### 3.6 Línea telefónica de consulta

La COFECE pone a disposición del público una línea telefónica 55 2789 6500 para realizar consultas al personal de la COFECE y resolver dudas sobre posibles prácticas anticompetitivas dentro o fuera de una empresa.

---

50. Disponible en [www.cofece.mx/reporta-un-obstaculo-regulatorio/](http://www.cofece.mx/reporta-un-obstaculo-regulatorio/)

## 4. Casos recientes resueltos por la COFECE<sup>51</sup>

### **PMA**

Fijación de precios y coordinación de posturas en licitaciones de condones y sondas de látex.

### **Conducta anticompetitiva**

Entre 2009, 2011 y 2012, cuatro empresas y siete personas físicas se coludieron en licitaciones públicas de condones y sondas de látex del sector salud. La Comisión acreditó que se llevaron a cabo las siguientes conductas ilegales:

- Dos empresas acordaron precios en las investigaciones de mercado de licitaciones públicas para aumentar los Precios Máximos de Referencia.
- Cuatro empresas se repartieron las licitaciones: por ejemplo, la empresa 1 se llevaba 80 por ciento de sondas y la empresa 2 el 20 por ciento. En condones, la división era al revés.

Por estas acciones, los participantes en el acuerdo de colusión generaron un daño al mercado de más de 177 mdp, en detrimento de los usuarios de los servicios de salud pública.

### **Investigación y sanción de la COFECE**

- La COFECE recibió una denuncia por la posible comisión de prácticas monopólicas absolutas e inició una investigación.
- En 2018, la COFECE multó a 5 empresas y a 7 personas físicas con un total de 112.8 mdp.

Expediente IO-024-2013. Para más información, consulta el análisis de caso disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos](http://www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos)

51. La ciudadanía puede conocer los razonamientos y la argumentación del Pleno de la COFECE (y la extinta CFC) en los casos que resuelve y en las opiniones que emite, los cuales pueden ser encontrados a través del *Buscador de Resoluciones y Opiniones*. Disponible en [www.cofece.mx/conocenos/pleno/resoluciones-y-opiniones](http://www.cofece.mx/conocenos/pleno/resoluciones-y-opiniones)

**PMA**

Fijación de precios y coordinación de posturas en licitaciones de monitoreo de medios.

**Conducta anticompetitiva**

Entre 2012 y 2016, tres empresas y cinco personas físicas se coludieron en al menos 24 procedimientos de licitación pública de servicios de monitoreo de medios. La Comisión acreditó que llevaron a cabo las siguientes conductas ilegales:

- Manipularon los precios en propuestas económicas y cotizaciones en las investigaciones de mercado.
- Coordinaron posturas y/o abstención de propuestas técnicas y/o económicas en invitaciones a cuando menos tres personas.

Por estas acciones, los participantes en el acuerdo de colusión generaron un daño al mercado estimado en 3.1 mdp, en detrimento de 15 instituciones públicas que se vieron afectadas y podrían haber utilizado los recursos para cubrir otras necesidades.

**Investigación y sanción de la COFECE**

La COFECE inició una investigación por la posible comisión de prácticas monopólicas absolutas. En 2018, sancionó a los participantes de la colusión con 7.2 mdp.

Expediente IO-006-2015. Para más información, consulta el comunicado de prensa disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/prensa](http://www.cofece.mx/publicaciones/prensa)

**PMA**

Acuerdo de fijación de precios en el mercado de tortillas en Jalisco.

**Conducta anticompetitiva**

En 2016, dos líderes industriales de la masa y la tortilla de Jalisco acordaron establecer un rango de precios de 9 a 14 pesos para la venta del kilogramo de tortilla. El acuerdo fue facilitado por un funcionario público estatal. El daño que causó este acuerdo colusorio fue de 52.6 mdp.

**Investigación y sanción de la COFECE**

En marzo 2016 inició una investigación y encontró que los dos empresarios y un funcionario público estatal habían llevado a cabo este acuerdo y lo habían hecho público en una rueda de prensa. En 2017, la COFECE multó a las tres personas involucradas con más de 390 mil pesos.

Expediente DE-009-2016. Para más información, consulta el comunicado de prensa disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/prensa](http://www.cofece.mx/publicaciones/prensa)

**PMR**

Producción y promoción de espectáculos en vivo; operación y administración de centros para espectáculos en vivo; y distribución y comercialización automatizada de boletos.

**Acciones de las empresas**

Las empresas investigadas celebraban contratos con diversos centros de espectáculos y promotores en los que establecieron exclusividades a favor del grupo que prestaba el servicio de boletaje.

**Investigación de la COFECE**

En 2015, la COFECE inició una investigación por posibles PMR a partir de indicios que suponían que una o varias empresas podrían haber desplazado indebidamente, impedido el acceso a otros participantes o establecido ventajas exclusivas en favor de las empresas que prestan el servicio de boletaje.

**Conclusión de la investigación**

La LFCE permite que los agentes económicos implicados en una investigación por PMR presenten compromisos con el objetivo de restaurar el proceso de competencia y libre concurrencia a cambio de cerrar el expediente de forma anticipada, evitando la imposición de multas.

Los agentes involucrados se comprometieron a:

- Eliminar exclusividades vigentes con inmuebles
- Renunciar a exclusividades futuras con promotores e inmuebles
- No concentrar inmuebles<sup>52</sup>

En 2018, la COFECE aceptó los compromisos y cerró la investigación. Como resultado, dará seguimiento puntual a los compromisos para asegurar que las empresas los cumplan.

Expediente IO-005-2015. Para más información, consulta el comunicado de prensa disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/prensa](http://www.cofece.mx/publicaciones/prensa)

52. No podrán incrementar la acumulación de derechos sobre inmuebles con capacidad superior a los 15 mil espectadores en la CDMX en los próximos 5 años.

**PMR**

Servicios de taxi en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

**Conducta anticompetitiva**

Para prestar el servicio de taxi en el AICM se requiere un permiso expedido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y celebrar un contrato de acceso a zona federal y estacionamiento con el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Entre 2008 y 2015, los contratos celebrados con 6 empresas de taxi preveían que:

- Solo aquellas empresas que ya proporcionaban servicios podían incrementar el número de sus unidades.
- Este aumento sería proporcional al número de unidades que ya tuviera cada agrupación.

Además, el AICM otorgaba descuentos distintos al pago de contraprestaciones en montos y periodos a agentes en iguales circunstancias.

**Investigación y sanción de la COFECE**

La COFECE inició una investigación y determinó que los contratos del AICM establecían ventajas exclusivas para algunas empresas de taxi, además de que impedían la entrada de nuevos competidores. En 2016, la COFECE multó al AICM con 63 mdp y le ordenó suprimir cláusulas anticompetitivas, licitar la asignación de nuevos contratos y hacer públicos los criterios para otorgar descuentos.<sup>53</sup>

Expediente DE-015-2013. Para más información, consulta el comunicado de prensa disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/prensa](http://www.cofece.mx/publicaciones/prensa)

53. Esta multa está en revisión del Poder Judicial.

**Concentración**

Soriana y Controladora Comercial Mexicana (CCM).

**La operación**

En 2015, Soriana notificó la intención de adquirir 159 tiendas propiedad de CCM.

**Análisis y acciones de la COFECE**

La COFECE analizó la operación y determinó que en 27 de los 159 mercados locales donde se ubicaban las tiendas habría riesgo a la competencia porque Soriana tendría alta participación en ellos y sería poco probable que entraran nuevos competidores. Esto le hubiera conferido a Soriana el poder para incrementar sus precios hasta en un 5.26 por ciento en esos mercados.

La Comisión condicionó la operación a que Soriana no adquiriera estas tiendas, o bien, que las vendiera a un tercero.

La COFECE dio seguimiento al cumplimiento de las condiciones establecidas para la concentración e impuso una multa a Soriana de 2.4 mdp en 2017 por incumplimiento de condiciones.

Expediente CNT-021-2015. Para más información, consulta el análisis de caso disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos](http://www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos)

### **Concentración no notificada**

Alsea y Grupo Axo.

### **La operación**

Entre junio y julio de 2013, Alsea acumuló acciones representativas del capital social de Grupo Axo. El valor comercial de estas acciones superaba uno de los umbrales establecidos en la LFCE (fracción III del artículo 20), por lo que debía haber sido notificada a la Comisión.

### **Análisis y acciones de la COFECE**

La COFECE realizó una investigación y determinó que las empresas violaron la LFCE. Por ello, en 2015 las sancionó con más de 28 mdp porque se trató de una falta grave a una de las principales obligaciones derivadas de la LFCE.

Expediente IO-001-2014. Para más información, consulta el análisis de caso disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos](http://www.cofece.mx/publicaciones/analisis-de-casos)

**Concentración objetada**Walmart y Cornershop.<sup>54</sup>**La operación**

El 13 de septiembre de 2018, la cadena de supermercados Walmart anunció que había llegado a un acuerdo para adquirir por 225 millones de dólares a Cornershop, una *startup* que opera la principal plataforma digital de entrega a domicilio de compras en supermercados, farmacias y tiendas de especialidad en México.

**Análisis y acciones de la COFECE**

La COFECE concluyó en su análisis técnico que, de haberse autorizado la operación notificada, el agente económico resultante de la concentración podría:

- Desplazar indebidamente a los competidores de la plataforma Cornershop, porque Walmart podría tener incentivos para no participar en otras plataformas a fin de beneficiar artificialmente a Cornershop.
- Desplazar a otras tiendas de autoservicio competidoras de Walmart por medio del uso indebido de la información de los usuarios recabada por la plataforma que la utilizan (ubicación, artículos que adquieren, horario de compra, entre otras).
- Impedir el acceso a la plataforma a los competidores de Walmart y privilegiar a las tiendas de autoservicio y clubes de precio que forman parte del grupo.
- Provocar que los competidores de Walmart abandonen la plataforma, por la pérdida de confianza y certidumbre sobre el uso que podría dar Cornershop a la información generada.

Así, la empresa resultante de la concentración entre Walmart y Cornershop podría tener la capacidad de establecer barreras a la entrada, impedir a terceros el acceso al mercado o desplazar a sus competidores.

Por lo tanto, el Pleno de la Comisión determinó no autorizar la concentración entre Walmart y Cornershop.

Expediente CNT-161-2018. Para más información, consulta el comunicado de prensa disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/prensa](http://www.cofece.mx/publicaciones/prensa)

54. Este caso se encuentra en revisión en el Poder Judicial.

## 5. Referencias

### Documentos de divulgación<sup>55</sup>

La COFECE publica documentos dirigidos a distintos públicos que proporcionan información sobre la política de competencia. Asimismo, produce materiales de consulta que explican algunos casos resueltos. Algunos de estos documentos son:

- **Herramientas de competencia económica**
- **PyMES y la competencia económica**
- **Estudios en materia de competencia**
- **Infografías**
- **Análisis de casos**
- **Historietas**
- **Videos**

### Documentos institucionales

La COFECE cumple con la obligación legal de publicar documentos que permitan a los ciudadanos conocer la planeación de sus actividades y el avance en las mismas. Estos incluyen su Plan Estratégico 2018-2021, programas anuales de trabajo, así como informes trimestrales y anuales de resultados. De igual forma, pone a disposición del público su estrategia de promoción de la competencia. Dentro del sitio web de la COFECE se pueden consultar las siguientes secciones:

- **Planeación y Evaluación**  
Disponible en [www.cofece.mx/planeacion-y-evaluacion](http://www.cofece.mx/planeacion-y-evaluacion)
- **Cultura de la Competencia**  
Disponible en [www.cofece.mx/publicaciones/cultura-de-la-competencia](http://www.cofece.mx/publicaciones/cultura-de-la-competencia)

---

55. Todos estos se encuentran disponibles en [www.cofece.mx/publicaciones](http://www.cofece.mx/publicaciones)

## Documentos de otros organismos de competencia

Otras autoridades de competencia y organismos internacionales también desarrollan documentos y guías que pueden servir como referencia y coadyuvar al cumplimiento de la LFCE. Algunos ejemplos de estos documentos son:

### Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)

- Secretaría de ASEAN, *Competition Compliance Toolkit for Businesses in ASEAN*, (sin año). Disponible en [www.asean-competition.org](http://www.asean-competition.org)

### Brasil

- Conselho Administrativo de Defesa Económica, *Guidelines competition compliance program*, (2016). Disponible en [www.cade.gov.br](http://www.cade.gov.br)

### Cámara Internacional de Comercio (ICC)

- ICC, *Antitrust Compliance Toolkit*, (2013). Disponible en <https://cdn.iccwbo.org>

### Canadá

- Competition Bureau, *Corporate Compliance Programs*, (2010). Disponible en <https://www.competitionbureau.gc.ca>

### Chile

- Fiscalía Nacional Económica, *Programas de cumplimiento de la normativa de libre competencia*, (2012). Disponible en <http://www.fne.gob.cl>
- Fiscalía Nacional Económica, *Asociaciones gremiales y libre competencia*, (2011). Disponible en <http://www.fne.gob.cl>

### España

- Comisión Nacional de la Competencia (extinta, reemplazada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), *Guía para asociaciones empresariales*, (2009). Disponible en <https://www.cnmec.es>

### Unión Europea

- Comisión Europea, *La importancia de cumplir*, (2012). Disponible en <https://publications.europa.eu>

### Francia

- Autorité de la concurrence, *Antitrust compliance and compliance programmes, Corporate tools for competing safely in the Marketplace*, (2012). Disponible en <http://www.autoritedelaconcurrence.fr>

## Japón

- Japan Fair Trade Commission, *Guidelines concerning the activities of Trade Associations under the Antimonopoly Act*, (1995). Disponible en <https://www.jftc.go.jp>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- OCDE, *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, (2011). Disponible en <http://www.oecd.org>

## Reino Unido

- Competition and Markets Authority, *Competition law risk: A short guide*, (2014), disponible en <https://assets.publishing.service.gov.uk>; & *Quick guide to competition law compliance*, (2009), disponible en <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk>

## Singapur

- Competition Commission Singapore, *What you can do to protect your business*, (2018). Disponible en <https://www.cccs.gov.sg>

## Normativa mexicana relacionada con competencia<sup>56</sup>

En la elaboración e implementación de un programa de cumplimiento, es de suma importancia contar con las referencias legales y jurídicas necesarias para sustentar jurídicamente dicho esfuerzo. A continuación, se proponen algunos recursos para considerarse:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica.
- Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica.
- Lineamientos para la notificación de concentraciones por medios electrónicos ante la COFECE.
- Disposiciones Regulatorias sobre el uso de medios electrónicos ante la COFECE.
- Instructivo Técnico del Sistema de Trámites Electrónicos de la Comisión Federal de Competencia Económica.
- Criterios Técnicos para el Cálculo y Aplicación de un Índice Cuantitativo para medir la Concentración del Mercado.

56. Todos estos recursos se encuentran disponibles en [www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo](http://www.cofece.mx/publicaciones/marco-juridico-y-normativo)

- Criterio Técnico para la Solicitud del Sobreseimiento del Proceso Penal en los Casos a que se refiere el Código Penal Federal.
- Criterios Técnicos de la Comisión Federal de Competencia Económica para la Solicitud y Emisión de Medidas Cautelares, así como para la Fijación de Caucciones.
- Guía para Tramitar un Procedimiento de Investigación por Prácticas Monopólicas Absolutas.
- Guía para tramitar el procedimiento de investigación por prácticas monopólicas relativas o concentraciones ilícitas.
- Guía para el inicio de investigaciones por prácticas monopólicas.
- Guía sobre el Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones.
- Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos.
- Guía de los Procedimientos de Dispensa y Reducción del Importe de Multas.
- Guía para la Notificación de Concentraciones.
- Modificaciones a la Guía para la Notificación de Concentraciones.
- Compendio Normativo.
- Ley Federal de Competencia Económica, en inglés.

# Anexo. Conductas que pueden considerarse Prácticas Monopólicas Relativas

## Segmentación de mercado

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

## Fijación de precios de reventa

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

## Ventas atadas

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

## Exclusividades

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

## Negativa de trato

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

## Boicot

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

### Depredación de precios

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

### Descuentos por lealtad o ventas condicionadas

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

### Subsidios cruzados

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

### Discriminación de precios

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

### Elevación de costo a rivales

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

### Obstáculos a la adquisición de un insumo esencial

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

### Estrechamiento de márgenes

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

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



Comisión  
Federal de  
Competencia  
Económica

---

**Un México mejor es competencia de todos**

---



[cofece.mx](http://cofece.mx)



[cofece](https://www.facebook.com/cofece)



[@cofecemx](https://twitter.com/cofecemx)



[CFCEconomica](https://www.youtube.com/CFCEconomica)



[@cofece](https://www.instagram.com/cofece)



[COFECE](https://www.linkedin.com/company/COFECE)