

# **PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025**

---

*[DOCUMENTO PARA CONSULTA PÚBLICA]*

Documento en consulta

*El Plan Estratégico 2022-2025 forma parte del Sistema de Planeación Estratégica que ha instrumentado la COFECE desde 2014. A través de este sistema, la COFECE adopta 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 coordinar los trabajos de planeación estratégica institucional.*

# ÍNDICE

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	5
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA COFECE</b> .....	9
Análisis del entorno.....	9
Análisis situacional.....	16
Análisis estratégico (FODA).....	21
<b>CAPÍTULO II. QUIÉNES SOMOS</b> .....	24
Misión.....	24
Visión.....	24
Valores institucionales.....	24
Estructura de la Comisión.....	25
<b>CAPÍTULO III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2022-2025</b> .....	26
I. Prevenir y corregir estructuras de mercado que obstaculicen, dañen o impidan la competencia y libre concurrencia.....	26
II. Combatir y disuadir las prácticas anticompetitivas que afectan los mercados.....	27
III. Promover la aplicación de principios de competencia entre los actores públicos y privados a través de difundir activamente los beneficios de la competencia económica..	27
IV. Consolidar un modelo organizacional robusto y de vanguardia que responda de manera efectiva ante las necesidades y los retos institucionales.....	28
<b>CAPÍTULO IV. PRIORIZACIÓN DE SECTORES</b> .....	29
Sector de alimentos y bebidas.....	30
Sector de transporte y logística.....	30
Sector financiero.....	31
Sector de la construcción y servicios inmobiliarios.....	32
Sector energético.....	32
Sector salud.....	33
Contrataciones públicas.....	33
Mercados digitales.....	34
<b>CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PE 2022-2025</b> .....	35
Programas Anuales de Trabajo.....	35
Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional.....	36
Auditorías externas.....	37
<b>ANEXOS</b> .....	38
Resultados del Plan Estratégico 2018-2021.....	38

Indicadores de desempeño del Plan Estratégico 2018-2021 .....	39
Resultados de los Programas Anuales de Trabajo 2018-2021 .....	41
<b>DEFINICIONES</b> .....	43
<b>DIRECTORIO</b> .....	46

Documento en consulta

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

**ASF**, Auditoría Superior de la Federación

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

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

**EDGE**, *Economic Dividends for Gender Equality*

**Estatuto**, Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica

**FMI**, Fondo Monetario Internacional

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

**GCR**, *Global Competition Review*

**IDPC**, Índice de Desempeño de la Política de Competencia

**LFCE o Ley**, Ley Federal de Competencia Económica

**PAT**, Programa Anual de Trabajo

**PE**, Plan Estratégico

**PIB**, Producto Interno Bruto

**PJF**, Poder Judicial de la Federación

**SEDI**, Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional

**SINEC**, Sistema de Notificaciones Electrónicas de Concentraciones

**T-MEC**, Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

## PRESENTACIÓN

En 2021 se cumplieron ocho años de la reforma al artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución o CPEUM), por medio de la cual se creó la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) como órgano autónomo encargado de garantizar la libre competencia y concurrencia, así como de prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.<sup>1,2</sup> Desde entonces, hemos sido testigos de la relevancia que tiene la política de competencia para generar mejores condiciones en los mercados.

Los primeros años de la COFECE sirvieron para definir las bases de su diseño institucional y su marco de actuación. En este proceso, se definieron los procedimientos para cumplir con las nuevas facultades otorgadas y se emitió la normativa que permite brindar mayor certidumbre a los agentes económicos sobre la aplicación de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE o Ley).

Uno de los principales aprendizajes obtenidos a lo largo de estos años fue la construcción del Modelo de Planeación Estratégica Institucional de la Comisión, ya que, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, los procesos de planeación estratégica ayudan a las organizaciones a establecer directrices y formular e implementar tácticas para lograr sus objetivos y crear valor agregado. Esta herramienta permite a la COFECE obtener mejores resultados y tener mayor impacto a través de la focalización y priorización de sus actuaciones, por lo que optimiza el uso de recursos para asegurar que su operación sea efectiva; lo anterior considerando, en todo momento, hacia dónde pretendemos llegar como institución.

A partir de este modelo, la COFECE realiza su planeación considerando dos etapas en distintos horizontes de tiempo. Por un lado, elabora un Plan Estratégico en el que define su mapa de ruta de largo plazo para orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de su mandato constitucional.<sup>3</sup> Por ello, cada cuatro años se revisa la efectividad de la estrategia para lograr este fin, y en caso de requerirse ajustes, se modifican sus componentes, entre los que destacan la misión, la visión, los valores y los objetivos. Por otro lado, la Comisión lleva a cabo un ejercicio de corto plazo en el que establece acciones que contribuyen al logro de los objetivos y metas plasmados en su Plan Estratégico. Estas acciones integran los Programas Anuales de Trabajo (PAT), los cuales se presentan a los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federales al inicio de cada año. De

---

<sup>1</sup> El 11 de junio de 2013 se llevó a cabo la reforma al artículo 28 constitucional.

<sup>2</sup> De acuerdo con el artículo 28 constitucional, párrafo decimosexto, le corresponde a la COFECE garantizar la competencia y la libre concurrencia en los mercados, salvo en los sectores de la radiodifusión y las telecomunicaciones, los cuales son facultad exclusiva del Instituto Federal de Comunicaciones.

<sup>3</sup> El marco normativo en materia de competencia no establece la obligación de contar con un plan estratégico; sin embargo, con base en las mejores prácticas internacionales, la Comisión elabora este documento rector que guía su actuación por un periodo de cuatro años y que le permite cumplir con su mandato constitucional de manera eficaz.

esta manera, se empatan las dos visiones de planeación estratégica al alinear las actividades diarias que realizamos en la Comisión con los objetivos institucionales de largo plazo.

En este contexto, desde su creación como órgano autónomo, la COFECE ha realizado dos ejercicios de planeación estratégica de largo plazo que se vieron reflejados en sus dos planes estratégicos para los periodos 2014-2017 y 2018-2021.<sup>4,5</sup> Como resultado de estos ejercicios, se recopilaron y analizaron cuidadosamente las lecciones aprendidas a lo largo de estos ocho años, con la finalidad de replicar los aspectos que han funcionado y reforzar aquellos que permitan mejorar la aplicación de la política de competencia.

El primer apartado de este *Plan Estratégico 2022-2025* contiene un **Diagnóstico de la COFECE** compuesto por un análisis integral que considera una revisión sobre la evolución de la economía en los últimos años y de variables que pueden afectar la dinámica de los mercados; asimismo, se incorpora una revisión del desempeño institucional, y se concluye con un ejercicio autocrítico para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la Comisión.

En la sección **¿Quiénes somos?** se presentan la misión, visión y valores institucionales que guiarán el trabajo cotidiano de todos los que formamos parte de la COFECE. La misión describe nuestra razón de ser como institución, mientras que la visión describe hacia dónde queremos llegar. Esta sección contiene, además, cinco valores relevantes para la comunidad COFECE: defensa del interés público, imparcialidad, independencia, transparencia y capacidad técnica.

Posteriormente se definen los **objetivos institucionales** que guiarán las acciones que lleve a cabo la Comisión para cumplir con su mandato de garantizar la libre competencia y concurrencia en los mercados durante el próximo cuatrienio. Adicionalmente, se presentan las **líneas estratégicas**, que trazan de forma específica la forma en la cual la COFECE cumplirá con cada uno de sus objetivos.

El cuarto apartado presenta una **Priorización de sectores** con la cual se busca un mayor impacto de las intervenciones de la COFECE en términos de eficiencia sobre el funcionamiento de los mercados y de bienestar para las personas. Los sectores en los que la Comisión pondrá especial atención para el periodo 2022-2025 son salud, alimentos y bebidas, financiero, transporte y logística, energía, construcción y servicios inmobiliarios, contrataciones públicas y mercados digitales. Si bien se cuenta con esta

---

<sup>4</sup> El Plan Estratégico 2014-2017 se encuentra disponible en:

[https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/pe\\_2014-2017\\_act\\_2015.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/pe_2014-2017_act_2015.pdf#pdf)

<sup>5</sup> El Plan Estratégico 2018-2021 se encuentra disponible en:

[https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/02/PE\\_2018-2021.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/02/PE_2018-2021.pdf#pdf)

estrategia de priorización, esto no limita la atención de la COFECE de los asuntos en los que existan restricciones a la libre competencia y competencia económica.

En el apartado ***Seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico 2022-2025*** se describen las herramientas con las que cuenta la Comisión para conocer los avances en el cumplimiento de las acciones que integran los PAT, así como de su desempeño en relación con sus objetivos y metas estratégicas. Por último, se incorpora una sección que resume los resultados del Plan Estratégico anterior.

Este ciclo que inicia con el *Plan Estratégico 2022-2025* conlleva nuevos retos a los que nos tendremos que enfrentar. La economía digital, que en los últimos años ha revolucionado nuestro día a día, ha modificado la dinámica de múltiples mercados, por lo que la política de competencia es fundamental para vigilar que las empresas actúen conforme a la Ley, al mismo tiempo que generan beneficios para la sociedad e innovaciones.

Finalmente, todos lo que formamos parte de esta institución refrendamos nuestro compromiso de promover y proteger la competencia en los mercados para mejorar el bienestar del consumidor, pues aspiramos a ser una autoridad técnica e independiente, reconocida por proteger y promover la competencia en beneficio de la sociedad y referente en las decisiones de política pública del país.

*Atentamente,*

**Brenda Gisela Hernández Ramírez**

Comisionada Presidenta

en suplencia por vacancia en términos del artículo 19 de la LFCE.

## CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA COFECE

El diagnóstico que se presenta en las siguientes páginas parte, por un lado, del contexto en el que se insertan las actuaciones de la Comisión y, por otro, de una revisión exhaustiva de los logros, lecciones, temas pendientes en la agenda institucional y priorización en sus actuaciones. Considerando estos dos elementos, se elabora un análisis que identifica las fortalezas y oportunidades de la COFECE, así como de las debilidades y amenazas a las que se enfrenta.

### Análisis del entorno

Una política de competencia efectiva incide en la dinámica de los mercados y, de forma paralela, diversos factores coyunturales ejercen una influencia directa sobre el quehacer de las autoridades de competencia. Por esta razón, el análisis del entorno es relevante en el proceso de planeación para identificar de forma oportuna desafíos y retos en la aplicación de la política pública a cargo de la COFECE.

El entorno mundial se caracteriza por elementos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Al momento en que se elabora el presente Plan Estratégico se desarrolla una invasión militar de Rusia en el territorio de Ucrania, que, eventualmente, podría tener impacto en diversos sectores de la economía mexicana. La Comisión seguirá muy de cerca los efectos que pudieran derivar de esta invasión en los mercados mexicanos para atender aquellos que repercutan en la competencia y la libre concurrencia. A continuación, se exponen algunos aspectos coyunturales de la economía mexicana que podrían incidir en el quehacer de la Comisión durante los próximos cuatro años.

#### *Bajas tasas de crecimiento*

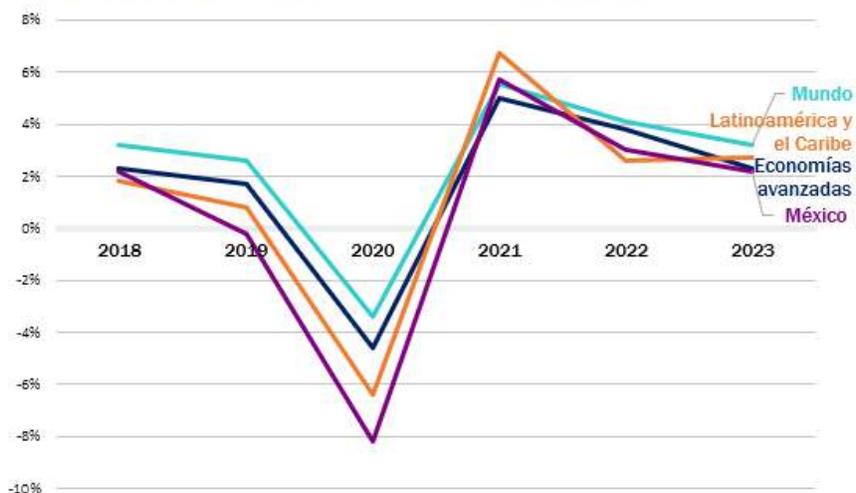
En 2019, se observó una desaceleración en el dinamismo de la economía global motivada principalmente por dos factores interrelacionados. El primero es el incremento en la incertidumbre comercial y geopolítica causada por la crisis del Golfo Pérsico; las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y la falta de consenso sobre el Brexit, entre otros eventos. El segundo factor es el debilitamiento del sector industrial, explicado por el declive de la industria automovilística, la disminución de la inversión en un contexto de incertidumbre creciente; y la desaceleración de la economía china. Como consecuencia, el crecimiento económico global disminuyó de 3.6% en 2018 a 2.8% en 2019.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> IMF (2021). *World Economic Outlook*, October 2021. Disponible en: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/October/English/text.ashx>



Gráfica 1. Tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto 2018-2023



Fuente: Elaborado con información de World Bank (2022). Global Economic Prospects, January 2022.

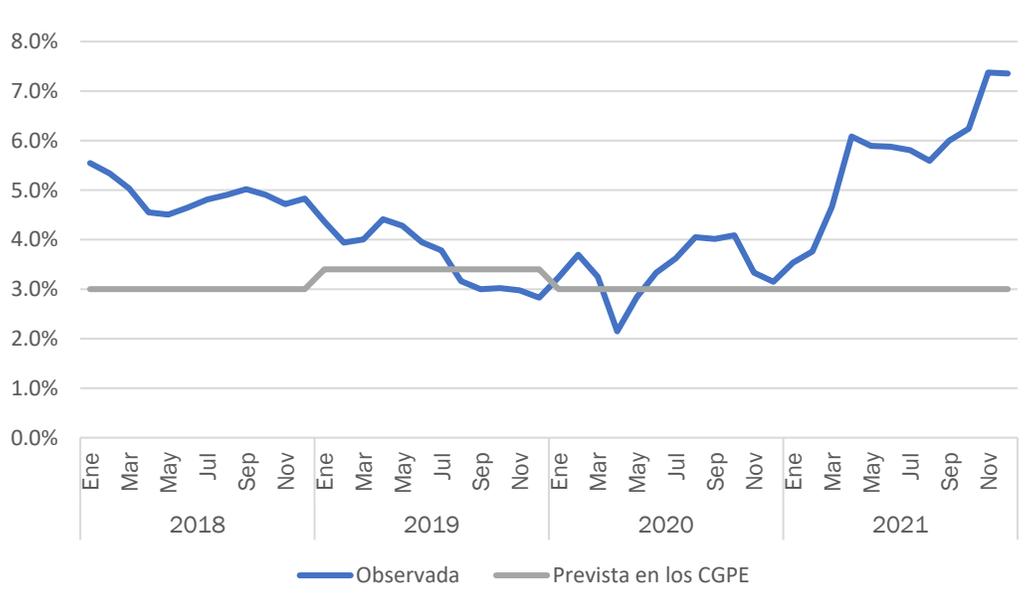
En un contexto de bajas tasas de crecimiento, la implementación de una política de competencia efectiva cobra mayor relevancia, pues favorece la presencia de agentes económicos, cuya capacidad para entrar y permanecer en los mercados se basa en su habilidad de actuar, innovar, y adaptarse a las necesidades, gustos y posibilidades de los consumidores, lo que promueve una asignación eficiente de los factores de producción. Esto último, a su vez, favorece el desarrollo económico del país por encima de lo alcanzable mediante el simple incremento de los factores de producción.

### Inflación

Durante 2021, la inflación en México fue superior a la meta de 3% establecida por el Banco de México, debido a choques derivados de la pandemia por el virus SARS-CoV2. En diciembre, la inflación general anual fue de 7.36%, lo que representa su nivel más alto en los últimos 21 años.

Este nivel de incremento en los precios se explica, principalmente, por factores internacionales. Por un lado, en las economías avanzadas, inició un proceso de recuperación impulsado por una expansión del gasto gubernamental, lo que incrementó la demanda global de mercancías. Por otra parte, la interrupción de actividades productivas y la recuperación heterogénea de diversos sectores generó escasez de insumos, cuellos de botella y, consecuentemente, mayores costos de producción, transporte y distribución. En conjunto, estos factores generaron presiones inflacionarias que se acentuaron al final del año (Ver Gráfica 2).

**Gráfica 2. Inflación 2018-2021**



Fuente: Elaborado con información de Índice Nacional de Precios al Consumidor de INEGI y los Criterios Generales de Política Económica 2018-2021.

El Banco de México, que es la autoridad monetaria en el país, prevé que la inflación descienda durante 2022 y converja a la meta de 3% anual hacia el segundo trimestre de 2023; sin embargo, no descarta que las presiones duren más tiempo y que ocurran nuevos choques que pudieran desviar la inflación de la meta establecida. Lo anterior, causado por la prevalencia de los cuellos de botella en la producción y el entorno de incertidumbre ante la evolución de la pandemia y la aparición de nuevas variantes del virus.<sup>9</sup>

Si bien la política de competencia no tiene el objetivo de controlar la inflación, sus ventajas son evidentes, debido a que los consumidores se benefician al tener acceso a una mayor cantidad y variedad de bienes a mejores precios. Así, se incrementa el poder adquisitivo de las familias, se permite que la población satisfaga sus necesidades de consumo con mayor facilidad y se promueve un mayor bienestar social.

### Comercio internacional

En el entorno internacional, existen factores recientes que influyen en el desempeño de la economía mexicana: el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y la creciente importancia de China en el comercio mundial. Por un lado, el T-MEC que entró en vigor el 1 de julio de 2020 y sustituye al Tratado de Libre Comercio de América del

<sup>9</sup> Banco de México. Programa Monetario 2022. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/programas-de-politica-monetaria/%7BA504AB28-7C7C-374A-DD52-7977CBC0489B%7D.pdf>

Norte (TLCAN), agrega capítulos sobre comercio digital, energía, medio ambiente, mercado laboral, PyMEs, competitividad, buenas prácticas regulatorias, anticorrupción y política macroeconómica.

Por otro lado, se encuentra la creciente importancia de China en el comercio mundial frente a los países que integran el T-MEC. En 2020, China representó el 13.1% del comercio mundial de mercancías, en tanto que los países integrantes del T-MEC representaron el 15.4%. A finales de 2021, la participación de China aumentó a 14.1%, y la de los países del T-MEC se redujo a 15.1%. China es el tercer destino de las exportaciones mexicanas, después de Estados Unidos y Canadá, y el segundo origen de las importaciones, solo después de Estados Unidos (Ver Tabla 1). En 2021, México realizó importaciones de China 101 mil 21 millones de dólares y exportaciones por 9 mil 256 millones, por lo que el déficit comercial con este país fue de 91 mil 764 millones de dólares.

**Tabla 1. Principales orígenes y destinos de las importaciones y exportaciones mexicanas**

País	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Exportaciones</b>					
Estados Unidos	79.83%	79.49%	80.50%	81.22%	80.69%
Canadá	2.77%	3.12%	3.11%	2.67%	2.64%
<b>China</b>	<b>1.64%</b>	<b>1.65%</b>	<b>1.55%</b>	<b>1.89%</b>	<b>1.87%</b>
Alemania	1.70%	1.57%	1.54%	1.58%	1.53%
Otros	14.05%	14.17%	13.31%	12.63%	13.27%
<b>Importaciones</b>					
Estados Unidos	46.28%	46.48%	45.19%	43.80%	43.70%
<b>China</b>	<b>17.64%</b>	<b>17.99%</b>	<b>18.24%</b>	<b>19.19%</b>	<b>19.98%</b>
Japón	4.33%	3.92%	3.95%	3.63%	3.38%
Alemania	3.91%	3.83%	3.88%	3.62%	3.41%
Otros	27.85%	27.79%	28.74%	29.75%	29.54%

Fuente: Elaborado con datos del Banco de Información Económica de INEGI.

Ante los cambios en la dinámica de los mercados internacionales, resulta imperante impulsar una política de competencia que permita a las empresas contar con mejores condiciones de acceso a insumos de producción, capital, tecnología e infraestructura. De forma paralela, más competencia genera un mayor dinamismo en los mercados, lo que favorece la competitividad de las empresas mexicanas y ello mejora su posicionamiento en los mercados globales.

## *Evidencia de la relación entre concentración de mercado y pobreza*

En años recientes, diversas investigaciones han encontrado más evidencia sobre la relación entre la concentración de mercado y la pobreza. Aun antes de la emergencia sanitaria, existía evidencia del debilitamiento de las condiciones de competencia en muchos sectores de la economía mundial, así como de una disminución en la formación de nuevos negocios y un incremento en la concentración en los mercados.<sup>10</sup>

El Consejo de Asesores Económicos del expresidente de Estados Unidos Barak Obama señaló que un problema asociado a las tendencias internacionales de concentración de mercado es que menos empresas compiten para adquirir insumos o para contratar mano de obra especializada. En consecuencia, las empresas tienen la habilidad de ejercer poder de mercado para disminuir el costo de los insumos como el salario.<sup>11</sup>

Más recientemente, el FMI señaló que en las últimas décadas se dio una tendencia mundial al aumento de poder de mercado, que está asociado a un menor dinamismo empresarial. En particular, un análisis que incluyó a 28 economías concluye que existen indicios de caída: *i*) en la entrada de nuevas empresas, lo que disminuye la presión competitiva para las empresas establecidas; *ii*) en la dispersión de las tasas de crecimiento entre empresas, lo que sugiere que hay menos empresas con un crecimiento acelerado y con menos innovación; y *iii*) en la contribución de empresas jóvenes en el producto agregado.<sup>12</sup>

En el documento “Poder de Mercado y Bienestar Social”, publicado por la COFECE, se establece que, en promedio, los hogares mexicanos pierden el 15.7% de su ingreso debido al sobreprecio causado por la presencia de poder de mercado en los mercados analizados. Este incremento de precios daña más a los hogares con menores ingresos, muestra de esto es que los hogares del decil I pierden 4.42 veces el porcentaje de ingreso que pierden los hogares del decil X (los de ingresos más altos). Lo anterior acentúa la desigualdad en el país. En ausencia de las distorsiones en precios generadas por la presencia de poder de mercado, la desigualdad por ingreso en el país se vería reducida en alrededor de 7.3%.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Council of Economic Adviser (2016). *Benefits of competition and indicators of market power*. Disponible en: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20160414\\_cea\\_competition\\_issue\\_brief.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20160414_cea_competition_issue_brief.pdf)

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> FMI (2021). *Rising Corporate Market Power: Emerging Policy Issues*. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2021/03/10/Rising-Corporate-Market-Power-Emerging-Policy-Issues-48619>

<sup>13</sup> COFECE (2018). Poder de mercado y bienestar social. Disponible en: <Libro-CPC-PoderyBienestar-ver4.pdf> ([cofece.mx](http://cofece.mx))

## Pandemia y teletrabajo

Durante los próximos años la economía mundial y la mexicana continuarán resintiendo los efectos de la emergencia sanitaria provocada por el SARS-CoV2. Por este motivo, la evolución reciente y futura del número de casos, la vacunación y las medidas de contención son elementos importantes en el contexto que enfrentará la Comisión.

Según datos oficiales de la Secretaría de Salud, al 21 de febrero de 2022 se tenían registrados 5.4 millones de casos confirmados y 316 mil defunciones, lo que representa una tasa de mortalidad de 5.8%.<sup>14</sup> En cuanto a la vacunación, el 64.6% de la población recibió al menos una dosis de vacuna contra SARS-CoV2 y 59.8% recibió el esquema completo. Adicionalmente, se han aplicado dosis de refuerzo al 18% de la población.<sup>15</sup>

En cuanto a la evolución futura de la enfermedad, de acuerdo con una encuesta realizada por la revista *Nature* a inmunólogos, investigadores de enfermedades infecciosas y virólogos de 23 países, el escenario más probable es que el SARS-CoV2 no desaparezca y, en cambio, se vuelva un virus endémico.<sup>16</sup> De forma similar, diversas medidas implementadas para contener los contagios y garantizar la continuidad operativa podrían mantenerse en el largo plazo.

Una de estas medidas es el trabajo a distancia, que demostró ser una herramienta importante para garantizar la continuidad en la operación de algunos sectores. Reconociendo esta situación, el 12 de marzo de 2021 la Comisión emitió los *Lineamientos específicos para el trabajo remoto del personal de la Comisión Federal de Competencia Económica*.

Durante los próximos cuatro años, el actuar de la Comisión se insertará en un contexto en el que las tecnologías de información y el teletrabajo serán elementos críticos para el funcionamiento de instituciones públicas y privadas. Así, la Comisión deberá redoblar esfuerzos para garantizar la continuidad de sus operaciones, considerando a la tecnología como un elemento que le permitirá mejorar su quehacer en favor de los consumidores.

---

<sup>14</sup> Secretaría de Salud. Informe técnico diario al 22 de febrero de 2022. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/705093/Comunicado\\_Tecnico\\_Diario\\_COVID-19\\_2022.02.22.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/705093/Comunicado_Tecnico_Diario_COVID-19_2022.02.22.pdf)

<sup>15</sup> Porcentajes calculados con información del Consejo Nacional de Población y el Comunicado Técnico Diario disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704600/2022.02.21\\_17h00\\_ComunicadoTecnicoDiario\\_Covid\\_19\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704600/2022.02.21_17h00_ComunicadoTecnicoDiario_Covid_19_1_.pdf)

<sup>16</sup> Phillips, Nicky (2021). The coronavirus is here to stay – here's what that means. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/d41586-021-00396-2>

### *Contexto político-administrativo adverso*

Uno de los retos más importantes en el contexto político y administrativo actual que enfrenta la COFECE es la falta de nombramientos de comisionados por parte del Poder Ejecutivo Federal y el Senado de la República. Por lo anterior, el Pleno de la Comisión está integrado únicamente por cuatro de los siete comisionados que establece la Constitución. El 18 de noviembre de 2020, el 19 de abril y el 26 de noviembre de 2021, el Comité de Evaluación publicó y envió al Poder Ejecutivo Federal las listas de personas que aprobaron la evaluación para ocupar las vacantes en el Pleno de la COFECE. No obstante, al momento el titular del Poder Ejecutivo Federal no ha enviado al Senado sus propuestas para ocupar estas vacantes para su ratificación. Por otro lado, en junio de 2021 comparecieron, ante la Comisión de Economía del Senado de la República, la y los comisionados aspirantes a ocupar la Presidencia de la Comisión, sin que hasta el momento se haya llevado a cabo su nombramiento.

A este contexto se agrega la implementación de políticas públicas contrarias a la competencia y libre concurrencia por parte del Poder Ejecutivo Federal. Algunos ejemplos son la regulación sectorial que beneficia a empresas estatales como Pemex y la Comisión Federal de Electricidad, y el “Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a realizar las acciones que se indican, en relación con los proyectos y obras del Gobierno de México considerados de interés público y seguridad nacional, así como prioritarios y estratégicos para el desarrollo nacional”.<sup>17</sup>

### **Análisis situacional**

El análisis sobre el desempeño de la Comisión hace necesaria una revisión de los resultados obtenidos de 2018 a 2021.

### *Aplicación de la normativa de competencia económica*

Con respecto a los procedimientos de investigación y sanción de las prácticas monopólicas, en el periodo 2018-2021 se llevaron a cabo 180 procedimientos, de los cuales 16 concluyeron en sanción, 13 cerraron por falta de elementos, seis cerraron con compromisos presentados al Pleno de la Comisión por parte de los agentes económicos para suspender, suprimir, corregir o no realizar la práctica imputada, y 145 fueron denuncias no procedentes. Ahora bien, en lo referente al Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones, de 2018 a 2021 se registraron 26 solicitudes de adhesión.

---

<sup>17</sup> El acuerdo está disponible en: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5635985&fecha=22/11/2021](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5635985&fecha=22/11/2021)

Estas cifras denotan un avance importante en relación con el periodo 2014-2017, en el que se llevaron a cabo 148 investigaciones, de las cuales 14 concluyeron en sanción y 10 cerraron por falta de elementos. Adicionalmente, la Comisión redoblará sus esfuerzos para comunicar con mayor eficacia los resultados de su labor de investigación y sanción.

### *Prevención y corrección de estructuras de mercado, así como marcos jurídicos anticompetitivos*

Durante el cuatrienio pasado, la COFECE analizó 623 notificaciones de concentraciones con el fin de prevenir la creación de estructuras de mercado que representen riesgos a la competencia y a la libre concurrencia. De ellas, se autorizaron 568 concentraciones, se condicionó la autorización de tres al cumplimiento de condiciones que eliminaban riesgos potenciales a la competencia y se objetaron seis. Adicionalmente, 46 notificaciones de concentración fueron consideradas como no presentadas, no admitidas a trámite o desistidas.<sup>18</sup>

Mención particular merece la puesta en operación en 2018 del Sistema de Notificaciones Electrónicas de Concentraciones (SINEC), el cual permite a los agentes económicos llevar a cabo el procedimiento de concentraciones por vía electrónica, desde la notificación hasta la acreditación del cierre de la operación correspondiente. El SINEC permite presentar documentos, recibir notificaciones y tener acceso a los expedientes vía remota las 24 horas del día. A partir de enero de 2020 el uso del SINEC es obligatorio.

También para prevenir estructuras de mercado con riesgos a la competencia, la Comisión emite opiniones sobre licitaciones, concesiones y permisos. De 2018 a 2021, se emitieron 39 opiniones a bases de licitaciones, de las cuales en 35 establecieron recomendaciones para incorporar medidas que protegieran y promovieran la libre concurrencia. Igualmente, la COFECE emitió 51 opiniones a participantes de licitaciones, de las cuales 34 fueron favorables, dos no favorables, 13 fueron cerradas y dos fueron sujetas a condiciones, debido a que se previó que, de llevarse a cabo el otorgamiento, cesión de concesión o permiso al agente económico solicitante en los términos planteados, se podría restringir la competencia en esos mercados.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> En los datos sobre licitaciones, concesiones y permisos se incluyen expedientes cuyas resoluciones no han sido publicadas y, por lo tanto, no han sido contabilizadas en otros reportes.

## *Defensa de la legalidad de las actuaciones de la Comisión*

El marco legal vigente permite que las resoluciones que emite la Comisión sean impugnadas por los agentes económicos, y revisadas por el Poder Judicial de la Federación (PJF). La vía para hacerlo es el juicio de amparo indirecto, ante los Juzgados y Tribunales Especializados en Competencia Económica.<sup>20</sup> De 2018 a 2021, el PJF resolvió 759 juicios de amparo, de los cuales 600 fueron sobreesididos, 76 negados y en 73 se otorgó el amparo y diez tuvieron otros resultados. Esto significa que en 89% de los casos el PJF confirmó la legalidad de las actuaciones de la COFECE. La proporción de casos en los que se confirma la legalidad de las decisiones de la Comisión es un indicador de que tienen una motivación sólida. No obstante, es preciso reconocer que en algunos casos el PJF no confirma la resolución de la COFECE en lo relativo a la sanción. De modo que, hay un área de oportunidad en este rubro y la Comisión ya trabaja al respecto.

## *La competencia económica en la agenda pública*

La COFECE contribuye a posicionar la competencia económica en la agenda pública mediante la emisión de opiniones sobre de proyectos de normativa en relación con su impacto en materia de competencia, la colaboración con actores nacionales e internacionales y el posicionamiento de la Comisión en México y el mundo.

La Comisión está facultada para emitir opiniones sobre leyes, reglamentos, acuerdos, anteproyectos de disposiciones y otros actos administrativos, cuando considera que pueden tener efectos contrarios a la competencia y la libre concurrencia. Entre 2018 y 2021, la COFECE emitió 18 opiniones a marcos normativos relacionados con sectores como energía, servicios financieros y actividades del gobierno. Asimismo, en el marco del convenio con la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) se realizaron 118 análisis regulatorios. El número de opiniones emitidas en el cuatrienio pasado contrasta con las 47 emitidas entre 2014 y 2017. Ello se debe a que el universo de normas respecto a los cuales la Comisión tuvo posibilidad de opinar se redujo.

En lo que respecta a la colaboración con actores nacionales e internacionales, la Comisión tiene suscritos 47 convenios de colaboración con dependencias de gobierno, instituciones académicas, empresas, contrapartes en otros países y organismos internacionales.<sup>21</sup> A través de ellos, la COFECE, por una parte, promueve la competencia económica y, por otra, recoge mejores prácticas que pueden ser de utilidad para optimizar los procedimientos de la Comisión.

---

<sup>20</sup> De conformidad con lo establecido en el artículo 28, párrafo vigésimo, fracción VII de la Constitución y el artículo 107, fracción IX de la Ley de Amparo.

<sup>21</sup> La COFECE tiene 29 convenios vigentes a nivel nacional (23 con el sector público, dos con el sector privado, cuatro con el sector académico), 17 convenios con agencias de competencia de otros países y un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo.

En el periodo 2018-2021, la COFECE robusteció su posicionamiento a nivel internacional. Por ejemplo, la revista especializada *Global Competition Review* (GCR) asignó sostenidamente una calificación de 3.5 estrellas a la COFECE durante ese lapso, catalogándola como “buena autoridad consistente”, lo que representa una mejora en relación con el cuatrienio anterior, en el que la Comisión obtuvo tres estrellas de calificación de cinco posibles.<sup>22</sup>

En el periodo de referencia la Comisión obtuvo importantes reconocimientos, tales como el premio U-Gob a la innovación pública por la puesta en marcha del Sistema de Trámites Electrónicos de la COFECE (SITEC); el *Competition Advocacy Contest Winner*, otorgado en 2019 y 2021 por el Banco Mundial y la Red Internacional de Competencia por la opinión que emitió la COFECE al proyecto de Ley Fintech y el trabajo de abogacía de la Comisión para promover la competencia en el sector eléctrico, respectivamente; el premio por prácticas en el Uso de los Resultados de Monitoreo y Evaluación en el ciclo de las Políticas Públicas, otorgado en 2021 por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), debido a la generación de evidencia a partir de iniciativas de evaluaciones ex ante y ex post de la COFECE en materia de competencia; el premio Prácticas de Transparencia Proactiva, otorgado en 2021 por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) por la sección multimedia de difusión sobre competencia económica que se encuentra disponible en el sitio web de la Comisión.

Si bien el avance registrado en el posicionamiento de la COFECE es importante, la Comisión reconoce que aún hay camino por avanzar para erigirse como una agencia de competencia del más alto nivel cuyas actuaciones sean referente a nivel internacional.

### *Hacia un modelo organizacional de vanguardia*

La consolidación de la COFECE como una institución de vanguardia se fundamenta, primordialmente, en el desarrollo del capital humano, la gestión eficiente y eficaz de los recursos y la mejora continua de su modelo organizacional.

El capital humano es la columna vertebral del desempeño de la COFECE. Por ello, la Comisión optimiza constantemente sus procesos de reclutamiento, selección de candidatos, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, con base en principios de igualdad, equidad y no discriminación.

---

<sup>22</sup> Las calificaciones que otorga el GCR son: 2.5 estrellas para agencias de competencia consideradas con nivel suficiente, 3 y 3.5 estrellas para agencias de competencia consideradas como buenas, 4 y 4.5 estrellas para agencias muy buenas y 5 estrellas para agencias de calidad élite.

De 2018 a 2021, la COFECE llevó a cabo 322 convocatorias en el *Sistema de Selección de Candidatos*, de las cuales 250 tuvieron ganador, 71 se declararon desiertas y una fue declinada. De igual modo, durante ese periodo, a través de los planes anuales de capacitación (PAC), se impartieron 259 cursos orientados a reforzar habilidades técnicas, técnico-transversales, gerenciales y directivas, así como la visión del servicio público.

Adicionalmente, la Comisión cuenta con un modelo de evaluación del desempeño, en el que se evalúa anualmente el trabajo de los servidores públicos de la COFECE, permitiendo que aquéllos que obtienen alto desempeño y desempeño extraordinario sean susceptibles de recibir promociones. Con base en este modelo, de 2018 a 2021, la Comisión otorgó 211 promociones a servidores públicos de distintos niveles.<sup>23</sup>

Los esfuerzos descritos en párrafos anteriores han permitido a la Comisión la obtención de reconocimientos como la *EDGE Certification Move*, que otorga la Fundación EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*) por crear un espacio de trabajo con las mismas oportunidades para hombres y mujeres; el certificado en la NMX-R025-SCFI-2015 Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación; y la certificación *Great Place to Work* como una de las mejores instituciones para trabajar en México.

En aras de dar mayor transparencia al uso de los recursos públicos asignados a la COFECE para el cumplimiento de su mandato constitucional, durante el periodo 2018-2021, la Comisión contrató los servicios de un auditor independiente, el cual emitió opinión limpia respecto de los estados financieros de la Comisión y determinó que estos fueron elaborados en apego a la normativa aplicable en la materia.<sup>24</sup>

La COFECE lleva a cabo diversas acciones que abonan a la mejora continua de su modelo organizacional. Por ejemplo, se elaboran documentos de planeación que permiten el seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales, tales como los PAT y los informes trimestrales de actividades.

---

<sup>23</sup> Adicionalmente, la COFECE otorga vales de despena a aquellos funcionarios que han tenido un alto desempeño o un desempeño extraordinario, pero que ya no pueden recibir promociones de grado porque alcanzaron el máximo nivel de promociones en su nivel.

<sup>24</sup> Ley General de Contabilidad Gubernamental; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Manual de Contabilidad Gubernamental de la COFECE; Manual de Contabilidad Gubernamental y documentos técnicos normativos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

Con el fin de impulsar ejercicios de rendición de cuentas proactivos, en 2018, la COFECE publicó la *Agenda de Rendición de Cuentas 2018-2021*, a cuyos compromisos dio cumplimiento. Adicionalmente, entre 2018 y 2021 la Auditoría Superior de la Federación (ASF) practicó cinco auditorías a la COFECE cuyas recomendaciones han sido atendidas en su totalidad.<sup>25</sup> Además, con la finalidad de promover una cultura de la ética y la integridad, en febrero de 2019 se estableció el Comité de Ética. Pendiente de las mejores prácticas internacionales, en julio de 2020 la COFECE creó la Dirección General de Mercados Digitales, encargada de, entre otras cosas, estudiar y dar seguimiento al funcionamiento, desarrollo, dinámicas competitivas y demás aspectos relevantes sobre libre competencia y competencia en los mercados digitales.

## **Análisis estratégico (FODA)**

Con base en las mejores prácticas internacionales en materia de planeación estratégica, la COFECE retoma el análisis estratégico o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), por ser una herramienta que le permite conocer la situación real en que se encuentra y, a partir de ahí, diseñar una estrategia de futuro.

El análisis FODA permite la identificación de elementos positivos y negativos, así como internos y externos que impactan en la operación de las instituciones. Desde el punto de vista externo, las amenazas y las oportunidades son aquellos factores que pueden afectar o impulsar su desempeño; mientras que, bajo una perspectiva interna, las fortalezas y las debilidades son aquellas características clave que tienen impacto en sus resultados. La identificación de estos elementos permite a la Comisión mitigar los riesgos del exterior y atender las áreas de oportunidad identificadas, sin descuidar sus fortalezas.

### *Fortalezas*

- Servidores públicos con vasta experiencia y alta especialización en materia de competencia económica.
- Independencia en sus resoluciones y actuaciones.
- Consolidación de la autonomía técnica.
- Actuaciones costo-efectivas dado que el beneficio económico generado a la sociedad supera el presupuesto asignado anualmente.

---

<sup>25</sup> En febrero de 2022, la ASF emitió el informe relativo a la auditoría 109-GB relativa al Desempeño de la COFECE en materia de competencia económica. La COFECE está en proceso de atender las recomendaciones incluidas en dicho informe.

- Consolidación de la COFECE como referente internacional en materia de competencia por su solidez técnica.

### *Oportunidades*

- Tendencia creciente de digitalización de procesos y trámites en autoridades nacionales e internacionales.
- Existen espacios para mayor difusión de los beneficios y pilares de la competencia económica.
- Existen mercados modernos con características distintas a los tradicionales que requieren de la aplicación de nuevas técnicas para su análisis.
- Mayor interacción y colaboración con autoridades locales y federales para promover los principios de competencia y libre competencia.
- Tendencia internacional que reconoce la relevancia e incidencia de la política de competencia en la recuperación económica de los mercados.

### *Debilidades*

- Pleno integrado por cuatro Comisionados que limita el ejercicio de ciertas facultades.
- Estrategias de difusión de la política de competencia no han tenido el alcance e impacto esperados en la sociedad.
- Marco jurídico que limita el impacto de las recomendaciones emitidas por la COFECE como resultado de las opiniones y estudios de mercado.
- Percepción externa de larga duración de procedimientos sustantivos.
- Equipo de trabajo reducido para el desahogo de los procedimientos sustantivos y adjetivos de la Comisión.

### *Amenazas*

- Prevalencia de emisión de leyes y regulaciones sectoriales con componentes anticompetitivos y que no incorporen las recomendaciones de la COFECE.
- Mayor concentración de grupos de interés económico y político en sectores y mercados con potenciales problemas de competencia.
- Falta de nombramientos de Comisionados que pueda dejar inoperante a la Comisión para cumplir con su mandato constitucional.

- Juicios de amparo promovidos por agentes económicos en contra de las resoluciones de la COFECE que concluyen con modificaciones a las multas impuestas por la Comisión.
- Problemas de competencia generados en los mercados mexicanos a partir de incumplimientos en tratados y acuerdos internacionales.

### *Conclusión*

Como resultado del análisis estratégico, se identificaron cuatro principales retos a los que se estará enfrentando la Comisión durante los próximos años:

- I. Prevalencia de estructuras de mercado que limitan la competencia.
- II. Prácticas anticompetitivas por parte de agentes económicos.
- III. Desconocimiento de los beneficios de la competencia económica en la sociedad.
- IV. Modelo organizacional en etapa temprana.

A partir de estos desafíos, la COFECE realizará acciones que le permitan trabajar en las áreas de mejora y riesgos potenciales relacionados con estos aspectos y que podrían afectar su desempeño y el cumplimiento de su mandato constitucional. Asimismo, esto permitirá reforzar la aplicación de la política de competencia y que se traduzca en mayores beneficios para la sociedad.

## CAPÍTULO II. QUIÉNES SOMOS

La COFECE es un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio que tiene por objeto garantizar la libre competencia y concurrencia, así como prevenir, investigar y combatir los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados. Adicionalmente, la COFECE se encuentra 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.

La misión, visión, valores y estructura de la COFECE se presentan a continuación:

### Misión

Promover y proteger la competencia en los mercados para mejorar el bienestar del consumidor.

### Visión

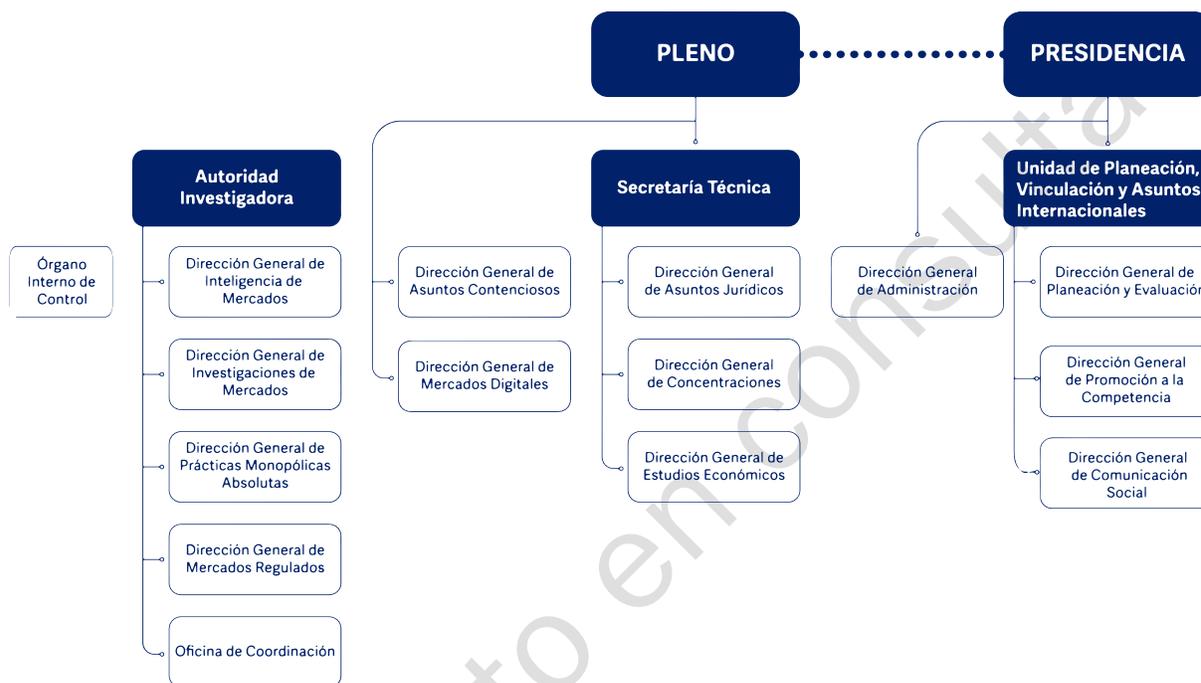
Ser una autoridad técnica e independiente, reconocida por proteger y promover la competencia en beneficio de la sociedad y referente en las decisiones de política pública del país.

### Valores institucionales

- **Defensa del interés público:** velar por el bienestar de las familias a través de la promoción de la competencia en los mercados.
- **Imparcialidad:** actuar con objetividad y neutralidad, fundamentando nuestras decisiones en evidencia y análisis de hechos.
- **Independencia:** las actuaciones de la Comisión no están condicionadas por intereses contrarios a los de generar y proteger la competencia en los mercados.
- **Transparencia:** la COFECE pone a disposición de la sociedad información clara y abierta sobre sus actuaciones y protege aquella clasificada como confidencial o reservada.
- **Capacidad técnica:** los servidores públicos de la COFECE cuentan con vasta experiencia y alta especialización en materia de competencia económica.

## Estructura de la Comisión

La última reforma al Estatuto de la Comisión se publicó el 24 de mayo de 2021 en el Diario Oficial de la Federación.<sup>26</sup> El Estatuto establece la estructura orgánica y bases de operación de la COFECE.<sup>27,28</sup>



<sup>26</sup> El Estatuto fue publicado por primera vez en el DOF el 8 de julio de 2014.

<sup>27</sup> Con respecto a la Autoridad Investigadora, el artículo 26 de la LFCE establece su 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, fracción V de la CPEUM que establece que debe existir una separación entre la autoridad que investiga y la que resuelve.

<sup>28</sup> Con fundamento en el artículo 42, párrafo segundo de la LFCE, el titular del Órgano Interno de Control tendrá un nivel jerárquico igual al de un Director General o su equivalente en la estructura orgánica de la Comisión.

## **CAPÍTULO III. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2022-2025**

La COFECE ha definido cuatro objetivos institucionales que guiarán su labor durante el periodo 2022-2025. A través de estos objetivos, la Comisión cumplirá con su 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.

Los objetivos institucionales 2022-2025 constituirán el marco que orientará a las actividades diarias de la COFECE durante los próximos cuatro años. La COFECE ha definido líneas estratégicas que trazan de manera específica la forma en que cumplirá con cada objetivo institucional.

### **I. Prevenir y corregir estructuras de mercado que obstaculicen, dañen o impidan la competencia y libre concurrencia**

- I.1 Investigar proactivamente y determinar la existencia de insumos esenciales y barreras a la competencia.
- I.2 Investigar y emitir declaratorias en los mercados que carezcan de condiciones de competencia efectiva.
- I.3 Analizar y resolver las concentraciones notificadas ante la COFECE para prevenir riesgos a la competencia.
- I.4 Analizar procesos de licitación, concesiones y permisos para evitar alta concentración en los mercados.
- I.5 Elaborar estudios para contar con información e identificar posibles riesgos sobre las condiciones de competencia en los mercados.
- I.6 Defender ante el Poder Judicial de la Federación las actuaciones de la COFECE encaminadas a prevenir y corregir estructuras de mercado.
- I.7 Ejercer acciones constitucionales en los casos relacionados con la prevención y corrección de estructuras de mercado.

## **II. Combatir y disuadir las prácticas anticompetitivas que afectan los mercados**

- II.1 Facilitar y promover la presentación de denuncias informadas de prácticas anticompetitivas.
- II.2 Dar continuidad al Programa de Inmunidad y Reducción de Sanciones.
- II.3 Monitorear los mercados para detectar prácticas anticompetitivas, concentraciones ilícitas y concentraciones no notificadas.
- II.4 Investigar hechos relacionados con posibles violaciones a la LFCE.
- II.5 Garantizar el debido proceso a los agentes económicos investigados y sancionar cuando se acredite la responsabilidad.
- II.6 Verificar el cumplimiento de las resoluciones de Pleno.
- II.7 Defender ante el Poder Judicial de la Federación las actuaciones de la COFECE que derivan de la investigación de prácticas anticompetitivas.
- II.8 Ejercer acciones constitucionales en los casos relacionados con la investigación de prácticas anticompetitivas.
- II.9 Ejercer la atribución de presentar querrela penal en materia de competencia económica ante el ministerio público, en los casos en que sea necesario.

## **III. Promover la aplicación de principios de competencia entre los actores públicos y privados a través de difundir activamente los beneficios de la competencia económica**

- III.1 Promover el conocimiento de las acciones colectivas en materia de competencia económica en la sociedad.
- III.2 Emitir y monitorear opiniones respecto de marcos normativos que puedan tener efectos contrarios a la competencia en los mercados.
- III.3 Elaborar y publicar documentos y materiales de difusión que promuevan los principios y la cultura de la competencia económica.
- III.4 Evaluar el impacto de las resoluciones de la COFECE en los mercados y en el bienestar de los consumidores.
- III.5 Acercar la labor de la COFECE a la sociedad a través de una estrategia de comunicación eficaz.
- III.6 Impulsar la colaboración con órganos reguladores, instituciones públicas, iniciativa privada, academia y actores internacionales en materia de competencia económica.
- III.7 Posicionar a la COFECE como referente en materia de competencia económica en el ámbito internacional.

## **IV. Consolidar un modelo organizacional robusto y de vanguardia que responda de manera efectiva ante las necesidades y los retos institucionales**

**IV.1** Consolidar el Sistema de Gestión de Talento para atraer, retener y desarrollar capital humano.

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

**IV.3** Favorecer contrataciones competidas de bienes y servicios que garanticen el uso eficiente de los recursos.

**IV.4** Impulsar la digitalización para optimizar los procesos sustantivos y adjetivos de la COFECE ante un entorno cambiante.

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

**IV.6** Consolidar a la COFECE como una institución referente en transparencia y rendición de cuentas.

**IV.7** Impulsar el desarrollo de los servidores públicos con base en principios de ética, integridad, inclusión, respeto y equidad de género; para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

**IV.8** Ejercer proactivamente acciones que garanticen la continuidad de las operaciones de la COFECE.

**IV.9** Instrumentar acciones en materia de planeación, evaluación y control interno para fortalecer el enfoque estratégico de la COFECE.

## CAPÍTULO IV. PRIORIZACIÓN DE SECTORES

La COFECE establece una priorización de sectores para orientar sus esfuerzos durante el periodo 2022-2025 como parte de su compromiso de dar un uso eficiente a sus recursos humanos, físicos y financieros. La definición de sectores prioritarios permite orientar los esfuerzos de la institución hacia donde la política de competencia puede generar mayores beneficios en términos del bienestar de los consumidores y el buen desempeño económico del país. Si bien estos sectores orientan la labor proactiva de la Comisión, ésta mantiene su compromiso de atender oportunamente todas las denuncias e iniciar los procedimientos correspondientes cuando detecte obstáculos a la competencia y libre concurrencia en cualquier mercado.

Desde el Plan Estratégico 2014-2017, la COFECE utilizó seis criterios para identificar los sectores que son prioritarios en la política de competencia económica: contribución al crecimiento económico, consumo generalizado, transversalidad, impacto en la población de menores ingresos, sectores regulados y prevalencia de conductas anticompetitivas. Para el cuatrienio 2022-2025 se agrega un criterio adicional: las tendencias internacionales en materia de competencia.

**Tabla 2. Criterios para la priorización de sectores 2022-2025<sup>29</sup>**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Contribución al crecimiento económico</b>	Se refiere a la medida en que un sector económico contribuye a incrementar el PIB nacional, considerando su participación en la producción total de bienes y servicios, y su crecimiento en los últimos años.
<b>Consumo generalizado</b>	Hace referencia a la medida en que los bienes y servicios generados por un sector de actividad económica son adquiridos o consumidos por una mayor proporción de hogares y personas.
<b>Transversalidad</b>	Identifica la magnitud en que los bienes y servicios producidos por un sector son utilizados como insumos en el proceso productivo de otras ramas de actividad económica.
<b>Impacto en la población de menores ingresos</b>	Cuantifica la proporción del gasto que los hogares de menores ingresos destinan a la adquisición de bienes y servicios procedentes de un sector económico.
<b>Sectores regulados</b>	Identifica aquellos sectores económicos cuyas características favorecen estructuras de mercado anticompetitivas y, por tanto, requieren de regulación gubernamental.
<b>Prevalencia de conductas anticompetitivas</b>	Se refiere a la medida en que históricamente la COFECE ha identificado la posible comisión de prácticas anticompetitivas en mercados que integran un determinado sector.

<sup>29</sup> Estos criterios no están ponderados, no tienen un orden en específico y los sectores elegidos no necesariamente cumplen con todos ellos.

### **Tendencias internacionales en materia de competencia**

Hace referencia a los sectores en los que agencias de competencia de otros países han puesto especial interés debido a factores como su disrupción a la economía.

---

Derivado de la aplicación de estos criterios, la Comisión identificó los siguientes ocho sectores prioritarios:

## **Sector de alimentos y bebidas**

En este sector se incluyen todas las etapas de la producción, desde la producción agropecuaria, hasta el comercio minorista de alimentos y bebidas, pasando por la industria manufacturera alimentaria.

Si bien en 2020 la participación en el PIB del sector agroalimentario ascendió al 4.1%, el crecimiento de las actividades agrícolas, pecuarias y de manufactura alimentaria fue de 5.8%, 10% y 8%, respectivamente entre 2016 y 2020.<sup>30</sup> Asimismo, en 2018 las actividades del sector alimentos y bebidas generaron más del 15% del valor agregado por las actividades productivas de toda la economía nacional.<sup>31</sup>

En 2020, el 99% de los hogares mexicanos registró gastos en alimentos y bebidas para su consumo dentro del hogar y el 32% gastó en los mismos productos para su consumo fuera del hogar. Estos rubros representaron el 38% del gasto total de los hogares a nivel nacional, y el 50% para los hogares del decil de ingresos más bajos.<sup>32</sup>

Por su trascendencia, la COFECE ha tenido múltiples actuaciones en este sector durante los últimos cuatro años. En particular, la Comisión inició ocho investigaciones y cuatro procedimientos seguidos en forma de juicio por prácticas anticompetitivas en ramas de actividad relacionadas con alimentos y bebidas. Adicionalmente, hacia finales de 2020 la COFECE publicó el *Estudio de competencia en el canal moderno de comercio al menudeo de alimentos y bebidas*.<sup>33</sup>

## **Sector de transporte y logística**

En este sector se consideran actividades que van desde la fabricación de equipo de transporte, la provisión de servicios de transporte, así como las de almacenamiento y despacho que permiten que los productos lleguen de forma eficiente hasta los consumidores finales.

---

<sup>30</sup> INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales.

<sup>31</sup> INEGI. Censos Económicos 2018.

<sup>32</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>33</sup> COFECE, Estudio de competencia en el canal moderno de comercio al menudeo de alimentos y bebidas.

Disponible en: <https://www.cofece.mx/estudio-de-competencia-en-el-canal-moderno-del-comercio-al-menudeo-de-alimentos-y-bebidas/>

En 2020, estas actividades representaron una participación de 8.5% del PIB.<sup>34</sup> Asimismo, en ese año el 94.8% de los hogares registró gastos en este sector, y representó el 20% del gasto de los hogares a nivel nacional. En particular, destaca que el gasto en transporte público representó entre el 4.5% y el 5% del gasto para los deciles más bajos.<sup>35</sup> Aunado a lo anterior, las actividades de transporte y logística permiten el traslado de mercancías y son un factor fundamental para determinar la escasez -y, por tanto, los precios- de la mayor parte de los bienes y servicios, es decir, son sectores transversales. Asimismo, es un sector que incluye diversos mercados regulados.

En el periodo 2018-2021, la Comisión inició dos investigaciones y cuatro procedimientos seguidos en forma de juicio en mercados relacionados con este sector. Además, en 2020 la COFECE emitió su primera declaratoria de ausencia de condiciones de competencia efectiva en 21 mercados de transporte ferroviario de químicos y petroquímicos en Veracruz. Adicionalmente, la Comisión publicó los documentos *Estudio de competencia en el autotransporte federal de pasajeros*, *Propuestas de Agenda Regulatoria Subnacional para Autotransporte de Carga* y *Estudio de competencia en el servicio público de transporte ferroviario de carga*.

## Sector financiero

Este sector contribuyó, en 2020, con el 5% del PIB y, de 2016 a 2020, creció 7.23%. En especial, el subsector de fianzas, seguros y pensiones registró un crecimiento en el mismo periodo de casi 50%, lo que representa una tasa promedio anual de más de 10%.

Los servicios financieros son utilizados tanto por usuarios finales como en el desarrollo de otras actividades productivas. En 2018, el 31% de la población de 18 a 70 años tuvo al menos un crédito formal.<sup>36</sup> Asimismo, en 2020, el 27% de los hogares reportó depósitos en cuentas y cajas de ahorro, y el 85.6% reportó pagos de tarjetas de crédito.<sup>37</sup> Casi un cuarto de la demanda de los servicios de este sector es utilizado como insumo en otras ramas de actividad.<sup>38</sup>

En los últimos cuatro años, la Comisión inició, y concluyó en sanción, un procedimiento seguido en forma de juicio, relacionado con la intermediación de valores de deuda del gobierno mexicano. De igual modo, la COFECE tramitó una investigación para determinar la existencia de insumos esenciales o barreras a la entrada en el mercado de sistemas de pagos con tarjeta.

---

<sup>34</sup> INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales.

<sup>35</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>36</sup> CNBV e INEGI. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018.

<sup>37</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>38</sup> INEGI. Matriz Insumo-Producto 2013.

## Sector de la construcción y servicios inmobiliarios

La construcción y los servicios inmobiliarios representaron, en 2020, el 17.7% del PIB. Mientras la construcción tuvo un decrecimiento de 21.7% entre 2017 y 2020, los servicios inmobiliarios crecieron 5.5% en el mismo periodo.<sup>39</sup>

En 2020, el 8% de los hogares registró el pago de cuotas por la vivienda propia y 11% registró pagos por servicios o materiales para la reparación, mantenimiento o reparación de la vivienda. Ambos rubros representaron, en suma, el 20% de los gastos de los hogares destinados a la compra de bienes muebles, inmuebles, objetos valiosos y activos físicos.<sup>40</sup>

En el último cuatrienio, la Comisión inició dos investigaciones en este sector: una en los servicios de mantenimiento de la autopista Cuernavaca-Acapulco y otra en el mercado de equipo para gases industriales usados en la construcción.

## Sector energético

Aunque la extracción de petróleo y gas, y la generación, producción y distribución de energía eléctrica representaron solo el 4.8% del PIB en 2020, el 97.7% de los hogares reportó gastos en energía eléctrica y combustibles. Este rubro representó 10% del gasto de los hogares a nivel nacional y el 12% en el caso de los deciles de ingresos más bajos.<sup>41</sup> Sin embargo, el sector de generación, transmisión y distribución de energía creció solo 0.25%, entre 2017 y 2020.<sup>42</sup>

La importancia de este sector se deriva de su uso como insumo en casi la totalidad de los sectores productivos. Tres cuartas partes de la producción nacional no se destinan a los usuarios finales, sino a atender la demanda intermedia, de la que el 93% corresponde a otros sectores y ramas de actividad.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales.

<sup>40</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>41</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>42</sup> INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales.

<sup>43</sup> INEGI. Matriz Insumo-Producto 2013.

La energía y los combustibles constituyen un sector regulado, y en el último cuatrienio, la COFECE inició una investigación en el mercado de generación, comercialización al mayoreo y suministro de energía eléctrica. Adicionalmente, en los últimos tres años la Comisión ha emitido cinco opiniones relacionadas con el sector.<sup>44</sup>

## Sector salud

A raíz de la contingencia sanitaria por el virus SARS-CoV2, se reiteró la importancia de este sector, el cual tuvo una participación de 2.3% del PIB en 2020 y un crecimiento de 3.4% entre 2016 y 2020.<sup>45</sup> Sin embargo, en 2020, el 54% de los hogares reportó gastos en rubros relacionados con el cuidado de la salud; especialmente en servicios médicos (30%) y medicamentos recetados (31%).<sup>46</sup>

Entre 2018 y 2021, la Comisión inició diversos procedimientos seguidos en forma de juicio en los mercados producción, distribución y comercialización de medicamentos; contratación pública de estudios de laboratorio y banco de sangre, así como cepillos dentales, condones y sondas de látex.

## Contrataciones públicas

La vigilancia de la competencia en las compras públicas ha sido una actividad de atención estratégica para la COFECE desde su creación. Así quedó plasmado en los Planes Estratégicos 2014-2017 y 2018-2021.

Las compras públicas se refieren a la adquisición por parte de los gobiernos y las empresas estatales de bienes, servicios y obra pública. De acuerdo con el Banco Mundial, las compras públicas representan, en promedio, entre el 13 y el 20% del PIB en el mundo y a nivel global el gasto en contrataciones públicas asciende a 9.5 billones de dólares.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Las opiniones se emitieron respecto de la "Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Hidrocarburos", la "Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de la Industria Eléctrica", el "Acuerdo para garantizar la Eficiencia, Calidad, Confiabilidad, Continuidad y Seguridad del Sistema Eléctrico Nacional, con motivo del reconocimiento de la Epidemia de enfermedad por el virus SARS-CoV2", el "Acuerdo por el que la Comisión Reguladora de Energía interpreta para efectos administrativos la participación cruzada prevista en los párrafos segundo y tercero del artículo 83 de la Ley de Hidrocarburos y emite los lineamientos que establecen el procedimiento para su autorización" y el "Acuerdo por el que se modifican los Términos para la estricta separación legal de la Comisión Federal de Electricidad".

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.

<sup>47</sup> Banco Mundial, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve>

En México, durante los últimos ocho años, las adjudicaciones directas han ido al alza. Mientras que en 2013 representaban el 36% del monto total de los contratos otorgados por el gobierno federal, en 2020 representaron el 43%. En contraste, las licitaciones públicas en 2013 representaban el 56% del monto de los contratos otorgados por el gobierno federal y en 2020 constituyeron el 40%.<sup>48</sup>

Tal como lo ha hecho desde su creación, la COFECE seguirá abordando las compras públicas mediante una estrategia integral que cubre tres frentes: 1) investigación y sanción de la colusión; 2) promoción de normativa de contratación pública pro-competencia; y 3) promoción de procedimientos de licitación competidos.

## Mercados digitales

En México, las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia causada por el virus SARS-CoV2 aumentó en un 90% el uso de aplicaciones de compras en línea con respecto al primer trimestre de 2020, muy por arriba del crecimiento de 25% observado a nivel mundial, y dos de cada 10 empresas con canales de ventas *online* han experimentado crecimientos superiores al 300%.<sup>49,50</sup>

La COFECE y agencias homólogas de otros países están conscientes que el logro de sus objetivos enfrenta un nuevo desafío como consecuencia de la digitalización de la economía, y que se requieren acciones orientadas específicamente a abordar los retos que plantean, desde la perspectiva de la competencia, la economía digital y el funcionamiento de los mercados que operan en ella.

Si bien la Comisión ha acumulado una experiencia importante en los mercados digitales a través de la emisión de opiniones, análisis de concentraciones e investigaciones, por primera vez incluye a estos mercados dentro de su planeación estratégica, con el fin de ponerlos de relieve en sus actuaciones.

---

<sup>48</sup> IMCO, <https://imco.org.mx/43-de-las-compras-publicas-fueron-por-adjudicacion-directa-en-2020/>

<sup>49</sup> Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) (8 septiembre 2020). *Reporte 4.0 Impacto Covid-19 en venta online en México*. Documento disponible en: <https://www.amvo.org.mx/estudios/reporte-4-0-impacto-covid-19-en-venta-online-mexico/>

<sup>50</sup> *Ídem*.

## **CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PE 2022-2025**

Desde su creación, la COFECE ha realizado diversos esfuerzos que han culminado en el desarrollo de un sistema de seguimiento, el cual favorece la supervisión de las acciones que se encuentran asociadas a las líneas estratégicas y permite anticiparse a las situaciones que pudieran vulnerar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Asimismo, este sistema contribuye a la rendición de cuentas sobre el desempeño de la Comisión.

En este sentido, la COFECE utiliza distintas herramientas para llevar a cabo un monitoreo puntual sobre el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas, tales como el PAT, los Informes Trimestrales de Actividades, el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional y sus reportes de resultados, así como las evaluaciones o auditorías realizadas por autoridades externas. A continuación, se presentan y describen cada una de estas herramientas.

### **Programas Anuales de Trabajo**

Esta herramienta favorece la focalización y priorización de esfuerzos que permiten a la COFECE cumplir con su mandato constitucional, a través del uso eficiente de los recursos asignados. Estos programas se componen de acciones estratégicas que cuentan con metas claras y específicas para concluirse durante el ejercicio al que corresponda. Asimismo, estas acciones se encuentran asociadas a alguno de los objetivos institucionales mediante la asignación de una línea estratégica. De esta manera, el cumplimiento de los PAT contribuye al logro gradual de los objetivos establecidos en este Plan Estratégico.

#### *Informes trimestrales de actividades*

La COFECE presenta informes sobre las actividades que lleva a cabo durante un periodo de tres meses para dar a conocer su labor, así como su situación financiera y su desempeño general en relación con sus objetivos y metas. Asimismo, a través de estos informes la Comisión da un seguimiento puntual al avance en el cumplimiento de las acciones estratégicas contenidas en su PAT, las cuales se encuentran alineadas a los objetivos institucionales. De este modo, la COFECE fomenta la transparencia y rendición

de cuentas ante la sociedad, además de cumplir con sus obligaciones legales en la materia.<sup>51,52</sup>

## Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional

La COFECE cuenta con un SEDI, el cual le permite cumplir con lo establecido en los artículos 2, fracción LI y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, así como 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Con base en este fundamento legal, el SEDI elaborado por la Comisión comprende el conjunto de elementos metodológicos, normativos y operacionales que permiten monitorear y cuantificar objetivamente el desempeño integral de la institución.

La COFECE alinea la emisión de su SEDI con la planeación estratégica de largo plazo. El SEDI correspondiente al periodo 2022-2025 estará compuesto por indicadores estratégicos, de gestión y resultados, los cuales medirán el avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el presente Plan. En este sentido, el SEDI hará que sea posible evaluar el desempeño de la COFECE para este periodo de una manera objetiva y técnicamente robusta; y permitirá contar con información relevante y oportuna que ayude a mejorar continuamente la calidad de los procedimientos institucionales.

Adicionalmente, el SEDI representa un elemento de control que brinda información con respecto a la conducción y ejecución de las actuaciones de la COFECE, en cumplimiento del marco normativo y en apego de las mejores prácticas internacionales. Los principales beneficios de contar con un sistema de evaluación son: a) la vinculación de los objetivos institucionales con metas e indicadores, b) la obtención de información oportuna y relevante, y c) la identificación de áreas de oportunidad institucionales.

### *Reportes de resultados del SEDI*

Los avances en el cumplimiento de los objetivos institucionales se comunicarán a través de los reportes de resultados del SEDI, los cuales presentarán el desempeño de la COFECE para la toma de decisiones. Los resultados anuales del SEDI 2022-2025 se enviarán a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se publicarán en la página de Internet de la Comisión. Lo anterior, con el fin de que estén disponibles para la consulta de los ciudadanos en todo momento.

---

<sup>51</sup> Los artículos 28, párrafo vigésimo, fracción VII de la CPEUM y 49 de la LFCE, establecen que la COFECE deberá presentar el programa anual de trabajo y un informe trimestral de actividades a los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federales, a más tardar el 31 de enero de cada año y dentro de los 30 días naturales después de terminado el trimestre correspondiente, respectivamente.

<sup>52</sup> Dado que en enero de 2022 este Plan Estratégico se encontraba en elaboración, el PAT 2022 retomó implícitamente la misión, visión, valores, objetivos, líneas estratégicas y sectores prioritarios del último Plan Estratégico vigente.

## Auditorías externas

Otro mecanismo para dar seguimiento a la consecución de los objetivos institucionales del *Plan Estratégico 2022-2025* serán las revisiones y evaluaciones que realiza la ASF, así como las auditorías en materia presupuestal y financiera que se llevarán a cabo por despachos externos, esto con el propósito de dar mayor transparencia al uso de los recursos públicos asignados. La ASF es el órgano técnico especializado que se encarga de revisar la Cuenta Pública con el objeto de evaluar los resultados de la gestión financiera y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas, así como el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos, y en cualquier entidad que haya utilizado recursos públicos federales. Adicionalmente, cada año la COFECE contrata la dictaminación de los estados financieros y analíticos del presupuesto por parte de un despacho externo de auditoría.

A continuación, se muestra el esquema de planeación y seguimiento institucional de la COFECE:

**Esquema 1. Planeación estratégica y seguimiento institucional de la COFECE**



Fuente: COFECE.

## ANEXOS

### Resultados del Plan Estratégico 2018-2021

	2018	2019	2020	2021	2018-2021
<b>Análisis de concentraciones (CNT)</b>					
<b>Iniciados</b>	183	153	126	167	<b>629</b>
<b>Concluidos</b>	184	144	141	154	<b>623</b>
<b>Licitaciones, concesiones y permisos (LI, ONCP, OCCP)</b>					
<b>Iniciadas</b>	81	38	42	30	<b>191</b>
<b>Concluidos</b>	89	41	39	36	<b>205</b>
<b>Investigaciones por prácticas monopólicas y concentraciones ilícitas (DE, IO)</b>					
<b>Iniciadas / recibidas</b>	50	52	35	34	<b>171</b>
<b>Concluidas</b>	47	59	39	35	<b>180</b>
<b>Investigaciones para determinar Insumos Esenciales o Barreras a la Competencia (IEBC)</b>					
<b>Iniciadas</b>	6	2	3	0	<b>11</b>
<b>Concluidos</b>	4	4	4	0	<b>12</b>
<b>Procedimientos para resolver sobre condiciones de mercado - Declaratorias (DC)</b>					
<b>Iniciadas</b>	3	0	3	1	<b>7</b>
<b>Concluidos</b>	3	0	3	1	<b>7</b>
<b>Opiniones (OPN)</b>					
<b>Emitidas</b>	6	3	7	2	<b>18</b>
<b>Análisis regulatorios (OPN)</b>					
<b>Realizados en el marco del convenio COFECE-CONAMER</b>	49	20	25	24	<b>118</b>
<b>Juicios de Amparo (JA)</b>					
<b>Iniciados</b>	103	101	173	98	<b>475</b>
<b>Concluidos</b>	477	160	53	69	<b>759</b>

Fuente: COFECE

## Indicadores de desempeño del Plan Estratégico 2018-2021

El SEDI 2018-2021 contó con indicadores estratégicos y de gestión que se evaluaron anualmente para contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones y la mejora continua de los procedimientos de la COFECE. Este SEDI contó con una medida agregada del desempeño de la COFECE, el Índice de Desempeño de la Política de Competencia (IDPC), el cual se alimenta de fuentes de información internas y externas y se compone de cuatro indicadores estratégicos: IE.1 Subíndice de cumplimiento de gestión, IE.2 Cumplimiento del Programa Anual de Trabajo, IE.3 Razón de los beneficios de la política de competencia respecto del presupuesto asignado a la COFECE y IE.4 Evaluación anual *GCR Rating Enforcement*.

En las siguientes tablas se presentan los resultados del IDPC de manera anual (2018-2021), así como los de los indicadores estratégicos.<sup>53</sup>

### Resultados de los indicadores de desempeño estratégicos (corte diciembre 2021)<sup>a</sup>

Indicadores	Meta 2021	Resultado	Ponderador IDPC	Resultado ponderado
IE.1 Subíndice de cumplimiento de gestión	95%	98.5%	70.00%	70.0%
IE.2 Cumplimiento del Programa Anual de Trabajo	95%	98.6%	20.00%	20.0%
IE.3 Razón de los beneficios de la política de competencia respecto del presupuesto asignado a la COFECE	5 veces	4.21 veces	5.00%	4.2%
IE.4 Evaluación anual del <i>GCR Rating Enforcement</i>	3.5 estrellas	3.5 estrellas	5.00%	5.0%
<b>Subtotal de indicadores de desempeño estratégico</b>			<b>100.00%</b>	<b>99.2%</b>
<b>Resultado del IDPC de la COFECE (corte diciembre 2021)</b>				<b>99.2%</b>

Fuente: COFECE.

NOTAS:

- a. El Reporte de Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2021 se encuentra disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-de-Resultados-SEDI-2020.pdf> (NOTA: Esta liga se actualizará cuando se publiquen los resultados del SEDI 2021.)

<sup>53</sup> Para más información con respecto a los resultados del SEDI en los años de 2018 a 2021, consultar la página de internet de la COFECE.

### Resultados de los indicadores de desempeño estratégicos (corte diciembre 2020)<sup>a</sup>

Indicadores	Meta 2021	Resultado	Ponderador IDPC	Resultado ponderado
IE.1 Subíndice de cumplimiento de gestión	95%	92.6%	70.00%	68.3%
IE.2 Cumplimiento del Programa Anual de Trabajo	95%	92.2%	20.00%	19.4%
IE.3 Razón de los beneficios de la política de competencia respecto del presupuesto asignado a la COFECE	4.5 veces	4.00 veces	5.00%	4.5%
IE.4 Evaluación anual del <i>GCR Rating Enforcement</i>	3.5 estrellas	3.5 Estrellas	5.00%	5.0%
<b>Subtotal de indicadores de desempeño estratégico</b>			<b>100.00%</b>	<b>97.2%</b>
<b>Resultado del IDPC de la COFECE (corte diciembre 2020)</b>				<b>97.2%</b>

Fuente: COFECE

NOTAS:

- a. El Reporte de Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2020 se encuentra disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-de-Resultados-SEDI-2020.pdf>

### Resultados de los indicadores de desempeño estratégicos (corte diciembre 2019)<sup>a</sup>

Indicadores	Meta 2021	Resultado	Ponderador IDPC	Resultado ponderado
IE.1 Subíndice de cumplimiento de gestión	95%	93.2%	70.00%	68.7%
IE.2 Cumplimiento del Programa Anual de Trabajo	95%	98.8%	20.00%	20.0%
IE.3 Razón de los beneficios de la política de competencia respecto del presupuesto asignado a la COFECE	4 veces	6.78 veces	5.00%	5.0%
IE.4 Evaluación anual del <i>GCR Rating Enforcement</i>	3 estrellas	3.5 estrellas	5.00%	5.0%
<b>Subtotal de indicadores de desempeño estratégico</b>			<b>100.00%</b>	<b>98.7%</b>
<b>Resultado del IDPC de la COFECE (corte diciembre 2019)</b>				<b>98.7%</b>

Fuente: COFECE

NOTAS:

- a. El Reporte de Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2019 se encuentra disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/03/Reporte-de-Resultados-SEDI-2019.pdf#pdf>

## Resultados de los indicadores de desempeño estratégicos (corte diciembre 2018)<sup>a</sup>

Indicadores	Meta 2021	Resultado	Ponderador IDPC	Resultado ponderado
IE.1 Subíndice de cumplimiento de gestión	95%	99.9%	70.00%	70.0%
IE.2 Cumplimiento del Programa Anual de Trabajo	95%	98.6%	20.00%	20.0%
IE.3 Razón de los beneficios de la política de competencia respecto del presupuesto asignado a la COFECE	3.5 veces	7.50 veces	5.00%	5.0%
IE.4 Evaluación anual del <i>GCR Rating Enforcement</i>	3 estrellas	3.5 estrellas	5.00%	5.0%
<b>Subtotal de indicadores de desempeño estratégico</b>			<b>100.00%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Resultado del IDPC de la COFECE (corte diciembre 2018)</b>				<b>100.0%</b>

Fuente: COFECE

NOTAS:

- a. El Reporte de Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional 2018 se encuentra disponible en: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/03/Evaluacion-SEDI-2018.pdf#pdf>

## Resultados de los Programas Anuales de Trabajo 2018-2021

Durante el periodo 2018-2021 la COFECE estableció 69 acciones estratégicas en sus PAT para contribuir al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo. En este ciclo, el 43.5% de las acciones estuvieron enfocadas a los tres primeros objetivos institucionales, es decir, a aplicar la normativa en materia de competencia, impulsar la prevención y corrección de estructuras de mercado y marcos jurídicos anticompetitivos y defender la legalidad de las actuaciones de la Comisión; mientras que el 56.5% restante se orientó a la contribución del cumplimiento de su cuarto y quinto objetivo, relacionados con el posicionamiento del tema y la cultura de competencia y con la consolidación del modelo organizacional. Por su parte, el cumplimiento global del total de acciones establecidas en los PAT fue de 97.1%. Las acciones que no concluyeron en su año de planeación fueron incorporadas a las actividades de la COFECE del año siguiente para garantizar su cumplimiento.

**Resultados de los Programas Anuales de Trabajo<sup>a</sup>**

PAT	Número de acciones establecidas						Cumplimiento global
	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV	Objetivo V	Total	
2018	7	2	1	8	3	21	98.6%
2019	3	3	0 <sup>b</sup>	8	3	17	98.8%
2020	5	3	0 <sup>b</sup>	6	3	17	92.2%
2021	3	3	0 <sup>b</sup>	6	2	14	98.6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>69</b>	<b>97.1%<sup>c</sup></b>

Fuente: COFECE.

Notas:

- Los reportes de resultados se encuentran disponibles en las siguientes ligas:  
<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/03/Resultados-del-PAT2020.pdf> (NOTA: Esta liga se actualizará cuando se publiquen los resultados del PAT 2021)  
<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/03/Resultados-del-PAT2020.pdf>  
[https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/02/Resultados\\_PAT\\_2019.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/02/Resultados_PAT_2019.pdf#pdf)  
[https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/03/Resultados\\_PAT\\_2018.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/03/Resultados_PAT_2018.pdf#pdf)
- Debido a que las acciones comprendidas en el Objetivo III "Defender la legalidad de las actuaciones de la Comisión y ejercer las atribuciones que tiene conferidas" no son programables, no se incluyó alguna acción específica para atender este objetivo en el PAT del año correspondiente.
- El cumplimiento global total se obtiene del promedio simple del cumplimiento de las 69 acciones establecidas en los PAT en el periodo de 2018 a 2021.

## DEFINICIONES

- **Agente económico:** toda persona física o moral, con o sin fines de lucro, dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal o municipal, asociaciones, cámaras empresariales, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos, o cualquier otra forma de participación en la actividad económica.<sup>54</sup>
- **Barreras a la competencia:** cualquier característica estructural del mercado, hecho o acto de los agentes económicos, que tenga por objeto o efecto impedir el acceso de competidores o limitar su capacidad para competir en los mercados.<sup>55</sup>
- **Barreras a la entrada:** son obstáculos que dificultan el ingreso de las empresas a un mercado. Estas barreras pueden ser artificiales, como las regulaciones gubernamentales, o resultado de condiciones mismas de la industria (barreras económicas).
- **Competencia económica:** es la rivalidad que se genera entre dos o más empresas que participan en un mismo mercado para ganar la preferencia de los consumidores. Gracias a esta, las empresas tienen el incentivo para ser más eficientes y atraer un mayor número de consumidores al satisfacer sus necesidades por medio de las mejores condiciones como precios bajos, servicios de valor agregado, mayor calidad y variedad de productos, cercanía, disponibilidad, especialización e innovación.
- **Competencia efectiva:** la competencia efectiva tiene lugar cuando dos o más empresas participan en un mismo mercado para ganar la preferencia de los consumidores. Cuando existe competencia efectiva, se satisfacen las necesidades de los consumidores por medio de las mejores condiciones como precios bajos, servicios de valor agregado, mayor calidad y variedad de productos, cercanía, disponibilidad, especialización e innovación.
- **Concentración:** es la fusión, adquisición del control o cualquier acto en virtud del cual se unan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros agentes económicos.<sup>56</sup>
- **Concentración ilícita:** es aquella que tiene por objeto o efecto obstaculizar, disminuir, dañar o impedir la libre competencia o la competencia económica.<sup>57</sup>
- **Declaratoria:** procedimiento previsto en la legislación de competencia vigente mediante el cual la autoridad de competencia en México puede resolver sobre la existencia o no de condiciones de competencia efectiva en los mercados.

---

<sup>54</sup> Definición contenida en el artículo 3, fracción I, de la LFCE.

<sup>55</sup> Definición contenida en el artículo 3, fracción IV, de la LFCE.

<sup>56</sup> Ver el artículo 61 de la LFCE.

<sup>57</sup> Definición contenida en el artículo 62 de la LFCE.

- **Evaluaciones ex ante:** son aquellas evaluaciones que calculan el beneficio que obtienen los consumidores por la suspensión o prevención de una práctica anticompetitiva, o bien, cuando la COFECE objeta o condiciona una concentración. Esto con base en información del mercado, observada previamente a la intervención de la COFECE, tal como la duración de la práctica, el tamaño del mercado, la distorsión en precios, la proyección esperada de los mismos y la cantidad comerciada de los bienes y servicios analizados en ausencia de dicha práctica anticompetitiva.
- **Insumo esencial:** es un elemento o conjunto de éstos que resulta indispensable para la producción de bienes o servicios. Tienen la característica de ser insustituibles.
- **Investigación de oficio:** investigación que la COFECE inicia por iniciativa propia a partir de indicios (información pública, solicitudes de inmunidad, entre otros) sobre la probable comisión de una práctica anticompetitiva.
- **Libre concurrencia:** es la posibilidad de que cualquier persona o empresa participe en alguna actividad económica, ya sea en la producción, distribución, venta o consumo, con plena libertad para decir cuándo entrar o salir del mercado y sin que nadie pueda imponer condiciones en las relaciones de intercambio. Así, la libre concurrencia tiende a conseguir un beneficio para los consumidores, al mismo tiempo que propicia desarrollo económico y da margen para la libertad de comercio.
- **Mercado relevante:** se determina identificando qué productos o servicios compiten entre sí, es decir, cuáles productos son sustitutos (lo que determina la dimensión de producto del mercado relevante) y en dónde se lleva a cabo la competencia entre estos (lo que determina la dimensión geográfica del mercado relevante). El propósito de la determinación del mercado relevante en el análisis de concentraciones tiene como objetivo plantear el marco de análisis para resolver si las partes que se concentran adquirirían o consolidarían poder en este mercado relevante.
- **Prácticas monopólicas absolutas:** son contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre agentes económicos competidores entre sí, cuyo objeto o efecto sea I. Fijar, elevar, concertar o manipular el precio de venta o compra de bienes o servicios; II. Establecer la obligación de no producir, procesar, distribuir, comercializar o adquirir sino solamente una cantidad restringida o limitada de bienes o la prestación o transacción de un número, volumen o frecuencia restringidos o limitados de servicios; III. Dividir, distribuir, asignar o imponer porciones o segmentos de un mercado actual o potencial de bienes y servicios, mediante clientela, proveedores, tiempos o espacios determinados o determinables; IV. Establecer, concertar o coordinar posturas o la abstención en las licitaciones, concursos, subastas o almonedas, y V. Intercambiar información con alguno de los objetos o efectos a que se refieren las anteriores fracciones.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Artículo 53 de la LFCE.

- **Prácticas monopólicas relativas:** son las acciones consistentes en cualquier acto, contrato, convenio, procedimiento o combinación que I. Encuadre en alguno de los supuestos a los que se refiere el artículo 56 de la LFCE; II. Lleve a cabo uno o más agentes económicos que individual o conjuntamente tengan poder sustancial en el mismo mercado relevante en que se realiza la práctica, y III. Tenga o pueda tener como objeto o efecto, en el mercado relevante o en algún mercado relacionado, desplazar indebidamente a otros agentes económicos, impedirles sustancialmente su acceso o establecer ventajas exclusivas en favor de uno o varios agentes económicos.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Artículo 54 de la LFCE.

## **DIRECTORIO**

### Pleno

*Comisionada Presidenta\**

**Brenda Gisela Hernández Ramírez**

### Comisionados

**Ana María Reséndiz Mora**

**Alejandro Faya Rodríguez**

**José Eduardo Mendoza Contreras**

\*En suplencia por vacancia en términos del artículo 19 de la LFCE.

## Unidades y Direcciones Generales

### Autoridad Investigadora

**José Manuel Haro Zepeda**

*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*

**Sergio Rodríguez García**

*Director General de Investigaciones de Mercado*

**Juan Francisco Valerio Méndez**

*Director General de Mercados Regulados*

**Carlos García Cueva**

*Director 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

**José Nery Pérez Trujillo**

*Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación y Asuntos Internacionales*

**María José Contreras de Velasco**

*Directora General de Promoción a la Competencia*

**Karen Aguilar Zamora**

*Directora General de Planeación y Evaluación*

*Dirección General de Comunicación Social*

-----

**Erika Alejandra Hernández Martínez**

*Directora General de Asuntos Contenciosos*

**Pedro Isaac Alcalá Berhouague**

*Director General de Mercados Digitales*

**Enrique Castolo Mayen**

*Director General de Administración*