Versión Pública del Dictamen Preliminar del Expediente IEBC-004-2022
La información testada e identificada con "" corresponde a información confidencial en términos del artículo 3, fracción IX, 124 y 125 de la Ley Federal de Competencia Económica.*

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Ciudad de México, a veintisiete de septiembre de dos mil veinticuatro.- Vistas las constancias que integran el expediente administrativo citado al rubro, relativo a la investigación en los mercados de la distribución y comercialización de maíz, así como la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ y servicios relacionados en el territorio nacional que inició la Autoridad Investigadora de la Comisión Federal de Competencia Económica,[1] toda vez que existen elementos de convicción suficientes para determinar preliminarmente que no existen condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante de la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ en 8 (ocho) mercados geográficos, derivado de la existencia de barreras a la competencia y libre concurrencia que pueden generar efectos anticompetitivos, con fundamento en los artículos 28, párrafos decimocuarto y vigésimo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como 1, 2, 3, 4, 10, 12, fracciones I y XXX, 26, 27, 28, fracción XI, y 94, fracción III de la Ley Federal de Competencia Económica; y, 1, 2, 4, fracción III, 16 y 17, fracción XVI del Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica, se emite el presente DICTAMEN PRELIMINAR, conforme a lo siguiente:[2]

Tabla de contenido

1. Consideraciones de Derecho 5
2. Mercado Investigado 6
2.1. Comercialización de maíz 10
2.1.1. Precio del maíz en México 13
2.2. Caracterización de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México 14
2.2.1. Producción de HARINA DE MAÍZ 14
2.2.2. Distribución de HARINA DE MAÍZ en México. 42
2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México 53
2.2.4. Métodos para la elaboración de la tortilla 72
2.2.5. Marco jurídico 73
2.2.6. Conclusión de la sección de MERCADO INVESTIGADO 73
3. Determinación del mercado relevante 74
3.1 Dimensión producto del mercado relevante 75
3.1.1 Sustitución por el lado de la demanda 75

[1] De conformidad con el ACUERDO DE INICIO, así como con el PRIMER ACUERDO DE AMPLIACIÓN y SEGUNDO ACUERDO DE AMPLIACIÓN.
[2] Favor de remitirse al apartado "***12.1. Glosario***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR para observar el contenido de los términos definidos en VERSALES.

3.1.2 Sustitución por el lado de la oferta 109

3.2 Dimensión geográfica del mercado relevante 135

3.2.1 Altos costos de transporte con respecto al precio de la HARINA DE MAÍZ 135

3.2.2 Identificación de la presencia geográfica y alcance de los participantes en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ a nivel nacional 139

3.2.3 Regiones de precios establecidas por GRUMA y MINSA 151

3.2.4 Documental interna, elaborada en el curso ordinario de los negocios por las HARINERAS, reconoce la existencia de distintos competidores en zonas distintas 153

3.2.5 Metodología Elzinga-Hogarty para determinar la dimensión geográfica del mercado relevante 154

3.3 Restricciones normativas 168

3.4 Circunstancias particulares del caso 168

3.5 Conclusiones sobre el mercado relevante 169

4. Análisis para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en los Mercados Relevantes 169

4.1 Participaciones de mercado, índices de concentración y capacidad de fijar precios. 169

4.1.1 Participaciones de mercado e índices de concentración en los MERCADOS RELEVANTES 170

4.1.2 Índices de Concentración de los MERCADOS RELEVANTES 191

4.1.3 Capacidad para fijar precios y restringir el abasto 200

4.2 Barreras a la entrada y a la expansión 231

4.2.1 Costos financieros, de desarrollo de canales alternativos y el acceso limitado al financiamiento o a la tecnología 231

4.2.2 Acceso limitado a canales de distribución eficientes 232

4.2.3 Monto y plazo de recuperación de la inversión requerida, y ausencia de usos alternativos de infraestructura y equipo 244

4.2.4 Diferenciación de producto en los MERCADOS RELEVANTES 250

4.2.5 La necesidad de contar con concesiones, licencias, permisos o cualquier clase de autorización gubernamental, así como con derechos de uso o explotación protegidos por la legislación en materia de propiedad intelectual e industrial. 273

4.2.6 La inversión en publicidad requerida para que una marca o nombre comercial adquiera una presencia de mercado que le permita competir con marcas o nombres establecidos.... 274

4.2.7 Las limitaciones a la competencia en los mercados internacionales. 281

4.2.8 Las restricciones constituidas por prácticas realizadas por los Agentes Económicos ya establecidos en los MERCADOS RELEVANTES. 281

4.2.9 Los actos o disposiciones jurídicas emitidos por cualquier Autoridad Pública que discriminen en el otorgamiento de estímulos, subsidios o apoyos a ciertos productores, comercializadores, distribuidores o prestadores de servicios. 290

4.3 Existencia y poder de los competidores 290

4.4 Posibilidades de acceso a fuentes de insumos 291

4.5 Comportamiento reciente del o los AGENTES ECONÓMICOS que participan en dicho mercado 301

4.6 Conclusión preliminar sobre las condiciones de competencia efectiva en los Mercados Relevantes 303

5. Barreras a la competencia: estructura del mercado altamente concentrada con poca o nula perspectiva de modificación en el corto o mediano plazos 305

5.1 Concentración horizontal en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ 305

5.2 Inversión estratégica en infraestructura de GRUMA 310

5.2.1 MRG-01 324

5.2.2 MRG-02 327

5.2.3 MRG-03 330

5.2.4 MRG-04 333

5.2.5 MRG-05 337

5.2.6 MRG-06 340

5.2.7 MRG-07 344

5.2.8 MRG-08 347

5.2.9 Conclusión 349

5.3 Altos costos de cambio de los IMyT para cambiar de proveedor de Harina vendida por Gruma 351

5.3.1 Efectos de los contratos de comodato y arrendamiento de GRUMA en los MERCADOS RELEVANTES 351

5.3.2 Otorgamiento de maquinaria por parte de otras HARINERAS 359

5.3.3 Contratos de apoyos financieros de GRUMA 361

5.3.4 Otorgamiento de apoyos financieros de otras HARINERAS 365

5.3.5 Impacto financiero de las estrategias comerciales implementadas por GRUMA en contraste con las otras HARINERAS 368

5.3.6 Conclusión 371

5.4 Conclusión de la Barrera a la Competencia 372

5.5 Medidas para eliminar la Barrera a la Competencia 373

5.6 Alcance y términos de la medida correctiva uno: desincorporación de activos de GRUMA 374

5.6.1 Medida Correctiva Uno: desincorporación de activos de GRUMA 374

5.6.2 Justificación de las medidas a implementar en la desincorporación de activos de GRUMA 382

5.6.3 Proporcionalidad para la Medida Correctiva Uno 383

5.6.4 Las medidas correctivas consistentes en órdenes de eliminación de conductas, por sí mismas, no son suficientes para reanimar la competencia y solucionar el problema de competencia identificado en los Mercados Relevantes. 385

5.6.5 Selección de las plantas a desincorporar, considerando principios de proporcionalidad 388

5.6.6 Medida Correctiva Dos: eliminación de prácticas de negocio que disminuyen la probabilidad de cambio por parte de los clientes IMyT 398

5.6.7 Proporcionalidad de la Medida Correctiva Dos 401

5.6.8 Cronograma para la implementación de la Medida Correctiva Dos 403

6. Determinación 405

7. Anexos al Dictamen Preliminar 1

7.1 Glosario 1

7.2 Cronología de la investigación 7

7.3 Marco jurídico 8

7.3.1 Leyes 8

7.3.2 Reglamento 8

7.3.3 Normas Oficiales Mexicanas 9

7.3.4 Normas Mexicanas 10
7.3.5 Otras disposiciones jurídicas 11
7.3.6 Autoridades y sus funciones. 12
7.4 Descripción de Autoridades Públicas y AGENTES ECONÓMICOS relacionados con el MERCADO INVESTIGADO 13
7.4.1 Autoridades Públicas 13
7.4.2 AGENTES ECONÓMICOS 14
7.4.3 GIE que participan dentro del MERCADO INVESTIGADO 21
7.5 Mercados Relevantes Geográficos 36
7.6 Actuaciones realizadas durante la investigación radicada en el EXPEDIENTE 114
7.6.1 Solicitudes de información 114
7.6.2 Requerimientos de información 115
7.6.3 Comparecencias 124
7.6.4 Otras actuaciones 127
7.6.5 Anexos. Montos de inversión, capacidad productiva y plazos de recuperación 128
7.7 Memoria de Cálculo 133
7.8 Extracto del Dictamen Preliminar 138

1. Consideraciones de Derecho

La COMISIÓN tiene por objeto 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. Para el cumplimiento de su objeto, contará con las facultades necesarias, entre estas, "(...) *las de* ***ordenar medidas para eliminar las barreras a la competencia y la libre concurrencia;*** *regular el acceso a insumos esenciales,* ***y ordenar la desincorporación de activos****, derechos, partes sociales o acciones de los agentes económicos, en las proporciones necesarias* ***para eliminar efectos anticompetitivos*** [Énfasis añadido]".[3]

Al respecto, en el artículo 3, fracción IV, de la LFCE se establece que una barrera a la competencia y libre concurrencia es:

> "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; que impidan o distorsionen el proceso de competencia y libre

[3] Artículo 28, párrafo decimocuarto, de la CONSTITUCIÓN.

concurrencia, así como las disposiciones jurídicas emitidas por cualquier orden de gobierno que indebidamente impidan o distorsionen el proceso de competencia y libre concurrencia".

Ahora bien, el artículo 57 de la LFCE dispone que la COMISIÓN proveerá lo conducente para **prevenir y eliminar las barreras a la libre concurrencia y la competencia económica**, en las proporciones necesarias para eliminar los efectos anticompetitivos, **a través de los procedimientos en ella previstos**. Es así como, a través del artículo 94 de la LFCE, se establece el procedimiento de investigación que debe iniciarse cuando existan elementos que hagan suponer la ausencia de condiciones de competencia efectiva en un mercado, con el fin de determinar la existencia de barreras a la competencia y libre concurrencia o insumos esenciales que puedan generar efectos anticompetitivos.

Para efectos de este procedimiento, corresponde a la AUTORIDAD INVESTIGADORA el inicio y el desahogo de la etapa de investigación,[4] para lo cual contará con todas las facultades de investigación previstas en los artículos 28 y 73 de la LFCE, entre estas, requerir información y documentos, citar a declarar a los AGENTES ECONÓMICOS que tengan relación con el MERCADO INVESTIGADO, realizar visitas de verificación y ordenar cualquier otra diligencia que considere pertinente.[5]

Concluido el procedimiento de investigación, y si existen elementos para determinar que no existen condiciones de competencia efectiva en el MERCADO INVESTIGADO, la AUTORIDAD INVESTIGADORA emitirá el DICTAMEN PRELIMINAR a que se refiere el artículo 94, fracción III, de la LFCE,[6] en el que deberá proponer al Pleno de la COMISIÓN las medidas correctivas que se consideren necesarias para eliminar las restricciones al funcionamiento eficiente del MERCADO INVESTIGADO.

La AUTORIDAD INVESTIGADORA deberá justificar las medidas correctivas propuestas en los siguientes términos: **i)** que la medida elimine los problemas de competencia relacionados con la existencia de las barreras a la competencia y la libre concurrencia o las condiciones de acceso al insumo esencial, y **ii)** que la medida alcance los fines de la forma menos gravosa o restrictiva hacia el AGENTE ECONÓMICO al que se le pudieran imponer las medidas, dentro de aquellas alternativas que se deriven del EXPEDIENTE.[7] Lo anterior, a fin de que, una vez desahogado el procedimiento establecido en el artículo 94, fracciones IV a VII, de la LFCE, el Pleno de la COMISIÓN, en ejercicio de sus facultades, en su caso, resuelva y ordene las medidas para eliminar las barreras a la competencia y libre concurrencia.

2. Mercado Investigado

De conformidad con el ACUERDO DE INICIO, el MERCADO INVESTIGADO incluye los mercados de la distribución y comercialización del maíz, así como de la producción, distribución y comercialización de la harina de maíz y servicios relacionados en el territorio nacional. Este mercado es de suma relevancia para la economía mexicana y el bienestar de los consumidores.

[4] Artículos 26 de la LFCE y 17, fracción II, del ESTATUTO.
[5] Artículo 94, fracciones I y II, de la LFCE.
[6] Artículo 17, fracción XVI, del ESTATUTO.
[7] Artículo 12, segundo párrafo, de las DISPOSICIONES.

particularmente por su impacto directo en el precio de la tortilla, un alimento fundamental en la dieta de los mexicanos. En efecto, el maíz es el insumo principal para la producción de HARINA DE MAÍZ, la cual, a su vez, es un insumo para la elaboración de tortillas. Las tortillas constituyen una parte primordial de la alimentación en México, siendo una fuente importante de calorías y nutrientes esenciales para la población.[8]

En dos mil dieciocho, el consumo anual per cápita de tortilla de maíz en México fue de 74.9 (setenta y cuatro punto nueve) kilogramos.[9] Para dos mil veinte, el gasto de los hogares mexicanos en tortilla de maíz representó el 5.69% (cinco punto sesenta y nueve por ciento)[10] del gasto total destinado a alimentos. Ese año, los hogares en México destinaron, en promedio, $9.20 (nueve pesos 20/100 M.N.) diarios para la compra de tortillas de maíz,[11] lo que equivale a un desembolso mensual cercano a $276 (dos cientos setenta y seis pesos 00/100 M.N.) por familia, considerando que el consumo de tortillas es constante en la mayoría de los hogares. Así, la tortilla es un alimento básico en la dieta de la población y tiene una gran relevancia económica dentro de los presupuestos familiares en México.

El maíz (*Zea Mays*)[12] es una planta herbácea, anual, monoica de amplia adaptación.[13] Pertenece a la familia de las poáceas o gramíneas y es uno de los granos alimenticios más antiguos que se conocen.[14] Su origen se encuentra en la región central de México, donde se desarrolló a partir de la fusión de plantas silvestres como el teocintle o teosinte.[15] Es una planta domesticada y altamente productiva que no crece de forma salvaje, por lo que depende completamente de los cuidados del hombre.[16]

Se estima que, actualmente, en México existen 3.2 (tres punto dos) millones de productores de maíz,[17] los cuales se encargan del proceso del cultivo de dicho grano. Dicho proceso de producción se lleva a cabo por ciclos productivos,[18] compuestos por una serie de etapas que el grano atraviesa desde la germinación hasta la cosecha. En cada uno de los ciclos productivos, se cosechan diferentes tipos de maíz, los cuales se clasifican principalmente por la coloración del grano. Dentro

---

[8] Folio 001 del EXPEDIENTE.
[9] Folio 001 del EXPEDIENTE.
[10] Folio 001 del EXPEDIENTE.
[11] Folio 001 del EXPEDIENTE.
[12] Nombre científico del maíz.
[13] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Departamento de Agricultura y Ganadería_Sonora*".
[14] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*¿Conoces el origen del maíz_Agencia de Servicios a la Comercialización*".
[15] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*¿Conoces el origen del maíz_Agencia de Servicios a la Comercialización*".
[16] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*¿Conoces el origen del maíz_Agencia de Servicios a la Comercialización*".
[17] Folio 3319 del EXPEDIENTE.
[18] Los ciclos productivos son aquellos que su periodo vegetativo es menor a 12 (doce) meses y requieren de una nueva siembra para la obtención de cosecha. Estos ciclos se concentran en 2 (dos) ciclos productivos Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Tipos de cultivo, estacionalidad y ciclos_SADER*".

de esta clasificación, se puede encontrar el maíz amarillo, azul y blanco, principalmente. La utilización de cada uno de estos tipos varía ampliamente.

Como se observa a continuación, el maíz amarillo se destina en gran medida al sector pecuario y a la industria, mientras que el maíz blanco y el maíz azul se destinan principalmente a la alimentación humana.[19] El maíz amarillo es considerado como una fuente principal de alimento para el ganado,[20] lo que lo hace indispensable para el sector pecuario. Por tanto, los principales demandantes de esta variedad de maíz son aquellos que se dedican a la industria ganadera. Si bien, en menor medida, el maíz amarillo también se destina al consumo humano, no es considerado tan importante para la elaboración de alimentos o tortilla, debido a que no presenta características nutrimentales significativas, siendo la Vitamina A su mayor aporte en cuanto a nutrientes.[21]

Al respecto, SAN BLAS manifiesta que "(…) *En México, el uso y consumo del maíz blanco está enfocado en la alimentación humana: para hacer* [MASA DE MAÍZ] *y obtener harina y sus derivados. El amarillo, por su parte, se destina más como alimento de animales y para la producción industrial de almidón, frituras y hojuelas*".[22]

Ahora bien, el maíz azul, además de ser característico por su color, tiene beneficios nutrimentales importantes al ser rico en antiocianinas, lo cual contribuye a un menor índice glucémico. Retrasa la digestión de los almidones de maíz, por lo que resulta en una opción de consumo para los diabéticos.[23] Este tipo de maíz es utilizado para la elaboración de comida típica mexicana como tortillas o tlacoyos,[24] por lo que sus principales demandantes suelen ser los IMYT que se dedican a elaborar tortillas y frituras.

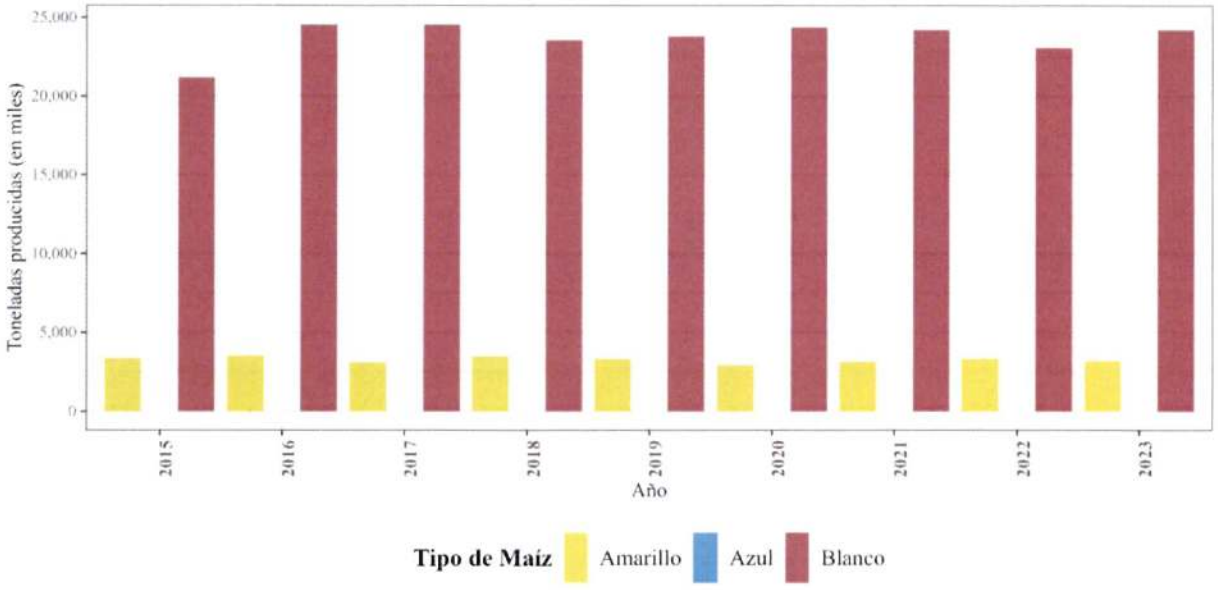
Por último, el maíz blanco se utiliza para el consumo humano, en virtud de su alto contenido nutrimental.[25] Representa más del 87% (ochenta y siete por ciento) de la producción de maíz en México.[26] Con respecto a la producción de tortilla, el uso de esta variedad de maíz se divide en dos grandes subgrupos de consumo, que son la elaboración de MASA DE MAÍZ, que representa el 76% (setenta y seis por ciento), mientras que el 24% (veinticuatro por ciento) restante se destina para la producción de la HARINA DE MAÍZ.[27] Al igual que el maíz azul, los principales demandantes de esta variedad de maíz son los IMYT que se dedican a elaborar tortillas y frituras.[28]

---

[19] Folio 1085 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*c. Tipos de maíz, regiones, usos y diferencias*".
[20] Folio 3688 del EXPEDIENTE.
[21] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Tres tipos de maíz altamente nutritivos – CIMMYT*".
[22] Folio 1089 del EXPEDIENTE.
[23] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Azul, que te quiero azul – CIMMYT*".
[24] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Están dispuestos los consumidores a pagar más por el maíz azul*".
[25] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Maíz blanco o amarillo es cultivo de tradición y desarrollo _ SADER*".
[26] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estudio de Mercado de Producción, Procesamiento, Distribución y Comercialización de la Cadena de Maíz-HarinaNixtamal-Tortilla en México*", página cincuenta y ocho.
[27] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA - Consumo Estimado Nixtamal y Harina por estado - Mayo 2022*", contenido en la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".
[28] De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que el gobierno mexicano también compra maíz blanco para abastecer sus programas de seguridad alimentaria y el sistema DICONSA. Folio 3689 del EXPEDIENTE.

Tanto el maíz azul como el maíz blanco son usados para la elaboración de tortillas. Sin embargo, la producción de maíz azul es mínima si se le compara con el maíz blanco. Esto se debe a que su producción se realiza de manera empírica, sin la aplicación de algún manejo técnico, lo que trae como consecuencia que la cantidad ofertada en el mercado sea menor y que se comercialice a un precio 70% (setenta por cierto) más elevado que el maíz blanco. A continuación, en la ***Gráfica*** 1, se observa un comparativo entre la producción de los 3 (tres) tipos de maíz.

Gráfica 1 Producción nacional de maíz.[29]



De las 3 (tres) variedades de maíz anteriormente expuestas, el maíz blanco es el que resalta por sus altos volúmenes de producción en el país, aunado a que es la base para la producción de HARINA DE MAÍZ y MASA DE MAÍZ. Estos últimos son ingredientes de las tortillas, las cuales son consideradas como un pilar de la alimentación mexicana por tener un gran valor social y cultural. Así, el maíz blanco es un producto estratégico a nivel nacional.[30]

En este sentido, CARGILL indica que "(…) *prácticamente toda la harina de maíz para elaborar productos de consumo humano* (…) *se elabora a partir de maíz blanco*",[31] y que la harina que este AGENTE ECONÓMICO produce se "[redacted]".[32] Por su parte, MAS HARINA señala que "[utilizan] [redacted] (…)",[33] al igual que MAXIMASA que manifiesta que "(…) *se busca que el maíz a utilizar soporte las variaciones de*

[29] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.1 Gráfica 1 Producción de maíz"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[30] Folio 2929 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estudio del mercado de la cadena de Maiz-HarinaNixtamal-Tortilla.pdf*".
[31] Folio 7321 del EXPEDIENTE.
[32] Ídem.
[33] Folio 719 del EXPEDIENTE.

proceso, que el producto final cumpla con los parámetros establecidos (…) [por lo que] [redacted]".[34]

En este sentido, la producción de maíz blanco usado en la cadena maíz-harina-tortilla posee una gran importancia para la economía mexicana. Es un alimento básico en la dieta y el gasto de las familias mexicanas y tiene un gran valor cultural y social. Además, genera una gran cantidad de empleos.[35]

2.1. Comercialización de maíz

La comercialización del maíz consiste en el conjunto de actividades y procesos que facilitan el movimiento del grano, desde los productores hasta los consumidores finales o procesadores industriales. Esta actividad implica la celebración de contratos o acuerdos verbales de compra de maíz entre diversos actores de la cadena de suministro, incluyendo productores, comercializadores, acopiadores y compradores finales como las harineras.[36,37]

Los comercializadores juegan un papel crucial en este proceso, encargándose de la compra y venta de maíz en grandes volúmenes. Actúan como intermediarios entre los productores y las harineras, así como otros fabricantes de productos a base de maíz.[38] De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que CARGILL,[39] BARTLETT,[40] Monsanto y Columbia[41] son algunos comercializadores que operan en el mercado mexicano.

Además de los comercializadores, los acopiadores también participan activamente en la cadena de comercialización. Estos AGENTES ECONÓMICOS se dedican a la recepción, clasificación, almacenamiento y conservación del maíz. Reciben el grano cosechado y lo mantienen en sus instalaciones hasta que se requiere para su venta o procesamiento, ofreciendo también servicios adicionales como secado, limpieza y acondicionamiento del maíz.[42] En este sentido, la comercialización es fundamental para asegurar la disponibilidad y accesibilidad del maíz en todo el país, conectando las zonas de producción con los centros de consumo y procesamiento.

En cuanto al proceso de adquisición de maíz, las harineras en México emplean diversos métodos para obtener su materia prima. La evidencia en el EXPEDIENTE sugiere que estos AGENTES ECONÓMICOS utilizan principalmente tres canales: negociaciones directas con productores, compras a través de comercializadores, y adquisiciones mediante acopiadores.[43] Esta diversidad en

---

[34] Folio 1172 del EXPEDIENTE.
[35] En términos inflacionarios, el maíz blanco cobra relevancia ya que, de acuerdo con la Encuesta Ingreso Gasto en los Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Geografía dos mil veintidós, representa con un porcentaje alto en el ponderador de alimentos, al ser el principal insumo para la elaboración de tortillas, que es el segundo producto más importante en la canasta básica de consumo.
[36] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*".
[37] Folio 3508 del EXPEDIENTE.
[38] Folio 4635 del EXPEDIENTE.
[39] Folio 7323 y 7324 del EXPEDIENTE.
[40] Folio 1438 y 1439 del EXPEDIENTE.
[41] Folio 8027 del EXPEDIENTE.
[42] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*".
[43] Folio 7088 del EXPEDIENTE.

los métodos de adquisición les permite a las harineras adaptarse a las condiciones del mercado y asegurar un suministro constante de maíz que cumpla con sus requerimientos específicos.

La elección del método de adquisición puede variar según la harinera, su tamaño, ubicación geográfica y necesidades particulares. Algunas optan por trabajar directamente con comercializadores que se encargan de gestionar tanto el maíz nacional como el importado. Otras prefieren realizar sus compras a través de centros de acopio, lo que les permite acceder directamente al maíz de los productores locales. En algunos casos, las harineras eligen trabajar con acopiadores específicos. Esta variedad en los métodos de adquisición se evidencia en las manifestaciones de diversas harineras.[44]

Los métodos de negociación empleados en la comercialización del maíz varían según las preferencias y prácticas de las partes involucradas. Estas negociaciones se materializan principalmente de dos formas: mediante contratos escritos (contratos con sus formalidades) o a través de acuerdos verbales.[45] La elección entre estos métodos depende de diversos factores, como la relación entre las partes, el volumen de la transacción y las prácticas comerciales establecidas en cada región o entre AGENTES ECONÓMICOS específicos.

Los contratos escritos ofrecen una mayor seguridad jurídica y claridad en los términos de la transacción. Estos documentos suelen especificar detalles como el volumen de maíz a comprar, el precio acordado, las fechas de entrega y las condiciones de calidad requeridas. Por otro lado, los acuerdos verbales, aunque menos formales, son comunes en el sector y se basan en la confianza y las relaciones comerciales establecidas a lo largo del tiempo entre compradores y vendedores.

La coexistencia de estos dos métodos de negociación refleja la flexibilidad del mercado para adaptarse a las necesidades y preferencias de sus participantes. Mientras que algunas harineras optan por la formalidad de los contratos escritos para transacciones de gran volumen o con nuevos socios comerciales, otras prefieren la agilidad y la tradición de los acuerdos verbales, especialmente en transacciones recurrentes o de menor escala que facilita el negocio. Esta diversidad en los métodos de negociación se evidencia en las manifestaciones de distintas harineras.[46]

La decisión de compra de maíz por parte de las harineras está influenciada por diversos factores que determinan tanto la elección del proveedor como las condiciones de la transacción. Estos factores son cruciales para entender la dinámica del MERCADO INVESTIGADO y las estrategias de abastecimiento de las empresas. Entre los principales factores identificados se encuentran:

- Precio: Es uno de los elementos más determinantes en la decisión de compra. Las harineras buscan constantemente optimizar sus costos de producción, por lo que el precio ofrecido por los proveedores juega un papel fundamental en la elección. MAS HARINA, por ejemplo, señala que: "[redacted]*

[44] Folios 3695, 1438, 1439, 5494, 3510, 3513, 6809, 6810 y 6817 del EXPEDIENTE. Ver también folio 7068 del EXPEDIENTE, archivo electrónico denominado "*PR-AD-01-06 compras de maíz cnc (1)*", contenido en la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*21 Anexo*".
[45] Folio 3508 del EXPEDIENTE.
[46] Folios 3508, 3190 y 7088 del EXPEDIENTE.

[redacted][47] De hecho, respecto de la cosecha del ciclo productivo Otoño-Invierno "[redacted][48]

- Calidad del grano: Las especificaciones técnicas del maíz, como su contenido de humedad, porcentaje de impurezas y características físicas, son cruciales para mantener la calidad del producto final. Las HARINERAS suelen tener estándares rigurosos que los proveedores deben cumplir y son selectivas en sus compras. MAS HARINA, por ejemplo, señala que "[redacted][49]
- Ubicación: La proximidad entre el proveedor y la planta de producción de HARINA DE MAÍZ influye significativamente en los costos de transporte y en la logística de entrega, lo que puede afectar la decisión de compra. MAIXICO ilustra este punto al manifestar que "[acude con los acopiadores] *que se ubican en el estado de Sinaloa* [los cuales] *compran el maíz a los agricultores del mismo estado*".[50]
- Disponibilidad y volumen: La capacidad del proveedor para suministrar las cantidades requeridas de maíz de manera constante y oportuna es un factor crucial para mantener la continuidad de la producción. SAN BLAS señala que elige a sus proveedores "[redacted][51]
- Condiciones de pago: Los términos de pago ofrecidos por los proveedores, como plazos y métodos, pueden ser determinantes en la elección, especialmente para la gestión del flujo de efectivo de las harineras. OMALLI señala que "[redacted]".[52]

Por otro lado, la temporalidad es un factor crucial en la comercialización del maíz, ya que está estrechamente ligada a los ciclos productivos y a las necesidades de abastecimiento de las harineras para asegurar sus inventarios. Este factor influye significativamente en las decisiones de compra y en la planificación de la producción de HARINA DE MAÍZ.[53] Es decir, las harineras realizan sus compras planificando su producción de HARINA DE MAÍZ, para asegurar que el volumen adquirido sea suficiente hasta la siguiente cosecha.

[47] Folio 721 del EXPEDIENTE.
[48] Ídem.
[49] Ídem.
[50] Folio 3510 del EXPEDIENTE.
[51] Folio 642 del EXPEDIENTE.
[52] Folio 886 del EXPEDIENTE.
[53] Folios 6810, 7088, 7097 y 6210 del EXPEDIENTE.

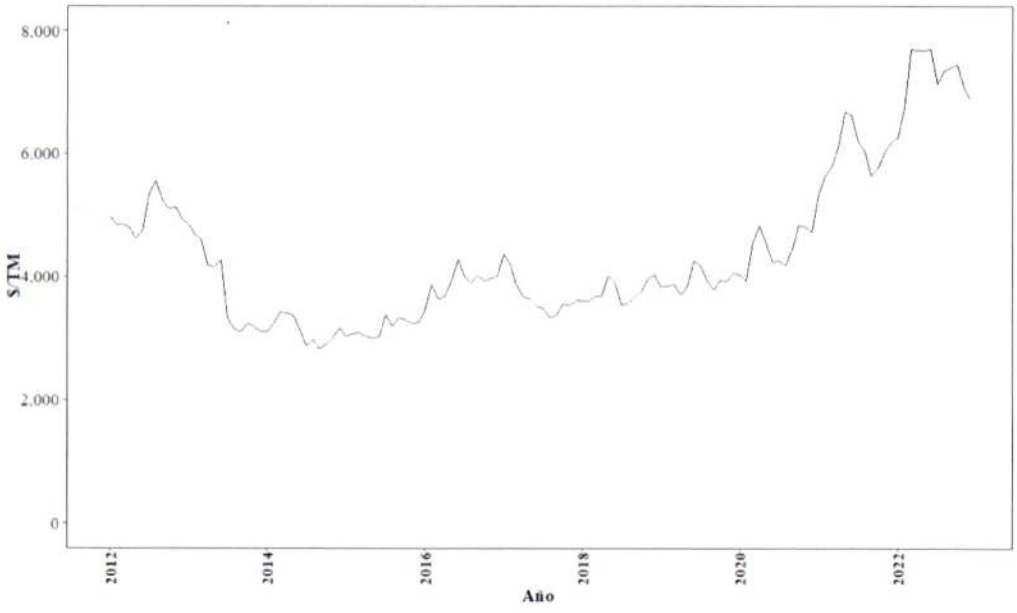
2.1.1. Precio del maíz en México

El precio del maíz en cada cosecha está determinado por el "*precio de indiferencia*",[54] el cual se integra por la suma del precio del futuro en la bolsa de Chicago CBOT (*Chicago Board of Trade*) en el mes de referencia, más las "*bases*" que representan el costo de almacenar, transportar y financiar el inventario. Los compradores de maíz en México pagan "*el precio de indiferencia*" al tipo de cambio del día de la compra, lo que implica que el costo del maíz es muy parecido para todos los compradores en cada cosecha.

Al respecto, TENAMAXTLÁN señala que "[considera] *el precio de la Bolsa de Chicago (EUA), y a partir de esos precios comienza una negociación* (…)".[55] En ese mismo sentido, SAN BLAS manifiesta que "(…) [el maíz] [a]*l ser un 'comodity', fluctúa todo el tiempo y esta influenciado directamente por el precio internacional del maíz*".[56]

Durante los últimos años el precio de la tonelada de maíz ha ido en aumento. Como se observa en la ***Gráfica* 2** de dos mil doce a dos mil veinte el precio del maíz se mantuvo en un rango de entre $3,000.00 (tres mil pesos 00/100 MXN) y $5,000.00 (cinco mil pesos 00/100 MXN) por tonelada. Sin embargo, a partir de dos mil veintiuno el precio comenzó a incrementar, llegando en dos mil veintidós a su punto máximo en donde alcanzo los $8,110.00 (ocho mil ciento diez pesos 00/100 MXN) por tonelada.

Gráfica 2 Precios promedio mensuales de maíz blanco en México.[57]



[54] Este precio es cotizado en dólares estadounidenses.
[55] Folio 3193 del EXPEDIENTE.
[56] Folio 643 del EXPEDIENTE.
[57] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.2 Precios Maíz blanco en México"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Este incremento se debió a diversos factores, tales como la guerra entre Rusia y Ucrania, mayor demanda de maíz a nivel internacional, factores ecológicos como sequías y bajas producciones del grano en ciertas partes del mundo, lo cual también generó baja oferta de maíz por parte de los productores internacionales.[58]

Ninguna de las HARINERAS manifestó desventajas o problemas de competencia en cuanto a su adquisición de maíz.

2.2. Caracterización de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México

2.2.1. Producción de HARINA DE MAÍZ

Las harineras son las encargadas de transformar el grano de maíz en harina. Esta transformación se lleva a cabo en las plantas productoras y puede derivar en diferentes tipos de HARINA DE MAÍZ según las necesidades de los clientes. El proceso de producción de HARINA DE MAÍZ, aunque puede variar según cada productor, generalmente sigue estos pasos comunes:

2.2.1.1. Recepción, almacenamiento y limpieza de maíz

Una vez que el maíz llega a las plantas, se verifica su calidad para el almacenamiento. Se realiza una pre-limpieza para eliminar impurezas y se almacena en instalaciones con controles de temperatura y control de plagas. Esto permite un suministro continuo de maíz durante todo el año.[59,60,61]

Para la conservación de los granos de maíz, las harineras deben contar con almacenes o silos especializados que cumplan con estrictos requisitos y especificaciones técnicas para mantener el buen estado del grano y conservar su calidad.[62] Esto implica gastos significativos, ya sea que las harineras realicen estas actividades por sí mismas o contraten a terceros para el almacenamiento y mantenimiento. Además de los costos de infraestructura, se incurre en gastos adicionales como fumigaciones periódicas y maniobras de carga y descarga del maíz. Estos procesos son cruciales para mantener la calidad del grano y asegurar un suministro constante para la producción, representando una inversión importante en la cadena de suministro de las harineras.[63]

2.2.1.2 Nixtamalización y molienda

El maíz se somete a una limpieza adicional mediante cribas cilíndricas, tambores magnéticos y ductos de aspiración.[64] Luego, se realiza el proceso de nixtamalización, que consiste en cocinar el maíz con agua e hidróxido de calcio o cal viva. Este proceso permite la remoción de la cáscara y

---

[58] Folio 3530 del EXPEDIENTE.
[59] Folio 6827 del EXPEDIENTE.
[60] Folio 635 del EXPEDIENTE.
[61] Folio 2929 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estudio del mercado de la cadena de Maíz-HarinaNixtamal-Tortilla.pdf*".
[62] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 59. Respuesta e información al requerimiento 59*", contenido dentro de la subcarpeta "*59*".
[63] Folios 3189 y 6210 del EXPEDIENTE.
[64] Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 2.6 MANUAL DE LA TORTILLA*".

mejora el nivel nutricional del producto, al incrementar el nivel de calcio y niacina. Posteriormente, se lava el nixtamal para eliminar residuos de cal y se deja reposar.[65] La molienda implica la trituración de los granos de nixtamal en partículas finas, que luego se secan mediante aire caliente, transformándose en HARINA DE MAÍZ.[66]

La nixtamalización es un proceso crucial que distingue a la HARINA DE MAÍZ de otros productos similares, ya que incrementa su nivel nutrimental, tal como lo señala GCMA "[l]*as ventajas del proceso de nixtamalización están en la liberación de niacina en el maíz que facilita su absorción por el organismo y su alcalinidad mejora el equilibrio entre los aminoácidos. En forma natural los alimentos nixtamalizados están enriquecidos con calcio, hierro y zinc y son libres de gluten*".[67]

2.2.1.3 Cernido y empaque

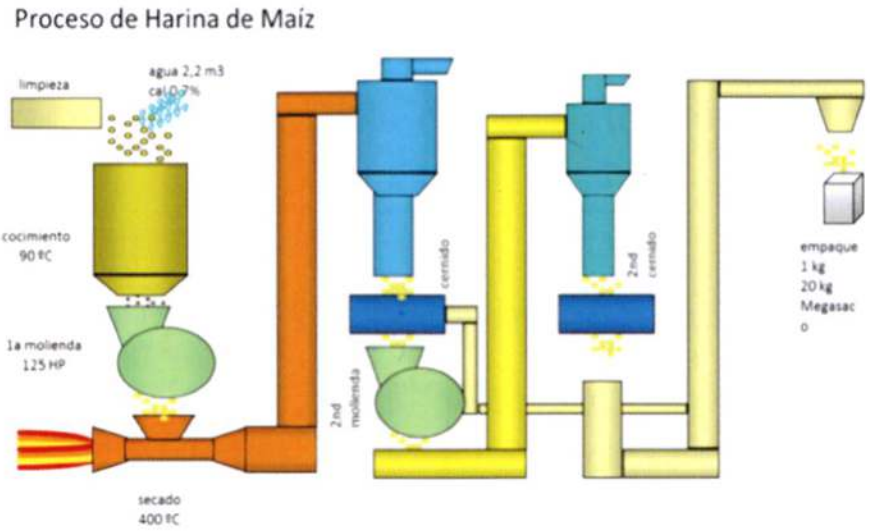
La HARINA DE MAÍZ se separa en diferentes tamaños de partículas para cumplir con los estándares de granulometría requeridos por cada cliente. Finalmente, se pesa y se le incorpora el paquete vitamínico de acuerdo con la normatividad aplicable. El producto se empaca en diferentes presentaciones según el canal de comercialización: granel (pipas), mega saco de 800 (ochocientos) o 1,000 (mil) kilogramos, saco de 20 (veinte) kilogramos, paquete de 1 (un) kilogramo y bolsa de 450 (cuatrocientos cincuenta) gramos.[68]

A modo de ejemplo, se presenta la ***Gráfica 3***, que muestra en detalle el proceso de producción de HARINA DE MAÍZ llevado a cabo por las harineras.

----------[*El resto de la página sin texto*]

[65] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*".
[66] Ídem.
[67] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".
[68] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*" y folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 41*".

Gráfica 3 Proceso de Producción de HARINA DE MAÍZ.[69]



La HARINA DE MAÍZ resultante de este proceso, además de contar con características nutrimentales únicas, es altamente práctica y versátil. Pues tal como lo manifestó GRUPO BIMBO "[l]*a Harina de maíz nixtamalizada posee una vida de anaquel larga (hasta 6 meses) a temperatura ambiente* (…)",[70] además "(…) *tiene una humedad mucho menor (12%)* (…) *incrementando la flexibilidad en la operación* (…)",[71] y "(…) *puede ser almacenada a temperatura ambienta* [sic] (…)".[72] En resumen, la HARINA DE MAÍZ es fácil de transportar y almacenar, tiene una vida útil considerablemente más larga, resistiendo mejor el deterioro y la contaminación por hongos.

2.2.1.4. Costos asociados a los insumos para la producción de harina

Los principales insumos para la producción de HARINA DE MAÍZ son maíz, combustible, energía eléctrica, agua, aditivos,[73] cal, empaques,[74] y maquinaria y equipo especializado. El maíz representa el mayor costo para las harineras, seguido por los materiales de empaque y los aditivos. Sin embargo, la estructura de costos varía entre cada productor de HARINA.[75] En la ***Tabla 1*** se

[69] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuesta e información al requerimiento 13*".
[70] Folio 7723 del EXPEDIENTE.
[71] Ídem.
[72] Ídem.
[73] Se refiere a las vitaminas, minerales y conservadores agregados a las HARINAS DE MAÍZ para fortificarlas, aumentar su vida en anaquel y otorgar mayor resistencia a la tortilla que se produzca con ellas.
[74] Se refiere a los materiales utilizados para empacar la harina producida, los cuales pueden variar de tamaño según la presentación en la que se vaya a comercializar.
[75] Folios 717, 3719, 3510, 3511, 4035 del EXPEDIENTE. Del último folio referido, el archivo electrónico denominado "*ANEXO 12*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 12*"; asimismo los folios 4929, 4930 ,7113 y 7114 del EXPEDIENTE.

muestran el costo de los principales insumos usados por las harineras para la producción de HARINA para dos mil veintidós.

Tabla 1 Costos por TM asociados a los insumos para la producción de HARINA en 2022.[76]

Insumo	Costo promedio
Aditivos	$328.6
Empaques	$443.0
Energía eléctrica	$194.3
Gas	$295.4
Maíz	$7,708.8
Total	$8,970.1

Nota: 1/ El cálculo de los costos de insumos es una estimación promedio de la información comparable de las harineras para el año 2022. No todas las harineras presentaron el mismo desglose de costos. Para mayor detalle, consultar el anexo técnico con los cálculos.

2.2.1.5. Productores de HARINA DE MAÍZ

De dos mil doce a la fecha, han existido 16 (dieciséis) productores de HARINA DE MAÍZ, de los cuales algunos entraron al mercado antes de dos mil doce y otros han entrado y salido al MERCADO INVESTIGADO a lo largo de esos años. Las plantas de producción de estas harineras sumaron un total de 41 (cuarenta y un) plantas, las cuales se encuentran ubicadas en diferentes partes del territorio nacional.

GRUMA es la harinera con mayor número de plantas, con un total de 18 (dieciocho),[77] seguido por MINSA con 6 (seis), HARI MASA con 3 (tres), MACSA con 2 (dos) y otras 11 (once) harineras con solo 1 (una) planta cada una.[78] De las 16 (dieciséis) harineras y 41 (cuarenta y un) plantas identificadas durante ese periodo, DEL CAMPO cerró su planta debido a que salió del mercado en [redacted] Así, actualmente solo hay 15 (quince) harineras y 40 (cuarenta) plantas. De las 40 (cuarenta) plantas, 2 (dos) están fuera de operación, una de esas plantas pertenece a GRUMA y la otra a MINSA. En el caso de GRUMA, la planta ubicada en Celaya, Guanajuato se encuentra fuera

[76] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "7.7.3 ***Tabla - Costos asociados a los insumos para la producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[77] GRUMA llegó a tener 19 (diecinueve) plantas para producir HARINA DE MAÍZ, a raíz de la adquisición de la empresa Agroinsa de México, S.A. de C.V. en el año dos mil cinco. Sin embargo, de las dos plantas ubicadas en Monterrey, en dos mil catorce desmanteló la que adquirió en esa concentración, la cual no fue utilizada durante todo el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. Por lo tanto, no se consideró para los análisis realizados en el presente DICTAMEN PRELIMINAR. Folios 39 y 5199 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*05. GRUMA. Informe anual 2005*".

[78] Existe información sobre una planta adicional de HARINA DE MAÍZ en Campeche, construida entre dos mil catorce y dos mil quince en colaboración con MAXIMASA. Sin embargo, según declaraciones de JUAN RAMÓN HERNAIZ, [redacted] Folio 9263 del EXPEDIENTE.

de operación,[79] y en el caso de MINSA es la planta del Sureste.[80] Por lo tanto, actualmente hay 38 (treinta y ocho) plantas activas.

A continuación, en la ***Tabla 2*** se enlistan las harineras y sus plantas, así como cronológicamente el año en que ingresaron al mercado:

Tabla 2 Harineras y plantas de producción en México 2012-2024

Harinera		Planta(s) de producción por entidad federativa	Fecha de ingreso al mercado
	GRUMA	- Dos en Tamaulipas - Dos en Guanajuato[81] - Una en Chihuahua - Una en Sinaloa - Una en Sonora - Una en Nuevo León - Una en Nayarit - Una en Baja California Sur - Una en Chiapas - Dos en Estado de México[82] - Dos en Veracruz - Una en Jalisco - Una en Baja California - Una en Yucatán **Total: 18 plantas[86]** **Activas: 17 plantas[87]**	**1949-** Instalación de un pequeño molino de HARINA DE MAÍZ en Cerralvo, Monterrey.[83] **1957-** Construcción del primer molino a gran escala en Acaponeta, Nayarit.[84] El resto de las plantas de HARINA DE MAÍZ se construyeron entre los 60's y los 90's.[85]
	MINSA	- Una en Estado de México - Una en Jalisco - Una en Sinaloa - Una en Veracruz - Una en Coahuila - Una en Chiapas	**1993-** Se constituye MINSA y adquiere la empresa gubernamental Compañía Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. Así adquirió cinco de sus seis plantas.[88] **1995-** abrió una planta en Coahuila.[89]

[79] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*".
[80] Ubicada en el municipio de Arriaga, Chiapas.
[81] GRUMA cuenta con una planta en Celaya, Guanajuato que ha estado cerrada durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*".
[82] GRUMA cuenta con una planta en Chalco, la cual cerró sus operaciones en 1999 (mil novecientos noventa y nueve) y se reactivó en 2016 (dos mil dieciséis). Folios 39 y 10300 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*05. GRUMA. Informe anual 2005*" y "*Gruma_reporte_anual_2023*".
[83] Folio 3683 del EXPEDIENTE.
[84] Ídem.
[85] Folios 3683 y 3684 del EXPEDIENTE.
[86] Folios 3673 y 3674 del EXPEDIENTE.
[87] Sin contar la planta de Celaya, Guanajuato que se encuentra fuera de operación.
[88] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuesta e información al requerimiento 10*", contenido dentro de la carpeta "*10*".
[89] Ídem.

		Total: 6 plantas[90] **Activas: 5 plantas[91]**	
	MACSA	- Una en Chihuahua - Una en Querétaro **Total: 2 plantas[94]**	**1998-** Se sacan las primeras muestras de HARINA para Chihuahua.[92] **2017-** Inicia operaciones planta de Querétaro.[93]
	HARI MASA	- Una en Nuevo León - Una en Tabasco - Una en Sinaloa **Total: 3 plantas[96]**	**2000-** Inicia operaciones en Nuevo León. **2012-**Inicia operaciones en Tabasco. **2017-** Inicia operaciones en Sinaloa.[95]
	BLANCAS	Una planta en Sinaloa **Total: 1 planta[98]**	**2002-** Se adquiere la primera línea de negocio.[97]
	CARGILL	Una planta en Hidalgo **Total: 1 planta[99]**	**2004-** Ingresa al negocio de producción de HARINA DE MAÍZ.
	SODIF	Una planta en Querétaro **Total: 1 planta[101]**	**2012-** Comienzan con la producción de HARINA.[100]
	MAXIMASA	Una planta en la Ciudad de México **Total: 1 planta[103]**	**2014-** "(…) *a partir de 2014 que iniciamos pruebas y arranque* (…) *Se inició venta a partir de Junio de 2015*".[102]

[90] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54. Plantas*", contenido dentro de la carpeta "*54*".
[91] Actualmente, MINSA opera solo con 5 (cinco) de sus 6 (seis) plantas, ya que la planta del sureste operó hasta septiembre de dos mil quince. Esto debido a la falta de un gasoducto troncal, siendo el gas natural uno de los principales insumos para la producción de HARINA. Folio 9139 del EXPEDIENTE y Archivo electrónico denominado "*Anexo 58. Minsa y Minsa Comercial*", contenido en la carpeta "*58*". Folio 4959 del EXPEDIENTE.
[92] Folio 7084 del EXPEDIENTE.
[93] Folio 7085 del EXPEDIENTE.
[94] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*".
[95] Folio 6846 del EXPEDIENTE.
[96] Folio 6846 del EXPEDIENTE.
[97] Folio 6204 del EXPEDIENTE.
[98] Folio 6388 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*40. Ubicaciones de Plantas y centros de Distribución*".
[99] Folio 7375 del EXPEDIENTE.
[100] Folio 1591 del EXPEDIENTE.
[101] Folio 1593 del EXPEDIENTE.
[102] Folio 9957 del EXPEDIENTE.
[103] Folios 1176 y 1177 del EXPEDIENTE.

	SAN BLAS	Una planta en Puebla **Total: 1 planta**[105]	**2015**- Se terminó de construir la planta y comenzaron su producción de HARINA.[104]
	OMALLI	Una planta en el Estado de México **Total: 1 planta**[107]	**2015**- Su primera venta fue ese año. Se terminó de construir la planta en dos mil catorce.[106]
	DEL CAMPO	Una planta[108]	Operó de dos mil quince a dos mil [redacted][109]
	AGROMAIZZA	Una planta en Yucatán **Total: 1 planta**[111]	**2016**- Año en que inició operaciones su planta.[110]
	MAIXICO	Una planta en Nuevo León **Total: 1 planta**[113]	**2018**- Inicio de operaciones.[112]
	PANAMERICANA	Una planta en Guanajuato **Total: 1 planta**[115]	**2020**- Inició operaciones de producción de HARINA DE MAÍZ.[114]
	MAPROSIN	Una planta en Sinaloa **Total: 1 planta**[117]	**2020**- Comenzó a producir HARINA.[116]
	MAS HARINA	Una planta en Jalisco	

[104] Folios 1092 y 1098 del EXPEDIENTE.
[105] Folio 647 del EXPEDIENTE.
[106] Folio 888 del EXPEDIENTE.
[107] Folio 890 del EXPEDIENTE.
[108] Folio 3358 del EXPEDIENTE.
[109] Folio 3358 del EXPEDIENTE.
[110] Folio 2973 del EXPEDIENTE.
[111] Folio 2981 del EXPEDIENTE.
[112] Folio 3510 del EXPEDIENTE.
[113] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Numeral 52*".
[114] Folio 8204 del EXPEDIENTE.
[115] Folio 6445 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Contestación Cofece Tablas*" en la hoja con nombre "*Tabla A*".
[116] Folio 9934 del EXPEDIENTE.
[117] Folios 9934 y 9935 del EXPEDIENTE.

Mas Harina		**Total: 1 planta**[119]	**2022**- Comenzó la producción de HARINA DE MAÍZ.[118]

Nota: 1/ Se consideran las 2 (dos) plantas cerradas de GRUMA y MINSA. 2/ En la tabla no se incluye la planta de [redacted] construida como parte de un proyecto del gobierno que, de conformidad con la mejor información disponible, no se encuentra en operación. 3/ Se incluye la planta de DEL CAMPO que dejó de estar en operación con la salida de esta harinera del mercado en [redacted]

Las regiones norte y centro de México albergan la mayor concentración de plantas productoras. De las 40 (cuarenta) plantas existentes en el país, 17 (diecisiete) se ubican en el norte y 11 (once) en los estados del centro, representando conjuntamente más del 70% (setenta por ciento) del total de plantas. Esta distribución refleja una estrategia de ubicación que aprovecha la proximidad a las principales zonas de cultivo de maíz. Un ejemplo notable de esta estrategia es la concentración de plantas en Sinaloa y sus alrededores: 5 (cinco) plantas se encuentran directamente en Sinaloa, mientras que GRUMA ha establecido plantas adicionales en los estados vecinos de Nayarit y Sonora. Esta ubicación estratégica permite a las harineras acceder rápidamente a la cosecha de maíz del ciclo productivo "*Otoño-Invierno*", que es particularmente abundante en esta región.

De manera similar, la presencia de 3 (tres) plantas en Jalisco responde a la importancia de este estado en la producción de maíz durante el ciclo productivo "*Primavera-Verano*". Esta ubicación estratégica permite a las harineras minimizar los costos de transporte y asegurar un suministro constante de su principal materia prima.

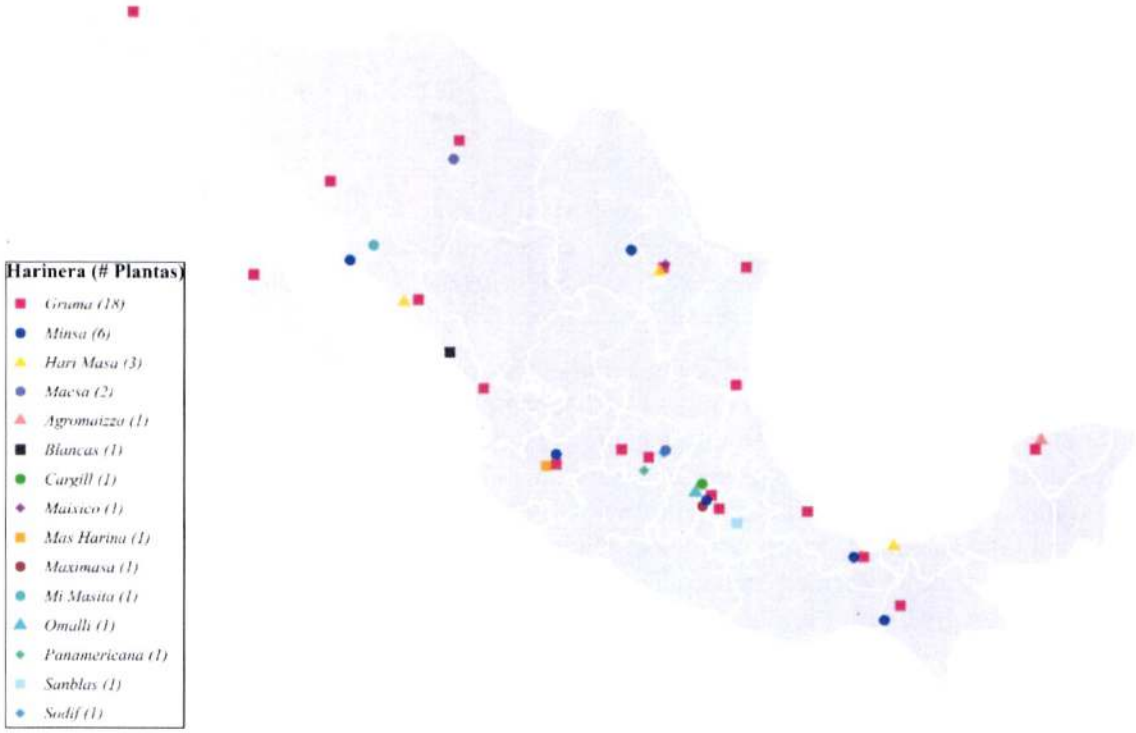
En marcado contraste, las regiones peninsulares de México tienen menos plantas productoras. En la península de Baja California, GRUMA es la única harinera con presencia, operando una planta en Baja California Norte y otra en Baja California Sur. La situación es similar en la península de Yucatán, donde GRUMA y AGROMAIZZA son las únicas harineras con plantas en la región.

A continuación, se presenta el ***Mapa 1*** con todas las plantas de HARINA DE MAÍZ en el territorio nacional:

----------[*El resto de la página sin texto*]

[119] Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUADRO 3.3 INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE MAS HARINA*".
[118] Folio 720 del EXPEDIENTE.

Mapa 1 Ubicación de las plantas de producción en 2022.[120]



Nota: 1/ se consideran las 2 (dos) plantas cerradas de las siguientes harineras: GRUMA (1) y MINSA (1). 2/ No se considera la planta de Campeche (1) construida como parte de un proyecto del gobierno, ni la planta de DEL CAMPO. Por lo tanto, en el mapa se visualizan las 40 (cuarenta) plantas.

Como se puede observar en la ***Tabla 2*** y el ***Mapa 1***, existe una marcada disparidad en cuanto al número de plantas de producción de HARINA DE MAÍZ entre los diferentes participantes del mercado. De un total de 40 (cuarenta) plantas distribuidas en el territorio nacional, GRUMA se destaca notablemente con 18 (dieciocho) plantas, lo cual representa el 45% (cuarenta y cinco por ciento) del total. Esta cifra es significativamente superior a la de su competidor más cercano, MINSA, que cuenta con 6 (seis) plantas, equivalente al 15% (quince por ciento) del total. La disparidad se acentúa aún más al considerar que 11 (once) de las 15 (quince) harineras operan con una sola planta cada una.

Las harineras buscan minimizar los costos de transporte de maíz para maximizar sus ganancias. [redacted][121]

[120] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Procesamiento ubicación plantas***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[121] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".

El llamado "*costo integrado del maíz*" incluye todos los costos de adquisición, limpieza, almacenaje, transporte y financieros que implica cada compra de maíz para cada planta. Las harineras consideran todos estos costos en su decisión de compra de maíz para asegurarse de que estén obteniendo el mejor precio y calidad posible. En particular, el costo de transporte de maíz es un componente crítico del costo integrado del maíz, ya que puede representar una fracción significativa del costo total de la compra. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo los costos de transporte de maíz varían dependiendo de la ubicación de la planta y la zona de producción de maíz. Tomando como punto de partida Culiacán, Sinaloa, se observa cómo los costos de transporte de tonelada aumentan con la distancia:[122]

Por camión:

- A Guadalajara, Jalisco: $346.50 (trescientos cuarenta y seis pesos 50/100 M.N.)
- A Ciudad de México: $525.00 (quinientos veinticinco pesos 00/100 M.N.)
- A Puebla: $735.00 (setecientos treinta y cinco pesos 00/100 M.N.)
- A Querétaro: $661.50 (seiscientos sesenta y un pesos 50/100 M.N.)

Por ferrocarril:

- A Guadalajara, Jalisco: $528.36 (quinientos veintiocho pesos 36/100 M.N.)
- A Ciudad de México: $928.52 (novecientos veintiocho pesos 52/100 M.N.)
- A Puebla: $950.52 (novecientos cincuenta 52/100 M.N.)
- A Querétaro, Querétaro: $744.63 (setecientos cuarenta y cuatro pesos 63/100 M.N.)

De manera similar, desde el Bajío (tomando Guadalajara como referencia), los costos también aumentan con la distancia:[123]

Por camión:

- A Ciudad de México: $481.11 (cuatrocientos ochenta y un pesos 11/100 M.N.)
- A Puebla: $484.89 (cuatrocientos ochenta y cuatro pesos 89/100 M.N.)
- A Querétaro: $306.60 (trescientos seis pesos 60/100 M.N.)
- A Veracruz (Centro): $561.75 (quinientos sesenta y un pesos 75/100 M.N.)

Por ferrocarril:

- A Ciudad de México: $386.82 (trescientos ochenta y seis pesos 82/100 M.N)
- A Puebla: $459.73 (cuatrocientos cincuenta y nueve 73/100 M.N.)

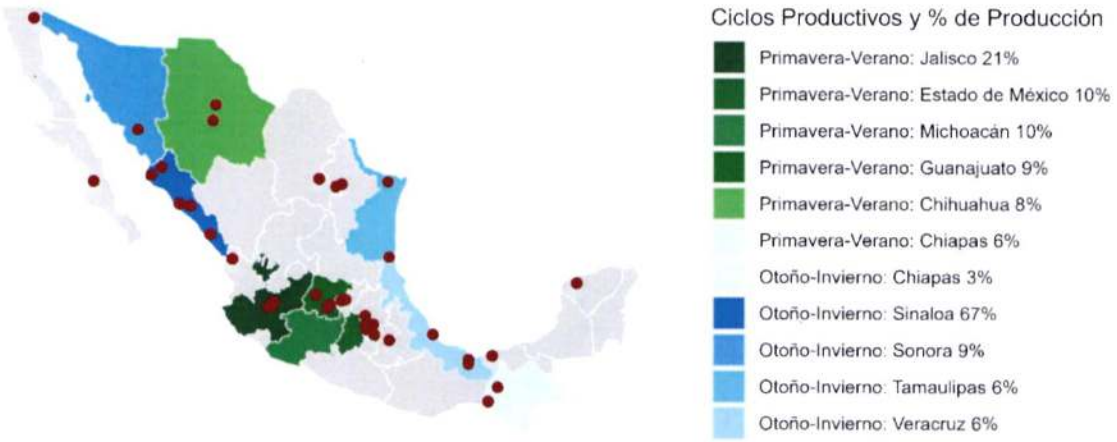
[122] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*FLETES NACIONALES*", contenido dentro de la carpeta "*MAIZ_FLETES*", subcarpeta "*2022*".
[123] Idem.

- A Querétaro: $252.53 (doscientos cincuenta y dos 53/100 M.N.)
- A Veracruz, Veracruz: $828.80 (ochocientos veintiocho pesos 80/100 M.N.)

Los costos de fletes de los ejemplos anteriormente referidos son por TM para el año dos mil veintidós y "(…) *corresponden a un volumen promedio de carga de: A) Ferrocarril: a un tren unitario de alrededor de 90 carros con una carga promedio de 9,000 toneladas métricas de maíz. B) Camión: alrededor de 35 toneladas métricas de maíz*".[124] Estos ejemplos ilustran claramente cómo los costos de transporte se incrementan a medida que aumenta la distancia desde los principales centros de producción de maíz. Sin embargo, la elección entre camión y ferrocarril dependerá no solo del costo, sino también de factores como la disponibilidad de infraestructura, tiempos de entrega y flexibilidad de rutas.

Esta variabilidad en los costos de transporte subraya la importancia de considerar cuidadosamente la ubicación de las plantas de producción en relación con las fuentes de maíz, ya que puede tener un impacto significativo en el costo integrado del maíz y, por ende, en la competitividad de las harineras. En el ***Mapa 2*** se puede observar la ubicación de las plantas de producción de HARINA DE MAÍZ y las zonas productoras de maíz.

Mapa 2 Plantas de Producción de HARINA DE MAÍZ y Entidades Productoras de Maíz.[125]



Del ***Mapa 2*** se puede observar la distribución de las plantas de producción de HARINA DE MAÍZ en relación con las principales entidades productoras de maíz. Es importante notar que la producción

[124] Folio 4787 del EXPEDIENTE.
[125] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.7 Mapa de ubicación de plantas y zonas productoras de maíz"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

de maíz en México se divide en dos ciclos productivos: Primavera-Verano y Otoño-Invierno, siendo el ciclo productivo de Primavera-Verano el de mayor producción.

En la temporada Primavera-Verano, los principales estados productores son Jalisco, aproximadamente 21% (veintiún por ciento), Michoacán y Estado de México, cada uno con alrededor del 10% (diez por ciento), Guanajuato 9% (nueve por ciento), Chihuahua 8% (ocho por ciento) y Chiapas 6% (seis por ciento). Para la temporada Otoño-Invierno, Sinaloa destaca significativamente, produciendo aproximadamente el 67% (sesenta y siete por ciento) del maíz, seguido por Sonora con alrededor del 9% (nueve por ciento), Tamaulipas y Veracruz, cada uno con alrededor del 6% (seis por ciento), y Chiapas 3% (tres por ciento).[126]

Al analizar la ubicación de las plantas de HARINA DE MAÍZ en relación con estas zonas productoras, se observa lo siguiente:

- Sinaloa, el mayor productor de maíz en la temporada Otoño-Invierno, cuenta con cinco plantas de producción de HARINA DE MAÍZ (GRUMA, MINSA, HARI MASA, BLANCAS y MI MASITA).
- Jalisco, el principal productor en el ciclo productivo Primavera-Verano, tiene tres plantas (GRUMA, MINSA y MAS HARINA).
- Tamaulipas, importante productor en el ciclo productivo Otoño-Invierno, alberga dos plantas de GRUMA.
- Veracruz, relevante en el ciclo productivo Otoño-Invierno, cuenta con dos plantas de GRUMA y una de MINSA.
- Chiapas, con producción en ambas temporadas, tiene dos plantas (GRUMA y MINSA), de las cuales la planta de MINSA se encuentra cerrada.
- Sonora, importante en el ciclo productivo Otoño-Invierno, cuenta con una planta de GRUMA.
- Guanajuato, relevante en el ciclo productivo en Primavera-Verano, alberga dos plantas (GRUMA y PANAMERICANA).
- Chihuahua, significativo en el ciclo productivo en Primavera-Verano, tiene dos plantas (GRUMA y MACSA).
- Estado de México, importante en Primavera-Verano, cuenta con tres plantas (dos de GRUMA y una de OMALLI).

También se observa que hay un número considerable de plantas ubicadas en estados que no son principales productores de maíz, como Nuevo León (tres plantas), Querétaro (una planta), Yucatán

[126] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANÁLISIS SOBRE PRECIO DE MAÍZ EN EL COSTO DEL MAIZ PARA LA ELABORACIÓN DE HARINA - Julio 2021*", contenido en la carpeta "*ANEXOS*", subcarpeta "*10. MAIZ_ANALISIS_ESTUDIOS*". En este sentido, por porcentajes referidos corresponden a los ciclos del año 2021 (dos mil veintiuno).

(dos plantas), Baja California (una planta), Baja California Sur (una planta), Nayarit (una planta), Coahuila (una planta), Hidalgo (una planta), Puebla (una planta), Tabasco (una planta) y Ciudad de México (una planta).

Esta distribución sugiere una estrategia mixta en la ubicación de las plantas de HARINA DE MAÍZ. Mientras que muchas están situadas directamente en los principales estados productores de maíz, otras se han establecido en zonas cercanas a estas áreas de producción o en centros de consumo estratégicos. De las 40 (cuarenta) plantas identificadas, aproximadamente 19 (diecinueve), el 47.5% (cuarenta y siete punto cinco por ciento), están en los principales estados productores de maíz. Sin embargo, si se consideran las plantas ubicadas en estados adyacentes o muy cercanos a las zonas de producción, como las de Ciudad de México, Hidalgo, Querétaro, Tabasco, Nayarit y Puebla, el porcentaje de plantas estratégicamente ubicadas en relación con la producción de maíz aumenta significativamente.

Esta estrategia permite a las harineras balancear la minimización de los costos de transporte de materia prima con la cercanía a importantes centros de consumo. Las plantas restantes, ubicadas en estados más alejados de las principales zonas productoras, como Yucatán, Baja California, y Baja California Sur, parecen responder más a la necesidad de estar cerca de mercados regionales específicos.

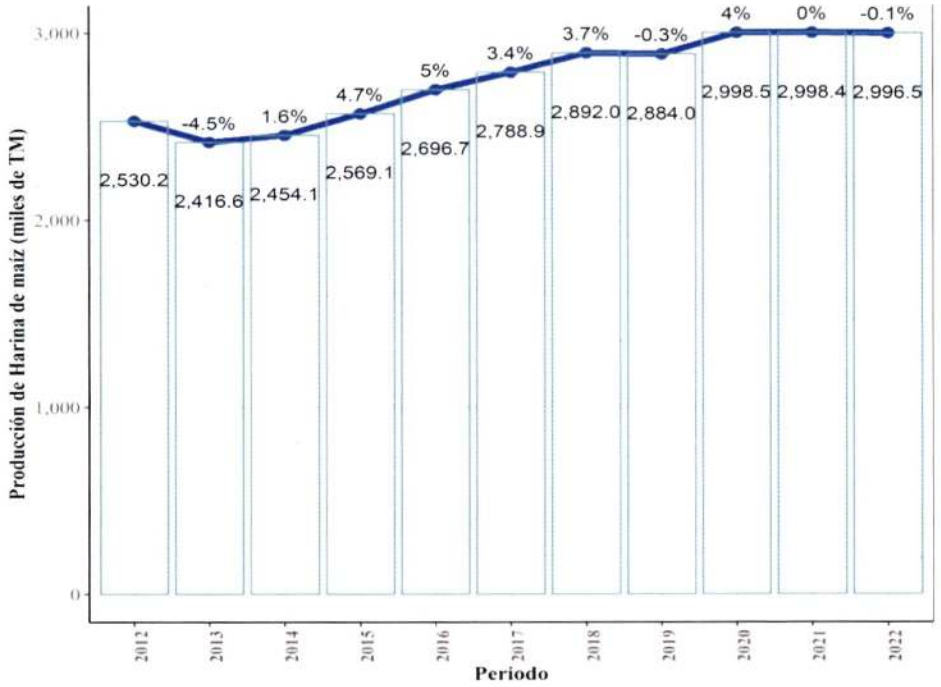
Por ejemplo, GRUMA, el mayor productor (***véase Mapa 1***), tiene plantas distribuidas por todo el país, desde Baja California hasta Yucatán, con presencia tanto en los principales estados productores de maíz como en otras regiones estratégicas. MINSA también muestra una distribución amplia, con plantas en diferentes regiones, incluyendo importantes zonas productoras como Sinaloa y el Estado de México. Otros productores como HARI MASA, aunque más pequeños, han optado por una estrategia similar, ubicando plantas en diferentes estados para atender mercados regionales específicos y mantener la proximidad tanto a las fuentes de materia prima como a los centros de consumo.

Esta estrategia de distribución geográfica permite a las harineras optimizar sus costos totales, equilibrando los costos de transporte de materia prima con los costos de distribución del producto final. Al ubicar plantas tanto en las principales zonas productoras de maíz como en áreas cercanas a estas y en centros de consumo estratégicos, las empresas mejoran su capacidad de respuesta a las demandas locales y regionales, al tiempo que mantienen una eficiencia operativa en términos de acceso a la materia prima.

Las plantas productoras de HARINA DE MAÍZ en México han pasado de producir, en dos mil doce, poco más de 2.5 (dos punto cinco) millones de TM de HARINA DE MAÍZ, a casi 3 (tres) millones de TM en dos mil veintidós.[127] Este incremento en la producción, de aproximadamente un 20% (veinte por ciento) en una década, se puede observar en la siguiente ***Gráfica 4***.

[127] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 4 Producción anual y tasas de crecimiento de HARINA DE MAÍZ, 2012-2022.[128]



Nota: No se grafica la información de dos mil veintitrés, dado que no se cuenta con información completa para dicho año. Incluye a DEL CAMPO quien operó de dos mil quince a [redacted] * sin embargo, solo se cuenta con información de ellos para dos mil dieciocho y dos mil diecinueve.

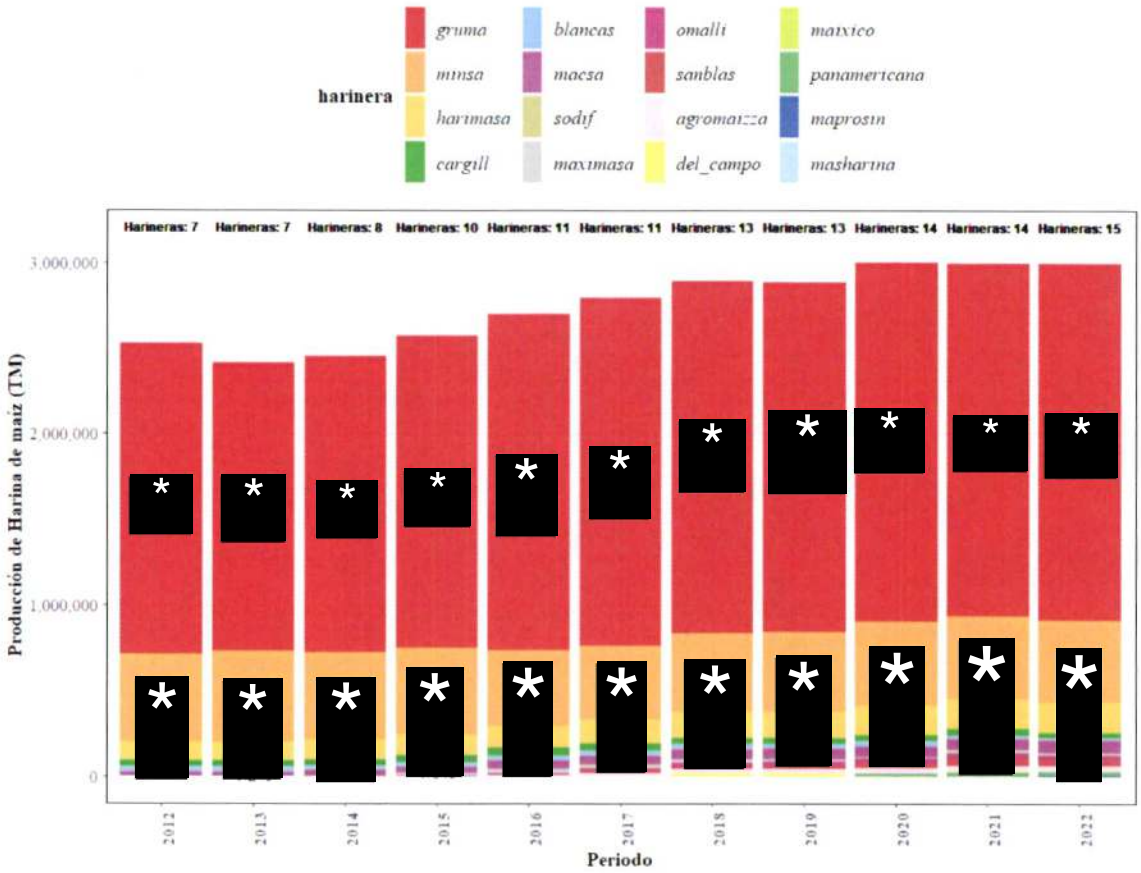
Entre dos mil doce y dos mil trece, únicamente habían 6 (seis) harineras (GRUMA, MINSA, HARI MASA, CARGILL, BLANCAS, MACSA). Ahora bien, a lo largo de los años, el número de harineras se ha expandido, alcanzando un total de 15 (quince) harineras. Sin embargo, dentro de los años dos mil doce a dos mil veintidós, GRUMA ha mantenido su posición como líder del mercado, no solo por ser la harinera con el mayor número de plantas y capacidad instalada,[129] como se verá más adelante, sino también por ser la harinera con el mayor volumen de producción de HARINA. En cuanto al volumen de producción, MINSA se ha consolidado en el segundo lugar, seguida por HARI MASA, en la tercera posición por su volumen de producción. A continuación, se encuentran MACSA, SAN BLAS y CARGILL. Es notable que, a pesar de su larga trayectoria en el mercado, tanto MACSA como CARGILL no han experimentado un crecimiento significativo en su producción. En la ***Gráfica***

[128] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[129] La capacidad instalada se refiere al volumen máximo de producción que las plantas pueden alcanzar en un período determinado, generalmente un año, bajo condiciones óptimas de operación. Este concepto engloba la capacidad productiva con la que se planeó y diseñó la infraestructura durante su construcción, considerando todos los elementos del proceso productivo. Cabe señalar que esta capacidad instalada tradicionalmente está reportada en documentos de negocio o está declara por los propios agentes económicos como las Manifestaciones de Impacto Ambiental.

5, se muestra la evolución de la producción de HARINA DE MAÍZ, el número de participantes y la participación de mercado de cada harinera en la producción de HARINA DE MAÍZ.

Gráfica 5 Producción nacional anual de HARINA DE MAÍZ y porcentaje por harinera, 2012-2022.[130]



Nota: 1/ No se grafica la información de dos mil veintitrés, dado que no se cuenta con información completa. 2/ En las columnas solo se muestra el porcentaje del total de TM de las harineras con más producción para cada año. 3/ Incluye a DEL CAMPO quien operó de dos mil quince [redacted] sin embargo, solo se cuenta con información de este AGENTE ECONÓMICO de dos mil dieciocho y dos mil diecinueve.

Como se desprende de la gráfica anterior, de los años dos mil doce a dos mil veintidós, GRUMA se ha mantenido como líder en la producción a nivel nacional de HARINA DE MAÍZ, con una participación consistente de aproximadamente el 70% (setenta por ciento) de la producción total. Este porcentaje es más de [redacted] superior a la de MINSA, su competidor más cercano, que

[130] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4. Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

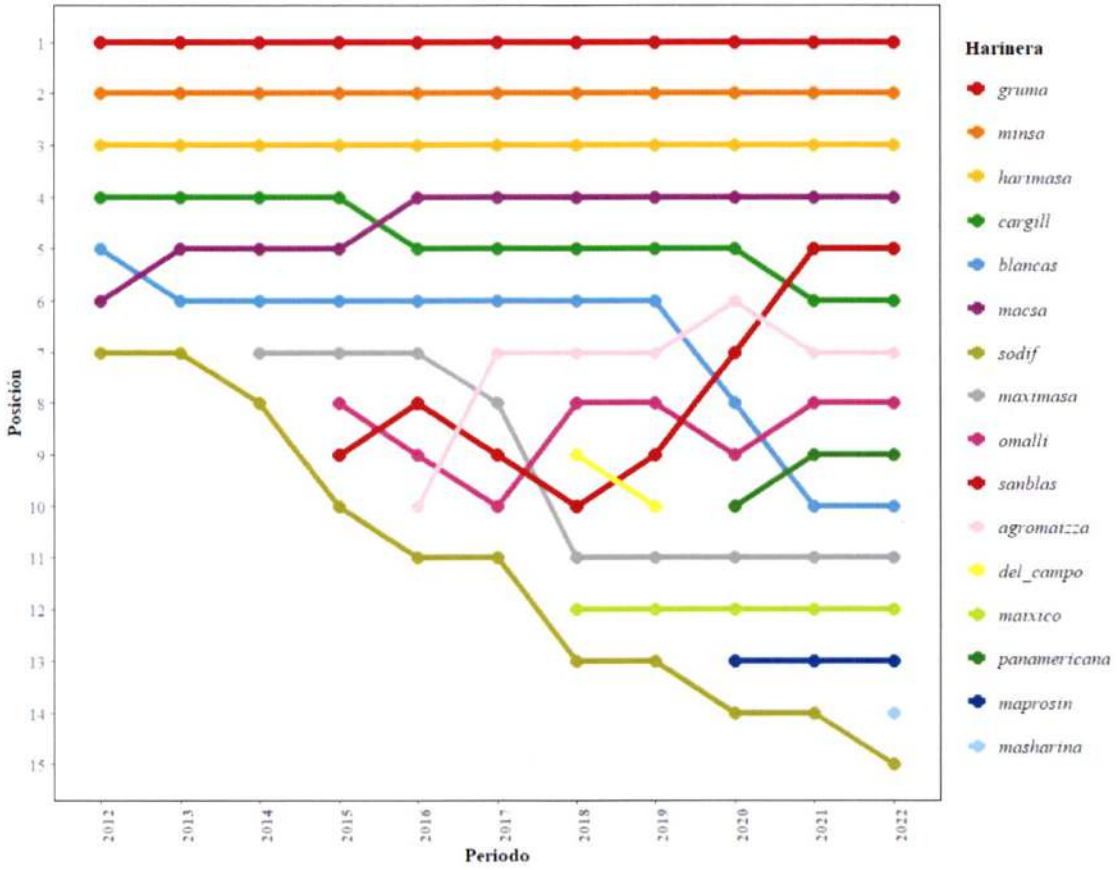
se ha consolidado como el segundo productor más importante. HARI MASA, por su parte, ha mantenido de manera constante la tercera posición en el mercado.

La ***Gráfica 6*** ilustra la evolución de las posiciones en cuanto a producción total durante los años dos mil doce a dos mil veintidós. Mientras GRUMA, MINSA y HARI MASA han mantenido sus posiciones como los 3 (tres) principales productores, el resto de las empresas ha experimentado cambios significativos:

- CARGILL, que inicialmente ocupaba el cuarto lugar, ha descendido a la sexta posición.
- BLANCAS ha experimentado un descenso aún más pronunciado, pasando del quinto lugar en dos mil doce al décimo lugar en dos mil veintidós.
- MACSA ha ascendido para ocupar el cuarto lugar.
- SAN BLAS se ha posicionado como el quinto productor más importante durante dos mil veintiuno y dos mil veintidós.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 6 Posiciones de las harineras de acuerdo con el nivel de producción de HARINA DE MAÍZ, 2012- 2022.[131]



Nota: 1/No se grafica la información de dos mil veintitrés, dado que no se cuenta con información completa. 2/ Incluye a DEL CAMPO quien operó de dos mil quince a [redacted] sin embargo, solo se cuenta con información de ellos para dos mil dieciocho y dos mil diecinueve.

En la ***Gráfica 7***, se puede observar la producción de GRUMA y MINSA para los años de dos mil doce a dos mil veintidós. El análisis de estos datos revela una disparidad significativa y persistente entre estas 2 (dos) principales harineras en México.

Tal como se observa en la siguiente gráfica, GRUMA, como líder a nivel nacional en la producción de HARINA DE MAÍZ, ha mantenido una producción consistentemente superior a los [redacted] millones de TM anuales, alcanzando su punto máximo en dos mil veinte, con más de [redacted] de TM producidas. Por otro lado, MINSA, la segunda productora más grande, ha fluctuado

[131] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.4 Producción de harina"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

en un rango mucho menor, entre [redacted] TM por año.

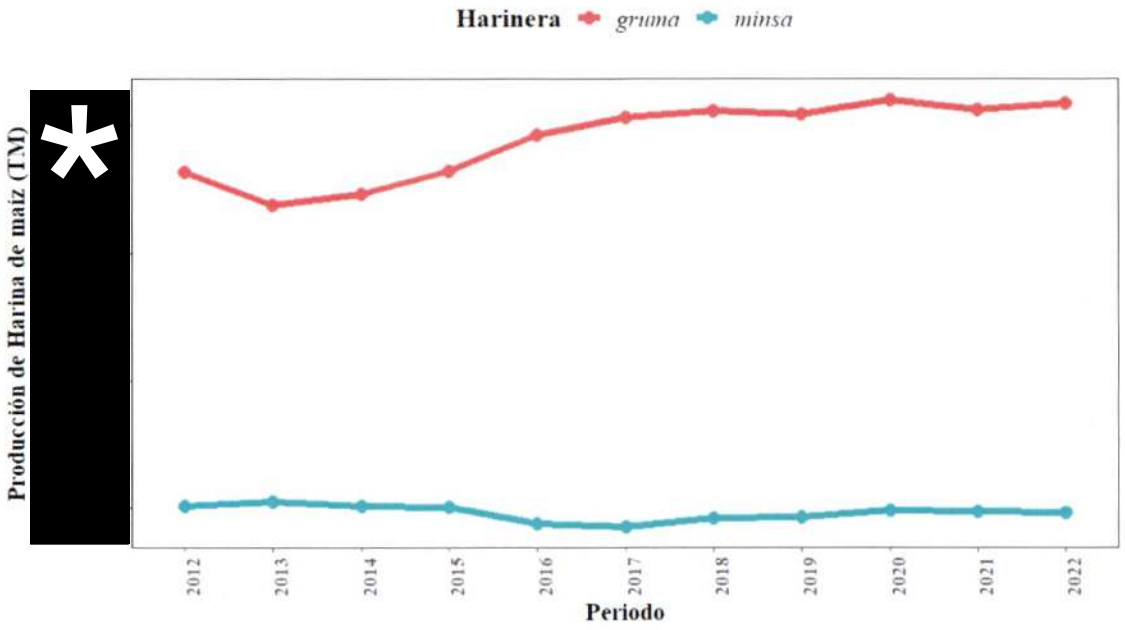
La brecha entre ambas empresas es notable y se ha mantenido a lo largo del tiempo. En dos mil doce, GRUMA produjo aproximadamente [redacted] veces más que MINSA, es decir, [redacted] TM frente a [redacted] Esta diferencia se ha ampliado ligeramente hacia el final de dos mil veintidós, con GRUMA produciendo [redacted] veces más que MINSA: [redacted] TM frente a [redacted]

Además, la producción de GRUMA ha mostrado una tendencia general al alza, aumentando de [redacted] de TM en dos mil doce a [redacted] en dos mil veintidós, un incremento del [redacted]. Por su parte, la producción de MINSA ha experimentado una disminución, pasando de [redacted] TM en dos mil doce, a [redacted] en dos mil veintidós, una reducción del [redacted]

Esta disparidad constante y creciente subraya el liderazgo de GRUMA en la producción de HARINA DE MAÍZ en México. A pesar de que MINSA se mantiene como el segundo productor más importante, la diferencia en escala de producción entre ambas empresas es sustancial y se ha mantenido a lo largo de la década analizada, reflejando la solidez de la posición de GRUMA y los desafíos que enfrentan sus competidores para incrementar sus ventas.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 7 Producción anual de HARINA DE MAÍZ para GRUMA y MINSA, 2012-2022.[132]



Nota: No se grafica la información de 2023 dado que no se cuenta con información completa.

El análisis de los datos de producción de MINSA y HARI MASA durante los años de dos mil doce a dos mil veintidós, presentados en la siguiente ***Gráfica 8***, revela una diferencia significativa y constante entre el segundo y tercer productor más grande de HARINA DE MAÍZ en México. MINSA, como el segundo productor más importante, ha mantenido una producción consistentemente superior a las * TM anuales, con un rango que oscila entre * TM en dos mil doce y * TM en dos mil veintidós. Por otro lado, HARI MASA, el tercer productor, ha mostrado un crecimiento gradual pero constante, pasando de * TM en dos mil doce a * TM en dos mil veintidós.

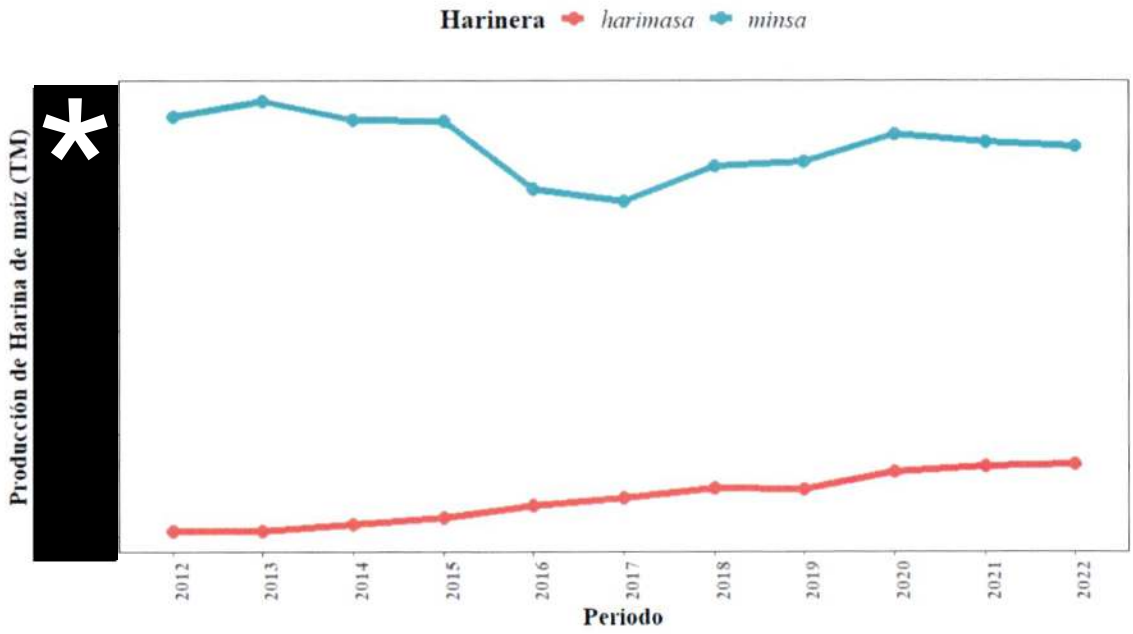
A pesar del crecimiento de HARI MASA, la brecha entre ambas empresas sigue siendo considerable. En dos mil doce, MINSA produjo aproximadamente * veces más que HARI MASA, es decir * TM frente a *. Aunque esta diferencia se ha reducido ligeramente hacia el final del dos mil veintidós, MINSA seguía produciendo * veces más que HARI MASA en dos mil veintidós.

[132] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mientras la producción de MINSA ha experimentado algunas fluctuaciones sin un crecimiento neto significativo, de hecho, disminuyó ligeramente de * TM en dos mil doce a * en dos mil veintidós; una reducción del *. HARI MASA ha mostrado un crecimiento constante, aumentando su producción en un * durante el mismo período de años.

Esta disparidad persistente entre MINSA y HARI MASA, así como la distancia aún mayor con respecto a productores más pequeños como MACSA, resalta la estructura jerárquica en la producción de HARINA DE MAÍZ en México. A pesar del crecimiento de HARI MASA, MINSA mantiene una ventaja considerable como el segundo productor más importante, aunque ambos están muy por detrás del líder del mercado, GRUMA.

Gráfica 8 Producción anual de HARINA DE MAÍZ para MINSA y HARI MASA, 2012-2022.[133]



Nota: No se grafica la información de 2023 dado que no se cuenta con información completa.

El análisis de los datos de producción de HARI MASA y MACSA, durante los años dos mil doce a dos mil veintidós revela una clara jerarquía en el mercado de HARINA DE MAÍZ en México, mostrando la diferencia significativa entre el tercer y cuarto productor más grande del sector. Lo cual se puede observar en la ***Gráfica 9***.

[133] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARI MASA, como el tercer productor más importante, ha mantenido una producción consistentemente superior a las [redacted] TM anuales, con un crecimiento constante desde [redacted] TM en dos mil doce hasta [redacted] TM en dos mil veintidós, lo que representa un aumento del [redacted] en este período. Por su parte, MACSA, el cuarto productor, ha mostrado un crecimiento aún más pronunciado en términos porcentuales, aunque partiendo de una base mucho menor. Su producción ha aumentado de [redacted] TM en dos mil doce a [redacted] TM en dos mil veintidós, lo que supone un incremento relevante del [redacted]

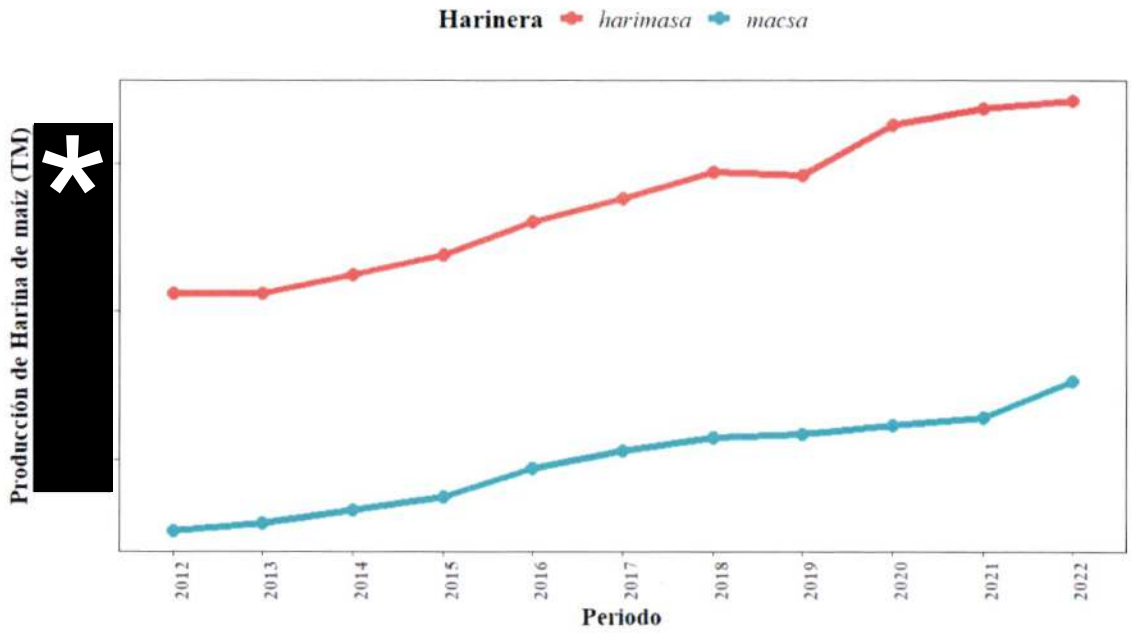
A pesar del notable crecimiento de MACSA, la brecha entre ambas empresas sigue siendo considerable. En dos mil doce, HARI MASA produjo aproximadamente [redacted] veces más que MACSA [redacted] TM frente a [redacted]. Aunque esta diferencia se ha reducido hacia el final del dos mil veintidós debido al rápido crecimiento de MACSA, HARI MASA seguía produciendo [redacted] veces más que MACSA en dos mil veintidós [redacted] TM frente a [redacted]

Mientras HARI MASA ha mantenido un crecimiento constante y sostenido, MACSA ha experimentado un crecimiento más acelerado, especialmente de dos mil doce a dos mil dieciséis. Sin embargo, a pesar de este rápido crecimiento, MACSA aún no ha logrado alcanzar los niveles de producción de HARI MASA.

Esta disparidad persistente entre HARI MASA y MACSA también subraya la estructura jerárquica en la producción de HARINA DE MAÍZ en México. Aunque MACSA ha logrado un crecimiento considerable, sigue existiendo una brecha significativa entre los tres principales productores (GRUMA, MINSA y HARI MASA) y el resto del mercado. Esto resalta los desafíos que enfrentan los productores más pequeños para ganar una mayor cuota de mercado en esta industria altamente concentrada.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 9 Producción anual de HARINA DE MAÍZ para HARI MASA y MACSA 2012-2022. [134]



Nota: No se grafica la información de 2023 dado que no se cuenta con información completa.

El análisis de los datos de producción de CARGILL, MACSA y SAN BLAS de dos mil doce a dos mil veintidós (que se observan en la ***Gráfica 10***) ofrece una perspectiva sobre la dinámica competitiva entre los productores de HARINA DE MAÍZ en México que no ocupan los primeros lugares del mercado.

CARGILL, que inicialmente ocupaba la cuarta posición en el mercado, mantuvo una producción constante de * * TM desde dos mil doce hasta dos mil quince. A partir de dos mil dieciséis, su producción mostró algunas fluctuaciones, alcanzando un pico de * * TM ese año, pero luego experimentó una tendencia general a la baja, cerrando en * * TM en dos mil veintidós, lo que representa una disminución del * * respecto a sus niveles de dos mil doce.

Por otro lado, MACSA ha mostrado un crecimiento constante y significativo entre dos mil doce y dos mil veintidós. Comenzando con una producción de * * TM en dos mil doce, MACSA logró aumentar su producción año tras año, alcanzando *

[134] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

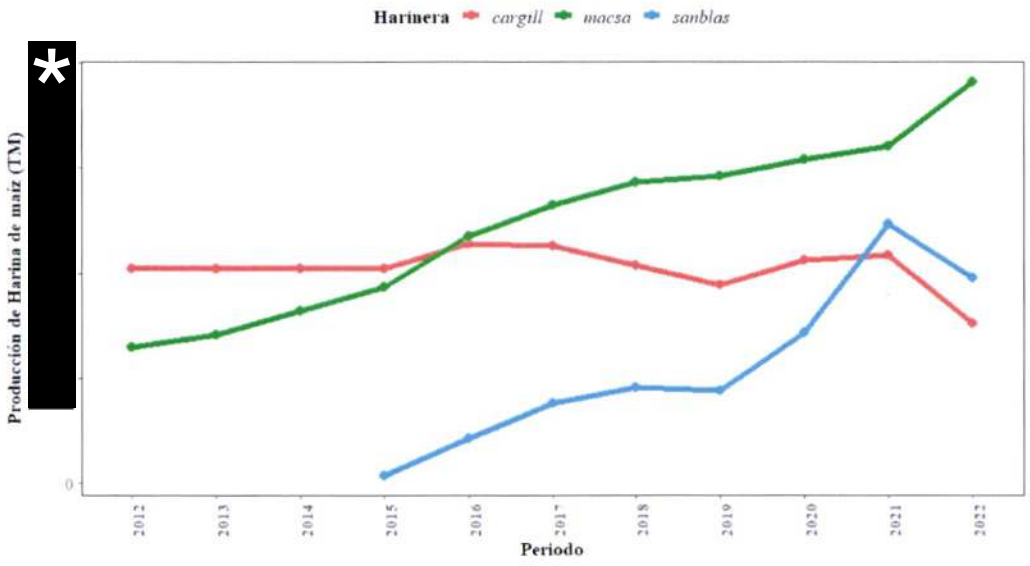
[redacted] TM en dos mil veintidós. Esto representa un impresionante crecimiento del [redacted] durante el período analizado.

SAN BLAS, por su parte, entró en el mercado en dos mil quince con una producción modesta de [redacted] TM. Sin embargo, la empresa experimentó un crecimiento exponencial en los años siguientes, alcanzando [redacted] TM en dos mil veintiuno, antes de disminuir ligeramente a [redacted] TM en dos mil veintidós. A pesar de esta ligera caída, SAN BLAS logró un crecimiento impresionante del [redacted] desde su entrada en el mercado hasta dos mil veintidós.

Es notable cómo las trayectorias de MACSA, CARGILL y SAN BLAS se han cruzado a lo largo del tiempo. MACSA, que inicialmente producía menos que CARGILL, superó a esta última en dos mil dieciséis y ha mantenido su ventaja desde entonces. SAN BLAS, a pesar de su entrada tardía en el mercado, logró superar a CARGILL en dos mil veinte y se ha mantenido por encima desde entonces.

Estos datos ilustran variaciones a nivel nacional en la producción de HARINA DE MAÍZ peculiares entre los jugadores con mucho menor producción que GRUMA, MINSA y HARI MASA.

Gráfica 10 Producción anual de HARINA DE MAÍZ para MACSA, SAN BLAS y CARGILL, 2012-2022.[135]



[135] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.4 Producción de harina***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Nota: No se grafica la información de 2023 dado que no se cuenta con información completa. 2/ Incluye a DEL CAMPO quien operó de 2015 [redacted] sin embargo, solo se cuenta con información de ellos para 2018 y 2019.

Por último, de la ***Gráfica 11*** se analizan los datos de producción de las 11 (once) harineras restantes que han participado en el mercado de dos mil doce a dos mil veintidós. En ella, se revela una variedad de trayectorias y niveles de producción. CARGILL, una de las empresas más establecidas, como ya se mencionó previamente, comenzó con una producción de [redacted] TM en dos mil doce y terminó produciendo [redacted] TM en dos mil veintidós.

BLANCAS, otra harinera con presencia constante, mostró una tendencia general a la baja. Comenzó con [redacted] TM en dos mil doce y terminó con [redacted] TM en dos mil veintidós, una disminución del [redacted].

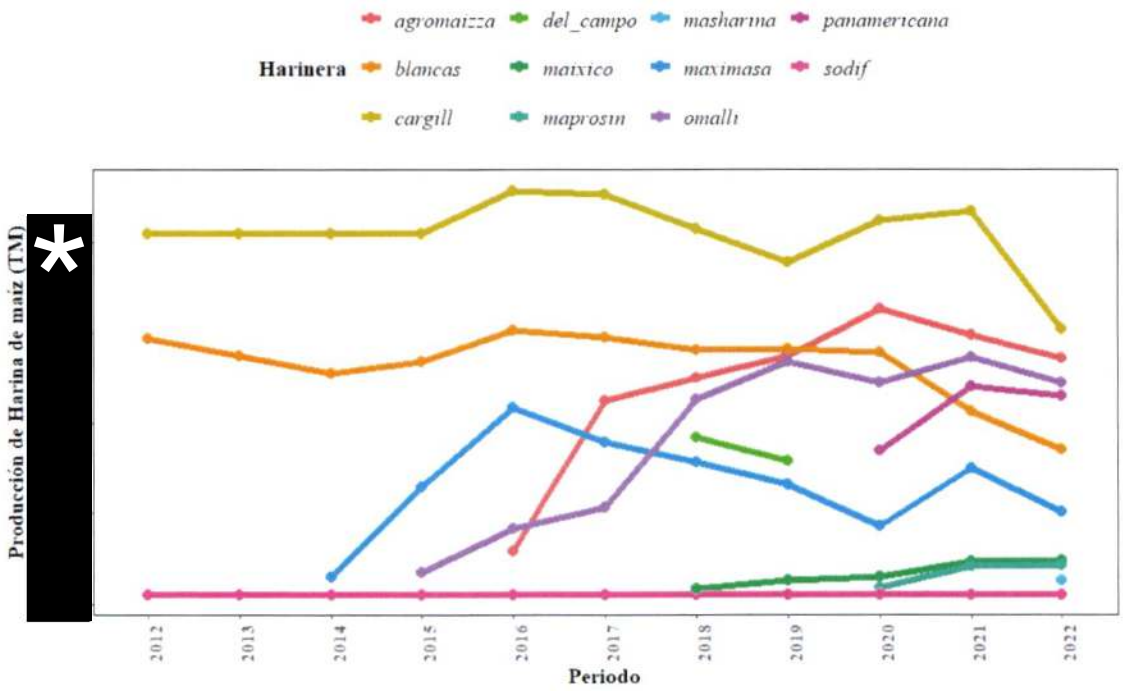
AGROMAIZZA entró en el mercado en dos mil dieciséis con [redacted] TM y creció rápidamente, alcanzando [redacted] TM en dos mil veintidós, un aumento de casi [redacted] en seis años. Por su parte, OMALLI, que apareció en dos mil quince, mostró un crecimiento significativo, pasando de [redacted] TM a [redacted] TM en dos mil veintidós.

MAXIMASA y PANAMERICANA mostraron fluctuaciones importantes en su producción a lo largo de los años. Por otro lado, SODIF mantuvo una producción constante de [redacted] TM durante los años dos mil doce a dos mil veintidós, lo que sugiere una estrategia de nicho o una capacidad de producción limitada.

Otras empresas como MAIXICO, MAPROSIN, DEL CAMPO y MAS HARINA tuvieron una presencia más breve o una producción más modesta en comparación con las mencionadas anteriormente.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 11 Producción anual de HARINA DE MAÍZ para CARGILL y demás harineras de menor tamaño, 2012-2022. [136]



Nota: 1/ No se grafica la información de dos mil veintitrés, dado que no se cuenta con información completa.

En conclusión, el análisis de la producción de HARINA DE MAÍZ durante los años dos mil doce a dos mil veintidós revela un panorama de contrastes pronunciados, donde GRUMA se destaca como el líder del sector.

La diferencia entre GRUMA y su competidor más cercano es importante. Mientras GRUMA mantuvo una producción anual que superaba los * de TM, el segundo lugar, MINSA, apenas alcanzaba alrededor de * TM en sus mejores años. Esta brecha ya significativa se amplía aún más cuando se compara con el tercer lugar, representado por empresas como MACSA o CARGILL, cuya producción oscilaba entre * y * * TM anuales.

La disparidad se vuelve aún más evidente al considerar el resto de las harineras en el mercado. Aunque se observa la entrada de nuevos competidores y el crecimiento de algunas harineras más pequeñas, como AGROMAIZZA, OMALLI o SAN BLAS, sus volúmenes de producción siguen siendo una fracción minúscula en comparación con GRUMA. Incluso las harineras que mostraron un

[136] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.4 Producción de harina"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

crecimiento relevante en términos porcentuales apenas logran acercarse a una décima parte de la producción del líder del mercado.

Es importante destacar que, a pesar de la dinámica competitiva observada entre las empresas más pequeñas, con algunas mostrando crecimientos significativos y otras experimentando declives, el liderazgo de GRUMA en el mercado permanece incontestado. La entrada de nuevos competidores y el crecimiento de algunos actores existentes, aunque notables en sí mismos, no han retado de forma importante la posición de GRUMA.

Esta situación subraya la naturaleza de la producción de HARINA DE MAÍZ en México, con un claro líder y una amplia franja de competidores más pequeños a nivel nacional.

2.2.1.6 Producción de diferentes tipos de HARINA DE MAÍZ

Las harineras producen diferentes tipos de HARINA DE MAÍZ para cubrir las diferentes necesidades de sus clientes. Estas diferencias pueden variar según el uso que vaya a darse a la HARINA DE MAÍZ, así como la región geográfica en la que encuentre el cliente, ya que el clima y usos y costumbres del lugar pueden influir en el tipo de HARINA DE MAÍZ a consumir para que el producto tenga el desempeño esperado. Por ello, las HARINAS pueden variar según sus atributos en cuanto a su granulometría, color, rendimiento o si tienen o no conservadores.

Por ejemplo, GRUMA manifestó que "(…) *todas las harinas se han desarrollado para atender necesidades específicas requeridas por los clientes y conforme a los gustos de los consumidores*",[137] mientras que MINSA señaló que "(…) *cada cliente consume una marca de harina por sus atributos* [redacted] *de acuerdo con sus necesidades*".[138] GRUMA manifestó que cuenta con 2 (dos) categorías: harinas en presentación de paquete de 1 (un) kilogramo y harinas en presentación de granel en sacos de 20 (veinte) kilogramos o mayores cantidades.[139] Respecto a las HARINAS en paquete, las clasifica en:

[redacted][140]

Por otro lado, respecto de las HARINAS de granel, las agrupa en los siguientes tipos:

[redacted]

[137] Folio 8823 del EXPEDIENTE.
[138] Folio 8494 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Respuesta*", contenido dentro de la subcarpeta "*08*".
[139] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta electrónica denominada "*PUNTO 41*", archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*".
[140] Ídem.

[redacted]

[redacted]".[141]

MINSA, por su parte, indicó que clasifica las harinas que produce según sus atributos:

[redacted]

[redacted]énfasis de origen]".[142]

MAS HARINA indicó que en su caso:

[redacted]

[redacted][143]

PANAMERICANA produce "[redacted]",[144] cuya principal diferencia está "[redacted]".[145]

MAIXICO manifestó que produce "[redacted]

[redacted]

[141] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta electrónica denominada "*PUNTO 41*", archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*".
[142] Folio 8494 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Respuesta*", contenido dentro de la subcarpeta "*08*".
[143] Folio 724 del EXPEDIENTE.
[144] Folio 6397 del EXPEDIENTE.
[145] Ídem.

[redacted][146]

Estas manifestaciones muestran que es común que las harineras produzcan diferentes tipos de HARINA para los diferentes usos que vayan a tener, así como para necesidades que tengan los clientes, y en función de ello es que tiene diferentes características o propiedades.

Adicionalmente, algunas harineras han desarrollado la capacidad de realizar "trajes a la medida" para clientes específicos, lo cual se ha convertido en un factor crucial para su competitividad en el mercado. La importancia de esta adaptabilidad se evidencia en casos como el de GRUMA, que se ha posicionado como "[redacted]" de [redacted], siendo el único AGENTE ECONÓMICO capaz de abastecer las cantidades de harina con las especificaciones solicitadas por dicho cliente.[147] JUAN CARLOS MORENO resaltó el crecimiento de MINSA en la capacidad de producir varios tipos de HARINAS DE MAÍZ: "(…) [redacted]".[148]

Sin embargo, está personalización conlleva desafíos operativos. En algunos casos, incluso las harineras requieren parar la producción, en sus plantas de producción para poder hacer los ajustes necesarios para que en el mismo periodo puedan producir varios tipos de HARINA DE MAÍZ. Un caso es MINSA, cuando se le preguntó a JUAN CARLOS MORENO si "[redacted] (…) [énfasis de origen]",[149] explicó que "[redacted]".[150] Sin embargo, a pesar de esto "(…) [redacted]".[151] Por otra parte, cuando se le preguntó a JUAN RAMÓN HERNÁIZ: "[redacted]",[152] respondió que es "[redacted]".[153]

Estas declaraciones demuestran que la elaboración de productos personalizados es una decisión estratégica que las harineras deben evaluar cuidadosamente, considerando factores de factibilidad y rentabilidad. A pesar de los desafíos, la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de los clientes se ha convertido en un factor diferenciador crucial en el mercado de la HARINA DE MAÍZ, permitiendo a las empresas asegurar clientes importantes y mantener su competitividad.

---

[146] Folio 3519 del EXPEDIENTE.
[147] Folio 7755 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuesta 8. Portada y texto*".
[148] Folio 9135 del EXPEDIENTE.
[149] Ídem.
[150] Ídem.
[151] Ídem.
[152] Folio 9268 del EXPEDIENTE.
[153] Ídem.

2.2.1.7. Usos de la HARINA DE MAÍZ

Las HARINAS DE MAÍZ se utilizan principalmente para la elaboración de tortillas, siendo este su uso más común. En segundo lugar, se emplean en la producción de frituras. Además, para tostadas, y tamales, así como en la elaboración de otros productos alimenticios. Las propiedades de los diferentes tipos de harinas, como su olor, sabor, consistencia, textura, duración y flexibilidad, pueden variar según el uso que el cliente les dé para elaborar el producto final. En este sentido, algunos de los tipos de harina según sus usos y sus características son los siguientes:

Tabla 3 Usos y características de las HARINAS DE MAÍZ

Uso de la HARINA	Características de la HARINA
Elaboración de tortillas	Estas harinas tienden a ser más finas, o de una granulometría estándar, y suelen estar adicionadas con vitaminas, minerales, conservadores y en algunos casos aditivos como colorantes, texturizantes y saborizantes, para que las tortillas tengan mejor sabor, y una mayor resistencia y vida en anaquel.[154]
Elaboración de frituras	Harinas usadas para producir botana tipo churros, totopos y tostadas. Esta harina tiene partículas más gruesas. [155]
Elaboración de tamales	HARINA DE MAÍZ y granulación especial para tamales, fortificada y de amasado sencillo, es para manejo en equipos de baja y media velocidad.[156]
Para uso domestico	Es HARINA DE MAÍZ usada para elaborar tortillas, frituras y tamales, comercializada en presentaciones de 1 (un) kilogramo en tiendas de autoservicio y conveniencia. Adicionalmente, también es adquirida por el gobierno para los programas de asistencia social, y también se suele comercializar en paquetes de 1 (un) kilogramo (paquetes SEGALMEX/DICONSA) para su uso doméstico.

2.2.2. Distribución de HARINA DE MAÍZ en México.

La distribución de HARINA DE MAÍZ es una actividad fundamental que complementa los procesos de producción y comercialización en la industria harinera. Esta función logística es llevada a cabo principalmente por las harineras, que son las empresas productoras de HARINA DE MAÍZ, y consiste

---

[154] Folios 3519 y 4035 del EXPEDIENTE. Del último folio referido, el archivo electrónico denominado "*ANEXO 41*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 41*", y folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 42. Minsa y Minsa Comercial*", contenido dentro de la subcarpeta "*42*".

[155] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 42. Minsa y Minsa Comercial*", contenido dentro de la subcarpeta "*42*".

[156] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*Catálogo Paquete*" y "*Catálogo Granel*" contenidos dentro de la carpeta "*PUNTO 41*".

en el conjunto de operaciones que permiten entregar sus productos a los clientes finales de manera eficiente y oportuna.[157]

La distribución juega un papel crucial en la cadena de valor, ya que asegura que el producto terminado llegue a su destino en condiciones óptimas y dentro de los plazos establecidos.[158] Para lograr esto, las harineras emplean diversas estrategias y canales de distribución, que pueden incluir el uso de infraestructura propia, como plantas de producción y CEDI, así como la contratación de servicios de terceros transportistas.

Aunque las harineras son las responsables principales de la distribución, en muchos casos se apoyan en empresas de transporte externas para llevar la harina hasta los clientes. Esta colaboración con terceros transportistas les permite a las harineras optimizar costos, mejorar la eficiencia en la entrega y adaptarse a las diferentes necesidades de volumen y ubicación de sus clientes. Así lo expresó CARGILL: "(…) [los diferentes canales de distribución operan en] *función de la demanda de sus clientes, Cargill busca ofrecerles alternativas que se ajusten a su operación buscando maximizar la eficiencia y tiempos de entrega en pro de mejorar la experiencia del cliente*".[159]

En este sentido, [160] En este proceso, las harineras enfrentan un problema de optimización, como lo indica la siguiente declaración: "[161] Para abordar este desafío, las harineras cuentan con personal específico cuya función es programar y coordinar las entregas de los terceros transportistas. Por ejemplo, GRUMA señala lo siguiente:

[162]

La distribución de HARINA DE MAÍZ, por lo tanto, es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y una gestión eficiente de recursos, con el objetivo final de satisfacer las demandas del mercado y mantener la competitividad de las harineras en la industria.

2.2.2.1 Infraestructura utilizada para distribuir HARINA DE MAÍZ

La cobertura geográfica es un factor determinante en la distribución y venta de HARINA DE MAÍZ. Cuanto mayor sea el alcance territorial de una harinera, mayores serán sus oportunidades de incrementar sus ventas. En principio, la HARINA DE MAÍZ

[157] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.pdf*".
[158] Folio 3685 del EXPEDIENTE.
[159] Folio 7349 del EXPEDIENTE.
[160] Folios 4923 y 7368 del EXPEDIENTE.
[161] Folio 4924 del EXPEDIENTE.
[162] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 45.pdf*".

[redacted].[163] Sin embargo, para alcanzar una mayor expansión, las harineras pueden apoyarse en el establecimiento estratégico de uno o más CEDI. Como señaló GRUMA, los CEDI "[redacted]".[164] Esto implica que, a mayor número de CEDI, mayor será la cobertura que una planta de producción puede alcanzar.

Los CEDI son particularmente útiles para atender a clientes con demandas específicas. Por ejemplo, MINSA indicó que "[redacted].[165] Esto demuestra cómo los CEDI permiten a las harineras adaptarse a las necesidades variadas de sus clientes.

La elección de distribuir por CEDI o planta depende de varios factores. Uno de ellos es el tamaño del pedido. Algunas harineras con mayor capacidad de producción eligen la distribución por planta para pedidos de mayor volumen. Sobre ello, GRUMA manifestó que "[redacted]"[166] De manera similar, MINSA indicó que "[redacted]".[167] Estas manifestaciones ilustran cómo las harineras adaptan sus estrategias de distribución según el volumen de los pedidos, utilizando la distribución directa desde la planta para optimizar costos en el caso de grandes volúmenes.

La infraestructura de distribución varía significativamente entre las harineras, como se puede observar en la ***Tabla 4***. Esta tabla muestra el número total de CEDI y cuántos de estos son arrendados para cada harinera en el mercado.

Tabla 4 Número de CEDI totales y en arrendamiento de las harineras

Harinera	Número de CEDI totales	Número de CEDI en arrendamiento
GRUMA[168]	[redacted]	[redacted]
MINSA[169]	[redacted]	[redacted]
HARI MASA[170]	[redacted]	[redacted]
BLANCAS[171]	[redacted]	[redacted]
MACSA[172]	[redacted]	[redacted]

[163] Ídem.
[164] Ídem.
[165] Folio 5502 del EXPEDIENTE.
[166] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 45.pdf*".
[167] Folio 5502 del EXPEDIENTE.
[168] Folio 3723 del EXPEDIENTE.
[169] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54.1 Bodegas*".
[170] Folios 6846, 6847 y 6849 del EXPEDIENTE.
[171] Folio 6388 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Tabla 5. Infraestructura para la distribución [sic] de harina de Maiz.xlsx*".
[172] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles.xlsx*".

Harinera	Número de CEDI totales	Número de CEDI en arrendamiento
MAS HARINA[173]	*	*
SAN BLAS[174]	*	*
CMG[176]	*	*
PANAMERICANA[177]	*	*
CARGILL[178]	*	*
OMALLI[179]	*	*
MAXIMASA[180]	*	*
SODIF[181]	*	*
MAIXICO[182]	*	*

Como se evidencia en la ***Tabla 4***, existe una gran disparidad en la cantidad de CEDI entre las harineras. Mientras que GRUMA y MINSA cuentan con * y * CEDI respectivamente, otras como CARGILL, OMALLI, MAXIMASA, SODIF y MAIXICO * * Esta diferencia refleja las distintas estrategias de distribución adoptadas por cada empresa, posiblemente influenciadas por su tamaño, capacidad financiera y cobertura geográfica deseada. Otro aspecto notable es que la gran mayoría de los CEDI son arrendados. De hecho, * * * Esta preferencia por el arrendamiento sobre la propiedad podría indicar una estrategia para reducir los costos fijos y mantener la flexibilidad operativa.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece contar con una amplia red de CEDI, no todas las harineras poseen la misma infraestructura de distribución debido a los altos costos asociados. La implementación implica costos adicionales significativos para las harineras. Como resultado, no todas cuentan con este tipo de infraestructura. MINSA, por ejemplo, ilustra la complejidad de este proceso de decisión al realizar un exhaustivo análisis de rentabilidad antes de abrir un nuevo CEDI. Este análisis incluye la evaluación de diversos factores económicos y operativos:

*

[173] Folio 1468 del EXPEDIENTE.
[174] Folios 1092 y 1093 del EXPEDIENTE.
[175] SAN BLAS manifestó que cuenta con 2 (dos) bodegas, una en arrendamiento, y otra la usa por medio de un comodato a título gratuito. Folios 1092 y 1093 del EXPEDIENTE.
[176] Folios 513 y 514 del EXPEDIENTE.
[177] Folio 6445 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Contestación COFECE Tablas.xlsx*", pestaña "*Tabla 5*".
[178] Folio 7375 del EXPEDIENTE.
[179] Folio 889 del EXPEDIENTE.
[180] Folios 1178 y 1950 del EXPEDIENTE.
[181] Folios 1592 y 1593 del EXPEDIENTE.
[182] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Contestación Expediente IEBC-004-2022 Oficio COFECE-AI-DGMR-2023-067*", página veintitrés.

[redacted][183]

Esta meticulosa evaluación subraya la importancia de considerar cuidadosamente la viabilidad económica de cada CEDI. De hecho, la gestión eficiente de estos centros es tan crucial que, durante dos mil doce a dos mil veintidós, [redacted][184]

2.2.2.2 Ubicación y características de los CEDI

La ubicación estratégica de los CEDI es crucial para la eficiencia operativa de las harineras. Estos centros deben equilibrar dos factores aparentemente contradictorios: estar alejados de zonas residenciales para facilitar el arribo de camiones pesados, pero a su vez mantener cercanía con las zonas de consumo.[185] MACSA destaca los criterios para la ubicación de sus CEDI: proximidad a zonas con mayor consumo de HARINA DE MAÍZ, mejora en la atención al cliente, ubicación estratégica para la marca y disponibilidad de infraestructura adecuada.[186]

Por su parte, MINSA proporciona una lista más detallada de requisitos técnicos:

[redacted][187]

Además de la ubicación, los CEDI deben cumplir con estrictos requisitos de infraestructura e inocuidad:

[redacted]

[183] Folio 4937 del EXPEDIENTE.
[184] Folios 4888 y 5487 del EXPEDIENTE.
[185] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 59*", página tres.
[186] Folios 7111 y 7112 del EXPEDIENTE.
[187] Folios 4936 y 4937 del EXPEDIENTE.

[redacted][188]

La distribución geográfica de los CEDI varía significativamente entre las harineras, como se puede observar en los siguientes mapas en los que se observa esta infraestructura de distribución de las harineras con mayor número de CEDI:

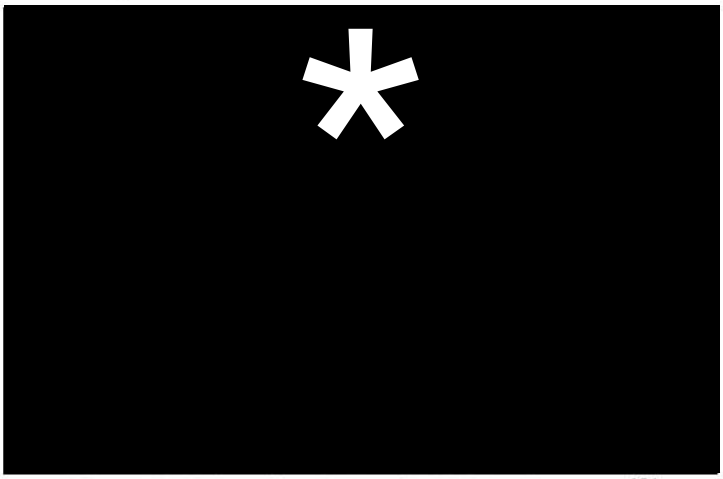
Mapa 3 Ubicación de los CEDI de HARI MASA.[189]

[redacted]

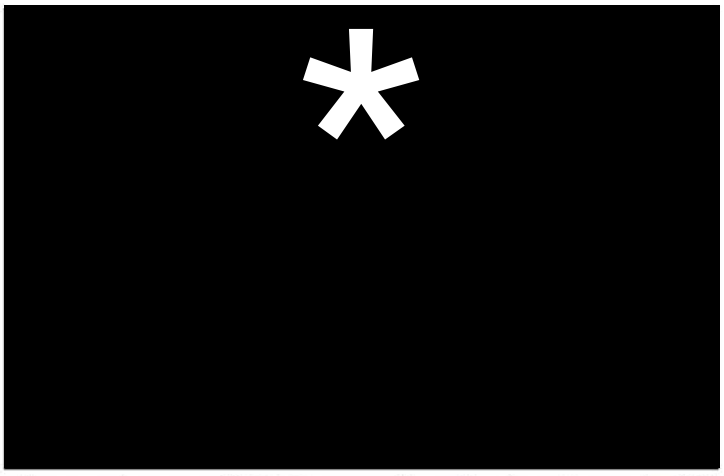
----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[188] Folio 4937 del EXPEDIENTE.
[189] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.5 Ubicación CEDI***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 4 Ubicación de los CEDI de MINSA.[190]



Mapa 5 Ubicación de los CEDI de GRUMA.[191]



La tabla y mapas previos revelan que GRUMA posee la red más extensa de CEDI, MINSA mantiene una presencia significativa, aunque menor a GRUMA y las harineras de menor capacidad productiva tienen pocos o ningún CEDI.

La ubicación estratégica de las plantas de producción de HARINA DE MAÍZ y CEDI es un factor determinante en los costos de transporte de la HARINA. Una red bien distribuida de CEDI permite a las harineras optimizar sus rutas de distribución, reducir tiempos de entrega y, en última instancia, ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Esta diferencia en la capacidad de mantener una red extensa de CEDI puede representar una ventaja competitiva significativa para las harineras más grandes, permitiéndoles una mayor eficiencia en la distribución y potencialmente menores costos operativos a largo plazo.

[190] Ídem.
[191] Ídem.

2.2.2.4 Transporte y Distribución

El transporte y la distribución son componentes críticos en la cadena de suministro de las harineras. La mayoría de las harineras optan por subcontratar sus servicios de transporte, aunque algunas mantienen una flota propia o utilizan un modelo mixto. A continuación, se detalla la situación de cada harinera:

- GRUMA: [redacted][192]
- MINSA: [redacted][193]
- MACSA: [redacted][194]
- PANAMERICANA: [redacted][195]
- CARGILL: [redacted][196]
- HARI MASA: [redacted][197]
- MAXIMASA: [redacted][198]
- SAN BLAS: [redacted][199]
- CMG:[200] [redacted][201]
- OMALLI: [redacted][202]

---

[192] Folio 5218 del EXPEDIENTE.
[193] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*11 Formalización contratos comerciales. Distribuidores Presentación*". Páginas dos y seis.
[194] Folio 7102 del EXPEDIENTE.
[195] Folio 6397 del EXPEDIENTE.
[196] Folio 7366 del EXPEDIENTE.
[197] Folio 8060 del EXPEDIENTE.
[198] Folios 1178 y 1950 del EXPEDIENTE.
[199] Folio 1104 del EXPEDIENTE.
[200] [redacted]
[201] Folio 997 del EXPEDIENTE.
[202] Folio 889 del EXPEDIENTE.

- BLANCAS: [redacted][203]. [redacted][204]

Esta diversidad en los modelos de transporte y distribución refleja las diferentes estrategias y capacidades de las harineras en el mercado. Mientras que las empresas más grandes tienden a utilizar una combinación de transporte propio y tercerizado, las empresas más pequeñas suelen depender completamente de servicios de transporte externos.

2.2.2.5 Modalidad de entrega y pago de transporte

Las harineras ofrecen diversas modalidades de distribución y pago de transporte, que se reflejan en los "*incoterms*"[205] utilizados. [redacted][206]

[redacted]

Estas modalidades varían según la harinera y el tipo de cliente, y han evolucionado a lo largo de los años analizados, que abarcan desde dos mil doce a dos mil veintidós. El esquema "[redacted]" permite que el cliente se presente en la planta o bodega para trasladar su pedido con sus propios medios. Este método ofrece ventajas para ciertos clientes, pero su uso varía significativamente entre las diferentes harineras.

SAN BLAS, una harinera de pequeña escala menciona que el volumen transportado bajo el esquema "[redacted]", es mínimo. Este método es utilizado principalmente por clientes que tienen sus propios medios de transporte y se ubican cerca de la infraestructura de distribución. La ventaja principal para estos clientes es la inmediatez, ya que no tienen que esperar a que la harinera entregue su pedido.

[redacted]

---

[203] Folio 6211 del EXPEDIENTE.
[204] Folio 8613 y 8608 del EXPEDIENTE.
[205] Incoterm (término tradicionalmente usado en comercio internacional) es una regla que define las responsabilidades de compradores y vendedores. Estos términos establecidos en un contrato especifican quién es responsable de los costos y riesgos asociados con el transporte de mercancías, así como el punto en el que la responsabilidad se transfiere del vendedor al comprador.
[206] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NUMERAL XVI--*", contenido en la carpeta "*NUMERAL XVI*", página seis.

[redacted][207]

En contraste, GRUMA muestra una tendencia decreciente en el uso del esquema "[redacted]", a lo largo de los años que abarcan de dos mil doce a dos mil veintitrés. Según la ***Tabla*** 5, el porcentaje de HARINA DE MAÍZ comercializada bajo este esquema disminuyó del [redacted] en dos mil doce al [redacted] en dos mil veintitrés. Simultáneamente, el volumen entregado por transportista externo (que correspondería al Incoterm "[redacted]" aumentó significativamente, pasando del [redacted] en dos mil doce al [redacted] en dos mil veintitrés.

Tabla 5 Porcentaje de HARINA comercializado por medio del esquema "[redacted]" y [redacted][208]

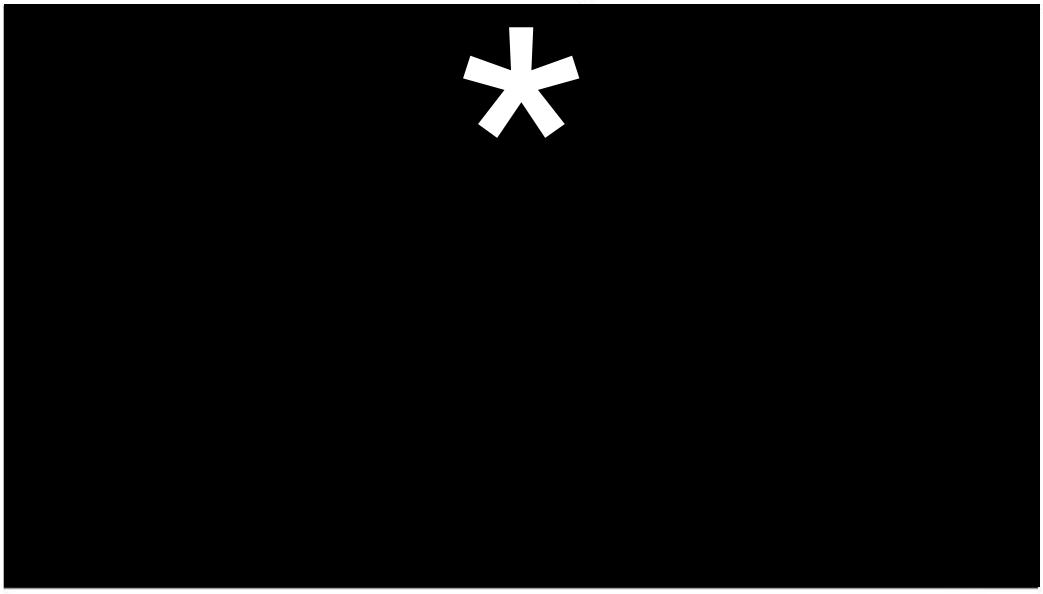
Año	[redacted]
[redacted]	

GRUMA señala que los clientes a los que entrega con [redacted] son clientes IMyT muy pequeños, mientras que esta autoridad observa que los clientes que utilizan el esquema "[redacted]", son ventas a clientes con gran tamaño.[209]

MINSA presenta un panorama diferente. La ***Tabla 6*** muestra un aumento en el volumen enviado bajo el esquema [redacted], pasando del [redacted] en dos mil doce al [redacted] en dos mil veintitrés.

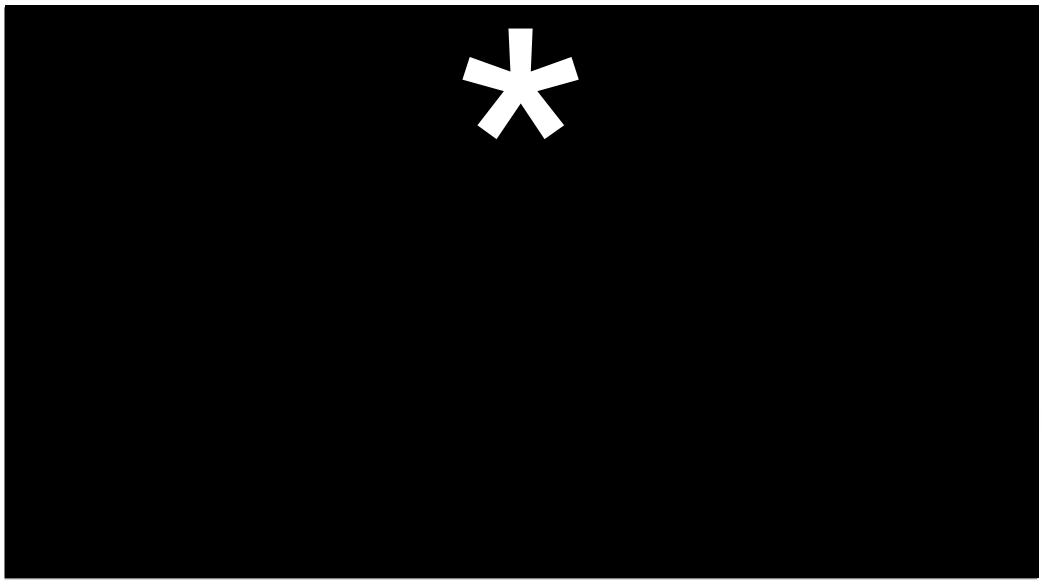
[207] Folio 9400 del EXPEDIENTE.
[208] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 45.pdf*".
[209] Folio 2964 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*01. GRUMA REPORTE 2022.PDF*".

Tabla 6 Canales de distribución por planta en MINSA[210]



En cuanto a la distribución por CEDI, la ***Tabla 7*** muestra un aumento aún más pronunciado en el volumen que el [redacted], pasando del [redacted] en dos mil doce al [redacted] en dos mil veintitrés.

Tabla 7 Canales de distribución por CEDI en MINSA[213]



[210] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo XXII. Minsa y Minsa Comercial.xlsx*".
[211] Los datos fueron proporcionados por Minsa y se observa que la suma total no alcanza el 100% (cien por ciento)
[212] Ídem.
[213] Ídem.

[redacted]

Casos particulares son OMALLI y MAXIMASA. OMALLI realiza la mayor parte de su distribución mediante el esquema [redacted], aunque utiliza distribuidores para este tipo de ventas.[214] MAXIMASA, por su parte, no distribuye en absoluto, dejando que los clientes se abastezcan directamente en sus instalaciones, lo que correspondería a [redacted][215]

2.2.2.6 Conclusión

Se observa que a medida que las harineras cuentan con una mayor capacidad productiva, cuentan también con una mayor diversidad de infraestructura y canales para distribuir sus productos. Una mayor infraestructura les permite, además, como se verá en las siguientes secciones, llegar a más clientes, incluso si se localizan lejanos de las plantas.

Los CEDI actúan como una infraestructura para acercar la harina a los clientes finales. Sin embargo, se observó que para abrir un CEDI se tienen que considerar aspectos relevantes como la proyección de ventas.

La necesidad de tener distintos canales de distribución se relaciona además con la heterogeneidad de clientes con los que cuentan las harineras y sus preferencias, en la siguiente sección se analizarán los tipos de clientes, así como sus necesidades específicas.

2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México

La comercialización de HARINA DE MAÍZ es una actividad económica fundamental que complementa y cierra el ciclo de la cadena de valor en la industria harinera. Esta actividad engloba todas las estrategias y acciones que las empresas harineras implementan para vender sus productos a los consumidores finales.

La comercialización es el eslabón final que conecta la producción y la distribución con el mercado, permitiendo que el producto llegue efectivamente a manos de quienes lo necesitan y están dispuestos a adquirirlo. En el caso específico de la HARINA DE MAÍZ, en gran medida, son las mismas harineras las que, después de producir el producto, asumen la responsabilidad de su comercialización. Esta integración vertical les permite tener un control más directo sobre todo el proceso, desde la fabricación hasta la venta final.

[214] Folio 889 del EXPEDIENTE.
[215] Folio 1178 del EXPEDIENTE.

Las actividades de comercialización incluyen, pero no se limitan a, la identificación y segmentación de clientes potenciales, el desarrollo de estrategias de marketing y publicidad, la fijación de precios, la negociación con clientes, la gestión de ventas y el servicio post-venta.[216,217] Además, implican la creación y mantenimiento de canales de venta, ya sean directos o a través de intermediarios, así como la implementación de programas de fidelización y la adaptación constante a las cambiantes necesidades del mercado.[218] Finalmente, la comercialización también incluye la inversión y desarrollo de marcas; el posicionamiento de la marca en el mercado nacional; y la asociación con distribuidores de productos similares que permitan comercializar los productos a los clientes finales.[219]

En esta sección se desarrollará, en primer lugar, cómo funcionan los canales de comercialización para vender HARINA DE MAÍZ, ya sea a través del canal directo o ventas con producto a bordo por medio de su propio personal o incluso por medio de esquemas de distribuidores o comercializadores. En segundo lugar, se presentan los tipos de clientes de las harineras y las características de cada uno de estos tipos de clientes, así como las presentaciones que prefieren. En tercer lugar, se desarrolla cómo funcionan las negociaciones con los clientes, pues con algunos se negocian contratos, aunque con la mayoría no se establecen a menos que exista algún apoyo. Asimismo, se muestra que, frente a algunos clientes grandes, las harineras tienen menos poder de negociación. Finalmente, se presenta la importancia y el funcionamiento de la fuerza de ventas de las harineras.

2.2.3.1 Canales de venta

En la industria de la HARINA DE MAÍZ en México, las empresas harineras han desarrollado diversos canales de venta para llegar eficientemente a sus clientes. Estos canales se pueden clasificar principalmente en tres categorías:

- **Venta directa:** Donde la harinera utiliza su propia fuerza de ventas para comercializar el producto directamente a los clientes finales.
- **Venta a través de distribuidores o comercializadores:** Donde terceros actúan como intermediarios entre la harinera y el cliente final.
- **Venta con producto a bordo (VPA):** Un modelo donde vendedores de la empresa cargan el producto y lo venden directamente en ruta.[220]

---

[216] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12.pdf*", página cuatro.
[217] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*".
[218] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12*", página cuatro.
[219] Folio 995 del EXPEDIENTE.
[220] El VPA combina elementos de dos modelos tradicionales de venta, venta directa y venta a través de distribuidores o comercializadores, por las siguientes razones:
- Inventario móvil: A diferencia de la venta directa tradicional donde se toman pedidos para entrega posterior, el VPA permite ventas inmediatas.
- Flexibilidad en rutas: Los vendedores pueden ajustar sus rutas y clientes diariamente, combinando la planificación de la venta directa con la adaptabilidad de un distribuidor.

La elección y combinación de estos canales varía entre las harineras, dependiendo de factores como su tamaño, capacidad logística, segmento de mercado objetivo y estrategia comercial. A continuación, se analizará cómo las principales harineras en México implementan estos canales de venta, destacando las similitudes y diferencias en sus enfoques.

La venta directa es el canal más utilizado por las harineras para comercializar la HARINA DE MAÍZ. GRUMA comercializa su HARINA DE MAÍZ a través de una estructura propia de fuerza de ventas.[221] Utiliza un sistema de [redacted] de sus clientes, los cuales son atendidos por [redacted] ejecutivos de venta que, por lo menos, [redacted][222] Por su parte, MINSA emplea un [redacted], en el que un [redacted] Este método ha representado entre el [redacted] en su punto más bajo en dos mil veinte; y el [redacted] en su punto más alto en dos mil diecinueve, de sus ventas entre dos mil doce y dos mil veintitrés.[223]

HARI MASA, por su parte, describió que "[redacted] (…)".[224]

BLANCAS[225] [redacted] Por último, respecto de DEL CAMPO, HUMBERTO GARZA señaló que, [redacted][226]

En cuanto al canal VPA, este canal ha ganado importancia en los últimos años, combinando elementos de venta directa y distribución móvil. Diversas empresas señalan que el sistema de VPA

- Venta y entrega simultáneas: Une la función de venta (típica de la venta directa) con la entrega inmediata (característica de la distribución).
- Control directo con flexibilidad de distribuidor: La empresa mantiene el control directo sobre las ventas, pero ofrece la flexibilidad de un sistema de distribución.
- Oportunidades de venta no planificadas: Permite aprovechar ventas espontáneas, como un distribuidor, pero manteniendo la relación directa con el cliente.

Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*"; Folio 4889 del EXPEDIENTE; y Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*06 Lanzamiento de la estructura comercial. Vendedor Producto a Bordo*", carpeta "*11*", subcarpetas "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*" y "*06 Lanzamiento de la estructura comercial. Vendedor Producto a Bordo*".

[221] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12.pdf*"

[222] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".

[223] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*", páginas cuarenta y tres y cuarenta y cuatro.

[224] Folios 6798 al 6799 del EXPEDIENTE.

[225] Folio 6211 del EXPEDIENTE.

[226] Folio 5593 del EXPEDIENTE.

ofrece varias ventajas significativas para las harineras. En primer lugar, proporciona flexibilidad, permitiendo a los vendedores ajustar rápidamente sus rutas y las cantidades de producto según la demanda diaria. Esto se traduce en una capacidad de respuesta ágil a las fluctuaciones del mercado y las necesidades cambiantes de los clientes.

Toda vez que este canal de venta reúne las ventajas del canal de venta directo y mediante distribuidores terceros, facilita enormemente el alcance a clientes en áreas menos accesibles o con patrones de compra irregulares. Esta característica es particularmente valiosa en un país con una geografía tan diversa como México, donde muchas comunidades pueden estar alejadas de las rutas de distribución tradicionales.[227] Los vendedores equipados con producto a bordo pueden atender eficazmente a estos clientes, mejorando así la cobertura del mercado.

Otra ventaja clave del VPA es la posibilidad de aprovechar ventas oportunistas. Los vendedores, al llevar consigo el inventario, pueden responder inmediatamente a oportunidades de venta no planificadas que surjan durante su ruta. Esta capacidad de capitalizar ventas espontáneas puede contribuir significativamente al volumen total de ventas.

Por último, el VPA ofrece una reducción notable en los costos logísticos al combinar las funciones de transporte y venta en una sola operación. Esta eficiencia operativa no solo ahorra recursos, sino que también puede traducirse en precios más competitivos o márgenes mejorados.

Las únicas harineras que expresaron utilizar el sistema VPA son GRUMA y MINSA. GRUMA atiende al [redacted] de sus clientes, la mayoría pequeños, a través de [redacted] Este sistema permite a GRUMA [redacted][228]

Por su parte, MINSA inició la implementación de este sistema con [redacted] de sus ventas en dos mil doce y [redacted] en dos mil trece, no obstante, de dos mil catorce a dos mil diecisiete [redacted][229] [redacted][230] [redacted][231]

---

[227] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 11*"., contenido dentro de la carpeta "*11*".

[228] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".

[229] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*"., páginas cuarenta y tres y cuarenta y cuatro.

[230] Folio 4889 del EXPEDIENTE.

[231] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*"., páginas cuarenta y tres y cuarenta y cuatro.

Finalmente, en cuanto a la venta a través de terceros comercializadores, este canal de venta implica la utilización de intermediarios para llevar el producto al cliente final. Algunas de las características de este canal de distribución que han manifestado las harineras son que:

- [redacted][232][233]
- [redacted][234]
- [redacted][235]

[redacted][236] [redacted][237] [redacted][238] En cuanto al segundo caso, algunas de las implicaciones es que los clientes no conocen de primera mano la experiencia de la marca, pues las harineras no tienen contacto directamente con ellos. Bajo este esquema, los márgenes para las harineras pueden llegar a ser reducidos, debido a que, [redacted] como lo manifestó ALBERTO MORALES de HARI MASA.[239]

Las diferentes harineras utilizan este método en distintos grados y formas:

- MINSA utiliza [redacted] que, en promedio entre dos mil veintiuno y dos mil veintitrés, [redacted] de sus ventas.[240] Esta estrategia, realizada desde dos mil doce[241] y formalizada en dos mil veintiuno, tuvo como objetivo lograr "[redacted]

[232] Folios 9209 y 10136 del EXPEDIENTE.
[233] Folio 10127 del EXPEDIENTE.
[234] Folio 5530 del EXPEDIENTE: Archivo electrónico denominado "*Anexo VIII. Cuadro de Estrategias*".
[235] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*11 Formalización contratos comerciales. Distribuidores Presentación*", contenido en la carpeta "*11*", subcarpeta "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*".
[236] Ídem.
[237] Folios 9207 y 10127 del EXPEDIENTE.
[238] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*11 Formalización contratos comerciales. Distribuidores Presentación*", contenido en la carpeta "*11*", subcarpeta "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*".
[239] Folio 9084 del EXPEDIENTE.
[240] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13.*", contenido en la carpeta "*13*".
[241] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*", páginas cuarenta y tres y cuarenta y cuatro.

[redacted][242] [redacted]
[redacted][243]

- HARI MASA emplea u[redacted]. La harinera menciona específicamente [redacted] Sin embargo, menciona que, aun cuando HARI MASA [redacted][244] el volumen de las ventas que son realizadas por distribuidores ha disminuido. Esta tendencia a la baja en el uso de distribuidores fue confirmada por ALBERTO MORALES, quien señaló: "[redacted][245] Adicionalmente, explica que dichos distribuidores no venden exclusivamente su marca:

  [redacted][246]

- MACSA señaló que [redacted][247]
- CARGILL señaló que cuenta [redacted] "(…) [redacted][248] OMALLI señaló que su [redacted][249]

[242] Folio 4890 del EXPEDIENTE.
[243] Ídem.
[244] Folio 6838 del EXPEDIENTE.
[245] Folio 9084 del EXPEDIENTE.
[246] Ídem.
[247] Folio 7107 del EXPEDIENTE.
[248] Folio 7324 del EXPEDIENTE.
[249] Folio 1880 del EXPEDIENTE.

El análisis de los canales de venta utilizados por las principales harineras en México revela una evolución dinámica en las estrategias de distribución, adaptándose a las cambiantes condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

La venta directa sigue siendo el canal predominante para la mayoría de las harineras, como se evidencia en los casos de GRUMA y MINSA. Sin embargo, la información detallada proporcionada por MINSA muestra que [redacted], su porcentaje ha disminuido del [redacted] al inicio del año dos mil doce a menos del [redacted] en dos mil veintitrés.[250]

Paralelamente, se observa un aumento significativo en la utilización del sistema de VPA, especialmente en el caso de MINSA, donde este canal ha crecido hasta representar casi el [redacted] de sus ventas.[251] Este cambio refleja la adaptación de las harineras a lo que MINSA describe como una "*pulverización*" de la demanda, caracterizada por un aumento en el número de clientes más pequeños con menor capacidad de almacenamiento y patrones de compra más frecuentes, pero de menor volumen. Así se observa en la siguiente manifestación:

> "(…) la demanda del producto se ha pulverizado (…) el número de los industriales de la masa y la tortilla ha aumentado; sin embargo, [redacted]".[252]

La venta a través de distribuidores o comercializadores muestra una tendencia variable, con algunas empresas como MINSA manteniendo una red significativa de distribuidores autorizados, mientras que otras, como HARI MASA, han reducido su dependencia de este canal debido a los márgenes reducidos y la preferencia por la entrega directa.

Esta diversidad en los enfoques de comercialización subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la industria de la HARINA DE MAÍZ. Las harineras están ajustando continuamente sus estrategias para equilibrar la cobertura del mercado, la eficiencia operativa y la respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes. La tendencia hacia una mayor utilización del VPA y la optimización de la venta directa sugiere que la industria está evolucionando hacia modelos que permiten una mayor agilidad y un contacto más directo con el cliente final, mientras se mantiene la eficiencia en costos y la amplia cobertura geográfica.

2.2.3.2 *Tipos de clientes*

Los clientes de las harineras se pueden clasificar en seis categorías principales: IMYT, friteros, cuentas clave, gobierno, autoservicios con venta de tortilla y comercio organizado (autoservicios y mayoristas). Cada tipo de cliente selecciona la HARINA DE MAÍZ y presentación que más se adecúe a "(…) *las necesidades de su negocio y de los gustos y hábitos de los consumidores*".[253] En

[250] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*"., páginas cuarenta y tres y cuarenta y cuatro.
[251] Ídem.
[252] Ídem.
[253] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*", página dos.

consecuencia, las harineras han desarrollado diferentes presentaciones o empaques de HARINA DE MAÍZ para satisfacer las preferencias específicas de cada segmento de clientes.

A continuación, en la ***Tabla 8,*** se detallan las características de cada tipo de cliente y las presentaciones que consumen.

Tabla 8 Tipos de clientes.

Tipo de cliente	Descripción	Tipo de presentación
IMyT	Los IMyT son tradicionalmente negocios pequeños que se dedican a producir y vender tortillas, tostadas y/o frituras de HARINA DE MAÍZ, así como productos complementarios a las tortillas, como salsas o guisos. Estos clientes producen tortillas con HARINA DE MAÍZ, MASA DE MAÍZ o una mezcla de ambas.[254] [redacted][255,256] Generalmente, las harineras de menor tamaño que tienen una fuerza de ventas reducida o no tienen, optan por vender su HARINA mediante comercializadores o distribuidores. En este sentido, las harineras les venden HARINA a los intermediarios para que a su vez estos la revendan, por lo que en ocasiones cuentan con un margen más limitado si venden a través de estos clientes.	Sacos de 20 (veinte) kilogramos. Esta presentación es preferida por su tamaño, facilidad, apilamiento y manipulación. La mayoría de las máquinas batidoras en el país pueden procesar uno o dos sacos de (veinte) 20 kg de harina para obtener masa.[257]
Friteros	Productores de tostadas y frituras principalmente.[258]	Sacos de 20 (veinte) kilogramos.[259]
Cuentas clave	Grandes empresas y fabricantes de productos que utilizan maquinaria de alta producción. [260]	Sacos de 20 (veinte) kilogramos y super sacos (contenedores flexibles para transporte y almacenamiento de harina a granel en grandes cantidades).[261]
Gobierno	Entidades gubernamentales que compran harina para sus programas sociales. [262]	Principalmente harina en paquetes de 1 (un) kilogramo. [263]
Comercio organizado	Clientes que compran harina para reventa. Incluye cadenas y tiendas de autoservicio[264] y mayoristas que "(...) *se dedican al comercio de mayoreo o medio-mayoreo y*	Paquetes de 1 (un) kilogramo, destinados principalmente para uso doméstico.[266] Compran fardos y

[254] Ídem.
[255] Folio 7324 del EXPEDIENTE.
[256] Folio 1880 del EXPEDIENTE.
[257] Folio 3713 del EXPEDIENTE.
[258] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*", página tres.
[259] Folio 3713 del EXPEDIENTE.
[260] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*", página tres.
[261] Folio 3713 del EXPEDIENTE.
[262] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*", página tres.
[263] Ídem.
[264] Ídem.
[266] Folio 3713 del EXPEDIENTE.

Tipo de cliente	Descripción	Tipo de presentación
(autoservicios y mayoristas)	*abastecen harina en paquetes de un kilo a los expendios tradicionales de abarrotes*".[265]	colocan los paquetes de HARINA DE MAÍZ en anaqueles para venta al detalle.[267] [redacted][268]
Autoservicios con venta de tortilla	Autoservicios que, además de revender paquetes de 1 (un) kilogramo, producen y venden su propia tortilla.[269]	Sacos de 20 (veinte) kilogramos para producción de tortillas, además de paquetes de 1 (un) kilogramo para reventa.[270] [redacted][271]

Las presentaciones en las que se vende la HARINA DE MAÍZ están estrechamente relacionadas con su uso final y el tipo de cliente que la adquiere. Esta relación responde a necesidades prácticas y operativas de cada segmento. Por ejemplo, los IMYT y friteros requieren mínimamente una presentación de sacos de 20 (veinte) kg debido a su alto volumen de producción y porque sus máquinas están diseñadas para procesar esta cantidad. Las cuentas clave, por su parte, demandan tanto sacos de 20 (veinte) kg como super sacos, adaptándose a su escala industrial de producción, normalmente alta. En contraste, el comercio organizado y los programas gubernamentales optan por paquetes de 1 (un) kg, más adecuados para el consumo doméstico y la comercialización a pequeña escala. Sería poco práctico para un IMYT comprar harina en paquetes de 1 (un) kg, así como resultaría inconveniente para un consumidor individual adquirir un saco de 20 (veinte) kg para uso doméstico. Esta diferenciación en las presentaciones no solo facilita el manejo y almacenamiento del producto para cada tipo de cliente, sino que también optimiza los procesos de producción y comercialización en toda la cadena de suministro.

Es importante destacar que el segmento de IMYT emerge como el más significativo para la mayoría de las harineras, aunque con variaciones notables en su importancia relativa. Mientras que algunas harineras se especializan casi exclusivamente en este sector, otras adoptan estrategias de diversificación, incluyendo en su cartera de clientes a friteros, ventas en anaquel y programas gubernamentales en proporciones variables. Esta diversidad en la distribución de ventas refleja las diferentes estrategias de mercado y especializaciones de cada harinera, adaptándose a distintos segmentos de la industria de la HARINA DE MAÍZ. Cabe señalar que hay excepciones notables, como [redacted] que, además de los IMYT, se especializa en el sector de comercio organizado y [redacted] en autoservicios con venta en tortillería.

El análisis de ventas por tipo de cliente, en dos mil veintidós, revela patrones de interés. Para la mayoría de las harineras, los IMYT representan el segmento más importante. MAS HARINA,

---

[265] Ídem.
[267] Ídem.
[268] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", página seis.
[269] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 14*", página tres.
[270] Ídem.
[271] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", página seis.

MAXIMASA y PANAMERICANA dedican prácticamente la totalidad de sus ventas, medidas por volumen, a este sector. MAIXICO, OMALLI y CMG también se concentran fuertemente en los IMyT, con [redacted] y [redacted] de sus ventas respectivamente.

GRUMA dedica a los IMyT el [redacted] de sus ventas, HARI MASA el [redacted], SAN BLAS el [redacted] MINSA el [redacted] y CARGILL el [redacted]).

Sin embargo, algunas harineras optan por una estrategia de diversificación más pronunciada. GRUMA, además de su enfoque en IMyT, tiene presencia significativa en comercio organizado con el [redacted] autoservicio con venta de tortillas con el [redacted], gobierno el [redacted], cuentas clave con [redacted] y friteros el [redacted] MINSA divide sus ventas principalmente entre IMyT con el [redacted], cuentas clave con el [redacted] friteros con [redacted] gobierno con el [redacted] y con participaciones menores en comercio organizado y autoservicio con venta de tortillas.

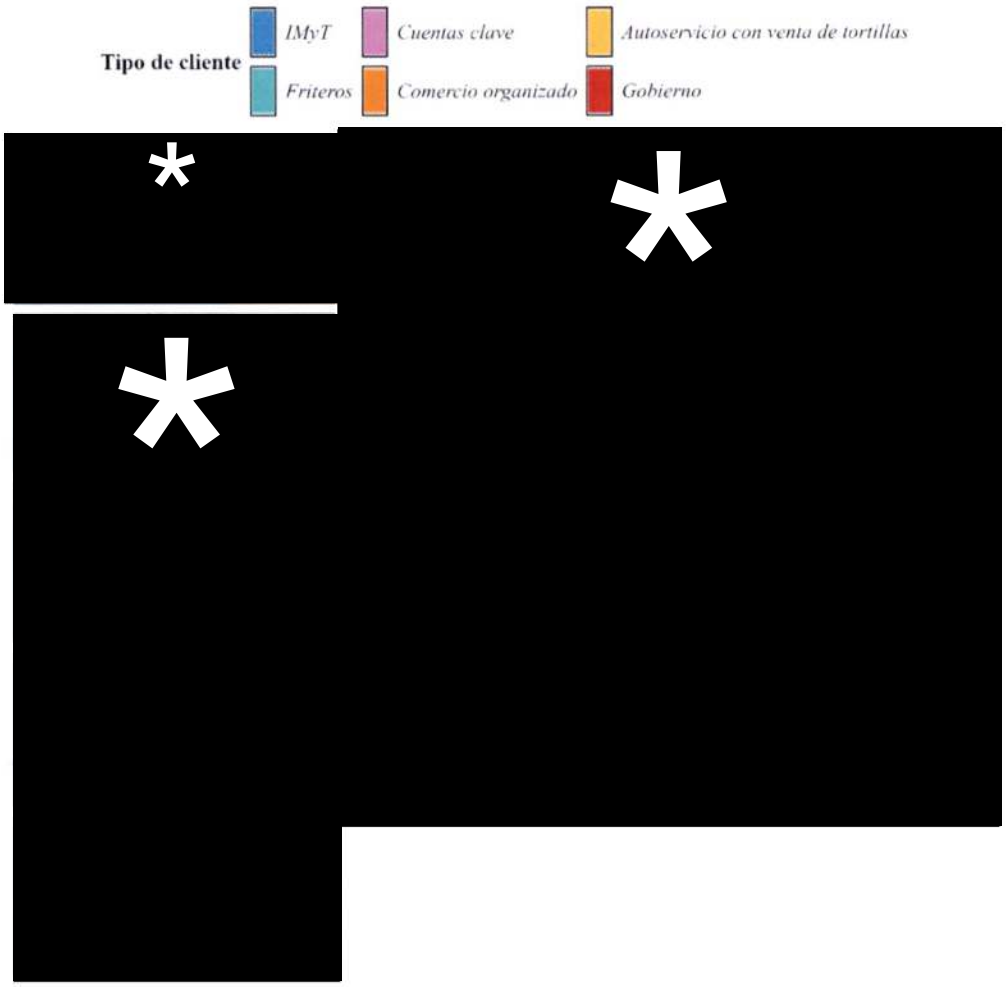
BLANCAS presenta una distribución con ventas de [redacted] en el IMyT y [redacted] en comercio organizado. SAN BLAS, aunque con un fuerte enfoque en IMyT, con el [redacted] también atiende a cuentas clave con el [redacted] y comercio organizado con el [redacted]

CARGILL se concentra en 3 (tres) tipos de clientes, principalmente en el sector de IMyT con el [redacted] y [redacted] en cuentas clave y [redacted] en friteros.

Esta diversidad en la distribución de ventas refleja las diferentes estrategias de mercado y especializaciones de cada harinera, adaptándose a distintos segmentos de la industria de la HARINA DE MAÍZ, lo cual se pude apreciar en la siguiente ***Gráfica 12***.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 12 Porcentaje de volumen de ventas por tipo de clientes, 2022.[272]



Nota: 1/ No se incluye: el volumen correspondiente a clientes de exportación y ventas de las harineras a sus filiales (también llamado autoconsumo). 2/ No se incluye MAPROSIN debido a que no se cuenta con información para esta harinera; sin embargo, de información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que los clientes que atiende son IMYT (Folio 9935 del EXPEDIENTE). 3/ No se incluye a SODIF debido a que * * * (Folio 1595 del EXPEDIENTE. Archivo "*32. Lista de clientes - Anexo XII*").

Como se visualiza en la gráfica anterior, en general, los IMYT representan el segmento de clientes más significativo para las harineras en términos de volumen de ventas. El segundo segmento más

[272] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.6 Ventas por tipo de cliente***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

importante lo constituye el comercio organizado. Además, se observa que no todos los competidores están presentes en todos los segmentos. Existen diversas razones por las que algunas harineras no atienden a todos los tipos de clientes. Estas incluyen:

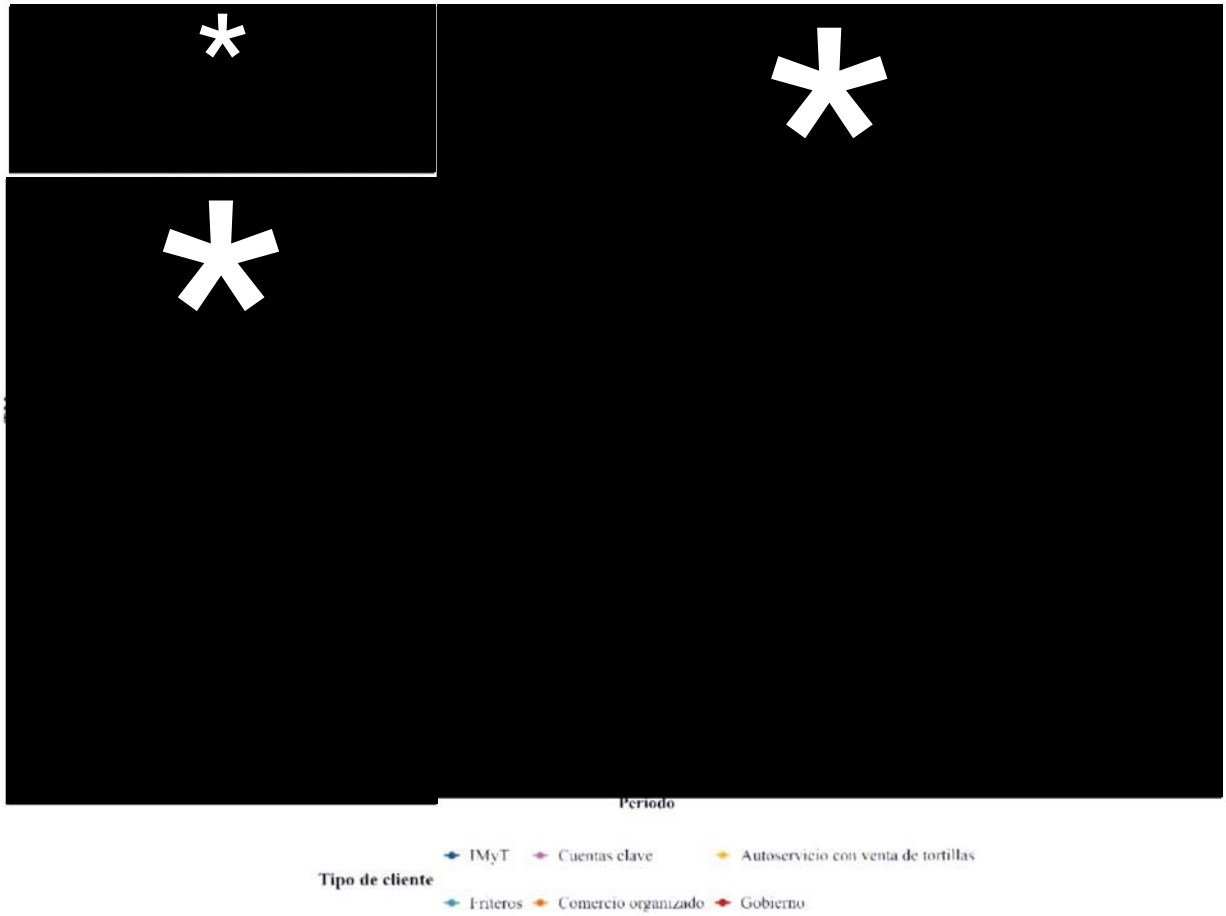
1. Friteros: ALBERTO MORALES de HARI MASA señaló que [redacted][273] además, "[redacted][274] En ese sentido, se observó que [redacted][275]
2. Gobierno: GABRIEL RASCÓN de MACSA señaló que [redacted][276] De igual forma, DANIEL HERNÁNDEZ de CMG señaló que [redacted][277]
3. Tiendas de autoservicio: GABRIEL RASCÓN indicó que [redacted][278] [redacted][279] En ese sentido, DANIEL HERNÁNDEZ de CMG señaló que [redacted][280]

La siguiente ***Gráfica 13*** muestra el volumen total vendido de cada tipo de cliente para cada una de las harineras por año. En ella se observa la importancia de los clientes IMyT.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[273] Folio 9083 del EXPEDIENTE.
[274] Folio 9083 del EXPEDIENTE.
[275] Folio 8642 del EXPEDIENTE.
[276] Folio 8643 del EXPEDIENTE.
[277] Folio 8997del EXPEDIENTE.
[278] Folio 8644 del EXPEDIENTE.
[279] Folio 8646 del EXPEDIENTE.
[280] Folio 8987 del EXPEDIENTE.

Gráfica 13 Volumen total anual por tipo de cliente.[281]



Nota: 1/ No se incluye: el volumen correspondiente a clientes de exportación y ventas de las harineras a sus filiales (también llamado autoconsumo). 2/ No se incluye MAPROSIN debido a que no se cuenta con información para esta harinera, sin embargo, de información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que los clientes que atiende son IMyT (Folio 9935 del EXPEDIENTE). 3/ No se incluye a SODIF debido a que * * * (Folio 1595 del EXPEDIENTE. Archivo "*32. Lista de clientes - Anexo XII*").

Asimismo, en la **Gráfica *13*** se observa la diferencia en el volumen de ventas para IMyT. Mientras que el volumen vendido por GRUMA a IMyT alcanza * de TM para todo el periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós. MINSA el siguiente competidor con más volumen vendido a IMyT, alcanza apenas alrededor de * TM a lo largo del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós.

[281] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.6 Ventas por tipo de cliente***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

2.2.3.3 Negociación con clientes

La negociación para la venta de HARINA DE MAÍZ varía según el tipo de cliente. A continuación, se presenta un desglose por tipo de cliente:

- IMyT

En general, no existen contratos por escrito de compraventa entre las harineras y los clientes IMyT.[282] Las negociaciones se realizan principalmente a través de los agentes de ventas, quienes comunican y muestran los elementos de la oferta de valor que ofrece la empresa.[283] Esta práctica es común en la industria, como lo confirma PANAMERICANA,[284] BLANCAS[285] y HARI MASA que mencionan "[redacted]".[286] Este enfoque refleja la naturaleza dinámica y flexible de las relaciones comerciales en este segmento de clientes.

Los contratos por escrito únicamente se establecen cuando se otorga algún apoyo o se proporciona maquinaria. [redacted][287] Además de estos contratos básicos, se ofrecen convenios especiales como los contratos de compraventa amortizable de equipo de máquina tortilladora o de HARINA DE MAÍZ.[288]

- Friteros

La dinámica de negociación con los friteros es similar a la de los IMyT. Generalmente, no se establecen contratos por escrito y las negociaciones suelen ser verbales. [redacted][289]

- Cuentas clave

Las negociaciones con cuentas clave son más complejas, debido al tamaño e importancia de estos clientes, con "[a]*lgunos clientes de mayor tamaño,* [redacted] *solicitan firma de convenios comerciales en formatos predefinidos por ellos mismos y aplican para todos sus proveedores* (…)".[290] [redacted][291] Estos contratos suelen incluir condiciones específicas y, en algunos casos, descuentos

---

[282] Folio 3732 del EXPEDIENTE.
[283] Folios 6166 al 6167 del EXPEDIENTE.
[284] Folio 8205 del EXPEDIENTE.
[285] Folio 8371 del EXPEDIENTE.
[286] Folio 6860 del EXPEDIENTE.
[287] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta electrónica denominada "*PUNTO 22*", subcarpeta denominada "*CONTRATOS*".
[288] Folios 5516 al 5517 del EXPEDIENTE.
[289] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", contenido en la carpeta "PUNTO 11" subcarpeta "*ANEXO Planes*", página nueve.
[290] Folio 3731 del EXPEDIENTE.
[291] Folio 5517 del EXPEDIENTE.

exclusivos. Como se ha indicado con relación a ciertos descuentos, "[redacted]"[292]

- Gobierno

[redacted][293] Así lo señaló GRUMA, la harinera más grande del mercado.[294] No obstante, [redacted][295] Estos contratos suelen tener características específicas adaptadas a las necesidades y requerimientos particulares de cada entidad.

- Comercio Organizado

Para autoservicios se presentan propuestas mediante cotizaciones específicas de precios brutos para cada tipo de harina requerida.[296] Con mayoristas se especifica el precio bruto a nivel nacional para cada material.[297] [redacted][298]

Sin embargo, [redacted][299]

- Autoservicios con venta de tortilla

Este segmento comparte características con el comercio organizado en general, pero con algunas particularidades. [redacted][300] La negociación en este caso puede ser más compleja debido a la doble naturaleza del cliente como comercializador y como productor de tortillas, lo que puede influir en sus requerimientos y expectativas.

---

[292] Folio 7566 del EXPEDIENTE.
[293] Folio 8997 del EXPEDIENTE.
[294] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", página nueve.
[295] Folio 5517 del EXPEDIENTE.
[296] Folios 6166 al 6167 del EXPEDIENTE.
[297] Ídem.
[298] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", página nueve.
[299] Ídem.
[300] Ídem.

2.2.3.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una harinera constituye un punto importante dentro de sus estrategias comerciales, especialmente en relación con el segmento de clientes IMyT. Debido a la naturaleza del negocio y las características específicas de este segmento de clientes, las harineras requieren una fuerza de ventas robusta y especializada para atender correcta y eficientemente a los IMyT.[301]

La fuerza de ventas es responsable de lograr las ventas, atender a los distintos tipos de clientes y brindarles atención y servicio. Sin embargo, su enfoque principal se centra en el segmento IMyT, que representa el mayor volumen de ventas y requiere una atención más personalizada.

A medida que una harinera cuenta con mayor capacidad productiva, su fuerza de ventas tiende a ser más compleja y especializada. Esta complejidad se refleja en actividades como la prospección de clientes, la atención a necesidades específicas (por ejemplo, soporte técnico), la recopilación de información detallada del mercado, y la recuperación de clientes que han dejado de comprar HARINA DE MAÍZ.

Las harineras con mayor capacidad productiva han desarrollado una fuerza de ventas altamente especializada, con un enfoque particular en el segmento de IMyT. Para ilustrar lo anterior, es posible observar el caso de GRUMA: de sus [*] agentes de ventas, [*], es decir, cerca del [*], están destinados específicamente al segmento IMyT. Esta distribución contrasta significativamente con la asignación de agentes a otros segmentos: [*] para Cuentas Clave, [*] para Gobierno, y [*] para comercio organizado.[302]

Esta distribución de recursos humanos refleja la importancia estratégica del segmento IMyT para las harineras y la necesidad de una fuerza de ventas dedicada y especializada para atender eficazmente a este grupo de clientes. Esta especialización permite una atención más eficiente y personalizada a las necesidades específicas de este importante grupo de clientes.

En el caso de GRUMA, la especialización se refiere a que: "(…) *todos los agentes de ventas cuentan con conocimientos de los productos y sus especificaciones, aspectos técnicos, aspectos administrativos y necesidades de los clientes, así como habilidades de ventas*".[303]

En consecuencia, la clasificación de los agentes de ventas de GRUMA ilustra claramente esta especialización. Los [*] agentes de ventas dedicados exclusivamente al segmento IMyT los divide en las siguientes categorías: [304]

- [*]
-
-

[301] Folio 8835 del EXPEDIENTE.
[302] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 17*".
[303] Folio 8835 del EXPEDIENTE.
[304] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 17*".

- [redacted]*

Otras harineras, como MINSA, también han adoptado enfoques similares de especialización. MINSA, por ejemplo, destaca los siguientes aspectos en la formación de su fuerza de ventas especializada:

"(…)

- [redacted]*

- [redacted]*[305]

Esta especialización de la fuerza de ventas permite a las harineras no solo atender de manera más eficiente a sus clientes IMYT, sino también recopilar información valiosa del mercado, identificar tendencias y responder rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes.

La fuerza de ventas especializada en el segmento de IMYT realiza una serie de actividades cruciales que van más allá de la simple venta de productos. Estas actividades están diseñadas para mantener y fortalecer las relaciones con los clientes, asegurar su satisfacción y fidelidad, y contribuir al crecimiento tanto de los clientes como de las harineras. Las principales actividades incluyen:

- Prospección de clientes: Identificación y contacto con potenciales clientes IMYT en el mercado.
- Atención personalizada: Visitas regulares a los clientes para atender sus necesidades específicas, resolver problemas y mantener una comunicación constante.
- Soporte técnico: Asesoramiento sobre el uso óptimo de la HARINA DE MAÍZ, resolución de problemas técnicos y capacitación en nuevos productos o técnicas.
- Recopilación de información de mercado: Obtención de datos sobre tendencias del mercado, actividades de la competencia y cambios en las necesidades de los clientes.

[305] Folio 8429 del EXPEDIENTE.

- Gestión de pedidos y entregas: Coordinación de pedidos, seguimiento de entregas y resolución de problemas logísticos.
- Recuperación de clientes: Identificación y contacto con clientes que han dejado de comprar, analizando las razones y ofreciendo soluciones para recuperar su negocio.
- Promoción de nuevos productos: Presentación y demostración de nuevos productos o variantes de HARINA DE MAÍZ adaptados a las necesidades específicas de los IMYT.
- Negociación de precios y condiciones: Manejo de negociaciones sobre precios, descuentos, plazos de pago y otras condiciones comerciales, dentro de los parámetros establecidos por la harinera.
- Asesoramiento empresarial: Orientación a los clientes IMYT sobre aspectos de gestión empresarial, como finanzas básicas, marketing local y eficiencia operativa.
- Seguimiento post-venta: Monitoreo de la satisfacción del cliente después de la venta, atención a quejas o sugerencias, y aseguramiento de la calidad continua del servicio.

Como se describe a continuación, las actividades más relevantes son la prospección, la atención personalizada y la recopilación de información.

En la industria, una de las estrategias comerciales más comunes para incrementar los clientes IMYT es la visita de la fuerza de ventas cliente por cliente. Este proceso es llamado prospección. Tanto harineras de menor capacidad productiva como PANAMERICANA,[306] MACSA,[307] BLANCAS,[308] MAS HARINA,[309] HARI MASA,[310] así como harineras de mayor tamaño como GRUMA[311] y MINSA,[312] utilizan esta estrategia.

Estas visitas son realizadas de manera recurrente por la fuerza de ventas con el fin de convencer a los IMYT de la calidad y servicio que ofrecen. Sin embargo, una visita no necesariamente termina en una venta y, en ocasiones, es necesario realizar múltiples visitas para lograr una venta. HARI MASA señaló que "[redacted]"[313]

Las visitas también sirven para mantener a los clientes existentes. HARI MASA indica que "[redacted]".[314]

---

[306] Folio 6395 del EXPEDIENTE.
[307] Folio 7107 del EXPEDIENTE.
[308] Folio 6215 al 6216 del EXPEDIENTE
[309] Folios 731 al 734 del EXPEDIENTE.
[310] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Proyecto-Prospectación Comercial-Agosto 2020*"
[311] Folio 8835 del EXPEDIENTE.
[312] Folio 8486 del EXPEDIENTE.
[313] Folio 9091 del EXPEDIENTE.
[314] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Proyecto-Prospectación Comercial-Agosto 2020.ppt*".

Para realizar estas visitas, las harineras necesitan contar con información respecto de la ubicación de los clientes, para, con ello, planear las rutas de venta. Además, necesitan hacer un primer contacto y, en caso de que el prospecto lo acepte, realizan una prueba de su HARINA DE MAÍZ.

La fuerza de ventas también tiene la tarea de recabar información de los clientes. Sobre ello, GRUMA señaló que la fuerza de ventas recaba "(…) *información de las necesidades de los clientes, consumos estimados de materia prima, inventarios, tendencias de ventas, etc. También recaban comentarios y sugerencias sobre los productos y servicios para mejorar continuamente la experiencia de los clientes*".[315]

MINSA, por su parte, manifestó que su fuerza de ventas recaba:

[redacted][316]

Posteriormente, estas harineras procesan la información para la toma de decisiones. En relación con esto, MINSA señaló:

[redacted][317]

Esta información es procesada posteriormente para la toma de decisiones, como programas de recuperación de clientes, asignación de figuras comerciales, programación de producción y ajustes en la estructura comercial.

Finalmente, un aspecto fundamental en todas estas actividades es la construcción de una relación de confianza entre la fuerza de ventas y los clientes IMyT. Esta confianza es crucial para lograr objetivos como acceder a las instalaciones de los clientes para demostrar productos u obtener información sensible sobre sus operaciones.

[315] Folio 8835 del EXPEDIENTE.
[316] Folio 8430 del EXPEDIENTE.
[317] Ídem.

GRUMA destaca en sus documentos estratégicos:

[redacted] [318]

MINSA, por su parte, atribuye la pérdida de participación en el segmento IMYT a problemas de rotación en su fuerza de ventas, señalando que "[redacted] [319]

2.2.3.5 Conclusión de comercialización de HARINA DE MAÍZ

Las harineras comercializan la HARINA DE MAÍZ a través de varias formas. Entre ellas se encuentran la venta directa, la VPA y el uso de distribuidores o comercializadores. Asimismo, las harineras de mayor capacidad productiva cuentan con varios tipos de clientes, mientras harineras de menor tamaño cuentan con un menor número de tipo de clientes, pues se especializan en un solo tipo de HARINA, o porque el mercado de otros tipos de clientes es pequeño, o la distribución es más complicada e incluso el reconocimiento de marca puede ser un obstáculo.

Por otra parte, se encontró que las negociaciones son diferentes por tipo de cliente. Por último, debido a la relevancia de los clientes IMYT, en términos del porcentaje que representa de sus ventas, el canal de venta directa y la fuerza de ventas son importantes para las harineras, pues a través de la fuerza de ventas se realiza la prospección de nuevos clientes y la retención de los actuales, la recopilación de información y la generación de confianza en los clientes.

2.2.4. Métodos para la elaboración de la tortilla

La HARINA DE MAÍZ es el principal insumo para la elaboración de la tortilla, la cual puede ser elaborada a partir de 3 (tres) métodos que tienen como común denominador el uso de la HARINA DE MAÍZ.[320] El método tradicional consiste en utilizar MASA DE MAÍZ, el método industrializado utiliza solo HARINA DE MAÍZ y el método mixto emplea una combinación entre MASA y HARINA DE MAÍZ.[321]

El método tradicional de nixtamalización se lleva a cabo en molinos y molinos-tortillerías en todo el país. Estos establecimientos cuentan con equipos para la cocción del maíz, la molienda de nixtamal y la posterior elaboración de las tortillas, siendo considerado un método artesanal, ya que no requiere de grandes maquinarias. Por otro lado, la elaboración de HARINA DE MAÍZ es un método

---

[318] Folio 4035del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015.pdf*"
[319] Folio 9129 del EXPEDIENTE.
[320] Folio 3743 del EXPEDIENTE.
[321] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA_ESTRUCTURA_CADENA_MAIZ_HARINA_NIXTAMAL_TORTILLA*".

más industrializado,[322] en el cual únicamente es necesario agregar agua a la HARINA DE MAÍZ para obtener una masa que es moldeada y cocida para obtener las tortillas.[323]

Es importante destacar que la HARINA DE MAÍZ representa un avance tecnológico significativo en la industria. Los IMyT obtienen beneficios considerables al utilizarla, como una mayor practicidad en el proceso de producción, ya que solo necesitan comprar la HARINA, humedecerla e ingresarla a la maquinaria para hacer tortillas. Además, la HARINA DE MAÍZ ofrece una mayor durabilidad del producto, pues al estar seca, tiene una vida útil más prolongada y no requiere refrigeración, lo que simplifica su almacenamiento y manejo.

El uso de cada método es decisión de cada productor y se basa en factores como el costo, las costumbres, la facilidad, la conveniencia, el servicio, el financiamiento, entre otros.[324] Al respecto, la CNIPMT señala que "(…) *los* [f]*actores determinantes para elegir uno u otro método son dependiendo de cada* [IMyT] *algunas veces el factor geográfico es determinante para elegir el método de producción otras el económico y en otras la forma más práctica y útil para la elaboración de la tortilla*".[325]

2.2.5. Marco jurídico

A continuación, se señala el ordenamiento jurídico aplicable a la industria harinera y las autoridades responsables de su inspección, vigilancia y cumplimiento. En este sentido, son aplicables la Ley General de Salud, el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, así como las normas oficiales mexicanas NOM-051-SCFI/SSA1-2010, NOM-187-SSA1/SCFI-2002, NOM-247-SSA1-2008, entre otras. En cuanto a las autoridades, destacan la SE, la SADER y la COFEPRIS. Para un análisis detallado del marco jurídico y las facultades de estas entidades, se remite al anexo "***7.3 Marco jurídico***".

2.2.6. Conclusión de la sección de MERCADO INVESTIGADO

El MERCADO INVESTIGADO abarca la distribución y comercialización del maíz, así como la producción, distribución y comercialización de la HARINA DE MAÍZ y servicios relacionados en México. Este mercado es crucial para la economía mexicana y el bienestar de los consumidores, principalmente por su impacto en productos como el precio de la tortilla, un alimento fundamental en la dieta nacional.

La cadena de valor maíz-harina-tortilla involucra múltiples etapas, desde la producción agrícola hasta la elaboración final de tortillas. En México, existen aproximadamente 3.2 (tres punto dos) millones de productores de maíz, que cultivan diferentes variedades: amarillo (destinado principalmente al sector pecuario e industrial), azul y blanco. El maíz blanco se utiliza

[322] Folio 3690 del EXPEDIENTE.
[323] Folio 7828 del EXPEDIENTE.
[324] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANÁLISIS SOBRE PRECIO DE MAÍZ EN EL COSTO DEL MAIZ PARA LA ELABORACIÓN DE HARINA - Julio 2021*".
[325] Folio 3542 del EXPEDIENTE.

prioritariamente para consumo humano y representa más del 87% (ochenta y siete por ciento) de la producción nacional.[326]

El maíz blanco se utiliza mayoritariamente para la elaboración de MASA DE MAÍZ en un 76% (setenta y seis por ciento) y para la producción de HARINA DE MAÍZ en 24% (veinticuatro por ciento).[327] Las principales HARINERAS están integradas verticalmente y participan desde la adquisición del maíz hasta la venta de la HARINA a los IMyT.

Este mercado se caracteriza por la presencia de un AGENTE ECONÓMICO con un tamaño considerablemente superior en términos de producción a nivel nacional e infraestructura propia.

3. Determinación del mercado relevante

El mercado relevante se determina en términos del artículo 58 de la LFCE. Para ello, en esta sección se identifican, entre otros, los productos que componen el mercado relevante ya sean ofrecidos actualmente por AGENTES ECONÓMICOS, o que puedan ser ofrecidos por otros AGENTES ECONÓMICOS oportunamente. Asimismo, se delimita el área geográfica en el que se ofrecen dichos productos. El mercado relevante que se determine en esta sección del DICTAMEN PRELIMINAR se someterá al análisis de condiciones de competencia efectiva.

El punto focal del análisis es la HARINA DE MAÍZ producida, comercializada y distribuida para la elaboración de tortillas. Se contemplan estas tres actividades como punto focal, toda vez que todas las HARINERAS identificadas previamente realizan estas tres actividades de manera integrada. Esta integración vertical se evidencia en varios aspectos del proceso. Las harineras no solo producen la harina, sino que también gestionan la compra de materia prima, ya sea directamente de los productores o a través de intermediarios, y manejan la distribución y venta del producto final. Además, las harineras cuentan con infraestructura propia o arrendada, incluyendo plantas de producción, almacenes y sistemas de distribución, lo que les permite mantener un control directo sobre todas las etapas del proceso. Aunque se menciona la participación de terceros en algunas etapas, como los comercializadores de maíz, las harineras realizan o gestionan las tres actividades principales de manera integrada. Su capacidad para negociar directamente con los clientes finales, adaptar su producción a demandas específicas, y gestionar toda la cadena logística, desde la adquisición de materia prima hasta la entrega del producto final, respalda la conclusión de que la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ pueden ser consideradas como el servicio focal en el análisis del mercado relevante que se realizará a continuación.

Ahora bien, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que, para determinar la dimensión producto del mercado relevante, es necesario analizar si existe algún producto sustituto cercano para la HARINA DE MAÍZ producida, comercializada y distribuida que pueda ser considerada como una alternativa técnica y económicamente viable para la elaboración de tortillas.

---

[326] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estudio de Mercado de Producción, Procesamiento, Distribución y Comercialización de la Cadena de Maíz-HarinaNixtamal-Tortilla en México*", página cincuenta y ocho.
[327] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA - Consumo Estimado Nixtamal y Harina por estado - Mayo 2022*", contenido en la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*" página uno.

A continuación, se presenta el análisis llevado a cabo por esta AUTORIDAD INVESTIGADORA para identificar el mercado relevante, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 58 de la LFCE. De manera preliminar, se llega a la conclusión de que existe un mercado relevante en su dimensión producto: Mercado de Producción, Comercialización y Distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ.

3.1 Dimensión producto del mercado relevante[328]

Para el análisis de la dimensión producto del mercado relevante, se explora la viabilidad de sustituir la HARINA DE MAÍZ producida, comercializada y distribuida para la elaboración de tortillas, tanto desde el lado de la demanda como desde el lado de la oferta.

Por el lado de la demanda, se evalúan las posibilidades que podrían tener los IMYT para reemplazar la HARINA DE MAÍZ por otros insumos en la elaboración de tortillas. Por el lado de la oferta, se examina la capacidad de transitar hacia la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ por parte de los AGENTES ECONÓMICOS que ya participan en la industria alimentaria a través de otros productos.

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye preliminarmente, a partir de lo que a continuación se expone, que la dimensión producto del mercado relevante incluye únicamente la HARINA DE MAÍZ blanca y azul en presentaciones de sacos de 20 (veinte) kilogramos o más dirigida para la elaboración comercial de tortillas.

3.1.1 Sustitución por el lado de la demanda

A continuación, se lleva a cabo el análisis de sustitución entre la producción, comercialización y distribución de la HARINA DE MAÍZ y otros posibles insumos, como la MASA DE MAÍZ, harina de trigo, harina de maíz amarillo no nixtamalizada y harina de maíz azul nixtamalizada.

3.1.1.1 Sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ

Como se señaló previamente, las tortillas se pueden producir mediante dos métodos: el primero es utilizar MASA DE MAÍZ y, el segundo, es utilizar HARINA DE MAÍZ. Así, tanto la HARINA DE MAÍZ y MASA DE MAÍZ pueden utilizarse como insumos para la producción de la tortilla. Sin embargo, en esta sección se exponen los motivos por los cuales no es posible para los IMYT, desde un punto de vista idiosincrático, económico y práctico, utilizar indistintamente, como sustitutos, la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ para la elaboración de tortillas de maíz.

La elaboración de tortillas con MASA DE MAÍZ es considerada como el método tradicional de nixtamalización y se lleva a cabo generalmente en los molinos-tortillerías.[329] Este método no

---

[328] La fracción I, del artículo 58, de la LFCE establece que, para la determinación del mercado relevante, se deben considerar: "(…) ***I.*** [l]*as posibilidades de sustituir el bien o servicio de que se trate por otros, tanto de origen nacional como extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas, en qué medida los consumidores cuentan con sustitutos y el tiempo requerido para tal sustitución* (…) [Énfasis añadido]".

[329] Folio 3598 del Expediente. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".

requiere de insumos que impliquen altas inversiones o grandes espacios, y en ocasiones puede hacerse de manera manual.[330]

El método consiste en aplicar calor a un recipiente con maíz, agua y cal,[331] dejando reposar la mezcla entre 4 (cuatro) a 6 (seis) horas[332] para garantizar una correcta nixtamalización del maíz. Una vez nixtamalizado el maíz, se procede a su molienda, la cual se hace durante un tiempo prolongado de manera manual utilizando un metate de piedra o en establecimientos con molinos que proporcionen este servicio. Los IMyT pueden o no tener capacidad para fabricar su propia MASA DE MAÍZ. Cuando un IMyT es un molino y tortillería al mismo tiempo, el IMyT tiene capacidad para fabricar su propia MASA DE MAÍZ. Si el IMyT no tiene capacidad para fabricar su MASA DE MAÍZ, podría adquirirla de un tercero y con ella producir sus tortillas.[333]

Por otro lado, la producción de tortillas con HARINA DE MAÍZ solo requiere que en la tortillería agregue se agua a la harina y se realice la mezcla de manera manual o mecánica, para producir una masa de HARINA DE MAÍZ.

De esta forma, la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ son consideradas como materias primas en la elaboración de la tortilla. Al respecto, GRUMA señaló que los consumidores pueden acudir al mercado y optar comprar HARINA DE MAÍZ o también tienen la posibilidad de adquirir MASA DE MAÍZ, para preparar tortillas.[334]

Sin embargo, ambos insumos cuentan con diferencias importantes en cuanto a las características del producto final, el proceso de producción, en relación con la cantidad de insumos y maquinaria utilizados, en el tiempo requerido para su producción, en la distribución y, por tanto, en los productos finales elaborados con base en cualquiera de ellas que reducen las posibilidades de una tortillería para sustituir la HARINA DE MAÍZ por MASA DE MAÍZ ante un incremento de precios de la HARINA DE MAÍZ. Para llegar a esa conclusión, en esta sección se analiza si, ante un incremento en precios de la HARINA DE MAÍZ, los IMyT pueden, desde un punto de vista económico, cultural e idiosincrático, sustituir la HARINA DE MAÍZ por MASA DE MAÍZ (ya sea producida por esa tortillería o adquirida de un tercero).

3.1.1.1.1 Diferencias en las características del producto final

Existen diferencias importantes en las características de las tortillas producidas con ambos métodos. En esta sección se analizan dos de los factores que las diferencian: el rendimiento por kilo de HARINA DE MAÍZ y de MASA DE MAÍZ, así como las características físicas y organolépticas de la tortilla.

---

[330] Para el proceso tradicional de nixtamalización para obtener MASA DE MAÍZ se requiere de ollas de cocimiento, ollas de reposo, lavado de nixtamal y metate de piedra o molino de nixtamal. Folios 3578 y 3598 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*MAIZ_TORTILLA_2016*" y "*Torres-Torres_1996_La Industria de la masa y la tortilla*"

[331] Folio 3746 del EXPEDIENTE.

[332] Folio 3598 del Expediente. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".

[333] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.5 Estudio de mercado. Colegio de México*".

[334] Folio 3693 del EXPEDIENTE.

La humedad en la tortilla juega un papel muy importante, ya que de ella depende la flexibilidad del producto final.[335] Las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ tienen un porcentaje de humedad del 12% (doce por ciento), mucho menor a las tortillas elaboradas con MASA DE MAÍZ, que tienen una humedad de entre 48% (cuarenta y ocho por ciento) y 50% (cincuenta por ciento).

MAS HARINA señala que "(…) *si por algo no se consumen* [las tortillas a base de MASA DE MAÍZ] *de forma inmediata su consistencia al recalentar se vuelven* [sic] *más duras; por esta razón a las harinas se les añaden aditivos que les dan flexibilidad* (…) *que les dan aceptación a las tortillas fabricadas con harina de maíz o con mezcla de masa y harina*".[336]

MAXIMASA manifiesta que la tortilla elaborada con HARINA DE MAÍZ "*es muy suave, infla bien. Al enfriar, 2 a 3 horas después de elaboradas, siguen suaves resistiendo la flexión, sin llegar al enrollado*".[337]

Las tortillas elaboradas con MASA DE MAÍZ suelen ser de mayor proporción (tamaño y grosor),[338] son más resistentes, se rompen menos y tienen mayor resistencia a los contenidos más líquidos.[339] Sin embargo, al enfriarse adquieren una textura acartonada y, al intentar doblarse, pueden romperse. [340] En cuanto a sabor, existe una creencia de que estas tortillas "(…) *saben más a maíz* (…)",[341] debido al uso de cal en el proceso de nixtamalización.

Por otro lado, las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ presentan una mayor suavidad y uniformidad,[342] pero son más frágiles, en particular cuando se combinan con alimentos caldosos.[343] A diferencia de las tortillas elaboradas con MASA DE MAÍZ, las tortillas de HARINA DE MAÍZ al enfriarse y recalentarse siguen suaves, resistiendo a la flexión y se pueden volver a inflar.

Finalmente, en cuanto a aporte vitamínico, la MASA DE MAÍZ contiene fibra dietética, calcio y antioxidantes[344], pero no está enriquecida con nutrientes adicionales.[345] Por el contrario, la HARINA DE MAÍZ pasa por un proceso de restitución de vitaminas (tiamina, riblofavina y niacina) que las enriquece con hierro, zinc y ácido fólico,[346] lo que resulta en un producto final con mayor aporte vitamínico.

En relación con lo anterior, AGROMAIZZA señala que "(…) *las tortillas hechas con* [HARINA DE MAÍZ están] *enriquecida*[s] *con aditivos y conservadores* [y] *tienen un mayor enriquecimiento en vitaminas y minerales y obtiene*[n] *mayor duración. Y las hechas con* [MASA DE MAÍZ] *no cuentan*

---

[335] Folio 7723 del EXPEDIENTE.
[336] Folio 1464 del EXPEDIENTE.
[337] Folio 1174 del EXPEDIENTE.
[338] Folio 4641 del EXPEDIENTE.
[339] Folio 1173 del EXPEDIENTE.
[340] Ídem.
[341] Folio 3746 y 3747 del EXPEDIENTE.
[342] Folio 3748 del EXPEDIENTE.
[343] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.5 Estudio de mercado. Colegio de México*".
[344] Folio 4641 del EXPEDIENTE.
[345] Folio 3747 del EXPEDIENTE.
[346] Folio 3758 del EXPEDIENTE.

con ello, son totalmente orgánicas y su durabilidad [es] menor".[347] GRUMA por su parte, manifiesta que las tortillas hechas con HARINA DE MAÍZ "(…) *son más nutritivas porque la harina está restituida con vitaminas (tiamina, riboflavina y niacina), y enriquecida con hierro, zinc y ácido fólico*".[348] En concordancia, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ y GABRIEL RASCÓN señalan que [redacted]

De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que en la elaboración de HARINA DE MAÍZ se adhieren ciertos aditivos entre los que se encuentran blanqueadores, conservadores, colorantes, vitaminas, antioxidantes, hidrocorpóreos y almidones,[349] que ayudan a tener una HARINA DE MAÍZ de mayor calidad y transfieren diversos atributos a las tortillas elaboradas con base en la HARINA DE MAÍZ. Esto puede ser un factor importante para ciertos IMYT preocupados por agregar este tipo de nutrimentos a sus productos.

En cuanto a calidad y atributos del producto, JUAN CARLOS MORENO señala que [redacted] Esto sugiere que la HARINA DE MAÍZ ofrece características atractivas para ciertos consumidores y tortilleros.

3.1.1.1.2 Idiosincrasia y diferencias culturales y de preferencias a nivel regional en México

Puede afirmarse que, hasta antes de la aparición de la HARINA DE MAÍZ en la década de los cincuenta, la mayoría de la producción de tortilla en México se realizaba con el método tradicional, empleando MASA DE MAÍZ. El empleo de HARINA DE MAÍZ fue el resultado de un avance tecnológico que introdujo una nueva forma para la elaboración de tortillas. Sin embargo, con el paso del tiempo, la adopción de la HARINA DE MAÍZ por parte de los IMYT no ha sido uniforme en todo el país, debido a la idiosincrasia de las diferentes comunidades.

En particular, hay regiones en México en las que la introducción de la HARINA DE MAÍZ generó un profundo cambio cultural, migrando en su mayoría hacia esta nueva tecnología. En contraste, hay regiones en las que continúa utilizándose de manera más intensiva el método tradicional. En el EXPEDIENTE se cuenta con una gran cantidad de información, documentos y manifestaciones de comparecientes que implican la existencia de costumbres, preferencias y gustos distintos entre regiones por las tortillas elaboradas ya sea con MASA DE MAÍZ o HARINA DE MAÍZ. Esto muestra que cada producto tiene su propia demanda en sí misma, por factores idiosincráticos y culturales.

Por ejemplo, GONZALO PALACIO manifestó que "[redacted][350] Además, mencionó que "[redacted]

[347] Folio 4651 del EXPEDIENTE.
[348] Folio 3745 del EXPEDIENTE.
[349] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13.*".
[350] Folio 9209 del EXPEDIENTE.

[redacted].[351] De igual forma, JUAN RAMÓN HERNÁIZ señaló que "[redacted].[352]

De conformidad con lo anterior, dos de los directivos de empresas HARINERAS reconocen que existen diferencias de costumbres para la producción de harina en cada lugar. Así, las diferencias en las características de las tortillas resultan de las preferencias variadas por parte de los consumidores, que a menudo están influenciadas por factores regionales y culturales. En el norte[353] y en el sur[354] es preferida la HARINA DE MAÍZ debido a su resistencia a altas temperaturas sin necesidad de refrigeración y, por tanto, presenta ventajas de manejo y traslado en comparación con la MASA DE MAÍZ, que es un producto que necesita de refrigeración para alargar su conservación y que no se puede transportar a largas distancias.[355]

Por ejemplo, ERNESTO CHAIREZ señaló que "[redacted].[356]

En las regiones del centro,[357] se prefiere la elaboración de tortillas a base de MASA DE MAÍZ, debido al apego a la tradición y los hábitos de consumo arraigados.[358] Al respecto, GRUMA señala que, a diferencia del método a base de HARINA DE MAÍZ, el uso de MASA DE MAÍZ "(…) [e]*s un método tradicional con arraigo cultural*".[359] Mientras que la HARINA DE MAÍZ es utilizada por productores de tortilla que "(…) *no tienen tanto arraigo cultural o tradición familiar* (…)".[360]

Ahora bien, JUAN CARLOS MORENO manifestó lo siguiente:

[redacted].[361]

---

[351] Folio 9205 del EXPEDIENTE.
[352] Folio 9268 del EXPEDIENTE.
[353] Especialmente en los estados de Sinaloa, Sonora, Nuevo León, Baja California Sur y Baja California Norte. Folio 5536 del EXPEDIENTE.
[354] Especialmente en los estados de Quintana Roo, Yucatán, Campeche y Tabasco. Folio 5536 del EXPEDIENTE.
[355] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".
[356] Folio 10131 del EXPEDIENTE.
[357] Especialmente en Estado de México, Ciudad de México, Puebla, Tlaxcala, Jalisco. Folio 5536 del EXPEDIENTE.
[358] Folio 3747 del EXPEDIENTE.
[359] Folio 3746 del EXPEDIENTE.
[360] Folio 3748 del EXPEDIENTE.
[361] Folio 9124 del EXPEDIENTE.

De esta forma, reconoce que existen diferencias en cuanto a diferentes regiones del país en cuanto al consumo de HARINA DE MAÍZ frente al uso de MASA DE MAÍZ. Más aún, señala que la HARINA DE MAÍZ puede verse como un complemento, más que como un sustituto. Esto sucede en varios estados, donde se mezclan ambos tipos de métodos[362] para satisfacer los gustos y costumbres de los consumidores, combinando aspectos de tradición y modernidad.[363]

En el mismo sentido, JUAN MANUEL FÉLIX, quien afirma que "[redacted]"[364] Y añade: "[redacted]"[365] Por su parte, GABRIEL RASCÓN mencionó que "[redacted]"[366] Esta declaración ilustra cómo las preferencias y proporciones de mezcla de insumos pueden variar drásticamente entre diferentes regiones.

En concordancia, documentos internos, elaborados en el curso ordinario de los negocios por GRUMA, reconoce que existen zonas donde prevalece la nixtamalización y donde existe la práctica de mezclar masas con harina. En específico, en el documento denominado "*Estrategia Comercial 2015*", se señala que crearon [redacted]"[367] [redacted][368] En ese mismo documento, se reconoce que "[redacted][369]

Por su parte, GCMA señaló que en Aguascalientes, Campeche, Colima, Durango, Guerrero, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tlaxcala y Zacatecas el maíz que se compra se utiliza para nixtamal, mientras que en el resto de los estados se utiliza tanto para HARINA DE MAÍZ como para MASA DE MAÍZ, habiendo otros estados en los que sigue prevaleciendo un mayor consumo de nixtamal sobre el de harina.[370]

De hecho, en México, el 60% (sesenta por ciento) de los IMyT utilizan una mezcla de HARINA DE MAÍZ y masa nixtamalizada, mientras que el 40% (cuarenta por ciento) restante se declina por el

---

[362] Los estados que mezclan ambos métodos Aguascalientes, Chiapas, Chihuahua, Colima, Durango, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Querétaro, Sal Luis Potosí, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas. Folio 5536 del EXPEDIENTE.
[363] Folio 3749 del EXPEDIENTE.
[364] Folio 9615 del EXPEDIENTE.
[365] Folio 9616 del EXPEDIENTE.
[366] Folio 8651 del EXPEDIENTE.
[367] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", página catorce.
[368] Ídem.
[369] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", página once.
[370] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA - Consumo Estimado Nixtamal y Harina por estado - Mayo 2022*".

uso de solo un proceso de producción.[371] De este último grupo, el 55% (cincuenta y cinco por ciento) utiliza el método tradicional a base de MASA DE MAÍZ, mientras que el 45% (cuarenta y cinco por ciento) produce a través de HARINA DE MAÍZ.[372]

En concordancia, GRUMA señaló que "(…) *en todos los estados existen tortillerías que pueden producir tortilla a partir de* [MASA DE MAÍZ], *de* [HARINA DE MAÍZ] *o de una combinación entre ambas*".[373] Por ejemplo, de acuerdo con la CNT-79-2005, en una misma colonia o cuadra pueden coexistir "(…) *i) una tortillería que utiliza 100% HARINA DE MAÍZ* (…); *ii) una tortillería que usa 100% masa nixtamalizada* (…); *y iii) una tortillería que una 70% masa y 30% harina* (…)".[374]

En algunas regiones donde predomina el uso de MASA DE MAÍZ, el precio de las tortillas tiende a ser más bajo que en áreas donde se utiliza principalmente HARINA DE MAÍZ. Esta observación se ve respaldada por datos recientes que muestran una correlación negativa débil entre el consumo de maíz para nixtamalizar y el precio del kilo de tortilla en diferentes estados de México. Por ejemplo, estados como Puebla, Tlaxcala y el Estado de México, que tienen un consumo significativo de maíz para nixtamalizar, presentan algunos de los precios más bajos de tortilla en el país. Sin embargo, esta tendencia no es uniforme en todo el territorio, ya que existen excepciones notables como Baja California Norte y Sonora, donde los precios son altos a pesar de un consumo moderado de maíz para nixtamalizar.

Esta variabilidad en los precios sugiere que múltiples factores podrían estar influyendo, como una mayor competencia entre tortillerías en áreas rurales, diferencias en los patrones de consumo y poder adquisitivo entre zonas urbanas y rurales, o incluso la presencia de productores informales en ciertas comunidades.

Tabla 9 Precios de 1 Kg de tortilla y consumo de maíz para nixtamal.[375]
(Precios a 07/07/2023 y Consumo de maíz a 2022)

[redacted]

[371] Folio 3542 del EXPEDIENTE.
[372] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico "*ANÁLISIS SOBRE PRECIO DE MAÍZ EN EL COSTO DEL MAIZ PARA LA ELABORACIÓN DE HARINA - Julio 2021*", página treinta.
[373] Folio 5263 del EXPEDIENTE.
[374] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*4. Comisión. Resolución CNT-79-2005- Versión Publica*".
[375] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.2 Monitoreo Interno Precio de maiz masa y tortilla*".

Entidad Federativa	Precio por Kg de Tortilla	Consumo de maíz para nixtamalizar TM
[redacted]	*	

De conformidad con lo anterior, independientemente de las posibilidades que existen para producir tortillas tanto con HARINA DE MAÍZ como con MASA DE MAÍZ, existen factores idiosincráticos y culturales, como lo pueden ser el sabor, textura o la percepción de su elaboración,[376] así como preferencias distintas, que limitan la sustitución entre ambos tipos de productos para la elaboración de tortillas.

[376] Folio 2929 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estudio del mercado de la cadena de Maíz-HarinaNixtamal-Tortilla.pdf*".

3.1.1.1.3 Diferencia en costos del uso de la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ

Existe evidencia de que, para los IMyT, es más costoso producir tortillas con MASA DE MAÍZ que producirlas con HARINA DE MAÍZ.

En primer lugar, una diferencia crucial está relacionada con el rendimiento para la elaboración de tortillas en cada uno de los métodos. De acuerdo con datos de la propia industria harinera, la producción de tortillas a partir de HARINA DE MAÍZ cuenta con mayores rendimientos que la MASA DE MAÍZ.[377] En promedio, con un kilogramo transformado en HARINA DE MAÍZ se produce aproximadamente 1.69 (uno punto sesenta y nueve) kilogramos de tortilla, mientras que la misma cantidad de maíz procesado con el método tradicional se transforma en aproximadamente 1.40 (uno punto cuarenta) kilogramos de tortilla.[378] De forma similar, la CNIPMT confirma que "[l]*as ventajas de rendimiento es que el kilo de harina de maíz nixtamalizado rinde más que el kilo de maíz nixtamalizado*".[379]

Según información de CARGILL, para elaborar 1 (un) kilogramo de tortillas, un IMyT necesita aproximadamente 850 (ochocientos cincuenta) gramos de MASA DE MAÍZ. En contraste, si utiliza HARINA DE MAÍZ, solo se requieren 540 (quinientos cuarenta) gramos para producir la misma cantidad de tortillas.[380] De esta forma, de entrada, se observa una diferencia importante en el rendimiento de ambos productos.

Finalmente, GCMA considera que la HARINA DE MAÍZ fue ganando terreno por tener 20% (veinte por ciento) más de rendimiento en comparación con la MASA DE MAÍZ, además de presentar eficiencias en un menor consumo de agua y gas.[381]

En efecto, según una calculadora desarrollada por CARGILL, la utilidad para los IMyT disminuye a medida que se utiliza más MASA DE MAÍZ en la producción de tortillas.[382]

De conformidad con CARGILL, para analizar la rentabilidad de una tortillería, es necesario considerar una amplia gama de costos, tanto fijos como variables, que influyen en la producción de tortillas. Entre los costos variables, CARGILL considera el gasto en gas, luz, cal y agua necesarios para la producción de tortillas. También incluye el precio de la HARINA DE MAÍZ y de la MASA DE MAÍZ, permitiendo al usuario ajustar el porcentaje de uso de cada una para producir una cantidad específica de kilos de tortillas. En cuanto a los costos fijos, la herramienta incorpora el importe mensual de la renta del local, los sueldos y salarios mensuales, así como los gastos misceláneos que incluyen mantenimiento y repartos, entre otros. Esta calculadora proporciona a los IMyT una visión clara y precisa de su estructura de costos y les permite evaluar cómo diferentes

---

[377] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA - Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz - Junio 2013VF*".
[378] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.5 Estudio de mercado. Colegio de México*".
[379] Folio 3540 del EXPEDIENTE.
[380] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de Utilidad de Tortilleros por Kg*".
[381] Folio 3598 del Expediente. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".
[382] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de Utilidad de Tortilleros por Kg*".

combinaciones de insumos y factores afectan su rentabilidad, facilitando así la toma de decisiones informadas sobre su producción y estrategia de negocio.[383]

La calculadora de CARGILL revela que la producción de tortillas utilizando MASA DE MAÍZ requiere mayor consumo de recursos, en comparación con la HARINA DE MAÍZ. Específicamente, se necesita más gas, agua, luz y cal para producir 1 (un) kilogramo de tortilla con MASA DE MAÍZ que con HARINA DE MAÍZ. Estos factores incrementan aún más la diferencia en los costos de producción entre ambos métodos.

Lo anterior es consistente con lo que reportaron otros AGENTES ECONÓMICOS como GRUMA, GCMA, AGROMAIZZA y MAIXICO. Por ejemplo, GRUMA manifestó que la producción de HARINA DE MAÍZ se caracteriza por un uso significativamente menor de agua, requiriendo solamente entre [redacted] litros por cada kilogramo de maíz procesado. En contraste, la elaboración de MASA DE MAÍZ demanda entre [redacted] litros de agua por la misma cantidad de maíz, lo que representa un consumo de agua hasta cinco veces mayor.[384]

A continuación, se presenta el caso hipotético de un IMyT que busca optimizar las ventajas específicas que cada uno de estos insumos ofrece y que, por tanto, utiliza un 50% (cincuenta por ciento) de masa de maíz y 50% (cincuenta por ciento) de HARINA DE MAÍZ. En cuanto a la MASA DE MAÍZ, como se mencionó anteriormente, es valorada por sus propiedades tradicionales de sabor y textura, características que los consumidores en muchas regiones, particularmente en el centro del país, consideran esenciales. Al integrar HARINA DE MAÍZ, el IMyT busca mejorar ciertos aspectos como la suavidad de las tortillas, su capacidad para recalentarse, así como alargar su vida útil en los anaqueles.[385]

En este caso, se considera un costo de la maleta de masa de $400.00 (cuatrocientos pesos 00/100 M.N.) en diciembre de dos mil veinte y un precio de $16,842.00 (dieciséis mil ochocientos cuarenta y dos pesos 00/100 M.N.) por TM de HARINA DE MAÍZ en dos mil veintidós. El IMyT busca encontrar un equilibrio que le permita producir tortilla a un precio competitivo, el cual es, en este caso $20 (veinte pesos 00/100 M.N.) por kilogramo, mientras que maximiza la utilidad bruta para el IMyT, la cual es de $6.23 (seis pesos 23/100 M.N.), como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 10 Ejercicio: Gasto y utilidades por vender un kilo de tortillas mezclando MASA DE MAÍZ y HARINA DE MAÍZ.[386]

Insumos	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
MASA DE MAÍZ	0.424.	KG	$8.00	$3.39
HARINA DE MAÍZ	0.27	KG	$15.31	$4.13
Cal	0.0042	KG	$1.80	$0.01
Gas	0.1755	LTS	$12.95	$2.27
Energía/Luz	0.052	KW/h	$6.26	$0.33

[383] Ídem.
[384] Folio 5267 del EXPEDIENTE.
[385] Folio 3748 del EXPEDIENTE.
[386] Elaboración propia de conformidad con la información del EXPEDIENTE contenida en el folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de Utilidad de Tortilleros por Kg*".

Agua	0.002675	M3	$4.00	$0.01
SUBTOTAL				$10.16
Renta	1	Mensual	$0.83	$0.83
Otros Gastos, Repartos y Mantto	1	Mensual	$1.60	$1.60
Sueldos y prestaciones	1	Sueldo	$1.08	$1.08
Merma	1%[387]	Porcentaje		$0.1
TOTAL				**$13.773**

Si el IMyT mezclador experimenta un incremento del 10% (diez por ciento) en el precio de la HARINA DE MAÍZ, las implicaciones para su rentabilidad son notables. Al aumentar el costo de la HARINA DE MAÍZ, uno de los dos insumos principales en la mezcla, la utilidad bruta por kilogramo de tortilla producida cae a $5.81 (cinco punto ochenta y un pesos 00/100 M.N.), lo que representa una reducción de más de $0.40 (cuarenta centavos) en comparación con el escenario anterior. Este descenso en las utilidades no es trivial, ya que implica una disminución del 6.74% (seis punto setenta y cuatro por ciento) en las ganancia netas de la tortillería por cada kilogramo vendido. Lo anterior se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 11 Ejercicio: Gasto y utilidades por vender un kilo de tortillas mezclando MASA DE MAÍZ y HARINA DE MAÍZ, considerando un incremento en el precio de la HARINA DE MAÍZ. [388]

Insumos	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
MASA DE MAÍZ	0.424.	KG	$8.00	$3.39
HARINA DE MAÍZ	0.27	KG	$16.84	$4.56
Cal	0.0042	KG	$1.80	$0.01
Gas	0.1755	LTS	$12.95	$2.27
Energía/Luz	0.052	KW/h	$6.26	$0.33
Agua	0.002675	M3	$4.00	$0.01
SUBTOTAL				$10.57
Renta	1	Mensual	$0.83	$0.83
Otros Gastos, Repartos y Mantto	1	Mensual	$1.60	$1.60
Sueldos y prestaciones	1	Sueldo	$1.08	$1.08
Merma	1%	Porcentaje		$0.1
TOTAL				**$14.192**

Si el IMyT desea mantener su mismo nivel de utilidad tras el incremento del precio de la HARINA DE MAÍZ, una posible estrategia sería modificar su fórmula de producción y aumentar el porcentaje de MASA DE MAÍZ en su mezcla. Esta alternativa le permitiría compensar el impacto financiero del aumento en los costos de la HARINA DE MAÍZ, ya que la MASA DE MAÍZ puede resultar más económica. Esta Autoridad Investigadora realizó un análisis para determinar qué proporción de

[387] En el ejercicio se estima que el 1% (uno por ciento) del costo total de producir un kilo de tortillas se destina a cubrir las mermas.

[388] Elaboración propia de conformidad con la información del EXPEDIENTE contenida en el folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de Utilidad de Tortilleros por Kg*".

insumos sería necesaria para que el IMyT alcance el mismo nivel de utilidad que tenía antes del aumento de precios. A partir de esta evaluación, se concluyó que el IMyT debería incrementar el uso de MASA DE MAÍZ a su mezcla, reduciendo el uso de la HARINA DE MAÍZ, para equilibrar los costos adicionales y conservar sus márgenes de ganancia. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12 Ejercicio: Gasto y utilidades por vender un kilo de tortillas mezclando MASA DE MAÍZ y HARINA DE MAÍZ, considerando un incremento en uso de la MASA DE MAÍZ. [389]

Insumos	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
MASA DE MAÍZ	0.847	KG	$8.00	$6.78
HARINA DE MAÍZ	0	KG	$16.84	0
Cal	0.0085	KG	$1.80	$0.02
Gas	0.231	LTS	$12.95	$2.99
Energía/Luz	0.056	KW/h	$6.26	$0.35
Agua	0.004	M3	$4.00	$0.02
SUBTOTAL				$10.15
Renta	1	Mensual	$0.83	$0.83
Otros Gastos, Repartos y Mantto	1	Mensual	$1.60	$1.60
Sueldos y prestaciones	1	Sueldo	$1.08	$1.08
Merma	1%	Porcentaje		$0.1
TOTAL				**$13.770**

Como puede apreciarse, para que el IMyT mantenga el mismo nivel de utilidad previo al incremento en los precios de la HARINA DE MAÍZ, sería necesario que adquiera el 100% (cien por ciento) de su insumo en forma de MASA DE MAÍZ. Este cambio implica una modificación drástica en la mezcla de ingredientes y, por ende, en la receta original de la tortilla, lo que conllevaría importantes implicaciones tanto para la calidad del producto como para la satisfacción de los clientes.

Una tortilla hecha únicamente de MASA DE MAÍZ perdería algunas de las propiedades que aporta la HARINA DE MAÍZ, como la mayor suavidad, una mejor capacidad de recalentado y una vida de anaquel más prolongada. Este escenario plantea un dilema para el IMyT: si decide cambiar completamente a MASA DE MAÍZ para conservar sus márgenes, corre riesgo de perder ciertos atributos del producto que son apreciados por sus clientes. Por otro lado, si mantiene la receta original, enfrentará un margen de utilidad más bajo debido al incremento en el costo de la HARINA DE MAÍZ.

[389] Elaboración propia de conformidad con la información del EXPEDIENTE contenida en el folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de Utilidad de Tortilleros por Kg*".

3.1.1.1.4 Comparación de la producción, comercialización, distribución y almacenamiento de HARINA DE MAÍZ y MASA DE MAÍZ

Esta sección analiza las diferencias significativas entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ en términos de producción, comercialización, distribución y almacenamiento, factores que influyen en la posibilidad de sustitución entre estos productos para los IMYT.

La producción de HARINA DE MAÍZ implica un proceso más industrializado y tecnificado en comparación con la producción de MASA DE MAÍZ. Como señaló HUMBERTO GARZA: "[redacted]"[390] De forma similar, DANIEL HERNÁNDEZ manifestó lo siguiente: [redacted][391]

JOSÉ HUIDOBRO también destacó que [redacted][392] En concordancia, HUMBERTO GARZA y DANIEL HERNÁNDEZ destacaron que [redacted][393]

Otra de las diferencias significativas entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ es su tiempo de vida útil. La HARINA DE MAÍZ tiene una vida de anaquel considerablemente más larga, lo que tiene implicaciones importantes para su almacenamiento y distribución. Al respecto, GCMA señala que la HARINA DE MAÍZ tiene una vida útil de aproximadamente 3 (tres) meses.[394] En este mismo sentido, GRUPO BIMBO señaló que la HARINA DE MAÍZ tiene una vida de anaquel de hasta 6 (seis) meses, mientras que la masa fresca tiene una vida útil de unas cuantas horas.[395] Esta gran diferencia en la vida útil implica que un IMYT difícilmente percibiría la MASA DE MAÍZ como un sustituto directo de la HARINA DE MAÍZ, especialmente en regiones donde el acceso frecuente a maíz fresco o MASA DE MAÍZ es limitado.

Debido a su mayor vida útil, la HARINA DE MAÍZ requiere menos espacio de almacenamiento y permite un almacenamiento a más largo plazo en comparación con la MASA DE MAÍZ. Esto se traduce en menores costos de almacenamiento y menor riesgo de pérdida de producto para los IMYT que utilizan HARINA DE MAÍZ.

---

[390] Folios 7627 y 7633 del EXPEDIENTE.
[391] Folio 8981 del EXPEDIENTE.
[392] Folio 9388 del EXPEDIENTE.
[393] Folio 5599,8981 y 8982 del EXPEDIENTE.
[394] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".
[395] Folio 7723 del EXPEDIENTE.

De hecho, en el estudio "*Estructura de la cadena maíz- harina/nixtamal-tortilla*" presentado por GCMA, se describe que, en diversas zonas metropolitanas de la Ciudad de México y Estado de México, "(…) *las tortillerías se dedican a comercializar tortillas debido a que operan en espacios reducidos – en los cuales no pueden almacenar grano o muchas maletas de masa* – (…)".[396]

Por lo tanto, desde la perspectiva de almacenamiento y logística, la HARINA DE MAÍZ ofrece ventajas significativas que la MASA DE MAÍZ no puede igualar, lo que refuerza la idea de que no son productos fácilmente intercambiables para los IMYT. Esto sugiere que la HARINA DE MAÍZ puede ser más atractiva para los IMYT desde un punto de vista operativo. El empleo de HARINA DE MAÍZ les permite una producción a mayor escala y con mayor control de calidad, lo que resulta en un producto más homogéneo y estandarizado.

Así, la elección entre HARINA DE MAÍZ y MASA NIXTAMALIZADA no solo depende de factores económicos, sino también de consideraciones operativas y de características del producto final.

3.1.1.1.5 Disponibilidad y facilidad de acceso a la HARINA DE MAÍZ, en comparación con la MASA DE MAÍZ

La distribución de HARINA DE MAÍZ es más eficiente y menos costosa que la de MASA DE MAÍZ, debido a su mayor vida útil y menor necesidad de refrigeración. Esto permite a las HARINERAS tener una red de distribución más amplia y llegar a mercados más distantes. Las HARINERAS han desarrollado sistemas de distribución complejos y eficientes que incluyen:

- CEDI: Las HARINERAS más grandes como GRUMA y MINSA cuentan con extensas redes de CEDI, [redacted] y [redacted] respectivamente, que les permiten optimizar la distribución. Estos CEDI requieren una inversión inicial significativa, más de [redacted] en promedio por CEDI[397] según GRUMA, pero permiten acercar el producto a los clientes y atender pedidos de menor volumen.
- Flota de transporte: La mayoría de las HARINERAS subcontratan el servicio de transporte, aunque algunas mantienen flotas propias o mixtas. Por ejemplo, GRUMA [redacted][398] mientras que MINSA [redacted][399]
- Tipos de unidades de transporte: Las HARINERAS utilizan diversos tipos de vehículos según las necesidades, desde camionetas pequeñas hasta tráileres de gran capacidad. La elección depende del volumen de carga, distancia de entrega y eficiencia en costos.
- Modalidades de entrega: Ofrecen opciones como [redacted] adaptándose a las necesidades de diferentes tipos de clientes.

---

[396] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GCMA_ESTRUCTURA_CADENA_MAIZ_HARINA_NIXTAMAL_TORTILLA*", páginas dieciocho y diecinueve.
[397] Folio 5283 del EXPEDIENTE.
[398] Folio 5218 del EXPEDIENTE.
[399] Folio 3723 del EXPEDIENTE.

Estas diferencias sustanciales en la infraestructura y métodos de distribución entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ demuestran que, desde el punto de vista logístico y operativo, estos productos no son sustitutos cercanos para los IMYT.

Las estrategias de comercialización para la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ también difieren significativamente debido a las características de cada producto y las preferencias regionales.

Estas diferencias en las estrategias de comercialización y distribución subrayan que la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ no son sustitutos cercanos desde la perspectiva de los IMYT. La flexibilidad y alcance que ofrece la HARINA DE MAÍZ en términos de distribución y comercialización no pueden ser igualados por la MASA DE MAÍZ, lo que limita significativamente la capacidad de los IMYT para considerarlos como productos intercambiables.

La HARINA DE MAÍZ permite estrategias más diversas y de mayor alcance:

- Cobertura geográfica: Las HARINERAS pueden establecer CEDI en ubicaciones estratégicas para ampliar su cobertura. La ubicación de estos CEDI se planifica cuidadosamente considerando factores como proximidad a zonas de consumo, infraestructura adecuada y facilidad de acceso para vehículos pesados.
- Adaptabilidad a diferentes volúmenes: Los CEDI permiten atender tanto a clientes que requieren grandes volúmenes como a aquellos con pedidos más pequeños.
- Flexibilidad en modalidades de entrega: Las opciones como "[redacted]" y entrega directa permiten adaptarse a diferentes necesidades de los clientes.

En contraste, la comercialización de MASA DE MAÍZ está limitada por su corta vida útil, lo que restringe su distribución a áreas geográficas más pequeñas y requiere una logística más inmediata y local.

Estas diferencias en la capacidad de distribución y las estrategias de comercialización subrayan que la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ no son sustitutos cercanos desde la perspectiva de los IMYT, ya que ofrecen diferentes posibilidades en términos de alcance geográfico, flexibilidad de entrega y adaptabilidad a diferentes volúmenes de demanda.

En conclusión, las diferencias significativas en producción, tiempo de vida, almacenamiento, distribución y comercialización entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ demuestran que estos productos no son sustitutos cercanos desde la perspectiva de los IMYT. Estas diferencias afectan directamente los costos operativos, la logística y las decisiones de negocio de los IMYT, lo que limita su capacidad para cambiar fácilmente entre estos insumos en respuesta a cambios en los precios.

3.1.1.1.6 Conclusión sobre la sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ

Derivado de los elementos expuestos en esta sección, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que existen suficientes elementos para concluir que la MASA DE MAÍZ no es un sustituto cercano de la HARINA DE MAÍZ. Esta conclusión se aplica tanto para los casos en que un IMYT es un molino y tortillería al mismo tiempo, como para cuando un IMYT es únicamente una tortillería. Los principales factores que respaldan esta conclusión son:

1. Características del producto final: Las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ y MASA DE MAÍZ presentan diferencias significativas en términos de textura, sabor, durabilidad y propiedades nutricionales. Estas diferencias influyen en las preferencias de los consumidores y, por ende, en las decisiones de los IMYT.
2. Preferencias regionales y culturales: Existen marcadas diferencias en las preferencias de los consumidores según la región, lo que limita la capacidad de los IMYT para sustituir libremente entre HARINA y MASA DE MAÍZ.
3. Logística y almacenamiento: La HARINA DE MAÍZ tiene una vida útil significativamente más larga que la MASA DE MAÍZ, lo que permite un almacenamiento más prolongado y una distribución más eficiente.
4. Costos y eficiencia: El uso de HARINA DE MAÍZ generalmente resulta en menores costos de producción y mayor eficiencia en términos de rendimiento y uso de recursos como agua y energía.
5. Adaptabilidad a diferentes escalas de producción: La HARINA DE MAÍZ es más versátil y ofrece mayor flexibilidad para adaptarse a diferentes volúmenes de producción, lo que no es fácilmente replicable con la MASA DE MAÍZ.

3.1.1.2 Sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo

En esta sección se exponen los motivos por los cuales no es posible para los IMYT sustituir la HARINA DE MAÍZ por harina de trigo para la elaboración de tortillas. Si bien ambos tipos de harina tienen en común que son un polvo fino a partir del cual se puede elaborar distintos alimentos, tienen diferentes propiedades físicas y químicas, lo que hace que cada una sea idónea para la elaboración de ciertos productos específicos. Por lo tanto, los productos resultantes de cada tipo de harina tienen características organolépticas diferentes en cuanto a su sabor, textura, olor y consistencia, lo que los hace completamente distintos.

En este escenario, para el IMYT la harina de trigo no satisface sus necesidades y, por lo tanto, la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ para elaborar tortilla no tiene como sustituto a la producción, comercialización y distribución de la harina de trigo.

3.1.1.2.1 Diferencias en propiedades nutricionales

La HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo se distinguen no solo por su materia prima y proceso de producción, sino también por las características nutrimentales específicas.

La HARINA DE MAÍZ se caracteriza por contener nutrientes como el calcio y vitaminas B3 y B12. Debido al proceso de nixtamalización, sus niveles de ácido láctico son menores.[400] Un aspecto fundamental de la HARINA DE MAÍZ es que no contiene gluten, lo que permite a los productores y comercializadores etiquetar sus productos como "*libre de gluten*", una característica cada vez más valorada por ciertos consumidores.[401]

[400] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[401] Folio 7893 del EXPEDIENTE.

Por su parte, la harina de trigo, obtenida mediante un proceso de molienda, presenta un perfil nutricional distinto. Contiene menos grasa que la HARINA DE MAÍZ, pero es rica en minerales y vitaminas A, B-3 y B-9. Además, aporta nutrientes como el magnesio, calcio, potasio y fibra.[402] Sin embargo, la harina de trigo contiene gluten,[403] lo que puede provocar reacciones adversas en algunos consumidores. Como se ha señalado, "(…) *las proteínas del trigo presentan poca digestibilidad, lo que puede desencadenar reacciones adversas al sistema inmunológico incluidas las alergias alimentarias* (…) *y el síndrome de intolerancia al gluten* (…)".[404]

Estas diferencias en la composición química de las materias primas utilizadas en la producción de la HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo les otorgan propiedades diferentes. Consecuentemente, "(…) *dan como resultado comportamientos distintos durante el procesamiento y* (…) *brindan productos terminados con características fisicoquímicas y sensoriales únicas*".[405]

3.1.1.2.2 Diferencias en los productos finales

Las diferencias en la composición de la HARINA DE MAÍZ y de la harina de trigo resultan en productos finales con características organolépticas muy distintas. La HARINA DE MAÍZ se utiliza principalmente como insumo para la elaboración de tortillas, mientras la harina de trigo se utiliza en la preparación de pasteles, donas, pan dulce,[406] galletas, pastas para sopa, tortillas de harina de trigo y frituras a base de harina de trigo.[407]

Estos productos tienen sabores, texturas y aromas distintivos, lo que dificulta considerarlos como sustitutos entre sí. Esta diferenciación es respaldada por diversos AGENTES ECONÓMICOS del sector que señalaron que no sería posible la sustitución entre HARINA DE MAÍZ y harina de trigo para la elaboración de productos como la tortilla, ya que "(…) *se afectaría la calidad y sabor del producto*",[408] "(…) *el producto resultante sería completamente distinto*".[409] Además, sostienen que "(…) *la calidad y venta de nuestros productos es mejor con la harina de maíz nixtamalizado*".[410]

En conclusión, las características distintivas de los productos finales obtenidos a partir de HARINA DE MAÍZ y harina de trigo, particularmente en la producción de tortillas, refuerzan la imposibilidad de sustitución entre ambos tipos de harina, subrayando sus diferencias fundamentales en términos de aplicación y propiedades organolépticas.

3.1.1.2.3 Preferencias de los consumidores

Esta autoridad considera que el consumo de HARINA DE MAÍZ está ampliamente vinculado a factores culturales, toda vez que la gastronomía mexicana se conforma por una variedad de platillos que

---

[402] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[403] Ídem.
[404] Folio 7897 del EXPEDIENTE.
[405] Folio 7896 del EXPEDIENTE.
[406] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*160826 Bunge Mexico 2021 Vision*", contenido en la carpeta "*Anexo 4.v*", subcarpeta "*Respuesta a RIA*".
[407] Folio 1095 del EXPEDIENTE.
[408] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[409] Folio 8197 del EXPEDIENTE.
[410] Folio 7827 del EXPEDIENTE.

forman parte de las tradiciones y vida común de los mexicanos. La base de la cocina mexicana contempla el uso preponderante del maíz debido a la amplia variedad de platillos que llevan como ingrediente la tortilla. Al respecto, BUNGE reconoció el significado cultural de la tortilla en la cocina mexicana al señalar que "*La tortilla tradicional (de maíz) es un alimento clave y central en la dieta mexicana*".[411]

La HARINA DE MAÍZ, al ser el insumo principal para la elaboración de tortillas, se "(…) *convierte en un ingrediente clave* (…)"[412] dentro de la cocina mexicana.

Por las razones expuestas, esta autoridad considera que la harina de trigo no puede satisfacer las preferencias de los IMYT, ya que los productos resultantes de la harina de trigo no se usan típicamente en los platillos mexicanos con la misma variedad que los productos producidos con HARINA DE MAÍZ, particularmente las tortillas. Además, el consumo de harina de trigo y sus productos derivados, debido al gluten, podrían generar reacciones adversas en la salud de algunos consumidores.

La preferencia por la HARINA DE MAÍZ en la elaboración de tortillas está profundamente arraigada en la cultura alimentaria mexicana, lo que refuerza su posición única en el mercado y dificulta su sustitución por otros tipos de harina.

3.1.1.2.4 Diferencia en los procesos de producción

Otro aspecto importante por considerar en el presente análisis de sustitución es el hecho de que el proceso de producción de tortillas a base de HARINA DE MAÍZ seguido por los IMYT es diferente al proceso de producción de productos a base de harina de trigo.

Los IMYT han desarrollado maquinaria y técnicas específicas para la elaboración de tortillas a partir de HARINA DE MAÍZ, que no son compatibles con el uso de harina de trigo. Incluso para la producción de tortillas de harina de trigo se utiliza maquinaria diferente que aquella para elaborar tortillas con HARINA DE MAÍZ, toda vez que el proceso para elaborar ambos tipos de tortillas es diferente.

Respecto de la maquinaria para elaborar tortillas de maíz, existe una amplia gama de modelos de máquinas con distintas características técnicas y de diferentes marcas, cuya diferencia radica en el diámetro de las tortillas producidas y en el número de tortillas elaboradas por minuto. No obstante, independientemente de la marca de la máquina o su modelo, todas están conformadas por tres partes, que son las siguientes:

---

[411] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*White Corn Flour Mexico_Industry Analysis_May28*", cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

[412] Folio 7826 del EXPEDIENTE.

413

Tolva: esta parte de la máquina es donde se coloca la masa de HARINA DE MAÍZ o MASA DE MAÍZ y a partir de la cual la masa baja para alimentar al cabezal de forma continua.

414

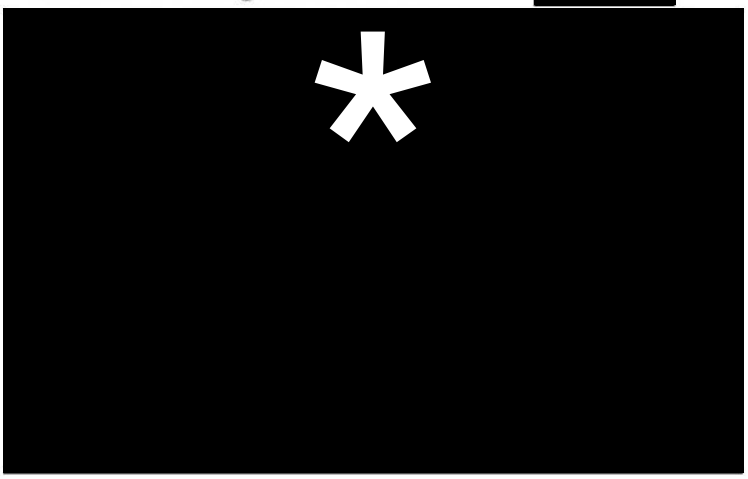
Cabezal: es la parte de la máquina diseñada para laminar la masa de HARINA DE MAÍZ o MASA DE MAÍZ a un espesor uniforme y moldear la tortilla a través de su rodillo. Según el rodillo se pueden laminar los productos con diferente grosor.

415

Horno: es la parte de la maquina diseñada para cocer las tortillas. En uno de los extremos cuenta con una banda metálica que es por donde salen las tortillas listas para ser empaquetadas.

Estas tres partes van interconectadas unas con otras a manera de mantener el proceso de producción de tortillas continuo. Las cuales ya instalada en una tortillería se visualiza como en la ***Gráfica 14.***

Gráfica 14 Fotografía de la tortillería [*] [416]



[413] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Máquinas tortilladoras*".
[414] Ídem.
[415] Ídem.
[416] Folio 8037 del EXPEDIENTE.

Por su parte, la maquinaria para elaborar tortillas de harina de trigo es diferente:[417]

Cortadora Automática: es el equipo encargado de cortar la masa de harina de trigo en partes iguales, las cuales posteriormente serán "*boleadas*".

Boleador Automático: este equipo se encarga de producir los trozos de harina previamente cortados en "*testales boleados*" por medio de un sistema de girado, por el cual se producen esferas, que se depositan en una charola en la que se deja descansar.

Prensa: esta máquina es calentada para posteriormente presionar los "*testales boleados*", los cuales salen por un extremo para así obtener la tortilla de trigo cruda.

Chasis: en este equipo es donde se lleva a cabo la cocción de las tortillas de trigo.

Enfriador: finalmente, es en las bandas metálicas del enfriador que las tortillas de harina de trigo se enfrían saliendo del chasis y quedan listas para ser empaquetadas.

De las descripciones anteriores, es claro que la maquinaria para elaborar tortillas a base de HARINA DE MAÍZ y harina de trigo es diferente, toda vez que su proceso de producción difiere uno del otro. Por lo tanto, esta autoridad considera que no sería posible para los IMYT producir tortillas de maíz con la maquinaria para producir tortillas de trigo.

Ahora bien, no pasa desapercibido para esta AUTORIDAD INVESTIGADORA que existen máquinas capaces de producir tanto tortillas con HARINA DE MAÍZ como con harina de trigo.[418] No obstante, es poco probable que los IMYT, de manera generalizada, realicen una inversión mayor en una máquina que produce tortillas con ambos tipos de harina cuando hay una diferencia sustancial entre el número de clientes que consumen tortillas de HARINA DE MAÍZ y los que consumen tortillas de

[417] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Maquinaria para tortillas de harina de trigo*".
[418] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Tortilladora TRA 640 DUO - TAPSA*".

harina de trigo. Por ello, a los IMyT les resultaría más conveniente invertir en una máquina especializada en producir las tortillas preferidas por sus clientes, a base de HARINA DE MAÍZ.

En conclusión, si un productor de tortillas de trigo quisiera producir y comercializar tortillas de HARINA DE MAÍZ tendría dos opciones, la primera de ellas sería invertir en la adquisición de toda la maquinaria necesaria, sin poder usar o adaptar el equipo para hacer tortillas con harina de trigo, y la segunda opción sería comprar una máquina que produzca tortillas con ambos tipos de harina, lo que probablemente, en cualquiera de los dos casos, representaría altos costos.

1. La producción de HARINA DE MAÍZ requiere el uso de un insumo diferente como es el maíz, así como procesos específicos como la nixtamalización, que no existen en la producción de harina de trigo. Además, la molienda se realiza en molinos distintos. Esto implica la necesidad de maquinaria y conocimientos técnicos completamente diferentes.
2. Los clientes y las estrategias de venta para la HARINA DE MAÍZ son fundamentalmente diferentes de los de la harina de trigo, requiriendo el desarrollo de nuevos enfoques y conocimientos de mercado.
3. La distribución y comercialización efectiva de HARINA DE MAÍZ requiere una infraestructura y conocimiento del mercado que no se obtiene automáticamente por la experiencia en el mercado de harina de trigo.
4. La experiencia en la producción y distribución de harina de trigo no confiere una ventaja significativa para operar en el mercado de HARINA DE MAÍZ, como lo demuestra la experiencia de empresas como SAN BLAS y las consideraciones de BUNGE.

La transición al mercado de HARINA DE MAÍZ requiere un extenso periodo de adaptación y aprendizaje, como lo evidencia la experiencia de SAN BLAS, que necesitó [redacted] para planear y ejecutar su entrada al mercado.

3.1.1.2.5 Diferencia en patrones e intensidad de consumo

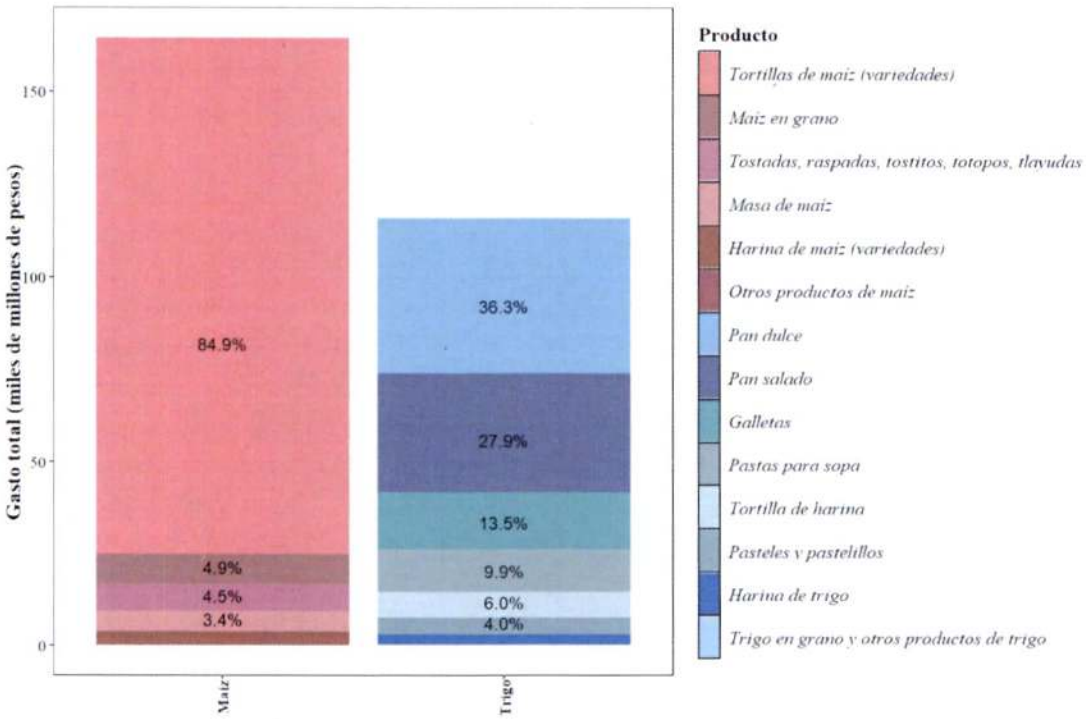
Si bien lo expuesto previamente puntualiza que la harina de trigo no podría satisfacer las necesidades de los demandantes de la HARINA DE MAÍZ, en relación con la producción de tortillas, esta autoridad observa que tal conclusión se refuerza al considerar los patrones de consumo de los hogares en México (véase ***Tabla 13).***

Al respecto, se examinó el gasto de los hogares mexicanos durante el año dos mil veintidós en los productos que se derivan del trigo y del maíz, así como, de forma específica, en tortillas de harina de trigo y de HARINA DE MAÍZ.

En la ***Gráfica 15*** se muestra el gasto anual total en productos derivados del maíz y del trigo, así como la proporción que representa cada producto dentro de dichas categorías.

Gráfica 15 Gasto de los hogares en productos derivados del maíz y del trigo, 2022[419]

[419] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.8 Información de la ENIGH 2022***" de este DICTAMEN PRELIMINAR.



El gasto en productos derivados del maíz fue de 164.5 (ciento sesenta y cuatro punto cinco) miles de millones de pesos, mientras que el de productos derivados del trigo fue de 116.1 (ciento dieciséis punto uno) miles de millones de pesos; esto quiere decir que el gasto de los hogares en productos derivados del maíz fue 17.3% (diecisiete punto tres por ciento) mayor que el de los productos derivados del trigo.

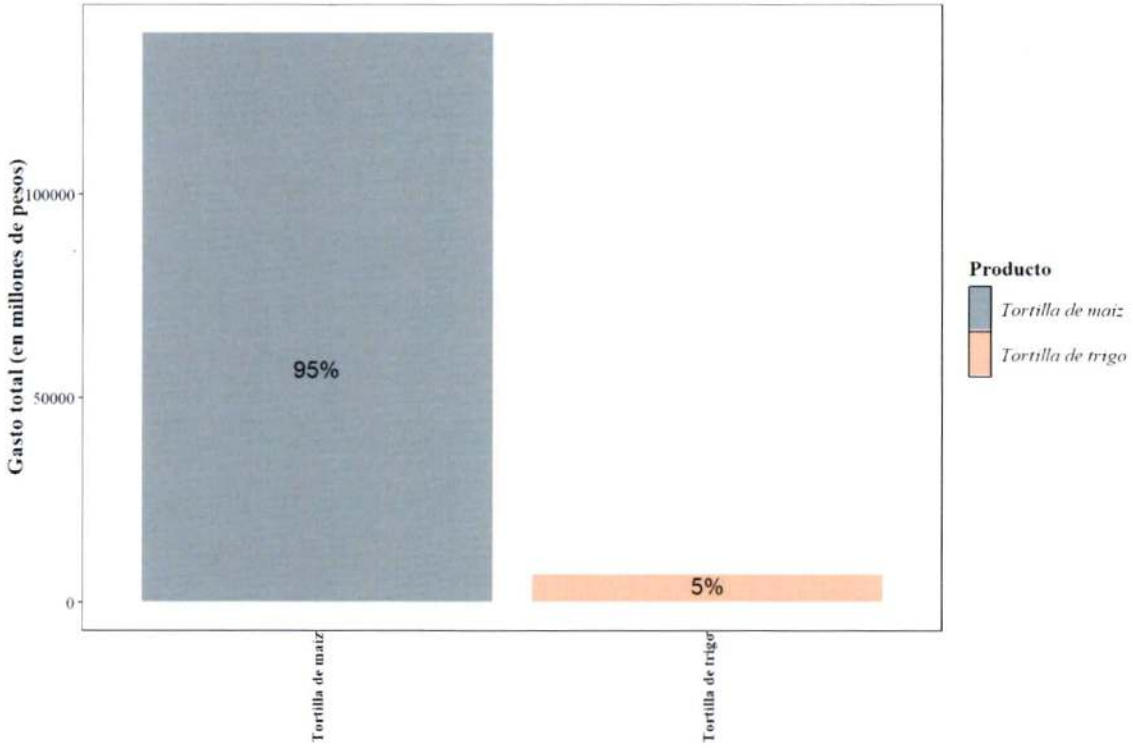
Ahora bien, 84.9% (ochenta y cuatro punto nueve por ciento) del gasto de los productos derivados del maíz se origina por las tortillas de HARINA DE MAÍZ, mientras que, en el caso del trigo, el gasto se distribuye en una variedad amplia de productos; dentro de ellos destacan el pan dulce, el pan salado, las galletas y las pastas para sopa. Lo anterior refleja que un solo producto derivado del maíz (tortillas) tiene una importancia crucial.

Así pues, la HARINA DE MAÍZ se destina principalmente a la producción de tortillas en México, mientras que la harina de trigo se utiliza en una amplia gama de productos de panadería y repostería, de manera tal que, desde la perspectiva de los IMyT, sustituir el uso de HARINA DE MAÍZ para iniciar la elaboración de productos a partir de harina de trigo, implicaría reemplazar el grupo de clientes al que actualmente atienden, quienes tienen interés principalmente en tortillas de HARINA DE MAÍZ.

En ese sentido, el conjunto de productos que se pueden obtener de la harina de trigo es conocido, pero no guarda relación estrecha con la gastronomía mexicana. Lo anterior fortalece que la harina de trigo no puede satisfacer las preferencias de los IMyT, ya que los productos resultantes de la harina de trigo no se usan típicamente en los platillos mexicanos con la misma variedad que los productos producidos con HARINA DE MAÍZ, como tortillas.

Al tomar en consideración el caso específico de las tortillas, en la **Gráfica *16*** se muestra el gasto total de los hogares en tortillas de trigo y tortillas de HARINA DE MAÍZ en el año dos mil veintidós.

Gráfica 16 Gasto de los hogares en tortillas de trigo y tortillas de maíz, 2022[420]



El gasto total anual de dos mil veintidós en tortillas de HARINA DE MAÍZ fue de 139.7 (ciento treinta y nueve punto siete) miles de millones de pesos, mientras que el gasto en tortillas de harina de trigo fue de 6.9 (seis punto nueve) miles de millones de pesos; es decir, más de veinte veces más que el de tortillas de trigo. Asimismo, 95% (noventa y cinco por ciento) del gasto total en tortillas se dio en tortillas de HARINA DE MAÍZ.

Del total de los hogares en México, 84.6% (ochenta y cuatro punto seis por ciento) consumió tortillas de HARINA DE MAÍZ, mientras que únicamente 10.1% (diez punto uno por ciento) consumió tortillas de harina de trigo. El consumo de tortillas de harina de trigo predomina principalmente en el noroeste del país, mientras que en el resto del país predomina el consumo de las tortillas de maíz.[421] En la ***Tabla 13*** se muestra el gasto promedio por hogar en tortillas de HARINA DE MAÍZ y tortillas de harina de trigo.

[420] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.8 Información de la ENIGH 2022"*** de este DICTAMEN PRELIMINAR.
[421] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12.5 Estudio de mercado. Colegio de México*".

Tabla 13 Gasto promedio anual por hogar en tortillas de harina de trigo y de HARINA DE MAÍZ, 2022[422]

Entidad	Tortilla de trigo	Tortilla de HARINA DE MAÍZ
Aguascalientes	$178	$3,666
Baja California	$332	$3,119
Baja California Sur	$668	$3,159
Campeche	$93	$3,159
Chiapas	$55	$4,415
Chihuahua	$422	$2,344
Ciudad de México	$124	$2,706
Coahuila de Zaragoza	$389	$3,734
Colima	$88	$4,067
Durango	$203	$3,637
Guanajuato	$199	$4,032
Guerrero	$19	$4,379
Hidalgo	$40	$3,757
Jalisco	$127	$4,180
Michoacán de Ocampo	$120	$4,629
Morelos	$71	$4,824
México	$107	$4,190
Nayarit	$130	$3,948
Nuevo León	$245	$3,484
Oaxaca	$20	$3,876
Puebla	$38	$4,066
Querétaro	$115	$3,234
Quintana Roo	$112	$3,254
San Luis Potosí	$191	$3,343
Sinaloa	$507	$4,854
Sonora	$1,560	$2,292
Tabasco	$114	$2,471
Tamaulipas	$148	$4,006
Tlaxcala	$32	$5,084
Veracruz	$42	$3,218
Yucatán	$119	$3,213
Zacatecas	$191	$4,721

Es posible observar que, en todas las entidades federativas, existe una preferencia por las tortillas de HARINA DE MAÍZ, pues el gasto que destinan a ese tipo de tortillas supera el gasto destinado a tortillas de harina de trigo, aun cuando, como se ha expuesto, el precio de las tortillas de harina de trigo es, en promedio, mayor al precio de las tortillas de HARINA DE MAÍZ.

[422] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.8 Información de la ENIGH 2022***" de este DICTAMEN PRELIMINAR.

Tlaxcala es la entidad con mayor gasto por hogar en tortillas de HARINA DE MAÍZ, el cual es de $5,084 (cinco mil ochenta y cuatro pesos 00/100 M.N.). En contraste, Sonora es la entidad con menor gasto anual promedio en tortillas de HARINA DE MAÍZ, con un gasto de $2,292 (dos mil doscientos noventa y dos pesos 00/100 M.N.), a su vez, dicha entidad es la que registra el mayor gasto promedio por hogar en tortillas de harina de trigo, el cual asciende a $1,560 (mil quinientos sesenta pesos 00/100 M.N.). Guerrero es la entidad con el menor gasto por hogar en tortillas de harina de trigo, que es de tan solo $19 (diecinueve pesos 00/100 M.N.), mientras que el gasto promedio por hogar en tortillas de HARINA DE MAÍZ de dicha entidad es de $4,379 (cuatro mil trescientos setenta y nueve pesos 00/100 M.N.).[423]

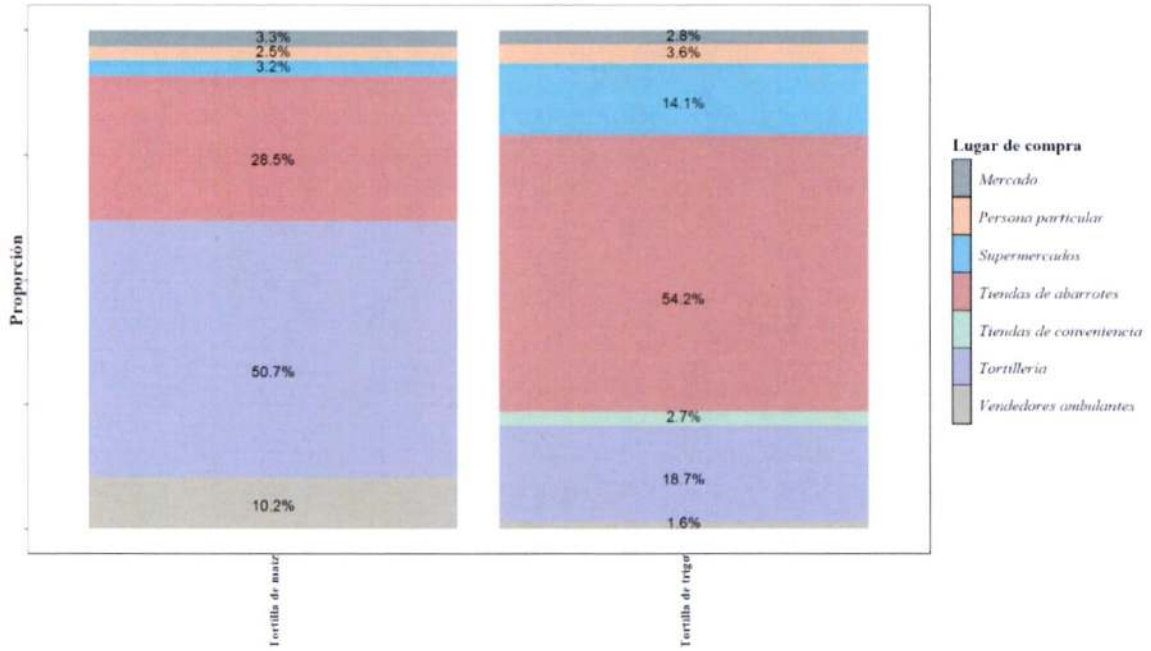
Únicamente los hogares de algunas entidades federativas presentan una preferencia menos drástica por las tortillas de HARINA DE MAÍZ. Éste es el caso de Sonora, Baja California Sur, Chihuahua, Baja California, Sinaloa y Coahuila de Zaragoza, en donde el gasto por hogar en tortillas de maíz promedia 6.7 (seis punto siete) veces el gasto por hogar en tortillas de harina de trigo. Por el contrario, al tomar en consideración el resto de las entidades federativas, el gasto por hogar en tortillas de HARINA DE MAÍZ es más de 57 (cincuenta y siete) veces el gasto por hogar en tortillas de harina de trigo.

Finalmente, en la **Gráfica *17*** se muestra la importancia de los lugares de compra en el gasto de los hogares en ambos tipos de tortilla.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[423] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.8 Información de la ENIGH 2022***" de este DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 17 Proporción del gasto de los hogares en tortillas de HARINA DE MAÍZ y de harina de trigo por lugar de compra, 2022[424]



En el caso de las tortillas de HARINA DE MAÍZ destacan las tortillerías como lugar de compra, pues 50.7% (cincuenta punto siete por ciento) de dicho gasto realiza ahí; enseguida, se encuentran las tiendas de abarrotes, que concentran 28.5% (veintiocho punto cinco por ciento) del gasto en tortillas de HARINA DE MAÍZ; finalmente, destacan los vendedores ambulantes, que agruparon 10.2% (diez punto dos por ciento) del gasto.

En contraste, el principal punto de compra de las tortillas de harina de trigo son las tiendas de abarrotes, que concentran 54.2% (cincuenta y cuatro punto dos por ciento) del gasto; las tortillerías concentran 18.7% (dieciocho punto siete por ciento) del gasto, mientras que destacan también los supermercados, que agrupan 14.1% (catorce punto uno por ciento) del gasto, mientras que en el caso de las tortillas de HARINA DE MAÍZ solamente concentran 3.2% (tres punto dos por ciento) de él.

Así pues, si los IMyT quisieran comercializar tortillas o alguno de los productos que se pueden elaborar a partir de harina de trigo, tendrían que: i) buscar acceder a diferentes puntos de venta para lograr vender efectivamente sus tortillas o productos a base de harina de trigo; y ii) tendrían que buscar clientes distintos a los que actualmente atienden; por ejemplo, aquellos focalizados en el

[424] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en la subsección "***7.7.8 Información de la ENIGH 2022***" de este DICTAMEN PRELIMINAR.

noroeste del país o interesados en consumir una variedad de productos distinta, como panes, pasteles y pastas.

3.1.1.2.6 Diferentes consumidores

Adicionalmente, la HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo se comercializan en mercados distintos, pues dadas las diferencias entre los productos derivados de una y de otra, los clientes son diferentes. Mientras que la HARINA DE MAÍZ se destina principalmente a la producción de tortillas en México, la harina de trigo se utiliza en una amplia gama de productos de panadería y repostería a nivel mundial.

Un caso relevante es SAN BLAS, HARINERA que inició fabricando alimentos en base a [redacted] JOSÉ HUIDOBRO manifestó en comparecencia que [redacted][425] Esta declaración es particularmente reveladora, ya que demuestra que [redacted] JOSÉ HUIDOBRO añadió que [redacted] Esta experiencia refuerza la noción de que los principales demandantes de HARINA DE MAÍZ, que son los IMYT, constituyen un mercado separado y distinto de los consumidores de harina de trigo, [redacted][426]

3.1.1.2.7 Conclusión sobre la sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo

Con base en los argumentos presentados, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que la harina de trigo no es un sustituto cercano de la HARINA DE MAÍZ utilizada para la producción de tortillas por los IMYT, por las siguientes razones:

1. Diferencias en propiedades físicas y químicas: La HARINA DE MAÍZ y la harina de trigo poseen características distintivas que resultan en productos finales con sabor, olor, textura y consistencia completamente diferentes.
2. Preferencias del consumidor: Existe una fuerte preferencia cultural y tradicional en la cocina mexicana por las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ, arraigada en factores históricos y gastronómicos.
3. Diferencias en mercados y consumidores: Los clientes de HARINA DE MAÍZ y de harina de trigo, así como los consumidores finales de sus respectivos productos, pertenecen a

[425] Folio 9391 del EXPEDIENTE.
[426] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "7", contenido dentro de la carpeta "*Anexo 4.v*", subcarpeta "*3. Respuesta a RIA*", subcarpeta "7".

segmentos de mercado distintos, como lo demuestra la experiencia de SAN BLAS al intentar ingresar al mercado de HARINA DE MAÍZ.

4. Distribución geográfica del consumo: El consumo de tortillas de maíz es predominante en la mayor parte de México, mientras que las tortillas de harina de trigo tienen una demanda más localizada, principalmente en el noroeste del país.

5. No se identificó documento interno alguno, producido en el curso ordinario de los negocios por ningún AGENTE ECONÓMICO que participe en la producción de HARINA DE MAÍZ, en el que señale que algún productor de harina de trigo sea un competidor.

Por lo tanto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que la producción, comercialización y distribución de harina de trigo no pertenece al mismo mercado relevante que la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ para la producción de tortillas.

3.1.1.3 Sustitución entre HARINA DE MAÍZ y harina de maíz no nixtamalizado

En esta sección se analizan los motivos por los cuales no es viable para los IMYT sustituir la HARINA DE MAÍZ por harina de maíz no nixtamalizado en la elaboración de tortillas. Si bien ambos tipos de harina comparten el maíz como materia prima, presentan diferencias significativas en sus propiedades físicas, químicas y nutricionales debido a sus distintos procesos de producción. Estas diferencias resultan en productos finales con características organolépticas distintas en cuanto a sabor, textura, olor y consistencia.

Además, se examinarán las preferencias de los consumidores, las implicaciones en los procesos de producción y las consideraciones normativas que hacen que la harina de maíz no nixtamalizado no satisfaga las necesidades específicas de los IMYT. Por lo tanto, se argumentará que la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ para elaborar tortillas no tiene como sustituto a la producción, comercialización y distribución de la harina de maíz no nixtamalizado.

3.1.1.3.1 Diferencias en las propiedades nutricionales.

La HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz no nixtamalizado tienen en común que están hechas a base de maíz. Sin embargo, presentan diferencias significativas en sus propiedades nutricionales debido, principalmente, al proceso de nixtamalización. Este proceso, exclusivo de HARINA DE MAÍZ, implica la cocción del maíz con agua e hidróxido de calcio, lo cual genera cambios químicos y estructurales que impactan directamente en su perfil nutricional.

El proceso de nixtamalización confiere a la HARINA DE MAÍZ las siguientes ventajas nutricionales:[427,428,429]

1. Aumento del contenido de calcio: La adición de hidróxido de calcio durante la nixtamalización incrementa significativamente el contenido de este mineral. Como

[427] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[428] Ídem.
[429] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Información sobre la nixtamalización*".

resultado, una tortilla elaborada con HARINA DE MAÍZ puede aportar hasta treinta veces más calcio que una tortilla hecha con harina no nixtamalizada.[430]

2. Mayor biodisponibilidad de niacina (vitamina B3): La nixtamalización libera la niacina presente en el maíz, facilitando su absorción por el organismo. Esto es particularmente importante, ya que mejora el equilibrio entre los aminoácidos.
3. Reducción de fitatos: El proceso disminuye el contenido de ácido fítico, un compuesto que puede interferir con la absorción de minerales como el hierro y el zinc.
4. Mejora en la calidad proteica: La alcalinidad del proceso mejora el balance de aminoácidos, aumentando la calidad nutricional de las proteínas del maíz.
5. Ausencia de ácido láctico: A diferencia de la harina no nixtamalizada, la HARINA DE MAÍZ no contiene ácido láctico.

Por otro lado, la harina de maíz no nixtamalizado, aunque contiene nutrientes como el complejo B y minerales como el hierro y el zinc, carece de los beneficios adicionales que aporta la nixtamalización.[431] Además, algunos de sus componentes nutricionales, como ciertas vitaminas y minerales, no son fácilmente asimilables por el cuerpo humano.[432]

En consecuencia, el proceso de nixtamalización genera características nutricionales que hacen que la HARINA DE MAÍZ tenga mayores beneficios para el consumo humano a comparación de la harina de maíz no nixtamalizado. Estas propiedades nutricionales mejoradas hacen que la HARINA DE MAÍZ sea indispensable para los IMYT en la elaboración de tortillas, ya que ofrece un producto final con un perfil nutricional superior y más adecuado para las necesidades y preferencias de los consumidores mexicanos.

3.1.1.3.2 Diferencias en los productos finales y preferencia de los consumidores

La harina de maíz no nixtamalizado incluye diversas variedades, siendo una de ellas la harina precocida, también conocida como harina "*P.A.N*".[433] por la marca que la comercializa.[434] Es importante aclarar que la harina precocida es un tipo específico de harina de maíz no nixtamalizado, que ha pasado por un proceso de cocción parcial antes de la molienda. Sin embargo, tanto la harina precocida como otras variedades de harina de maíz no nixtamalizado difieren significativamente de la HARINA DE MAÍZ en sus propiedades y usos.

Las diferencias en las propiedades de la HARINA DE MAÍZ y de la harina de maíz no nixtamalizado resultan en productos finales con características organolépticas distintas. La HARINA DE MAÍZ se utiliza para la elaboración de tortillas y frituras de maíz, productos tradicionales de la cocina mexicana. Por otro lado, la harina de maíz no nixtamalizado, incluyendo la harina precocida, se

[430] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 24.1.xlsx*".
[431] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[432] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 24.1.xlsx*".
[433] Si bien harina P.A.N es de las marcas más conocidas de harina precocida, no se descarta la existencia de otras marcas que también comercialicen este tipo de harina.
[434] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Tipos de harina – HARINA P.A.N.*"

emplea comúnmente en la preparación de arepas, espesante para sopas,[435] cereales y algunas botanas.[436] En el caso específico de la harina precocida: tamales, churros de maíz, empanadas y, en algunos casos, tortillas (aunque con características diferentes a las tradicionales).[437]

Estos productos tienen texturas, colores y sabores distintos, por lo que no se pueden considerar sustitutos entre sí. Esta distinción es particularmente reveladora en el contexto de la industria de la tortilla en México. La HARINA DE MAÍZ ha sido históricamente el ingrediente principal en la elaboración de tortillas, lo que ha establecido un estándar específico en términos de sabor, textura y apariencia que los consumidores mexicanos esperan y demandan.

La preferencia por la HARINA DE MAÍZ en la industria de la tortilla no es simplemente una cuestión de tradición, sino que responde a las expectativas arraigadas del mercado. Los consumidores mexicanos han desarrollado un paladar específico para las tortillas elaboradas con este tipo de harina, esperando ciertas características organolépticas que son difíciles, si no imposibles, de replicar con harina de maíz no nixtamalizado.

No pasa desapercibido para esta autoridad, la posibilidad de usar harina de maíz no nixtamalizado para la elaboración de tortillas; sin embargo, el sabor y el resultado obtenido es distinto.[438] Por ello, tal como lo manifestó el CNIPMT "(…) *la harina de maíz no nixtamalizada no se utiliza para hacer tortillas* (…)".[439] Así se identificó en el "*Estudio del Mercado de Producción, procesamiento, distribución y comercialización de la cadena de maíz – harina / nixtamal-tortilla en México" del Colegio de México* que "(…) *por gustos del consumidor, por costumbres* (…) *en México las tortillas se obtienen fundamentalmente a partir de variedades blancas por lo que esta substitución es muy limitada en la práctica*".[440]

En este contexto, es altamente improbable que los IMYT opten por sustituir la HARINA DE MAÍZ por harina de maíz no nixtamalizado en la producción de tortillas. Tal cambio resultaría en un producto final significativamente diferente en términos de sabor, textura y color, lo que probablemente sería rechazado por los consumidores y podría llevar a una pérdida de clientela.

Por lo tanto, la elección de la HARINA DE MAÍZ por parte de los IMYT no es arbitraria, sino que responde a una combinación de factores históricos, culturales, de preferencia del consumidor y de funcionalidad del producto. Esto crea una barrera significativa para la sustitución con harina de maíz no nixtamalizado en este mercado específico.

Al respecto, diversos AGENTES ECONÓMICOS han manifestado opiniones que respaldan la dificultad de sustituir la HARINA DE MAÍZ por harina de maíz no nixtamalizado en la producción de tortillas. Aunque no todos estos agentes son IMYT, sus observaciones ofrecen una perspectiva valiosa sobre las expectativas del mercado y las preferencias del consumidor. Por ejemplo:

---

[435] Folio 7826 del EXPEDIENTE.
[436] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico "*8. Proceso Harina Nixtamalizada y no Nixtamalizada*".
[437] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Tipos de harina – HARINA P.A.N.*"
[438] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Polenta, harina de maíz y maicena.*"
[439] Folio 3538 del EXPEDIENTE.
[440] Folio 638 del EXPEDIENTE.

- GRUPO BIMBO mencionó que prefiere utilizar la HARINA DE MAÍZ "(…) *para los productos que hoy son fabricados por* [sus] *empresas subsidiarias* (…), *ya que de lo contrario habría cambios importantes en las sensaciones agradables* (…) *de los productos finales*".[441]
- CHEDRAUI manifestó que "(…) *no es posible sustituir el uso de la harina de maíz nixtamalizado con harina de maíz no nixtamalizado por cuestiones de calidad, sabor estandarizado y porque no se garantizaría el abasto* (…)".[442]

Esto refleja una percepción en la industria alimentaria mexicana sobre la importancia de la HARINA DE MAÍZ en la producción de tortillas o tostadas de calidad y con las características esperadas por los consumidores.

La preferencia por la HARINA DE MAÍZ entre los IMYT no solo se basa en la tradición, sino también en la necesidad de mantener un producto consistente que cumpla con las expectativas establecidas de los consumidores mexicanos en términos de sabor, textura y calidad general de las tortillas.

Por las razones expuestas, la harina de maíz no nixtamalizado difícilmente podría satisfacer las necesidades gastronómicas y culturales de los mexicanos, mismas que efectivamente pueden ser cubiertas por la HARINA DE MAÍZ y son tomadas en consideración por los IMYT a la hora de escoger el insumo para sus productos.

3.1.1.3.3 Diferencias en los procesos de producción:

Aunque es técnicamente posible elaborar tortillas con harina de maíz precocida (un tipo de harina de maíz no nixtamalizado), estas no podrían ser elaboradas ni comercializadas por los IMYT. Respecto a la producción de tortillas de maíz, el REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO dentro de su apéndice establece que la tortilla de maíz es el "(…) *producto sometido a cocción, elaborado con la masa o* ***harina de maíz nixtamalizado*** *y agua* [énfasis añadido]".[443] Por lo tanto, la elaboración de tortillas con harina de maíz no nixtamalizado no se contempla en el REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO.

Es importante señalar que, durante la investigación, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA no encontró información respecto al uso de harina de maíz no nixtamalizado para elaborar tortillas, toda vez que no es una práctica común en México y, en todo caso, sería una decisión personal que depende estrictamente del consumidor al comprar paquetes de harina de maíz no nixtamalizado para elaborar manualmente tortillas en casa. Estas tortillas tendrían características significativamente diferentes a las tortillas tradicionales mexicanas en términos de sabor, textura y aceptación cultural.

3.1.1.3.4 Conclusión sobre la sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz no nixtamalizado

Considerando los elementos analizados en esta sección se concluye que la HARINA DE MAÍZ no tiene como sustituto cercano a la harina de maíz no nixtamalizado en la producción de tortillas por parte de los IMYT. Esta conclusión se fundamenta en los siguientes puntos clave:

---

[441] Folio 7720 del EXPEDIENTE.
[442] Folio 8197 del EXPEDIENTE.
[443] Fracción IX.1.5., subinciso b) del Apéndice del REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO.

- Diferencias nutricionales significativas: El proceso de nixtamalización confiere a la HARINA DE MAÍZ propiedades nutricionales superiores, incluyendo mayor contenido de calcio, mejor biodisponibilidad de niacina y una calidad proteica mejorada.
- Características organolépticas distintas: Los productos finales elaborados con harina de maíz nixtamalizado y no nixtamalizado presentan diferencias notables en sabor, textura y apariencia, lo cual es crucial para satisfacer las expectativas de los consumidores mexicanos.
- Preferencias del consumidor: Existe una marcada preferencia cultural y gastronómica por las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ, arraigada en la tradición mexicana.
- Consideraciones normativas: El REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO solo contempla la elaboración de tortillas a partir de MASA DE MAÍZ o HARINA DE MAÍZ, excluyendo el uso de harina de maíz no nixtamalizado para este fin en la producción comercial.
- Procesos de producción: La elaboración de tortillas con harina de maíz no nixtamalizado no es una práctica común en la industria de los IMYT y presentaría desafíos significativos en términos de calidad del producto y aceptación del consumidor.
- Finalmente, no se identificó documento alguno, elaborado en el curso ordinario de los negocios por los AGENTES ECONÓMICOS que participan en la producción de HARINA DE MAÍZ, en el que señalen a algún productor de harina de maíz no nixtamalizado como competidor.

Por lo tanto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la producción, comercialización y distribución de harina de maíz no nixtamalizado no pertenece al mismo mercado que la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ utilizado para la producción de tortillas por los IMYT. Las diferencias sustanciales en propiedades, usos, preferencias del consumidor y consideraciones normativas hacen que estos productos no sean sustitutos cercanos en el contexto específico de la industria de la tortilla en México.

3.1.1.4 Sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz azul nixtamalizada

En esta sección se analizan los motivos por los cuales esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que es viable para los IMYT sustituir la HARINA DE MAÍZ por harina de maíz azul nixtamalizado en la elaboración de tortillas. Por lo tanto, se concluye que la producción, comercialización y distribución de harina de maíz azul nixtamalizada podría considerarse un sustituto potencial de la HARINA DE MAÍZ para los IMYT.

3.1.1.4.1 Características del producto final para los IMYT

Las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ y harina de maíz azul nixtamalizada presentan propiedades organolépticas notablemente similares, lo que permite a los IMYT mantener la calidad y consistencia de su producto final. Esta similitud es un factor crucial en la consideración de la sustituibilidad entre ambos tipos de harina, ya que garantiza que los consumidores finales puedan disfrutar de un producto con características familiares y deseables, independientemente del tipo de harina utilizada en su elaboración.

En términos de textura, las tortillas producidas con ambos tipos de harina presentan una consistencia comparable. La elasticidad y flexibilidad, características esenciales de una tortilla de buena calidad, se mantienen en niveles similares tanto en las tortillas de maíz blanco como en las de maíz azul.[444] Esta similitud se debe en gran parte al proceso de nixtamalización, que en ambos casos modifica la estructura del almidón de manera similar, contribuyendo a la textura característica de la tortilla mexicana.

Lo anterior lo confirma GRUMA al describir las características de su "*HARINA GRANEL AZUL TRADICIONAL*", como una "[redacted]"[445] que tiene "[redacted]"[446] [redacted][447]

El sabor de las tortillas elaboradas con ambos tipos de harina es otro aspecto en el que se observan importantes similitudes. Aunque el maíz azul puede aportar un ligero matiz distintivo, la diferencia en el perfil de sabor no es significativa para la mayoría de los consumidores. El proceso de nixtamalización, común a ambos tipos de harina, contribuye a desarrollar el sabor característico del maíz, resultando en tortillas con un gusto familiar y apreciado por el consumidor mexicano.

En cuanto al aroma, las tortillas de ambos tipos de harina emiten el olor característico a maíz cocido, que es uno de los atractivos sensoriales más importantes de este producto. La volatilización de compuestos aromáticos durante el proceso de cocción es similar en ambos casos, lo que resulta en tortillas con un aroma prácticamente indistinguible para el consumidor promedio.

La capacidad de retención de humedad es otra característica importante en la que las tortillas de ambos tipos de harina muestran un desempeño similar. Esta propiedad es crucial para mantener la frescura y suavidad de las tortillas durante su almacenamiento y uso. Tanto la HARINA DE MAÍZ como la harina de maíz azul nixtamalizada producen tortillas que mantienen su humedad y flexibilidad por períodos comparables, lo que es esencial para la satisfacción del consumidor y la vida útil del producto.

En términos de apariencia, la principal diferencia radica en el color, siendo las tortillas de maíz azul de un tono azulado o morado, mientras que las de HARINA DE MAÍZ son de color blanco o crema. Sin embargo, esta diferencia visual no afecta las propiedades funcionales de la tortilla y puede incluso ser vista como un atractivo adicional por algunos consumidores. En otros aspectos visuales, como el tamaño, la forma y la presencia de manchas de cocción, las tortillas de ambos tipos de harina son prácticamente idénticas cuando se producen bajo las mismas condiciones.

Desde el punto de vista nutricional, las tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ y harina de maíz azul nixtamalizada ofrecen perfiles muy similares en términos de contenido de carbohidratos, proteínas y fibra. La principal diferencia podría estar en el contenido de ciertos antioxidantes, como

---

[444] Solamente Mas Harina señaló que "*La tortilla de maíz azul preferentemente debe ser consumida en el momento que se elabora, porque pierde su textura y flexibilidad en la recalentada.*" Folio 719 del EXPEDIENTE.
[445] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*".
[446] Ídem.
[447] Ídem.

las antocianinas, que son más abundantes en el maíz azul, pero esto no altera significativamente las propiedades organolépticas o funcionales de la tortilla.

Si bien, la harina azul tiene un color distinto a la HARINA DE MAÍZ derivado de que se produce con maíz azul, el cual tiene la presencia de antocianinas,[448] ambas harinas tienen características organolépticas similares.

3.1.1.4.2 Aceptación cultural y tradicional

Como se ha mencionado a lo largo del presente DICTAMEN PRELIMINAR, el maíz es un grano que ha sido símbolo cultural y base fundamental de la alimentación en México.[449] El maíz azul, al igual que el maíz blanco, se utiliza ampliamente en la preparación de antojitos mexicanos,[450] lo que [redacted]*[451]

Adicionalmente, la información que obra en el EXPEDIENTE indica que el consumo de maíz azul se concentra principalmente en el centro del país,[452] de manera similar al maíz blanco, cuyo mayor consumo también se concentra en las regiones Centro Occidente y Centro.[453] En este sentido, MAXIMASA señala que "(e)*l maíz azul, se consume en el centro de México para la elaboración de platillos típicos*".[454]

La harina de maíz azul nixtamalizada goza de una buena aceptación entre los consumidores, lo que ha contribuido a su creciente popularidad, en parte debido a los beneficios para la salud que se le atribuyen.[455] Es notable que los consumidores muestren una preferencia por el maíz azul para la elaboración de platillos tradicionales, lo que se refleja en una mayor demanda de este producto para ocasiones especiales y en los mercados tradicionales.[456]

3.1.1.4.3 Conclusión sobre la sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz azul nixtamalizado

Una vez expuestos los aspectos clave relacionados con la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ y harina de maíz azul nixtamalizada, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que ambos productos pertenecen al mismo mercado relevante y pueden considerarse sustitutos cercanos desde la perspectiva de los IMYT.

Esta conclusión se fundamenta en los siguientes hallazgos:

---

[448] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Maíz azul_ coloreando nuestras tradiciones.*"
[449] Ídem.
[450] Folio 719 del EXPEDIENTE.
[451] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Catálogo Paquete*".
[452] Principalmente en comunidades y pueblos. Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Maíz azul_coloreando nuestras tradiciones.*"
[453] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico "*ANÁLISIS SOBRE PRECIO DE MAÍZ EN EL COSTO DEL MAIZ PARA LA ELABORACIÓN DE HARINA - Julio 2021*".
[454] Folio 1172 del EXPEDIENTE.
[455] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*¿Están dispuestos los consumidores a pagar más por el maíz azul ¿*".
[456] Ídem.

- Características del producto final: Las tortillas elaboradas con ambos tipos de harina presentan propiedades organolépticas muy similares, permitiendo a los IMyT mantener la calidad y consistencia de su producto final.
- Aceptación cultural: Tanto el maíz blanco como el azul tienen una fuerte presencia en la cultura y tradición culinaria mexicana, especialmente en la región central del país.

No obstante, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA reconoce que la producción de maíz azul en el país es significativamente menor, representando solo el 1% (uno por ciento) del total de la producción de maíz. Esta realidad implica que, si bien la harina de maíz azul nixtamalizada puede considerarse un sustituto potencial de la HARINA DE MAÍZ para los IMyT, su disponibilidad y capacidad para satisfacer la demanda total del mercado podrían estar limitadas por la escasez relativa de la materia prima.

En conclusión, aunque la harina de maíz azul nixtamalizada se considera parte del mismo mercado relevante que la HARINA DE MAÍZ y puede funcionar como un sustituto cercano para los IMyT, su papel como alternativa a gran escala está condicionado por la limitada producción de maíz azul en el país.

3.1.1.5 Conclusiones sobre la sustitución por el lado de la demanda

En síntesis, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que, por el lado de la demanda, la dimensión producto del mercado relevante se define como el Mercado de la Producción, Comercialización y Distribución de HARINA DE MAÍZ para elaborar tortillas. Esta conclusión se fundamenta en los siguientes hallazgos clave:

1. La MASA DE MAÍZ no se considera un sustituto cercano de la HARINA DE MAÍZ debido a diferencias significativas en procesos de producción, características del producto final, preferencias regionales, logística, costos y eficiencia.
2. La harina de trigo no es un sustituto viable para la HARINA DE MAÍZ en la elaboración de tortillas, dadas las diferencias en propiedades físicas y químicas, preferencias del consumidor en México y distintos segmentos de mercado.
3. La harina de maíz no nixtamalizado no puede considerarse un sustituto cercano de la HARINA DE MAÍZ, principalmente debido a diferencias nutricionales, características organolépticas, preferencias del consumidor y consideraciones normativas.
4. La harina de maíz azul nixtamalizada se considera parte del mismo mercado relevante que la HARINA DE MAÍZ, dado que ambas presentan similitudes en las características del producto final y aceptación cultural. Sin embargo, se reconoce que la disponibilidad limitada de maíz azul, 1% (un por ciento) de la producción total de maíz, podría restringir su capacidad como sustituto a gran escala.

3.1.2 Sustitución por el lado de la oferta

En este apartado, se examina la posibilidad de que los productores de otros insumos, diferentes a la HARINA DE MAÍZ, como los productores de MASA DE MAÍZ, harina de trigo, o incluso los productores de maíz en grano, comiencen a ofrecer HARINA DE MAÍZ de forma suficiente y

oportuna, de tal manera que ejerzan presión competitiva. Se concluye, preliminarmente, que ninguno de los oferentes de estos productos tiene la posibilidad de comenzar a producir, comercializar y distribuir HARINA DE MAÍZ de manera que ejerza presión competitiva a las HARINERAS, pues hacerlo involucra cambios cruciales en sus procesos de producción, inversiones significativas en maquinaria especializada, el desarrollo de una red de distribución y fuerza de ventas adecuada.

En este apartado, se analiza la viabilidad de que los productores de MASA DE MAÍZ, harina de trigo, harina de maíz no nixtamalizada y comercializadores de maíz, comiencen a producir, comercializar y distribuir HARINA DE MAÍZ de manera rápida y efectiva. Preliminarmente se concluye que no es viable que ninguno de estos AGENTES ECONÓMICOS tenga la capacidad de producir, comercializar y distribuir HARINA DE MAÍZ, y por tanto, no ejercen presión competitiva a los productores de la HARINA DE MAÍZ.

3.1.2.1 Posibilidad de que los productores de masa nixtamalizada produzcan, comercialicen y distribuyan HARINA DE MAÍZ.

A continuación, se exponen los motivos por los cuales no es posible para los productores de MASA DE MAÍZ entrar de manera suficiente y oportuna, sin incurrir en costos considerables, en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ.

Si bien ambos productos son utilizados como materias primas en la elaboración de tortillas, existen diferencias significativas en sus procesos de producción, en la cantidad de insumos y maquinaria requeridos, en los tiempos de producción, en los sistemas de distribución y, por consiguiente, en las características de los productos finales elaborados a partir de cada uno de ellos. Estas diferencias son tan sustanciales que no se puede considerar que por el solo hecho de producir MASA DE MAÍZ, un AGENTE ECONÓMICO tenga la capacidad inmediata o fácilmente adquirible para producir HARINA DE MAÍZ sin incurrir en inversiones y adaptaciones significativas.

La producción de MASA DE MAÍZ generalmente se realiza en molinos y molinos-tortillerías, los cuales se pueden clasificar en cuatro tipos según su volumen de producción mensual:[457]

- Molinos chicos: producen no más de 5.4 (cinco punto cuatro) TM de MASA DE MAÍZ al mes.
- Molinos medianos: producen entre 5.4 (cinco punto cuatro) y 10.5 (diez punto cinco) TM mensuales.
- Molinos grandes: producen de 10.5 (diez punto cinco) hasta 28.5 (veintiocho punto cinco) TM mensuales.
- Molinos más grandes: producen volúmenes superiores a 28.5 (veintiocho punto cinco) TM mensuales.

A continuación, se analizarán en detalle las dificultades que enfrentarían estos productores de MASA DE MAÍZ si intentaran incursionar en el mercado de la HARINA DE MAÍZ, demostrando por

[457] Folio 3598 del Expediente. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".

qué tal transición no sería viable sin incurrir en tiempos y costos considerables y enfrentar desafíos significativos.

3.1.2.1.1 Proceso de producción e inversiones

La producción de MASA DE MAÍZ generalmente se realiza en molinos y molinos-tortillerías que, según información del EXPEDIENTE, son generalmente jugadores pequeños con una capacidad de distribución muy local. Esto contrasta significativamente con la escala de producción y distribución de las HARINERAS.[458]

La producción de los molinos y molinos-tortillerías es significativamente asimétrica en comparación con la de las HARINERAS. Como se expuso en la sección ***2.2.1. Producción de HARINA DE MAÍZ***, existe una disparidad notable en la capacidad de producción entre estos dos AGENTES ECONÓMICOS. Tomando como referencia el año 2022 (dos mil veintidós), se observa que una HARINERA grande como GRUMA, con sus 17 (diecisiete) plantas en operación, produce en promedio [redacted] TM al mes. Una HARINERA de tamaño mediano como HARI MASA, con 3 (tres) plantas, produce en promedio [redacted] TM mensuales. Por último, una HARINERA más pequeña como AGROMAIZZA, con una sola planta, produce aproximadamente [redacted] TM al mes. Estas cifras contrastan significativamente con la producción de los molinos o molinos-tortillerías más grandes, que producen volúmenes superiores a 28.5 (veintiocho punto cinco) TM mensuales, evidenciando la gran diferencia en escala de producción entre estos dos sectores del mercado.[459]

Lo anterior evidencia una disparidad significativa en la capacidad productiva entre las HARINERAS y los molinos o molinos-tortillerías. Mientras que la HARINERA más pequeña mencionada (AGROMAIZZA) produce aproximadamente [redacted] TM mensuales, los molinos o molinos-tortillerías más grandes producen volúmenes superiores a 28.5 (veintiocho punto cinco) TM de MASA DE MAÍZ al mes,[460] lo que representa una diferencia de escala de casi [redacted] Esta brecha sustancial en la capacidad de producción refleja no solo diferencias en los procesos, equipos e infraestructura, sino también en el modelo de negocio y la autoconcepción empresarial.

La mayoría de los molinos y molinos-tortillerías operan como empresas familiares con un enfoque local y personal limitado, mientras que las HARINERAS funcionan bajo un modelo industrial a gran escala. Pasar de producir 28.5 (veintiocho punto cinco) TM a [redacted] TM mensuales no solo implica un aumento en la producción, sino una transformación completa del negocio hacia un enfoque más industrial y corporativo. Esta transición requeriría cambios significativos en la mentalidad empresarial, la estructura organizacional y las estrategias de mercado, lo que representa un desafío considerable para los productores tradicionales de MASA DE MAÍZ.

---

[458] Ídem.
[459] De conformidad con los datos de la ***Gráfica 5***.
[460] Folio 3598 del Expediente. Archivo electrónico denominado "*GCMA-Análisis de Mercado de Maíz y Harina de Maíz-Junio 2013VF*, contenido dentro de la carpeta "*12. MASA_FRESCA_MAIZ_ESTUDIOS*".

Como se mencionó en la sección ***3.1.1.1 Sustitución entre la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ***, el proceso de producción de MASA DE MAÍZ, no suele ser un proceso tecnificado al no implementar tecnología e innovaciones y limitarse al uso de equipo y maquinaria no industrializada como ollas de cocimiento, ollas de reposo, lavado de nixtamal y metate de piedra o molino de nixtamal.[461] Además, la información que obra en el EXPEDIENTE revela que durante los últimos años, la industria de la MASA DE MAÍZ se encuentra en una etapa de baja innovación tecnológica. Desde los años cincuenta, no ha presentado grandes cambios, lo cual significa un bajo nivel de capitalización y en la persistencia de un modelo de producción relativamente simple.[462] Esta situación de estancamiento tecnológico coloca a los molinos y molinos-tortillerías que pudieran considerar la producción de HARINA DE MAÍZ en un escenario aún más desafiante para iniciar la producción de dicho insumo, dada la considerable brecha tecnológica y de inversión que tendrían que superar.

Por el contrario, como se describió en la sección ***2.2.1. Producción de HARINA DE MAÍZ***, la producción de HARINA DE MAÍZ requiere de una infraestructura y equipamiento altamente tecnificado, lo cual contrasta significativamente con la producción de MASA DE MAÍZ. Las plantas modernas de HARINA DE MAÍZ cuentan con sistemas sofisticados en cada etapa del proceso productivo. Por ejemplo, en la recepción y almacenamiento del maíz se utilizan silos especializados con controles de temperatura y sistemas de manejo de plagas, así como equipos de análisis del grano para asegurar su calidad. El proceso de nixtamalización emplea cocedores (maceradores) continuos de gran capacidad, con controles automáticos para regular temperatura, tiempo de cocimiento y consumo de agua. La molienda se realiza con molinos industriales de alta eficiencia, seguidos por sistemas de deshidratación que incluyen cámaras de combustión, ventiladores y ductos de conducción especializados. El cernido y empaque involucran maquinaria como tararas, separadores de pericarpio, cernidoras y empacadoras automáticas de alta velocidad. Toda esta maquinaria proviene de fabricantes especializados tanto nacionales como internacionales, incluyendo empresas de Suiza, Estados Unidos y México.

Además, la producción de HARINA DE MAÍZ requiere conocimientos y requerimientos técnicos específicos sobre el proceso de producción, incluyendo la selección y conservación de maíz, el proceso de nixtamalización, y el proceso de deshidratación de la masa para producir harina. Estos conocimientos no son fácilmente transferibles desde la producción de MASA DE MAÍZ.

La transición de un productor de MASA DE MAÍZ a la producción de HARINA DE MAÍZ implica no solo una inversión financiera significativa, sino también un desafío estratégico considerable. Este obstáculo dual representa un reto sustancial para los productores de MASA DE MAÍZ que pudieran considerar expandirse hacia el mercado de HARINA DE MAÍZ.

En primer lugar, la inversión requerida para construir una planta de producción de HARINA DE MAÍZ es sustancialmente mayor que la necesaria para un molino de MASA DE MAÍZ. Mientras que la inversión para un molino-tortillería con molino incluido para MASA DE MAÍZ asciende a aproximadamente $171,226.00 (ciento setenta y un mil doscientos veintiséis pesos 00/100 M.N.),

---

[461] Folio 3539 del EXPEDIENTE.

[462] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ESTRUCTURA_CADENA_MAIZ_HARINA_NIXTAMAL_TORTILLA*".

las inversiones para plantas de HARINA DE MAÍZ son considerablemente más altas, como se muestra en la siguiente ***Tabla 14***.[463]

Tabla 14 Inversiones y tiempo para construir una planta de producción de HARINA DE MAÍZ.

HARINERA	Número de plantas	Inversión promedio para instalar una planta	Tiempo promedio desde su planeación hasta su primera venta
GRUMA		*	
MINSA			
MACSA			
CARGILL			
AGROMAIZZA			
MAIXICO			
MAS HARINA			
OMALLI			
SAN BLAS			
MAXIMASA			
Promedio		**$257,508,884**	**36 meses**

Nota: *Una planta está cerrada. Solo operan 17 (diecisiete) plantas de GRUMA y 5 (cinco) plantas de MINSA.

---

[463] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*MAIZ_TORTILLA_2016*".
[464] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*INVERSION POR PLANTA VALOR EN LIBROS*".
[465] Folio 5227 del EXPEDIENTE.
[466] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54. Plantas*"
[467] Ídem.
[468] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*". La cantidad presentada representa la inversión ajustada a valor presente, utilizando una tasa promedio mensual de inflación de 0.53% (cero punto cincuenta y tres por ciento). Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de inflación 1995- 2024*".
[469] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*"
[470] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "Anexo 51-B" y folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Tipo de cambio FIX 2005*". El monto de inversión fue de $21,916,686.20 dólares, por lo tanto, se uso es promedio de tipo de cambio de dos mil cinco para convertir a pesos.
[471] Folio 2981 del EXPEDIENTE.
[472] Ídem.
[473] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Numeral 52*".
[474] Ídem.
[475] La cantidad señalada hace referencia a la cantidad pagada por rentar la infraestructura. Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUADRO 3.3. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE MAS HARINA.xlsx*".
[476] Folio 723 del EXPEDIENTE.
[477] Folio 888 del EXPEDIENTE.
[478] Ídem.
[479] Folio 662 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 21.1*".
[480] Folio 649 del EXPEDIENTE.
[481] Folio 1944 del EXPEDIENTE.
[482] Ídem.

Como se puede observar en la ***Tabla 14***, la inversión promedio para instalar una planta de producción de HARINA DE MAÍZ es de $257,508,884.00 (doscientos cincuenta y siete millones quinientos ocho mil ochocientos ochenta y cuatro pesos 00/100 M.N.), una cifra que supera por mucho la inversión requerida para un molino de MASA DE MAÍZ. Esta diferencia en la escala de inversión representa un reto financiero significativo para los productores de MASA DE MAÍZ que pudieran considerar entrar en el mercado de HARINA DE MAÍZ.

Sin embargo, la inversión monetaria es solo una parte del desafío. La Tabla 14 también revela una variabilidad considerable en el tiempo que transcurre desde la planeación hasta la primera venta, oscilando entre 9 (nueve) y 60 (sesenta) meses, con un promedio de 36 (treinta y seis) meses. Esta variabilidad sugiere que el éxito en la transición a la producción de HARINA DE MAÍZ no depende únicamente de la capacidad de inversión, sino también de la habilidad estratégica para planificar e implementar el proyecto de manera eficiente.

Adicionalmente, la producción de HARINA DE MAÍZ implica procesos más complejos que la producción de MASA DE MAÍZ, como la deshidratación y el empaquetado, que requieren inversiones adicionales en equipos especializados. Por ejemplo, se necesitan sistemas de deshidratación para secar la masa húmeda en harina seca, equipos de enfriado para reducir la temperatura de la harina recién deshidratada, equipos de cernido para clasificar las partículas de la harina, así como sistemas de empaque. Estos requisitos técnicos y de inversión representan dificultades significativas para que los productores de MASA DE MAÍZ puedan entrar en el mercado de HARINA DE MAÍZ de manera competitiva.

En conclusión, el reto para un productor de MASA DE MAÍZ que desee incursionar en la producción de HARINA DE MAÍZ es doble: no solo debe ser capaz de realizar una inversión sustancial en infraestructura y equipamiento, sino que también debe poseer o desarrollar las habilidades estratégicas necesarias para implementar eficientemente el proyecto y comenzar a generar ingresos en un tiempo razonable para recuperar su inversión.

3.1.2.1.2 Desarrollo de distribución y comercialización

Además de las disparidades notables en la capacidad de producción entre los productores de MASA DE MAÍZ y los de HARINA DE MAÍZ, existen diferencias igualmente significativas en sus capacidades de distribución y comercialización. Estas diferencias representan otro obstáculo importante para los productores de masa que consideraran entrar en el mercado de la HARINA DE MAÍZ. Esta sección analiza cómo las distintas estrategias y requerimientos de distribución y comercialización entre estos dos productos contribuyen a considerar que un productor de MASA DE MAÍZ no cuenta con alguna ventaja que le permita de manera suficiente y oportuna distribuir y comercializar HARINA DE MAÍZ.

La logística de distribución para la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ presenta diferencias significativas que impactan directamente en la capacidad de los productores para comercializar eficientemente sus productos.

Como se desarrolló en la sección ***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México.***, en cuanto a la infraestructura y equipamiento necesario, las HARINERAS requieren de una red de distribución

mucho más compleja y costosa. Mientras que los productores de MASA DE MAÍZ generalmente operan a nivel local, con entregas directas a clientes cercanos utilizando vehículos pequeños o medianos,[483] las HARINERAS necesitan una flota de camiones de carga pesada para transportar grandes volúmenes de producto a distancias mayores. Además, las HARINERAS deben invertir en centros de distribución estratégicamente ubicados, lo que no ocurre con los productores de MASA DE MAÍZ.

La infraestructura de distribución, particularmente los CEDI, representa una inversión significativa para las HARINERAS. Según datos proporcionados por GRUMA, la apertura de un nuevo CEDI requiere una inversión inicial que supera los [redacted] Esta inversión incluye costos en seguridad, mobiliario, equipo, tarimas, y otros gastos operativos. Además, la mayoría de las HARINERAS optan por arrendar sus CEDI (Ver ***Tabla 4 Número de CEDI totales y en arrendamiento de las***), lo que implica gastos recurrentes en renta, mantenimiento y personal. La decisión de establecer un CEDI involucra un análisis exhaustivo de rentabilidad, como lo ilustra el caso de MINSA, que evalúa [redacted][485]

Esta complejidad y el alto costo asociado explican por qué no todas las HARINERAS cuentan con una extensa red de CEDI, siendo un reto significativo especialmente para las más pequeñas.

El alcance geográfico de la distribución también difiere significativamente. Los productores de MASA DE MAÍZ típicamente atienden un mercado local, con un radio de distribución limitado debido a la naturaleza perecedera de su producto. Así se identificó en el "*Estudio del Mercado de Producción, procesamiento, distribución y comercialización de la cadena de maíz – harina / nixtamal-tortilla en México" del Colegio de México* que: "(…) *es de difícil manejo y distribución y tiene una vida útil de entre 4 y 24 horas. Esta limitante en la vida útil de la masa de nixtamal, restringe su área de distribución y uso, limitando su mercado a los alrededores del molino. Ello también impide que se puedan explotar economías de escala*".[486]

De hecho, el modelo de negocio de los productores de MASA DE MAÍZ se distingue por una distribución rudimentaria, como se destaca en la siguiente descripción:

> "La masa generalmente va **empacada en bolsas**, costales de rafia o lonas de diferentes materiales, con contenidos entre 20 kg y 50 kg. La masa así empacada se conoce como bolas o maletas de masa. Para realizar la distribución de la masa los dueños de los molinos establecen rutas de reparto. La masa se carga en vehículos como camiones o camionetas tipo pick up. También usan **vehículos más pequeños**, como autos o motocicletas para reparto o herramientas de carga tipo diablito. En ocasiones el personal de la tortillería es el que acude al molino y compra directamente la masa en el mostrador del establecimiento [Énfasis añadido]".[487]

[483] Folio 3759 del EXPEDIENTE.
[484] Folio 5283 del EXPEDIENTE.
[485] Folio 4937 del EXPEDIENTE.
[486] Folio 3598 del EXPEDIENTE.
[487] Folio 3759 del EXPEDIENTE.

En contraste, las HARINERAS operan a nivel regional o nacional, con redes de distribución que cubren cientos o miles de kilómetros. Esta diferencia en escala requiere no solo una mayor inversión en logística, sino también un conocimiento profundo de los mercados regionales y nacionales, así como relaciones comerciales establecidas con mayoristas y minoristas en diversas localidades.

Como se mencionó, la vida útil del producto y su impacto en la distribución es otro factor crucial. La MASA DE MAÍZ tiene una vida útil muy corta, generalmente de 1 (uno) a 2 (dos) días, lo que limita su distribución a áreas cercanas al punto de producción. Por otro lado, la HARINA DE MAÍZ puede tener una vida útil de hasta 12 (doce) meses en condiciones adecuadas de almacenamiento. Esta diferencia permite a las HARINERAS planificar distribuciones a largo plazo, mantener inventarios más grandes y atender mercados más distantes. Sin embargo, también implica la necesidad de contar con sistemas de control de inventario más sofisticados y costosos, así como con instalaciones de almacenamiento que cumplan con estrictos estándares de conservación.

En consecuencia, la comercialización de la HARINA DE MAÍZ y la MASA DE MAÍZ también presenta un marcado contraste entre las estrategias locales de los productores de masa y las estrategias regionales de las HARINERAS. Como se mencionó, los productores de masa típicamente operan a una escala local, atendiendo directamente a las tortillerías en su área inmediata de influencia. Esta estrategia se adapta a la naturaleza perecedera de la MASA DE MAÍZ y a la necesidad de un suministro frecuente y fresco para las tortillerías.

En contraste, las HARINERAS implementan estrategias de comercialización de alcance regional o nacional. Utilizan una fuerza de ventas especializada y numerosa, particularmente enfocada en el segmento de IMYT. Por ejemplo, GRUMA destina [redacted] agentes de ventas específicamente al segmento IMYT.[488] Esta fuerza de ventas realiza actividades cruciales como la prospección de clientes, visitas regulares, soporte técnico y recopilación de información de mercado. Las HARINERAS invierten significativamente en desarrollar relaciones de confianza con los clientes IMYT, reconociendo esto como una ventaja competitiva clave. Esta estrategia les permite cubrir un mercado geográficamente más amplio y atender a un número significativo de tortillerías, aprovechando la mayor vida útil de la HARINA DE MAÍZ en comparación con la masa fresca.

Por todo lo anterior, para la instalación de una planta productiva de HARINA DE MAÍZ, con mayor escala y alcance, implica que el molino tendría que identificar nuevos clientes adicionales a los que ya tiene en la venta de MASA DE MAÍZ.

3.1.2.1.3 Proveedores de granos

La evidencia que obra en el EXPEDIENTE revela que los molinos y molinos tortillerías adquieren el maíz en cantidades reducidas y de manera frecuente, conforme se va consumiendo y se genera un flujo de ventas.[489] Esta práctica sugiere que no cuentan con instalaciones de almacenamiento o silos

---

[488] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 17*".

[489] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ESTRUCTURA_CADENA_MAIZ_HARINA_NIXTAMAL_TORTILLA*".

de maíz. En consecuencia, si decidieran producir HARINA DE MAÍZ, tendrían que incurrir en gastos significativos que incluirían:[490]

- Fletes desde las bodegas de externos a las plantas productivas.
- Almacenamiento que permita la maduración del grano durante aproximadamente 6 (seis) meses, garantizando así la calidad y estandarización de las harinas.
- Maquinaria para maniobras de carga y descarga de maíz.
- Costos financieros, ya que el maíz se suele pagar al productor de contado.
- Gastos en fumigaciones periódicas.

Adicionalmente, para los molinos y molinos tortillerías, la calidad del maíz es un aspecto secundario, pues desconocen los estándares de calidad del grano y si sus proveedores cumplen con dichos estándares. En contrastes, las HARINERAS establecen estándares rigurosos que deben cumplir los proveedores de maíz. Al respecto, MAS HARINA señala: [redacted][491]

La información que obra en el EXPEDIENTE revela que las HARINERAS de mayor tamaño, específicamente GRUMA y MINSA, presentan ventajas significativas para la adquisición de maíz:[492]

- Poseen plantas de producción y CEDI distribuidos por el país, lo que resulta en una mayor captación de maíz.
- Su alta participación de mercado les permite realizar compras de maíz en mayores volúmenes, posiblemente a precios inferiores a los de las harineras con menor participación.
- Tienen acceso a tecnología especializada.
- Gozan de economías de escala.
- Sus proveedores les otorgan coberturas financieras.
- Cuentan con facilidad para acceder a financiamiento, lo que les confiere solidez financiera.
- Disponen de una gran capacidad instalada.
- Poseen poder de negociación frente a proveedores.
- Pueden elegir entre comprar maíz en el mercado nacional o importarlo.
- Sus estrategias de localización les permiten ubicarse cerca de las principales zonas productoras de maíz y de los mercados de consumo.
- Cuentan con personal capacitado y especializado en negociación y relaciones comerciales.

[490] Folio 3719 del EXPEDIENTE.
[491] Folio 721 del EXPEDIENTE.
[492] Folio 3322 del EXPEDIENTE.

Por todo lo anterior, se considera que estas ventajas implican dificultades que reducen las posibilidades para que un molino pueda diversificar su negocio hacia la HARINA DE MAÍZ.

3.1.2.1.4 Conclusión respecto de la sustitución por el lado de la oferta entre la producción, comercialización y distribución de MASA DE MAÍZ y la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ.

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que los productores de MASA DE MAÍZ no podrían ejercer presión competitiva a la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ para elaborar tortillas por el lado de la oferta, por las siguientes razones:

1. Existe una diferencia significativa entre la capacidad productiva de las HARINERAS y los molinos o molinos-tortillerías. La HARINERA más pequeña produce aproximadamente 79 (setenta y nueva) veces más que los molinos más grandes,[493] lo que refleja una brecha sustancial en infraestructura y modelo de negocio.
2. La producción de HARINA DE MAÍZ requiere una infraestructura altamente tecnificada y costosa, contrastando con la producción de MASA DE MAÍZ, que utiliza equipos menos sofisticados. La inversión promedio para una planta de HARINA DE MAÍZ es de $257,508,884.00 (doscientos cincuenta y siete millones quinientos ocho mil ochocientos ochenta y cuatro pesos 00/100 M.N.), muy superior a los $171,226.00 (ciento setenta y un mil doscientos veintiséis pesos 00/100 M.N.) necesarios para un molino-tortillería.
3. Las HARINERAS cuentan con redes de distribución más complejas y costosas, incluyendo CEDI y flotas de transporte de gran capacidad. Los productores de MASA DE MAÍZ, en cambio, operan a nivel local con sistemas de distribución más simples.
4. La HARINA DE MAÍZ tiene una vida útil de hasta 12 (doce) meses, permitiendo una distribución más amplia, mientras que la MASA DE MAÍZ solo dura de 1 (uno) a 2 (dos) días, limitando su alcance geográfico. Además, las HARINERAS implementan estrategias de alcance regional o nacional con fuerzas de ventas especializadas, mientras que los productores de MASA DE MAÍZ se enfocan en mercados locales. Esto revela que los clientes actuales de un molino serían mucho menores que los clientes de una Harinera.
5. Las HARINERAS tienen ventajas significativas en la adquisición de maíz, incluyendo mayor poder de negociación, acceso a tecnología especializada y capacidad de almacenamiento, aspectos que los productores de MASA DE MAÍZ no poseen.
6. Ningún productor de HARINA DE MAÍZ que haya entrado al mercado en los últimos diez años proviene de la producción de MASA DE MAÍZ.

[493] Folio 3036 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 13. Tabla de producción- RESPUESTA PREGUNTA 67*"

3.1.2.2 Posibilidad de que los productores de harina de trigo produzcan, comercialicen y distribuyan HARINA DE MAÍZ.

La presente sección analiza la viabilidad de que los productores de harina de trigo ingresen al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. Este análisis es crucial para determinar si estos AGENTES ECONÓMICOS podrían ejercer una presión competitiva potencial significativa en el mercado de HARINA DE MAÍZ.

A pesar de que tanto la harina de trigo como la HARINA DE MAÍZ son productos utilizados en la industria alimentaria, la cuestión fundamental es determinar si las capacidades, infraestructura y experiencia de los productores de harina de trigo son suficientes para permitirles entrar de manera rápida y efectiva al mercado de HARINA DE MAÍZ. Este análisis se centra en evaluar si las actividades actuales de producción, comercialización y distribución de los productores de harina de trigo son adaptables o transferibles de manera suficiente y oportuna para competir efectivamente en el mercado de HARINA DE MAÍZ, considerando las diferencias en procesos de producción, tecnologías, cadenas de suministro y mercados objetivo. En las siguientes subsecciones, se examinará en detalle cada uno de estos aspectos, incluyendo las inversiones necesarias, los cambios en los procesos de producción, los desafíos en la distribución y comercialización, y las modificaciones requeridas en la cadena de suministro. Este análisis se basa en la información proporcionada por diversos agentes del mercado, incluyendo GRUMA, CMG, SAN BLAS y BUNGE, entre otros.

A partir de la evidencia presentada, se concluye que los productores de harina de trigo no tienen la capacidad de ingresar de manera rápida y efectiva al mercado de HARINA DE MAÍZ.

3.1.2.2.1 Diferencias en los procesos de producción e inversiones requeridas.

La producción de HARINA DE MAÍZ difiere significativamente de la producción de harina de trigo, principalmente debido al proceso de nixtamalización, que es exclusivo de la HARINA DE MAÍZ. Las principales diferencias son:[494]

- Principal insumo: El principal insumo para la producción de HARINA DE MAÍZ, es como su nombre lo indica, el maíz. Por otro lado, la harina de trigo tiene como insumo principal el trigo, un cereal que pasa por un proceso distinto de molienda para obtener la harina.
- Nixtamalización: Este proceso, fundamental para la HARINA DE MAÍZ, no existe en la producción de harina de trigo. Implica el cocimiento del grano de maíz en una solución alcalina, seguido de un reposo y lavado.
- Molienda: Aunque ambos procesos incluyen una etapa de molienda, las características y ajustes de los equipos son distintos debido a las diferencias en la estructura y composición del grano de maíz nixtamalizado comparado con el trigo. La molienda de trigo es en seco, en tanto que la molienda de maíz nixtamalizado se realiza, en una primera etapa, en húmedo.

[494] Folio 3725 del EXPEDIENTE.

- Deshidratación: La HARINA DE MAÍZ requiere un proceso de deshidratación después de la nixtamalización, paso que no es necesario en la producción de harina de trigo.
- Cernido: Aunque ambos procesos incluyen una etapa de cernido, los parámetros y especificaciones son diferentes debido a las características distintas de cada tipo de harina.

Por lo tanto, para que un productor de harina de trigo pueda producir HARINA DE MAÍZ, se requieren inversiones significativas en diversos aspectos. Es necesario maquinaria especializada, ya que como señala GRUMA: "(…) *las maquinarias requeridas para producir ambos tipos de harinas son completamente diferentes*".[495] Esto implica que no es posible realizar simples adecuaciones a los equipos de producción de harina de trigo para que produzcan HARINA DE MAÍZ. BUNGE corrobora esta información, afirmando que la producción conjunta de harina de trigo y HARINA DE MAÍZ no es viable, ya que "(…) *la molienda de trigo y la de harina de maíz nixtamalizado no pueden realizarse en el mismo tipo de molino, ya que se deben utilizar diferentes equipos y procesos para cada uno de ellos*".[496]

Las diferencias significativas en los procesos y equipos necesarios para producir harina de trigo y HARINA DE MAÍZ eliminan cualquier ventaja potencial que un productor de harina de trigo pudiera tener para iniciar la producción de HARINA DE MAÍZ de manera oportuna. De hecho, un productor de harina de trigo que desee entrar al mercado de HARINA DE MAÍZ se encontraría en una situación similar a la de cualquier otro agente nuevo que quiera ingresar a este mercado. En ambos casos, sería necesario adquirir maquinaria especializada, adaptar o construir nuevas instalaciones, y desarrollar el conocimiento técnico específico para la producción de HARINA DE MAÍZ.

La experiencia de SAN BLAS ilustra claramente los desafíos que enfrenta un productor de harina de trigo al intentar entrar al mercado de HARINA DE MAÍZ. A pesar de contar ya con una planta de producción de trigo, SAN BLAS reportó que "(…) *la planeación y ejecución llevó casi 3 años, ya que SAN BLAS no contaba con la experiencia en este tipo de plantas y nulo conocimiento del mercado*".[497] Este extenso periodo se debió a la necesidad de aprender los procesos específicos de producción HARINA DE MAÍZ, que son fundamentalmente diferentes a los de la harina de trigo.

Además, SAN BLAS detalló que la construcción y montaje de la maquinaria y puesta en marcha de la planta le llevó un período de [redacted] empezando a correr este tiempo [redacted][498]

En resumen, para que un productor de harina de trigo pueda incursionar en la producción de HARINA DE MAÍZ, es necesario que realice cambios sustanciales en su proceso de producción, similar a lo que tendría que realizar un nuevo entrante. La tecnología utilizada en la producción de harina de trigo carece de los elementos necesarios para llevar a cabo la nixtamalización, molienda, deshidratación y cernido específicos de la HARINA DE MAÍZ. Consecuentemente, los productores de

[495] Ídem.
[496] Folio 9637 del EXPEDIENTE.
[497] Folio 649 del EXPEDIENTE.
[498] Ídem.

harina de trigo deben no solo adquirir nueva maquinaria, sino también desarrollar el conocimiento técnico necesario para estos procesos.

3.1.2.2.2 Inversiones para producir HARINA DE MAÍZ.

Para los productores de harina de trigo, la inversión necesaria para entrar en el mercado de HARINA DE MAÍZ representa un desafío financiero considerable. Así como se expuso en la ***Tabla 14*** la Tabla 14inversión promedio para instalar una planta de producción de HARINA DE MAÍZ es de aproximadamente $257,508,884.00 (doscientos cincuenta y siete millones quinientos ocho mil ochocientos ochenta y cuatro pesos 00/100 M.N.). Este monto incluye la adquisición de maquinaria especializada para el proceso de nixtamalización, molienda, deshidratación y empaquetado, que son fundamentalmente diferentes a los utilizados en la producción de harina de trigo (esta información se presenta con más detalle en la ***sección "4.2.3. Monto y plazo de recuperación de la inversión requerida, y ausencia de usos alternativos de infraestructura y equipo"***). Además del costo financiero, es importante considerar el tiempo de implementación, que en promedio es de 36 (treinta y seis) meses desde la planeación hasta la primera venta. Este extenso periodo implica no solo una inversión monetaria significativa, sino también un compromiso sustancial de recursos humanos y operativos para desarrollar el conocimiento técnico necesario en la producción de HARINA DE MAÍZ. Aunque los productores de harina de trigo pueden tener una ventaja en términos de experiencia industrial y posiblemente mayor capacidad financiera, la transición sigue representando un reto importante en términos de inversión, tiempo y adaptación tecnológica.

3.1.2.2.3 Desarrollo de distribución y comercialización

La transición de los productores de harina de trigo hacia la comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ presenta desafíos significativos, principalmente debido a las diferencias fundamentales entre los mercados y clientes de ambos productos:[499]

- La HARINA DE MAÍZ se utiliza principalmente para elaborar tortillas.
- La harina de trigo se emplea en una variedad de productos como pasteles, panes, pizzas, galletas, pastas y tortillas de harina.
- Los clientes de HARINA DE MAÍZ son principalmente IMyT.
- Los clientes de harina de trigo incluyen panaderías, reposterías y otros negocios del sector alimenticio.

Estas diferencias implican que las estrategias de comercialización y distribución no son directamente transferibles entre ambos mercados. Un caso ilustrativo es el de SAN BLAS, que al intentar replicar su modelo de comercialización de harina de trigo para la HARINA DE MAÍZ, encontró que su base de clientes existente no respondió como esperaba, obligándolo a ajustar su plan de negocios y a desarrollar un conocimiento específico del mercado de HARINA DE MAÍZ.

[redacted]*

[499] Folio 8985 del EXPEDIENTE.

[redacted]

La experiencia de BUNGE, en su consideración para concentrarse con MINSA, revela un aspecto sobre la posible relación limitada entre los mercados de harina de trigo y HARINA DE MAÍZ. BUNGE

[redacted]

Esta perspectiva sugiere que la distribución y comercialización efectiva de HARINA DE MAÍZ requiere una infraestructura específica y un conocimiento profundo del mercado que no se obtiene automáticamente por la experiencia en el mercado de harina de trigo. En otras palabras, BUNGE reconoció implícitamente que el éxito en la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ depende de invertir en un negocio ya establecido y conocedor de ese mercado específico, en lugar de intentar transferir directamente su experiencia en harina de trigo.

Otro aspecto para considerar es la diferencia cultural y operativa entre los clientes de harina de trigo (como panaderías) y los de HARINA DE MAÍZ (como tortillerías). Aunque ambos pueden ser negocios familiares o pequeños, sus prácticas, necesidades y cultura de trabajo son notablemente diferentes, lo que requiere enfoques de venta y servicio específicos.

Las HARINERAS han desarrollado fuerzas de ventas especializadas para atender las necesidades específicas de sus clientes en el mercado de HARINA DE MAÍZ, tal y como se desarrolló en la sección "***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México***". Esta especialización es un indicador más de las diferencias significativas entre los mercados de harina de trigo y HARINA DE MAÍZ.

En conclusión, para que los productores, comercializadores y distribuidores de harina de trigo ingresen exitosamente al mercado de HARINA DE MAÍZ, necesitarían realizar inversiones significativas en nuevos procesos de comercialización y distribución, desarrollar conocimientos específicos del mercado, y adaptar sus estrategias a un conjunto de clientes fundamentalmente diferente. Estas dificultades sugieren que no existe una ventaja para los productores de harina de trigo en la comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ de manera oportuna y con bajos costos, a pesar de su experiencia en la industria harinera en general.

---

[500] Folio 1096 del EXPEDIENTE.
[501] Folio 9637 del EXPEDIENTE.

3.1.2.2.4 Conclusiones respecto a la posibilidad de que los productores de harina de trigo produzcan, comercialicen y distribuyan HARINA DE MAÍZ.

Esta *AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que los productores de harina de trigo no podrían ejercer presión competitiva significativa en el mercado de* producción, comercialización y distribución de *HARINA DE MAÍZ* para elaborar tortillas *por el lado de la oferta. En primer lugar, el proceso de producción de tortillas a base de HARINA DE MAÍZ seguido por los IMYT es diferente al proceso de producción de productos a base de harina de trigo.*

3.1.2.3 Posibilidad de que los productores de harina de maíz no nixtamalizado produzcan, comercialicen y distribuyan HARINA DE MAÍZ.

La presente sección analiza la viabilidad de que los productores de harina de maíz no nixtamalizado ingresen de manera oportuna y efectiva al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. Este análisis es crucial para determinar si estos AGENTES ECONÓMICOS podrían ejercer una presión competitiva significativa en el mercado de HARINA DE MAÍZ.

A pesar de que tanto la harina de maíz no nixtamalizado como la HARINA DE MAÍZ son productos derivados del maíz, la cuestión fundamental es determinar si las capacidades, infraestructura y experiencia de los productores de harina de maíz no nixtamalizado son suficientes para permitirles entrar de manera rápida y efectiva al mercado de HARINA DE MAÍZ. Este análisis se centra en evaluar si las actividades actuales de producción, comercialización y distribución de los productores de harina de maíz no nixtamalizado son adaptables o transferibles de manera suficiente y oportuna para competir efectivamente en el mercado de HARINA DE MAÍZ, considerando las diferencias en procesos de producción, tecnologías, cadenas de suministro y mercados objetivo.

En las siguientes subsecciones, se examinará en detalle cada uno de estos aspectos, incluyendo los cambios necesarios en los procesos de producción, las inversiones requeridas, los desafíos en la distribución y comercialización, y las modificaciones necesarias en la cadena de suministro. Este análisis se basa en la información contenida en el EXPEDIENTE y proporcionada por diversos agentes del mercado.

A partir de la evidencia presentada, se concluye preliminarmente que los productores de harina de maíz no nixtamalizado no tienen la capacidad de ingresar de manera rápida y efectiva al mercado de HARINA DE MAÍZ, y por lo tanto, no ejercen una presión competitiva significativa en este mercado.

3.1.2.3.1 Cambios en el proceso de producción.

Existen diferencias fundamentales y sustanciales entre los procesos de producción de la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz no nixtamalizada. Estas diferencias son tan profundas y amplias que prácticamente constituyen dos procesos de producción completamente distintos, con muy pocas similitudes entre sí. Las divergencias se extienden a lo largo de toda la cadena de producción, comenzando desde la selección de los insumos primarios, pasando por las técnicas de procesamiento empleadas, y llegando hasta las características y usos de los productos finales obtenidos.

La magnitud de estas diferencias implica que un productor de harina de maíz no nixtamalizado que deseara incursionar en la producción de HARINA DE MAÍZ se enfrentaría, en esencia, a la necesidad de establecer una línea de producción completamente nueva. Esto no solo requeriría una inversión significativa en infraestructura y maquinaria especializada, sino también la adquisición de un conjunto de conocimientos y habilidades técnicas totalmente diferentes a las utilizadas en su proceso actual.

Además, la complejidad y especificidad del proceso de nixtamalización, ausente en la producción de harina no nixtamalizada, representa por sí sola una barrera técnica y de conocimiento considerable. Este proceso requiere no solo equipamiento especializado, sino también un profundo entendimiento de las reacciones químicas involucradas y una considerable experiencia práctica para lograr un producto de calidad consistente.

Por lo tanto, la marcada diferencia entre ambos procesos de producción dificulta la entrada al mercado de HARINA DE MAÍZ. Esto hace prácticamente imposible que un productor de harina no nixtamalizada pueda iniciar la producción de HARINA DE MAÍZ de manera rápida y eficiente, basándose únicamente en su experiencia y capacidad productiva actual. Estas diferencias consisten en:[502]

- Insumo principal: La elección del grano de maíz difiere significativamente entre ambos procesos. La HARINA DE MAÍZ se produce utilizando principalmente maíz blanco, mientras que la harina no nixtamalizada se elabora mayoritariamente con maíz amarillo.[503] Esta distinción en la materia prima base ya marca una divergencia fundamental desde el inicio del proceso productivo.

- Preparación inicial: Los pasos iniciales en el tratamiento del grano son notablemente diferentes. La producción de harina no nixtamalizada requiere una limpieza húmeda del maíz crudo seguida de un periodo de reposo, procesos que están completamente ausentes en la elaboración de HARINA DE MAÍZ.[504] Esta diferencia implica equipos y procedimientos distintos desde las primeras etapas de producción.

- Desgerminación: En la elaboración de harina no nixtamalizada, se lleva a cabo un proceso de separación del germen y la cascarilla por abrasión desde el inicio de la producción.[505] Este paso es crucial para las características finales de este tipo de harina, pero está completamente ausente en la producción de HARINA DE MAÍZ, donde el grano se procesa en su totalidad.[506]

- Nixtamalización: Este proceso es la piedra angular en la producción de HARINA DE MAÍZ y marca la diferencia más significativa entre ambos métodos. La nixtamalización implica el

---

[502] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Proceso Harina Nixtamalizada y no Nixtamalizada*".
[503] Ídem.
[504] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. DIAGRAMA PROCESOS HARINA MAIZ NO NIXTAMALIZADO*".
[505] Ídem.
[506] Ídem.

cocimiento del grano de maíz con cal y agua, seguido de un periodo de reposo y un lavado posterior. Este complejo proceso químico y físico está completamente ausente en la producción de harina no nixtamalizada, lo que resulta en productos finales con propiedades nutricionales y funcionales radicalmente diferentes.[507]

- Molienda: Los equipos y técnicas de molienda difieren sustancialmente. La producción de HARINA DE MAÍZ utiliza molinos de martillos,[508] mientras que la harina no nixtamalizada se procesa en molinos de rodillo.[509] Esta diferencia en el equipo de molienda requiere conocimientos técnicos y de mantenimiento completamente distintos.
- Obtención de masa y deshidratación: Estos procesos son exclusivos y fundamentales en la producción de HARINA DE MAÍZ, y no tienen equivalente en la elaboración de harina no nixtamalizada.[510] Representan etapas adicionales que requieren equipos especializados y conocimientos técnicos específicos.

En síntesis, los procesos de producción de la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz no nixtamalizada difieren sustancialmente en todas sus etapas, desde la selección del maíz hasta el producto final y sus aplicaciones. Para que un productor de harina no nixtamalizada pudiera elaborar HARINA DE MAÍZ, sería necesario realizar cambios significativos en su infraestructura y procesos de producción. Esto implicaría no solo una inversión considerable en equipamiento especializado, particularmente para la nixtamalización, sino también la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y experiencia práctica en este complejo proceso. Estas diferencias fundamentales constituyen una barrera de entrada significativa al mercado de HARINA DE MAÍZ, haciendo que la transición entre la producción de estos dos tipos de harina sea un desafío técnico y económico considerable.

3.1.2.3.2 Inversiones para producir HARINA DE MAÍZ

Como se desarrollará más adelante en este Dictamen Preliminar, para los productores de harina de maíz no nixtamalizada, la inversión necesaria para entrar en el mercado de HARINA DE MAÍZ representa un desafío financiero y técnico significativo. Aunque estos productores ya están familiarizados con el procesamiento del maíz, la transición hacia la producción de HARINA DE MAÍZ implica cambios sustanciales en su infraestructura y procesos.

Como se ha detallado anteriormente en este documento, específicamente en la Tabla 14, la inversión promedio requerida para instalar una planta de producción de HARINA DE MAÍZ es considerable. Este monto incluye la adquisición e instalación de equipos especializados para el proceso de nixtamalización, así como la adaptación o sustitución de los sistemas de molienda existentes, entre otros cambios necesarios.

---

[507] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 24.1*".
[508] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. DIAGRAMA PROCESO HARINA DE MAIZ NIXTAMALIZADO*".
[509] Ídem.
[510] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Contestación Expediente IEBC-004-2022 Oficio COFECE-AI-DGMR-2023-067*", página nueve.

Además del aspecto financiero, es crucial considerar el tiempo de implementación que, como se ha mencionado anteriormente, puede extenderse significativamente desde la planeación hasta la primera venta. Este periodo prolongado no solo implica una inversión monetaria sustancial, sino también un compromiso importante de recursos humanos y operativos para desarrollar el conocimiento técnico necesario en la producción de HARINA DE MAÍZ, particularmente en lo que respecta al proceso de nixtamalización.

Aunque los productores de harina de maíz no nixtamalizada pueden tener cierta ventaja en términos de experiencia con el procesamiento del maíz y posiblemente en capacidad industrial, la transición hacia la producción de HARINA DE MAÍZ sigue representando un reto importante en términos de inversión, tiempo y adaptación tecnológica. La necesidad de implementar el proceso de nixtamalización, fundamental para la HARINA DE MAÍZ, requiere no solo de nueva infraestructura, sino también de la adquisición de conocimientos especializados y la adaptación a nuevos estándares de producción y control de calidad.

3.1.2.3.3 Desafíos en la adaptación de estrategias de distribución y comercialización

La transición de los productores de harina de maíz no nixtamalizada hacia la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ presenta desafíos significativos, principalmente debido a las diferencias fundamentales entre los mercados y clientes de ambos productos:

- La HARINA DE MAÍZ se utiliza principalmente para elaborar tortillas y otros productos tradicionales mexicanos que requieren las propiedades específicas del maíz nixtamalizado.[511]
- La harina de maíz no nixtamalizada se emplea en productos como arepas, espesantes para sopas, cereales, algunas botanas, tamales, churros de maíz y empanadas.[512]
- Los clientes principales de HARINA DE MAÍZ son los IMyT.
- Los clientes de harina de maíz no nixtamalizada incluyen industrias alimentarias diversas y consumidores finales con necesidades culinarias diferentes.[513]

Estas diferencias implican que las estrategias de comercialización y distribución no son directamente transferibles entre ambos mercados. Los productores de harina de maíz no nixtamalizada han desarrollado sus redes de distribución y estrategias de comercialización para atender a un conjunto de clientes y necesidades fundamentalmente diferentes a los de la HARINA DE MAÍZ.[514]

La naturaleza especializada del mercado de HARINA DE MAÍZ, centrado en los IMyT, requiere un conocimiento profundo y específico que los productores de harina de maíz no nixtamalizada no poseen necesariamente. Los IMyT tienen características operativas, culturales y de negocio únicas

---

[511] Folio 7827 del EXPEDIENTE.
[512] Folios 7825 y 7826 del EXPEDIENTE.
[513] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Proceso Harina Nixtamalizada y no Nixtamalizada*".
[514] Folios 7825, 7826 y 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Proceso Harina Nixtamalizada y no Nixtamalizada*".

que demandan un enfoque de venta y servicio más especializado. (Para mayor detalle revisar la sección: "***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México.***")

Además, la infraestructura de distribución necesaria para la HARINA DE MAÍZ es significativamente diferente. Mientras que la distribución de harina de maíz no nixtamalizada puede estar orientada a canales de venta al por menor o industrias alimentarias diversas,[515] la HARINA DE MAÍZ requiere una red de distribución enfocada en llegar eficientemente a numerosas tortillerías, a menudo pequeñas y dispersas geográficamente.

Las HARINERAS han desarrollado fuerzas de ventas especializadas y redes de distribución específicamente diseñadas para atender las necesidades del mercado de HARINA DE MAÍZ. Esta especialización incluye no solo el conocimiento del producto, sino también la comprensión de las dinámicas del negocio de las tortillerías, sus ciclos de demanda, y sus requerimientos técnicos específicos.

Un aspecto crucial es la diferencia en la escala y alcance de la distribución. [redacted][516] Además, es poco probable que tengan establecidas las relaciones comerciales necesarias con este sector específico del mercado.

3.1.2.3.4 Cambios en los proveedores de grano

La transición de un productor de harina de maíz no nixtamalizada a la producción de HARINA DE MAÍZ implica cambios significativos en la adquisición de materia prima, específicamente en la obtención de maíz blanco y azul. Este cambio presenta varios obstáculos importantes:

- Establecimiento de nuevas cadenas de suministro: Los productores de harina de maíz no nixtamalizado necesitarían desarrollar un proceso de adquisición similar al de las HARINERAS establecidas. Esto implica crear relaciones con nuevos proveedores, incluyendo productores directos, comercializadores y acopiadores de maíz blanco y, la construcción de estas relaciones puede requerir tiempo, experiencia y recursos considerables que dificultarían la entrada al mercado de la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ.[517]

- Negociaciones y contratos: Se requeriría establecer nuevos acuerdos, ya sean contratos formales o acuerdos verbales, con proveedores de maíz blanco o azul.[518] Estas negociaciones son complejas y requieren un conocimiento profundo del mercado del maíz blanco y azul, que los productores de harina no nixtamalizada no tendrían. [519]

---

[515] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. Proceso Harina Nixtamalizada y no Nixtamalizada*".
[516] Folio 5530 y 4035 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*XXII. Respuesta*", página dos y "*Estrategia Comercial 2015*", página veinte.
[517] Folio 3700 del EXPEDIENTE.
[518] Folio 3191 del EXPEDIENTE.
[519] Folio 3193 del EXPEDIENTE.

- Criterios de selección de proveedores: La selección de proveedores de maíz blanco implica considerar múltiples factores como precio, calidad, ubicación geográfica, disponibilidad, volumen de compra, relaciones comerciales existentes, condiciones de pago y origen del maíz (nacional o importado).[520] Cada uno de estos factores requiere un análisis detallado y una comprensión del mercado que los productores actuales de harina no nixtamalizada no tendrían.
- Adaptación a la estacionalidad: La producción de maíz blanco tiene ciclos productivos específicos que afectan su disponibilidad y precio. [521] Los productores tendrían que adaptar sus sistemas de acopio y almacenamiento para manejar estas fluctuaciones, lo que podría requerir inversiones significativas en infraestructura.[522]
- Aseguramiento de la calidad: La HARINA DE MAÍZ requiere granos de alta calidad y características específicas. Además, es necesario establecer sistemas para evaluar y asegurar la calidad del maíz blanco adquirido representaría un desafío adicional y potencialmente costoso. [523]

Estos desafíos en la adquisición de maíz blanco y azul, sumados a las inversiones necesarias para la instalación de plantas de producción y el desarrollo de redes de distribución y comercialización, hacen que sea altamente improbable que los productores, comercializadores y distribuidores de harina de maíz no nixtamalizada puedan ingresar al mercado de HARINA DE MAÍZ de manera rápida y efectiva.

3.1.2.4 Posibilidad de que los productores de HARINA DE MAÍZ puedan utilizar indistintamente maíz azul y maíz blanco, entre otros.

El proceso de producción, comercialización y distribución de la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz azul nixtamalizada presenta notables similitudes, lo que facilita la posibilidad de sustitución desde el punto de vista técnico, operativo y logístico.

En cuanto a la producción, ambos tipos de harina comienzan su transformación con el proceso de nixtamalización, un método ancestral que consiste en la cocción del grano de maíz en una solución alcalina, típicamente agua con cal. Este proceso es fundamentalmente el mismo tanto para el maíz blanco como para el azul,[524] aunque pueden existir ligeras variaciones en el tiempo de cocción y la proporción de cal utilizada, dependiendo de la dureza específica de cada variedad de grano. Tras la cocción, ambos tipos de maíz se someten a un período de reposo similar, permitiendo que el grano absorba el agua y se ablande, preparándolo para las siguientes etapas del proceso.[525]

---

[520] Folio 3697 del EXPEDIENTE.
[521] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12*".
[522] Folios 3321 y 3322 del EXPEDIENTE.
[523] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12*".
[524] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Nixtamalización, un proceso de tradición milenaria.*"
[525] Folio 3541 del EXPEDIENTE.

Las etapas subsiguientes de lavado, molienda, secado y tamizado son prácticamente idénticas para ambos tipos de maíz. Las HARINERAS utilizan la misma infraestructura y tecnología, incluyendo molinos, secadores, y sistemas de tamizado, que pueden ajustarse fácilmente para procesar tanto maíz blanco como azul.[526] Esta versatilidad se extiende a los procesos de fortificación, adición de conservadores, y control de calidad, que son aplicables por igual a ambos tipos de harina.[527]

Al respecto HARI MASA señala que "[c]*on todo el maíz es posible hacer nixtamal para hacer tortillas para consumo humano*".[528] En el mismo sentido, GRUMA señala que "*todo el maíz blanco* (…) *y azul que se adquiere por las Empresas es destinado a la producción de la harina de maíz*".[529]

En lo que respecta a la comercialización, las similitudes son igualmente notables. Las estrategias de comercialización utilizadas por las HARINERAS para la HARINA DE MAÍZ, descritas en la sección ***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México*** pueden adaptarse fácilmente para la harina de maíz azul nixtamalizada. Ambos productos se dirigen principalmente a los mismos clientes, en este caso, los IMYT, lo que significa que las relaciones comerciales existentes y los canales de venta ya establecidos pueden utilizarse para ambos tipos de harina.[530] [redacted]

La distribución de ambos tipos de harina también presenta importantes paralelismos. Los sistemas logísticos, incluyendo el transporte, almacenamiento y entrega, descritos en la sección ***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México.***, son prácticamente idénticos para la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz azul nixtamalizada. Las HARINERAS pueden utilizar las mismas redes de distribución, centros de almacenamiento y flotas de transporte para ambos productos. Los protocolos de manejo, las condiciones de almacenamiento y los sistemas de trazabilidad son aplicables por igual a ambos tipos de harina, lo que simplifica significativamente la gestión logística.[532]

Además, los sistemas de empaque, como presentaciones a granel en sacos de 20 (veinte) kilogramos destinados a los IMYT, son los mismos para ambos tipos de harina.[533] Esto permite a las HARINERAS utilizar las mismas líneas de empaquetado y etiquetado, con solo cambios menores en el diseño de las etiquetas para diferenciar entre la HARINA DE MAÍZ y la harina de maíz azul nixtamalizada.

---

[526] Folio 7828 del EXPEDIENTE.
[527] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 41*", archivo electrónico denominado "*ANEXO 41*", página uno y archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*".
[528] Folio 719 del EXPEDIENTE.
[529] Folio 5210 del EXPEDIENTE.
[530] Folios 4035, 5530 y 7570 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*Catalogo Granel*", contenido en la carpeta *"PUNTO 41", "Anexo XX. Minsa y Minsa Comercial"* contenido en la carpeta *"XX"* y; "*Anexo XL. 2020-2021*", contenido en la carpeta "*VIII*".
[531] Folio 3529 del Expediente.
[532] Folio 4935 del EXPEDIENTE.
[533] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos – Minsa*"

Estas similitudes en el proceso de producción, comercialización y distribución, que abarcan desde la nixtamalización inicial hasta la entrega final al cliente, demuestran que las HARINERAS poseen la capacidad técnica y logística para producir, comercializar y distribuir harina de maíz azul nixtamalizada utilizando esencialmente la misma infraestructura, tecnología y canales que emplean actualmente para la HARINA DE MAÍZ.

Esta realidad sugiere que, desde una perspectiva integral que abarca producción, comercialización y distribución, la sustitución entre ambos tipos de harina sería viable para las HARINERAS, requiriendo principalmente ajustes menores en los parámetros de proceso y en las estrategias de marketing, más que cambios significativos en la infraestructura, tecnología o redes de distribución.[534] Esta flexibilidad operativa y comercial respalda la posibilidad de que, en caso de ser necesario y contar con suficiente materia prima, las HARINERAS podrían ajustar su producción, comercialización y distribución para satisfacer una mayor demanda de HARINA DE MAÍZ azul sin enfrentar obstáculos técnicos o logísticos significativos.

Sin embargo, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA no deja de notar que de las 64 (sesenta y cuatro) razas de maíz en el país,[535] el maíz azul representa el 1% (uno por ciento) del total de la producción.[536]

Así, varias HARINERAS que se dedican a producir, comercializar y distribuir HARINA DE MAÍZ también han incorporado la elaboración de harina de maíz azul nixtamalizada en sus líneas de producción. Esta diversificación refleja la demanda del mercado y la versatilidad de las instalaciones de producción existentes.[537] La producción de ambos tipos de harina por las mismas empresas facilita significativamente la posibilidad de sustitución. Esto se debe a que:

a) Las HARINERAS pueden ajustar rápidamente sus volúmenes de producción entre ambos tipos de harina según la demanda del mercado.

b) La infraestructura y los procesos de producción son similares, lo que permite una transición relativamente sencilla entre la producción de HARINA DE MAÍZ convencional y harina de maíz azul.

Es importante destacar que esta AUTORIDAD INVESTIGADORA no encontró evidencia de HARINERAS dedicadas exclusivamente a la producción de harina de maíz azul nixtamalizado. Esta observación sugiere que la demanda de harina de maíz azul no es suficiente para sostener operaciones dedicadas exclusivamente a este producto, y que las HARINERAS prefieren mantener una producción diversificada que incluya tanto HARINA DE MAÍZ como harina de maíz azul.

---

[534] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 70*", archivo electrónico denominado "*ANEXO 70*", páginas uno y dos.
[535] Folio 718 del EXPEDIENTE.
[536] Folio 1085 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*c. Tipos de maíz, regiones, usos y diferencias*".
[537] Folios 4035 y 4959 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*Catálogo Paquete*" y "*Anexo 42. Minsa y Minsa Comercial*".

3.1.2.5 Posibilidad de que los comercializadores de maíz produzcan, comercialicen y distribuyan HARINA DE MAÍZ.

Este apartado analiza la viabilidad de que los comercializadores de maíz ingresen al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. La evidencia sugiere que el modelo de negocio de los comercializadores carece de la capacidad para ejercer una presión competitiva significativa sobre las HARINERAS establecidas.

Los comercializadores de maíz, al igual que otros AGENTES ECONÓMICOS que se han analizado previamente, no poseen una ventaja competitiva significativa sobre cualquier otro AGENTE ECONÓMICO ajeno a la cadena de valor maíz-harina-tortilla que les permita ingresar de manera rápida y eficiente al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ ante un eventual aumento de precios significativo y no transitorio.

Esto se debe principalmente a dos factores clave. Primero, los comercializadores de maíz carecen de la infraestructura que pueda ser transformada de manera oportuna y eficiente para la producción de HARINA DE MAÍZ. Dicha infraestructura, que es descrita en la sección ***2.2.1. Producción de HARINA DE MAÍZ***, requiere instalaciones y equipos altamente especializados, como plantas de nixtamalización, molinos específicos y sistemas de deshidratación, que son fundamentalmente diferentes de las instalaciones de almacenamiento y manejo de granos que poseen los comercializadores. Segundo, aunque los comercializadores de maíz pueden contar con cierta infraestructura para transportar el maíz desde sus plantas de almacenamiento hasta los clientes, esta logística es significativamente distinta de la requerida para distribuir HARINA DE MAÍZ. La distribución de HARINA DE MAÍZ, descrita en la sección ***2.2.2. Distribución de HARINA DE MAÍZ en México***., implica una red más compleja y especializada, diseñada para atender a un gran número de clientes dispersos geográficamente, principalmente IMyT, con necesidades de entrega frecuente y en cantidades variables. Esta diferencia en la naturaleza y escala de la distribución hace que la infraestructura logística de los comercializadores de maíz no sea fácilmente adaptable para la distribución eficiente de HARINA DE MAÍZ.

Considerando lo anterior, la posible ventaja con la que cuentan algunos comercializadores de maíz es su relación comercial preexistente con molinos o molinos-tortillerías, con quienes ya han establecido vínculos de negocios. Sin embargo, esta aparente ventaja es relativa y limitada en su alcance. Por una parte, si estos clientes son molinos-tortillerías que ya adquieren HARINA DE MAÍZ, es altamente probable que cuenten con proveedores establecidos de este producto. Estos proveedores existentes ya han desarrollado relaciones comerciales sólidas, sistemas de distribución eficientes y posiblemente acuerdos preferenciales con estos clientes, como se mostrará más adelante en este Dictamen Preliminar.

La evidencia del EXPEDIENTE revela que diversos AGENTES ECONÓMICOS ya establecidos en la comercialización y almacenamiento de granos de maíz blanco empezaron a producir, comercializar o distribuir HARINA DE MAÍZ durante el periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós. De estos casos, sobresale CARGILL, que en el año dos mil veintidós fue la sexta HARINERA que más produjo HARINA DE MAÍZ. Sin embargo, a pesar de ser la sexta HARINERA más grande de México, la producción de CARGILL no es significativa en comparación con los líderes del mercado. Mientras

que GRUMA, el líder, produce más de [redacted] de TM anuales de HARINA DE MAÍZ, y MINSA, el segundo productor, alcanza alrededor de [redacted] TM, CARGILL ha experimentado una tendencia a la baja en su producción.

En efecto, CARGILL tenía, en el dos mil doce, una producción constante de aproximadamente [redacted] TM anuales hasta dos mil quince. CARGILL vio disminuir su producción a [redacted] TM en dos mil veintidós, lo que representa una caída del [redacted] respecto a sus niveles iniciales. Esta producción no solo es marginal comparada con los líderes del mercado, sino que también ha sido superada por competidores más pequeños, pero de rápido crecimiento, como MACSA y SAN BLAS. Como se observa en la ***Gráfica 6***, la posición de CARGILL refleja más la estructura altamente concentrada del mercado que una participación significativa en la producción total de HARINA DE MAÍZ en México.

El caso de OMALLI ilustra cómo la experiencia previa en el sector y las conexiones accionarias con empresas comercializadoras de maíz tampoco garantiza el éxito en el mercado de HARINA DE MAÍZ. Esta HARINERA, constituida originalmente por la almacenadora de granos CONTRI, no ha logrado una ventaja significativa en el mercado, incluso después de la adquisición parcial por BARTLETT, un comercializador de maíz. Según las manifestaciones de GONZALO PALACIO, Director General de OMALLI, [redacted] GONZALO PALACIO señaló que [redacted][538] Además, enfatizó que, [redacted]

A pesar de que OMALLI se posiciona como la octava harinera más grande de México, su producción no es significativa en el contexto general del mercado de HARINA DE MAÍZ. En 2022 (dos mil veintidós), OMALLI produjo [redacted] TM, lo que representa una fracción minúscula comparada con la producción de GRUMA, que superó los [redacted] de TM ese mismo año. Incluso en comparación con MINSA, el segundo productor más grande, la producción de OMALLI es apenas el [redacted] de la de MINSA.

Esta situación demuestra que la mera asociación con un comercializador de maíz establecido no es suficiente para garantizar el éxito o proporcionar ventajas competitivas significativas en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ.

El caso de GRUPO GRACO refuerza aún más esta conclusión. A pesar de participar en el MERCADO INVESTIGADO como comercializador de maíz bajo la marca "*Mycosecha*", así como en la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, su entrada al mercado de producción de HARINA DE MAÍZ no ha resultado en una ventaja competitiva significativa. GRUPO GRACO ingresó a este mercado a través de [redacted] quien le maquila la HARINA DE MAÍZ.[540] Según ERNESTO

[538] Folios 9205 y 9206 del EXPEDIENTE.
[539] Folio 9206 del EXPEDIENTE.
[540] Folio 10127 del EXPEDIENTE.

[redacted]

Sin embargo, a pesar de su experiencia previa en la comercialización de maíz y en la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, GRUPO GRACO no ha logrado una posición competitiva significativa en el mercado de producción de HARINA DE MAÍZ. MAPROSIN, a pesar de ser uno de los quince productores de HARINA DE MAÍZ en México, tiene una participación marginal en el mercado. Su producción, que comenzó en dos mil diecisiete con [redacted] TM y alcanzó un máximo de [redacted] TM en dos mil veinte, es insignificante en comparación con los líderes del mercado. En dos mil veintidós, MAPROSIN produjo [redacted] TM, lo que representa menos del [redacted] de la producción de GRUMA, que superó los [redacted] de TM ese mismo año. Incluso comparado con HARI MASA, el tercer productor más grande, la producción de MAPROSIN es apenas el [redacted] de su volumen.

Por último, el caso de CMG y AGROMAIZZA refuerza aún más esta conclusión. CMG, que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización y distribución de maíz y HARINA DE MAÍZ, estableció una relación comercial con AGROMAIZZA, un productor de HARINA DE MAÍZ bajo la marca "*MAIZZA*". Según DANIEL HERNÁNDEZ, [redacted][542]

Esta colaboración surgió de la búsqueda de CMG por aprovechar sus conocimientos técnicos en el mercado de comercialización de maíz para entrar en el mercado de HARINA DE MAÍZ.[543] Sin embargo, a pesar de contar con esta ventaja aparente y una relación de maquila establecida, la participación de CMG en la venta de HARINA DE MAÍZ sigue siendo marginal. Con solo un [redacted] de la producción nacional en dos mil veintidós, basado en la producción de AGROMAIZZA de [redacted] TM en comparación con la producción total de aproximadamente [redacted] de TM,[544] su impacto es insignificante en comparación con las HARINERAS establecidas, especialmente GRUMA.

Este caso, junto con los anteriores, demuestra que incluso la integración vertical, la proveeduría de maíz, el financiamiento o la eficiencia en la cadena de distribución no han proporcionado ventajas significativas a estos nuevos entrantes frente a las HARINERAS establecidas. Las bajas participaciones de mercado de estos comercializadores a lo largo del tiempo confirman que no pueden migrar a la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ de forma rápida y efectiva, por lo que no ejercen una presión competitiva importante sobre los productores establecidos de HARINA DE MAÍZ.

---

[541] Folio 10126 del EXPEDIENTE.
[542] Folio 8982 del EXPEDIENTE.
[543] Folio 8983 del EXPEDIENTE.
[544] Folio 3036 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 13. Tabla de producción- RESPUESTA PREGUNTA 67*"

En conclusión, la evidencia presentada sugiere que los comercializadores de maíz enfrentan dificultades para entrar efectivamente al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. Las inversiones necesarias en maquinaria, equipo, plantas de producción y redes de distribución, combinadas con la dificultad de establecer una marca reconocida, hacen que la transición sea un desafío.

Por lo tanto, los comercializadores de maíz no pertenecen al mismo mercado relevante de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ desde la perspectiva de sustitución por el lado de la oferta. Estos AGENTES ECONÓMICOS no podrían entrar de una manera oportuna y suficiente para generar una presión competitiva significativa a las HARINERAS establecidas. Como resultado, es poco probable que los comercializadores de maíz puedan ejercer una influencia sustancial en la dinámica competitiva del mercado de HARINA DE MAÍZ en el corto o mediano plazo.

3.1.2.6 Conclusión.

Con base en el análisis presentado, se concluye que ninguno de los productores de insumos alternativos (MASA DE MAÍZ, harina de trigo, harina de maíz no nixtamalizada) ni los comercializadores de maíz tienen la capacidad de ingresar de manera rápida y efectiva al mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. Lo anterior se debe, entre otras razones, a las siguientes:

1. Diferencias fundamentales en los procesos de producción, especialmente la nixtamalización.
2. Altas inversiones requeridas para infraestructura y equipamiento especializado.
3. Necesidad de desarrollar redes de distribución y estrategias de comercialización específicas.
4. Falta de conocimientos técnicos y experiencia en el mercado de HARINA DE MAÍZ.
5. Dificultades para establecer cadenas de suministro adecuadas para el maíz blanco.

Ahora bien, respecto de la posibilidad de que los productores de HARINA DE MAÍZ utilicen indistintamente maíz azul, blanco y otros, se identificó que los procesos de producción, comercialización y distribución de ambos tipos de harina son notablemente similares, lo que facilita la sustitución desde el punto de vista técnico, operativo y logístico. Además, las principales HARINERAS producen ambos tipos de harina, lo que facilita la posibilidad de sustitución y ajuste de la producción según la demanda del mercado.

Por lo tanto, se concluye que la dimensión producto del mercado relevante corresponde a la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ.

3.2 Dimensión geográfica del mercado relevante[545]

La dimensión geográfica del mercado relevante es un elemento fundamental en el análisis de competencia, ya que permite delimitar un área geográfica en la que los AGENTES ECONÓMICOS compiten efectivamente por los mismos consumidores. En el contexto de la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ para elaborar tortillas, esta dimensión cobra especial relevancia debido a las particularidades del producto y su cadena de suministro.

En esta sección, se expondrán los argumentos y elementos que esta AUTORIDAD INVESTIGADORA ha considerado para determinar la dimensión geográfica del mercado relevante. El análisis se centra en factores clave como los costos de distribución de la HARINA DE MAÍZ, las estrategias de distribución de las HARINERAS y las posibilidades que tienen los IMyT para acudir a otros mercados.

Asimismo, se examinará la infraestructura de producción y distribución de las HARINERAS, incluyendo la ubicación de sus plantas y centros de distribución, así como los patrones de venta observados en diferentes regiones del país. Se prestará especial atención a cómo estos factores influyen en la competencia y en la capacidad de las empresas para atender diferentes áreas geográficas.

Para respaldar este análisis, se utilizará información proporcionada por los AGENTES ECONÓMICOS, datos de ventas y distribución, así como mapas que ilustran los patrones de comercialización. Además, se aplicará la metodología Elzinga-Hogarty para definir los mercados relevantes geográficos candidatos.

3.2.1 Altos costos de transporte con respecto al precio de la HARINA DE MAÍZ

En la industria, las HARINERAS establecen cargos relacionados a los costos por entregar la HARINA DE MAÍZ en el lugar en donde el IMyT indique. Como se mostrará a continuación, los costos de transporte de la HARINA DE MAÍZ son relevantes y determinan el alcance geográfico de cada una de las plantas.

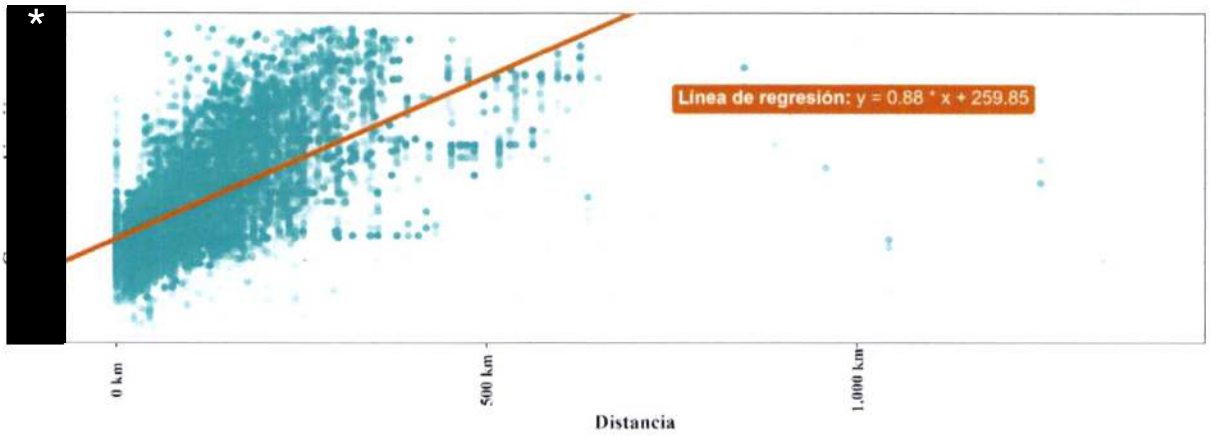
Las HARINERAS establecen los cargos de transporte de la HARINA dependiendo de la ubicación de los IMyT y sus plantas.[546] Como se observa en la siguiente gráfica ***Gráfica 18*** a medida que un IMyT esté más alejado de una planta, el cargo por transporte será mayor.

---

[545] Las fracciones II y III, del artículo 58 de la LFCE establecen que, para la determinación del mercado relevante, se deben considerar: "(…) ***II.*** *Los costos de distribución del bien mismo; de sus insumos relevantes; de sus complementos y de sustitutos desde otras regiones y del extranjero, teniendo en cuenta fletes, seguros, aranceles y restricciones no arancelarias, las restricciones impuestas por los agentes económicos o por sus asociaciones y el tiempo requerido para abastecer el mercado desde esas regiones;* ***III.*** *Los costos y las probabilidades que tienen los usuarios o consumidores para acudir a otros mercados* (…) [Énfasis de origen].

[546] Folio 6172 del EXPEDIENTE.

Gráfica 18 Relación entre los "cargos por ubicación" y la distancia entre plantas y municipios de ventas. GRUMA.[547]



Nota: 1/La gráfica muestra la dispersión de las ventas agrupadas por las combinaciones de municipios de las plantas y los municipios de destino en torno a la distancia (elipsoidal) entre estos y el flete cobrado. Se incluye una línea de regresión *naïve* estimada con el flete como variable dependiente y la distancia como variable de interés.

Como se señaló en la sección de "***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México.***" las HARINERAS distribuyen sus productos principalmente a través de terceros transportistas, quienes consideran la distancia entre el origen y destino como una de las variables relevantes en el establecimiento de sus tarifas.

Los costos de transporte y flete son factores decisivos que limitan el alcance geográfico de cada planta. CARGILL ilustra claramente este punto al señalar que [redacted][548] De manera similar, JOSÉ HUIDOBRO de SAN BLAS afirma que su competitividad se limita a [redacted] destacando cómo los costos de distribución influyen en su área de influencia.[549] En ese sentido, GONZALO PALACIO de OMALLI señala que su competitividad en el mercado depende [redacted]

Esta estrategia de distribución regional no solo optimiza los costos logísticos, sino que también permite a GRUMA adaptarse a las particularidades de cada mercado local. La empresa ha

---

[547] Elaboración propia de conformidad con lo expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.9 *Relación entre cargos por ubicación y distancia de venta***" de este DICTAMEN PRELIMINAR.
[548] Folio 7381 del EXPEDIENTE.
[549] Folio 9394 del EXPEDIENTE.
[550] Folio 9206 del EXPEDIENTE.

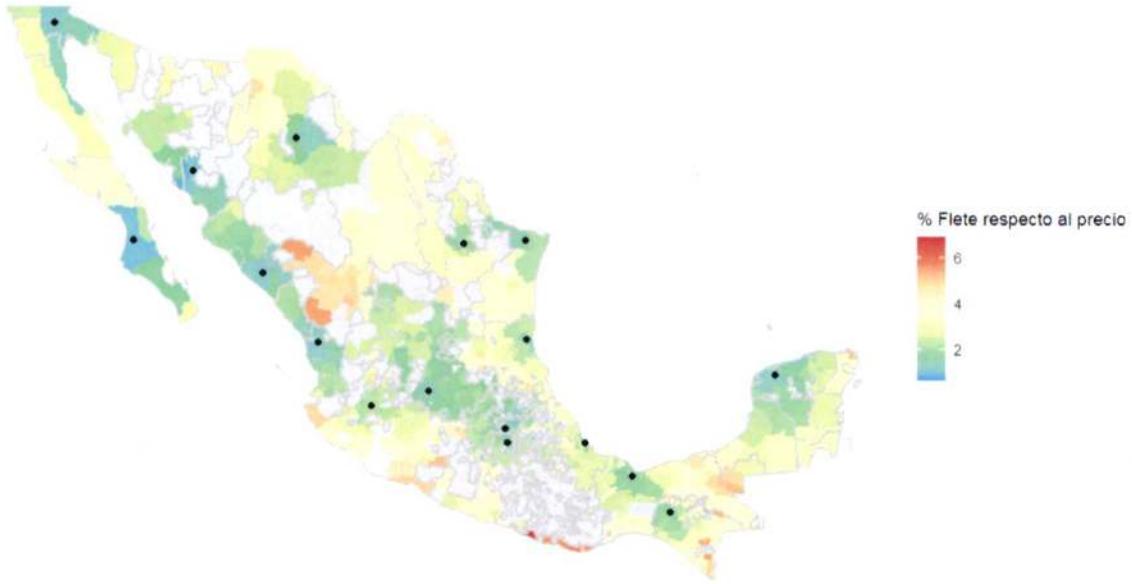
implementado un sistema de [redacted][551] para compensar los costos de distribución en áreas más alejadas. Como GRUMA señala: [redacted]

Lo anterior se ve reflejado en el siguiente **Mapa *6***. Los municipios más alejados de las plantas tienen, en promedio, un cargo de flete más alto, que, en los casos más extremos, llega a ser de alrededor de 6% (seis por ciento) respecto del precio de la HARINA. En las áreas donde se observan los precios más altos con respecto al precio de la HARINA, están los municipios de la costa de Oaxaca, zonas de Durango, Chiapas, y Tabasco.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[551] Folio 6180 del EXPEDIENTE.
[552] Ídem.

Mapa 6 Proporción de cargo de flete respecto al precio de GRUMA, promedios municipales.[553]



Nota: 1/ Los puntos negros indican las ubicaciones de las plantas de Gruma. 2/Las líneas grises delimitan las áreas de entrega de cada planta. 3/ Se muestra el promedio del "cargo por ubicación de cliente" respecto al precio de la HARINA para las ventas en las que GRUMA realizó la entrega del producto y se realizó un cargo. Se eliminaron las observaciones *outliers,* definidas por el método de rango intercuartil.

El éxito de GRUMA en este aspecto sugiere que, cuando una HARINERA tiene la capacidad financiera suficiente, la estrategia más efectiva para optimizar la cobertura del mercado se centra en aumentar el número de plantas de producción, en lugar de depender principalmente de una red extensa de CEDI. Este enfoque contrasta con la idea de ver el mercado como una cadena de suministro basada en CEDI, y en su lugar, trata cada planta como un centro de producción y distribución regional semiautónomo.

Esta estrategia de [redacted] permite a GRUMA:

[redacted]

La eficacia de este enfoque se evidencia en el proceso detallado que GRUMA sigue para calcular sus tarifas de recuperación de fletes. Según la información proporcionada, [redacted]

[553] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.10** ***Mapa cargo de flete respecto al precio***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[redacted]

Derivado de la importancia de los fletes, aun cuando una HARINERA ofrezca precios similares o aun por debajo de los ofrecidos por alguna otra HARINERA, al incorporar el costo de flete, puede perder capacidad de competir, tal como señalaron HARINERAS como SAN BLAS[555] y CARGILL[556].

3.2.2 Identificación de la presencia geográfica y alcance de los participantes en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ a nivel nacional

La producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ en México siguen una lógica predominantemente regional, determinada por un "*área de influencia*" de cada planta productora. Esta estrategia se basa en la optimización de operaciones mediante el uso de CEDI y otras estrategias logísticas.

Como se muestra a continuación, la evidencia recopilada durante la investigación indica que las HARINERAS no cuentan con un radio de entrega similar a nivel nacional, sino que el alcance de cada planta varía en gran medida, lo cual puede deberse a múltiples factores como la ubicación de cada planta y su acceso a medios de transporte o infraestructura carretera, de la infraestructura de distribución con la que cuenta cada empresa, de su estructura de costos y de los flujos de mercancías, entre otros.

Varios factores clave determinan el área de influencia las plantas de las HARINERAS. En principio, la distribución geográfica de las plantas productoras es fundamental para determinar las áreas de influencia. Como se observa en el ***Mapa 2*** y la ***Tabla 2***, existe una concentración de plantas en ciertas regiones del país, particularmente en el norte y centro, mientras que otras áreas, como las penínsulas de Baja California y Yucatán, tienen una presencia mucho menor de plantas productoras. Esta distribución sugiere que las HARINERAS han optado por ubicar sus plantas estratégicamente para atender mercados regionales específicos.

En efecto, la disponibilidad de CEDI, bodegas y estructuras de venta influye significativamente en la capacidad de una empresa para expandirse a nuevas áreas. ALBERTO MORALES de HARI MASA enfatiza este punto al explicar que [redacted][557] Esta declaración subraya la importancia de la infraestructura de distribución y la formación de una fuerza de ventas en la determinación del área de influencia de una HARINERA.

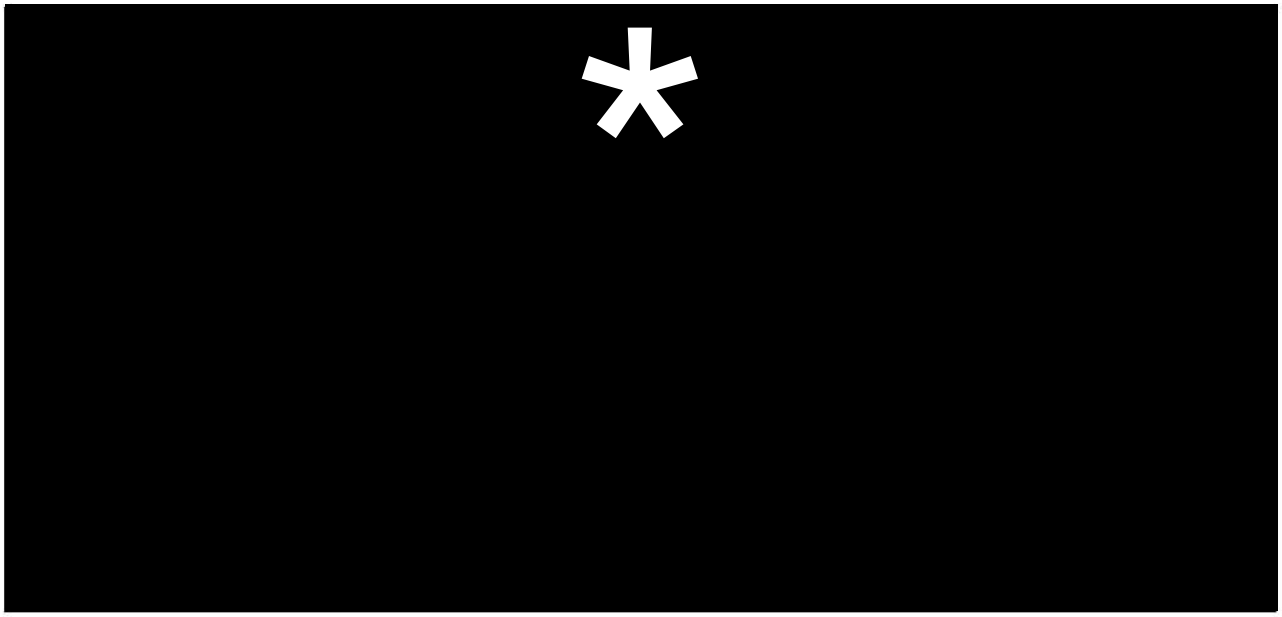
Como resultado, los clientes IMYT tienen distintas alternativas reales de proveedores de HARINA DE MAÍZ dependiendo de su ubicación geográfica. Las HARINERAS más grandes tienden a tener una cobertura más amplia a nivel nacional, debido a su mayor número de plantas y recursos logísticos.

---

[554] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NUMERAL XVI--.pdf*"
[555] Folio 9394 del EXPEDIENTE.
[556] Folio 7381 del EXPEDIENTE.
[557] Folio 9083 del EXPEDIENTE.

El caso de GRUMA es ilustrativo respecto de la estrategia de distribución regional de HARINA DE MAÍZ blanca y azul, dirigida para la elaboración de tortillas en México. Los mapas ***Mapa 7***, ***Mapa 8*** y ***Mapa 9***, que se exponen más adelante, muestran las principales áreas de influencia, calculadas con el 90% (noventa por ciento) de las ventas de cada una de las plantas de producción de GRUMA. En ellos se puede observar un enfoque regionalizado para cubrir el territorio nacional. GRUMA, con sus 17 (diecisiete) plantas operando en el país, ha logrado establecer una red de producción y distribución que maximiza su cobertura sin generar superposiciones significativas entre las áreas de influencia de sus diferentes plantas. Los mapas de área de influencia muestran claramente que cada planta de GRUMA surte regionalmente de HARINA DE MAÍZ a los IMyT en su área circundante, sin empalmar sustancialmente con las áreas atendidas por otras plantas de la empresa.

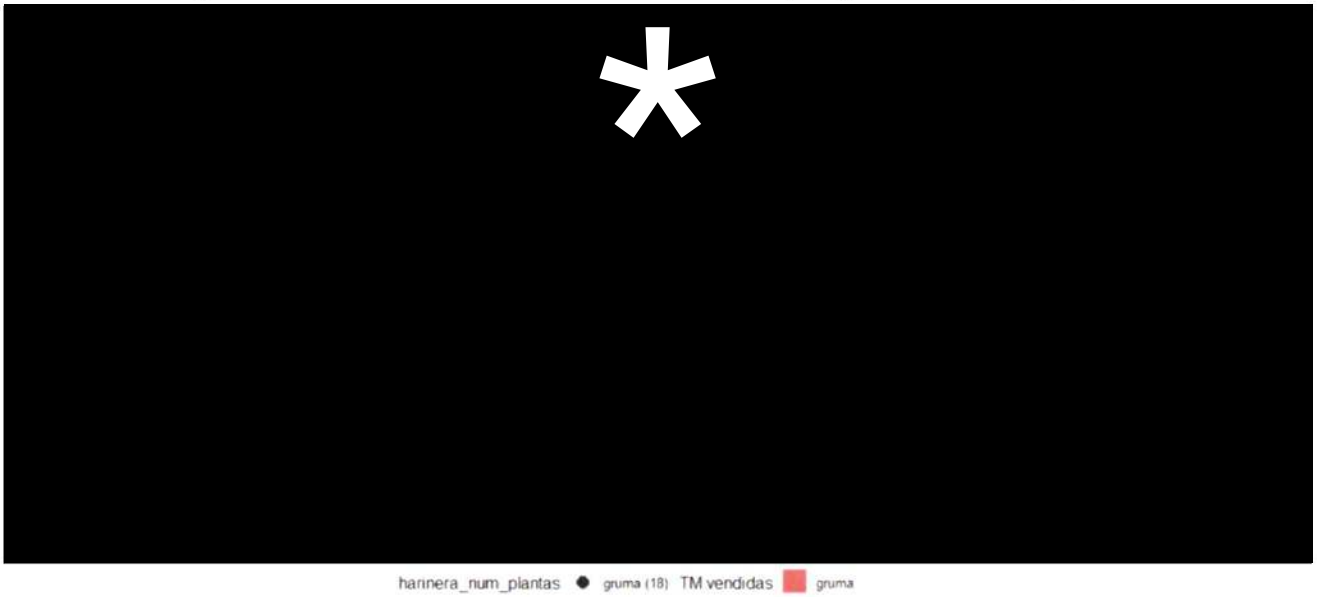
Mapa 7 Áreas de influencia de GRUMA a IMyT por planta en 2022 (1).[558]



Nota: El mapa muestra los municipios en los que GRUMA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde GRUMA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[558] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.11** ***Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 8 Áreas de influencia de GRUMA a IMyT por planta en 2022 (2).[559]

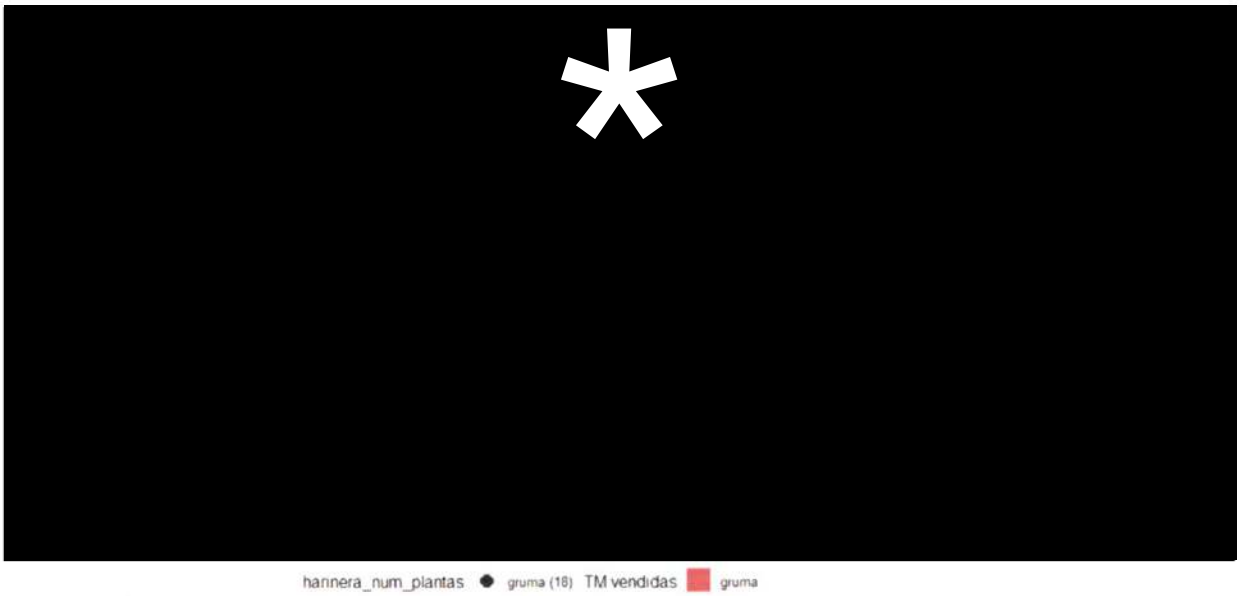


Nota: El mapa muestra los municipios en los que GRUMA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde GRUMA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[559] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.11 Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

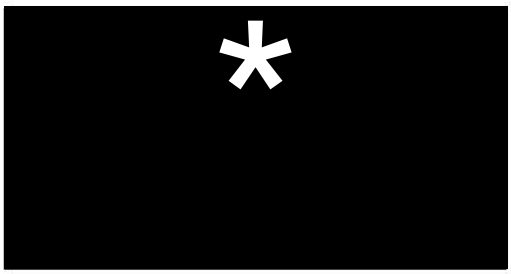
Mapa 9 Áreas de influencia de GRUMA a IMYT por planta en 2022 (3).[560]



Nota: El mapa muestra los municipios en los que GRUMA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde GRUMA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

Por su parte, MINSA [redacted] Con menos plantas que GRUMA, MINSA ha logrado establecer una presencia casi nacional, adaptando su estrategia a las características específicas de cada región donde opera.

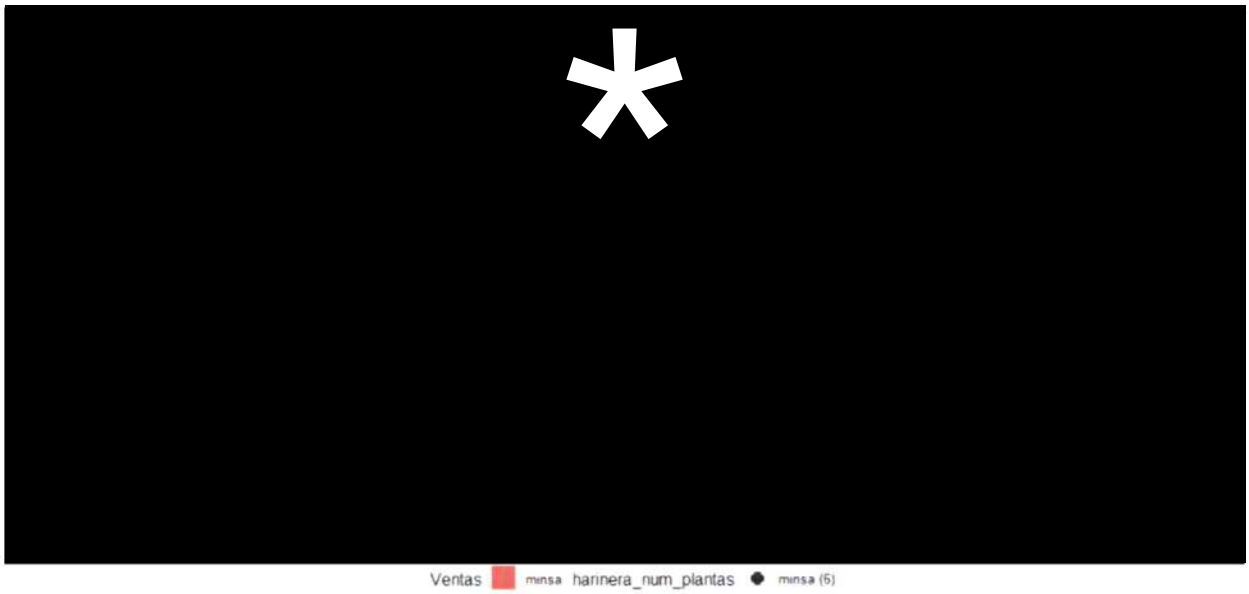
Como se puede observar en el ***Mapa 10***, MINSA cuenta con [redacted] estratégicamente ubicadas:



Cada una de estas plantas muestra un patrón de cobertura distinto, adaptado a las condiciones locales y regionales.

[560] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.11 Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 10 Áreas de influencia de MINSA a IMYT por planta en 2022. [561]



Nota: El mapa muestra los municipios en los que MINSA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde la MINSA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

De lo anterior puede observarse que la planta del Sureste (Veracruz-Jaltipan), ubicada en Tabasco, tiene una cobertura amplia, * * Situación similar se presenta en la planta de Ahome, Sinaloa que destina su producción con mayor intensidad al * * Por su parte, la planta de Ramos Arizpe, Coahuila, también enfoca su producción a los estados * *

Por otra parte, la planta de Tlalnepantla de Baz, en particular, muestra una fuerte presencia * *

Esta estrategia mixta de MINSA se refleja en la manifestación de su Director Comercial * *

[561] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.11 Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[562] Folio 9134 del EXPEDIENTE.

La estrategia de MINSA contrasta con la de GRUMA en varios aspectos:

- Menor número de plantas: [redacted] plantas en comparación con las [redacted]
- Mayor área de cobertura por planta: Especialmente en el caso de las plantas [redacted] MINSA parece optar por una cobertura más amplia desde cada planta.
- Flexibilidad en la planificación: [redacted] sugiere una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado.

Esta aproximación permite a MINSA mantener una presencia nacional significativa con menos infraestructura física que GRUMA. Sin embargo, también implica mayores desafíos logísticos, especialmente en términos de costos de transporte y tiempos de entrega para las áreas más alejadas de las plantas.

Ahora bien, otro caso relevante es el de HARI MASA que, como se observa en el ***Mapa 11***, cuenta con 3 (tres) plantas de producción identificadas en Nuevo León-Santa Catarina, Sinaloa-Navolato y Tabasco-Cárdenas. HARI MASA muestra una presencia también enfocada en las regiones aledañas al lugar donde están ubicadas sus plantas. El ***Mapa 11*** ilustra las áreas de influencia de HARI MASA, que muestra una cobertura significativamente diferente a la de los líderes del mercado, GRUMA y MINSA.

Mapa 11 Áreas de influencia de Hari Masa a IMyT por planta en 2022.[563]

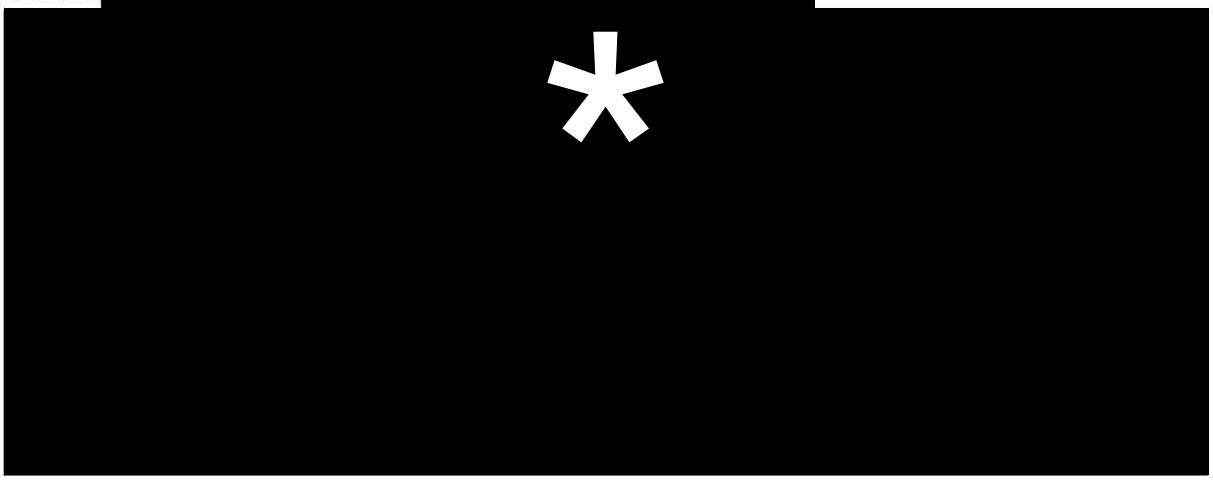
[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que HARI MASA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde HARI MASA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

En cuanto al resto de las HARINERAS, cuya información se muestra a continuación, se observa un patrón de operación y distribución significativamente diferente al de las empresas líderes del mercado. Estas HARINERAS, en su mayoría más pequeñas y con frecuencia limitadas a una sola planta de producción, presentan áreas de influencia mucho más restringidas, determinadas tanto por la ubicación de sus plantas como por su limitada infraestructura de distribución.

[563] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.M Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

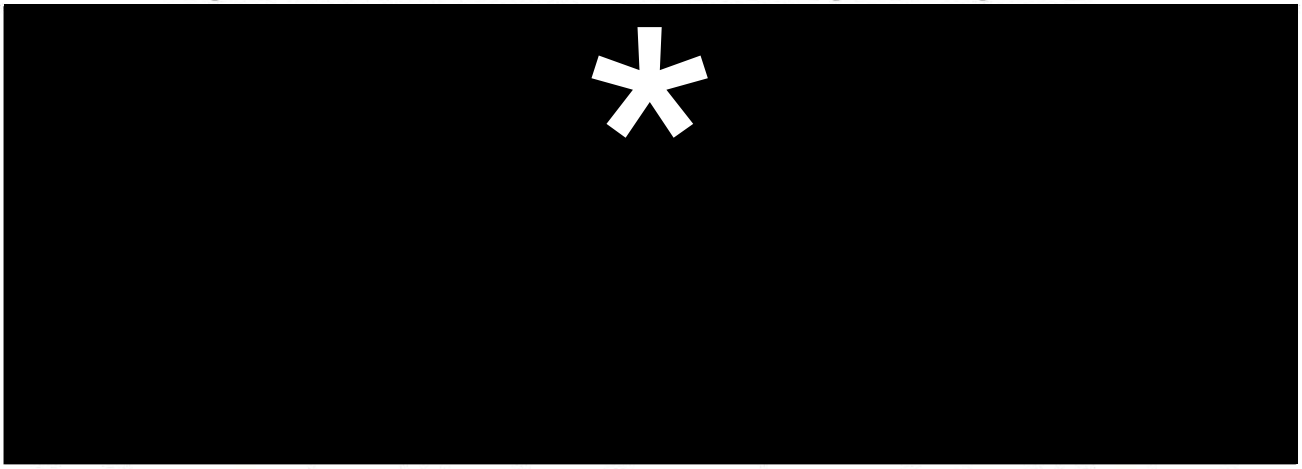
El área de influencia de SAN BLAS no se observa tan claramente delimitada alrededor de la planta, sino que se presenta de manera dispersa con presencia en municipios muy separados entre sí. SAN BLAS atiende [redacted]



Nota: El mapa muestra los municipios en los que SAN BLAS registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde SAN BLAS vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

Por su parte, CARGILL tiene un área de influencia muy pequeña alrededor de su planta en Hidalgo [redacted]

Mapa 13 Áreas de influencia de CARGILL a IMYT por municipio 2022.[565]



Nota: El mapa muestra los municipios en los que CARGILL registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde CARGILL vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

[564] Ídem.
[565] Ídem.

CMG tiene un área de influencia delimitada alrededor de su planta en Yucatán, la cual tiene ventas en [redacted]*

Mapa 14 Áreas de influencia de CMG a IMyT por municipio 2022.[566]

[redacted]*

Nota: El mapa muestra los municipios en los que CMG registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde CMG vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

En su caso, OMALLI tampoco tiene una región claramente delimitada alrededor de la planta, sino que se presenta de manera dispersa, con presencia en municipios muy separados entre sí. Las ventas [redacted]*

Mapa 15 Áreas de influencia de OMALLI a IMyT por municipio 2022.[567]

[redacted]*

Nota: El mapa muestra los municipios en los que OMALLI registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde OMALLI vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

[566] Ídem.
[567] Ídem.

MACSA presenta para cada una de sus plantas un área de influencia delimitada a sus plantas. En el

[redacted]

Mapa 16 Áreas de influencia de MACSA a IMYT por municipio y planta 2022.[568]

[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que MACSA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde MACSA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

El área de influencia de MAIXICO es muy pequeña en comparación con otras HARINERAS. Incluso **MAIXICO** [redacted]

Mapa 17 Áreas de influencia de MAIXICO a IMYT por municipio 2022.[569]

[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que la HARINERA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde la HARINERA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

[568] Ídem.
[569] Ídem.

El área de influencia de PANAMERICANA tampoco se observa tan claramente delimitada alrededor de la planta, sino que se presenta de manera dispersa, con presencia en municipios muy separados entre sí. PANAMERICANA [redacted]

Mapa 18 Áreas de influencia de PANAMERICANA a IMyT por municipio 2022.[570]

[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que PANAMERICANA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde PANAMERICANA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

El área de influencia de MAXIMASA no se observa tan claramente delimitada alrededor de la planta, sino que se presenta de manera dispersa, con presencia en municipios muy separados entre sí. [redacted]

Mapa 19 Áreas de influencia de MAXIMASA a IMyT por municipio 2022.[571]

[redacted]

[570] Ídem.
[571] Ídem.

Nota: El mapa muestra los municipios en los que MAXIMASA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde MAXIMASA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

El área de influencia de BLANCAS está claramente delimitada en municipios de alrededor de su planta. [redacted]

Mapa 20 Áreas de influencia de BLANCAS a IMyT por municipio 2022.[572]

[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que BLANCAS registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde BLANCAS vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

Respecto de MAS HARINA, su área de influencia esta delimita a municipios de los estados aledaños a su planta de producción. [redacted]

Mapa 21 Áreas de influencia de MAS HARINA a IMyT por municipio 2022.[573]

[redacted]

Nota: El mapa muestra los municipios en los que la HARINERA registra ventas. Las áreas de influencia son los municipios dónde la HARINERA vendió hasta el 90% (noventa por ciento) de la HARINA DE MAÍZ por planta.

[572] Ídem.
[573] Ídem.

Es notable que, como se mostró anteriormente, en el caso de algunas harineras como SAN BLAS, OMALLI, PANAMERICANA y MAXIMASA, el área de influencia no se observa tan claramente delimitada alrededor de la planta, sino que se presenta de manera dispersa, con presencia en municipios distantes entre sí. Este patrón refleja que dichas HARINERAS cuentan con pocos o ningún CEDI, lo que implica que su estrategia de distribución se basa principalmente en la venta directa o mediante terceros, utilizando rutas de distribución extensas.

Esta observación se alinea con lo mencionado en la ***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México***., donde se destaca que algunas empresas más pequeñas optan por estrategias de distribución menos estructuradas, basándose en la venta directa o en asociaciones con distribuidores locales para llegar a sus clientes. Esta aproximación, aunque menos eficiente en términos de costos y alcance, les permite mantener cierta presencia en el mercado, aunque de manera más limitada y dispersa.

En conclusión, del análisis de los mapas presentados en esta sección, se puede inferir que las HARINERAS compiten principalmente a nivel regional, con áreas de influencia que varían según el número de plantas y la infraestructura de distribución con la que cuentan. Este escenario implica que, en diferentes regiones del país, participan distintas HARINERAS.

Esta conclusión se ve respaldada por diversas HARINERAS que han indicado explícitamente la naturaleza regional de sus operaciones y las limitaciones que enfrentan para expandirse más allá de sus áreas de influencia inmediatas.

Por ejemplo, JOSÉ EDUARDO HIUDOBRO, quien señala que [redacted]

CARGILL señala que [redacted] [575] Por su parte, ALBERTO MORALES señala que [redacted] [576] Por último, GONZALO PALACIO señala que [redacted]

Los factores clave que determinan estas áreas de influencia pueden incluir, entre otros, la distribución geográfica de las plantas, los costos de distribución y la necesidad de infraestructura adicional para expandirse a nuevas regiones. Por ejemplo, HARI MASA ha señalado [redacted]

[574] Folio 9394 del EXPEDIENTE.
[575] Folio 7381 del EXPEDIENTE.
[576] Folio 9083 del EXPEDIENTE.
[577] Folios 9206 y 9207 del EXPEDIENTE.

[redacted]

Es importante destacar que, mientras las HARINERAS líderes cuentan con estrategias de distribución bien definidas y una infraestructura robusta, muchas de las HARINERAS más pequeñas parecen operar con estrategias de distribución más acotadas, caracterizadas por una infraestructura de distribución limitada o inexistente. Esta disparidad en las capacidades de distribución y alcance geográfico tiene implicaciones significativas en la dinámica competitiva del mercado de HARINA DE MAÍZ en México, creando un escenario donde la competencia varía considerablemente según la región específica del país.

3.2.3 Regiones de precios establecidas por GRUMA y MINSA

Las HARINERAS con mayor alcance geográfico, GRUMA y MINSA, tienen una estrategia de determinación de precios por regiones. Es decir, [redacted]

La estrategia de regionalización tiene varios motivos. En primer lugar, está la competencia que enfrentan las HARINERAS. Esta competencia puede variar significativamente entre regiones debido a varios factores. Por ejemplo, la presencia de competidores regionales. En Sinaloa, GRUMA y MINSA enfrentan competencia de BLANCAS, una HARINERA local con presencia en esa región.

En segundo lugar, la presencia de la masa de nixtamal. Aunque la masa de nixtamal no es un competidor directo de las HARINERAS, sino un complemento, las preferencias de los consumidores por diferentes tipos de tortillas pueden variar entre regiones y las estrategias de precios pueden ir encaminadas a convertir tortillerías al uso de HARINA DE MAÍZ. Por ejemplo, en algunas áreas del centro[580] del país, los consumidores pueden tener una preferencia más marcada por ciertos tipos de tortillas, lo que influye en la demanda de HARINA DE MAÍZ y en las estrategias de las HARINERAS.

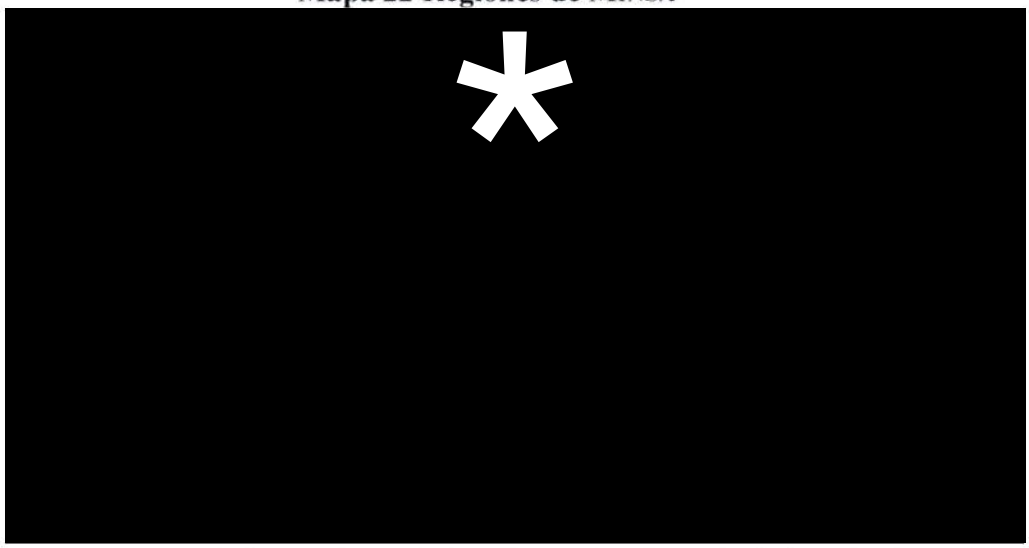
En tercer lugar, las barreras logísticas también pudieran ser una consideración en la estrategia de precios de las HARINERAS. En regiones más remotas o con infraestructura de transporte menos desarrollada, las HARINERAS con presencia local pueden ofrecer precios más bajos de flete y por ello la preferencia de los IMyT.[581] Por ejemplo, en Jalisco, donde GRUMA, MINSA y MAS HARINA tienen plantas, la competencia entre ellas sería más intensa.

MINSA establece 10 (diez) regiones [redacted] Para establecerlas, considera la ubicación del estado de cada una de sus 5 (cinco) plantas de producción y estados aledaños. Estas regiones son: [redacted] Las regiones agrupan estados con demandas de productos afines y costos/tiempos de traslado similares desde la planta productora correspondiente.[582] El siguiente ***Mapa 22*** muestra dichas regiones:

---

[578] Folio 9083 del EXPEDIENTE.
[579] Folio 9134 del EXPEDIENTE.
[580] Folio 3747 del EXPEDIENTE.
[581] Folio 6172 del EXPEDIENTE.
[582] Folio 7561 del EXPEDIENTE.

Mapa 22 Regiones de MINSA[583]



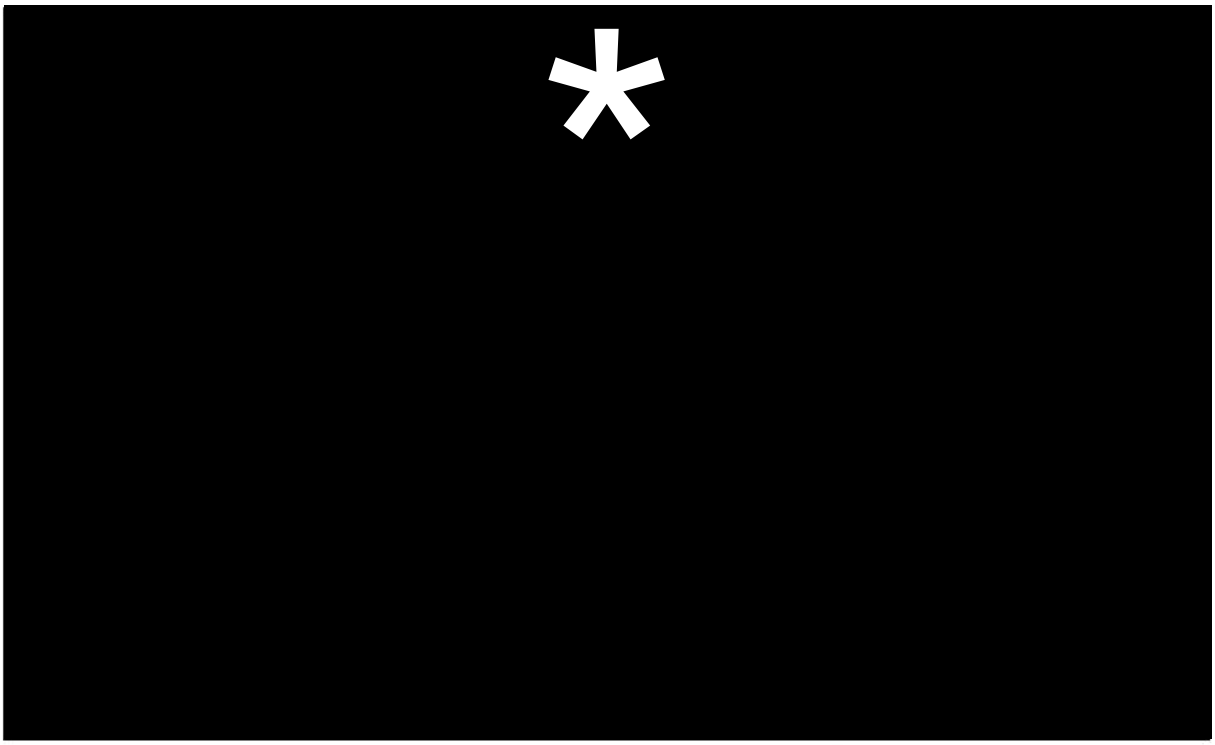
Nota: 1/Los puntos negros indican cada una de las plantas de MINSA. Se incluye la planta ubicada en el estado de Chiapas, no obstante, esta se encuentra cerrada desde 2015.

Por su parte, GRUMA, a pesar de contar con 17 (diecisiete) plantas, [redacted] Esta regionalización permite a GRUMA una gestión de sus operaciones en base a los contextos que observa en las diferentes regiones.[584] El siguiente ***Mapa 23*** muestra la regionalización que GRUMA establece para IMYT.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[583] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.41 Procesamiento de Regiones Gruma y Minsa***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR. Si bien MINSA especificó que establece 10 (diez) regiones, en el mapa se muestran 9 (nueve) debido a que no especificó los municipios que conforman la región del Centro, por lo que dicha región se muestra en el mapa como una.
[584] Folios 8826 y 8827 del EXPEDIENTE.

Mapa 23 Regiones de precios GRUMA[585]



Nota: 1/Los cuadros negros indican la ubicación de las plantas de GRUMA, incluida la planta cerrada.

La evidencia presentada refuerza la conclusión de que la dimensión geográfica del mercado relevante es regional. Esta estructura de mercado regional tiene implicaciones importantes para la competencia en el mercado relevante, que se discutirán con detalle en la sección ***4.*** "***Análisis para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en*** ."

3.2.4 Documental interna, elaborada en el curso ordinario de los negocios por las HARINERAS, reconoce la existencia de distintos competidores en zonas distintas

En el EXPEDIENTE se cuenta con evidencia, consistente en documental interna, elaborada en el curso ordinario de los negocios por las HARINERAS, en los que las propias HARINERAS reconocen la existencia de distintos competidores en zonas distintas.

Los documentos internos, los datos y los registros de negocios, elaborados en el curso ordinario de los negocios por las empresas, generalmente, producen evidencia confiable y probatoria sobre aspectos clave para el análisis de un mercado. Los documentos internos permiten a las agencias de competencia observar cómo las empresas visualizan el entorno en el cual compiten, ya que generalmente son documentos que utilizan para la toma de decisiones.

[585] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital en la subsección "***7.7.41 Procesamiento de Regiones Gruma y Minsa***" del DICTAMEN PRELIMINAR.

En el documento denominado "*Estrategia Comercial 2015*", elaborado por GRUMA, [redacted][86] Es decir, GRUMA reconoce que los niveles de competitividad varían entre regiones del país.

Otro documento, utilizado para la toma de decisiones de una de las empresas con conocimiento de la industria harinera, señala que [redacted] [énfasis añadido]".[587]

También existen señalamientos que indican que los distintos tipos de HARINA tienen resultados distintos de aceptación, en distintas regiones. Esta es una muestra más de la idiosincrasia local, pero también respecto de la penetración de los distintos tipos de harina en zonas diferentes. Un ejemplo de ello es el nivel de aceptación de la HARINA con marca [redacted] que en documentos internos se reconoce que [redacted][588] Lo mismo se señala para la HARINA de marca [redacted] que se señala que [redacted][589] o la marca [redacted][590]

Los documentos anteriores sugieren que los niveles de competencia y la estructura de los mercados, así como las preferencias y aceptación de los IMyT y los consumidores, varía entre distintas regiones del territorio nacional.

3.2.5 Metodología Elzinga-Hogarty para determinar la dimensión geográfica del mercado relevante

La metodología Elzinga-Hogarty es una herramienta utilizada en el análisis de competencia para definir la dimensión geográfica de un mercado relevante. Su objetivo principal es identificar áreas geográficas donde la competencia ocurre de manera significativa, basándose en los patrones de flujo de productos entre diferentes regiones. Esta metodología se fundamenta en dos criterios clave:

- LIFO (*Little in from outside*): Este criterio examina la proporción de consumo en una región que proviene de producción externa. Un mercado geográfico relevante bien definido debe tener una proporción baja de "importaciones" de otras regiones. En otras palabras, la mayoría del consumo debe ser satisfecho por la producción local.
- LOFI (*Little out from inside*): Este criterio analiza la proporción de la producción local que se exporta a otras regiones. Un mercado geográfico relevante adecuadamente definido debe

---

[586] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".
[587] Folio 9656 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*10.1 synergies, footprint, and new entrants execsum pwc*", página nueve, cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.
[588] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".
[589] Ídem.
[590] Ídem.

tener una proporción baja de "exportaciones" de su producción interna. Es decir, la mayor parte de la producción local debe ser consumida dentro de la misma región.

La implementación de la metodología Elzinga-Hogarty para determinar la dimensión geográfica del mercado relevante debe llevarse a cabo utilizando un punto focal, desde donde aplicar las pruebas LIFO y LOFI. Este punto focal, generalmente, se toma en consideración del punto en el cual se pretende evaluar la presión competitiva. En este caso, el análisis de competencia y definición de mercado relevante, en términos de los artículos 58 y 59 de la LFCE, debe tomar en consideración que el MERCADO INVESTIGADO corresponde a la totalidad del territorio nacional. Por tal motivo, no es posible determinar un solo punto focal individual a partir del cual realizar las pruebas LIFO y LOFI. En consecuencia, es necesario escoger estos puntos con base en criterios objetivos y realizar a partir de estos las pruebas LIFO y LOFI.

Existen distintas alternativas para determinar los puntos focales. Metodológicamente, el o los puntos focales deberían ser lo más estrechos, o granulares, que sea posible. Por ejemplo, esto podría implicar un análisis a nivel municipal. Sin embargo, en el caso específico del MERCADO INVESTIGADO, un análisis a nivel municipal presenta limitaciones significativas, ya que la mayoría de los municipios del país no cuentan con una planta de producción de HARINA, de manera que no presentarán "exportaciones" hacia otros municipios. Por lo anterior, no es posible realizar una de las pruebas, a saber, la prueba LOFI. De igual forma, existen diversos municipios que incluso no presentan consumo de HARINA, o presentan un consumo marginal (un solo saco de HARINA en un año o menos de una TM de HARINA en un año). Estos factores limitarían la realización de la prueba LIFO en esos puntos. Lo mismo puede decirse de algunos estados de la República.[591]

En consecuencia, se consideró necesario determinar áreas focales granulares, pero más amplias que las de un municipio o estado en lo individual. Así, estos puntos de partida se determinaron como cada una de las regiones de precios establecidas por GRUMA, el AGENTE ECONÓMICO con la mayor cobertura en el mercado relevante las [redacted] se muestran en el ***Mapa 23***. Esta elección se fundamenta en varias consideraciones metodológicas y prácticas, desde el punto de vista de la información recabada durante la investigación.

La AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que GRUMA, al tener presencia y cobertura nacional, cuenta con una visión integral y detallada de las dinámicas en todo el MERCADO INVESTIGADO, así como en todas las regiones de México. Esta perspectiva amplia permite una comprensión más profunda de las variaciones geográficas en la competencia y la formación de precios. Si bien, MINSA presenta regiones de precios distintas a las de GRUMA, como se observa en el ***Mapa 22*** la AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que, dado el mayor nivel de desagregación de las regiones de GRUMA, estas últimas representan la mejor alternativa como áreas focales para el análisis. Aunado a esto, las regiones de MINSA están cubiertas por las regiones de GRUMA con mayor granularidad.

En suma, las regiones de precios de GRUMA ofrecen un equilibrio óptimo entre la granularidad necesaria para un análisis detallado y la representatividad de las dinámicas reales del mercado.

[591] Por ejemplo, en los estados de Quintana Roo, Campeche, Oaxaca, Durango, Zacatecas y San Luis Potosí no se cuenta con una planta activa.

Todas las regiones propuestas por GRUMA registran consumo de HARINA DE MAÍZ y, en la mayoría de ellas, también se registra producción. Estas regiones capturan las variaciones geográficas significativas en la formación de precios, sin caer en la fragmentación excesiva que podría resultar de un análisis a nivel más desagregado. Además, esta elección proporciona un punto de partida fundamentado en la práctica comercial o de negocios existente en el MERCADO INVESTIGADO, reflejando las realidades operativas y logísticas de la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ.

Cabe señalar que existen municipios que registran consumo de HARINA DE MAÍZ y que no se encuentran asignados en la información de regiones de precios de GRUMA. Para asegurar la cobertura de estos municipios y, por ende, de todo el MERCADO INVESTIGADO, estos municipios fueron asignados a alguna de las * regiones con base en la cercanía geográfica. Este tratamiento de la información permite contar con áreas focales granulares bien definidas que abarcan en su totalidad el MERCADO INVESTIGADO.

La AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la implementación de la metodología Elzinga-Hogarty en el contexto del presente DICTAMEN PRELIMINAR debe realizarse con un enfoque en el criterio LIFO por dos razones. En primer lugar, como se expuso anteriormente, no todas las regiones de precios de GRUMA cuentan con plantas de producción, lo cual dificulta el análisis con el criterio LOFI, que evalúa la proporción de producción que las regiones envían al exterior. En segundo lugar, dadas las características geográficas descritas anteriormente, las plantas de producción se concentran en regiones específicas del país, creando un sesgo en los niveles de exportación de las distintas regiones. Esta característica de la industria dificulta la interpretación de la integración de mercados desde el punto de vista de la producción. Finalmente, esta metodología permite identificar la presión competitiva real que enfrenta cada región, ya sea con producto local o proveniente de otras regiones.

Por las razones descritas anteriormente, la metodología utilizada hace énfasis en la integración de mercados desde el punto de vista del consumo, utilizando el indicador LIFO como principal parámetro de análisis. El indicador LIFO se definió como el porcentaje del consumo de una región que es abastecido por producción local.

Para el proceso de identificación de MRGC, como punto de partida, se estimaron los flujos de volumen de venta entre las * regiones iniciales y se estimaron los indicadores LIFO de cada una de ellas. Se consideró que el periodo de análisis adecuado son los años dos mil veintiuno y dos mil veintidós, ya que es el periodo que refleja las condiciones más recientes del mercado para el que se dispone de información completa. Posteriormente se siguió un proceso iterativo definido por los pasos descritos a continuación:

1. En primer lugar, se identifica a la región con el menor indicador LIFO, es decir, aquella cuyo consumo de HARINA producida localmente sea el más bajo con respecto a su consumo total. Esta región se establece como región potencial para integrarse con otra.
2. En segundo lugar, se observan los porcentajes de consumo de HARINA que dicha región importó de otras regiones (regiones de importación). En este paso, se conforma un MRGC uniendo la región potencial a una región de importación siempre y cuando el consumo de

HARINA proveniente de la región de importación represente al menos el 10% (diez por ciento) del consumo total de la región potencial.

3. Por último, se vuelven a estimar los flujos de venta y los indicadores LIFO de las nuevas regiones definidas y se inicia una nueva iteración de los pasos descritos.

El proceso de iteración concluye cuando todos los MRGC cumplen con al menos una de dos condiciones: tienen un indicador LIFO mayor a 90% (noventa por ciento) o bien, importan menos del 10% de cualquiera de los otros MRGC.[592] Este enfoque metodológico permite identificar áreas geográficas donde la competencia en el mercado relevante es más intensa y autosuficiente, considerando las particularidades de la distribución de plantas de producción y los patrones de flujo del producto en el mercado. Cabe señalar que este proceso da como resultado la unión de regiones adyacentes en la conformación de los MRGC.

Tras la aplicación de la metodología Elzinga-Hogarty con enfoque en el criterio LIFO, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA determinó la existencia de 8 (ocho) mercados relevantes geográficos, los cuales se presentan en el siguiente ***Mapa 24.*** La descripción de los municipios y estados que pertenecen a cada MRG, se describe en la sección "***7.5 de los Anexos al DICTAMEN PRELIMINAR.***"

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[592] Para el caso de las regiones sin plantas de producción, éstas se unieron a los MRGC de los que reciben el mayor porcentaje de su consumo de harina como un último paso posterior al proceso iterativo descrito.

Mapa 24 Mercados Relevantes Geográficos.[593]

Estas regiones identificadas proporcionan una visión de las áreas geográficas donde la competencia en el mercado de HARINA DE MAÍZ es más intensa entre los AGENTES ECONÓMICOS que participan en ella, y "*autosuficiente*", en el sentido de que no enfrenta competencia importante desde otras regiones. Así, estas regiones pueden considerarse como mercados relevantes geográficos distintos para analizar las condiciones de competencia económica. En la siguiente tabla se muestran los principales indicadores relacionados con los resultados del proceso iterativo para la determinación de los MRG.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[593] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.12 E-H determinación de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Tabla 15 Principales resultados de la metodología Elzinga-Hogarty[594]

MERCADO RELEVANTE	Ventas totales	Ventas exportadas	Consumo total	Consumo importado	Flujo	LIFO	LOFI
MRG-01	1,004,837.7	19,046.6	1,067,451.5	81,660.4	985,791.1	92.35%	98.10%
MRG-02	753,360.7	83,634.4	694,228.0	24,501.7	669,726.4	96.47%	88.90%
MRG-03	471,089.9	19,496.2	544,664.0	93,070.3	451,593.7	82.91%	95.86%
MRG-04	272,845.4	59,375.9	266,554.1	53,084.6	213,469.5	80.08%	78.24%
MRG-05	197,720.8	23,977.2	205,983.1	32,239.6	173,743.6	84.35%	87.87%
MRG-06	297,140.9	119,052.0	191,886.2	13,797.3	178,088.9	92.81%	59.93%
MRG-07	462,226.6	16,318.7	470,205.3	24,297.4	445,907.9	94.83%	96.47%
MRG-08	95,454.5	729.5	113,704.3	18,979.3	94,725.0	83.31%	99.24%

Nota: 1/ La tabla contiene información agregada de 2021 y 2022. Las columnas "Ventas totales" y "Ventas exportadas" representa las ventas de producción local. La columna "Flujo" puede interpretarse como el consumo de producción local, o bien, como la producción local no exportada.

Los resultados también reflejan la importancia de la ubicación de las plantas de producción y los centros de distribución en la configuración del mercado. Las regiones identificadas están fuertemente influenciadas por la capacidad de las empresas para abastecer eficientemente áreas específicas.

Tabla 16 Indicadores descriptivos de los Mercados Relevantes Geográficos[595]

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

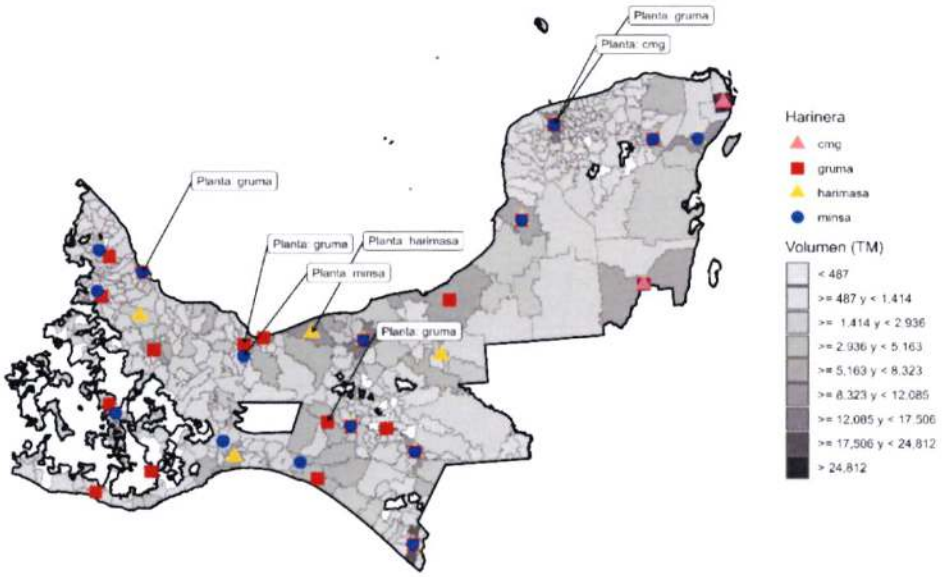
[594] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.13 *Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[595] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.13 *Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

MERCADO RELEVANTE	Estados	Municipios	Plantas	Ventas 2016 (TM)	Ventas 2022 (TM)	Tasa de crecimiento anualizada
MRG-01	Yucatán Campeche Tabasco Quintana Roo Chiapas Veracruz Oaxaca Puebla	633	GRUMA (4) MINSA (2) AGROMAIZZA (1) HARI MASA (1)	506,870.1	533,213.6	0.74%
MRG-02	Ciudad de México Puebla Estado de México Hidalgo Morelos Veracruz Guerrero Tlaxcala Oaxaca Michoacán	481	GRUMA (2) CARGILL (1) MAXIMASA (1) MINSA (1) OMALLI (1) SAN BLAS (1)	350,949.2	344,776.1	-0.25%
MRG-03	Nuevo León Coahuila Tamaulipas San Luis Potosí Zacatecas	105	GRUMA (2) HARI MASA (1) MAIXICO (1) MINSA (1)	258,411.6	272,305.9	0.77%
MRG-04	Guanajuato Aguascalientes Zacatecas San Luis Potosí Jalisco Querétaro Durango Nayarit	161	GRUMA (2) MACSA (1) PANAMERICANA (1)	142,153.1	132,533.1	-0.97%
MRG-05	Chihuahua Coahuila Durango Zacatecas	90	GRUMA (1) MACSA (1)	101,158.6	101,899.1	0.1%
MRG-06	Michoacán Jalisco Colima Guanajuato Guerrero Zacatecas México	220	GRUMA (1) MAS HARINA (1) MINSA (1)	101,163.1	95,929.2	-0.74%
MRG-07	Nayarit Jalisco Baja California Baja California Sur Sinaloa Sonora Durango Chihuahua	96	GRUMA (5) BLANCAS (1) HARI MASA (1) MI MASITA (1) MINSA (1)	215,287.1	236,469.8	1.41%

MERCADO RELEVANTE	Estados	Municipios	Plantas	Ventas 2016 (TM)	Ventas 2022 (TM)	Tasa de crecimiento anualizada
MRG-08	Veracruz San Luis Potosí Tamaulipas Puebla Hidalgo	89	GRUMA (1)	52,066.6	56,489.8	1.21%

A continuación, en los siguientes mapas, se muestra la ubicación de los CEDI de las HARINERAS con el mayor número de plantas, así como las plantas de cada HARINERA por cada MRG. Asimismo, se muestra el volumen consumido en cada municipio de dicho MRG.

Mapa 25 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-01[596]

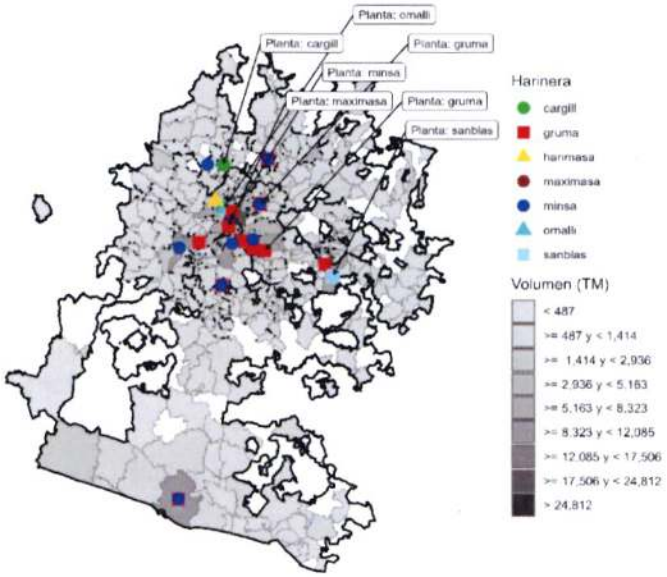


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-01. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[596] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.14 *Plantas Y CEDI por MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 26 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-02[597]

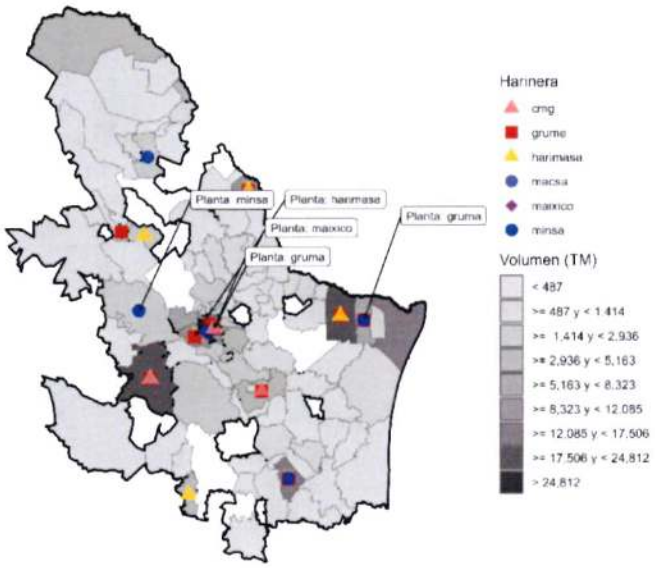


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-02. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[597] Ídem.

Mapa 27 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-03[598]

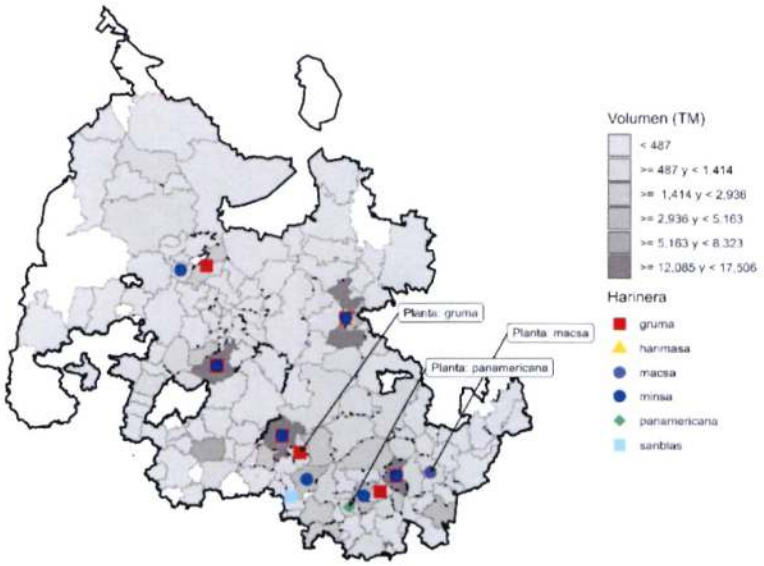


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-03. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[598] Ídem.

Mapa 28 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-04[599]

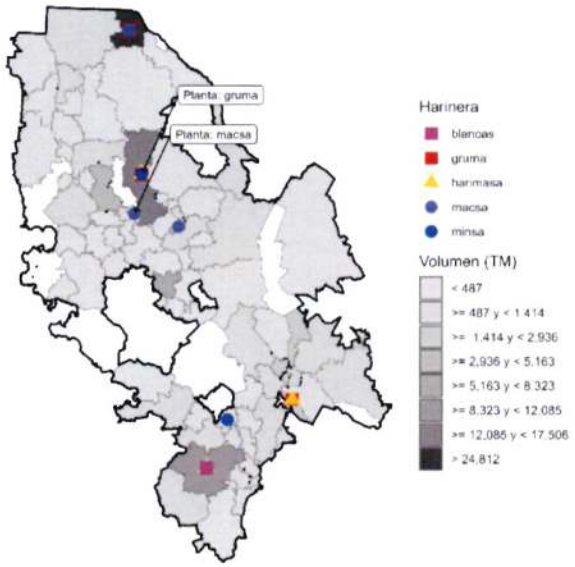


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-04. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[599] Ídem.

Mapa 29 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-05[600]

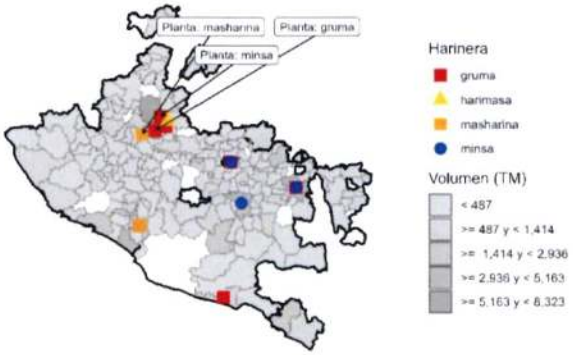


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-05. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[600] Ídem.

Mapa 30 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-06[601]

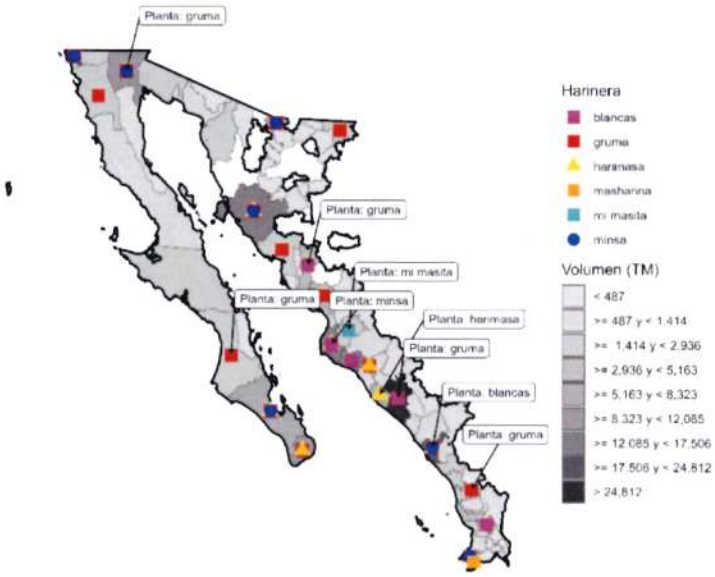


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-06. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[601] Ídem.

Mapa 31 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-07[602]

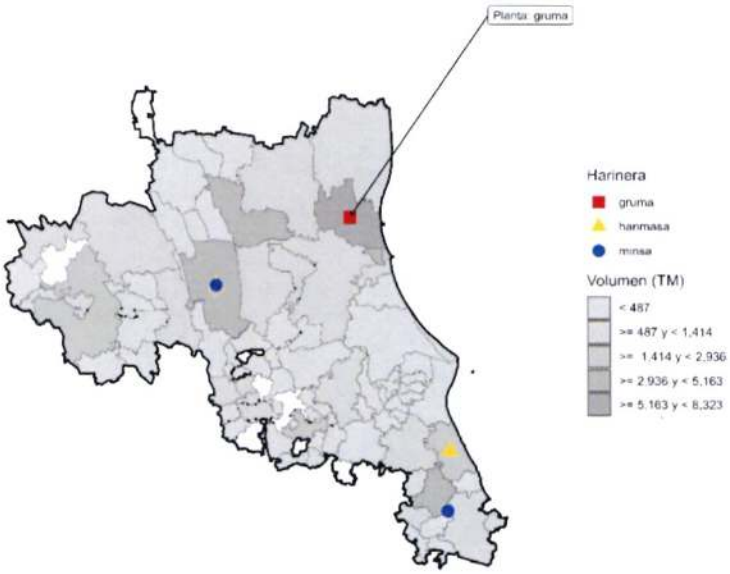


Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-07. Las plantas se señalan con una etiqueta.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[602] Ídem.

Mapa 32 Plantas y CEDI ubicados en el MRG-08[603]



Nota: Se muestran los CEDI y plantas de producción de todas las HARINERAS en el MRG-08. Las plantas se señalan con una etiqueta.

3.3 Restricciones normativas[604]

En el caso en particular, en el EXPEDIENTE no se identificaron elementos de convicción que permitan suponer que; **i)** los IMYT enfrentan restricciones normativas que limiten su acceso para abastecerse de HARINA DE MAÍZ dentro de la región geográfica en la que se encuentran o fuera de ella; ni **ii)** la existencia de alguna restricción normativa que limite a las HARINERAS para abastecer de HARINA DE MAÍZ a clientes fuera del mercado geográfico en el que se encuentran. Lo anterior para efectos del artículo 58, fracción IV de la LFCE.

3.4 Circunstancias particulares del caso[605]

Con base en los elementos expuestos a lo largo de este apartado, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que no se identifican circunstancias particulares que hagan necesario delimitar de forma

---

[603] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.14 Plantas Y CEDI por MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[604] La fracción IV del artículo 58 de la LFCE establece que, para la determinación del mercado relevante, se debe considerar: "(…) ***IV.*** *Las restricciones normativas de carácter federal, local o internacional que limiten el acceso de usuarios o consumidores a fuentes de abasto alternativas, o el acceso de los proveedores a clientes alternativos* (…) [énfasis de origen]".

[605] La fracción V del artículo 58 de la LFCE establece que, para la determinación del mercado relevante, se debe considerar: "***V.*** *Los demás que se establezcan en las Disposiciones Regulatorias, así como los criterios técnicos que para tal efecto emita la Comisión* (…)". En este sentido, el artículo 5, de las DISPOSICIONES, establece lo siguiente:

más específica los MERCADOS RELEVANTES, ya sea en su dimensión de producto o geográfica, por lo que se determina que comprende la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ con una dimensión regional.

3.5 Conclusiones sobre el mercado relevante

Con base en el análisis integral de los elementos dispuestos en el artículo 58 de la LFCE, esta autoridad concluye que existen 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES consistes en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ con una dimensión regional, delimitados geográficamente según los MRG descritos en párrafos anteriores.

4. Análisis para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en los Mercados Relevantes

A continuación, se expone el análisis de condiciones de competencia efectiva en el mercado de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ en 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES, de conformidad con el artículo 59 de la LFCE. Dicho análisis permitió identificar, de forma preliminar, la ausencia de condiciones de competencia efectiva en todos los MERCADOS RELEVANTES.

4.1 Participaciones de mercado, índices de concentración y capacidad de fijar precios.[606]

En este apartado se examinan las participaciones de mercado e índices de concentración en cada MERCADO RELEVANTE. Posteriormente, se analiza la capacidad de fijar precios.

El análisis de las participaciones de mercado y del nivel de concentración en los MERCADOS RELEVANTES contribuye a examinar las condiciones de competencia efectiva en él. Este análisis, por sí solo, no determina de forma concluyente el poder de mercado o las condiciones de competencia efectiva, debido a las características particulares cada mercado. Al respecto, en los CRITERIOS TÉCNICOS se reconoce que "[l]*a Cofece considerará otros aspectos o elementos de la estructura de dicho mercado distintos del grado de concentración como parte de un análisis más*

"***Artículo 5.*** *Para la determinación del mercado relevante en términos de la fracción V del artículo 58 de la Ley, se deben* ***analizar las circunstancias particulares del caso, identificar los bienes o servicios producidos, distribuidos, comercializados u ofrecidos y aquellos que los sustituyan o puedan sustituirlos*** *oportunamente. Asimismo, se debe* ***delimitar el área geográfica*** *en la que se ofrecen o demandan dichos bienes o servicios, y si en la misma existe la* ***opción de acudir indistintamente a los proveedores o clientes*** *sin incurrir en costos significativos* [énfasis de origen y añadido]".

[606] La fracción I, del artículo 59, de la LFCE, establece que, para resolver sobre las condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante, deberá considerarse: "(…) ***I.*** [la] *participación en dicho mercado y si pueden fijar precios o restringir el abasto en el mercado relevante por sí mismos, sin que los agentes competidores puedan, actual o potencialmente, contrarrestar dicho poder* (…) [énfasis de origen]". En adición, de conformidad con los CRITERIOS TÉCNICOS, se puede utilizar el IHH "(…) *en el análisis de* (…) *condiciones de competencia, competencia efectiva,* (…) *u otras cuestiones relativas al proceso de libre concurrencia o competencia* (…)".

completo de las consecuencias probables para la competencia y libre concurrencia en los mercados (…)".[607]

Por lo tanto, existen otras consideraciones relevantes en el análisis de condiciones de competencia que se expondrán en secciones posteriores y no debe entenderse que se evalúan las condiciones de competencia efectiva con base, únicamente, en las participaciones de mercado y el grado de concentración. En este contexto, a continuación, se analizan las participaciones de mercado y el grado de concentración a fin de examinar la dinámica que presentan los mercados, así como los patrones en su desarrollo, por otro lado, se presenta la evolución de las participaciones de mercado para contextualizar el desempeño de cada participante en relación con sus rivales.

Conforme los CRITERIOS TÉCNICOS, "(…) [l]*as participaciones de mercado se entenderán como los porcentajes en el mercado relevante que tengan los distintos agentes económicos, tomando en consideración datos referentes a las ventas, número de clientes, capacidad productiva u otras variables* (…) *pertinentes*".[608] Además, en los CRITERIOS TÉCNICOS, se indica que "(…) *considerará preferentemente datos sobre el valor monetario de las ventas en el mercado relevante, sin perjuicio de utilizar otras variables referentes a las cantidades físicas de las ventas, como volumen, peso, capacidad instalada u otro tipo de unidades que fueran pertinentes.*".[609]

4.1.1 Participaciones de mercado e índices de concentración en los MERCADOS RELEVANTES.

La participación de mercado de un AGENTE ECONÓMICO es la porción o cuota del mercado que posee o atiende ese AGENTE ECONÓMICO y refleja el posicionamiento que tiene respecto de sus competidores en el mercado. **Con base en la información sobre las TM de HARINA DE MAÍZ vendidas por municipio y la capacidad instalada de las plantas de producción**, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA estimó las participaciones de mercado para el periodo de dos mil dieciséis a dos mil veintidós,[610] y para el periodo dos mil doce a dos mil veintidós, respectivamente. En este tenor, la mejor información disponible con que cuenta esta AUTORIDAD INVESTIGADORA corresponde a las ventas de 14 (catorce) HARINERAS[611] a nivel municipal entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós;[612] y para la capacidad instalada se cuenta con información de 14 (catorce)

---

[607] Punto *SEGUNDO* de los CRITERIOS TÉCNICOS.
[608] Punto *TERCERO* de los CRITERIOS TÉCNICOS.
[609] Ídem.
[610] No se cuenta con la información de ventas para todos los AGENTES ECONÓMICOS y para todo el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, por lo tanto, los cálculos presentados reflejan la mejor información disponible, de acuerdo con el artículo 120 de la LFCE, que establece que la COMISIÓN adoptará sus resoluciones con base en los hechos que tenga conocimiento, la información y medios de convicción disponibles.
[611] Para las ventas se incluye a DEL CAMPO que operó de dos mil quince a dos mil diecinueve. No se incluye a SODIF porque no vende en el MERCADO RELEVANTE y tampoco MAPROSIN, debido a que no se cuenta con información para esta HARINERA. MAPROSIN es un competidor que apenas produce [redacted] TM anuales, alcanzando [redacted] del total de producción en dos mil veintidós.
[612] No hay información completa para todas las HARINERAS desde dos mil doce. No hay información completa de HARI MASA y CARGILL para el periodo de dos mil doce a dos mil catorce; y no hay información completa de BLANCAS para el periodo de dos mil doce a dos mil quince.

HARINERAS[613] a nivel municipal entre dos mil doce y dos mil veintidós. Para la estimación de las participaciones de mercado y, en consecuencia, el cálculo del IHH, se consideraron las ventas de todas aquellas HARINERAS que reportaron vender en los MERCADOS RELEVANTES; y se consideró la capacidad instalada de las plantas de producción que están dentro de cada MERCADO RELEVANTE. La estimación de las participaciones de mercado a partir de la capacidad instalada se justifica ya que los MERCADOS RELEVANTES fueron delimitados con la prueba LIFO, por lo que la mayor parte de la demanda se satisface de la producción local, es decir, a través de las HARINERAS instaladas en cada MERCADO RELEVANTE.

Es importante mencionar que en los MERCADOS RELEVANTES durante los años que abarcan de dos mil doce a dos mil veintidós entraron a operar 10 (diez) plantas de producción de HARINA DE MAÍZ. Estas plantas nuevas pertenecen a 8 (ocho) HARINERAS nuevas y las restantes 2 (dos) plantas pertenecen a 2 (dos) HARINERAS que ya operaban con otras plantas en el mercado (MACSA Y HARI MASA). La ***Tabla 17*** muestra la fecha en que las plantas de producción nuevas comenzaron en operación, lo cual sucedió cuando se terminó su construcción e inició la producción. Las estimaciones de participaciones de mercado y el cálculo del IHH basadas en las TM vendidas consideran las ventas que las HARINERAS hicieron en cada MERCADO RELEVANTE, con o sin planta de producción en dicho mercado.

Tabla 17 Entradas de nuevas plantas de producción por MRG para el periodo 2012 a 2022.

No.	HARINERA	Fecha de operación	MRG
1	AGROMAIZZA (CMG)[614]	ene-16	MRG-01
2	MAXIMASA[615]	may-14	MRG-02
3	OMALLI[616]	ene-15	MRG-02
4	SAN BLAS[617]	ene-15	MRG-02
5	MAIXICO[618]	may-18	MRG-03
6	MACSA[619]	sep-21	MRG-04
7	PANAMERICANA[620]	ene-20	MRG-04
8	MAS HARINA[621]	abr-22	MRG-06
9	HARI MASA[622]	ene-17	MRG-07
10	MAPROSIN (MI MASITA[623])	ene-20	MRG-07

[613] Para la capacidad instalada se incluye MAPROSIN. No se incluye SODIF, porque no vende en el MERCADO RELEVANTE y tampoco se incluye DEL CAMPO debido a que no se cuenta con información para esta HARINERA.
[614] Folio 2973 del EXPEDIENTE.
[615] Folio 9957 del EXPEDIENTE.
[616] Folio 888 del EXPEDIENTE.
[617] Folio 1098 del EXPEDIENTE.
[618] Folio 3510 del EXPEDIENTE.
[619] Folio 7085 del EXPEDIENTE.
[620] Folio 9934 del EXPEDIENTE.
[621] Folio 720 del EXPEDIENTE.
[622] Folio 6846 del EXPEDIENTE.
[623] Folio 9934 del EXPEDIENTE.

Nota: en los casos en los que las HARINERAS únicamente mencionan el año en que entraron y no el mes, se asumió que entraron al inicio del año. Lo anterior sucede para: PANAMERICANA, HARI MASA y MAPROSIN.

Derivado de la estimación de las participaciones de mercado y del IHH para cada mercado geográfico, se encontró que los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES se encuentran altamente concentrados, ya sea con base en volúmenes de venta o en capacidad instalada, a pesar de que se identificó cierta entrada de nuevos participantes. Lo anterior refleja una situación en la cual, a pesar de que se registra cierta entrada de competidores, estos no han sido capaces de hacer frente al poder que tiene GRUMA. A continuación, se presenta el análisis para cada MERCADO RELEVANTE.

4.1.1.1 MERCADO RELEVANTE Geográfico 1 (MRG-01)

El MRG-01 se caracteriza por la presencia de 9 (nueve) HARINERAS que han vendido en diferentes momentos durante los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente **Tabla *18*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores.

Tabla 18 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-01, 2016-2022.[624]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*						
MINSA							
HARI MASA							
CMG							
SAN BLAS							
MAXIMASA							
CARGILL							
OMALLI							
PANAMERICANA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

Del análisis de las participaciones de mercado en el MRG-01, presentado en la **Tabla *18***, se revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo importante en el mercado, con una participación que se mantiene excepcionalmente alta, pasando del * en dos mil dieciséis al * en dos mil veintidós. Esta posición de liderazgo es particularmente notable cuando se compara con el segundo competidor más grande, MINSA, quien se mantiene con una participación que oscila entre el * en su valor máximo, y el * durante el mismo período. La brecha entre GRUMA y MINSA es sustancial, superando los * puntos porcentuales de diferencia incluso en el año más reciente.

[624] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Los demás competidores en el mercado muestran participaciones significativamente menores. El tercer competidor más grande, en dos mil veintidós, apenas alcanza un * de participación, mientras que otros como CMG y SAN BLAS no superan el * individualmente. El resto de los participantes tienen cuotas de mercado marginales, por debajo del *

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los 5 (cinco) competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, de dos mil doce a dos mil veintitrés. Específicamente, MAXIMASA ingresó al mercado en dos mil catorce, SAN BLAS y OMALLI en dos mil quince, CMG en dos mil dieciséis y PANAMERICANA en dos mil veinte. Estas nuevas HARINERAS han mantenido una participación menor al * durante este periodo, excepto por SAN BLAS y CMG, que en dos mil dieciséis tenían una participación de * y * respectivamente; y alcanzaron apenas * y *, respectivamente, en dos mil veintidós. Sin embargo, sus participaciones de mercado son muy pequeñas en comparación con GRUMA. Incluso CMG * que instaló su planta de producción en el MRG-01 no ha logrado obtener una participación significativa.

Por otra parte, en el MRG-01 se encuentran instaladas las plantas de producción de 4 (cuatro) HARINERAS. La siguiente **Tabla *19*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 19 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-01, 2012-2022.[625]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*										
MINSA	*										
HARI MASA	*										
AGROMAIZZA	*										

En la **Tabla *19*Tabla *19*** anterior se muestra que GRUMA mantiene la mayor participación de mercado durante dos mil doce a dos mil veintidós, con valores que oscilan entre * y * En dos mil trece realizó un incremento en su capacidad instalada en la planta de *

MINSA mantiene una participación estable en torno al * con una pequeña disminución en los siguientes años, debido a la entrada de AGROMAIZZA. Por su parte, HARI MASA mantiene una participación de * en dos mil doce, * de dos mil trece hasta dos mil dieciséis, por la entrada de AGROMAIZZA. A partir de dos mil veinte baja levemente a * por el aumento en la capacidad de AGROMAIZZA.

[625] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Por otra parte, AGROMAIZZA presenta un incremento en su participación, subiendo de [redacted] en dos mil dieciséis a un [redacted] en dos mil veinte, manteniéndose en este nivel hasta dos mil veintidós. Sin embargo, el incremento en su capacidad instalada ha sido bajo en comparación con la capacidad que tienen las demás HARINERAS.

Es decir, tanto en términos de ventas como en capacidad instalada, se identifica una elevada concentración a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y han mantenido ventas y capacidad instalada de manera marginal en el mercado.

4.1.1.2 MERCADO RELEVANTE Geográfico 2 (MRG-02)

El MRG-02 se caracteriza por la presencia de 10 (diez) HARINERAS que han vendido en este MRG durante los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 20*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 20 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-02, 2016-2022.[626]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]						
MINSA							
CARGILL							
MAXIMASA							
OMALLI							
SAN BLAS							
HARI MASA							
CMG							
PANAMERICANA							
MACSA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

El análisis de las participaciones de mercado en el MRG-02, presentadas en la **Tabla *20***, revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el mercado, con una participación que ha aumentado de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

MINSA se mantiene como el segundo competidor más grande, aunque su participación ha disminuido de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós. La brecha entre GRUMA y MINSA aumentó de [redacted] puntos porcentuales en dos mil dieciséis a [redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós.

---

[626] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

CARGILL y MAXIMASA, que inicialmente tenían participaciones similares de alrededor de * * en dos mil dieciséis, han visto reducida su participación. Por un lado, CARGILL mostró una participación de mercado de * en dos mil veintidós, mientras que MAXIMASA ha visto una disminución más significativa, cayendo a * * en el mismo año. Por su parte, OMALLI ha mostrado un crecimiento en su participación de * en dos mil dieciséis a * en dos mil veintidós, convirtiéndose en el tercer competidor más grande del MRG-02.

Los demás participantes, incluyendo CMG, HARI MASA, MACSA, PANAMERICANA y SAN BLAS, mantienen cuotas de mercado por debajo del * con excepción de SAN BLAS que alcanzó el * en dos mil veintidós.

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. MAXIMASA ingresó al mercado en dos mil catorce, SAN BLAS y OMALLI en dos mil quince, CMG en dos mil dieciséis, y PANAMERICANA en dos mil veinte. Todos ellos mantienen participaciones de mercado por debajo de los cinco puntos porcentuales y, en particular, SAN BLAS, CMG y PANAMERICANA mantienen participaciones por debajo del 1% (uno por ciento). Incluso MAXIMASA y OMALLI que instalaron sus plantas de producción en este MRG no han logrado obtener una participación significativa.

Por otra parte, en el MRG-02 se encuentran instaladas las plantas de producción de 6 (seis) HARINERAS. La siguiente **Tabla *21*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 21 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-02, 2012-2022.[627]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*										
MINSA											
CARGILL											
MAXIMASA											
SAN BLAS											
OMALLI											

GRUMA tiene la mayor participación de mercado a lo largo de los años, comenzando en * * en dos mil doce. Su participación en términos de capacidad instalada disminuyó, tras la entrada de MAXIMASA en dos mil catorce y SAN BLAS y OMALLI en dos mil quince. Sin embargo, se mantuvo estable, alrededor del * * desde dos mil dieciocho hasta dos mil veintidós. Aunque ha experimentado una ligera

[627] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

disminución del * al * * GRUMA sigue siendo el agente con mayor participación en el mercado.

MINSA ha mantenido una participación constante en torno al * * y * y SAN BLAS ha mantenido su participación estable entre el * y el *

CARGILL ha mantenido una participación del menor al * que se redujo a * * en dos mil dieciocho, permaneciendo estable hasta dos mil veintidós. Por otro lado, MAXIMASA ha mantenido una participación de mercado que ha variado entre * * y *.

Finalmente, OMALLI muestra un aumento, pasando de * en dos mil dieciséis a * en dos mil dieciocho, y esa participación se ha mantenido constante hasta dos mil veintidós. No obstante, GRUMA es notablemente el líder del mercado, al contar con mayor capacidad instalada en este MERCADO RELEVANTE.

Es decir, en términos de ventas y de capacidad instalada, en este MRG-02 se identifica una elevada concentración, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y se han mantenido ventas de manera marginal en el mercado.

4.1.1.3 MERCADO RELEVANTE Geográfico 3 (MRG-03)

El MRG-03 se caracteriza por la presencia de 11 (once) HARINERAS que han vendido HARINA DE MAÍZ durante los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 22*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 22 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-03, 2016-2022.[628]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*						
HARI MASA							
MINSA							
DEL CAMPO							
MACSA							
SAN BLAS							
MAXIMASA							
MAIXICO							
CARGILL							
PANAMERICANA							
OMALLI							

[628] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

El análisis de las participaciones de mercado en el MRG-03, presentadas en la ***Tabla 22***, revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el mercado, con una participación que ha permanecido casi sin cambios desde dos mil dieciséis, de alrededor de [redacted] puntos porcentuales.

HARI MASA se mantuvo en dos mil veintidós como el segundo competidor más grande, con una participación relativamente estable que ha fluctuado entre [redacted] y [redacted] durante dos mil dieciséis a dos mil veintidós, cerrando en [redacted] en dos mil veintidós.

MINSA ha experimentado una disminución en su participación de mercado, pasando de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

MACSA ha mostrado un crecimiento moderado, aumentando su participación de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

Los competidores más pequeños han mostrado un desempeño más modesto en términos de participaciones de mercado. Por un lado, PANAMERICANA alcanzó una participación de [redacted] en dos mil veintidós. MAIXICO ingresó al mercado, pero solamente ha logrado una participación de [redacted] en dos mil veintidós. Los demás participantes, incluyendo CARGILL, MAXIMASA, OMALLI y SAN BLAS, mantienen cuotas de mercado por debajo del [redacted] o han tenido presencia intermitente en el mercado durante los años que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. Por su parte, DEL CAMPO vendió HARINA DE MAÍZ en este MRG con una participación de [redacted] y hasta [redacted] sin embargo, esta HARINERA dejó de operar en dos mil diecinueve.

La brecha entre el líder del mercado, GRUMA, y su competidor más cercano, HARI MASA, se ha mantenido alta, en [redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós.

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los competidores que iniciaron sus ventas en fecha más reciente, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. Al respecto, MAIXICO, SAN BLAS, MAXIMASA, PANAMERICANA, DEL CAMPO y OMALLI han mantenido una participación marginal, nunca pasando del [redacted] excepto por PANAMERICANA y DEL CAMPO (que ya no opera) que alcanzaron un [redacted] en dos mil veintiuno y [redacted] en dos mil dieciséis, respectivamente. Incluso MAIXICO que instaló su planta de producción en este MRG no ha logrado obtener una participación significativa.

Por otra parte, en el MRG-03 se encuentran instaladas las plantas de producción de 4 (cuatro) HARINERAS. La siguiente **Tabla *23*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 23 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-03, 2012-2022.[629]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*										
MINSA						*					
HARI MASA											
MAIXICO											

GRUMA mantiene una mayor participación de mercado a lo largo de los años, comenzando con * en dos mil doce y * en dos mil veintidós. Su participación se ha mantenido prácticamente constante, y sigue siendo la empresa con mayor participación en el mercado.

MINSA es la segunda mayor empresa en términos de participación de mercado. Su participación se mantiene en alrededor del * durante los años que abarcan de dos mil doce a dos mil veintidós, con una pequeña reducción en dos mil veinte y los años siguientes, alcanzando el * en dos mil veintidós.

HARI MASA comienza con un * en dos mil doce y presenta una ligera disminución hacia dos mil veintidós, donde su participación baja al * *

MAIXICO entró con una participación de mercado del * en dos mil dieciocho. Desde entonces, ha incrementado ligeramente su capacidad instalada, alcanzando un * en dos mil diecinueve y * en dos mil veintiuno, manteniéndose en ese nivel en dos mil veintidós. Es la empresa más reciente en entrar al mercado y ha logrado un pequeño crecimiento. Comparado con GRUMA, es muy pequeña su capacidad.

Así, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes. También es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y han mantenido ventas de manera marginal en el mercado.

4.1.1.4 MERCADO RELEVANTE Geográfico 4 (MRG-04)

El MRG-04 se caracteriza por la presencia de 12 (doce) HARINERAS que han vendido entre los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 24*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[629] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Tabla 24 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-04, 2016-2022.[630]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*						
MINSA							
DEL CAMPO							
HARI MASA							
CARGILL							
SAN BLAS							
CMG							
MAXIMASA							
OMALLI							
MACSA							
PANAMERICANA							
MAS HARINA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

El análisis de las participaciones de mercado en el MRG-04, presentadas en la ***Tabla 24***, revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el mercado. Su participación se ha mantenido en niveles que rondan los * puntos porcentuales. En específico, pasó de * en dos mil dieciséis a * en dos mil veintidós.

MINSA se mantiene como el segundo competidor más grande, aunque su participación ha disminuido de * en dos mil dieciséis a * en dos mil veintidós.

El resto de HARINERAS no han logrado una presencia significativa, con relación a su participación de mercado. PANAMERICANA no ha logrado superar los * puntos porcentuales, llegando apenas a un * en dos mil veintidós. MACSA, por su parte, alcanzó una participación de * en dos mil veintidós, mientras que CMG, HARI MASA y OMALLI no han logrado superar el * de participación de mercado. Los demás participantes, incluyendo CARGILL, MAS HARINA, MAXIMASA y SAN BLAS, también mantienen cuotas de mercado por debajo del *, o han tenido presencia intermitente en el mercado durante dos mil dieciséis a dos mil veintidós. Por su parte, DEL CAMPO alcanzó una participación de * en dos mil diecinueve; sin embargo, esta HARINERA dejó de operar en dicho año.

La brecha entre el líder del mercado, GRUMA, y su competidor más cercano, MINSA, prácticamente no se ha reducido, de * puntos porcentuales en dos mil dieciséis

[630] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "**7.7.15** ***Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

a [redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós. Así, GRUMA mantiene una posición superior en el mercado.

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los 5 (cinco) competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. En este mercado, SAN BLAS, CMG, MAXIMASA, OMALLI, PANAMERICANA, DEL CAMPO y MAS HARINA son HARINERAS que entraron a operar durante el periodo las cuales, a excepción de PANAMERICANA y DEL CAMPO [redacted] no han logrado superar el [redacted] Incluso PANAMERICANA, que alcanzó [redacted] en dos mil veintidós, y MACSA,[631] que instalaron sus plantas de producción en este MRG, no han logrado obtener una participación significativa.

Por otra parte, en el MRG-04 se encuentran instaladas las plantas de producción de 3 (tres) HARINERAS. La siguiente ***Tabla 25*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 25 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-04, 2012-2022.[632]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]										
PANAMERICANA	[redacted]										
MACSA	[redacted]										

Desde dos mil doce hasta dos mil dieciocho, GRUMA mantuvo una participación del [redacted] del mercado. En dos mil veinte, su participación cayó al [redacted], en dos mil veintiuno logró [redacted] y alcanzó [redacted] en dos mil veintidós. Lo anterior, por la entrada de PANAMERICANA y MACSA.

PANAMERICANA entró al mercado en dos mil diecinueve con una participación del [redacted] punto siete por ciento). En los años siguientes, su participación en términos de capacidad se mantuvo relativamente estable, con [redacted] en dos mil veinte y [redacted] en dos mil veintidós.

MACSA ingresó con una planta nueva en dos mil veintiuno, con una participación del [redacted] y aumentó su capacidad instalada en dos mil veintidós para alcanzar una participación de [redacted]

Por lo anterior, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los

---

[631] MACSA abrió una nueva planta en Querétaro: "*En septiembre del 2021, inicia operaciones la planta ubicada en Colón, Querétaro*". Folio 7085 del EXPEDIENTE.

[632] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

participantes. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y se han mantenido ventas de manera marginal en el mercado.

4.1.1.5 MERCADO RELEVANTE Geográfico 5 (MRG-05)

El MRG-05 se caracteriza por la presencia de 8 (ocho) HARINERAS que han vendido en diferentes momentos entre los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 26*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 26 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-05, 2016-2022[633]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA							
MINSA							
MACSA							
HARI MASA							
BLANCAS							
SAN BLAS							
MAXIMASA							
CARGILL							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

El análisis de las participaciones de mercado en el MRG-05, presentadas en la ***Tabla 26***, revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el mercado, con una participación que ronda los [redacted] en dos mil veintidós.

MACSA se ha consolidado como el segundo competidor más grande, aumentando su participación de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

MINSA, aunque ha disminuido su participación, se mantiene como el tercer competidor más importante, pasando de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

El resto de los competidores se mantienen con participaciones de mercado marginales. HARI MASA alcanzó apenas un [redacted] en dos mil veintidós, mientras que BLANCAS, CARGILL, MAXIMASA y SAN BLAS no han superado ni siquiera el [redacted] de participación.

La brecha entre el líder del mercado, GRUMA, y su competidor más cercano, MACSA, es de [redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós.

[633] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

En este mercado, esta autoridad considera el desempeño que han tenido los 2 (dos) competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. Los nuevos competidores, SAN BLAS y MAXIMASA, no superan el [redacted] de participación cada uno, además su participación en este mercado es intermitente durante este periodo.

Por otra parte, en el MRG-05 se encuentran instaladas las plantas de producción de 3 (tres) HARINERAS. La siguiente ***Tabla 27*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 27 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-05, 2012-2022.[634]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]										
MACSA											

Desde dos mil doce hasta dos mil veintidós, GRUMA mantiene una participación estable: varía entre [redacted] Esto indica que, en términos de capacidad instalada, GRUMA mantiene su cuota de mercado sin variaciones.

Similar a GRUMA, MACSA mantiene una participación constante de alrededor del [redacted] Al igual que GRUMA, la capacidad instalada de MACSA es estable desde dos mil doce hasta dos mil veintidós.

Así, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y se han mantenido ventas de manera marginal en el mercado. Asimismo, en este MERCADO RELEVANTE no hubo nuevos entrantes y la capacidad instalada permanece constante.

4.1.1.6 MERCADO RELEVANTE Geográfico 6 (MRG-06)

El MRG-06 se caracteriza por la presencia de 10 (diez) HARINERAS que han vendido en diferentes momentos entre los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 28*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 28 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-06, 2016-2022[635]

[634] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[635] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	*						
MINSA							
HARI MASA							
CARGILL							
CMG							
MAXIMASA							
PANAMERICANA							
SAN BLAS							
MAS HARINA							
MACSA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el MRG-06, con una participación que va de * * en dos mil dieciséis a * ciento) en dos mil veintidós, lo cual se muestra en la ***Tabla 28.***

MINSA se ha consolidado como el segundo competidor más importante, manteniendo una participación de entre * y * * entre los años dos doce a dos mil veintidós.

HARI MASA, por su parte, ha disminuido su participación de * en dos mil dieciséis a * en dos mil veintidós. MAXIMASA pasó de no tener presencia en dos mil dieciséis a alcanzar una participación de * en dos mil veintiuno, aunque disminuyó a * en dos mil veintidós, y MAS HARINA entró al mercado en dos mil veintidós con una participación del * *

Al igual que en los casos previos, el resto de los competidores tienen una presencia marginal en este mercado. En específico, CMG, CARGILL, PANAMERICANA y SAN BLAS han mantenido una presencia menor a * entre los dos mil doce a dos mil veintidós, e incluso algunos de ellos muestran presencia intermitente.

La brecha entre GRUMA y su competidor más cercano, MINSA, se ha mantenido considerable, de * puntos porcentuales en dos mil dieciséis y de * * puntos porcentuales en dos mil veintidós.

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los competidores iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. En este MRG CMG, MAXIMASA, PANAMERICANA, SAN BLAS

y MAS HARINA son los nuevos entrantes. Estas HARINERAS tienen una participación menor a [redacted] y a lo más han alcanzado una participación de [redacted] además de que su participación ha sido intermitente durante este periodo. Incluso MAS HARINA que instaló su planta de producción en este MRG no ha logrado obtener una participación significativa.

Por otra parte, en el MRG-06 se encuentran instaladas las plantas de producción de 3 (tres) HARINERAS. La siguiente ***Tabla 29*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción desde dos mil doce hasta dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 29 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-06, 2012-2022.[636]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]										
MINSA											
MAS HARINA											

Desde dos mil doce hasta dos mil veintiuno, GRUMA mantuvo una participación estable del [redacted] Sin embargo, en dos mil veintidós, su cuota disminuye a [redacted] debido a la entrada de MAS HARINA.

Al igual que GRUMA, MINSA mantuvo una cuota constante de [redacted] desde dos mil doce hasta dos mil veintiuno. En dos mil veintidós, su participación disminuyó a [redacted] por la entrada de MAS HARINA que ingresó con una participación del [redacted] Sin embargo, la participación de MAS HARINA es muy pequeña en comparación a la capacidad de GRUMA.

Así, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada. También, es posible identificar que las HARINERAS entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y han mantenido ventas de manera marginal en el mercado y una capacidad instalada muy pequeña.

4.1.1.7 MERCADO RELEVANTE Geográfico 7 (MRG-07)

El MRG-07 se caracteriza por la presencia de 11 (once) HARINERAS que han vendido en diferentes momentos entre los años analizados que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 30*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 30 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-07, 2016-2022[637]

[636] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[637] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 "Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA							
MINSA							
BLANCAS							
HARI MASA							
MACSA							
CARGILL							
MAXIMASA							
SAN BLAS							
PANAMERICANA							
CMG							
MAS HARINA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

El análisis de las participaciones de mercado en el MRG-07, presentadas en la ***Tabla 30***, revela que GRUMA ha mantenido un liderazgo notorio en el MRG-07, aumentando su participación d[redacted] en dos mil dieciséis a[redacted] en dos mil veintidós.

MINSA se ha consolidado como el segundo competidor más importante, con una participación que ha disminuido de[redacted] en dos mil dieciséis a[redacted] en dos mil veintidós. BLANCAS, por su parte, también ha disminuido su participación de 8.0% (ocho punto cero por ciento) en dos mil dieciséis a[redacted] en dos mil veintidós, manteniéndose como el tercer competidor más relevante. HARI MASA se ha mantenido con participaciones por debajo de los[redacted] puntos porcentuales, alcanzando solamente el[redacted] en dos mil veintidós.

La brecha entre GRUMA y su competidor más cercano, MINSA, se ha ampliado de[redacted] puntos porcentuales en dos mil dieciséis a[redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós. El resto de los competidores se han mantenido con participaciones marginales y, en algunos casos, intermitentes, por debajo del[redacted]

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. Al respecto, MAXIMASA, SAN BLAS, PANAMERICANA, CMG y MAS HARINA son los 5 (cinco) nuevos participantes en este mercado. Estas HARINERAS tienen menos de[redacted] de participación cada una y su presencia en este mercado ha

sido intermitente. Incluso HARI MASA que instaló su planta de producción[638] en este MRG no ha logrado obtener una participación significativa.[639]

Por otra parte, en el MRG-07 se encuentran instaladas las plantas de producción de 5 (cinco) HARINERAS. La siguiente ***Tabla 31*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de cada una de las HARINERAS que cuentan con planta de producción de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 31 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-07, 2012-2022.[640]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]										
MINSA	[redacted]										
BLANCAS	[redacted]										
HARI MASA	[redacted]										
MAPROSIN	[redacted]										

GRUMA ha sido la empresa líder a lo largo de los años. Comienza con una participación de [redacted] en dos mil doce y se mantiene relativamente estable hasta dos mil dieciséis, con pequeñas variaciones. A partir de dos mil diecisiete, su cuota disminuye – por la entrada de la nueva planta de HARI MASA– hasta [redacted] en dos mil veinte, manteniéndose en ese nivel hasta dos mil veintidós.

MINSA comienza con una participación de [redacted] en dos mil doce. A partir de dos mil quince, su cuota empieza a disminuir de manera más pronunciada, alcanzando [redacted] en dos mil veinte, y se mantiene estable en ese nivel hasta dos mil veintidós.

BLANCAS empieza con una cuota de [redacted] en dos mil doce y experimenta un aumento significativo en dos mil quince, alcanzando [redacted] A partir de ahí, su cuota disminuye ligeramente y se estabiliza en [redacted] desde dos mil veinte hasta dos mil veintidós.

HARI MASA aparece en la tabla en dos mil diecisiete con una participación del [redacted] en dos mil diecisiete. Su cuota se duplica en dos mil dieciocho, alcanzando [redacted], y se mantiene estable en [redacted] desde dos mil veinte hasta dos mil veintidós.

---

[638] HARI MASA abrió una nueva planta de producción en Sinaloa "*Planta del Pacifico*" que comenzó a operar en dos mil diecisiete. Folio 6846 del EXPEDIENTE.

[639] En este MRG, MAPROSIN también instaló su planta de producción. Sin embargo, no se cuenta con información de sus ventas. MAPROSIN apenas produce [redacted] TM anuales, alcanzando [redacted] del total de producción en dos mil veintidós.

[640] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

MAPROSIN aparece por primera vez en dos mil veinte, con una pequeña participación de [redacted] que se mantiene igual hasta dos mil veintidós.

Así, si bien con niveles un tanto menores al resto de los mercados descritos previamente, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado una presencia significativa y se han mantenido operando de manera marginal en el mercado.

4.1.1.8 MERCADO RELEVANTE Geográfico 8 (MRG-08)

El MRG-08 se caracteriza por la presencia de 8 (ocho) HARINERAS que han operado en diferentes momentos entre dos mil dos mil dieciséis a dos mil veintidós. La siguiente ***Tabla 32*** muestra las participaciones de mercado en términos de ventas de cada uno de los competidores de dos mil dieciséis a dos mil veintidós.

Tabla 32 Participaciones de mercado basadas en ventas para MRG-08, 2016-2022. [641]

HARINERA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	[redacted]						
MINSA							
HARI MASA							
CARGILL							
SAN BLAS							
MACSA							
MAXIMASA							
PANAMERICANA							

Nota: 1/ La suma de cada año puede no sumar 100% (cien por ciento) debido al redondeo, pues en los casos en que la participación de mercado es menor a 0.1% (cero punto uno por ciento) se muestran 3 (tres) dígitos después del punto, y en los demás casos solo se muestra un dígito. 2/ En los casos que aparece "0%" la HARINERA realizó alguna venta, sin embargo, la participación de mercado es muy pequeña.

GRUMA ha mantenido un liderazgo claro en el MRG-08, con una participación que se ha mantenido en niveles superiores al [redacted] pasando de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

MINSA se ha consolidado como el segundo competidor más importante, manteniendo una participación relativamente estable de [redacted] entre dos mil dieciséis a dos mil veintidós. HARI MASA se mantiene con participaciones de mercado menores al cinco por ciento, con una participación de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós.

[641] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

SAN BLAS ha tenido una presencia variable en el mercado, alcanzando su máxima participación de [redacted] en dos mil veinte y terminando con [redacted] en dos mil veintidós.

El resto de los participantes mantiene una presencia marginal. Por un lado, MACSA, MAXIMASA y PANAMERICANA presentan participaciones generalmente por debajo del [redacted] durante los años que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. CARGILL tuvo una presencia mínima en dos mil dieciséis, pero ha dejado de vender en este mercado desde dos mil dieciocho con una casi nula participación en dos mil veintiuno.

La brecha entre GRUMA y su competidor más cercano, MINSA, se ha reducido ligeramente de [redacted] puntos porcentuales en dos mil dieciséis a [redacted] puntos porcentuales en dos mil veintidós.

En este mercado, esta autoridad toma en consideración el desempeño que han tenido los competidores que iniciaron sus ventas en fechas más recientes, es decir, dentro del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintitrés. Al respecto, los nuevos participantes como SAN BLAS, MAXIMASA y PANAMERICANA han permanecido con una participación menor a [redacted] cada uno. Solo SAN BLAS alcanzó una participación de [redacted] en dos mil veinte.

Por otra parte, en el MRG-08 se encuentra instalada únicamente la planta de producción de GRUMA. La siguiente ***Tabla 33*** muestra las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de GRUMA de dos mil doce a dos mil veintidós en este MERCADO RELEVANTE.

Tabla 33 Participaciones de mercado basadas en capacidad instalada para MRG-08, 2012-2022.[642]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GRUMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

GRUMA ha mantenido una participación del 100% (cien por ciento) de la capacidad instalada en el MRG-08 desde el año dos mil doce hasta dos mil veintidós. Esto implica que, durante todo este periodo, GRUMA es la única HARINERA que cuenta con capacidad instalada para producir HARINA DE MAÍZ dentro del mismo MERCADO RELEVANTE, por ello cuenta con una participación de más del [redacted] en ventas, sin que ninguna otra empresa haya obtenido una participación considerable como se observó en la ***Tabla 33***.

Así, en este mercado también se identifica una elevada concentración, en términos de ventas y de capacidad instalada, a la par de una marcada asimetría respecto del tamaño de los participantes en términos de ventas. También, es posible identificar que los entrantes más recientes no han logrado

[642] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

una presencia significativa y se han mantenido en el mercado de manera marginal, pues la única planta de producción con capacidad instalada en este MERCADO RELEVANTE es GRUMA.

4.1.1.9 Participaciones en términos de ventas de los MRG-01 al MRG-08.

El análisis detallado de los 8 (ocho) mercados relevantes geográficos (MRG-01 al MRG-08) revela una estructura de mercado altamente concentrada en términos de ventas en la industria de la HARINA DE MAÍZ en México. GRUMA presenta una posición firme como líder en todos los mercados analizados, manteniendo una posición que varía desde un mínimo del [redacted] en el MRG-02[643] hasta un máximo del [redacted] en el MRG-08. A pesar de experimentar ligeras disminuciones en su participación en algunos mercados, GRUMA conserva una ventaja significativa y una brecha notable respecto de sus competidores más cercanos en todos los casos.

La competencia en estos mercados se muestra limitada, con MINSA emergiendo como el segundo competidor más importante en la mayoría de los casos, pero manteniendo una brecha considerable respecto de GRUMA. Otros competidores como HARI MASA, MACSA y BLANCAS tienen presencia variable, pero generalmente marginales en comparación con el líder del mercado. La dinámica de estos mercados ha visto la entrada de nuevos competidores como CMG, PANAMERICANA y MAXIMASA en varios de los mercados relevantes geográficos. Sin embargo, estos nuevos entrantes generalmente no han logrado capturar cuotas de mercado significativas que desafíen la posición de GRUMA.

Las tendencias de mercado muestran patrones variados a lo largo de los diferentes mercados relevantes geográficos. En algunos mercados (MRG-01, MRG-03, MRG-04, MRG-05), GRUMA ha experimentado ligeras disminuciones en su participación, mientras que en otros (MRG-02) ha aumentado su cuota de mercado. En los mercados restantes (MRG-06, MRG-07, MRG-08), la participación de GRUMA se ha mantenido relativamente estable. A pesar de estas fluctuaciones, la concentración del mercado sigue siendo alta en todos los casos, con GRUMA manteniendo una brecha sustancial con su competidor más cercano, que varía desde [redacted] puntos porcentuales en el MRG-02 hasta [redacted] puntos porcentuales en el MRG-08.

Es notable que, a pesar de la entrada de nuevas HARINERAS desde dos mil quince, el impacto en la participación de mercado de GRUMA ha sido limitado. Las HARINERAS más establecidas como MINSA, MACSA y HARI MASA han logrado cierto crecimiento, pero sin desafiar significativamente la posición de GRUMA.

A lo largo de los años analizados, que abarcan de dos mil dieciséis a dos mil veintidós, las estructuras generales de los MERCADOS RELEVANTES se han mantenido relativamente estables con GRUMA conservando su posición. Esta estabilidad a largo plazo, junto con la incapacidad de los

[643] El dato corresponde a dos mil dieciséis; no obstante, la participación de GRUMA en el mercado en comento alcanzó el [redacted] en dos mil veintidós. En otras palabras, en el mercado con su participación más baja registrada GRUMA ha crecido en [redacted] puntos porcentuales a pesar de la entrada de otras HARINERAS.

nuevos entrantes para capturar cuotas de mercado significativas, subraya la fortaleza de la posición de GRUMA en los MERCADOS RELEVANTES.

4.1.1.10 Participaciones en términos de capacidad instalada de los MRG-01 al MRG-08.

El análisis de las participaciones de mercado en términos de capacidad instalada de los 8 (ocho) mercados relevantes geográficos (MRG-01 al MRG-08), igualmente, revela una estructura de mercado altamente concentrada. GRUMA es el líder en todos los mercados analizados, manteniendo una capacidad instalada que varía desde un mínimo del [redacted] en el MRG-06 en dos mil veintidós hasta un máximo de [redacted] en los MERCADOS RELEVANTES: MRG-04 hasta dos mil veinte que entraron a operar las plantas de PANAMERICANA y MACSA; y el MRG-08 donde GRUMA es el único que tiene planta de producción.

No obstante, a pesar de la entrada de nuevas plantas de producción, GRUMA conserva una ventaja significativa en términos de capacidad instalada. Su competidor más cercano en este rubro es MINSA, en cuanto a capacidad instalada en el MRG-06 se refiere, con una participación del [redacted] en dos mil veintidós. En los demás MERCADOS RELEVANTES, en que tiene plantas, MINSA, tiene una capacidad instalada de [redacted] en dos mil veintidós.[644]

Por su parte, las nuevas plantas de producción tienen una capacidad de producción pequeña que apenas les otorga, en dos mil veintidós:

- [redacted] a AGROMAIZZA en el MRG-01;
- [redacted] a MAXIMASA, SAN BLAS y OMALLI, respectivamente, en el MRG-02;
- [redacted] a MAIXICO en el MRG-03;
- [redacted] a PANAMERICANA y MACSA, RESPECTIVAMENTE, en el MRG-04;
- [redacted] a MAS HARINA en el MRG-06
- [redacted] a HARI MASA con su nueva planta y a MAPROSIN, respectivamente, en el MRG-07.

Las participaciones de mercado de las nuevas entrantes muestran que no es posible ejercer presión competitiva sobre GRUMA, pues sus plantas de producción no cuentan con la capacidad instalada para producir más HARINA DE MAÍZ en volúmenes importantes. Ni la HARINERA con la capacidad instalada más cercana a GRUMA, MINSA, ha podido ganar mercado en términos de ventas ni ha aumentado su capacidad para producir más.

---

[644] MINSA no tiene capacidad instalada en MRG-04, MRG-05 y MRG-08 a pesar de vender en todos los MERCADOS RELEVANTES.

4.1.2 Índices de Concentración de los MERCADOS RELEVANTES

El IHH es una métrica ampliamente utilizada para evaluar la concentración en los mercados y, por ende, las condiciones de competencia. Este índice proporciona una medida integral que captura tanto el número de AGENTES ECONÓMICOS que participan en un mercado como el grado de dispersión de sus participaciones. El IHH se calcula sumando los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las empresas en un sector, lo que puede resultar en un valor cercano a cero y 10,000 (diez mil) puntos. Un IHH cercano a cero indica un mercado altamente competitivo con muchos actores de tamaño similar, mientras que valores próximos a 10,000 (diez mil) indican una estructura monopólica.

La COMISIÓN, en sus CRITERIOS TÉCNICOS, considera que una concentración[645] tendría poca probabilidad de obstaculizar, disminuir, dañar o impedir la libre concurrencia o la competencia económica cuando:

1. El valor del cambio en el IHH (Δ) sea menor de 100 (cien) puntos;
2. El valor del IHH sea menor de 2,000 (dos mil) puntos;
3. El valor de IHH se ubique entre 2,000 (dos mil) y 2,500 (dos mil quinientos) puntos, el valor de Δ se ubique entre 100 (cien) y 150 (ciento cincuenta) puntos, y el AGENTE ECONÓMICO resultante después de la operación no se encuentre dentro de los cuatro AGENTES ECONÓMICOS con mayor participación de mercado.

En los CRITERIOS TÉCNICOS, también se señala que el IHH "(…) *podrá ser utilizado por la Cofece también para el análisis de otros aspectos relacionados con la competencia y libre concurrencia en casos distintos a una concentración* (…)". En este contexto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA analiza el IHH de los MERCADOS RELEVANTES en términos de ventas y en términos de capacidad instalada.

Los cálculos de los IHH basado en ventas de cada uno de los MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS se presentan en la ***Tabla 34***, y muestran que todos presentan niveles de IHH superiores a 2,000 (dos mil) puntos durante todo el periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós. De hecho, el valor más bajo de IHH es de 3,987.6 (tres mil novecientos ochenta y siete punto seis), correspondiente al año dos mil dieciséis en el MRG-02, pero en dos mil veintidós supera también los 4,000 (cuatro mil) puntos. Destacan el MRG-06 y el MRG-07, con IHH superiores a los 6,000 (seis mil) puntos, y el MRG-08, con un IHH superior a los 8,000 (ocho mil) puntos. Los promedios de IHH para todos los MRG son: 5,960.9 (cinco mil novecientos sesenta punto nueve) para el MRG-01; 4,225.8 (cuatro mil doscientos veinticinco punto ocho) para el MRG-02; 4,159.3 (cuatro mil ciento cincuenta y nueve punto tres) para el MRG-03; 5,889.5 (cinco

[645] El artículo 61 de la LFCE define las concentraciones como: "(…) *la fusión, adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se unan sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general que se realice entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros agentes económicos. La Comisión no autorizará o en su caso investigará y sancionará aquellas concentraciones cuyo objeto o efecto sea disminuir, dañar o impedir la competencia y la libre concurrencia respecto de bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados*".

mil ochocientos ochenta y nueve punto cinco) para el MRG-04; 5,498.8 (cinco mil cuatrocientos noventa y ocho punto ocho) para el MRG-05; 6,313.8 (seis mil trescientos trece punto ocho) para el MRG-06; 6,205.7 (seis mil doscientos cinco punto siete) para el MRG-07; y 7,682.2 (siete mil seiscientos ochenta y dos punto dos) para el MRG-08. No ha habido variaciones significativas a lo largo del periodo dos mil dieciséis a dos mil veintidós. Sin embargo, es importante notar que los MRG-01, MRG-03, MRG-04, MRG-05, MRG-06 y MRG-08 han presentado una disminución en el IHH desde dos mil dieciséis hasta dos mil veintidós, mientras que en los MRG-02 y MRG-07 se ha incrementado el IHH en el mismo periodo.

Tabla 34 IHH basados en ventas por MERCADO RELEVANTE de 2016 a 2022.[646]

MRG	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MRG-01	6,780.3	6,196.4	6,102.4	5,917.8	5,708.1	5,577.6	5,444.0
MRG-02	3,987.6	4,260.3	4,127.7	4,113.2	4,297.6	4,381.3	4,413.1
MRG-03	4,257.1	4,246.9	4,305.9	3,972.4	4,135.6	4,006.9	4,190.3
MRG-04	6,013.2	5,915.4	5,892.4	5,890.3	5,904.2	5,843.1	5,767.7
MRG-05	5,731.7	5,712.2	5,600.3	5,736.5	5,644.8	5,144.4	4,921.8
MRG-06	6,484.7	6,587.2	6,443.7	6,353.7	6,151.4	6,085.8	6,090.2
MRG-07	6,043.9	6,081.4	6,209.7	6,149.0	6,274.2	6,451.9	6,229.6
MRG-08	7,758.0	7,804.8	7,776.8	7,780.6	7,751.7	7,527.8	7,375.9

En específico, del análisis de los IHH de la ***Tabla 34***, se observa lo siguiente:

4.1.2.1 MRG-01

A pesar de la entrada de 5 (cinco) nuevas HARINERAS (MAXIMASA, SAN BLAS, OMALLI, CMG y PANAMERICANA) a vender entre dos mil catorce y dos mil dieciocho, el IHH en el MRG-01 se mantuvo extremadamente alto, disminuyendo solo de 6,780.3 (seis mil setecientos ochenta punto tres) en dos mil dieciséis a 5,444.0 (cinco mil cuatrocientos cuarenta y cuatro punto cero) en dos mil veintidós. Esta reducción refleja principalmente la ligera disminución en la participación de GRUMA, que pasó de [redacted] La posición de GRUMA permaneció prácticamente inalterada, con MINSA manteniéndose como un distante segundo lugar y las nuevas entradas apenas logrando participaciones significativas.

4.1.2.2 MRG-02

En el MRG-02, la entrada de MACSA y PANAMERICANA en dos mil veinte no logró alterar significativamente la estructura del mercado. De hecho, el IHH aumentó de 3,987.6 (tres mil novecientos ochenta y siete punto seis) unidades en dos mil dieciséis a 4,413.1 (cuatro mil cuatrocientos trece punto uno) en dos mil veintidós, reflejando un fortalecimiento de la posición de GRUMA, que incrementó su participación de [redacted] Mientras tanto, MINSA experimentó una disminución en

[646] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.15 Participaciones de mercado e ihh"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

su participación, y las nuevas entradas no lograron capturar cuotas de mercado significativas, demostrando la solidez de la posición de GRUMA.

4.1.2.3 MRG-03

El MRG-03 vio la entrada de MAXIMASA, MAIXICO, PANAMERICANA, OMALLI y SAN BLAS durante el periodo, pero esto no impactó significativamente en la concentración del mercado. El IHH disminuyó moderadamente de 4,257.1 (cuatro mil doscientos cincuenta y siete punto uno) unidades en dos mil dieciséis a 4,190.3 (cuatro mil ciento noventa punto tres) en dos mil veintidós, principalmente debido a la ligera reducción en la participación de GRUMA de [redacted] Sin embargo, GRUMA mantuvo una posición de líder indiscutible, con HARI MASA y MINSA alternando el segundo lugar, pero siempre a una distancia considerable del líder.

4.1.2.4 MRG-04

La entrada de OMALLI, MAS HARINA y PANAMERICANA, y el crecimiento de CMG y la nueva planta de MACSA en el MRG-04 llevaron a una reducción del IHH de 6,013.2 (seis mil trece punto dos) unidades en dos mil dieciséis a 5,767.7 (cinco mil setecientos sesenta y siete punto siete) en dos mil veintidós. No obstante, esta disminución fue principalmente el resultado de la ligera caída en la participación de GRUMA de [redacted] MINSA mantuvo su segundo lugar, aunque con una participación decreciente, mientras que las nuevas entradas y el crecimiento de competidores menores no lograron desafiar significativamente la posición de GRUMA.

4.1.2.5 MRG-05

En el MRG-05, la consolidación de MACSA como segundo competidor y el crecimiento de HARI MASA llevaron a una reducción del IHH de 5,731.7 (cinco mil seiscientos treinta y uno punto siete) unidades en dos mil dieciséis a 4,921.8 (cuatro mil novecientos veintiuno punto ocho) en dos mil veintidós. Sin embargo, esta disminución se debió principalmente a la caída en la participación de GRUMA de [redacted] A pesar de estos cambios, GRUMA mantuvo su posición, con MACSA y MINSA intercambiando el segundo y tercer lugar, pero siempre a una distancia considerable del líder.

4.1.2.6 MRG-06

La entrada de CMG, PANAMERICANA, SAN BLAS, MAS HARINA y MACSA entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós y el crecimiento de MAXIMASA en el MRG-06 contribuyeron a una ligera reducción del IHH de 6,484.7 (seis mil cuatrocientos ochenta y cuatro punto siete) unidades en dos mil dieciséis a 6,090.2 (seis mil noventa punto dos) en dos mil veintidós. Esta disminución refleja principalmente la pequeña caída en la participación de GRUMA de [redacted] A pesar de estos cambios, GRUMA mantuvo una posición de liderazgo en este mercado.

4.1.2.7 MRG-07

La entrada de MAXIMASA, SAN BLAS, CMG, PANAMERICANA, MAS HARINA y la nueva planta de HARI MASA en el MRG-07 no lograron una reducción del IHH. El IHH incrementó de 6,043.9 (seis mil cuarenta y tres punto nueve) unidades en dos mil dieciséis a 6,229.6 (seis mil doscientos veintinueve punto seis) en dos mil veintidós. Este incremento fue principalmente el resultado del incremento en la participación de GRUMA de * a *. Las entradas y crecimiento de competidores no lograron desafiar significativamente la posición de GRUMA.

4.1.2.8 MRG-08

En el MRG-08 se registró la entrada de SAN BLAS, MACSA Y MAXIMASA durante el periodo. Sin embargo, esto no impactó significativamente en la concentración del mercado. El IHH prácticamente no disminuyó, ya que se encontraba en 7,758.0 (siete mil setecientos cincuenta y ocho punto cero) puntos en dos mil dieciséis a 7,375.9 (siete mil trecientos setenta y cinco punto nueve) puntos en dos mil veintidós, principalmente debido a que prácticamente no hubo reducción en la participación de GRUMA, que pasó de * *

Con base en el análisis presentado de los MERCADOS RELEVANTES, se observa que no existe una relación clara y directa entre el aumento en el número de HARINERAS y una disminución significativa en el IHH. A pesar de la entrada de nuevos competidores en varios MRG entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós, los niveles de concentración del mercado se mantuvieron extremadamente altos. En el MRG-02, por ejemplo, el IHH aumentó, a pesar de que venden 10 (diez) HARINERAS, entre las cuales entraron 5 (cinco) HARINERAS (MAXIMASA, OMALLI, SAN BLAS, CMG y PANAMERICANA); al igual que en le MRG-07, donde venden 11 (once) HARINERAS, de las cuales entraron 5 (cinco) HARINERAS (MAXIMASA, SAN BLAS, PANAMERICANA, CMG y MAS HARINA). La posición de GRUMA persistió en todos los mercados analizados, con solo ligeras reducciones en su participación que no alteraron sustancialmente la estructura competitiva.

Las nuevas HARINERAS que ingresaron al mercado durante este período generalmente lograron capturar solo pequeñas cuotas de mercado. En algunos casos, sus ventas fueron intermitentes, lo cual es insuficiente para desafiar significativamente el *statu quo*. En algunos casos, como en el MRG-02, el IHH incluso aumentó a pesar de la entrada de nuevos competidores, lo que subraya la complejidad de la dinámica del mercado. Las reducciones observadas en el IHH en varios MRG se atribuyeron principalmente a ligeras disminuciones en la participación de GRUMA, más que al impacto colectivo de los nuevos entrantes o el crecimiento significativo de competidores menores.

En este sentido, la distribución del IHH en la ***Tabla 35*** se puede observar que los MERCADOS RELEVANTES con más HARINERAS no son las que reflejan IHH más bajos.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Tabla 35 Número de HARINERAS con ventas entre 2016 y 2022 e IHH por MRG.[647]

MRG	Número de HARINERAS con ventas entre 2016- 2022	HARINERAS con ventas entre 2016- 2022	IHH 2016	IHH 2022
MRG-01	9	GRUMA, MINSA, HARI MASA, CMG, SAN BLAS, MAXIMASA, CARGILL, OMALLI, PANAMERICANA	6,780.3	5,444.0
MRG-02	10	GRUMA, MINSA, CARGILL, MAXIMASA, OMALLI, SAN BLAS, HARI MASA, CMG, PANAMERICANA, MACSA	3,987.6	4,413.1
MRG-03	11	GRUMA, HARI MASA, MINSA, DEL CAMPO, MACSA, SAN BLAS, MAXIMASA, MAIXICO, CARGILL, PANAMERICANA, OMALLI	4,257.1	4,190.3
MRG-04	12	GRUMA, MINSA, DEL CAMPO, HARI MASA, CARGILL, SAN BLAS, CMG, MAXIMASA, OMALLI, MACSA, PANAMERICANA, MAS HARINA	6,013.2	5,767.7
MRG-05	8	GRUMA, MINSA, MACSA, HARI MASA, BLANCAS, SAN BLAS, MAXIMASA, CARGILL	5,731.7	4,921.8
MRG-06	10	GRUMA, MINSA, HARI MASA, CARGILL, CMG, MAXIMASA, PANAMERICANA, SAN BLAS, MAS HARINA, MACSA	6,484.7	6,090.2
MRG-07	11	GRUMA, MINSA, BLANCAS, HARI MASA, MACSA, CARGILL, MAXIMASA, SAN BLAS, PANAMERICANA, CMG, MAS HARINA	6,043.9	6,229.6
MRG-08	8	GRUMA, MINSA, HARI MASA, CARGILL, SAN BLAS, MACSA, MAXIMASA, PANAMERICANA	7,758.0	7,375.9

Por otra parte, los cálculos de los IHH basado en capacidad instalada de cada uno de los MERCADOS RELEVANTES geográficos se presentan en la ***Tabla 36,*** y muestran que, al igual que en los IHH basados en ventas, todos presentan niveles de IHH superiores a 2,000 (dos mil) puntos durante todo el periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós. De hecho, el valor más bajo de IHH es de 3,710.8 (tres mil setecientos diez punto ocho), correspondiente al año dos mil dieciocho en el MRG-02 y el cual se mantiene hasta dos mil veintidós.

Tabla 36 IHH basado en capacidad instalada por MERCADO RELEVANTE de 2012 a 2022.[648]

MRG	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MRG-01	5,906.7	6,166.7	6,166.7	6,166.7	5,814.5	5,808.0	5,808.0	5,781.5	5,710.3	5,703.7	5,703.7
MRG-02	5,245.0	5,239.3	4,941.5	3,930.2	3,936.2	3,930.2	3,710.8	3,710.8	3,716.7	3,710.8	3,710.8
MRG-03	4,284.9	4,279.9	4,279.9	4,279.9	4,284.9	4,279.9	4,249.9	4,200.2	4,205.2	4,166.0	4,166.0
MRG-04	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	8,242.0	7,753.9	6,954.5
MRG-05	5,492.1	5,488.3	5,488.3	5,488.3	5,492.1	5,488.3	5,488.3	5,488.3	5,492.1	5,488.3	5,488.3
MRG-06	5,004.7	5,004.3	5,004.3	5,004.3	5,004.7	5,004.3	5,004.3	5,004.3	5,004.7	5,004.3	4,307.2
MRG-07	6,139.6	6,133.5	6,168.4	6,079.5	6,107.0	5,911.4	5,598.9	5,598.9	5,498.8	5,492.0	5,492.0
MRG-08	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0

[647] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[648] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

En específico, del análisis de los IHH de la ***Tabla 36***, se observa lo siguiente:

4.1.2.1 MRG-01

En este MERCADO RELEVANTE, el IHH aumentó de 5,906.7 (cinco mil novecientos seis punto siete) a 6,166.7 (seis mil ciento sesenta y seis punto siete) unidades de dos mil doce a dos mil trece, toda vez que GRUMA incrementó su capacidad instalada en dos mil trece. La entrada de AGROMAIZZA en dos mil dieciséis contrarrestó ligeramente el IHH en el MRG-01. Sin embargo, el IHH se mantiene alto, disminuyendo sólo de 6,166.7 (seis mil ciento sesenta y seis punto siete) en dos mil trece a 5,703.7 (cinco mil setecientos tres punto siete) unidades en dos mil veintidós. Esta reducción marginal refleja principalmente el incremento en la capacidad de AGROMAIZZA en dos mil diecinueve y dos mil veinte. Sin embargo, la posición de GRUMA permaneció prácticamente inalterada, con MINSA y HARI MASA manteniéndose distantes en segundo lugar con 2 (dos) plantas y en tercer lugar con 1 (una) planta, respectivamente, en comparación con GRUMA quien cuenta con 4 (cuatro) plantas en este MERCADO RELEVANTE (ver ***Tabla 37***).

4.1.2.2 MRG-02

En el MRG-02, la entrada de MAXIMASA en dos mil catorce, y de SAN BLAS y OMALLI en dos mil quince modificó la estructura del mercado. El IHH disminuyó de 5,245.0 (cinco mil doscientos cuarenta y cinco punto cero) puntos en dos mil doce a 3,710.8 (tres mil setecientos diez punto ocho) puntos en dos mil veintidós. Sin embargo, aún destaca la posición de GRUMA, que mantuvo una participación de [redacted] en dos mil veintidós. Mientras tanto, MINSA y CARGILL disminuyeron ligeramente sus participaciones por la entrada de las nuevas plantas. Además, MAXIMASA, SAN BLAS y OMALLI no lograron capturar cuotas de mercado significativas al entrar con plantas de pequeña capacidad en comparación con GRUMA que cuenta con 2 (dos) plantas de producción (ver ***Tabla 37*****Tabla *37***), mientras que las demás HARINERAS solo tienen 1 (una) planta.

4.1.2.3 MRG-03

En el MRG-03 entró MAIXICO en dos mil dieciocho, pero esto no impactó significativamente en la concentración del mercado, pues la capacidad instalada de su planta de producción es muy pequeña en comparación con la de las demás HARINERAS. Además, en este MERCADO RELEVANTE, GRUMA tiene 2 (dos) plantas de producción (ver ***Tabla 37*****Tabla *37***). En este MRG el IHH disminuyó apenas 118.9 (ciento dieciocho punto nueve) puntos, al pasar de 4,284.9 (cuatro mil doscientos ochenta y cuatro punto nueve) unidades en dos mil doce a 4,166.0 (cuatro mil ciento sesenta y seis punto cero) puntos en dos mil veintidós, debido a la entrada de MAIXICO. Sin embargo, GRUMA mantuvo su posición de forma clara, con HARI MASA y MINSA, pero siempre a una distancia considerable del líder.

4.1.2.4 MRG-04

La entrada de PANAMERICANA y MACSA en el MRG-04 llevaron a una reducción del IHH de 10,000.0 (diez mil punto cero) unidades, en dos mil doce y hasta dos mil diecinueve, a 6,954.5 (seis mil novecientos cincuenta y cuatro punto cinco) unidades en dos mil veintidós. No obstante, la entrada de estas HARINERAS apenas representa [redacted]

[redacted] de las ventas en dos mil veintidós. Además, la posición de GRUMA se ve reforzada con 2 (dos) plantas en este MRG (ver ***Tabla 37*Tabla *37***).

4.1.2.5 MRG-05

En el MRG-05 solo participan GRUMA y MACSA con una planta de producción cada una (ver ***Tabla 37*Tabla *37***). Sin embargo, la planta de GRUMA tiene casi el doble de capacidad que la planta de MACSA. En este MRG el IHH ha permanecido contante entre 5,492.1 (cinco mil cuatrocientas noventa y dos punto uno) unidades y 5,488.3 (cinco mil cuatrocientos ochenta y ocho punto tres) unidades entre dos mil doce y dos mil veintidós.[649]

4.1.2.6 MRG-06

La entrada de MAS HARINA en dos mil veintidós contribuyó a una ligera reducción del IHH de 5,004.7 (cinco mil cuatro punto siete) unidades en dos mil doce a 4,307.2 (cuatro mil trescientos siete punto dos) unidades en dos mil veintidós. Esta disminución refleja principalmente la pequeña participación de MAS HARINA de [redacted] de capacidad instalada. A pesar de la entrada de MAS HARINA, GRUMA mantuvo una posición de liderazgo en este mercado con 1 (una) planta ligeramente superior en capacidad [redacted] que MINSA quien cuenta también con 1 (una) planta (ver ***Tabla 37*Tabla *37***) y es el segundo participante en términos de capacidad instalada con el [redacted] en dos mil veintidós.

4.1.2.7 MRG-07

Las entradas de HARI MASA en dos mil diecisiete y de MAPROSIN en dos mil veinte llevaron a una reducción del IHH de 6,139.6 (seis mil ciento treinta y nueve punto seis) unidades en dos mil doce a 5,492.0 (cinco mil cuatrocientos noventa y dos punto cero) en dos mil veintidós. Esta disminución también se llevó a cabo por el incremento en la capacidad de BLANCAS en dos mil quince, para alcanzar apenas [redacted] de la capacidad instalada en dos mil veintidós. No obstante, GRUMA continuó con una significativa participación de [redacted] en dos mil veintidós con sus 5 (cinco) plantas en este MRG (ver ***Tabla 37*Tabla *37***). MINSA se mantuvo su segundo lugar con [redacted]. Las nuevas entradas (HARI MASA con una nueva planta y MAPROSIN) tienen apenas 4.8% (cuatro punto ocho por ciento) y [redacted] de la capacidad instalada del MRG-07, respectivamente. Es decir, las nuevas HARINERAS no lograron desafiar significativamente la posición de GRUMA.

4.1.2.8 MRG-08

En el MRG-08 únicamente participa GRUMA con una planta de producción, por lo que el IHH es de 10,000.0 (diez mil punto cero) puntos.

Las nuevas HARINERAS que ingresaron con ventas al mercado durante este período lograron capturar solo pequeñas cuotas de mercado. Si bien en todos los MERCADOS RELEVANTES hubo reducciones en el IHH, estas fueron muy pequeñas. Esto se debe a que la capacidad instalada de las nuevas HARINERAS es muy pequeña, en comparación con la capacidad instalada de GRUMA y,

[649] Los cambios ligeros se deben a que GRUMA proporcionó ligeros cambios en sus capacidades mensuales (no señaló ampliaciones) y al obtener la capacidad anual se ven reflejados dichos cambios entre años.

en algunos MERCADOS RELEVANTES, debido a la cantidad de plantas que GRUMA tiene. En este sentido, en la ***Tabla 37*** se puede observar que los MERCADOS RELEVANTES con más HARINERAS no son las que reflejan IHH más bajos. En el MRG-07, por ejemplo, aun cuando hay 5 (cinco) HARINERAS el IHH es de 5,492.0 (cinco mil cuatrocientos noventa y dos punto cero) unidades. Por una parte, debido a la pequeña capacidad instalada de las nuevas HARINERAS y, por otra parte, por la gran capacidad instalada que tiene GRUMA con 5 (cinco) plantas de producción en este MERCADO RELEVANTE. Por lo tanto, aun con la entrada de nuevas HARINERAS durante dos mil doce y dos mil veintidós, los IHH en los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES sobrepasan los 2,500 (dos mil quinientas) unidades.

Tabla 37 Número de HARINERAS con capacidad instalada entre 2012 y 2022 e IHH por MRG.[650]

MRG	Número de HARINERAS con capacidad instalada entre 2012- 2022	HARINERAS con capacidad instalada entre 2012- 2022 (número de plantas)	IHH 2012	IHH 2022
MRG-01	4	GRUMA (4), MINSA (2), HARI MASA (1), AGROMAIZZA (1)	5,906.7	5,703.7
MRG-02	6	GRUMA (2), MINSA (1), CARGILL (1), MAXIMASA (1), SAN BLAS (1), OMALLI (1)	5,245.0	3,710.8
MRG-03	4	GRUMA (2), MINSA (1), HARI MASA (1), MAIXICO (1)	4,284.9	4,166.0
MRG-04	3	GRUMA (2), PANAMERICANA (1), MACSA (1)	10,000.0	6,954.5
MRG-05	2	GRUMA (1), MACSA (1)	5,492.1	5,488.3
MRG-06	3	GRUMA (1), MINSA (1), MAS HARINA (1)	5,004.7	4,307.2
MRG-07	5	GRUMA (5), MINSA (1), BLANCAS (1), HARI MASA (1), MAPROSIN (1)	6,139.6	5,492.0
MRG-08	1	GRUMA (1)	10,000.0	10,000.0

En adición al análisis del IHH, se presenta en la Tabla 38 el cálculo de los índices "*C2*", "*C3*" y "*C4*", basados en términos de ventas.[651] El indicador "*C4*" mide la suma de las participaciones de mercado de los cuatro AGENTES ECONÓMICOS principales. Este indicador es particularmente útil para reconocer la asimetría entre los competidores y anticipar posibles efectos en la competencia y libre concurrencia. Toda vez que el "*C4*" es extremadamente alto, también se calcularon el "*C2*" y "*C3*".

El C4 alcanza niveles cercanos al 100% (cien por ciento) en los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES, lo que indica un alto grado de concentración en relación con las ventas. Específicamente:

- En todos los MRG, el C4 supera el [redacted] con el MRG-08 alcanzando un [redacted]

[650] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[651] De conformidad con los CRITERIOS TÉCNICOS acordados por esta COMISIÓN, en sesión celebrada el veintitrés de abril de dos mil quince, se consideró adecuada la utilización del parámetro de medición "C4" en aquellos casos en los que el valor absoluto de IHH se ubique entre 2,000 (dos mil) y 2,500 (dos mil quinientos) puntos.

- El C3 (los tres competidores más grandes) sobrepasa el [redacted] en 7 (siete) de los 8 (ocho) mercados, con la excepción del MRG-03 que tiene un [redacted]
- El C2 (los dos competidores más grandes) muestra variaciones significativas: desde un mínimo de [redacted] en el MRG-03, hasta un máximo de [redacted] en el MRG-08.

Es importante destacar que en 3 (tres) mercados (MRG-04, MRG-06 y MRG-08), el C2 sobrepasa el 90% (noventa por ciento), indicando una concentración extremadamente alta en manos de solo dos competidores. Además, se observa que una sola HARINERA concentra entre el [redacted] y más del [redacted] de las ventas en los diferentes mercados, lo que sugiere una posición dominante en la industria.

Tabla 38 C2, C3 y C4 basados en ventas por MERCADO RELEVANTE para 2022.[652]

MRG	Número de empresas	Harinera 1	Harinera 2	Harinera 3	Harinera 4	c2	c3	c4
MRG-01	8	[redacted]						
MRG-02	9							
MRG-03	7							
MRG-04	10							
MRG-05	6							
MRG-06	10							
MRG-07	10							
MRG-08	7							

En términos de capacidad instalada, el C4 alcanza niveles superiores al 90% (noventa por ciento en los mercados que tienen plantas de más de 4 (cuatro) HARINERAS (MRG-02 y MRG-07), como se observa en la ***Tabla 39***. En aquellos MRG con más de 3 (tres) HARINERAS el C3 toma valores mayores a 90% (noventa por ciento) excepto por el MRG-02 con 83.8% (ochenta y tres punto ocho por ciento). Y en aquellos MRG con más de 2 (dos) HARINERAS el C2 supera en la mayoría de los MRG el 80% (ochenta por ciento) excepto por los MRG-02 y MRG-03 que tienen un C2 de [redacted] lo que indica un alto grado de concentración en relación con la capacidad instalada. Específicamente:

- En 4 (cuatro) de los MRG, el C4 supera el [redacted]
- El C3 (los tres competidores más grandes) sobrepasa el [redacted] en 5 (cinco) de los 6 (seis) MRG con 3 o más HARINERAS. El MRG-02 tiene un [redacted]
- El C2 (los dos competidores más grandes) muestra variaciones significativas: desde un mínimo de [redacted] en el MRG-02, hasta un máximo de [redacted] en el MRG-05 que solo cuenta con plantas de 2 (dos) HARINERAS.

[652] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.15 Participaciones de mercado e ihh***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Es importante destacar que, en el MRG-04, una sola HARINERA concentra el 82.5% (ochenta y dos punto cinco por ciento), en el MRG-01 y el MRG-07 una sola HARINERA concentra más del 70% (setenta por ciento) de las ventas en los diferentes mercados, lo que sugiere una posición dominante en la industria. Además, de que en el MRG-08 una sola HARINERA tiene el 100% (cien por ciento) de la capacidad instalada.

Tabla 39 C2, C3 y C4 basados en capacidad instalada por MERCADO RELEVANTE para 2022.[653]

MRG	Número de empresas	Harinera 1	Harinera 2	Harinera 3	Harinera 4	c2	c3	c4
MRG-01	4	[redacted]						
MRG-02	6							
MRG-03	4							
MRG-04	3							
MRG-05	2							
MRG-06	3							
MRG-07	5							
MRG-08	1							

Los resultados anteriores del C4, junto con los altos valores del IHH previamente analizados, confirman los niveles significativamente altos de concentración, en términos de ventas y en capacidad instalada, en cada MERCADO RELEVANTE.

4.1.3 Capacidad para fijar precios y restringir el abasto

Como se desarrolla en esta sección, esta autoridad concluye que en los MERCADOS RELEVANTES existe un AGENTE ECONÓMICO, a saber, GRUMA, que tiene la capacidad de fijar los precios y restringir el abasto en los MERCADOS RELEVANTES, derivado de lo siguiente:

i. El establecimiento uniforme de precios base regionales que no reflejan respuesta a presiones competitivas;

ii. El mantenimiento de los precios más altos de los MERCADOS RELEVANTES; y

iii. La capacidad instalada y disponible de los competidores resulta insuficiente para atender una restricción de abasto de GRUMA en los MERCADOS RELEVANTES, además del resto de elementos de información que se desarrollan más adelante en términos del artículo 59 de la LFCE.

De hecho, la capacidad para fijar precios de GRUMA se hace aún más evidente al observar las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones (por sus siglas en inglés EBITDA)[654] y margen EBITDA de GRUMA, que son de los más altos entre las HARINERAS de losMERCADOS RELEVANTES.

En términos del artículo 59, fracción I, de la LFCE, para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES, se debe considerar la participación de los AGENTES

[653] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.16 Participaciones de mercado e ihh con capacidad***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[654] *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

ECONÓMICOS que actúan en este, y si pueden fijar precios o restringir el abasto en el mismo, sin que sus competidores puedan, actual o potencialmente, contrarrestar dicho poder.

La teoría económica establece que el poder de mercado es la capacidad de un AGENTE ECONÓMICO para influir en el precio de un producto o un servicio unilateralmente. Un AGENTE ECONÓMICO con poder de mercado puede establecer precios por encima de los niveles competitivos sin que ello conlleve a una pérdida sustancial de clientes. En contraste, cuando un mercado presenta características de competencia perfecta, los AGENTES ECONÓMICOS actúan como tomadores de precios y no tienen influencia en el precio.

En virtud de lo anterior, esta autoridad concluye que GRUMA cuenta con la capacidad de fijar precios en cada de los MERCADOS RELEVANTES, considerando igualmente la existencia de las a la competencia según se expone en la sección ***4.2 Barreras a la entrada y a la expansión***. Lo anterior se concluye derivado del análisis que a continuación se presenta.

4.1.3.1 La centralización de las decisiones de precios, sin considerar significativamente a la competencia.

GRUMA ha implementado un [redacted] para la toma de decisiones sobre precios, lo cual le permite ejercer un control significativo sobre la fijación de precios en todos los MERCADOS RELEVANTES. Este sistema se materializa principalmente a través del [redacted]

[redacted]

Los precios base de GRUMA y las declaraciones de sus ejecutivos revelan un patrón claro de [redacted]

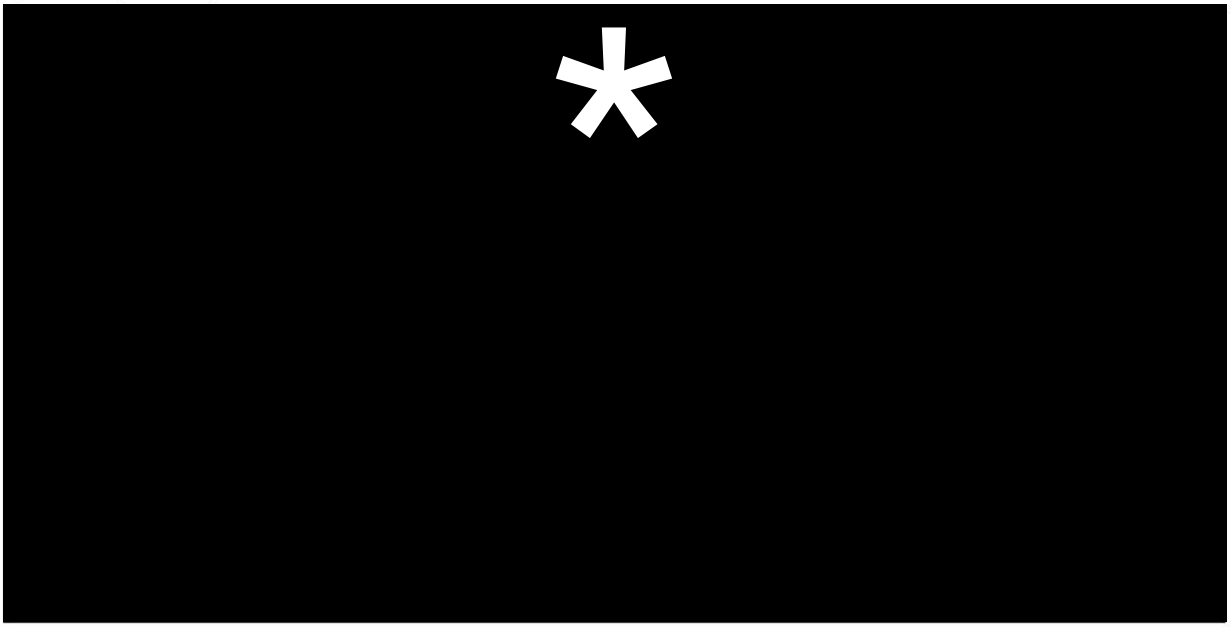
Lo anterior se observa en la ***Gráfica 19***, que presenta los "*precios base*"[656] establecidos por GRUMA para cada una de sus regiones de precios durante el periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós. En esta gráfica, se observa que los precios de GRUMA pasaron por un periodo inicial de disminución entre enero de dos mil doce y diciembre de dos mil catorce, después desde enero de dos mil quince han mantenido una tendencia general al alza con una aceleración relevante en mayo de dos mil veintiuno. Sobresale que casi todos los precios mantienen la misma tendencia a pesar de que las diferentes regiones de precios están establecidas en diversos MERCADOS RELEVANTES

[655] Folios 8818 y 8819 del EXPEDIENTE

[656] El "*precio base*" se refiere al precio inicial al que se vende la HARINA DE MAÍZ en cada planta de producción de conformidad con las regiones de precio de GRUMA. Este precio representa el valor fundamental del producto antes de considerar cualquier costo adicional, como procesos específicos solicitados por el cliente o servicios de ubicación. Es un componente esencial en la determinación del precio final de factura.

y, por lo tanto, deberían de enfrentar condiciones de competencia diversos. Sin embargo, lo único que reflejan es un aumento homogéneo en los últimos diez años.

Gráfica 19 Evolución de los "*precios base*" establecidos por GRUMA en cada una de sus plantas para el periodo 2012 a 2022.[657]



En la ***Gráfica 20***, se presenta un análisis de las tasas de cambio de los precios en las regiones de precio de GRUMA. Esta gráfica revela no solo una tendencia similar en todas las regiones, salvo por el nivel, sino también tasas de crecimiento muy parecidas, especialmente desde marzo de dos mil quince. Un análisis más detallado de las tasas de cambio de precios muestra una gran homogeneidad entre las regiones de precios durante el periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós. La única excepción notable ocurrió entre junio y julio de dos mil veintiuno, cuando [redacted] mientras que el resto de las regiones experimentaron aumentos entre el [redacted]

Se observa que los crecimientos de los precios se pueden dividir en dos momentos: antes y después de enero de dos mil quince. Antes de esta fecha hubo momentos en los que la tasa de crecimiento fue negativa, como en abril de dos mil trece y noviembre de dos mil trece, donde la tendencia de todas las zonas de precios cayó, es decir, en promedio todos los precios disminuyeron. Entre abril de dos mil catorce y julio de dos mil catorce algunas zonas de precio cayeron individualmente, pero la tendencia general permaneció sin cambios. En noviembre de dos mil quince algunas plantas experimentaron caídas, pero el promedio general aumentó.

[657] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.17 Precios base y costos***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

A partir de finales de dos mil quince, los precios nunca volvieron a mostrar tasas de crecimiento negativas, ni en lo individual ni en la tendencia promedio. Se observan varios momentos en los que hubo un aumento de la tasa de crecimiento de un mes a otro. En total se identifican cinco incrementos significativos, con fechas en noviembre de dos mil diecinueve, noviembre de dos mil veinte, junio de dos mil veintiuno, enero de dos mil veintidós y julio de dos mil veintidós. Además, se destaca que cinco de estos cinco incrementos superan el [redacted], siendo el de junio de dos mil veintiuno incluso superior al [redacted]

El comportamiento de las tasas de crecimiento, al estar formado por picos, indica que hay aumentos de precios abruptos y no graduales, y que la dinámica del mercado puede estar influenciada por factores externos y eventos específicos del sector.

Gráfica 20 Tasas de cambio de los precios base de las regiones de precio de GRUMA.[658]

[redacted]

Nota: 1/La gráfica muestra las tasas de cambio de los precios promedio de las 22 (veintidós) regiones. La región sombreada define el rango de ±1 (más-menos una) desviación estándar de la serie completa. En este sentido, se marcan las regiones con tasas de cambio de precio por encima o por debajo de este rango a lo largo de la serie.

A partir del análisis detallado de los "*precios base*" presentado en la ***Gráfica 21***, sobresale que la entrada de los nuevos competidores al mercado no ha tenido un impacto perceptible en la estrategia de fijación de precios de GRUMA. A lo largo del período analizado, varios competidores han ingresado a los MERCADOS RELEVANTES en las siguientes fechas: MAXIMASA,[659] OMALLI[660] y SAN

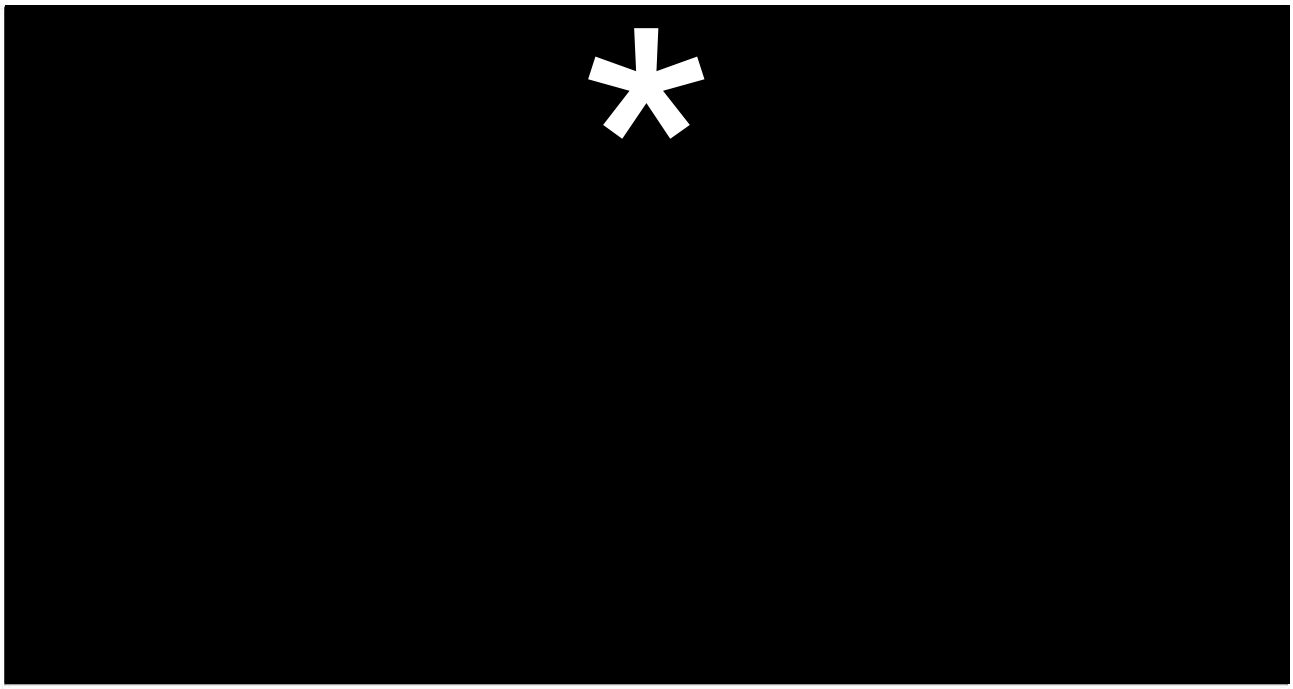
[658] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección ***"7.7.17 Precios base y costos"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[659] Folio 9957 del EXPEDIENTE.
[660] Folio 888 del EXPEDIENTE.

BLAS[661] en dos mil quince, CMG[662] [redacted] en dos mil dieciséis, MAIXICO[663] en dos mil dieciocho, MAPROSIN[664] en dos mil veinte y MAS HARINA[665] en dos mil veintidós. Asimismo, HARINERAS que ya participaban en algún MRG, abrieron nuevas plantas: MACSA[666] y HARI MASA[667] en dos mil diecisiete.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[661] Folios 1092 y 1098 del EXPEDIENTE.
[662] Folio 2973 del EXPEDIENTE.
[663] Folio 3510 del EXPEDIENTE.
[664] Folio 9934 del EXPEDIENTE.
[665] Folio 720 del EXPEDIENTE.
[666] Folio 7085 del EXPEDIENTE.
[667] Folio 6846 del EXPEDIENTE.

Gráfica 21 Precios base establecidos por GRUMA y entrada de competidores en el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós[668]



A pesar de estas nuevas incorporaciones a los MERCADOS RELEVANTES, la tendencia de los precios base de GRUMA ha mantenido una trayectoria ascendente constante desde finales de dos mil quince, sin mostrar ajustes a la baja o interrupciones notables que pudieran atribuirse a una mayor presión competitiva. Esta estabilidad en la fijación de precios sugiere que GRUMA ha conservado su capacidad para establecer precios de manera independiente.

Más aún, GRUMA ha implementado aumentos de precios considerables, algunos superiores * * incluso después de la entrada de múltiples competidores. Este comportamiento refuerza la percepción de su posición dominante en el mercado y su habilidad para fijar precios por encima de los niveles que se esperarían en un entorno más competitivo.

4.1.3.2 Impacto de los costos de producción, comercialización y distribución en los precios base de GRUMA

Tras analizar la estructura de costos de GRUMA, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la HARINERA incurre en tres categorías principales de gastos que influyen en la producción y comercialización de la HARINA DE MAÍZ. En primer lugar, los costos de producción representan la

[668] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.17 Precios base y costos***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR

mayor proporción de los costos totales, incluyendo el costo del maíz como materia prima principal, los costos de manufactura y otros costos variables directamente relacionados con la producción. El costo del maíz, que constituye la parte más significativa de este rubro, está sujeto a diversas variables como: su origen (nacional o importado), los fletes desde las bodegas externas hasta las plantas productivas de GRUMA, el almacenamiento, las maniobras de carga y descarga, los gastos financieros, los certificados de depósito, los análisis necesarios para cumplir con las normas mexicanas, así como las fumigaciones y gastos relacionados con la conservación del maíz y las mermas. Adicionalmente, otros costos de producción incluyen gastos variables como energía eléctrica, combustibles (gas natural o gas LP), vitaminas, conservadores, aditivos, empaques, mantenimiento de agua y cal, entre otros.[669]

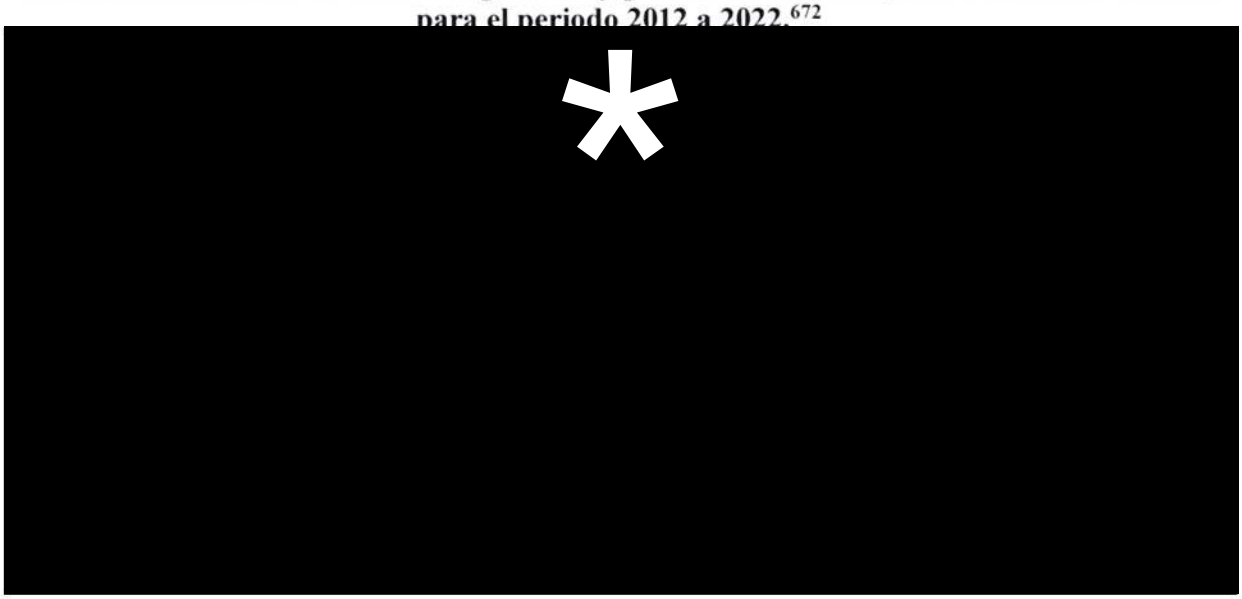
En segundo lugar, los costos de distribución engloban los gastos relacionados con el transporte y almacenamiento del producto final. Estos incluyen los fletes para transportar la HARINA DE MAÍZ, la renta de bodegas, las maniobras de carga y descarga, las tarimas para transportar y movilizar el producto, los montacargas, el mantenimiento de bodegas, el personal y otros gastos relacionados.[670]

Por último, los costos de comercialización representan el segundo rubro más importante en la estructura de costos de GRUMA. Estos comprenden la fuerza de administración de ventas, mercadotecnia, centros de atención telefónica (*call centers*, como se les denomina regularmente por su término en inglés), depreciación de vehículos de agentes y de transporte propios. También incluyen costos de administración como personal de administración, auditoría, sistemas y recursos humanos, gastos de cómputo, seguros y fianzas, y honorarios.[671]

En la siguiente ***Gráfica 22*** se presenta la evolución de los precios base y costos de la HARINA DE MAÍZ que produce, comercializa y distribuye GRUMA. Se observa que los precios por TM han aumentado considerablemente, pasando de aproximadamente [redacted] en dos mil doce a alrededor de [redacted] en dos mil veintidós. Por otro lado, los costos de producción, comercialización y distribución también han mostrado un incremento, aunque no en la misma proporción que los precios. Por ejemplo, el costo de maíz ha mostrado una tendencia a la baja en ciertos años, durante el periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós, lo que contrasta con el aumento constante del costo de producción. En cambio, los costos de comercialización y distribución han mantenido una variación más estable, sugiriendo que, a pesar de los cambios en los precios y otros costos, estos últimos no han experimentado fluctuaciones significativas. Resalta el hecho de que se observa que la variación de los precios base promedio muestran una menor variabilidad que los costos que lo determinan, lo cual también puede ser consistente con una capacidad para fijar precios de GRUMA.

[669] Folio 3719 del EXPEDIENTE.
[670] Ídem.
[671] Ídem.

Gráfica 22 Evolución de costos desglosados y precio base de la HARINA DE MAÍZ de GRUMA para el periodo 2012 a 2022.[672]



La brecha existente entre el precio de harina base promedio y el costo total promedio ha tendido a aumentar entre dos mil doce y dos mil veintidós. En particular, * en enero de dos mil doce a * para diciembre de 2022 (dos mil veintidós).[673]

Tal como se señaló en la sección de ***2.1.1. Precio del maíz en México***, los aumentos más considerables en el precio del maíz se dieron durante dos mil veintiuno y dos mil veintidós. En la siguiente **Tabla *40***, se observan algunos de los factores que tuvieron incidencia en los mismos:

Tabla 40 Factores que afectaron el precio del maíz

Año	Factores
2021	- Entre los efectos de la pandemia por COVID-19 se observó un alza generalizada y sostenida en los precios de los productos alimenticios,[674] el maíz fue uno de los productos más afectados en nuestro país.[675] - Se eliminó el programa de agricultura por contrato.[676]

[672] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.17 Precios base y costos***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[673] Ídem.
[674] Folio 3578 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Reporte Banco de México_2022_Presiones Inflacionarias ante la Concurrencia de la Pandemia y la Guerra entre Rusia y Ucrania*".
[675] Folio 3555 del EXPEDIENTE.
[676] Folio 4901 del EXPEDIENTE.

2022	- La guerra de Rusia – Ucrania tuvo un impacto significativo en los precios de algunos granos como el maíz.[677] - Las sequías por falta de lluvia generaron una disminución en la producción.[678] - El aumento en la demanda de maíz a nivel internacional.[679]

Por otro lado, otros costos importantes para la producción, distribución y comercialización de la HARINA DE MAÍZ también han sufrido incrementos. Los costos con mayor tasa de crecimiento entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós se pueden observar en la **Tabla *41***. El costo con mayor incremento entre el periodo que abarca dos mil dieciséis a dos mil veintidós es la depreciación de los vehículos (dentro del rubro de costos de comercialización). Los fletes del maíz (dentro del rubro de producción) y los fletes de distribución (rubro de costos de distribución), también registraron incrementos importantes, los cuales podrían deberse al incremento en el precio de los combustibles, así como a que el costo promedio por el servicio de ferrocarril ha aumentado durante dicho periodo.[680] Finalmente, otro costo que ha aumentado dentro de los costos de producción es el de los combustibles para la producción, al respecto GRUMA señaló que en dos mil veintiuno el precio del gas natural se encareció a niveles históricos.[681]

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[677] Folio 9091 del EXPEDIENTE.
[678] Folio 4958 del EXPEDIENTE.
[679] Folio 3530 del EXPEDIENTE.
[680] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 25*".
[681] Folio 6162 del EXPEDIENTE.

Tabla 41 Principales costos y su tasa de crecimiento 2016-2022[682]

Concepto de costo	Rubro	Costo 2022 (S/TM)	Tasa de crecimiento 2016-2022 (%)
[redacted]			

La ***Gráfica 22*** muestra que la brecha entre los precios base y los costos totales incluso se ha ampliado hacia el final de dos mil veintidós, lo cual indica que GRUMA ha logrado mantener sus márgenes de utilidad aún ante la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, la **Tabla *41*** muestra que los principales aumentos de costos se han registrado en la producción.

Esta conclusión se ve reforzada por la información proporcionada por GRUMA sobre cómo el [redacted] establece los precios. En este sentido, el documento que presentó, para dos mil veintiuno y dos mil veintidós, y que se muestra en la ***Gráfica 23***, demuestra la capacidad de GRUMA para trasladar prácticamente la totalidad de los incrementos en costos directamente a los precios.

[682] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.18 Tabla tasa de crecimiento costos***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[683] De información presentada por GRUMA no se desprende la definición del concepto "*P_sociales*"

Gráfica 23 Documento interno que GRUMA presentó para describir la forma en la que calcula el incremento de los precios de sus HARINAS DE MAÍZ.[684]

En dicho documento se observa la capacidad de trasladar más del * del incremento de costos. En dos mil diecisiete, ante un aumento en los precios de los combustibles que resultaría en un impacto de * pesos por TM de HARINA, GRUMA anunció un incremento de * pesos por TM, superando el impacto esperado.[685]

Adicionalmente, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA realizó diversas estimaciones cuantitativas (regresiones econométricas) con el objetivo de comprobar si existe una relación causal "*en el sentido de Granger*"[686] entre los costos totales y los precios base. Como se puede esperar, derivado de los costos de menú, es posible que GRUMA no aplique inmediatamente un incremento en precios, sino que acumule un cierto cambio de costos hasta realizar un incremento. Por ello, no sólo se realizaron regresiones para las tasas de crecimiento mensuales, sino también para sus acumulados trimestrales y semestrales. Los resultados, se muestran en el anexo digital de la subsección ***7.7.17*** "***Precios base y costos***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR. Al respecto, se observa que las tasas de crecimiento acumuladas trimestralmente tienen una relación positiva con las tasas de crecimiento trimestrales de los costos. En la ***Gráfica 21*** se aprecia, que ante un incremento (shock) de una desviación estándar de los costos, los precios base tendrán un incremento en el segundo y tercer trimestre.

Estos hallazgos soportan los ejemplos proporcionados por GRUMA respecto al traslado de costos.

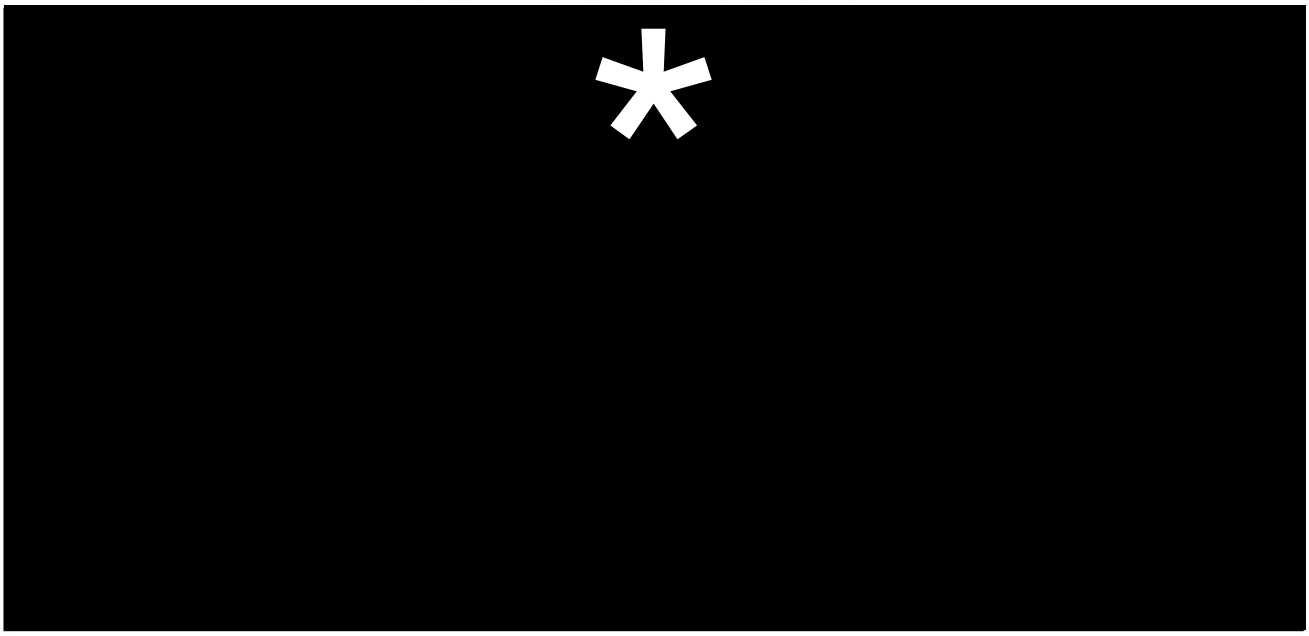
---

[684] Folio 8819 del EXPEDIENTE

[685] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*COSTOS INDUSTRIA MAÍZ*".

[686] La relación causal en el sentido de "Granger" se refiere a un concepto en econometría y análisis de series temporales que se utiliza para determinar si una serie temporal puede predecir otra. Específicamente, se dice que una serie temporal *X* "causa en el sentido de Granger" a otra serie temporal *Y* si el pasado de *X* proporciona información útil para predecir el futuro de *Y*, más allá de la información que ya se tiene de *Y* por sí sola.

Gráfica 24 Respuesta de las tasas de crecimiento de los precios base ante un incremento en la tasa de crecimiento de los costos. [687]

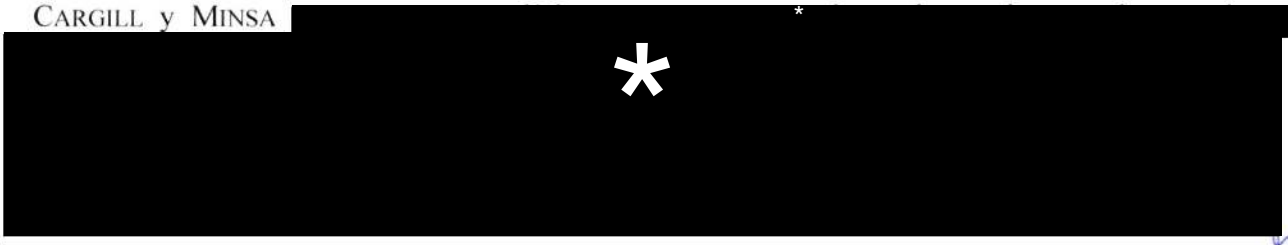


4.1.3.3 Dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES, con GRUMA como líder y referente.

A continuación, se describe la dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES, enfocándose en el papel de GRUMA como líder del mercado y la respuesta de sus competidores. Este análisis revela cómo GRUMA establece los precios de referencia para todo el mercado, mientras que otros participantes ajustan sus estrategias en función de estos.

Los competidores de GRUMA en los MERCADOS RELEVANTES muestran una clara tendencia a considerar los precios de esta HARINERA como el principal referente para determinar sus propios precios. Esta práctica se evidencia en las declaraciones de varios AGENTES ECONÓMICOS.

CARGILL y MINSA



[687] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.17 "*Precios base y costos*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[688] Folio 7370 del EXPEDIENTE.
[689] Folio 1440 del EXPEDIENTE.

Es importante destacar que MINSA es una de las HARINERAS que más se acerca a GRUMA en términos de participación de mercado, como se puede observar en la sección ***4.1.1 Participaciones de mercado e índices de concentración en los Mercados Relevantes.*** A pesar de su tamaño relativo y su posición en el mercado, MINSA y CARGILL [redacted]

Las HARINERAS de menor tamaño también siguen esta tendencia de tomar los precios de los MERCADOS RELEVANTES como referencia. OMALLI, por ejemplo, declara explícitamente que [redacted][691]

MAIXICO, por su parte, [redacted]

MAXIMASA [redacted]

Finalmente, [redacted] declara de manera contundente que sus precios son variables y [redacted][694] Esta afirmación resume la posición de muchos de los competidores más pequeños en el mercado, que se ven obligados a seguir las tendencias de precios establecidas por los líderes del sector.

Por otro lado, GRUMA no considera a sus competidores para la determinación de sus precios de forma general,[695] pero sí los considera para clientes específicos para los que tiene "*el riesgo de pérdida de preferencia de su compra*" a quienes identifica puntualmente con su fuerza de ventas. De hecho, GRUMA muestra un enfoque distintivo en la determinación de sus precios, que difiere significativamente del de sus competidores. La HARINERA implementa una estrategia de fijación de precios que se basa principalmente en sus propios factores internos, sin considerar

[690] Folio 8644 del EXPEDIENTE.
[691] Folio 1440 del EXPEDIENTE.
[692] Folio 4993 del EXPEDIENTE.
[693] Folio 1177 del EXPEDIENTE.
[694] Folio 6398 del EXPEDIENTE.
[695] Folio 3730 y 3731 del EXPEDIENTE.

explícitamente los precios de la competencia en su política general para determinar precios en cada MERCADO RELEVANTE.[696]

Respecto del procedimiento mediante el cual negocia con sus clientes el precio, volumen y/o condiciones de compraventa, GRUMA no señala que considere la presencia o los precios de sus competidores. Menciona que negocia con base en su oferta de valor y que los agentes de venta negocian con los clientes. Dependiendo de la necesidad de desarrollo de sus negocios o del riesgo de pérdida de la preferencia de su compra, los agentes de ventas pueden ofrecer a los clientes apoyos que les permitan mantener y/o incrementar su volumen de compra como "[d]*efinición del precio en función del tipo de harina, características del cliente y de las condiciones de pago y del volumen de compra que le permita ser más eficiente*"[697]

Según las declaraciones de JUAN ANTONIO GONZÁLEZ, presidente del Consejo de GRUMA y del [redacted]

Esta estrategia sugiere que GRUMA [redacted] Sin embargo, esto no implica que la empresa ignore completamente el entorno competitivo. De hecho, GRUMA mantiene un monitoreo del mercado y de sus clientes, a través de su fuerza de ventas, tal como se mencionó en la sección de ***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México*** y se abordará en la sección ***4.2.2.2 Desarrollo de nuevos clientes y fuerza de ventas.***

A continuación, se presenta un análisis detallado de los precios efectivamente cobrados[699] en cada MERCADO RELEVANTE. Las gráficas que se muestran para cada MRG revelan un patrón consistente: los precios de GRUMA, particularmente con su marca MASECA, han sido sistemáticamente más altos que los de sus competidores. Esta tendencia se mantiene a lo largo del periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós y en todos los MRG, lo que subraya la capacidad de GRUMA en términos de fijación de precios. Esto contrasta con el hecho de que GRUMA posee las más altas participaciones de mercado, a pesar de ser el producto más caro. Las gráficas ilustran claramente cómo GRUMA establece un techo de precios en cada mercado, mientras que sus competidores, independientemente de su tamaño o participación de mercado, tienden a fijar sus precios por debajo de este nivel.

Este análisis proporciona evidencia de la dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES y el papel líder de GRUMA en la determinación de estos. Los siguientes diagramas de caja y bigotes (en

---

[696] Ídem.
[697] Ídem.
[698] Folio 9332 del EXPEDIENTE.
[699] Los precios efectivamente cobrados consideran también los procesos a solicitud del cliente (aquellos que dependen del tipo de HARINA que se trate), menos los descuentos.

adelante, "*boxplot*") para cada año y HARINERA, desglosan los precios para dos marcas específicas de GRUMA: AGROINSA y MASECA.

Los *boxplots* muestran la distribución de precios, destacando el percentil 25 (veinticinco), la mediana y el percentil 75 (setenta y cinco), lo que permite una comparación clara entre las diferentes HARINERAS a lo largo del tiempo. La estimación de estos parámetros se realizó tomando en cuenta los diferentes tipos de HARINA que producen y comercializan las HARINERAS, en este sentido, cada observación representa el precio promedio de un tipo de HARINA para cada competidor en ese momento del tiempo. Esta gráfica proporciona una visión comprehensiva de la dinámica de precios a nivel nacional, permitiendo identificar tendencias, variaciones y posiciones relativas de las diferentes HARINERAS. Se presenta, una perspectiva nacional para obtener una visión amplia de los precios de GRUMA respecto a todos los participantes del mercado.

En la ***Gráfica 25***, que muestra los precios en el MRG-01, se observa que GRUMA, con su marca MASECA, mantiene consistentemente los precios más altos del mercado. Este liderazgo en precios es una característica distintiva de la posición de GRUMA en este MERCADO RELEVANTE.

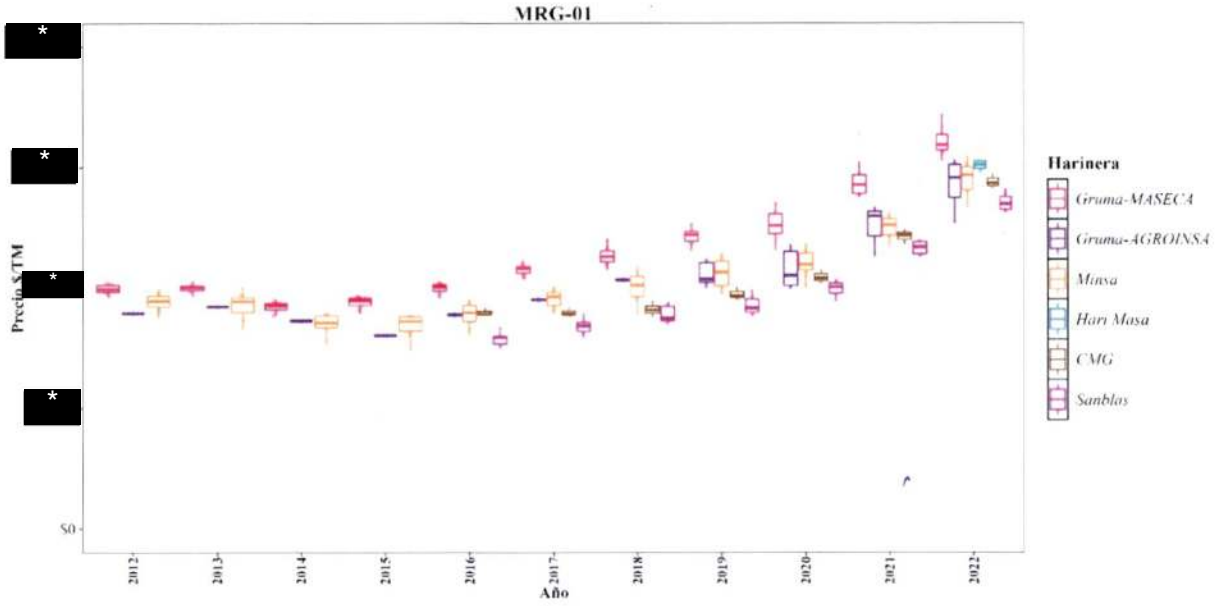
Un punto de inflexión significativo se produjo en el año dos mil catorce, a partir de ese año la diferencia entre los precios de MASECA y MINSA se amplió de manera radical. Este distanciamiento marcó un cambio importante en la dinámica de precios del mercado, acentuando aún más el poder de GRUMA.

Es notable que los precios de MINSA se mantienen más cercanos a los de AGROINSA, la marca más barata de GRUMA, que a los de MASECA. Esta proximidad de precios sugiere una estrategia de competencia más directa entre MINSA y AGROINSA, mientras que GRUMA con MASECA parece operar en un nivel de precios completamente distinto.

Un aspecto llamativo de la gráfica es la compacidad y cercanía entre las cajas y medianas de AGROINSA, MINSA, HARI MASA, CMG y SAN BLAS. Esta agrupación estrecha podría ser indicativa de una competencia más intensa entre estas harinas, contrastando fuertemente con la posición de MASECA. De hecho, la diferencia de precios entre este grupo y GRUMA es tan pronunciada que las cajas y bigotes de MASECA aparecen como valores atípicos en comparación.

En los años dos mil catorce, dos mil dieciocho y dos mil veintiuno, los precios de AGROINSA superaron a los de MINSA. Más aún, en el año dos mil veintidós, incluso HARI MASA registró precios más altos que MINSA. Estas fluctuaciones en el orden de precios entre los competidores secundarios sugieren una dinámica competitiva cambiante dentro de este grupo, mientras que GRUMA mantiene su posición de líder en precios de manera consistente con su marca principal.

Gráfica 25 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-01 para el periodo 2012 a 2022.[700]



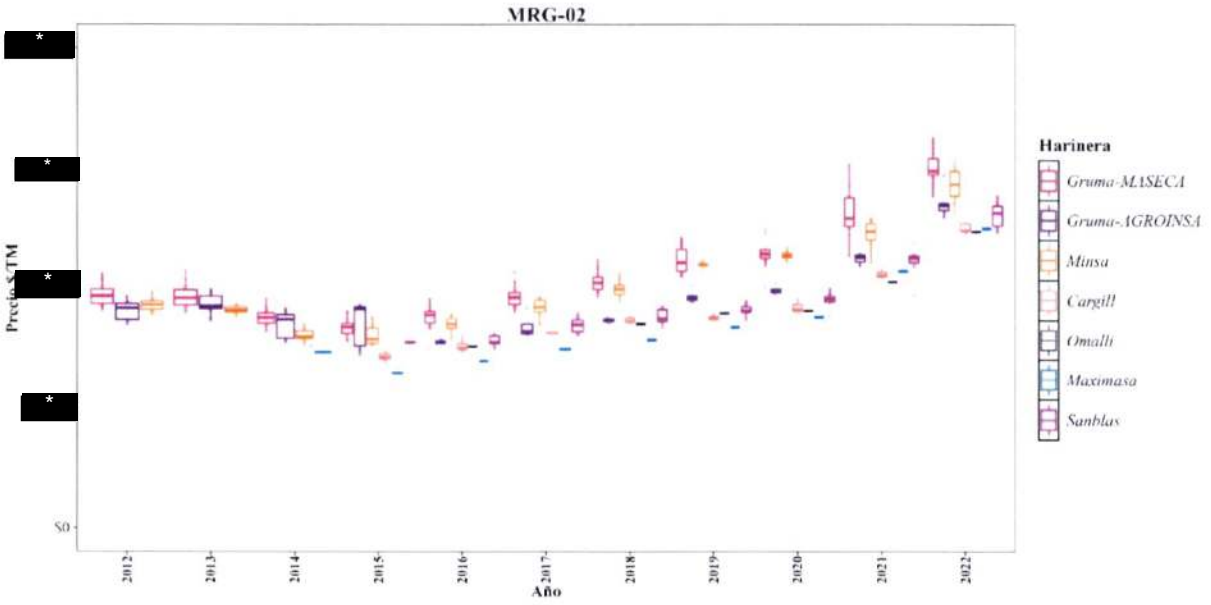
Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1% (uno por ciento).

En el MRG-02, presentado en la ***Gráfica 26***, se observa una tendencia similar a la del MRG-01, donde GRUMA mantiene generalmente los precios más altos del mercado. Sin embargo, este MERCADO RELEVANTE presenta algunas particularidades en su dinámica de precios. Entre los años dos mil doce y dos mil quince, los precios de la marca AGROINSA, también perteneciente a GRUMA, superaron a los de MASECA. Esta situación se invirtió a partir del año dos mil dieciséis, con MASECA retomando la posición de precios más altos. Este cambio en la estrategia de precios de GRUMA para sus diferentes marcas sugiere una posible reevaluación de su posicionamiento en el mercado o una respuesta a condiciones competitivas específicas de este MRG.

A diferencia del MRG-01, en este MERCADO RELEVANTE, los precios de MINSA se sitúan más cercanos a los de MASECA de GRUMA, y considerablemente más alejados del resto de los competidores. Esta proximidad entre MINSA y MASECA podría indicar una competencia más directa entre estas dos marcas en este mercado específico. No obstante, es importante señalar que, a pesar de esta cercanía relativa, la distancia entre las medianas de precios de MINSA y MASECA sigue siendo significativa.

[700] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19** ***"Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 26 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-02 para el periodo 2012 a 2022.[701]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1% (uno por ciento).

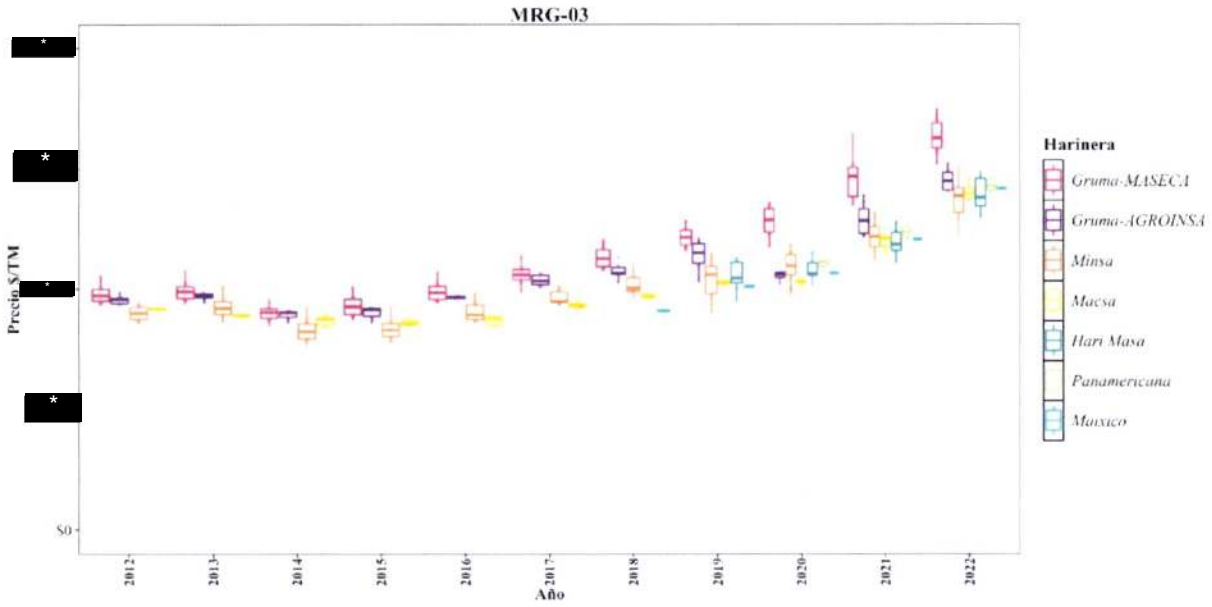
En el MRG-03, que se presenta en la ***Gráfica 27***, se observa una continuidad con la tendencia general observada en los otros mercados relevantes, donde MASECA de GRUMA mantiene consistentemente el precio más alto del mercado. Sin embargo, la diferencia de precios entre MASECA y sus competidores es aún más pronunciada en este caso, destacando la posición dominante de GRUMA en términos de precios. La característica más distintiva del MRG-03, en comparación con los mercados anteriormente analizados, es la posición de la segunda marca de GRUMA, AGROINSA. En este MERCADO RELEVANTE, AGROINSA se posiciona consistentemente como la segunda harina más cara, justo por debajo de MASECA. Esta situación resulta en que GRUMA controla las dos marcas con los precios más elevados del mercado. Más aún, la diferencia de precios entre AGROINSA y la siguiente marca más cara, MINSA, es en muchos casos bastante significativa, lo que subraya aún más el dominio de GRUMA en la franja superior de precios.

Por otro lado, se observa una agrupación muy compacta en términos de precios entre las harinas de MINSA, MACSA, HARI MASA, PANAMERICANA y MAIXICO. Los precios de estas marcas están muy cercanos entre sí, lo que sugiere una intensa competencia en esta franja. Esta agrupación de precios podría indicar que estas marcas están compitiendo directamente por los mismos consumidores, posiblemente aquellos más sensibles al precio. Es importante destacar que a partir del año dos mil diecinueve, se produjo una separación aún más marcada entre los precios de

[701] Ídem.

MASECA y este grupo de competidores. Este distanciamiento podría es indicativo de que GRUMA no recibe presión competitiva a partir de dos mil diecinueve.

Gráfica 27 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-03 para el periodo 2012 a 2022.[702]



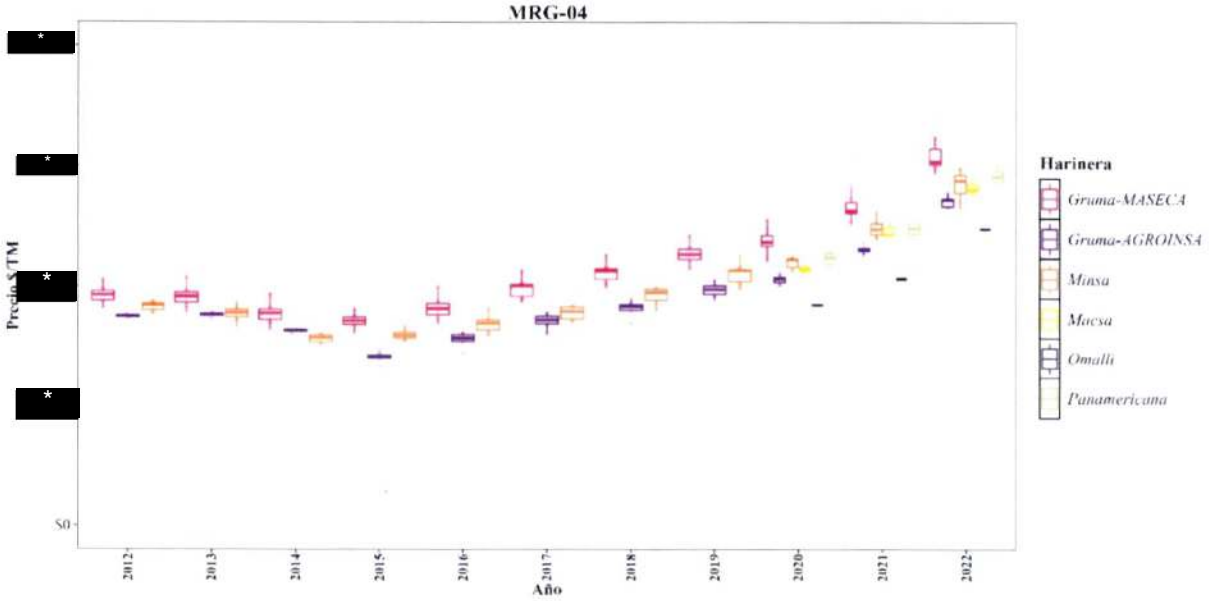
Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1% (uno por ciento).

En el MRG-04, presentado en la ***Gráfica 28***, se mantiene la tendencia observada en los otros mercados relevantes, con los precios de la HARINA MASECA de GRUMA significativamente distanciados del resto de los competidores. Es notable que esta brecha de precios se ha ido ampliando a lo largo del período analizado, lo que sugiere un fortalecimiento de la posición de GRUMA en el segmento premium de este mercado. Una característica distintiva de este MERCADO RELEVANTE es la posición de MINSA, que consistentemente se ubica como la segunda harina más cara durante todo el período. Esta situación contrasta con lo observado en otros MRG, donde la posición de MINSA era más variable. Distintivamente, en este mercado, AGROINSA, la otra marca de GRUMA, se posiciona entre las harinas más económicas.

Al igual que en otros mercados relevantes, se observa un grupo compacto formado por las harinas de MINSA, MACSA y PANAMERICANA, cuyos precios están más cercanos entre sí. Esta agrupación sugiere una competencia más intensa entre estas marcas, posiblemente dirigidas a un segmento de consumidores similar.

[702] Ídem.

Gráfica 28 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-04 para el periodo 2012 a 2022.[703]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1% (uno por ciento).

En el MRG-05, que se presenta en la ***Gráfica 29***, se mantiene la tendencia consistente observada en los otros mercados relevantes, con MASECA de GRUMA conservando su posición como la HARINA DE MAÍZ más cara del mercado. Esta continuidad en la estrategia de precios de GRUMA para su marca principal refuerza la idea de su posicionamiento de precios elevados en todos los mercados analizados. La característica más distintiva de este MERCADO RELEVANTE es la variabilidad en la posición de la segunda harina más cara. A diferencia de otros MRG donde MINSA o AGROINSA solían ocupar consistentemente esta posición, en el MRG-05 se observa una alternancia entre varias marcas. MINSA ocupa la segunda posición solo en los años dos mil quince, dos mil dieciocho y dos mil diecinueve. En los demás períodos, hay una rotación entre AGROINSA (la segunda marca de GRUMA), MACSA y HARI MASA para la segunda posición en términos de precios. Esta alternancia sugiere cierta competencia en el segmento inmediatamente inferior al de MASECA, con diferentes marcas ajustando sus estrategias de precios a lo largo del tiempo.

Al igual que en la mayoría de los otros mercados relevantes analizados, se observa una agrupación significativa en los precios de un conjunto de marcas, específicamente MINSA, AGROINSA, MACSA y HARI MASA. Estos precios permanecen muy cercanos entre sí durante todo el periodo analizado

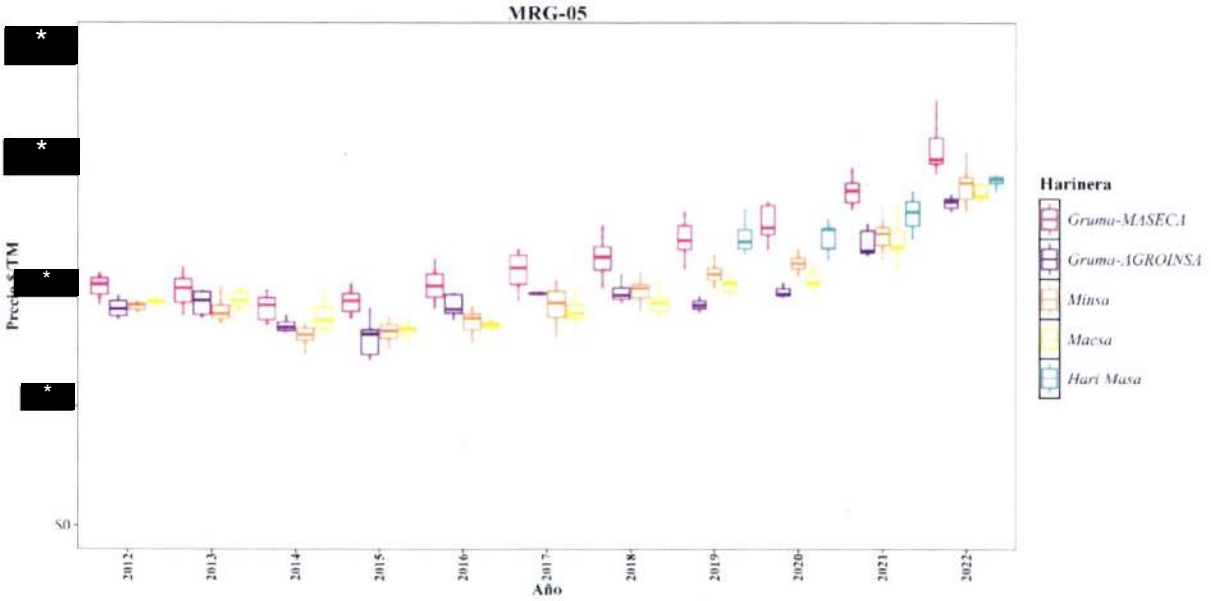
[703] Ídem.

que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós, lo que indica una intensa competencia en este segmento del mercado.

Es importante destacar que los precios de MASECA se mantienen considerablemente alejados de este grupo competitivo durante todo el período. Esta brecha persistente sugiere que MASECA ha logrado mantener su posición de precios elevados sin enfrentar una competencia directa en su nivel de precios. Al igual que en otros MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS, GRUMA parece que compite por los IMYT más sensibles al precio con su marca AGROINSA.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 29 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-05 para el periodo 2012 a 2022.[704]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1%.

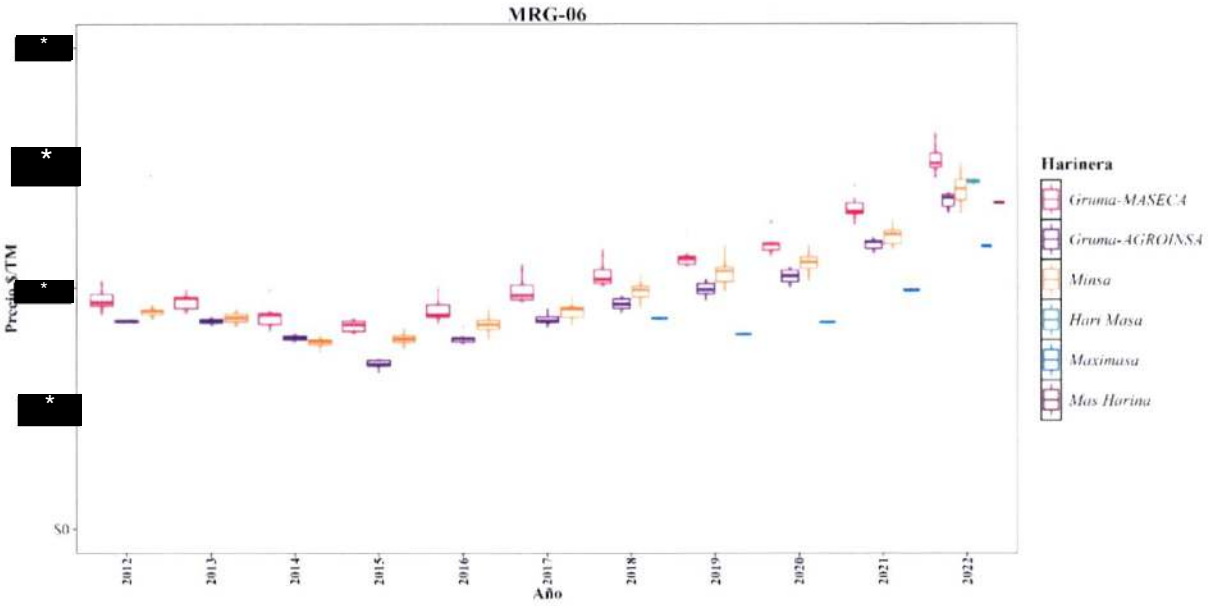
El MRG-06 mantiene la tendencia general observada en otros mercados relevantes, con MASECA de GRUMA conservando su posición como la marca de HARINA con precios más elevados. La brecha de precios entre MASECA y sus competidores se amplía a lo largo del período analizado, reforzando su posición en el segmento premium. MINSA se mantiene consistentemente en la segunda posición en términos de precios, aunque no significativamente alejada de competidores como AGROINSA y HARI MASA, lo que sugiere una competencia más intensa en este segmento.

AGROINSA, la segunda marca de GRUMA, se posiciona por debajo de MINSA en la escala de precios, permitiendo a GRUMA competir en diferentes segmentos del mercado: precios más altos con MASECA y precios medios con AGROINSA. HARI MASA se mantiene cerca de los precios de AGROINSA, compitiendo directamente en el mismo nivel de precios.

Un aspecto destacable en este mercado es la entrada de MAXIMASA en dos mil dieciocho, posicionándose consistentemente como la harina más económica. Esta estrategia de precios bajos podría indicar un intento de penetración de mercado o un enfoque en consumidores más sensibles al precio.

[704] Ídem.

Gráfica 30 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-06 para el periodo 2012 a 2022.[705]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la harina de maíz únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1%.

El MRG-07, que se muestra en la ***Gráfica 31***, mantiene en gran medida las tendencias observadas en los mercados relevantes anteriores, con algunas particularidades de interés. MASECA, la marca principal de GRUMA, continúa siendo la HARINA DE MAÍZ con precio más elevado del mercado, mostrando una tendencia de precios creciente y aumentando progresivamente su distancia respecto a las demás marcas. Esta estrategia refuerza su posicionamiento premium y su aparente capacidad para mantener una diferenciación de precios significativa.

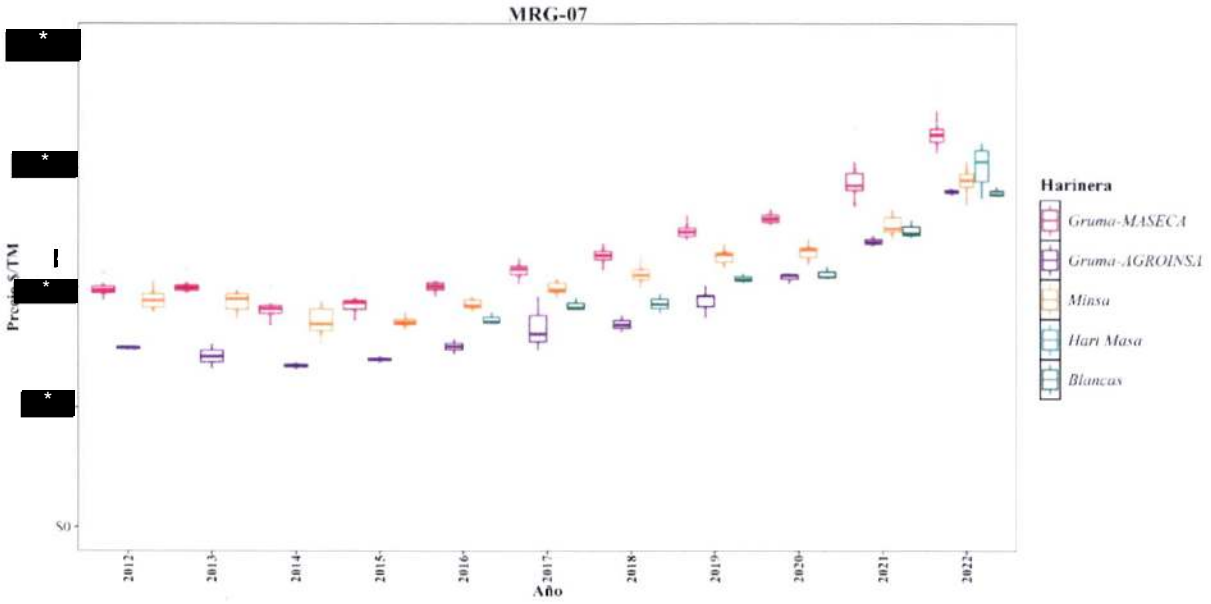
Un aspecto distintivo de este mercado es la posición de AGROINSA, la segunda marca de GRUMA. A diferencia de otros mercados donde AGROINSA se situaba en una posición intermedia, aquí se encuentra claramente por debajo de sus competidores principales en términos de precio. Sin embargo, es notable que a medida que avanza el periodo comprendido de dos mil doce a dos mil veintidós, AGROINSA parece acercarse considerablemente a los precios de MINSA y BLANCAS, sugiriendo un posible reposicionamiento o una estrategia de competencia más agresiva en el segmento medio del mercado.

MINSA mantiene su posición como la segunda harina más cara durante la mayor parte del período analizado, lo que indica una estrategia consistente de posicionamiento en el segmento medio-alto

[705] Ídem.

del mercado. No obstante, es relevante señalar que en dos mil veintidós se produce un cambio significativo, con HARI MASA desplazando a MINSA del segundo lugar en términos de precios.

Gráfica 31 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-07 para el periodo 2012 a 2022.[706]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la HARINA DE MAÍZ únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1%.

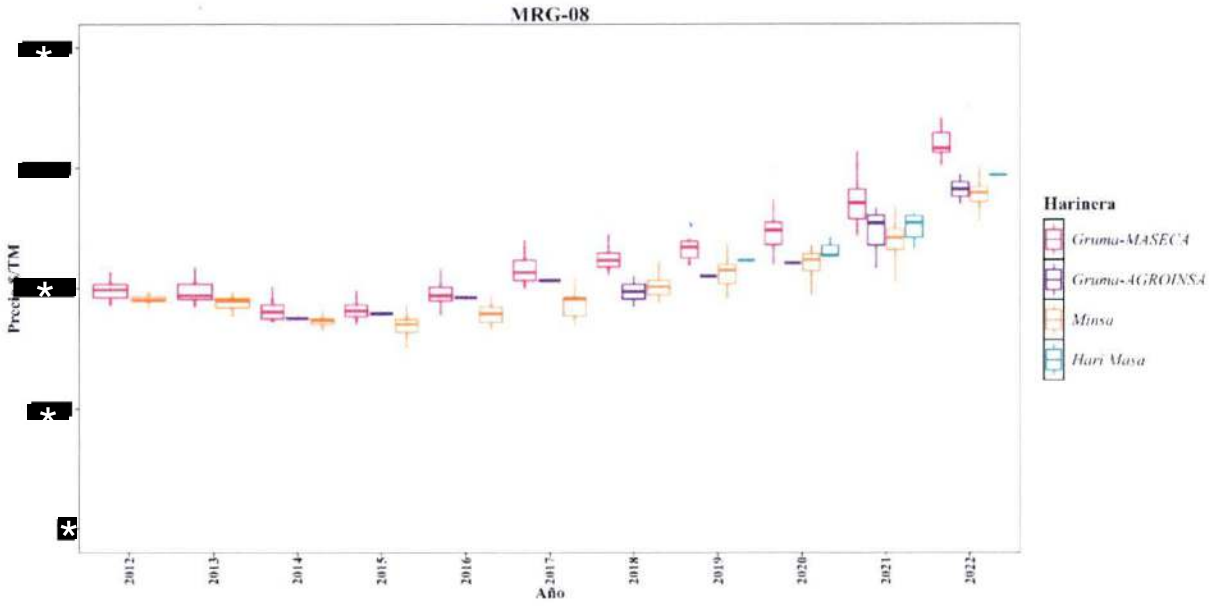
El MRG-08, presentado en la ***Gráfica 32***, presenta algunas características distintivas en comparación con los mercados relevantes anteriores, aunque mantiene ciertas tendencias generales. En este mercado, MASECA, la marca líder de GRUMA, muestra una separación más pronunciada y temprana en términos de precios respecto a sus competidores. Este distanciamiento se hace evidente a partir de dos mil diecisiete, lo que sugiere una estrategia más agresiva de diferenciación de precios en este mercado particular.

Por su parte, AGROINSA (la segunda marca de GRUMA) muestra una tendencia similar a los casos señalados previamente, con una estrategia de colocar sus precios de forma más cercana a los de sus competidores.

La aparición de HARI MASA como un nuevo competidor en este escenario añade una dimensión adicional a la dinámica del mercado. HARI MASA parece haber entrado al mercado posicionándose como un competidor en precio más directo de AGROINSA y MINSA.

[706] Ídem.

Gráfica 32 Gama de precios de las HARINAS DE MAÍZ en el MRG-08 para el periodo 2012 a 2022.[707]



Nota: 1/La gráfica muestra la evolución de los precios anuales por TM de la harina de maíz únicamente para las HARINERAS con una participación mayor al 1% (uno por ciento).

Existe un contraste entre la transparencia de información sobre los precios de las HARINAS. Como se expuso en la sección ***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México***, las HARINERAS se allegan de información de los precios que establecen las HARINERAS competidoras a través de su fuerza de ventas, lo que facilita el monitoreo de precios en la medida en la que cuenten con una mayor fuerza de ventas.

Por otro lado, los precios de las HARINAS DE MAÍZ no son públicos para los IMyT, es decir, las HARINERAS no los publican o publicitan, lo que se puede corroborar observando las páginas de internet de GRUMA,[708] MINSA,[709] HARI MASA,[710] MAS HARINA,[711] SAN BLAS,[712] OMALLI,[713]

[707] Ídem.
[708] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*Paquetes de harina Maseca*" y "*Paquetes de harina de maíz Maseca*".
[709] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos – Minsa*".
[710] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos de Harimasa*".
[711] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Historia de Mas Harina*".
[712] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos de San Blas*".
[713] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos de Omallí*".

MAXIMASA[714] y MACSA.[715] En este sentido, para poder conocerlos es necesario ponerse en contacto directamente con cada HARINERA.

En relación con lo anterior, GRUMA indicó que el único procedimiento que utiliza para informar a sus clientes sobre los cambios en los precios de sus HARINAS, incluidos los clientes IMYT, [redacted].[716] Esto, debido a que son estos agentes quienes tienen contacto directo con los clientes. GRUMA especificó que los únicos clientes a los que se les envían notificaciones de los cambios de precios en las HARINAS [redacted].[717]

Debido a esta falta de transparencia de información hacia los IMYT, se elevan los costos de cambio y ante un incremento de precios, el IMYT cuenta con poca información para evaluar si el resto de las HARINERAS tendrá un incremento de precios similar al de GRUMA.

La HARINERAS son conscientes de la diferencia de precios que existe entre su HARINA DE MAÍZ y la HARINA DE MAÍZ que GRUMA produce. Al respecto, se observan las siguientes manifestaciones:

- GABRIEL RASCÓN, [redacted].[718]
- JUAN FÉLIX señaló que, [redacted]
- ALBERTO MORALES señaló que [redacted].[72]
- DANIEL HERNÁNDEZ CANTO señaló [redacted].[2]

La diferencia de precios para la marca Maseca es relevante además al considerar que el volumen de ventas de esta marca es mayor para todos los MRG que el volumen de ventas de la marca Agroinsa. Lo anterior se observa en la ***Gráfica 48.***

Finalmente, esta autoridad observa que la capacidad de fijar precios le ha conferido a GRUMA la posibilidad de tener ganancias extraordinarias, tal como se observa de las declaraciones que

---

[714] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos de Maximasa*".
[715] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Productos de Macsa*".
[716] Folio 8820 del EXPEDIENTE.
[717] Ídem.
[718] Folio 8647 del EXPEDIENTE.
[719] Folio 8615 del EXPEDIENTE.
[720] Folio 9092 del EXPEDIENTE.
[721] Folio 8991 del EXPEDIENTE.

GRUMA ha realizado en sus informes trimestrales y como se observa en la sección ***4.1.3.4 Comparación del EBITDA de las HARINERAS***:

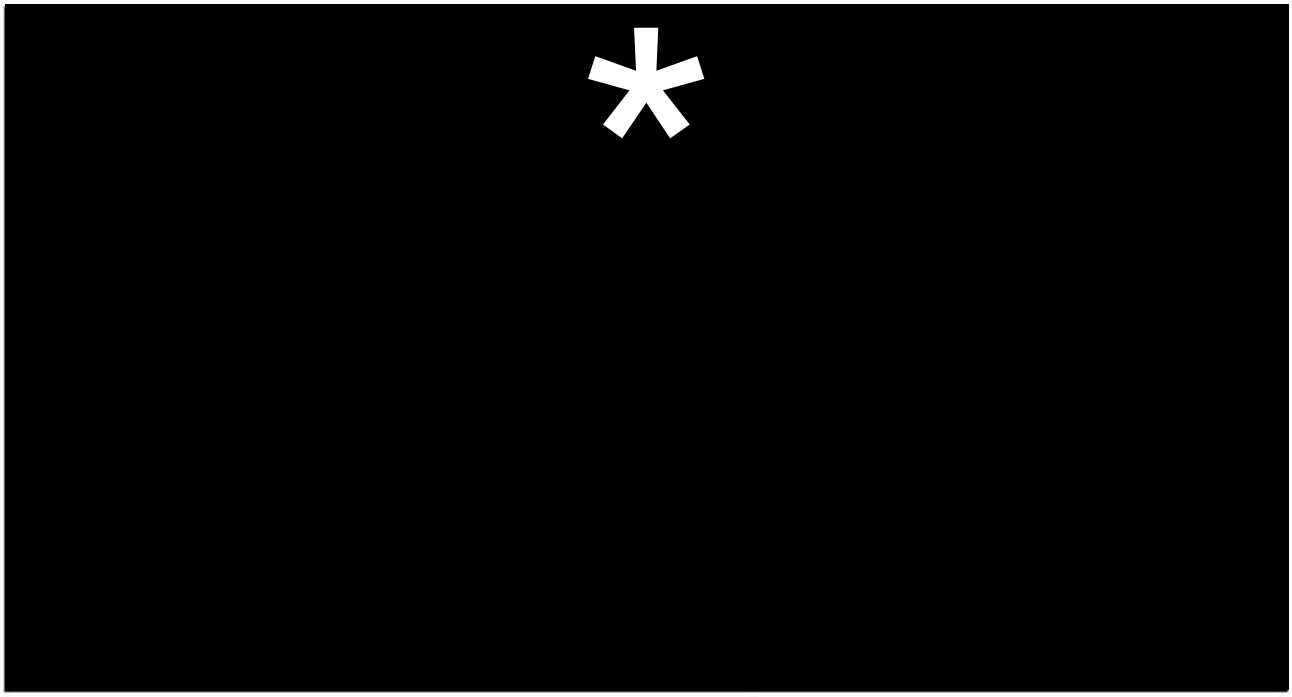
> "Gracias al sólido posicionamiento de marca de GRUMA, **hemos podido aumentar precios en este entorno inflacionario, en todas nuestras divisiones** durante el cuarto trimestre, que sirvió para acentuar el **sólido desempeño** operativo de GRUMA durante el año. Combinando una demanda estable, con aumentos de precios y una política permanente de administración de costos, logramos un crecimiento en las ventas del 17% en comparación con el 4T20, el cual fue un trimestre récord para nosotros. Si comparamos nuestro desempeño con los niveles previos a la pandemia en 2019, las ventas netas han crecido un 32% y **el UAFIRDA ha crecido un 29%** [Énfasis añadido]".[722]

La ***Gráfica 33*** muestra las diferencias promedio en precios entre GRUMA y el resto de las HARINERAS. La gráfica proporciona una visión consolidada de las tendencias observadas en los diversos mercados relevantes analizados (MRG-01 al MRG-08). Esta representación visual confirma y cuantifica la estrategia de diferenciación de precios que GRUMA ha implementado consistentemente a través de su marca principal, MASECA.

En todos los mercados analizados, MASECA se ha posicionado como la marca con precios significativamente más altos que sus competidores. La ***Gráfica 33*** ilustra cómo esta diferencia de precios no solo ha sido positiva a lo largo del tiempo, sino que aumentó entre dos mil doce y dos mil dieciocho hasta llegar a un promedio de [redacted] más por TM, diferencia que se ha sostenido hasta dos mil veintidós. Esta evolución refleja la creciente brecha observada en mercados como el MRG-06 y el MRG-08, donde MASECA se distanció aún más del resto de las marcas.

[722] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. GRUMA. Resultados del cuarto trimestre 2021.pdf*"

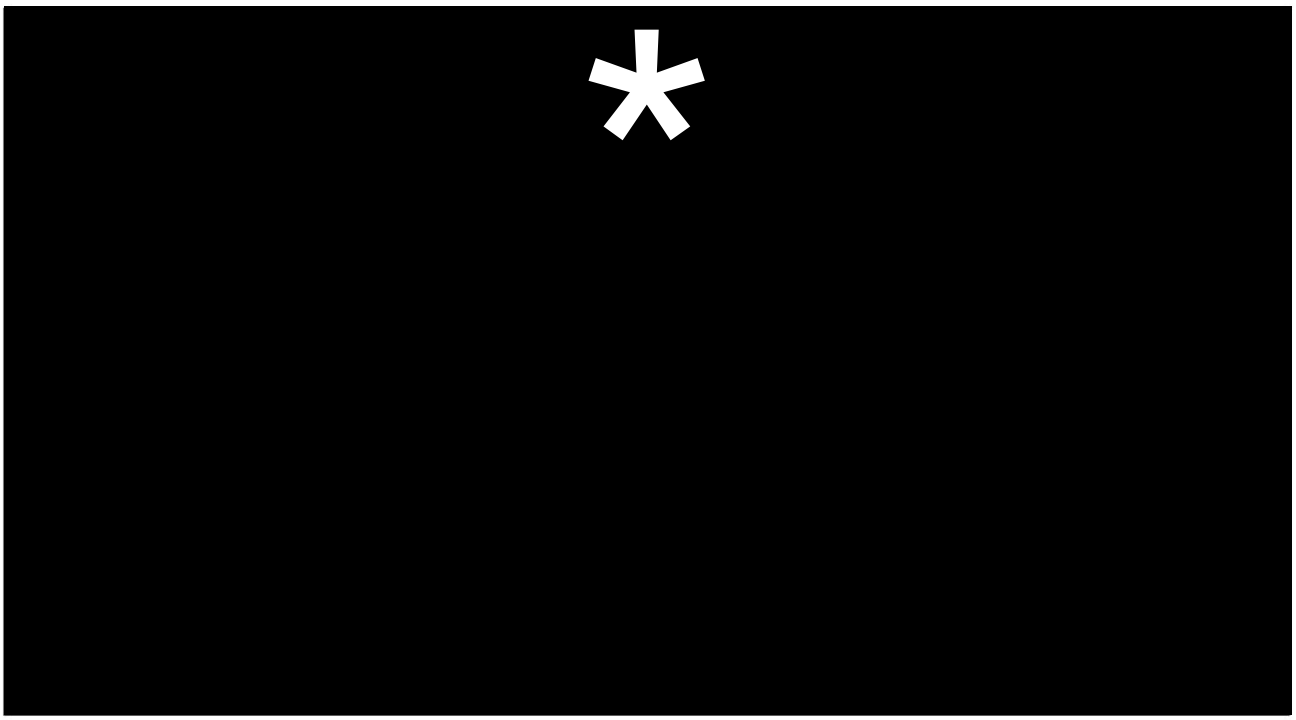
Gráfica 33 Diferencias promedio en precios de MASECA respecto del resto de las HARINERAS en pesos, para el periodo 2012 a 2022.[723]



Lo anterior, en términos porcentuales, se visualiza en la ***Gráfica 34***, y muestra la forma en que GRUMA, con su marca MASECA, cuenta con un precio por TM más elevado en [redacted] en promedio, para todo el periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós, que el resto de los competidores de los MERCADOS RELEVANTES.

[723] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 "Gráficas. *Dinámica de precios en el MercadoRelevante*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 34 Diferencias promedio en precios de MASECA respecto del resto de las HARINERAS en porcentaje durante para el periodo 2012 a 2022.[724]



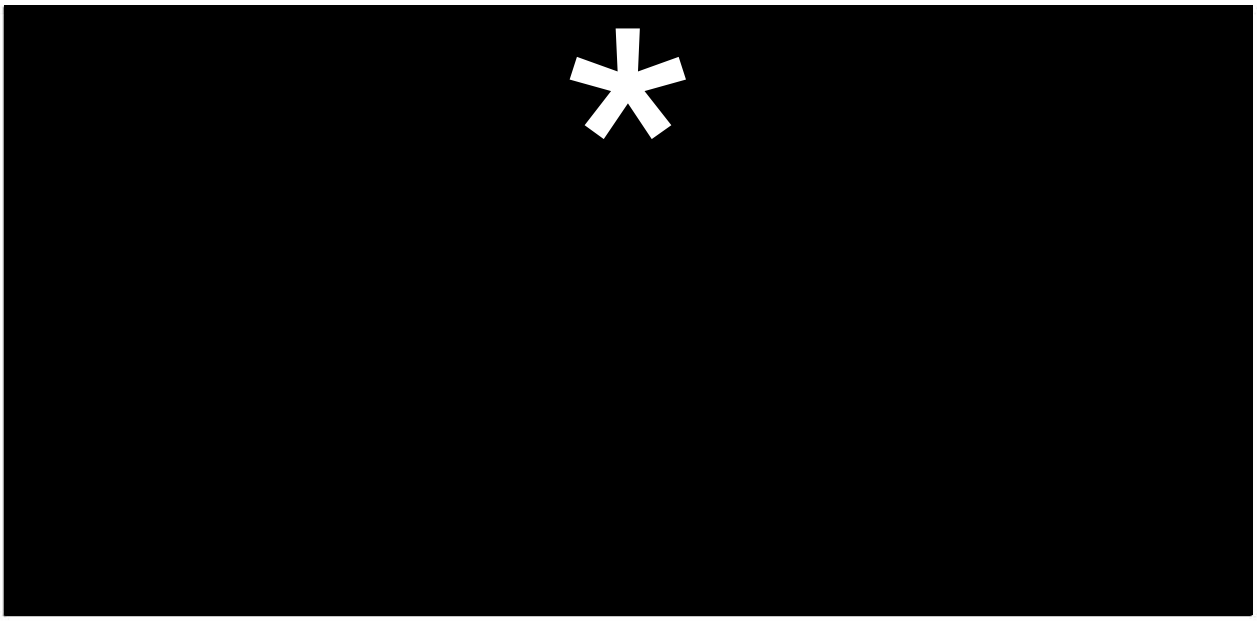
El aumento en la brecha de precios en los primeros años del periodo descrito – así como la capacidad de sostener dicha diferencia en los últimos años – sugiere que GRUMA ha sido capaz de incrementar sus precios a pesar de la presencia de un mayor número de competidores pequeños, lo que es consistente con una fuerte posición de mercado y al reconocimiento de la marca MASECA. Este fenómeno fue particularmente notable en mercados como el MRG-08, donde se observó una separación más pronunciada y temprana de MASECA en términos de precios.

Es importante notar que esta diferencia promedio de precios engloba la estrategia dual de GRUMA, que utiliza a MASECA para establecer el precio más alto de los MERCADOS RELEVANTES mientras compite en segmentos de precio medio con su marca secundaria, AGROINSA. Aunque AGROINSA generalmente se posiciona con precios más bajos, compitiendo directamente con marcas como MINSA y HARI MASA, la diferencia promedio sigue siendo positiva debido al peso significativo de MASECA en la estrategia de precios de GRUMA.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[724] Ídem.

Gráfica 35 Diferencias promedio en precios de marcas GRUMA respecto al resto de las HARINERAS por MRG, durante el periodo 2012 a 2022.[725]



En general, la brecha entre los precios de GRUMA y el promedio de precios de las demás HARINERAS también se ha ampliado de manera importante durante el periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós al pasar de * pesos en enero de dos mil doce a * en diciembre de dos mil veintidós. Este incremento es más pronunciado a partir de dos mil catorce, año en el que también se observa la entrada de más HARINERAS al mercado.

4.1.3.4 Comparación del EBITDA de las HARINERAS

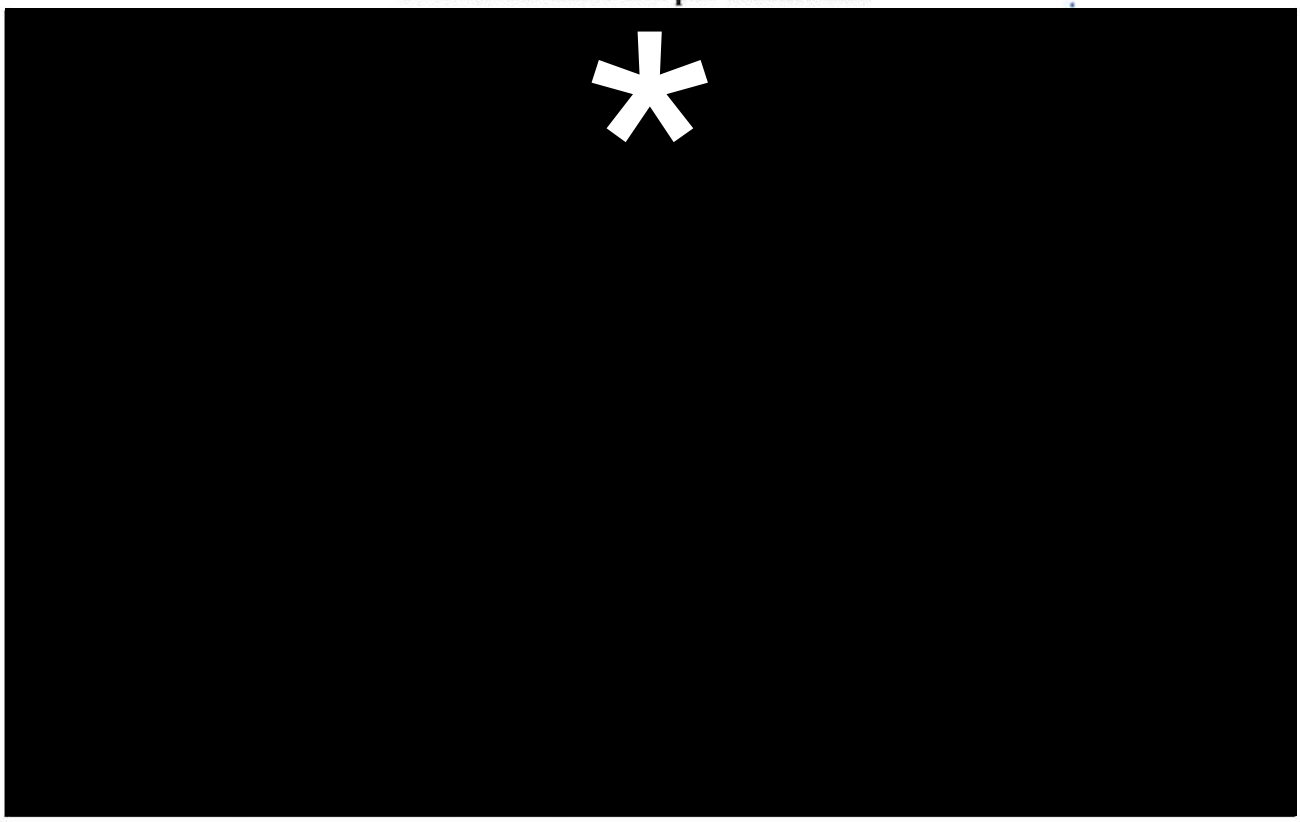
De manera complementaria, esta sección analiza el EBITDA de las principales HARINERAS en los MERCADOS RELEVANTES. El EBITDA, por sus siglas en inglés, es un indicador financiero útil para evaluar y comparar la eficiencia operativa y la rentabilidad entre empresas, ya que excluye los efectos de decisiones financieras, políticas fiscales y contabilidad de depreciación y amortización.

En este sentido, en la ***Gráfica 36,*** se muestra el indicador EBITDA para las HARINERAS con mayores ventas. En ella se observa una diferencia significativa entre las ganancias de GRUMA y las demás HARINERAS. En particular, el indicador EBITDA de GRUMA para el periodo entre dos mil doce y dos mil veintidós fue en promedio * mayor que el de MINSA, su segundo competidor. Más aún, esta brecha ha aumentado pasando de * . Con respecto a HARI MASA, la

[725] Ídem.

diferencia es aún mayor: para el año dos mil veintidós el indicador EBITDA de GRUMA fue * veces mayor que el de HARI MASA[726].

Gráfica 36 EBITDA por HARINERA[727]



La brecha existente entre los indicadores de EBITDA de las HARINERAS es consecuente con el volumen de ventas de GRUMA. Es precisamente esta brecha entre el monto de ingresos de GRUMA con respecto al resto de los competidores lo que permite a esta HARINERA sostener altos niveles de inversión a la par de mantener su rentabilidad y solidez financiera.

En este sentido, la interpretación de las tasas de crecimiento resulta informativa únicamente si se toma en cuenta el tamaño de GRUMA. Como ejemplo ilustrativo, en el año dos mil veintidós HARI MASA reportó un crecimiento de 2* en su indicador EBITDA, mientras que para GRUMA * s* Sin embargo, al comparar el valor monetario que esto representa, HARI MASA aumentó su EBITDA *, mientras que GRUMA lo hizo en * *[728].

[726] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.20** "***Procesamiento de información financiera***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[727] Ídem.
[728] Ídem.

No pasa desapercibido para la AUTORIDAD INVESTIGADORA que los márgenes de utilidad – en particular el margen EBITDA – de GRUMA no resulta el más alto del mercado en algunos años del periodo. El margen EBITDA indica el porcentaje de las ventas netas restante una vez descontados los costos de ventas y gastos de operación. La diferencia más amplia se observa en el año dos mil catorce, año en que MINSA reportó un margen EBITDA de [redacted] lo que representó un valor [redacted] puntos porcentuales superior al de GRUMA.[729]

Es importante señalar que otra interpretación plausible de estos datos es que, si bien el margen EBITDA de GRUMA no es el más alto del mercado, la HARINERA ofrece los precios más elevados con su marca Maseca. Además, GRUMA, a diferencia de otras HARINERAS, atiende con sus plantas a clientes IMyT en áreas muy compactas alrededor de sus plantas de producción. Ambos factores sugieren que si GRUMA no tiene el margen EBITDA más alto del mercado, esto podría ser una señal de ineficiencias operativas o de costos elevados en su estructura de negocio.

Esta diferencia es resultado principalmente de los altos costos de venta de GRUMA, los cuales se deben en parte a su estrategia comercial consistente en otorgar maquinaria en comodato a los IMyT, lo cual tiene como objetivo aumentar la lealtad de los IMYT que utilizan que adquieren su HARINA y que, por tanto, está directamente asociado a su gran volumen de comercialización de HARINA.

En términos monetarios, sin embargo, para el año dos mil catorce (año con la mayor brecha en el margen entre GRUMA y MINSA), GRUMA tuvo un EBITDA de [redacted] s [redacted] s [redacted] mayor que el de MINSA.[730]

4.1.3.5 Conclusión de la capacidad de fijar precios en los MERCADOS RELEVANTES

En virtud del análisis detallado presentado en esta sección, la AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que GRUMA tiene la capacidad de fijar precios en los MERCADOS RELEVANTES. Esta conclusión se fundamenta en los siguientes elementos clave:

1. El establecimiento, de forma [redacted], de precios base regionales que muestran una tendencia uniforme y creciente a lo largo del periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós, sin reflejar movimientos por presión competitiva alguna en los distintos MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS.
2. El aumento de los precios base en mayor proporción que los costos totales, sugiriendo un margen de utilidad significativo en la fijación de precios.
3. El mantenimiento consistente de los precios más altos de los MERCADOS RELEVANTES a lo largo del periodo que comprende de dos mil doce a dos mil veintidós, particularmente con su marca MASECA, sin que esto resulte en una pérdida sustancial de clientes.

Estos factores, en conjunto, demuestran que GRUMA opera con un grado significativo de independencia respecto a sus competidores y consumidores en los MERCADOS RELEVANTES. La HARINERA ha demostrado su capacidad para influir unilateralmente en los precios, mantener

[729] Ídem.
[730] Ídem.

precios altos, y trasladar incrementos de costos a los precios finales, sin enfrentar una presión competitiva efectiva que pueda contrarrestar este poder.

Por lo tanto, la AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que GRUMA posee la capacidad de fijar precios en los MERCADOS RELEVANTES, lo cual es indicativo de la capacidad de fijar precios.

4.2 Barreras a la entrada y a la expansión[731]

En esta sección del DICTAMEN PRELIMINAR se realiza un análisis para determinar si existen barreras a la entrada, en términos de los artículos 59, fracción II, de la LFCE y 7 de las DISPOSICIONES. Al respecto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye, preliminarmente, que existen barreras a la entrada y a la expansión en los MERCADOS RELEVANTES.

Primero, se exponen y motivan las barreras a la entrada de tipo económico. Posteriormente, se analizan las barreras a la entrada de tipo normativo. Finalmente, se exponen otro tipo de barreras a la entrada.

4.2.1 Costos financieros, de desarrollo de canales alternativos y el acceso limitado al financiamiento o a la tecnología[732]

Se observa que en los MERCADOS RELEVANTES las HARINERAS participantes enfrentan condiciones distintas en cuanto a acceso a financiamiento. Esta autoridad observa que dos de las HARINERAS son empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Cotizar en la BMV le ha otorgado, sobre todo a GRUMA como líder del mercado, beneficios importantes. En general las empresas que se financian a través de la bolsa tienen como ventaja que no aumentan el endeudamiento directo, además de que generan un esquema de financiamiento más competitivo.[733]

Si bien cualquier HARINERA puede listarse en la BMV, para poder cotizar en ella debe cumplir con los requisitos financieros, corporativos y legales necesarios, entre los cuales están contar con tres años de historial de operación, así como un capital de 20,000,000 (veinte millones) de UDI (unidades de inversión) y al menos 200 (doscientos) accionistas.[734]

Otra alternativa para obtener financiamiento a través de la emisión de instrumentos financieros es la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), que es la segunda bolsa de valores en México y que comenzó operaciones en dos mil dieciocho.[735] Entre los requisitos financieros, corporativos y

---

[731] El artículo 59, fracción II, de la LFCE establece como elemento para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante lo siguiente: "(…) *II. La existencia de barreras a la entrada y los elementos que previsiblemente puedan alterar tanto dichas barreras como la oferta de otros competidores;* (…)".

[732] Las DISPOSICIONES disponen lo siguiente: "*ARTÍCULO 7. Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes:*
I. Los costos financieros, los costos de desarrollo de canales alternativos y el acceso limitado al financiamiento, a la tecnología (…);
(…)"

[733] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Por qué listarse en bolsa*".

[734] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Colocacion_de_Acciones_Grupo BMV*".

[735] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Portal BIVA – Nosotros*".

legales que deben acreditar las empresas para cotizar en BIVA están contar con tres años de historial de operación, así como un capital de 10,000,000 (diez millones) de UDI.[736]

Por otro lado, las empresas también tienen la opción de financiamiento mediante emisión de deuda a través de la BMV o BIVA. Para ello, se tienen menos requisitos que para la emisión de acciones, que en general están relacionados con la profesionalización y transparencia de la empresa, con el objetivo de proveer información a los inversionistas.[737]

De esta manera, una empresa entrante tiene menos posibilidades de financiamiento que una empresa ya participante en la bolsa. Por otro lado, se observa que existe una diferencia significativa en el capital social de las únicas HARINERAS que cotizan en una bolsa de valores en México. El capital social de GRUMA ascendió a finales de dos mil veintiuno a $4,722 (cuatro mil setecientos veintidós) millones de pesos[738]. Mientras en capital social de MINSA al cierre de ese mismo año fue de $381.3 (trescientos ochenta y uno punto tres) millones de pesos.[739]

Adicionalmente, se observa que las otras HARINERAS perciben que existe una disparidad en su capacidad financiera respecto de la de GRUMA. En este sentido, JUAN RAMÓN HERNAÍZ manifestó [redacted][740] En el mismo sentido, GONZALO PALACIO señaló que [redacted].[741]

4.2.2 Acceso limitado a canales de distribución eficientes[742]

El desarrollo de un sistema y redes de distribución eficientes para abastecer a los IMyT es costoso y conlleva un tiempo considerable, ya que una red de distribución consiste en múltiples elementos como el establecimiento mismo de las plantas, la apertura de CEDI, contratar los servicios de terceros transportistas, planeación de rutas, etc., como se expone a continuación.

El tiempo necesario para que las HARINERAS desarrollen una red de distribución puede variar considerablemente según el tamaño y la capacidad de cada HARINERA. Por lo que respecta a los CEDI, GRUMA estima que el proceso para establecer un CEDI puede llevar entre [redacted]

---

[736] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*BIVA-Reglamento_Interior*", página setenta y dos.
[737] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Colocación de deuda_ Grupo BMV*" y "*Portal BIVA - Requisitos de listado*".
[738] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*".
[739] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*14. MINSA. Reporte anual 2021*", página ciento seis.
[740] Folio 9275 del EXPEDIENTE.
[741] Folio 9210 del EXPEDIENTE.
[742] Las DISPOSICIONES disponen lo siguiente: "*ARTÍCULO 7. Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes:*
I. (…) *el acceso limitado* (…) *a canales de distribución eficientes;*
(…)"

[redacted].[743] En este sentido, contar con una red consistente en un mayor número de CEDI llevará un mayor tiempo.

Al inicio del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós, GRUMA contaba con [redacted] CEDI y, al finalizar el periodo en dos mil veintidós, contó con [redacted][744] Por otro lado, MINSA contó con [redacted] CEDI en dos mil doce y al final del periodo en dos mil veintidós con [redacted].[745] En contraste una empresa con menor tamaño como HARI MASA, al inicio del periodo en dos mil doce contaba con [redacted] CEDI y al final del periodo en dos mil veintidós con [redacted][746] Todo lo anterior es indicativo de que el desarrollo de una red de CEDI lleva un tiempo considerable.

Por otro lado, como se señaló en la sección de ***2.2.2. Distribución de Harina DE MAÍZ en México.*** las empresas utilizan los servicios de terceros transportistas para la entrega de la HARINA. La información que obra en el EXPEDIENTE indica que HARINERAS como CARGILL no cuentan con un suministro confiable para estos servicios. Al respecto señala que: "[redacted]"[747]

En contraste con lo anterior, GRUMA no refirió este tipo de problemas en cuanto al suministro de transporte y, tal como se ha señalado en este DICTAMEN PRELIMINAR, [redacted]s [redacted] Incluso se observa que cada año que comprende de dos mil trece a dos mil veintitrés [redacted].[748]

Además, las redes de distribución exhiben altas economías de escala. Todo ello representa una elevada barrera a la entrada a los MERCADOS RELEVANTES. La extensión y tamaño de los sistemas de logística de GRUMA muestran la importancia de desarrollar un sistema de logística eficiente. Por otro lado, adquirir nuevos clientes es un proceso complejo que requiere desarrollar una fuerza de vendedores que permita obtener un mayor número de clientes. Todo ello no se logra de forma inmediata e implica grandes costos e incertidumbre.

4.2.2.1 Canales de distribución

En los MERCADOS RELEVANTES, la demanda se encuentra pulverizada, ya que existen múltiples clientes con pequeños volúmenes de compra, que realizan compras de forma frecuente. Sobre el particular, en documentos internos elaborados en el curso ordinario de los negocios por GRUMA se

---

[743] Folio 5227 del EXPEDIENTE.
[744] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NUMERAL XX. Plantas y CEDIS.xlsx*"
[745] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54.1 Bodegas.csv*".
[746] Folio 8092 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*41 Plantas y Centros de Distribucion V2.xlsx*".
[747] Folio 7390 del EXPEDIENTE.
[748] Folio 8828 y 8829 del EXPEDIENTE.

reconoce que existe una nueva necesidad en el mercado, que consiste en que se tienen [redacted].[749]

De conformidad con información proporcionada por GRUMA el número de tortillerías que demandan HARINA a nivel nacional pasó de más de 29,000 (veintinueve mil) en dos mil doce a más de 73,000 (setenta y tres mil) en dos mil veintidós.[750] En este contexto, actualmente, las HARINERAS cuentan con un gran número de clientes que deben abastecer. La siguiente tabla muestra, para cada MERCADO RELEVANTE, el número de clientes que tuvieron las HARINERAS en el dos mil veintidós:

Tabla 42 Número de clientes promedio por mes por HARINERA, 2022.[751]

HARINERA	MRG-01	MRG-02	MRG-03	MRG-04	MRG-05	MRG-06	MRG-07	MRG-08
CMG	[redacted]							
GRUMA								
HARI MASA								
MINSA								
OMALLI								
PANAMERICANA								
SAN BLAS								
CARGILL								
MACSA								
MAIXICO								
MAS HARINA								
BLANCAS								

Más aún, los clientes realizan compras de bajo volumen, de manera frecuente. La siguiente tabla muestra el volumen de venta promedio por cliente en dos mil veintidós, para las HARINERAS:

Tabla 43 Volumen (TM) promedio mensual por HARINERA, 2022.[752]

Harinera	MRG-01	MRG-02	MRG-03	MRG-04	MRG-05	MRG-06	MRG-07	MRG-08
CMG	[redacted]							
GRUMA								
HARI MASA								
MINSA								
OMALLI								
PANAMERICANA								
SAN BLAS								
CARGILL								
MACSA								
MAIXICO								
MAS HARINA								

[749] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", "subcarpeta "*ANEXO Planes*", página veinticuatro.
[750] Folio del EXPEDIENTE. Archivo electrónico "*Establecimientos y Ventas 2012-2023.xlsx*"
[751] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.21 "*Volumen y clientes promedio mensual por harinera*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[752] Ídem.

BLANCAS [redacted]

GRUMA, por ejemplo, en el MRG con el menor volumen de venta promedio por cliente en dos mil veintidós (MRG-06), vendió [redacted] TM mensuales, mientras en el MRG con mayor volumen de venta promedio por cliente, vendió alrededor de [redacted] TM (MRG-03). Esto se observa en la **Tabla *43***. El resto de las HARINERAS tiene montos de venta promedio por cliente similares. Por ejemplo, MINSA vendió a cada cliente IMYT, en promedio durante dos mil veintidós, [redacted] TM (MRG-06) y [redacted] TM mensuales (MRG-08).

No obstante, la alta participación de GRUMA deriva en que, en cada uno de los MERCADOS RELEVANTES, cuenta con un gran número de clientes IMYT. Se observa que en el MRG que registra un menor número de clientes mensuales, vende a [redacted] clientes (MRG-08) mientras en el que registra un mayor número de clientes mensuales cuenta con [redacted] clientes (MRG-01).

Si bien el número de clientes de MINSA es menor al de GRUMA, se encontró que al igual que GRUMA, los clientes IMYT demandan solo una pequeña cantidad de HARINA al mes. Por otra parte, HARI MASA vende entre [redacted] TM (MRG-06) y [redacted] TM mensuales (MRG-02).

Por último, si bien OMALLI, PANAMERICANA y SAN BLAS venden una cantidad mayor por cliente –más de [redacted] TM mensuales en el MRG-01 cada uno–, se observa que el número de clientes que atiende es apenas [redacted]), respectivamente. Como se señaló en la sección ***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México***, estas HARINERAS utilizan un esquema de comercialización por distribuidores, razón por la cual registran mayores promedios mensuales por cliente.

Por otro lado, para CARGILL se observa también un mayor volumen por cliente en el MRG-02, en el que tiene mayor participación. No obstante, se observa que este agente sólo cuenta con [redacted] clientes, además esta HARINERA tiene [redacted] y sólo busca mantener su lealtad.[753]

La siguiente tabla muestra la frecuencia de compra mensual para los clientes IMYT de GRUMA. Como se observa, los clientes IMYT realizan compras más de una vez a la semana en todos los MRG (ya que para todos los MRG la frecuencia de compra es menor a 7 (siete) días). En el MRG-03, en promedio se hacen compras más frecuentemente, ya que se realizan cada [redacted] mientras en el MRG-02 se realizan compras cada [redacted].

Tabla 44 Frecuencia de compra promedio mensual. Clientes GRUMA, 2022[754]

MRG	Frecuencia Días promedio
MRG-01	[redacted]

[753] Folio 7391 del EXPEDIENTE.
[754] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.22 "*Frecuencia de compra en días*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

MRG	Frecuencia Días promedio
MRG-02	[redacted]
MRG-03	[redacted]
MRG-04	[redacted]
MRG-05	[redacted]
MRG-06	[redacted]
MRG-07	[redacted]
MRG-08	[redacted]

En conclusión, la demanda se encuentra altamente pulverizada. Esto es reconocido por las propias HARINERAS. Por ejemplo, en un documento elaborado por GRUMA en el curso ordinario de los negocios, señala que "[redacted]".[755] De igual forma, en un informe a su consejo de administración, GRUMA reconoce que [redacted].[756]

No solo se ha incrementado el número de IMYT y los pedidos se han vuelto cada vez más pequeños. El servicio de entrega oportuna, el servicio al cliente, el soporte técnico y, en otras palabras, la eficiencia de la red de distribución, son factores que los IMYT consideran al momento de decidir la HARINERA en la que harán sus compras. Al respecto, en un documento elaborado por GRUMA en el curso ordinario de los negocios, se reconoce que parte de ofrecer un mejor servicio a los IMYT [redacted].[757] En específico, se señala que los [redacted].[758]

DANIEL HERNÁNDEZ incluso señaló que [redacted].[759] De forma similar, en sus documentos

---

[755] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", "subcarpeta "*ANEXO Planes*", página veinte.
[756] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial para Consejo de Administración*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", "subcarpeta "*ANEXO Planes*", página cuatro.
[757] Folio 4035 del Expediente. Archivo "*Estrategia Comercial para Consejo de Administración*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", "subcarpeta "*ANEXO Planes*".
[758] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", "subcarpeta "*ANEXO Planes*", página veinte.
[759] Folio 8986 del EXPEDIENTE.

internos, CARGILL reconoce que los clientes indican que [redacted] horas es el estándar de entrega.[760]

Esta pulverización de la demanda, aunada a sus requerimientos de oportunidad en la entrega y servicio al cliente, hace necesario un sistema logístico eficiente y de gran magnitud. Para lograr el crecimiento que le permita competir efectivamente, es necesario que una HARINERA alcance un tamaño suficiente para el aprovechamiento de las economías de escala y de red en distribución. Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que las HARINERAS más grandes, y en particular GRUMA, han alcanzado economías de escala tan elevadas, que se ha convertido en una barrera la entrada y a la expansión de competidores más pequeños. Esta conclusión se sustenta en diversos elementos de información.

Primero, a lo largo de varios años, GRUMA ha consolidado la red de distribución más grande y con mayores economías de escala para la venta de HARINA DE MAÍZ, que se ha vuelto irreplicable para los nuevos entrantes.

En efecto, las HARINERAS han tratado de aprovechar las economías de red con el establecimiento de rutas de distribución.[761,762] A medida que incrementen el número de clientes, y estos se encuentren cercanos, es posible proveerlos aun cuando sus consumos sean pequeños. De esta manera, las HARINERAS logran alcanzar los tiempos de entrega, así como menores costos.

De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que 14 (catorce) de las plantas de GRUMA, en dos mil veintidós, [redacted] Y sólo 3 (tres) de sus plantas [redacted][763]

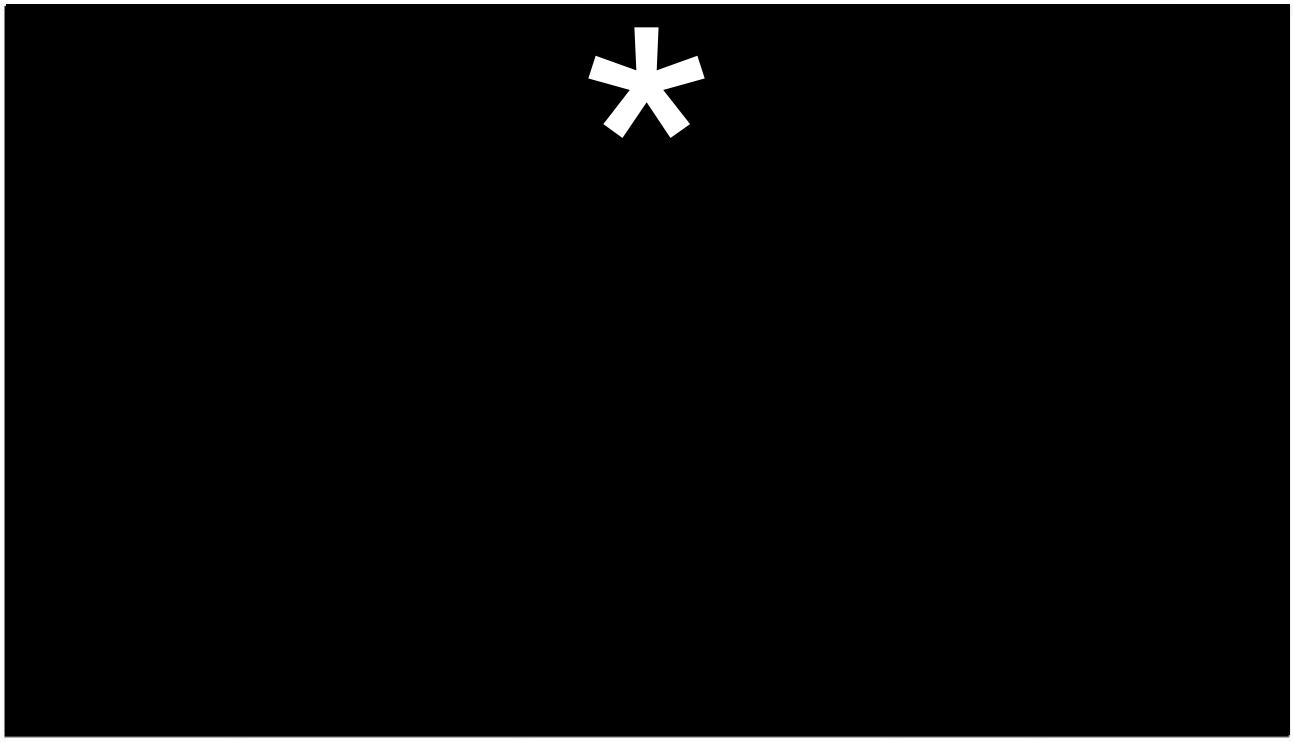
GRUMA señaló que ha logrado los tiempos de entrega señalados debido a la red de distribución que le ofrecen los CEDI con los que cuenta, que le permiten un acercamiento del producto con el cliente.[764]

En el **Mapa *33*** se observan los [redacted] CEDI con los que cuenta GRUMA. En dicho mapa se aprecia cómo, a través de los CEDI, GRUMA es capaz de cubrir la mayor parte de las zonas más pobladas del país. Los CEDI están localizados en los municipios con mayor población. La cercanía a los centros de consumo asegura cumplir con los tiempos establecidos de servicio. Al respecto, el promedio de la distancia de los CEDI a las plantas de GRUMA es de [redacted].[765]

---

[760] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*MVP 1st Cut- Nixtamal.pptx*".
[761] Folios 4923 y 7368 del EXPEDIENTE.
[762] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 45.pdf*"
[763] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 12*".
[764] Folio 8830 del EXPEDIENTE.
[765] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.23 "*Distribución por CEDI Gruma*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 33 GRUMA, ubicación de Plantas y CEDI y tamaño de la población del municipio.[766]

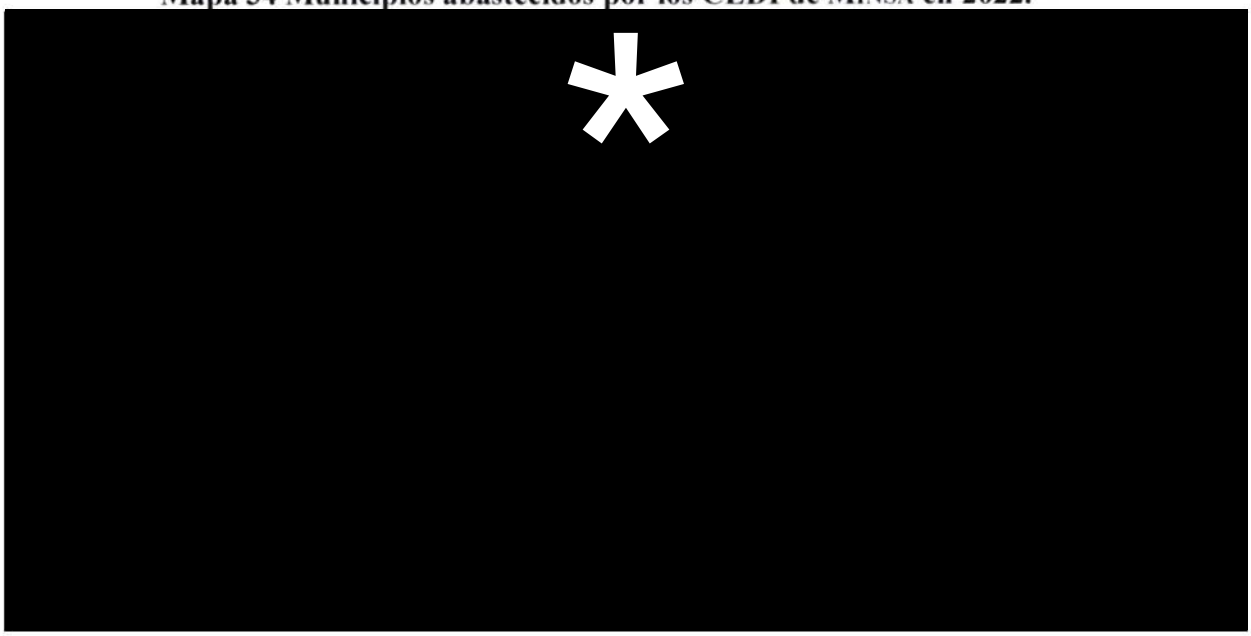


En relación con lo anterior, GRUMA y MINSA cuentan con un número similar de CEDI. Sin embargo, el volumen que vende GRUMA está muy por encima del de MINSA. En el caso de MINSA, el número de municipios en los cuales se vende el * de la HARINA desde cada CEDI sólo es, en promedio, de *. Esto se observa en el siguiente mapa, donde se identifican los municipios que abastece cada CEDI.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[766] Ídem.

Mapa 34 Municipios abastecidos por los CEDI de MINSA en 2022.[767]

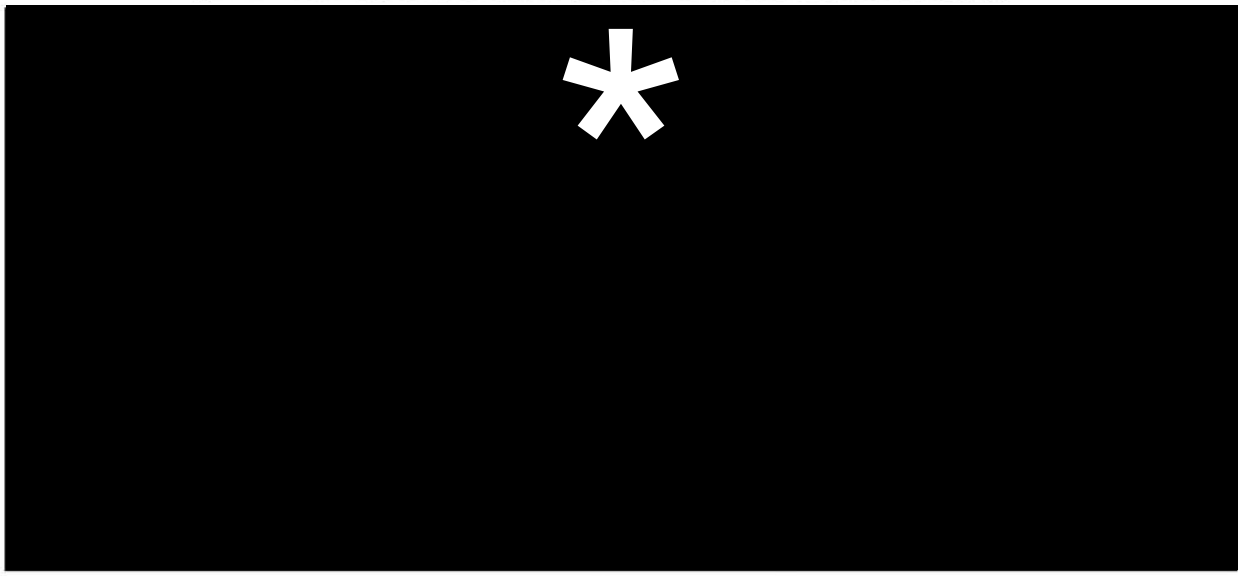


En contraste, para GRUMA se observa que el número de municipios atendidos por cada CEDI es de [redacted], como se observa en el siguiente ***Mapa 35***.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[767] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.24 "*Distribución por CEDI Minsa*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 35 Municipios atendidos por los CEDI de GRUMA en 2022.[768]



Además de abastecer HARINA a un mayor número de municipios, es posible para GRUMA proveerlos de un mayor volumen en comparación con MINSA. Desde cada CEDI, MINSA abasteció, en promedio, * TM a cada municipio en dos mil veintidós, mientras que GRUMA tuvo un volumen promedio de * TM.

De este modo, GRUMA reduce los costos de inventario de cada CEDI y aprovecha una mayor economía de escala. Con ello, GRUMA puede reducir sus costos de transporte de las plantas a los CEDI, y de los CEDI a sus clientes, pues logra trasladar una gran cantidad de HARINA para su posterior venta a los clientes. En este sentido, GRUMA menciona que la * [769]

Una manera adicional en la que se reducen los costos de transporte es * s * .[770] Así, en la medida en que una HARINERA * La extensa infraestructura de GRUMA permite reducir las distancias a los clientes y lograr economías de escala irreplicables. Como se ha señalado, ninguna otra HARINERA cuenta con un volumen e infraestructura similares.

---

[768] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.23 "*Distribución por CEDI Gruma*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[769] Folio 3694 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*".
[770] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NUMERAL XVI--.pdf*"

Si bien MINSA, en dos mil veintidós, tuvo una capacidad de entregar a tiempo más de [redacted] de los pedidos de todas sus plantas;[771] señaló que [redacted] Por ello, para este AGENTE ECONÓMICO el [redacted][772] De ello se observa que si bien MINSA tiene la capacidad de entregar sus pedidos a tiempo, a medida que tenga más distancia del cliente, será menos probable que entregue con el estándar que tiene GRUMA.

4.2.2.2 Desarrollo de nuevos clientes y fuerza de ventas

El proceso de adquirir nuevos clientes es lento, como se ha señalado en otras secciones, de este DICTAMEN PRELIMINAR, son múltiples los elementos necesarios para que una HARINERA pueda concretar una venta. Incrementar las ventas es un proceso complicado que implica la prospectación de clientes, mediante visitas, por parte de los agentes de ventas.

Como ejemplo de la complejidad que implican las visitas, se observa que uno de los proyectos para aumentar las ventas de HARI MASA [redacted] Para aumentar el volumen de ventas a [redacted] TM al mes, compradas por [redacted] clientes, se contemplaba un proyecto [redacted]. Para implementarlo, el desarrollo del proyecto preveía que cada vendedor realizara de [redacted] visitas a la semana, para conseguir [redacted] pruebas del producto en [redacted]. Para su desarrollo [redacted] de HARI MASA. De esta manera, [redacted][773] Este proyecto se contemplaba para la planta de Tabasco, la tercera planta de HARI MASA, es decir que aún para HARINERAS que ya cuentan con experiencia, el incrementar el número de clientes en un nuevo mercado geográfico, es una tarea intensiva en recursos tanto de tiempo, planeación e infraestructura.

Incluso, tal como se observa en el estado de resultados de MINSA, dado que la HARINA es un producto de características uniformes, la forma de diferenciarla es ofreciendo mayor calidad en el producto y en el servicio. En este sentido, MINSA señala que el esfuerzo de ventas es la estrategia central para el crecimiento.[774]

En este sentido, el desarrollo de la fuerza de ventas es también central para el éxito de una HARINERA, por varias razones. Tal como se señaló en la sección de ***2.2.3. Comercialización de HARINA DE MAÍZ en México***, la fuerza de ventas cumple con tareas relevantes para las HARINERAS. Al respecto GRUMA ha señalado que el contar con una fuerza de ventas especializada le permite conocer y atender las necesidades de sus clientes. GRUMA refiere además que está atenta a los

[771] Folio 8494 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*".
[772] Folio 8484 del EXPEDIENTE.
[773] Folio 7068. Archivo electrónico denominado "*Proyecto-Prospectación Comercial-Agosto 2020.pptx*"
[774] Folio 5113 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*15. MINSA. Reporte anual de 2022.*"

cambios en el mercado para adaptarse con mayor velocidad, e incluso anticiparse a las necesidades de sus clientes a través de su fuerza de ventas.[775]

La fuerza de ventas cumple también con una función de recopilación de información. Es decir, los agentes de ventas no solo se encargan de cerrar la venta, sino que también [redacted] y monitorean a la competencia.[776] La información que recopilan los agentes de ventas es muy importante para las HARINERAS ya que no solo les permite atender de manera oportuna las necesidades de sus clientes, sino que también les permite obtener información del mercado como los precios, promociones y estrategias de ventas de sus competidores, información que les permite ajustar sus estrategias y mejorar su servicio.

La especialización y capacitación constante de la fuerza de ventas es fundamental para las HARINERAS, ya que esto les permite tener conocimiento de las necesidades de cada tipo de cliente y así pueden brindar una mejor atención.[777] Por ello, las HARINERAS más grandes, GRUMA y MINSA, señalan como parte de sus estrategias el [redacted]

GRUMA, por ejemplo, [redacted] Para ello, se enfoca en [redacted].[778]

La relación de confianza entre el vendedor y los clientes también es clave y su desarrollo lleva tiempo, por lo que los nuevos participantes en el mercado difícilmente podrían obtenerla. JUAN CARLOS MORENO señaló que "[redacted]"[780]

En el mismo sentido EDUARDO RAMÍREZ señaló que "[redacted]".[781] La importancia [redacted] la señala JUAN CARLOS MORENO NAVARRO, de su manifestación[782] [redacted]

[775] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*"
[776] Folio 8835 del EXPEDIENTE.
[777] Folio 8035 del EXPEDIENTE.
[778] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*"
[779] Folio 9132 del EXPEDIENTE.
[780] Ídem.
[781] Folio 9937 del EXPEDIENTE.
[782] Folio 9129 del EXPEDIENTE.

[redacted]. Por el contrario, de la manifestación de HUMBERTO GARZA[783] se desprende que el contar con una relación de confianza con los IMyT puede coadyuvar al establecimiento de una HARINERA.

Aunado a lo anterior, en documentos internos, generados en el curso ordinario de los negocios por GRUMA, este AGENTE ECONÓMICO reconoce [redacted] En efecto, en ese documento se establece que su fuerza de ventas es "[redacted][84] Adicionalmente, reconoce que [redacted]".[785] Es decir, GRUMA reconoce que [redacted] actúa como una barrera a la entrada importante para posicionar las HARINAS de los competidores.

En la ***Tabla 45*** se muestra el tamaño de la fuerza de ventas de GRUMA y MINSA que se encarga de atender a los clientes IMyT. En este sentido, se observa que la fuerza de ventas de GRUMA es [redacted] veces más grande que la fuerza de ventas de MINSA.[786]

Lo anterior se observa también en cada uno de los MRG. En el MRG-01 (que además es el mercado más grande en cuanto a volumen vendido), por ejemplo, GRUMA tiene una fuerza de ventas de [redacted] vendedores, mientras que MINSA tiene solo [redacted] vendedores en ese mismo mercado.

En contraste, MAS HARINA que señaló que únicamente contaba con [redacted] vendedores y [redacted] para atender a los IMyT[787] y PANAMERICANA que señaló que tiene una fuerza de ventas conformada por solo [redacted] vendedores.

Tabla 45 Tamaño de la fuerza de ventas para los clientes IMyT por MRG para GRUMA y MINSA (número de vendedores).[788]

MRG	GRUMA	MINSA
MRG-01	*	*
MRG-02		
MRG-03		
MRG-04		
MRG-05		
MRG-06		
MRG-07		

[783] Folio 5606 del EXPEDIENTE.
[784] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".
[785] Ídem.
[786] En la tabla se muestran 264 (doscientos sesenta y cuatro) vendedores porque MINSA presento la totalidad de sus vendedores por región; sin embargo, señaló que solo 238 (doscientos treinta y ocho) vendedores atienden a los IMyT.
[787] Folio 726 del EXPEDIENTE.
[788] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.25 "*Tamaño fuerza de ventas Gruma y Minsa*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

MRG	GRUMA	MINSA
MRG-08	*	*
Total		

Nota: La fuerza de ventas de MINSA incluye a los vendedores que atienden otros segmentos de clientes porque no se tiene desagregada, por región, la información sobre los vendedores para IMYT. Sin embargo, el * de la fuerza de ventas de MINSA atiende a los clientes IMYT; esto es * vendedores atienden a los IMYT de los * vendedores.

En conclusión, el desarrollo de una fuerza de ventas y la * que existe entre los agentes de ventas y el cliente es una barrera a la entrada que ha sido señalada por los competidores de GRUMA, y reconocida por GRUMA en sus propios documentos internos (*

4.2.3 Monto y plazo de recuperación de la inversión requerida, y ausencia de usos alternativos de infraestructura y equipo

Las elevadas inversiones y el alto plazo de recuperación de la inversión representan una barrera de entrada al mercado.

Esto se evidencia claramente en el caso de las inversiones iniciales realizadas por GRUMA, la HARINERA con más plantas de producción, que destinó un promedio de * por cada una de las 18 (dieciocho) plantas con las que cuenta. Estas cifras reflejan la capacidad de GRUMA para expandirse y fortalecer su competitividad en el mercado. De este monto promedio, las inversiones más significativas se destinaron a las plantas de * para cada una, lo que subraya la importancia estratégica de las plantas de producción de GRUMA. En contraste, la inversión más baja se realizó en la planta de * (que está fuera de operaciones), * Esta variación en las inversiones destaca la estrategia de GRUMA de asignar recursos en función de las necesidades y potencial de cada planta de producción, maximizando su eficiencia y capacidad de respuesta en diferentes regiones del país.

Después de GRUMA, MINSA ocupa la segunda posición en términos de número de plantas, con una inversión de promedio de inversión de * Esta cifra, notablemente alta en comparación con otras HARINERAS, refleja la intención de MINSA de consolidar su presencia en el mercado y competir de manera efectiva con GRUMA.

Estas 2 (dos) HARINERAS realizaron inversiones sustancialmente superiores en comparación con el resto de sus competidores. De hecho, CARGILL y AGROMAIZZA, que registraron las inversiones más cercanas a las de estas 2 (dos) HARINERAS, destinaron cantidades que fueron * a los invertidos por GRUMA y MINSA, tal como se observa en la sección **7.6.5** ***Anexos. Montos de inversión, capacidad productiva y plazos de recuperación***.

En este sentido, como se observa en la ***Tabla 17***, 10 (diez) HARINERAS han ingresado al mercado recientemente, realizando inversiones significativas en la construcción de plantas de producción de HARINA DE MAÍZ. Aunque estas inversiones varían considerablemente en cuando a sus montos, destacan las altas inversiones realizadas por AGROMAIZZA, SAN BLAS y MAXIMASA. Sin embargo, a pesar de los altos montos invertidos, estas HARINERAS no han logrado capturar una participación de mercado significativa.

Por otro lado, HARI MASA es la única HARINERA que ha logrado posicionarse en el segundo lugar de participación en el MRG-03. Sin embargo, la diferentica entre HARI MASA y el tercer lugar, MINSA, [redacted] Esta mínima diferencia sugiere que, aunque HARI MASA ha conseguido cierta ventaja, su posición es aún vulnerable, y cualquier cambio en la estrategia de MINSA podría alterar rápidamente su posición.

Esta disparidad en el monto de inversiones no solo refleja el tamaño y la capacidad financiera de las HARINERAS, sino también su estrategia de crecimiento lo que las hace más competitivas. Además, las HARINERAS que han realizado menores inversiones enfrentan más desafíos para poder generar presión competitiva.

Además de realizar una inversión inicial significativa, las HARINERAS también realizan inversiones continuas para aumentar la capacidad en sus plantas productivas, lo que representa otro esfuerzo financiero importante. Realizar este tipo de inversiones les permite no solo satisfacer la demanda actual, sino que también les permite anticiparse a futuras necesidades del mercado. En caso de que las HARINERAS no tengan la capacidad en sus plantas, puede llevarlas a perder clientes, disminuir sus ingresos y, por tanto, a perder competitividad en el mercado.

Aunado a lo anterior, de información que obra en el EXPEDIENTE se observa que diversas HARINERAS han realizado aumentos en la capacidad de producción. De ellas, destaca GRUMA, con la adición [redacted][789] En la planta de [redacted] GRUMA también instaló [redacted] con una inversión de [redacted][790] Por último, realizó un aumento en la producción en la planta de [redacted] que derivó en una inversión por [redacted][791]

Aunque algunas HARINERAS han llevado a cabo inversiones para aumentar su capacidad productiva, estas son mínimos en comparación con las significativas inversiones realizadas por GRUMA. Tal es el caso de MAIXICO, quien realizó una inversión de [redacted])[792] u OMALLI quien invirtió [redacted].[793]

---

[789] Folio 5230 del EXPEDIENTE.
[790] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 51*".
[791] Folio 5230 del EXPEDIENTE.
[792] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Contestación Expediente IEBC-004-2022 Oficio COFECE-AI-DGMR-2023-067*"
[793] Folio 890 del EXPEDIENTE.

En adición a lo anterior, es importante señalar la diferencia sustancial en el monto de inversión entre la primera y segunda HARINERA con mayor monto de inversión, es decir, GRUMA y MINSA. La inversión de GRUMA es más del doble de la realizada por MINSA, lo que se ve reflejada en la capacidad productiva de cada empresa.

Al realizar la mayor inversión en infraestructura y expansión de sus plantas, GRUMA se ha consolidado como la HARINERA con la mayor capacidad productiva en cada uno de los mercados relevantes, lo que le otorga una posición dominante y estratégica en el sector. Esta ventaja competitiva no solo se refleja en la cantidad de plantas que posee, sino que también en su capacidad instalada, que es significativamente superior a la de sus competidores, situación que se presenta en cada uno de los mercados relevantes (ver ***Sección 4.1. Participaciones de mercado, índices de concentración y capacidad de fijar precios.***). En promedio, GRUMA tiene una capacidad de producción * * veces mayor que la de su competidor más cercano, MINSA, que cuenta con 6 (seis) plantas distribuidas en cada uno de los mercados relevantes. Esta diferencia es aún más pronunciada en comparación con HARI MASA, cuya capacidad de producción es * veces * que la de GRUMA, a pesar de estar presente en los mismos mercados con solo 3 (tres) plantas. Como se observa en la subsección **7.6.5.*"Anexos. Montos de inversión, capacidad productiva y plazos de recuperación***" en las siguientes tablas: ***Tabla 64***, ***Tabla 65***, ***Tabla 66***, ***Tabla 67***, ***Tabla 68***, ***Tabla 69***, ***Tabla 70*** y ***Tabla 71***.

La relación entre la inversión en plantas de producción y capacidad de producción se refleja claramente en las HARINERAS que reportan los montos de inversión más bajos, como MAIXICO, MAS HARINA, MAXIMASA y SAN BLAS. Estas HARINERAS, al contar con menores inversiones en plantas de producción, presentan una capacidad de producción significativamente más baja en comparación con las GRUMA y MINSA.

Ahora bien, para producir HARINA DE MAÍZ, las HARINERAS no solo deben enfocarse en la construcción de plantas de producción, sino también en la adquisición de maquinaria. Esta inversión es esencial para mantener la eficiencia en la producción, reducir los costos y poder garantizar la calidad de la HARINA DE MAÍZ.

En el mismo sentido, GRUMA es la HARINERA que realizó la mayor inversión en maquinaria con un monto de más de * , [794] seguida por MINSA quien invirtió poco menos de * [795] En contraste con las HARINERAS con menor capacidad

[794] Folio 3722 del EXPEDIENTE. GRUMA señaló que era la inversión necesaria para la infraestructura requerida para producir 3 (tres) mil toneladas de HARINA DE MAÍZ por mes.
[795] Folio 3722 del EXPEDIENTE. GRUMA señaló que era la inversión necesaria para la infraestructura requerida para producir * toneladas de HARINA DE MAÍZ por mes.

productiva, que su inversión en maquinaria resulta significativamente menor como MACSA quien invirtió alrededor de [redacted][796]

De conformidad con lo anterior, para que un competidor logre establecerse en el mercado y generar una presión competitiva y tamaño similar a las plantas promedio de GRUMA, debe realizar inversiones cuantiosas, de alrededor de [redacted]. Y sería necesaria la entrada con más de una planta en cada MERCADO RELEVANTE, tal como GRUMA, que cuenta generalmente con más de una planta de producción en cada MERCADO RELEVANTE.

4.2.3.1 Plazos de puesta en marcha y plazos de recuperación de la inversión

Es fundamental que las HARINERAS que deseen entrar al mercado de la producción de HARINA DE MAÍZ consideren los plazos de recuperación tanto de las plantas de producción como de la maquinaria necesaria, ya que esto influirá directamente con en la viabilidad y sostenibilidad financiera de su operación.

Los plazos de recuperación de la inversión en la industria harinera muestran diferencias sustanciales. GRUMA, siendo la HARINERA con el mayor número de plantas y la mayor capacidad productiva, enfrenta los tiempos de recuperación más largos. Este extenso periodo de recuperación, que oscila entre [redacted], tanto para las plantas como para la maquinaria es consecuencia directa de su elevada inversión en infraestructura. Por otro lado, MINSA aunque posee una capacidad productiva inferior a GRUMA, también enfrenta un plazo prolongado de recuperación con [redacted] años para las plantas productivas y [redacted] para la maquinaria.

Este aspecto es crucial para las nuevas HARINERAS que consideren entrar al mercado ya que deberán estar preparadas para enfrentar los largos plazos de recuperación de su inversión, lo que podría afectar su capacidad de competir de manera efectiva.

De hecho, se estima que el periodo de recuperación oscila entre [redacted] lo que implica un horizonte de tiempo considerable para que los nuevos participantes obtengan un retorno sobre su inversión. Este largo plazo de recuperación aumenta el riesgo y la incertidumbre asociados con la entrada al mercado, especialmente si se considera que los nuevos participantes también deben invertir en los otros eslabones de la cadena de valor para ser competitivos.[797]

Además de considerar el plazo de recuperación de la inversión tanto de las plantas de producción como de la maquinaria, las HARINERAS deben de prestar atención al plazo en el cual se pone marcha la planta de producción, ya que ambos factores son cruciales para que la HARINERA pueda tener el rendimiento deseado. Esto se debe a que la puesta en marcha de las plantas tiene un impacto directo en el momento en el cual la HARINERA comenzará a generar ingresos. El tiempo requerido para poner en marcha una planta de producción en promedio puede ser hasta de [redacted] meses lo que retrasaría aún más el plazo de recuperación de la inversión y reduce la capacidad de respuesta de los nuevos entrantes ante un incremento en precios.[798]

---

[796] Folios 7113 y 7114 del EXPEDIENTE.
[797] Además 11 (once) de las 18 (dieciocho) plantas de GRUMA cuentan con infraestructura ferroviaria.
[798] Folio 5227 del EXPEDIENTE.

Es decir, la entrada requiere elevadas inversiones cuyo plazo de recuperación es también muy elevado, y su puesta en marcha lleva más de [redacted]. Esto representa una elevada barrera a la entrada y a la expansión de competidores.

4.2.3.2 Escala mínima eficiente

La escala mínima eficiente (EME) es el nivel más bajo de producción en el cual una empresa puede operar de manera eficiente y alcanzar el costo promedio por unidad más bajo. Para las HARINERAS que entran al mercado, es muy importante alcanzar esta escala para aprovechar al máximo las economías de escala y poder distribuir los costos fijos entre las TM de HARINA DE MAÍZ producidas. Por el contrario, aquellas HARINERAS que operan por debajo de la escala mínima eficiente, les representaría costos más altos por TM de HARINA DE MAÍZ producida, lo que las haría menos competitivas,

Los nuevos entrantes también deben de considerar el tiempo necesario para que la planta de producción alcance su escala mínima eficiente. Esto les permitiría ampliar su margen de ganancia mediante la reducción de costos unitarios, ofrecer precios competitivos, garantizar la sostenibilidad a largo plazo, y, en consecuencia, aumentar su participación de mercado.

De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que el tiempo en el que las HARINERAS alcanzaron la escala mínima eficiente difiere entre ellas.

- GRUMA señala que alcanza la escala mínima eficiente en sus plantas de producción en [redacted][799]
- MACSA manifiesta que llega a la escala mínima eficiente en [redacted].[800]
- OMALLI manifiesta que su primera venta de HARINA DE MAÍZ fue en dos mil quince y que [redacted].[801]
- SAN BLAS manifiesta que llega a la escala mínima eficiente en un plazo de [redacted][802]
- MAS HARINA llega a una escala mínima eficiente en un plazo de [redacted] en su planta de producción.[803]
- MAXIMASA señala un plazo de [redacted] para alcanzar la escala mínima eficiente.[804]
- AGROMAIZZA alcanzó la escala mínima eficiente aproximadamente a los [redacted].[805]

---

[799] Folio 5228 del EXPEDIENTE.
[800] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*".
[801] Folio 888 del EXPEDIENTE.
[802] Folio 662 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 21.1*".
[803] Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUADRO 3.3. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE MAS HARINA*".
[804] Folio 1944 del EXPEDIENTE.
[805] Folio 2981 del EXPEDIENTE.

De conformidad con lo anterior, la inversión para la entrada resulta costosa, con largos plazos de recuperación, gran dificultad para colocar producto en el mercado por lo complejo de conformar una red de ventas adecuada.

4.2.3.3 Infraestructura ferroviaria

Contar con una infraestructura ferroviaria permite el transporte de grandes volúmenes de maíz de manera más eficiente y económica en comparación con otros medios de transporte terrestres. La HARINERAS que disponen de infraestructura ferroviaria en sus plantas de producción están en una posición de ventaja frente a aquellas que no la tienen. Primero, porque cuentan con costos logísticos más bajos, lo que les permite ser más competitivas en términos de precios. Segundo, la capacidad de recibir grandes cantidades de maíz en un solo envío optimiza la cadena de suministro al disminuir el riesgo de interrupciones en la producción debido a la falta de insumos. Por otro lado, las HARINERAS que no cuentan con infraestructura ferroviaria depende de modos de transporte más caros y menos eficiente, además de que las podría limitar en el manejo de grandes volúmenes de maíz.

De información que obra en el EXPEDIENTE se observa que la manera más eficiente para movilizar el maíz es por medio del ferrocarril,[806] por tanto, algunas HARINERAS han optado por incluir a sus plantas la infraestructura adecuada para poder recibir el maíz mediante este medio de transporte, que incluyen básculas, laderos, *trackmobile*, vías, durmientes de ferrocarril, árboles de cambio de vía, descarriladores de vía, topes de vía y balastros.[807] GRUMA es una de las HARINERAS que cuenta con infraestructura ferroviaria en [redacted] de sus plantas de producción,[808] para lo cual realizó una inversión promedio de [redacted] SAN BLAS también cuenta [redacted].[809] MINSA, por su parte, [redacted]; sin embargo, no se cuenta con información sobre el monto de inversión.[810]

En vista de lo anterior, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que los altos montos de inversión destinados a la construcción de plantas de producción, el tiempo que toma operar las plantas de producción, los largos plazos para recuperar la inversión realizada, así como a la inexistencia de los usos alternativos tanto de las plantas de producción como de la maquinaria, constituyen una barrera a la entrada a cada uno de los mercados relevantes.

---

[806] Folio 4911 del EXPEDIENTE.
[807] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*PUNTO 14 Espuelas de Ferrocarril*".
[808] Las plantas de producción de GRUMA que cuentan con infraestructura ferroviaria son: Veracruz, Silao, Chalco, Mexicali, Nayarit, Río Bravo, Chinameca, Teotihuacán, Chihuahua, Jalisco y Nuevo León. Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*PUNTO 14 Espuelas de Ferrocarril*".
[809] Folio 662 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 21.1.csv*".
[810] Folio 8494 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*".

4.2.3.4 Usos alternos de la infraestructura

Las plantas y equipos para la producción de HARINA DE MAÍZ no tienen usos alternos significativos, ya que están diseñadas exclusivamente para procesar maíz y, por tanto, producir HARINA DE MAÍZ, lo que las convierte en un costo hundido una vez realizadas las inversiones realizadas.

Las plantas de producción de HARINA DE MAÍZ están equipadas con maquinaria y tecnología específicas que son difíciles de adaptar a la producción de otro tipo de insumos. Asimismo, los equipos de molienda y tamizado están diseñados para manejar las propiedades únicas del maíz, lo que limita su utilidad para otros granos o insumos. Esta falta de alternancia significa que, si la demanda de HARINA DE MAÍZ disminuye o si la planta de producción deja de ser rentable, la inversión realizada en la infraestructura no puede recuperarse fácilmente mediante la reconversión a otras actividades.

En caso de que alguna HARINERA quisiera adaptar su planta de producción para otros usos, los costos asociados con la reconversión serían elevados. Esta reconversión requeriría de la sustitución de equipos, modificaciones en los procesos de producción e inclusive cambios estructurales en las plantas de producción, lo que lo haría económicamente inviable. Por lo tanto, estas instalaciones se considerarían un costo hundido, ya que una vez que se realiza la inversión inicial, los recursos comprometidos no pueden recuperarse ni reutilizarse para otro propósito sin incurrir en gastos significativos.

En conclusión, para que las Harineras que deseen ingresar o expandirse en el mercado puedan alcanzar la capacidad de producción de GRUMA, es indispensable que realicen inversiones iniciales y en aumento de capacidad productiva comparables a las que ha efectuado esta HARINERA desde su entrada al mercado hace décadas. Esto implica un compromiso financiero considerable desde el principio, así como una estrategia a largo plazo que contemple no solo el capital necesario, sino también los tiempos de recuperación de la inversión y los plazos para poner en marcha las plantas de producción. Además, deberán considerar que la infraestructura utilizada para la producción de HARINA DE MAÍZ tiene usos alternativos limitados. Esta falta de flexibilidad aumenta el riesgo e incertidumbre asociado a la entrada o expansión en el mercado de la HARINA DE MAÍZ.

Por lo tanto, las HARINERAS que busquen competir con GRUMA deberán estar dispuestas no solo a igualar sus inversiones, sino también a asumir los desafíos inherentes de la industria, como la dificultad para conformar una red ventas con relaciones de confianza entre el vendedor y el cliente, así como los tiempos prolongados para lograr una escala mínima eficiente y recuperar la inversión y, finalmente, el hecho de que la maquinaria carece de usos alternativos.

4.2.4 Diferenciación de producto en los MERCADOS RELEVANTES

La diferenciación de producto se refiere a la estrategia de los AGENTES ECONÓMICOS para establecer una distinción real o percibida entre su producto y los de sus competidores. Esta diferenciación puede basarse en características físicas del producto, calidad, marca, servicio al cliente, o cualquier otro atributo que los consumidores valoren. Cuando es efectiva, la diferenciación de producto puede crear lealtad a la marca y reducir la sustituibilidad entre productos, otorgando a los AGENTES ECONÓMICOS cierto grado de poder de mercado.

En el contexto de los MERCADOS RELEVANTES, la diferenciación de producto se manifiesta de varias formas significativas:

1. Variedad de tipos de harina: Las HARINERAS más grandes, GRUMA y MINSA ofrecen una amplia gama de HARINA DE MAÍZ con diferentes características, adaptadas a distintas necesidades de los clientes y preferencias regionales.
2. Adaptación a necesidades específicas: Las HARINAS DE MAÍZ se diferencian en términos de color, textura, rendimiento, y desempeño en la elaboración de tortillas, respondiendo a demandas particulares de los IMYT y consumidores finales.
3. Marcas y submarcas: Las empresas utilizan diferentes marcas para segmentar el mercado y atender distintos niveles de precio y calidad percibida.
4. Innovación y desarrollo de productos: Las grandes HARINERAS invierten en investigación y desarrollo para crear nuevas variedades y mejorar las existentes, lo que les permite mantener una ventaja competitiva.

A continuación, se expondrán los elementos que le permiten a esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluir que principalmente GRUMA y MINSA han tenido la capacidad de diferenciar sus productos del resto de las HARINERAS, lo que le ha otorgado principalmente a GRUMA una ventaja competitiva en los MERCADOS RELEVANTES.

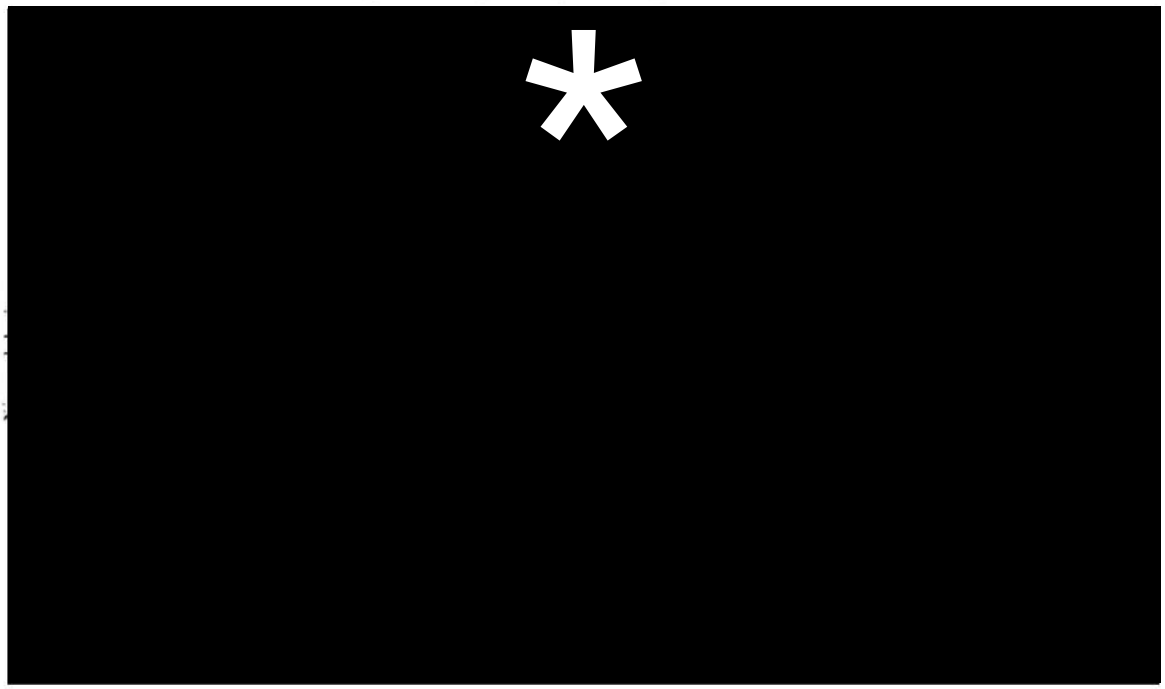
4.2.4.1 Estrategias de diferenciación de GRUMA y MINSA en los MERCADOS RELEVANTES

En los MERCADOS RELEVANTES, se observa una notable capacidad de diferenciación de productos por parte de las grandes HARINERAS: GRUMA y MINSA. Ambas HARINERAS ofrecen HARINAS DE MAÍZ con diferentes propiedades de rendimiento, absorción de agua y características de las tortillas resultantes, permitiéndoles atender a diversos segmentos del mercado.

GRUMA, como líder indiscutible del mercado, ha demostrado una capacidad excepcional para ofrecer una amplia gama de productos diferenciados. Durante el del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós, GRUMA ha mantenido consistentemente un portafolio de más de [redacted] tipos diferentes de HARINA DE MAÍZ, alcanzando [redacted] variedades en dos mil veintidós. La oferta de GRUMA se estructura en seis categorías principales: [redacted], cada una con múltiples variantes adaptadas a diferentes necesidades del mercado.

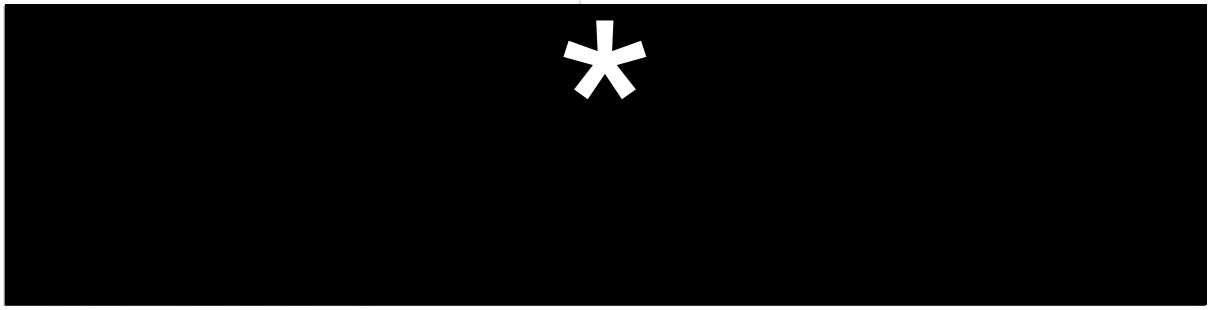
La ***Gráfica 37*** ilustra la evolución del número de HARINAS DE MAÍZ producidas, comercializadas y distribuidas por GRUMA durante dos mil doce a dos mil veintidós. Se observa que, si bien ha habido fluctuaciones en el número total de harinas ofrecidas, GRUMA ha mantenido una oferta consistentemente diversa, con un máximo de [redacted] tipos de HARINA en dos mil dieciocho. Es notable cómo la HARINERA ha ajustado su portafolio a lo largo del tiempo, incrementando la oferta en categorías como '[redacted]' mientras ha reducido la variedad en las categorías [redacted]

Gráfica 37 Número de HARINAS DE MAÍZ producidas, comercializadas y distribuidas por GRUMA, por categoría para el periodo 2012 a 2022.[811]



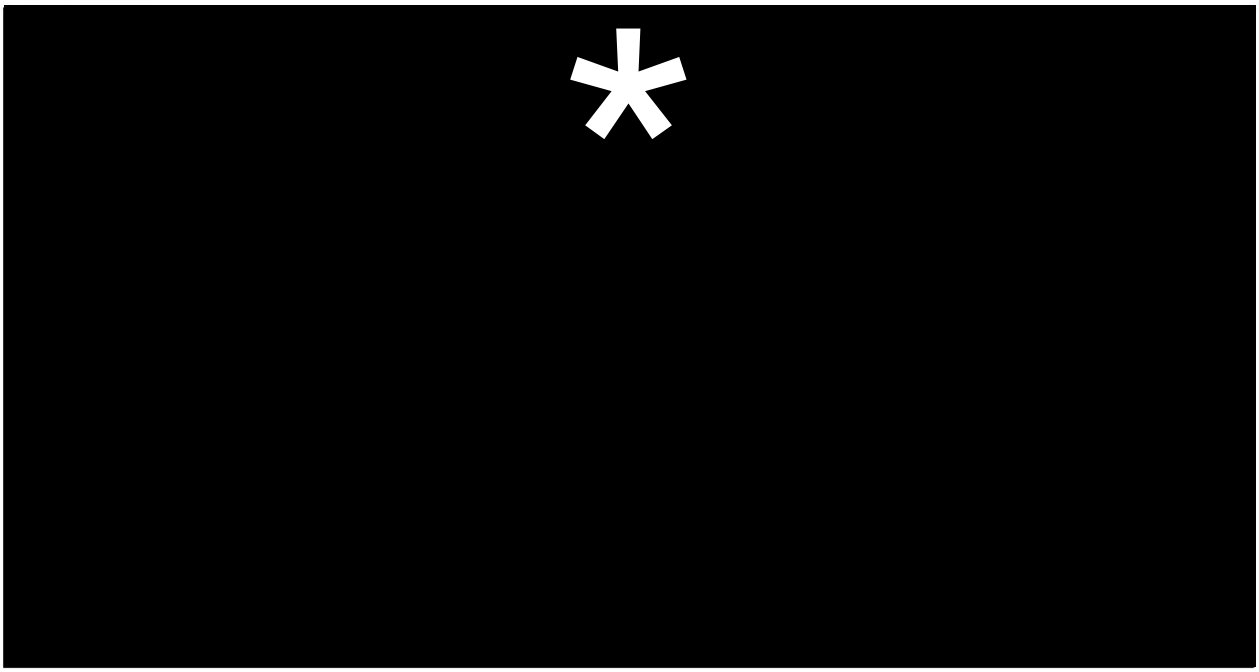
La diferenciación de productos de GRUMA va más allá de la mera variedad numérica. Como se evidencia en la ***Tabla 46***, las distintas categorías de HARINA DE MAÍZ presentan diferencias significativas en propiedades, rendimiento y desempeño en la elaboración de tortillas. Por ejemplo, la harina "[redacted]" (categoría [redacted] ofrece el mayor rendimiento y produce tortillas más resistentes, mientras que otras variedades se destacan por características como flexibilidad o vida útil prolongada.

Tabla 46 Comparativo entre las diferentes categorías de HARINA DE MAÍZ producida, comercializada y distribuida por GRUMA.[812]



[811] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26 "*Catálogo de harinas*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

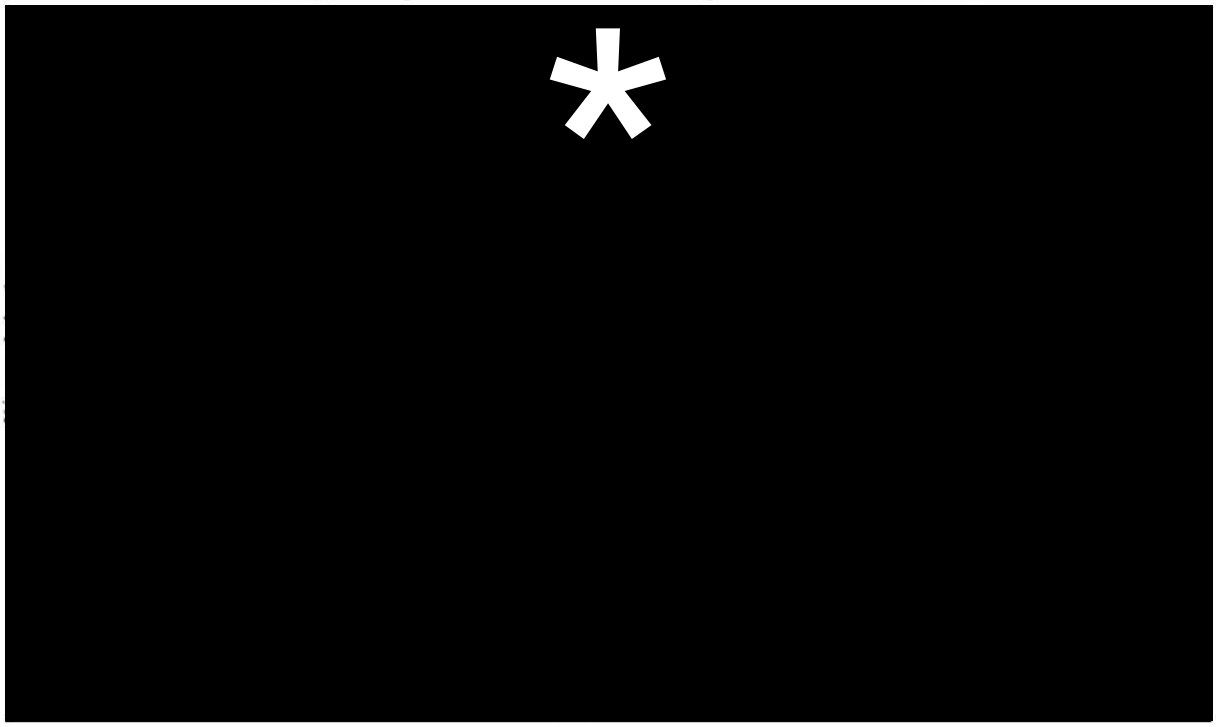
[812] Elaboración propia de conformidad con la información contenida en folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta electrónica denominada "*PUNTO 41*", archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*".



Por su parte, como se observa en la ***Gráfica 38***, MINSA también ha demostrado una capacidad significativa para diferenciar sus productos, comparable a la de GRUMA. MINSA ofrece una amplia gama de HARINAS DE MAÍZ, con * variedades en su catálogo para dos mil veintidós, lo que representa un aumento notable desde las * s variedades ofrecidas en dos mil doce. Esta diversificación refleja la capacidad de MINSA para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y preferencias regionales.

La HARINERA ha mostrado una tendencia creciente en su oferta de productos, particularmente en los años más recientes, lo que indica una estrategia activa de diferenciación y expansión de su portafolio. Aunque hubo fluctuaciones en algunos años, como en dos mil diecisiete cuando el número de harinas bajó a *, MINSA ha mantenido una trayectoria general de crecimiento en su variedad de productos, demostrando su capacidad para competir efectivamente en el mercado de harinas diferenciadas.

Gráfica 38 Número de HARINAS DE MAÍZ producidas, comercializadas y distribuidas por MINSA, a granel para IMYT durante el periodo de 2012-2022.[813]



Además de la diversificación en tipos de HARINA DE MAÍZ, tanto GRUMA como MINSA han implementado estrategias sofisticadas de diferenciación de marcas, permitiéndoles atender a diversos segmentos del mercado y responder a diferentes necesidades de los consumidores.

GRUMA, en su búsqueda de ofrecer [redacted],[814] no solo produce una amplia gama de HARINAS DE MAÍZ con diferentes propiedades, sino que también las comercializa bajo distintas marcas. Un ejemplo claro de esta estrategia se observa en la comparación entre las harinas "[redacted] Esta diferenciación de marcas permite a GRUMA atender a diferentes segmentos del mercado, incluso cuando las propiedades del producto son similares.

GRUMA, con sus marcas MASECA y AGROINSA, puede segmentar eficazmente sus consumidores y capturar una mayor cuota de clientes IMYT. [redacted]

[813] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26 "*Catálogo de harinas*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[814] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", subcarpeta "*ANEXO Planes*".

[redacted].[815] Esta estrategia multimarca permite a GRUMA maximizar sus beneficios al atender diferentes niveles de disposición a pagar dentro del mismo mercado. Al hacerlo, GRUMA no solo amplía su base de clientes, sino que también presiona a los competidores que buscan producir, comercializar y distribuir HARINAS más accesibles en precio.

Por su parte, MINSA también ha desarrollado una estrategia de diferenciación de marcas. La empresa ofrece HARINAS bajo tres marcas principales: "*Minsa*", "*Campo Fino*" y "*Cosecha Especial desde 1949*",[816] cada una dirigida a diferentes segmentos del mercado y con características distintivas:

Por ejemplo, la marca "*Cosecha Especial desde 1949*" es la opción con mayor rendimiento a masa en comparación con las otras marcas. La marca "*Minsa*" se caracteriza por [redacted].[817]

La marca "*Campo Fino*" [redacted].[818] En este sentido, MINSA manifestó que "*Campo Fino*" [redacted].[819]

4.2.4.2 Variedad de productos por HARINERA en los MERCADOS RELEVANTES.

Con base en la información recabada durante la investigación, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que las demás HARINERAS no cuentan con una capacidad similar a la de GRUMA y MINSA para producir varios tipos de HARINA DE MAÍZ. Esta diferencia es sustancial y refleja la fortaleza de GRUMA y MINSA en términos de diversificación de productos.

Incluso MACSA, que destaca entre el resto de las HARINERAS por su mayor variedad, solo alcanza a producir aproximadamente el [redacted] de los tipos de harina que ofrecen GRUMA o MINSA en promedio. Este contraste subraya la magnitud de la brecha en términos de capacidad de diferenciación de productos entre los líderes del mercado y el resto de los competidores.

Un aspecto notable es que muy pocas de estas HARINERAS aumentan significativamente su número de harinas a lo largo del tiempo. Esta tendencia sugiere posibles limitaciones en recursos, tecnología o estrategia que les impiden expandir su oferta de productos de manera sustancial.

---

[815] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", subcarpeta "*ANEXO Planes*".
[816] Folio 5530 EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo XX. Minsa y Minsa Comercial*", contenido en la carpeta "*XX*".
[817] Ídem.
[818] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 11*"., contenido en la carpeta "*11*".
[819] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*08 Lanzamiento al mercado. Campo Fino*", contenido en la carpeta "*11*", subcarpetas "*Anexo 11. Minsa y Minsa Comercial*" y "*08 Lanzamiento al mercado. Campo Fino*".

A continuación, en la ***Tabla 47*** se presenta la información recabada durante la investigación respecto a las HARINAS DE MAÍZ ofrecidas por diversas HARINERAS.

Tabla 47 Número de harinas a granel en catálogo para IMyT por HARINERA, 2012- 2022.[820]

HARINERA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
[redacted] *											
Total	141	143	142	146	159	159	163	171	179	183	192

Nota: No hay información completa de algunas HARINERAS para todos los años. Falta información completa para CARGILL y HARI MASA desde 2012. 2/Se muestran las harinas que ofrecía MAS HARINA antes de tener su planta de producción, es decir, cuando mandaba a maquilar la Harina que comercializaba. 3/ No hay información de los catálogos de MAIXICO, PANAMERICANA, MAXIMASA y MI MASITA.

De la tabla anterior, se concluye que MACSA destaca como la HARINERA con mayor variedad de productos entre las analizadas, y pasó de ofrecer [redacted] * tipos en dos mil doce a [redacted] * en dos mil veintidós. Aunque este crecimiento es notable, sigue siendo significativamente menor que la variedad ofrecida por GRUMA y MINSA.

CARGILL, HARI MASA y BLANCAS han mantenido una producción estable de variedades de HARINA DE MAÍZ durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. Por su parte, los nuevos entrantes como OMALLI, SAN BLAS, CMG y MASA HARINA han mostrado un ligero aumento en su oferta, aunque su variedad sigue siendo limitada.

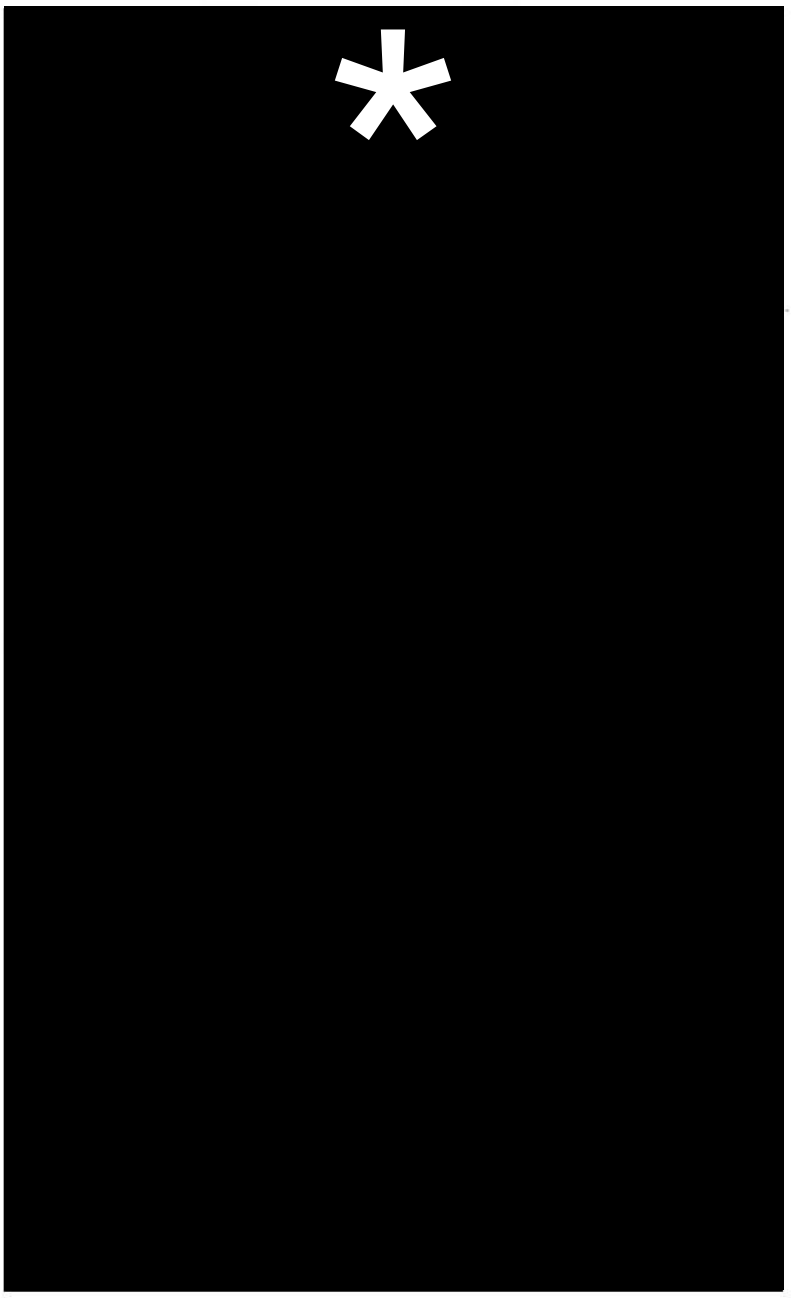
[820] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26** ***"Catálogo de harinas"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Ahora bien, contrario a lo que se podría inferir de los catálogos, los datos de ventas reales muestran que GRUMA generalmente ofrece una mayor variedad de tipos de harina que MINSA en la mayoría de los MERCADOS RELEVANTES y años analizados. Específicamente, del análisis de la ***Gráfica 39***, se observa que, en el MRG-01, GRUMA ofreció más tipos de harina que MINSA en 9 (nueve) de los 11 (once) años analizados. En el MRG-02, GRUMA superó a MINSA en 8 (ocho) de los 11 (once) años (ignorando el dato anómalo de MINSA en dos mil veintidós). En el MRG-03, GRUMA ofreció más variedad en todos los años analizados. En el MRG-04, GRUMA tuvo más tipos de harina en 7 (siete) de los 11 (once) años. En el MRG-05, GRUMA superó a MINSA en 8 (ocho) de los 11 (once) años. En el MRG-06, la situación es más equilibrada, con GRUMA ofreciendo más variedad en 6 (seis) de los 11 (once) años. En el MRG-07, GRUMA superó a MINSA en 6 (seis) de los 11 (once) años. En el MRG-08, GRUMA ofreció más tipos de harina en 9 (nueve) de los 11 (once) años.

Estos datos sugieren que GRUMA ha sido generalmente más exitosa que MINSA en su estrategia de diferenciación de productos a través de la oferta de una mayor variedad de tipos de harina.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 39 Tipos de HARINA vendidas por año por HARINERA en los diferentes MERCADOS RELEVANTES.[821]



[821] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.27** "***Tipos de Harina vendidas por Harinera***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Asimismo, la dinámica de diferenciación a lo largo del tiempo muestra que tanto GRUMA como MINSA están constantemente ajustando su oferta de tipos de HARINA DE MAÍZ en los diferentes MRG año tras año. A pesar de su posición dominante, GRUMA no se mantiene estática en su oferta de productos, lo que indica que la HARINERA percibe un beneficio competitivo en ajustar constantemente su cartera de productos.

Además, también se observa una adaptación a las particularidades de cada MERCADO RELEVANTE. Las variaciones en el número de tipos de HARINA DE MAÍZ entre diferentes MRG sugieren que ambas empresas están adaptando su oferta a las condiciones específicas de cada mercado geográfico.

En este sentido, se observa una respuesta competitiva en los MERCADOS RELEVANTES. Los cambios en el número de tipos de harina ofrecidos por una HARINERA a menudo son seguidos por ajustes similares en la otra, lo que sugiere una dinámica competitiva activa en términos de diferenciación de productos, al menos entre GRUMA y MINSA.

Estos patrones de comportamiento sugieren que GRUMA, a pesar de su posición dominante, reconoce la importancia de mantener una oferta de productos dinámica y diversificada. En este sentido, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que los datos indican que GRUMA está utilizando estratégicamente la diferenciación de productos como una herramienta para fortalecer la lealtad de sus clientes en todos los MRG. Esta estrategia le permite a GRUMA anticiparse y satisfacer las cambiantes necesidades de sus consumidores, creando así barreras de entrada o expansión y dificultando que otras HARINERAS puedan ganar participación en los MERCADOS RELEVANTES.

Al mantener una cartera de productos en constante evolución y adaptación a las condiciones específicas de cada mercado geográfico, GRUMA busca preservar su posición de liderazgo. Esta táctica no solo le permite atender eficazmente a diversos segmentos del mercado, sino que también limita las oportunidades de crecimiento para sus competidores. La capacidad de GRUMA para ajustar rápidamente su oferta en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado y a las acciones de sus competidores refuerza su ventaja competitiva y consolida su poder.

4.2.4.3 Costos y desafíos de la diferenciación de productos

Estos costos se manifiestan principalmente en la necesidad de realizar ajustes frecuentes en los procesos de producción. Como ha señalado GRUMA, la elaboración de diferentes tipos de harina requiere modificaciones en las fórmulas, lo que a menudo resulta en la disminución o incluso la detención temporal de la producción en algunas plantas.

Las variaciones en las fórmulas dan lugar a HARINAS con propiedades distintas, que se diferencian en color, granulometría, textura, rendimiento y desempeño en la elaboración de tortillas. Por ejemplo, las HARINAS extra finas caracterizadas por [redacted], requieren procesos de producción [redacted].[822] Según GRUMA, estas harinas demandan

[822] Folio 8823 del EXPEDIENTE.

[redacted].

La **Tabla 48** contiene indicadores clave sobre los costos y eficiencias de las diversas HARINAS que GRUMA produce, comercializa y distribuye en los MERCADOS RELEVANTES. Los datos revelan que las harinas extra finas destacan por [redacted]. Específicamente, estas harinas muestran los valores más elevados en una escala donde [redacted] representa el nivel máximo de intensidad del proceso de producción: un tiempo de cocimiento de [redacted] una merma por cal para nixtamalización también de [redacted] una extracción de partículas oscuras de [redacted] y un tiempo de reposo del nixtamal igualmente de [redacted][823]

En contraste, las harinas clásicas, con un perfil de [redacted], como se evidencia en sus valores [redacted] en la misma tabla, [redacted] respectivamente.

Tabla 48 Diferencias entre los procesos de producción de las harinas producidas, comercializadas y distribuidas por GRUMA.[824]

Categorías de Harinas	Tiempo de cocimiento	Merma por cal para nixtamalización	Extracción de partículas oscuras	Tiempo de reposo de nixtamal	Capacidad de molienda	Velocidad de cernido
	Nivel máximo posible = 10				Nivel de eficiencia máxima = 100%	
[redacted]						

Estas diferencias en los procesos productivos se traducen directamente en costos variables para las HARINERAS. Las HARINAS extra finas, por ejemplo, [redacted].[825] Además, [redacted], lo que incrementa el costo por unidad producida. Por otro lado, aunque las HARINAS clásicas [redacted] puede implicar un menor valor percibido por los clientes, [redacted].

La eficiencia en la producción también varía significativamente entre los diferentes tipos de HARINA. Las HARINAS extra finas, [redacted]. Esto se refleja en la ***Tabla 48*** capacidad de molienda y la velocidad de cernido para las HARINAS extra finas es solo del [redacted] en

[823] Folio 8823 del EXPEDIENTE.
[824] Ídem.
[825] Ídem.

comparación con el * de las HARINAS clásicas. Esta reducción en la eficiencia productiva tiene un impacto directo en los costos operativos de las plantas de producción de HARINA DE MAÍZ, ya que se produce menos volumen en el mismo tiempo de operación. En contraste, las HARINAS clásicas * *, lo que podría compensar parcialmente su menor valor percibido en el mercado.

Estos costos diferenciales en la producción presentan un dilema estratégico para las HARINERAS. Por un lado, la producción de HARINAS más especializadas y de mayor calidad percibida, como las extrafinas, implica mayores costos, pero también la posibilidad de obtener mejores márgenes. Por otro lado, las HARINAS más básicas, aunque menos costosas de producir, podrían generar menores márgenes, pero permitir un mayor volumen de ventas. La capacidad de una HARINERA para equilibrar estos factores y optimizar su cartera de productos es crucial para su competitividad en el mercado.

En última instancia, la habilidad para manejar eficientemente estos costos diferenciales de producción se convierte en una ventaja competitiva significativa. Las empresas con mayor capacidad financiera y operativa, como GRUMA, están mejor posicionadas para absorber estos costos y mantener una oferta diversificada.

Adicionalmente, como se observa en la ***Tabla 49***, la capacidad instalada de GRUMA ha experimentado cambios significativos a lo largo del periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, reflejando los ajustes necesarios para la producción de HARINAS diferenciadas.

Tabla 49 Capacidad instalada en TM anuales de GRUMA por año, 2012- 2022 [826]

*

Nota: la suma de la capacidad incluye las 17 (diecisiete) plantas operando y la planta de Celaya, Guanajuato que no está en operación.

GRUMA explicó que esta disminución en la capacidad de producción de sus plantas se debió a que * [827] Además, GRUMA reconoció como una de sus principales debilidades ' * [828].

Por su parte, MINSA también ha experimentado desafíos similares. JUAN CARLOS MORENO afirmó que * *

[826] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26 "*Catálogo de harinas*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[827] Folio 5253 del EXPEDIENTE.
[828] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", subcarpeta "*ANEXO Planes*".

[redacted][830]

La magnitud de estos ajustes se hace evidente al considerar que la reducción de [redacted] TM anuales en la capacidad instalada de GRUMA entre dos mil doce y dos mil veintidós representa:[831]

- [redacted] veces la producción anual de MAS HARINA
- [redacted] la producción anual de CARGILL
- [redacted] la producción anual de HARI MASA
- [redacted] veces la producción anual de MINSA

Estas cifras ilustran el impacto significativo que tienen estos ajustes en la producción y cómo una HARINERA grande está mejor posicionadas para absorber estos costos.

Para las HARINERAS más pequeñas, estos desafíos pueden ser aún más pronunciados. JUAN RAMÓN HERNAÍZ de MAXIMASA indicó que [redacted][832] Esto sugiere que, para las empresas más pequeñas, con recursos más limitados, la capacidad de diversificar su producción puede estar significativamente restringida.

Además de los desafíos operativos, la diferenciación de productos también requiere una inversión significativa en conocimiento técnico y experiencia. GRUMA, como líder del mercado, [redacted][834]

GRUMA manifestó que sus esfuerzos de investigación y desarrollo están dirigidos principalmente a mejorar la eficiencia de procesos y equipos para la fabricación de HARINA DE MAÍZ y tortillas.[835] La HARINERA señala que estas inversiones [redacted].[836] Estas declaraciones subrayan la importancia que GRUMA otorga a la

[829] Folio 9135 del EXPEDIENTE.
[830] Ídem.
[831] Para los cálculos se dividió la capacidad que redujo GRUMA entre la producción de cada HARINERA en dos mil veintidós: MAS HARINA produjo [redacted] TM; CARGILL produjo [redacted] TM; HARI MASA [redacted] TM; y MINSA [redacted] TM.
[832] Folio 9268 del EXPEDIENTE.
[833] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gimsa Plan de Negocios a 5 Años*", contenido en la carpeta "*PUNTO 11*", subcarpeta "*ANEXO Planes*".
[834] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Carpeta electrónica denominada "*PUNTO 80*", archivo electrónico denominado "*ANEXO 80*".
[835] Ídem.
[836] Ídem.

oferta de una amplia gama de productos y su disposición a invertir recursos significativos para lograrlo.

Esta capacidad de invertir en investigación y desarrollo representa otra ventaja competitiva significativa para las HARINERAS más grandes de los MERCADOS RELEVANTES. Les permite no solo adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, sino también innovar y crear nuevos productos, reforzando aún más su posición dominante. Para las HARINERAS más pequeñas, igualar este nivel de inversión en investigación y desarrollo puede resultar prohibitivamente costoso, lo que amplía aún más las brechas en los MERCADOS RELEVANTES.[837]

4.2.4.4 Impacto de la diversidad de HARINAS DE MAÍZ en sus precios

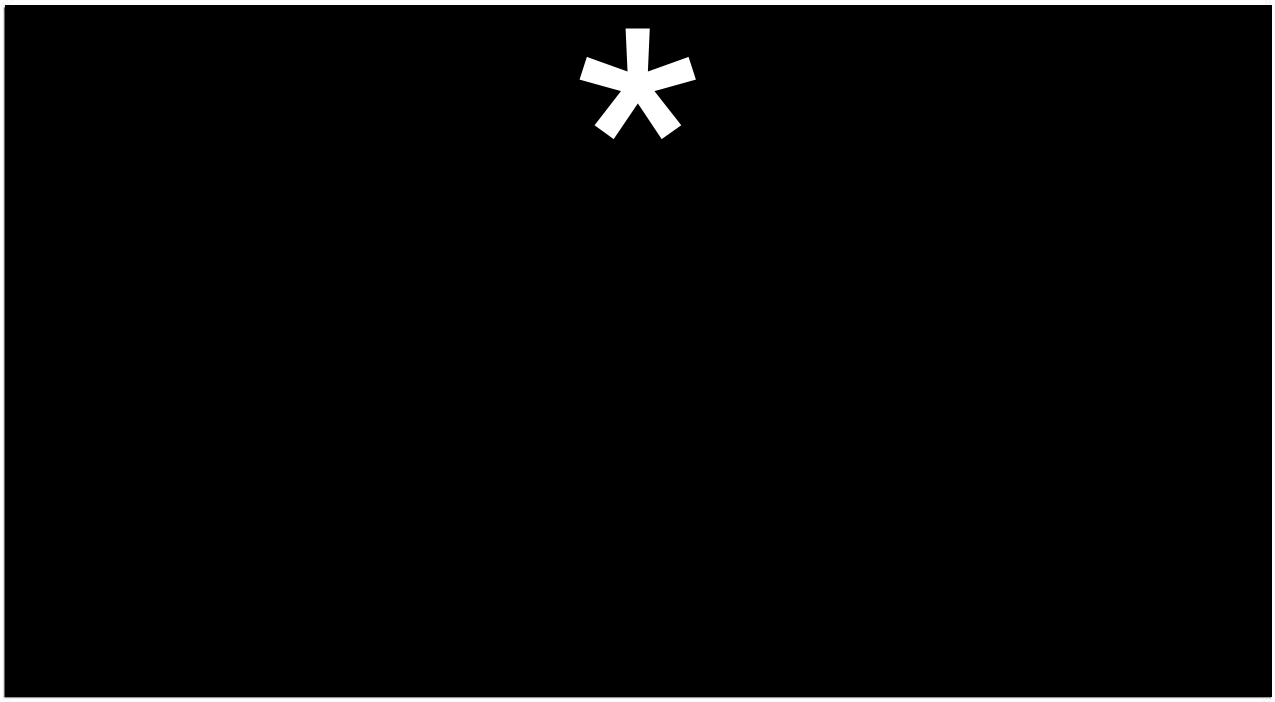
En la medida que las HARINERAS diferencian sus HARINAS pueden manejar diferentes precios. Lo anterior, tiene una lógica estratégica y de mercado, pues, al ofrecer diferentes HARINAS, las empresas pueden atraer distintos segmentos de clientes con diferentes disposiciones a pagar. Esto les permite a las HARINERAS maximizar los ingresos al capturar consumidores que están dispuestos a pagar más por características adicionales o exclusivas (discriminación de precios). Algunos consumidores están dispuestos a pagar más por características premium, mientras que otros prefieren opciones más económicas.

Como se mostró anteriormente, GRUMA ofrece diferentes categorías de HARINAS, las cuales tienen diferentes precios como se muestra en la ***Gráfica 40***. Por una parte, se observa que las HARINAS [redacted] son las que tienen precios más variables: desde menos de $[redacted] por TM hasta más de [redacted] por TM. El precio de estas HARINAS es muy variable, pues están hechas con diferentes variedades de maíces y/o aditivos con el fin de atender necesidades específicas de los clientes. Por otra parte, las HARINAS "[redacted]" tienen precios altos al ser las HARINAS menos eficientes en el proceso de producción como se mencionó anteriormente. Sin embargo, dentro de esta misma categoría también se observan HARINAS con precios bajos, incluso con precios similares a las HARINAS [redacted] que son más fáciles de producir. Lo anterior muestra que GRUMA ofrece HARINAS con distintas variedades de precio dentro de la misma categoría de HARINA. Es decir, tiene la capacidad de ofrecer diferentes calidades dentro de una misma categoría.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[837] En su reporte anual de dos mil veintitrés, GRUMA señaló: "*Nosotros llevamos a cabo nuestra propia investigación y desarrollo de tecnología para la molienda de maíz y producción de tortilla, así como toda la ingeniería, diseño de plantas y construcción principalmente a través de INTESA. Invertimos U.S.$8 millones, U.S.$10 millones y U.S.$14 millones en investigación y desarrollo en los años terminados el 31 de diciembre de 2021, 2022 y 2023, respectivamente.*" Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*", página cincuenta y tres.

Gráfica 40 Precios de HARINA DE MAÍZ de GRUMA por categoría a granel para IMyT, 2022.[838]

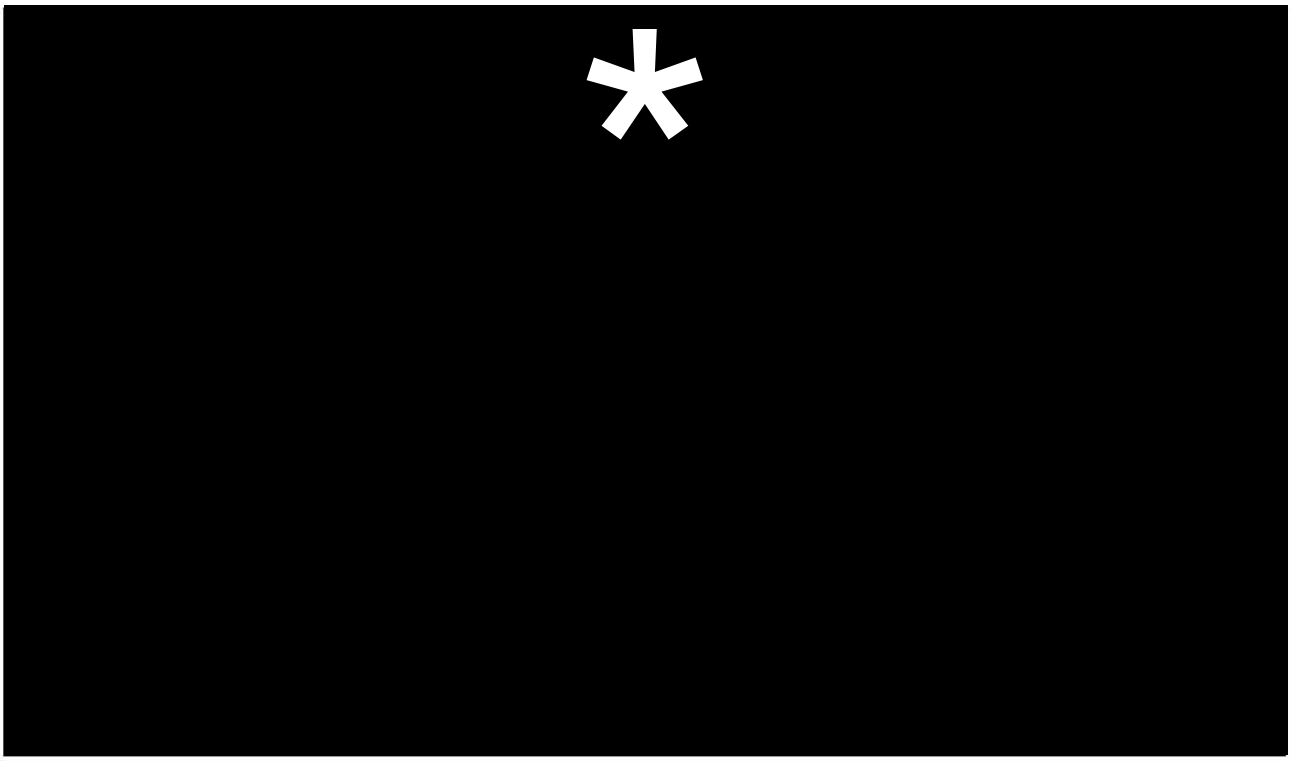


Por otra parte, GRUMA señaló que ofrece HARINAS con menores precios bajo la marca AGROINSA. En ese sentido, en la siguiente gráfica se observa que los precios de las HARINAS AGROINSA son más económicos que los de la marca "*Nixtamasa*" y, sobre todo, más bajos que los de la marca MASECA. Esta discriminación de precios le permite a GRUMA capturar más clientes de diferentes segmentos al ofrecer marcas de productos que se ajustan a diferentes necesidades, preferencias y disposiciones a pagar. GRUMA ha creado marcas más económicas que pueden ayudarle a que la marca MASECA sea percibida de mejor calidad. Esto puede llevar a los consumidores a estar dispuestos a pagar más por esta marca; fidelizarse y ser menos sensibles al precio.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[838] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26 "*Catálogo de harinas*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 41 Precios de HARINA DE MAÍZ de GRUMA por marca a granel para IMYT, 2022[839]

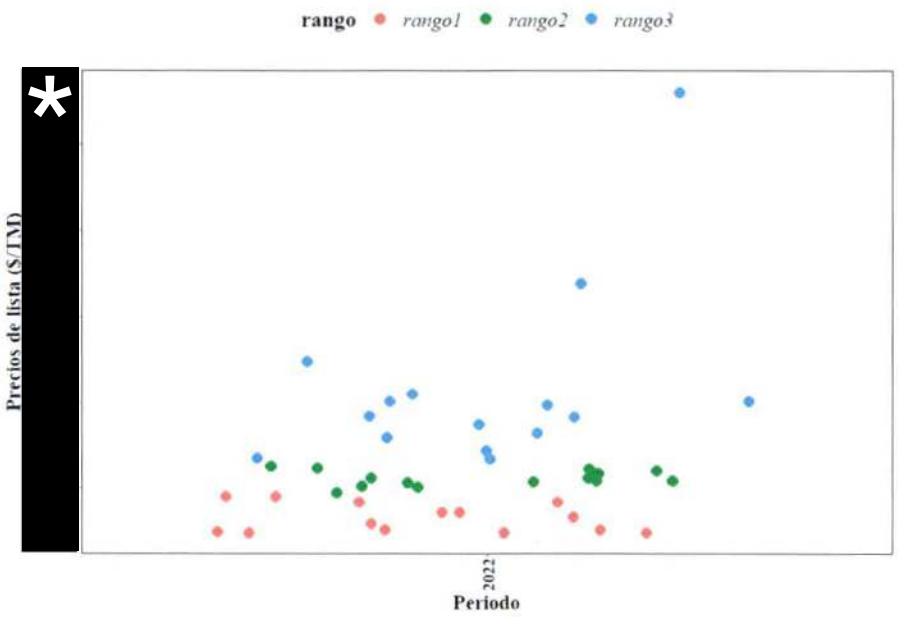


Al agrupar las HARINAS de GRUMA en 3 (tres) rangos, por su nivel de precio, como se muestra en la ***Gráfica 42***, se observa que una tercera parte de las HARINAS para IMYT tienen un precio entre [redacted] (rango 1); otra tercera parte tiene precios de entre [redacted] (rango 2); y la última tercera parte tiene precios de entre [redacted] por TM (rango 3). Esto quiere decir que dentro de la gama de HARINAS de precios más altos (rango 3) los clientes tienen la posibilidad de elegir entre comprar una HARINA de [redacted] más barata. Mientras que la variación entre los otros rangos de precios es [redacted]

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[839] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.26 "*Catálogo de harinas*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 42 Precios de HARINA DE MAÍZ de GRUMA por rango de precios, 2022.[840]



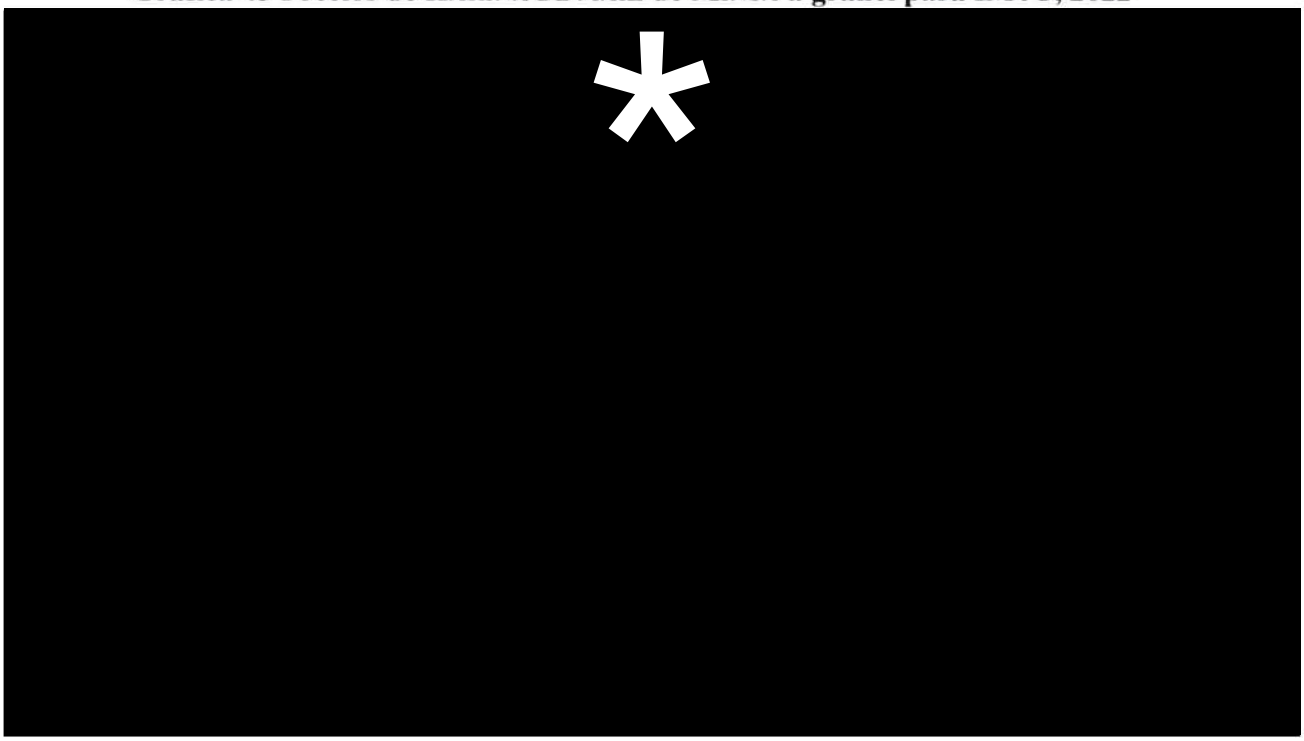
Nota: De las [redacted]*HARINAS que tenía en su catálogo en dos mil veintidós, GRUMA solo presentó precios para [redacted]*HARINAS.

Respecto a MINSA, esta empresa señaló que las HARINAS que venden para tortilla son HARINAS de partículas finas que requieren mayor grado de cocción. Como se mostró anteriormente, MINSA contaba con una gama de [redacted]* HARINAS para tortilla en dos mil veintidós, para las cuales se observan sus precios en la ***Gráfica 43***. En ese sentido, se observa que en dos mil veintidós hay una variación de precios entre ellas, toda vez que los precios oscilaron desde [redacted]* por TM hasta [redacted]* por TM.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[840] Ídem.

Gráfica 43 Precios de HARINA DE MAÍZ de MINSA a granel para IMYT, 2022[841]

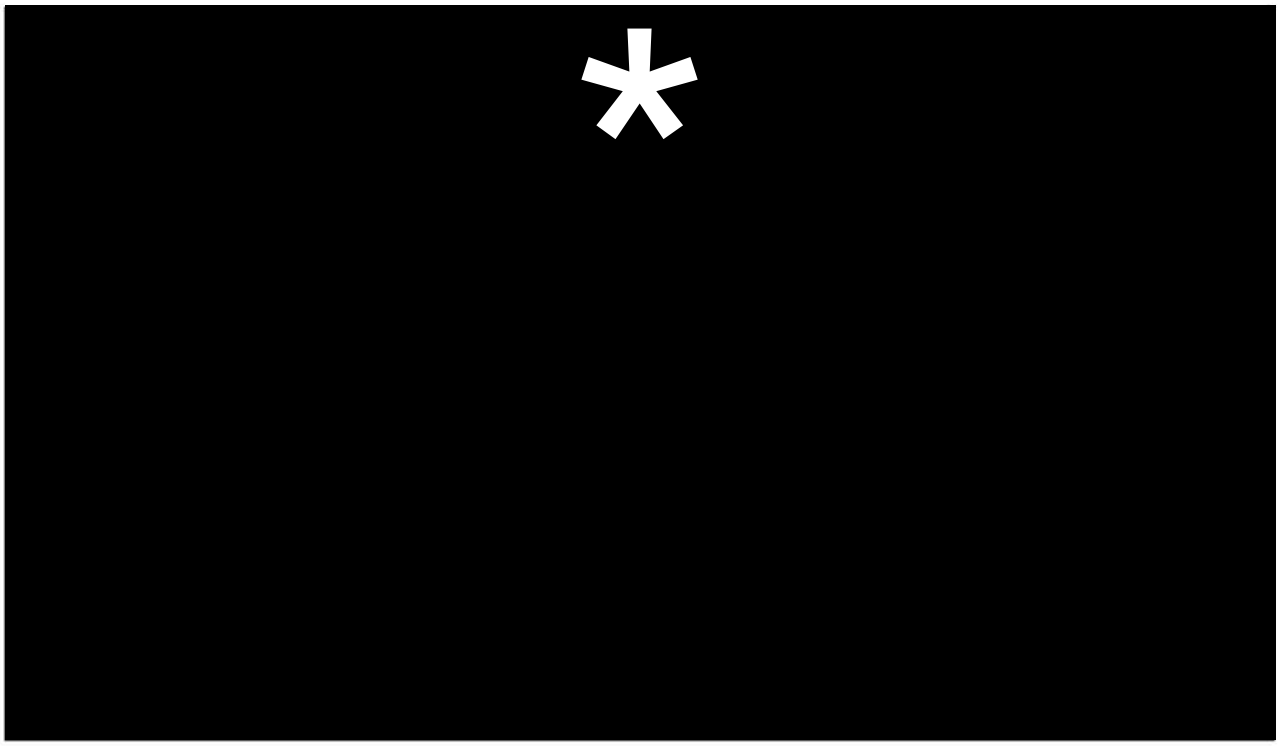


En relación con la marca, MINSA señaló que ofrece HARINAS más económicas bajo la marca de "*Campo Fino.*" En ese sentido, en la **Gráfica *44*** se observa que efectivamente los precios de las HARINAS de marca "*Campo Fino*" son más baratas que las de la marca "*Cosecha Especial*" y que la marca "*Minsa*". Adicionalmente, mediante las HARINAS de marca "*Molinera*" se busca captar clientes que prefieran MASA DE MAÍZ, por lo tanto, los precios de estas HARINAS también son de los más bajos. Al igual que GRUMA, MINSA posiciona diferentes tipos de HARINA bajo distintas marcas para atraer a distintos segmentos de consumidores y de esta forma puede ajustar los precios según la percepción de valor asociada a cada marca.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[841] Ídem.

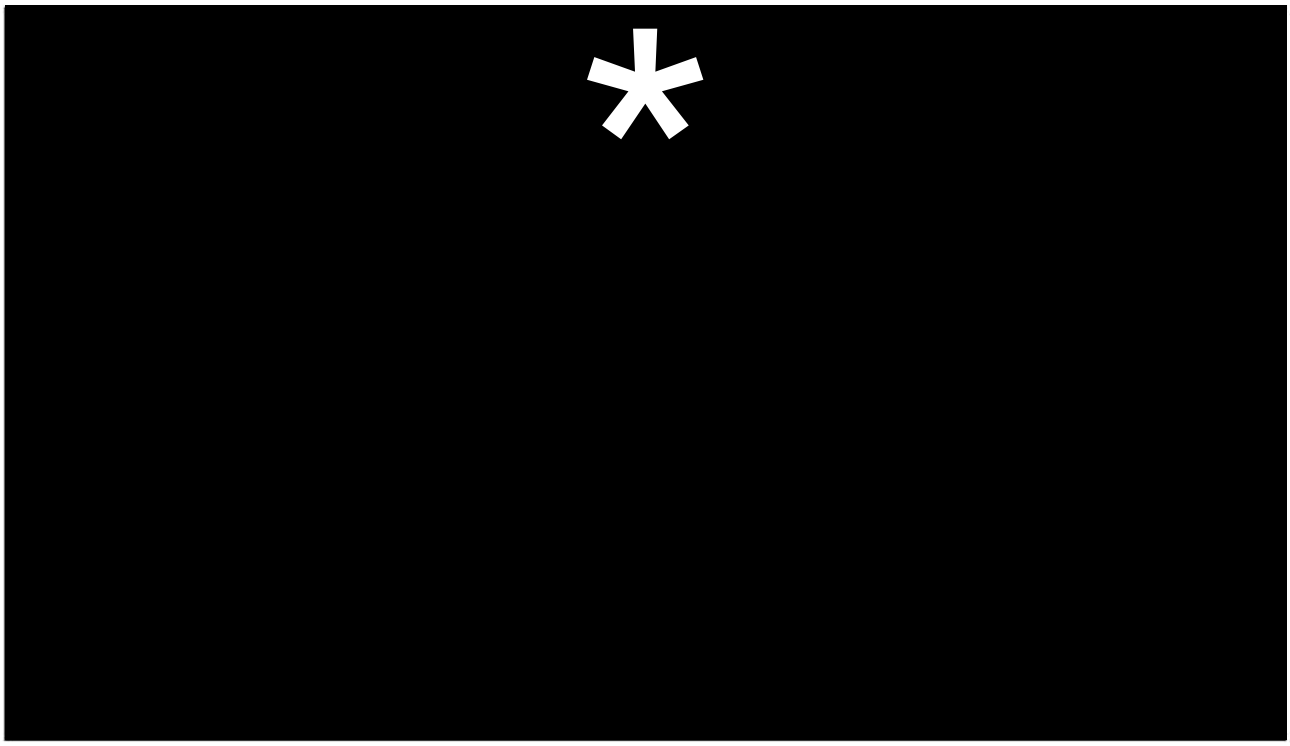
Gráfica 44 Precios de HARINA DE MAÍZ de MINSA por marca para IMYT, 2022[842]



Al agrupar las HARINAS de MINSA en 3 (tres) rangos por su nivel de precio como se muestra en la ***Gráfica 45***, se observa que una tercera parte de las HARINAS para IMYT tiene un precio entre [redacted] (rango 1); otra tercera parte tiene precios entre [redacted] (rango 2); y la última tercera parte tiene precios de entre [redacted] por TM (rango 3). Esto quiere decir que, dentro de la gama, de HARINAS de precios más altos (rango 3), los clientes tienen la posibilidad de elegir entre comprar una HARINA de [redacted] más económica, es decir, la variación de precios en este rango de HARINAS no es tan alto. Mientras que la variación entre las HARINAS de rango bajo la variación de precios es mayor [redacted]; y en el rango intermedio es de [redacted] por TM.

[842] Ídem.

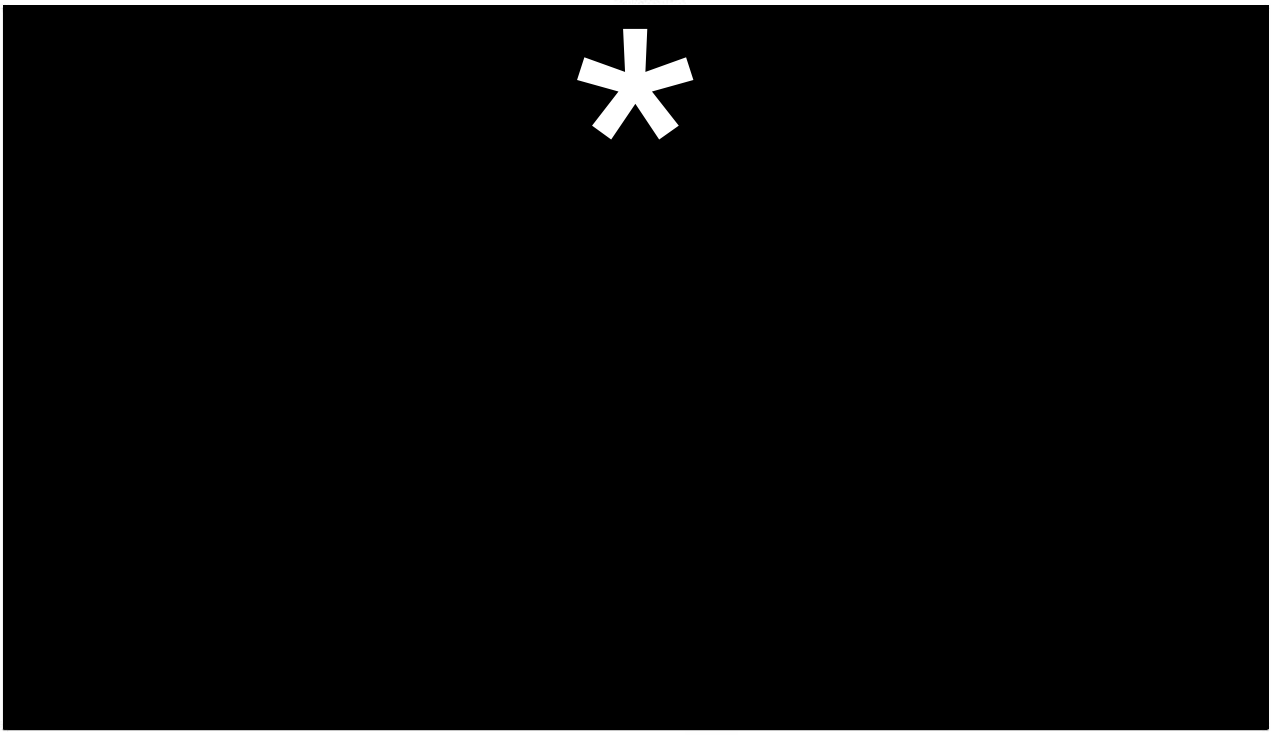
Gráfica 45 Precios de HARINA DE MAÍZ de MINSA por rango de precios, 2022.[843]



En la siguiente gráfica se observa que las HARINERAS que ofrecen diferentes tipos de HARINAS pueden ofrecer distintas variaciones de precios con el fin de atraer a distintos segmentos de cliente con diferentes disposiciones a pagar, y llenar nichos de mercado. Por ejemplo, si se compara la distribución de precios entre GRUMA y BLANCAS, que ofrecen * y * tipos de HARINAS, respectivamente, se observa que la posibilidad de GRUMA de ofrecer distintos precios es mayor y, por lo tanto, la posibilidad de atraer distintos segmentos de clientes igualmente es mayor. Por su parte, BLANCAS solo puede ofrecer una variedad de HARINA de * N) u otra de *; mientras que GRUMA puede ofrecer * variedades de HARINAS desde * Lo mismo pasa con MINSA quien puede ofrecer * variedades de HARINA desde *. Por otra parte, MAS HARINA que ofrece solo * de HARINAS tiene precios entre $* por TM; esto es, la elección de precios es reducida para sus consumidores. Mientras que HARI MASA con * variedades de HARINA no tiene productos de gama media, como sí las tienen GRUMA y MINSA.

[843] Ídem.

Gráfica 46 Distribución de precios de lista de HARINAS DE MAÍZ para IMyT por HARINERA, 2022[844]



Por lo tanto, se observa que GRUMA, con * HARINAS, y MINSA con * HARINAS tienen la posibilidad de ofrecer más variabilidad de precios que les permita atraer a distintos segmentos de clientes con diferentes disposiciones a pagar. Mientras que las HARINERAS de menor tamaño que cuentan con un catálogo limitado solo pueden ofrecer algunos precios de forma limitada y solo para algunos segmentos de consumidores.

MASECA y AGROINSA

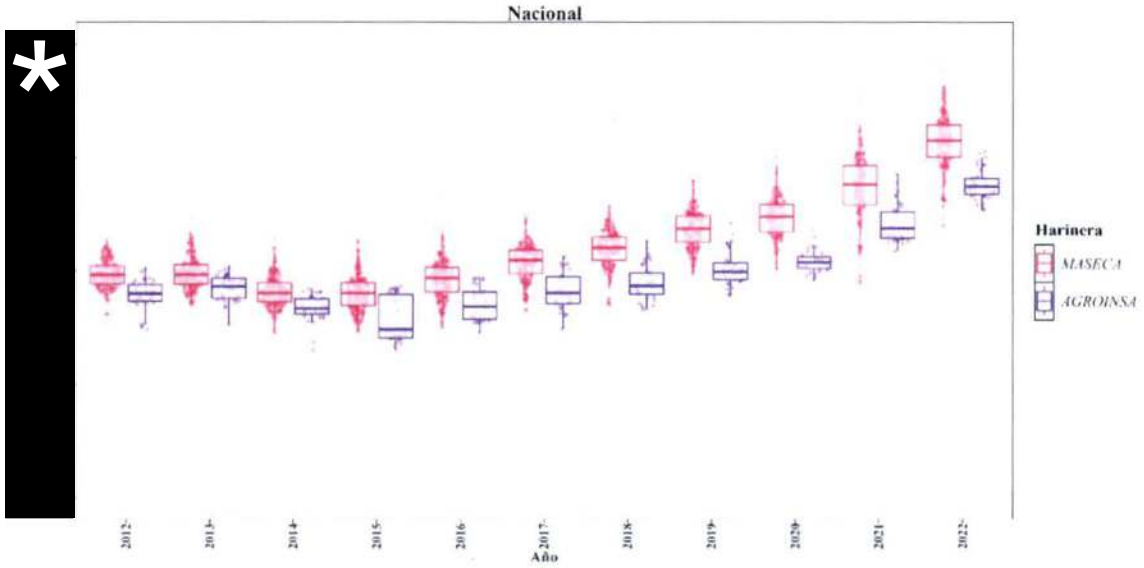
Si bien GRUMA ofrece una amplia gama de tipos de HARINA DE MAÍZ, una de las diferencias esenciales entre ellas es la que establece las dos principales marcas de GRUMA: MASECA y AGROINSA. GRUMA *[845] GRUMA, por un lado, comercializa la marca MASECA, la cual de acuerdo con JUAN ANTONIO GONZÁLEZ *.[846] Mientras que AGROINSA es *

[844] Ídem.
[845] Folio 9324 del EXPEDIENTE.
[846] Folio 9323 del EXPEDIENTE.

[redacted].[847] Las diferencias entre estas marcas se abordan en la sección "***Reputación y confianza en la marca***".

La estrategia de comercialización tiene un componente de diferenciación de precios para estas dos marcas. En particular, MASECA presenta niveles de precios mayores a los de AGROINSA para todo el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. La siguiente gráfica muestra las diferencias en los precios cobrados para estas marcas de GRUMA.

Gráfica 47 Precios de las marcas de HARINA DE MAÍZ de GRUMA[848]



Nota: 1/La gráfica muestra la distribución de los precios de las dos marcas de harina agrupadas por año para las ventas de todo el país. Se incluye un *boxplot* con el percentil 25 (veinticinco) y 75 (setenta y cinco) así como la mediana de la distribución para cada periodo y marca.

Durante todo el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós puede observarse que, en efecto, MASECA presenta niveles de precios mayores a los de AGROINSA. Adicionalmente, a partir de dos mil quince, la brecha existente entre los precios de estas dos marcas se amplió.

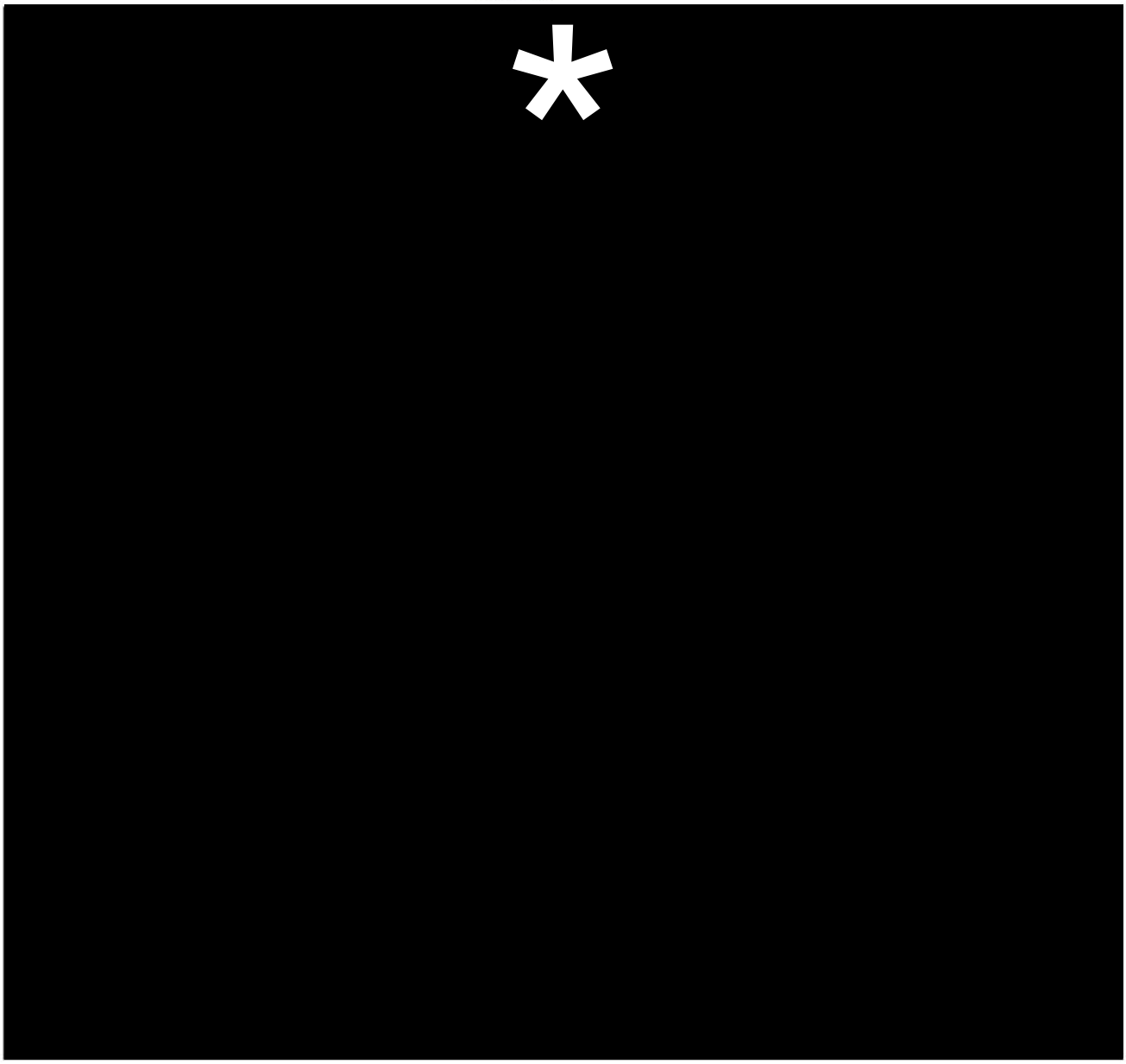
En correlación con lo anterior, la ***Gráfica 48*** muestra las ventas por MRG de las marcas de GRUMA. En ella se observa que el volumen de ventas a clientes que sólo compran la marca MASECA, ha disminuido a lo largo del periodo de dos mil doce a dos mil veintidós para los MRG 01, MRG 02, MRG 03 y MRG 04; en menor medida también se observa una disminución en el MRG 05. Por otro lado, se observa un comportamiento muy estable a lo largo del periodo que abraca de dos mil doce al dos mil veintidós en este tipo de ventas en los MRG 06, MRG 07 y MRG 08.

---

[847] Ídem.

[848] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 "*Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 48 Volumen de ventas a clientes que compran sólo MASECA, sólo AGROINSA o ambas[849]



En contraste con lo anterior, el volumen a clientes que compran MASECA y AGROINSA tiene una tendencia creciente en la mayoría de los MRG en los últimos años del periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. Esta diferenciación en cuanto a consumidores es muy clara, ya que inclusive las

[849] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.28 "*Volumen de ventas por marca de Gruma*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARINERAS manifiestan que compiten directamente solo con una de las marcas de HARINA DE MAÍZ de GRUMA.

- JUAN CARLOS MORENO de MINSA señaló que sacaron al mercado la HARINA DE MAÍZ marca "*Campo Fino*", que es parte de nuestras [redacted]".[850] y que no han logrado [redacted].[851]
- EDUARDO RAMÍREZ señaló que "[redacted].[852]
- JOSÉ EDUARDO HUIDOBRO señaló que [redacted]".[853]

4.2.5 La necesidad de contar con concesiones, licencias, permisos o cualquier clase de autorización gubernamental, así como con derechos de uso o explotación protegidos por la legislación en materia de propiedad intelectual e industrial.[854]

Al respecto, no obra ningún elemento de convicción en el EXPEDIENTE que permita suponer que las licencias, concesiones, permisos y autorizaciones gubernamentales que deben de obtener las HARINERAS para operar en el mercado sean de difícil acceso o una barrera infranqueable a la entrada de nuevos agentes económicos. Por tanto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que se tratan de requisitos que pueden ser superados y/o cumplimentados por los AGENTES ECONÓMICOS que deseen entrar a la industria harinera. No obstante, en el apartado ***7.3 Marco jurídico*** se describirán los requisitos que necesitan cumplir las HARINERAS para operar en el mercado de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.

---

[850] Folio 9137 del EXPEDIENTE.
[851] Folio 9129 del EXPEDIENTE.
[852] Folio 9938 del EXPEDIENTE.
[853] Folio 9394 del EXPEDIENTE.
[854] El artículo 7 de las DISPOSICIONES señala que: "***ARTÍCULO 7.*** *Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes (...)* ***III.*** *La necesidad de contar con concesiones, licencias, permisos o cualquier clase de autorización gubernamental, así como con derechos de uso o explotación protegidos por la legislación en materia de propiedad intelectual e industrial (...)*".

4.2.6 La inversión en publicidad requerida para que una marca o nombre comercial adquiera una presencia de mercado que le permita competir con marcas o nombres establecidos.[855]

La inversión en publicidad y el reconocimiento de marca constituyen una barrera significativa a la entrada y expansión en el mercado de HARINA DE MAÍZ en México. En este contexto, la marca MASECA, propiedad de GRUMA, se destaca como un ejemplo notable de la importancia de la inversión en publicidad y la construcción de una sólida identidad de marca.

GRUMA, el propietario de MASECA, ha invertido significativamente en la promoción de su marca a lo largo de los años. Una de las estrategias más visibles ha sido la práctica de pintar las tortillerías con los colores y el logotipo de MASECA. Esta práctica no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también genera una asociación directa entre MASECA y las tortillerías, reforzando la percepción de calidad y confianza en la mente de los consumidores.

Además de la presencia visual en las tortillerías, GRUMA también ha invertido en publicidad a través de diversos medios, como televisión, radio, vallas publicitarias y publicidad en el punto de venta. Estas campañas publicitarias han contribuido a mantener la marca MASECA en la mente de los consumidores y han reforzado su posición como líder del mercado.

La inversión constante en publicidad y la construcción de una sólida identidad de marca han permitido a GRUMA y MASECA establecer una fuerte lealtad del consumidor y una preferencia por su producto. Los consumidores asocian la marca MASECA con calidad, consistencia y confianza, lo que dificulta que los nuevos entrantes y las marcas menos establecidas compitan eficazmente.

Para los nuevos participantes en el mercado, igualar el nivel de inversión en publicidad y el reconocimiento de marca de MASECA es un desafío significativo. Requiere recursos financieros sustanciales y un compromiso a largo plazo para construir una identidad de marca sólida y ganarse la confianza de los consumidores. Muchos nuevos entrantes carecen de la capacidad financiera para invertir en publicidad al mismo nivel que GRUMA, lo que limita su capacidad para competir y expandirse en el mercado.

Cabe destacar que MINSA, otro jugador importante en el mercado, también ha invertido en publicidad y promoción de marca, aunque en menor medida que GRUMA. Sin embargo, la mayoría de los otros participantes del mercado no han podido igualar la inversión en publicidad de GRUMA y MINSA, lo que ha consolidado aún más la posición dominante de estas dos empresas.

El mercado de la HARINA DE MAÍZ en México nació en mil novecientos cuarenta y nueve, cuando GRUMA creó en Nuevo León, la primera planta productora de HARINA DE MAÍZ del mundo.[856] Derivado de esa innovación, GRUMA nace como la empresa pionera en la producción de HARINA DE MAÍZ, transformando los patrones de consumo de maíz y de tortilla, y provocando que el país

---

[855] El artículo 7 de las DISPOSICIONES señala que: "***ARTÍCULO 7.*** *Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes:* (…) ***IV.*** *La inversión en publicidad requerida para que una marca o nombre comercial adquiera una presencia de mercado que le permita competir con marcas o nombres establecidos;* (…)".

[856] Folio 4689 del EXPEDIENTE.

comenzara con un proceso de conversión en el consumo de alimentos, desde los preparados tradicionalmente, a los fabricados industrializados.[857]

En los años 60's MASECA empieza a posicionarse como marca, tratando de que los consumidores la asocien con calidad, pero también como un producto básico de la alimentación de los mexicanos.[858] De forma similar, por lo que respecta a MINSA, se establece como HARINERA en mil novecientos noventa y tres, tras la compra de una empresa pública,[859] en donde adquirió también la marca "*Minsa*".[860] A esta le siguieron MACSA quien entró al mercado a finales de mil novecientos noventa y ocho,[861] y cuenta con la marca "*Macsa*";[862] HARI MASA que ingresó en el año dos mil,[863] y cuenta con la marca "*HARIMASA*";[864] BLANCAS que comenzó en dos mil tres,[865] y su marca se denomina "*Blancas*".[866]

Por su parte CARGILL ingresó al mercado en dos mil cuatro[867] y cuenta con la marca "*Optimasa*";[868] MAXIMASA entró en dos mil catorce,[869] y maneja la marca "*maximasa*".[870] En el dos mil quince[871] ingresan OMALLI quien cuenta con la marca "*OMALLI*"[872] y SAN BLAS quien es titular de la marca "*sanblas*".[873] Asimismo, CMG ingresó en dos mil diecisiete[874] y posee la marca "*MAÍZZA*".[875] De igual manera MAIXICO y PANAMERICANA entran en dos mil dieciocho,[876] y cuentan con la marca "*MAIXICO*",[877] y "*Del Campo Mexicano*",[878] respectivamente.

---

[857] Ídem.
[858] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GRUMA - Historia.*".
[859] Folio 7099 del EXPEDIENTE.
[860] Folio 2672 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*17. BMV Reporte Grupo Minsa*".
[861] Folio 7084 del EXPEDIENTE.
[862] Folio 4887 del EXPEDIENTE.
[863] Folio 6848 del EXPEDIENTE.
[864] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Numeral 31 COFECE 240117*", contenido en la carpeta "*31 Anexo*".
[865] Folio 6205 del EXPEDIENTE.
[866] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Marcanet_ marca_ Blancas*".
[867] Folio 5113 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*04. Marcanet SODIF*".
[868] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 40-A*".
[869] Folio 10097 del EXPEDIENTE.
[870] Folio 066 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*32. Maximasa. Inicio*".
[871] Folios 888 y 1098 del EXPEDIENTE.
[872] Folio 066 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*20. Omalli. Nosotros*".
[873] Folio 066 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*12. IMPI. San Blas*".
[874] Folio 8979 del EXPEDIENTE.
[875] Folio 066 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*27. IMPI. CMG2*".
[876] Folios 3510 y 8204 del EXPEDIENTE.
[877] Folio 1647 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*55. IMPI. Maixico_2090932*".
[878] Folio 6397 del EXPEDIENTE.

MAPROSIN entró dos mil veinte y cuenta con la marca "*Mi masita*",[879] MAS HARINA ingresó en dos mil veintidós,[880] y cuenta con la marca "*Mas Harina*",[881] y por último en mayo del presente año entró GRUPO GRACO quien es titular de la marca "*Mycosecha*".[882]

Como se puede observar, la trayectoria de GRUMA es la más longeva de todas las HARINERAS.

Además, a lo largo de los años, ha buscado consolidar su marca MASECA. Para ello, GRUMA ha realizado una importante inversión en publicidad. En dos mil doce, el gasto destinado a este rubro ascendió a más de [redacted], lo que representó el [redacted] de sus ingresos de ese año.[883] En ese año, GRUMA tuvo una [redacted]. En dos mil trece, la estrategia se enfocó en la [redacted] misma que se extendió hasta dos mil dieciocho, y en dos mil diecinueve [redacted] mediante el desarrollo de [redacted]".[884]

En ese sentido, GRUMA ha tenido la capacidad de publicitar la marca MASECA por medios de comunicación masivos, desde medios tradicionales como el radio y la televisión, hasta los medios de comunicación actuales como las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter.

Asimismo, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observó que, si bien MINSA y MACSA también destinan sumas importantes en publicidad, respecto a otras HARINERAS, el contraste con GRUMA, es relevante. En ese sentido al hacer una comparativa de los gastos en publicidad hechos por estas HARINERAS de dos mil doce a dos mil veintidós, se observa que GRUMA gastó casi el doble en publicidad de lo que gastó la segunda HARINERA con mayor gasto, de conformidad con la siguiente tabla:

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[879] Folio 9934 del EXPEDIENTE.
[880] Folio 725 del EXPEDIENTE.
[881] Folio 66 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*14. Mas Harina. Inicio*".
[882] Folios 10126 y 10134 del EXPEDIENTE.
[883] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 71.pdf*", contenido en la carpeta "*PUNTO 71*"
[884] Ídem.

Tabla 50 Gasto en publicidad por HARINERA (miles de pesos)

Año	GRUMA[885]	MINSA[886]	MACSA[887]
2012	[redacted]	[redacted]	[redacted]
2013			
2014			
2015			
2016			
2017			
2018			
2019			
2020			
2021			
2022			
Total 2012-2022			

Nota: MINSA especificó que se trata del presupuesto total de Marketing,[888] mientras para GRUMA se trata de la inversión en publicidad.

Sin embargo, destinar importantes cantidades de presupuesto en publicidad no es una opción viable para todas las demás HARINERAS. En efecto, solo unas pocas HARINERAS invierten una mínima parte de sus ingresos en publicidad, mientras que otras no cuentan con los recursos suficientes para invertir cantidad alguna.

En ese sentido, MAIXICO indicó que cuenta con un presupuesto de publicidad promedio de [redacted][889] De igual manera DANIEL HERNÁNDEZ de CMG manifestó que trata destinar el [redacted]) de sus ventas en publicidad: "(…) [redacted]".[890] Asimismo, GONZALO PALACIO de OMALLI señaló que su inversión en publicidad consiste en un [redacted][891]

Por lo que respecta a las HARINERAS que no invierten en publicidad se encuentran; AGROMAIZZA,[892] PANAMERICANA quien señaló que "(…) [redacted][893] HARI MASA, por medio de su Director General, indicó "(…) [redacted]

[885] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 71.pdf*", contenido en la carpeta "*PUNTO 71*"
[886] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo XLIII. Minsa y Minsa Comercial*".
[887] Folio 7126 del EXPEDIENTE.
[888] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Plan de Marketing*".
[889] Folio 3529 del EXPEDIENTE.
[890] Folio 8988 del EXPEDIENTE.
[891] Folio 9214 del EXPEDIENTE.
[892] Folio 2988 del EXPEDIENTE.
[893] Folio 8208 del EXPEDIENTE.

[redacted][894] De igual forma, por conducto de JUAN MANUEL FÉLIX, BLANCAS manifestó que "(…) [redacted].[895] Además, señaló que solo en [redacted][896]

Ahora bien, GRUMA ha enfocado su publicidad en tratar de mantener un vínculo emocional entre los IMyT y la marca MASECA. Tal como se observa en la siguiente manifestación:

> "[i]mplementamos una campaña nacional publicitaria para enfatizar los beneficios y valor nutricional de las tortillas hechas 100% con harina de maíz MASECA®.
>
> (…)
>
> Adicionalmente, creemos que esta campaña ha ayudado a contribuir a la percepción de que las tortillas son una alternativa saludable a otro tipo de comida. Durante 2008 por primera vez realizamos una campaña a favor de los industriales de la masa y la tortilla, reconociendo su labor de alimentar diariamente a los mexicanos; creemos que con esta campaña estamos iniciando la creación de un vínculo emocional entre los industriales y la marca MASECA®.
>
> (…)".[897]

MASECA, además, es la marca con mayor reconocimiento entre los hogares del país. Así lo confirman múltiples manifestaciones de supermercados, quienes ofrecen paquetes de un kilo de harina. Al respecto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA reconoce que estas manifestaciones no se refieren a los MERCADOS RELEVANTES en sí mismos, pero sí confieren información sobre el reconocimiento de la marca como tal, la cual también se emplea en los IMyT.

IBARRA señaló que: "(…) [redacted] (...)".[898] De igual manera, WALMART manifestó que ofrece la marca MASECA debido a que es la "[m]*arca líder a nivel nacional, reconocida por los clientes de los distintos FORMATOS DE TIENDA*".[899] Asimismo, SORIANA quien también ofrece la marca MASECA",[900] señaló que entre los requisitos que deben de cumplir los proveedores de paquetes son el "(…) [redacted]".[901]

En relación con lo anterior, es evidente que el posicionamiento de marca MASECA para GRUMA llega a tal grado que el público en general llega a asociar la marca con el producto mismo (HARINA DE MAÍZ). Esta preferencia de la marca también se traslada a los IMyT. En ese sentido DANIEL HERNÁNDEZ manifestó:

---

[894] Folio 9081 del EXPEDIENTE.
[895] Folio 8616 del EXPEDIENTE.
[896] Ídem.
[897] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GIMSA - Informe Anual 2008*"
[898] Folio 7144 del EXPEDIENTE.
[899] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 4.1 Marcas de PAQUETES*".
[900] Folio 7814 del EXPEDIENTE.
[901] Folio 7816 del EXPEDIENTE.

[redacted][902]

Otras HARINERAS también reconocen el posicionamiento de MASECA. GONZALO PALACIO, cuando se le cuestionó sobre las principales diferencias entre 'Gruma' y OMALLI en cuanto a producto,[903] respondió que son [redacted][904]

De igual manera, en relación con la marca de la HARINA DE MAÍZ, DANIEL HERNÁNDEZ manifestó que "[redacted][905] De forma similar, JOSÉ HUIDOBRO señaló que [redacted] (esta autoridad observa que con dicho [redacted]" se refiere a cuál es la creencia respecto a la harina con la más alta calidad); "(…) [redacted][906]

Así mismo, HUMBERTO GARZA señaló el apego que tienen los IMYT a la marca: "[redacted][907]

Así, una de las estrategias publicitarias más visibles ha sido la práctica de pintar las tortillerías con los colores y el logotipo de MASECA. Esta práctica no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también genera una asociación directa entre MASECA y las tortillerías, reforzando la percepción de calidad y confianza en la mente de los consumidores. En ese sentido, entre las principales estrategias del dos mil quince GRUMA proyectó una estrategia integral dirigida a los clientes IMYT para brindarles no sólo harina, [redacted] que realizó a través de la implementación del [redacted]

[902] Folio 8982 del EXPEDIENTE.
[903] Folio 9210 del EXPEDIENTE.
[904] Ídem.
[905] Folios 8984 y 8985 del EXPEDIENTE.
[906] Folio 9393 y 9394 del EXPEDIENTE.
[907] Folio 5594 del EXPEDIENTE.

[redacted][908]

Lo anterior se ha reflejado, aún más, en el posicionamiento de la marca MASECA en la comercialización de HARINA DE MAÍZ, pues esta se encuentra dentro de las cincuenta marcas más valiosas[909] y fuertes[910] de México.[911] De hecho, el propia GRUMA reconoce que MASECA es "(…) *su marca global líder de harina de maíz*".[912] En el mismo sentido, Fitch Ratings[913] ha afirmado que la posición de negocio de GRUMA está respaldada por su marca líder en harina de maíz, MASECA.[914]

Por su parte JUAN CARLOS MORENO manifestó que "[redacted][915]

Por otro lado, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA ha identificado que GRUMA no se ha limitado en desarrollar su marca líder, sino que entre sus estrategias comerciales figura también el posicionamiento de la marca AGROINSA [redacted]".[916] Al respecto se entiende por marca "[redacted]":

> [redacted] (…) son aquellas que una compañía introduce en una categoría donde ya participa con una o más marcas, con el objetivo de ampliar su base de clientes, atendiendo a los segmentos más sensibles al precio. Normalmente [redacted] tienen menor valor en el mercado y ayudan a las marcas premium a atender los segmentos de la base de la pirámide u otros segmentos que ellas no alcanzan a cubrir".[917]

En ese sentido, entre las estrategias comerciales de dos mil quince, GRUMA señaló que se trata de [redacted][918] Al respecto, JUAN CARLOS MORENO explica la importancia de la marca AGROINSA en la actualidad, cuando se le pregunto si la [redacted],[919] respondió que

---

[908] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*". Contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 11*" subcarpeta "*ANEXO Planes*", página veintitrés.
[909] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*22. Brand Finance. Informe anual de las marcas más valiosas de México*".
[910] Ídem.
[911] Ídem.
[912] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*23. GRUMA. Marcas de la empresa*".
[913] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*63. Calificación de Fitch Ratings*".
[914] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*24. Fitch Upgrades Gruma's IDR to 'BBB+'; Outlook Stable*".
[915] Folios 9137 y 9138 del EXPEDIENTE.
[916] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*". Contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 11*" subcarpeta "*ANEXO Planes*", página quince.
[917] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Las marcas de combate y la estrategia de precios*".
[918] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*". Contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 11*" subcarpeta "*ANEXO Planes*", página 15.
[919] Folio 9129 del EXPEDIENTE.

[redacted]. [920]

En conclusión, derivado de lo expuesto en esta sección, se advierte que GRUMA ha adquirido un gran reconocimiento de la marca MASECA a lo largo de los años, al ser de las primeras HARINERAS en establecerse en el mercado. Asimismo, es evidente la dificultad de otras HARINERAS de obtener un reconocimiento similar, por un lado, derivado de la falta recursos que no les permite erogar montos similares a los de GRUMA en publicidad. Por otro lado, el arraigo que tienen los IMYT a la marca que han comprado por años, impide siquiera que prueben los productos de otras HARINERAS. Finalmente, GRUMA también cuenta con la marca AGROINSA, para segmentos a los que no logra llegar con la marca MASECA. Todo ello constituye un obstáculo para la entrada de nuevos competidores y para la expansión de los ya establecidos en el mercado.

4.2.7 Las limitaciones a la competencia en los mercados internacionales.[921]

De la evidencia que obra en el EXPEDIENTE, no se identifican elementos que permitan suponer la existencia de barreras a la entrada, en términos del artículo 7, fracciones V DISPOSICIONES, que pudieran incidir en los procesos de libre competencia y concurrencia en los MERCADOS RELEVANTES.

4.2.8 Las restricciones constituidas por prácticas realizadas por los Agentes Económicos ya establecidos en los MERCADOS RELEVANTES.[922]

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que GRUMA cuenta con un plan de negocios y lineamientos estratégicos que se han mantenido vigentes prácticamente desde el inicio del periodo que abarca de dos mil doce a dos mil veintidós.[923] Este plan incluye una "[redacted] lo cual fortalece su relación comercial con los IMYT y genera un mayor valor agregado.[924] No obstante, esta autoridad considera que dichas estrategias de negocio dificultan, impiden o desincentivan que sus clientes IMYT adquieran HARINA de otras HARINERAS, incrementando sus costos de cambio.

De los hallazgos de la investigación, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA identificó que estas estrategias de GRUMA capturan a los IMYT al consumo de sus HARINAS por extensos periodos de

---

[920] Ídem.
[921] El artículo 7 de las DISPOSICIONES señala que: "***ARTÍCULO 7.*** *Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes (...)* ***V.*** *Las limitaciones a la competencia en los mercados internacionales (...)*".
[922] El artículo 7 de las DISPOSICIONES señala que: "***ARTÍCULO 7.*** *Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes (...)* ***VI.*** *Las restricciones constituidas por prácticas realizadas por los Agentes Económicos ya establecidos en el mercado relevante (...)*".
[923] Folio 3685 del EXPEDIENTE.
[924] Ídem.

tiempo, lo que afecta las condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES. Así, el costo de cambio de los IMyT para adquirir HARINA de otra HARINERA distinta a GRUMA es muy alto y, en algunos casos imposible dadas las relaciones a mediano y largo plazo establecidas con los IMyT.

Si bien otras HARINERAS también han implementado estrategias para retener clientes, estas estrategias no han tenido el mismo impacto que aquellas implementadas por GRUMA, como se abordará más adelante.

4.2.8.1 Otorgamiento de maquinaria por parte GRUMA

GRUMA, como la HARINERA líder en los MERCADOS RELEVANTES, ha implementado diversas estrategias para mantener y fortalecer su liderazgo. Una de estas estrategias clave fue [redacted] Al identificar esta necesidad, GRUMA vio una oportunidad para captar y fidelizar a los IMyT en el consumo de sus HARINAS. Así lo explicó JUAN ANTONIO GONZÁLEZ de GRUMA:

[redacted][925]

En mil novecientos setenta y seis, GRUMA constituyó Tecno Maíz S.A de C.V., una subsidiara específicamente dedicada a la fabricación de maquinaria para hacer tortillas.[926] Esta iniciativa buscaba atraer a los IMyT, que actualmente representan el [redacted] de sus ventas anuales. [redacted][927] GRUMA continúa con una estrategia que [redacted][928], la cual se explica a continuación.

Reconociendo las limitaciones financieras de muchos IMyT para adquirir maquinaria, con un valor comercial precio promedio de [redacted]) por equipo entre dos mil doce y dos mil veintidós, GRUMA implementó modalidades de arrendamiento y comodato. Estas opciones permitieron a los IMyT renovar y adquirir maquinaria de acuerdo con sus necesidades y capacidades financieras.[929]

---

[925] Folios 9327 y 9328 del EXPEDIENTE.
[926] Folio 4028 del EXPEDIENTE.
[927] Folio 3756 del EXPEDIENTE.
[928] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 19 contratos maquinas.xlsx*"
[929] Folio 3757 del EXPEDIENTE.

GRUMA también vende maquinaria directamente a los IMyT.[930] En contraste, para los comodatos y arrendamiento, sí se celebran contratos específicos. A continuación, se desarrollan ambos casos.

4.2.8.1.1 Comodatos de maquinaria para hacer tortilla.

GRUMA ha implementado una estrategia de mercado basada en contratos de comodato, mediante los cuales cede temporalmente maquinaria especializada para la elaboración de tortillas de maíz a los IMyT. Esta cesión, sin embargo, no es gratuita ni exenta de condiciones. La principal estipulación, que constituye el núcleo de esta estrategia comercial, [redacted].[931]

Es importante señalar que, si bien esta condición aparecía de forma explícita en los contratos de dos mil doce y en algunos documentos del dos mil quince,[932] esta AUTORIDAD INVESTIGADORA ha constatado que, de facto, esta práctica continúa vigente. Esto se evidencia en las declaraciones del propio GRUMA: "[redacted]"[933]

Además, así fue manifestado por los siguientes comparecientes:

- Cuando se le preguntó a ALBERTO MORALES, de HARI MASA, sobre el funcionamiento del contrato de comodato de GRUMA, señaló que [redacted].[934]
- Por su parte GONZALO PALACIO, de OMALLI, señaló que, [redacted].[935]

Los contratos de comodato establecidos por GRUMA tienen una duración variable, que oscila entre los [redacted]) meses.[936] Esta extensión temporal responde a una estrategia deliberada para asegurar la fidelidad de los IMyT a largo plazo. Durante este periodo, los IMyT [redacted] Esta prolongada vinculación contractual tiene implicaciones profundas en la dinámica del mercado. Así lo describió GONZALO PALACIO:

[redacted]

[930] Folio 5270 del EXPEDIENTE.
[931] Folios 3757 y 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".
[932] Ídem.
[933] Folio 3757 del EXPEDIENTE.
[934] Folio 9090 del EXPEDIENTE.
[935] Folio 9211 del EXPEDIENTE.
[936] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[redacted][937]

Adicionalmente, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que, mediante este tipo de contrato, GRUMA [redacted] Esta cláusula establece que [redacted].[938] En ese sentido, el incumplimiento de esta obligación puede dar lugar a [redacted]. Esta situación desincentiva a los IMYT a [redacted],[939] y ante el riesgo de perder su herramienta principal de trabajo.

Esta situación se puede observar en lo manifestado por GONZALO PALACIO de OMALLI, cuando se le preguntó a que se refería con que GRUMA mantiene [redacted]" a los IMYT. A esta interrogante contestó:

[redacted].[940]

Por un lado, asegura a GRUMA un flujo constante de demanda para sus productos, fortaleciendo su posición dominante. Por otro lado, restringe la capacidad de los IMYT para responder a cambios en las condiciones del mercado, como fluctuaciones en los precios o la aparición de productos alternativos potencialmente más ventajosos.

Además, el incumplimiento de esta obligación [redacted] puede resultar en la rescisión del contrato y la consecuente devolución de la maquinaria. Esta situación crea un fuerte desincentivo para que los IMYT consideren siquiera la posibilidad de utilizar HARINAS de otros proveedores, ante el riesgo latente de perder su herramienta principal de trabajo.

Los contratos de comodato establecidos por GRUMA contemplan la posibilidad de que tanto GRUMA como los IMYT [redacted]. Sin embargo, las consecuencias de esta terminación no son equitativas para ambas partes. En caso de finalización del contrato, los IMYT están obligados a [redacted] a GRUMA en un plazo [redacted]. El incumplimiento de este plazo conlleva [redacted]

---

[937] Folio 9210 del EXPEDIENTE.
[938] Estipulado en la cláusula "*NOVENA. -INSPECCION.* [sic]". Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".
[939] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".
[940] Folio 9211 del EXPEDIENTE.

[redacted] por casa día de retraso, el IMyT [redacted] Además, los IMyT [redacted] Estas condiciones crean un escenario desigual que favorece claramente a GRUMA. Mientras que GRUMA [redacted] sin mayores consecuencias, los IMyT enfrentan fuertes desincentivos para hacerlo.

La principal razón por lo que los IMyT se ven disuadidos de terminar el contrato es la necesidad de [redacted] Dado que muchos IMyT operan con recursos limitados y carecen de la capacidad financiera para adquirir maquinaria propia, [redacted] representa una amenaza significativa para la continuidad de sus operaciones. Los IMyT están comprometidos bajo este esquema porque les resulta conveniente dada su limitada capacidad financiera, que les impide erogar un gasto importante por concepto de maquinaria.

Esto lo confirma JUAN CARLOS MORENO de MINSA cuando se le preguntó [redacted], al señalar [redacted].[941] Asimismo, se le preguntó [redacted],[942] A lo que respondió que [redacted].[943] Prueba de lo anterior es que, cuando se le preguntó a JUAN CARLOS MORENO de MINSA [redacted], respondió que:

> [redacted].[944]

Al concluir el plazo del contrato de comodato, los IMyT se enfrentan a la disyuntiva de devolver la maquinaria a GRUMA o en su caso, a celebrar nuevamente un contrato de comodato, dado que GRUMA señaló que [redacted].[945] Dado que la maquinaria para elaborar tortillas constituye su herramienta principal de trabajo, muchos IMyT optan por celebrar nuevamente estos contratos con GRUMA. Esta práctica puede llevar a que el compromiso con GRUMA, a pesar de la vigencia formal del contrato, se extienda de facto por tiempo indefinido.

GRUMA manifestó que "[redacted].[946] Asimismo, JUAN

---

[941] Folio 9131 del EXPEDIENTE.
[942] Ídem.
[943] Ídem.
[944] Folio 9130 del EXPEDIENTE.
[945] Folio 8838 del EXPEDIENTE.
[946] Folio 3758 del EXPEDIENTE.

ANTONIO GONZÁLEZ manifestó que [redacted].[947]

Sin embargo, esta autoridad ha observado que esta opción no está estipulada en los contratos de comodato. Esta omisión tiene al menos dos implicaciones significativas. Por un lado, los IMyT podrían desconocer esta posibilidad y, por tanto, optar por celebrar un nuevo contrato para no perder su herramienta de trabajo. Por el otro, aunque los IMyT tengan conocimiento informal de esta opción, la falta de su estipulación contractual los deja en una posición de incertidumbre jurídica, ya que no existe una obligación formal por parte de GRUMA de venderles la maquinaria al finalizar el contrato. Además de que los IMyT tampoco tienen certeza sobre el precio de la máquina al que podrían adquirirla al finalizar el contrato.

4.2.8.1.2 Arrendamientos de maquinaria para hacer tortilla.

GRUMA ha implementado una estrategia de mercado basada en contratos de arrendamiento, mediante los cuales permite a los clientes, principalmente IMyT, utilizar maquinaria especializada para la elaboración de tortillas de maíz a cambio de un pago periódico de rentas. Esta modalidad contractual, aunque aparentemente más flexible que el comodato, presenta características que merecen un análisis detallado por sus implicaciones en el mercado.

Los contratos de arrendamiento establecidos por GRUMA tienen una duración que oscila entre los [redacted] meses. Es crucial señalar que este plazo es forzoso para los IMyT, mientras que GRUMA [redacted]. Esta asimetría en las condiciones de terminación del contrato coloca a GRUMA en una posición de ventaja significativa frente a sus clientes.[948]

Un aspecto particularmente relevante de estos contratos [redacted].[949]

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que este mecanismo de bonificación tiene implicaciones profundas:

a) Incentivo al consumo: El sistema está diseñado para estimular un mayor consumo de HARINA de GRUMA. Los IMyT se ven motivados [redacted]

---

[947] Folio 9131 del EXPEDIENTE.
[948] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Contratos de arrendamiento contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".
[949] Ídem.

b) [redacted][950]

c) Fidelización artificial: Este sistema crea una lealtad que no se basa necesariamente en la calidad del producto o en condiciones de mercado competitivas, [redacted]

d) Afectación al proceso de competencia entre HARINERAS: Al incentivar el consumo adicional de HARINA de GRUMA, se reduce el espacio de mercado disponible para otras HARINERAS, dificultando su entrada o expansión en el mercado.

Al concluir el plazo del arrendamiento, los IMyT se enfrentan a tres opciones: renovar el contrato, devolver la máquina, o comprarla. No obstante, en el caso de que decidan adquirirla no tienen conocimiento del precio, [redacted][951]

Adicionalmente, llama la atención de esta AUTORIDAD INVESTIGADORA que los contratos estipulan que [redacted][952]

Esta cláusula tiene implicaciones importantes, ya que la posibilidad de que GRUMA [redacted] Además, esta cláusula puede generar fuertes incentivos para que los IMyT no quieran recurrir a medios legales para entrar en controversia con GRUMA, lo que deja a esta última con el control efectivo de la relación contractual. Esta situación crea un desequilibrio significativo en el poder de negociación y resolución de conflictos, permitiendo a GRUMA mantener una posición privilegiada.

4.2.8.1.3 Conclusión

En conclusión, la estructura y las condiciones de los contratos de comodato y arrendamiento de GRUMA tienen profundas implicaciones para el mercado de HARINAS y para la relación entre GRUMA y los IMyT:

a) Generación de dependencia: los términos del contrato, combinados con la importancia crítica de la maquinaria para las operaciones de los IMyT, crean una fuerte dependencia de estos hacia GRUMA. Esta dependencia no solo es económica, sino también operativa y tecnológica.

---

[950] Lo último puede indicar que GRUMA está dispuesto a asumir el costo del "arrendamiento" del equipo. Esto, a su vez, permite presumir a esta AUTORIDAD INVESTIGADORA que la verdadera intención de este AGENTE ECONÓMICO es fidelizar a los IMyT que atiende, para disminuir artificialmente la demanda de sus competidores, como se verá más adelante.

[951] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[952] Ídem.

b) Lealtad y preferencia artificial: Las condiciones de los contratos, incluyendo la amenaza de perder la maquinaria y los costos asociados a su devolución, fomentan una lealtad que no se basa necesariamente en precio, la calidad del producto o en condiciones de mercado competitivas, sino en la necesidad de mantener el acceso a la herramienta de trabajo.

c) Posición ventajosa de GRUMA: La ambigüedad en ciertos aspectos del contrato, como la posibilidad de adquirir la maquinaria al final del período, coloca a GRUMA en una posición de poder discrecional. Esto le permite adaptar su estrategia caso por caso, maximizando sus beneficios y reforzando su posición dominante en el mercado.

d) Barreras de entrada para competidores: El sistema de comodatos y arrendamiento, al asegurar la fidelidad a largo plazo de los IMYT, crea barreras significativas para que otros productores de HARINA puedan entrar o expandirse en el mercado.

e) Distorsión del mercado: La práctica de los comodatos y arrendamientos, al vincular la provisión de maquinaria esencial con la compra exclusiva de HARINA, distorsiona las dinámicas naturales de oferta y demanda en el mercado, potencialmente afectando la competencia en el mercado.

4.2.8.2 Otorgamiento de apoyos financieros por parte GRUMA

GRUMA ofrece tres tipos de apoyos financieros: "[redacted]".[953] Es importante destacar que [redacted].

[redacted].[955] Lo anterior revela que los IMYT que solicitan este tipo de apoyo ya son clientes de GRUMA o que para acceder a este apoyo es necesario ser previamente cliente de GRUMA. Esto puede generar un incentivo para que los IMYT creen lealtad hacia GRUMA, bajo la expectativa de que después de cierto tiempo de ser sus clientes podrían solicitar un financiamiento.

En estos contratos, básicamente, [redacted][956] por parte del IMYT hacia GRUMA, la cual será pagada en el plazo indicado en el contrato, que puede ir desde los [redacted] meses.[957] Además de la cantidad adeudada, el IMYT [redacted]

---

[953] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", contenido en la carpeta "*PUNTO 70*".
[954] Ídem.
[955] Ídem.
[956] Si bien en los contratos de financiamiento no se establece a qué corresponde el reconocimiento del adeudo, de la lectura conjunta con el "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", presentado por GRUMA, se desprende que es a razón de HARINA DE MAÍZ.
[957] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de financiamiento contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[redacted] anual e [redacted]) mensual adicional.[958] Cabe resaltar que de los contratos se desprende que [redacted].

No obstante, de estos contratos se desprende que, si los deudores, es decir los IMyT, [redacted] o incluso, en algunos contratos se observa que [redacted].[959] Esta posibilidad para los IMyT de [redacted] puede resultar bastante atractiva, lo que los puede llevar a establecer el compromiso de comprar las TM de HARINA señaladas por GRUMA [redacted] y, consecuentemente desincentivarlos a adquirir HARINA de otras HARINERAS.

Por su parte, el contrato de [redacted] tiene como objetivo apoyar el desarrollo de la operación del cliente [redacted].[960] Si bien, este tipo de apoyo tiene similitudes con el [redacted] las principales diferencias radican en que [redacted] En cuanto a las condiciones generales del contrato se observa que son iguales a las establecidas en el contrato de [redacted]".[961]

Consecuentemente, este esquema resulta aún más atractivo para los IMyT, pues a [redacted] Esta dinámica podría resultarles financieramente conveniente y hasta práctica, a manera de mantener su lealtad con GRUMA.

Finalmente, GRUMA ofrece la iniciativa de [redacted]. Esta estrategia resulta en una ventaja para GRUMA, pues en vez de perder a los IMyT con problemas financieros, [redacted] Caso contrario, ha sido el de otras HARINERAS que han otorgado financiamientos, pero la estrategia les ha resultado contraproducente pues les representó pérdidas financieras, ya que los

---

[958] Ídem.
[959] Ídem.
[960] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", contenido en la carpeta "*PUNTO 70*".
[961] De igual forma se observa que en los contratos de capital de trabajo no se establece a qué corresponde el reconocimiento del adeudo; no obstante, de la lectura conjunta con el "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", presentado por GRUMA, se desprende que es a razón de HARINA DE MAÍZ.

IMyT les quedaron a deber. (véase sección ***Otorgamiento de apoyos financieros de otras Harineras***).

En conclusión, GRUMA implementa apoyos financieros estratégicos para fomentar la lealtad de sus clientes y asegurar su continuidad en el consumo de la HARINA que produce. Por una parte, las modalidades de [redacted] lo que garantiza una relación comercial duradera. No obstante, lo que más llama la atención son los incentivos por parte de GRUMA hacia los IMyT para promover el consumo de su HARINA. [redacted] Así, mediante esta estrategia de impulsar las compras recurrentes de su HARINA, GRUMA refuerza su vínculo con los IMyT, desincentivándolos a buscar otros proveedores de HARINA (posiblemente con mejores condiciones de precio y calidad). Por otro lado, la opción de "[redacted]". En conjunto, estas estrategias fortalecen artificialmente el liderazgo de GRUMA dentro del mercado al promover la fidelización de los IMyT por sus HARINAS y no precisamente por condiciones de calidad y precio.

4.2.9 Los actos o disposiciones jurídicas emitidos por cualquier Autoridad Pública que discriminen en el otorgamiento de estímulos, subsidios o apoyos a ciertos productores, comercializadores, distribuidores o prestadores de servicios.[962]

De la evidencia que obra en el EXPEDIENTE, no se identifican elementos que permitan suponer la existencia de barreras a la entrada, en términos del artículo 7, fracciones VII DISPOSICIONES, que pudieran incidir en los procesos de libre competencia y concurrencia en los MERCADOS RELEVANTES.

4.3 Existencia y poder de los competidores[963]

Como se señaló en el apartado ***4.1 Participaciones de mercado, índices de concentración y capacidad de fijar precios.*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, GRUMA mantiene una participación significativa en los mercados relevantes. En este apartado se exponen diversas consideraciones que permiten notar que, si bien existen algunos competidores adicionales a GRUMA, la capacidad que tienen de ejercer presión competitiva no es eficaz.

A diferencia de GRUMA, el resto de los AGENTES ECONÓMICOS que participan en los MERCADOS RELEVANTES de HARINA DE MAÍZ no han logrado alcanzar una escala de producción y distribución suficiente para ejercer una presión competitiva significativa. Al respecto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que, pese a que algunos competidores han operado en el mercado durante

---

[962] El artículo 7 de las DISPOSICIONES señala que: "***ARTÍCULO 7.*** *Para efectos de la fracción II del artículo 59 de la Ley, pueden considerarse como barreras a la entrada, entre otras, las siguientes (...)* ***VII.*** *Los actos o disposiciones jurídicas emitidos por cualquier Autoridad Pública que discriminen en el otorgamiento de estímulos, subsidios o apoyos a ciertos productores, comercializadores, distribuidores o prestadores de servicios*".

[963] La fracción III del artículo 59 de la LFCE establece, como elemento para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante, lo siguiente: "(...) ***III.*** *La existencia y poder de sus competidores;* (...)".

varios años, no han logrado alcanzar una posición similar a la de GRUMA en términos de capacidad productiva y cobertura geográfica.

Al mismo tiempo, GRUMA ha logrado mantener gran parte de los clientes con los que cuenta e incluso recuperar algunos de los que ha perdido. Esta autoridad estima que, en dos mil veintitrés, GRUMA ha perdido en cada MRG menos de [redacted] de sus clientes; sólo en el MRG-05 se observa un porcentaje mayor al del resto de los MRG, ya que [redacted] clientes de un total de [redacted]

Tabla 51 Estimación de número de clientes, clientes perdidos y clientes recuperados de GRUMA por MERCADO RELEVANTE en 2023.[964]

[redacted]

Nota: el total de clientes es de dos mil veintidós.

Aunado a lo anterior, se observa que GRUMA cuenta con un programa para recuperar clientes perdidos. [redacted]. En la ***Tabla 51*** se observa que en el MRG 05, en el que pierde más clientes, también es en el MRG en el que recupera un mayor porcentaje de los clientes perdidos.

Por lo tanto, esta autoridad considera que la competencia que, efectivamente, ejercen los competidores sobre GRUMA está limitada en los MERCADOS RELEVANTES.

4.4 Posibilidades de acceso a fuentes de insumos[965]

Como se mencionó en la sección ***2. Mercado Investigado*** el maíz es el principal insumo para la producción de HARINA DE MAÍZ. Por lo tanto, para las HARINERAS es importante contar con un suministro confiable, estable y a precios competitivos de dicho insumo que les permitan mantener

[964] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.29** "***Clientes perdidos y recuperados Gruma***" del DICTAMEN PRELIMINAR.

[965] La fracción IV del artículo 59 de la LFCE establece como elemento para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante lo siguiente: "(…) ***IV.*** *Las posibilidades de acceso del o de los Agente Económicos y sus competidores a fuentes de insumos* (…)".

la continuidad de la producción de HARINA DE MAÍZ, evitando interrupciones que puedan afectar su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

Para que las HARINERAS aseguren las condiciones óptimas para el abastecimiento de maíz y, en consecuencia, para la producción de HARINA DE MAÍZ, es crucial contar con varios elementos clave. El primero de ellos es contar con una red sólida de proveedores. Para las HARINERAS es fundamental establecer relaciones de colaboración a largo plazo con sus proveedores generando sinergias que beneficien a ambas partes. Una red de proveedores confiable garantiza no solo un suministro constante de maíz de la calidad deseada, sino también la posibilidad de negociar mejores términos y condiciones, como precios competitivos y flexibilidad en las entregas.

En segundo lugar, es esencial contar con una alta capacidad financiera. La volatilidad en los precios del maíz es un desafío constante en la industria, y las HARINERAS deben de estar preparadas para manejar estas fluctuaciones sin comprometer sus costos operativos. Una base financiera robusta permite a la empresa absorber aumentos temporales en los precios del maíz, protegiendo así el margen de ganancia y evitando trasladar los costos a los consumidores a través de aumentos en los precios de la HARINA DE MAÍZ.

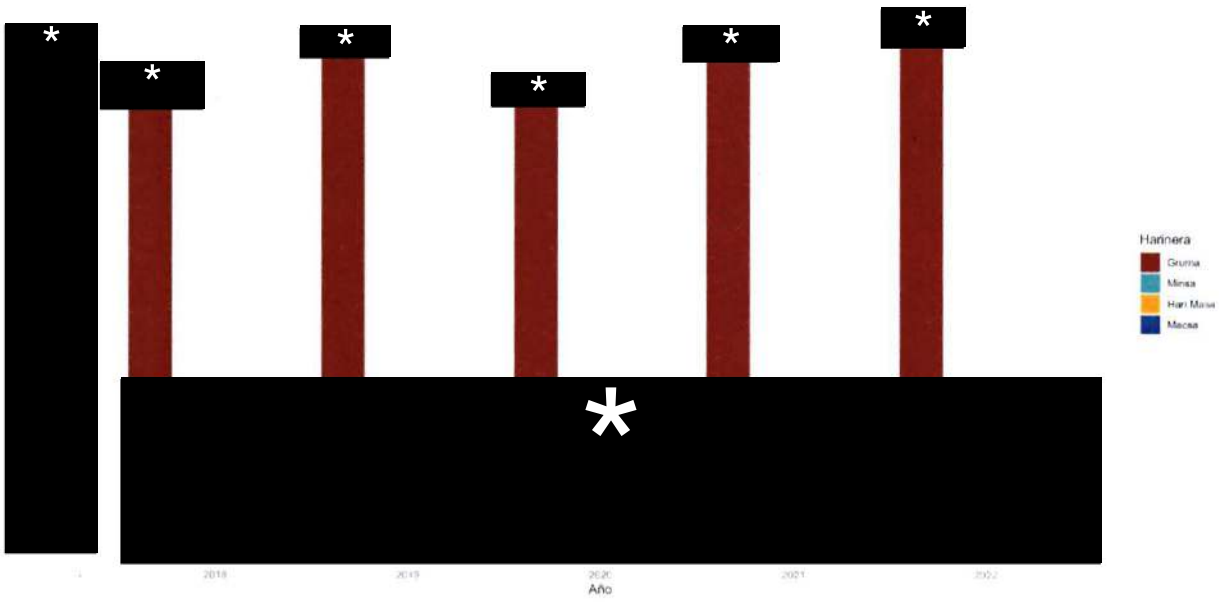
Por último, para que las HARINERAS puedan operar de manera eficiente y competitiva necesitan contar con una capacidad de almacenamiento adecuada, la cual consista en espacio suficiente para almacenar grandes volúmenes de maíz permitiéndoles minimizar costos mediante la compra en periodos de precios bajos o bajas condiciones favorables.

Si bien, de información que obra en el EXPEDIENTE se observa que hay disponibilidad de maíz todo el año, toda vez que los ciclos productivos se traslapan, es decir, cuando termina uno empieza el otro,[966] y que no se identifican elementos que hagan suponer la existencia de restricciones en la compra del maíz, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que GRUMA cuenta con cada uno de los elementos previamente mencionados que hacen suponer que cuenta con ventajas sobre sus competidores actuales y potenciales en cuanto a la compra de maíz. Esto le permite adquirir volúmenes significativamente mayores a los de sus competidores más cercanos, como se muestra a continuación.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[966] Folio 7329 del EXPEDIENTE.

Gráfica 49 Comparativo de compras de maíz blanco nacional, 2018-2022[967]



A continuación, se detallan los factores claves que facilitan a las HARINERAS la adquisición de maíz de sus proveedores, otorgándoles una ventaja competitiva significativa en el mercado de la HARINA DE MAÍZ.

Red de proveedores

Para las HARINERAS contar con una red de proveedores suficientemente grande les representa diversas ventajas, entre ellas está la reducción de la dependencia en un solo proveedor ya que, en caso de que algún proveedor enfrente problemas tales como retrasos, problemas financieros o fallas en la calidad del maíz, la producción de HARINA DE MAÍZ se vería directamente afectada.

Además, al contar con una red de proveedores grande, las HARINERAS estarían en la posibilidad de tener más poder de negociación al poder comparar precios y condiciones, lo que les permitiría obtener mejores acuerdos y reducción en costos. Algunas HARINERAS manifestaron no poder establecer relaciones comerciales con ciertos proveedores debido a su falta de poder de negociación.[968] Estos proveedores no aceptaron las especificaciones de compra de maíz para consumos humano como humedad, impurezas, granos quebrados, olor, contaminantes entre otros,[969] propuestos por las propias HARINERAS.

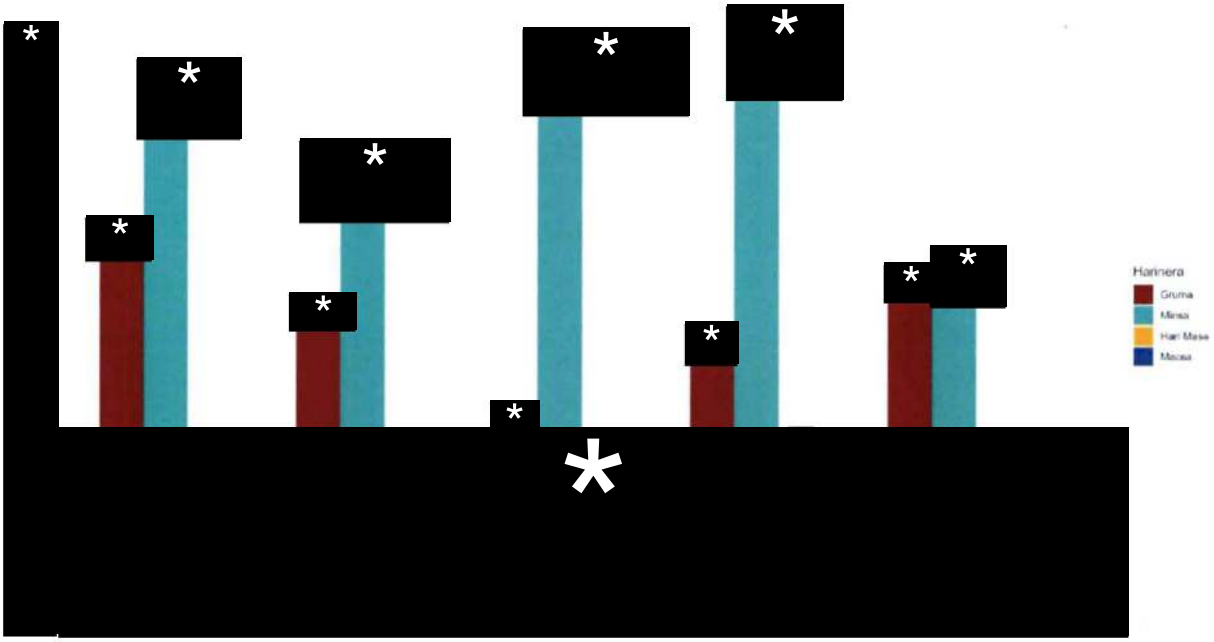
---

[967] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.30 "*Gráficas. Compras de maíz*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[968] Folio 5207 del EXPEDIENTE.
[969] Ídem.

Lo anterior resulta relevante ya que las HARINERAS eligen a sus proveedores con base en el cumplimiento de ciertas características de calidad para consumo humano, tener buenas prácticas en el manejo y conservación del maíz y hacer las entregas en almacenes habilitados para la emisión de certificados de depósito que garanticen los inventarios de maíz.[970] La calidad de HARINA DE MAÍZ depende de la calidad del maíz con que se produce. [971]

A continuación, se muestran las HARINERAS que cuentan con la mayor cantidad de proveedores.

Gráfica 50 Número de proveedores por año, 2018 a 2022.[972]



Si bien tener un número significativo de proveedores es esencial, no es suficiente para garantizar solidez en el suministro del maíz. También es importante que las HARINERAS sean capaces de adquirir grandes volúmenes de maíz, pues los bajos volúmenes no les permiten establecer condiciones a su favor en las negociaciones,[973] tales como mejores condiciones, precios más competitivos, descuentos, términos de entrega más flexibles, entre otros. Esto mejora la eficiencia operativa y reduce el riesgo de interrupciones en la producción.

Tal es el caso de [redacted]

[970] Folio 3696 del EXPEDIENTE.
[971] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Estrategia Comercial 2015*".
[972] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.30 "*Gráficas. Compras de maíz*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[973] Folio 726 del EXPEDIENTE.

[redacted]974

Al comprar grandes volúmenes de maíz, las HARINERAS pueden contribuir al crecimiento y a la estabilidad financiera de sus proveedores, lo que genera una relación ventajosa para ambos: los proveedores están más incentivados a priorizar las necesidades de la HARINERA al invertir en mejoras tecnológicas respecto a sus procesos de producción, así como de calidad, y en el ofrecimiento de un servicio más personalizado.

A continuación, se muestra la relación que existe entre los proveedores y la cantidad adquirida de maíz de las 2 (dos) HARINERAS que cuentan con el mayor número de proveedores, GRUMA y MINSA.

Gráfica 51 Distribución de la cantidad de maíz comprada a cada proveedor por parte de GRUMA y MINSA, 2018-2022[975]

[redacted]

Si bien, en la ***Gráfica 50*** se muestra que MINSA [redacted] las TM adquiridas a cada proveedor por MINSA [redacted] Lo anterior, facilita que GRUMA establezca con mayor facilidad relaciones de lealtad y compromiso con sus proveedores.

974 Folio 720 del EXPEDIENTE.

975 Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.30 "*Gráficas. Compras de maíz*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Relaciones con sus proveedores

Las HARINERAS tienen un fuerte interés en fortalecer sus relaciones con los proveedores y así encontrar beneficios para ambas partes. En este sentido, las HARINERAS buscan diversos mecanismos para mantener a los proveedores incentivados para que lleven a cabo mejoras tecnológicas, cumplan con los estándares de calidad o implementen prácticas sostenibles. Sin esta influencia por parte de las HARINERAS, podría resultarles más difícil asegurar que sus proveedores cumplan con sus expectativas y necesidades específicas.

En este sentido, GRUMA ha desarrollado un entorno de apoyos a los proveedores de maíz, los cuales cuentan con diversos objetivos tales como la atención de problemáticas relacionadas con los bajos rendimientos, altos costos, dificultades en la comercialización de maíz,[976] reducciones en las importaciones de maíz y compra a proveedores nacionales,[977] así como diversas capacitaciones relacionadas con alternativas tecnológicas para la obtención de mayores rendimientos de las cosechas y mejoras en la calidad de grano.[978]

Además, las HARINERAS también buscan fortalecer su relación con los proveedores al contribuir a la estabilidad financiera de estos. Los proveedores, valoran la relación con las HARINERAS que no solo garantizan la continuidad de las compras de maíz, sino que también ofrecen condiciones de pago favorables. Una de las formas más efectivas de fortalecer esta relación es a través de pagos inmediatos o en condiciones que logren mejorar el flujo de caja de los proveedores.

En este mismo sentido, de información que obra en el EXPEDIENTE se observa que los proveedores también otorgan apoyos a las HARINERAS tal es el caso de [redacted].[979] Lo anterior, demuestra que [redacted] ha desarrollado una relación de lealtad con su único proveedor.

Los pagos inmediatos permiten a los proveedores gestionar su capital de trabajo de manera más eficiente, lo que les da la posibilidad de reinvertir rápidamente en su negocio o, en su caso, en mejoras tecnológicas que a su vez benefician a las HARINERAS. Esta estabilidad financiera les proporciona la seguridad necesaria para mantener la calidad del maíz y cumplir con los plazos de entrega, lo cual también deriva en la estabilidad de la producción de las HARINERAS.

Al respecto, cuando a JUAN ANTONIO GONZÁLEZ se le preguntó [redacted],[980] señaló lo siguiente:

[redacted]

[976] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Completo Dic 16.pdf*".
[977] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Completo Feb 24.pdf*".
[978] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GRUMA - Apoyo al campo*"
[979] Folio 1439 del EXPEDIENTE.
[980] Folio 9329 del EXPEDIENTE.

[redacted][981]

Una estrategia de pago inmediato por parte de las HARINERAS propicia que los proveedores sean capaces de invertir en mejoras que aumentan la eficiencia, reducen los costos y aseguran la calidad del maíz, y, por tanto, se fortalece la posición competitiva de las HARINERAS. Además, esto ocasiona que los proveedores tengan incentivos para vender maíz a las HARINERAS que ofrecen mayores apoyos y que las HARINERAS, en ocasiones, [redacted][982]

Otro elemento importante para fortalecer la relación con los proveedores es la cercanía de estos con las plantas productoras de las HARINERAS debido a diversos factores. En primer lugar, al abastecerse de proveedores locales se reduce significativamente los costos de transporte, lo que disminuye los gastos operativos y, por tanto, les permite a las HARINERAS ser más competitivas en términos de precios. Además, al reducir las distancias de transporte, las HARINERAS pueden recibir los insumos de manera más rápida y con menores riesgos asociados a retrasos o interrupciones logísticas asegurando un flujo constante de maíz.

Aunado a los anterior, de información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que las HARINERAS buscan abastecerse de maíz de manera local, ya que de esta manera pueden mejorar la comunicación con los proveedores locales,[983] teniendo una comunicación más fluida y una mejor coordinación fomentando una relación más cercana y de confianza. Esta oportunidad es especialmente valiosa en un entorno de mercado dinámico, donde la capacidad de respuesta puede marcar la diferencia entre los participantes del mercado.

Coberturas

Si bien se mencionó que las HARINERAS buscan abastecerse de proveedores locales y establecer sinergias con ellos, también suelen comprar maíz a comercializadores, particularmente cuando se trata de grandes volúmenes. Para este último caso, las HARINERAS tienden a contratar coberturas financieras. En este sentido, la contratación de coberturas para la compra de maíz representa una ventaja significativa para las HARINERAS, ya que les permite protegerse contra la volatilidad de los precios y garantizar la estabilidad de sus costos operativos. Sin embargo, este tipo de estrategias solo puede ser implementada por aquellas HARINERAS que cuentan con una capacidad financiera suficiente. Además, deben de contar con la capacidad de asumir el riesgo de que, en caso de que los precios no aumenten como se esperaba, la cobertura resulte en un costo adicional que no se justifica.

---

[981] Ídem.
[982] Folio 3697 del EXPEDIENTE.
[983] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*60. GRUMA. Reporte anual de 2020*", página cuarenta y cinco.

Actualmente, el precio del maíz se determina por el mercado,[984] por lo que las HARINERAS deben negociar el precio directamente con sus proveedores de maíz. Sin embargo, esto causa una serie de problemáticas tales como incertidumbre en los precios del maíz, pérdida de la trazabilidad de la procedencia del grano,[985] incumplimientos de contratos y deterioro en las relaciones entre productores y compradores.

Respecto de esta situación CARGILL manifestó que, [redacted] (…)".[986] De igual forma MINSA señaló que actualmente "(…) *se ha generado un importante desorden en el mercado dejando los precios a niveles 'spot' en el momento de la cosecha, lo que ha provocado una volatilidad de precios que antes no se veía y afectando ya sea la rentabilidad del agricultor o los precios de mercado*".[987]

A pesar de estas dificultades, existen HARINERAS como GRUMA y MINSA con la capacidad económica suficiente para seguir contratando coberturas que protejan los precios del maíz que adquieren contra posibles fluctuaciones del mercado, garantizando, además un suministro seguro de maíz.

Así, por lo que respecta a GRUMA, en su estado financiero de dos mil veinte manifestó que para manejar los riesgos en los precios de maíz contrata coberturas:

> "Para manejar estos riesgos en los precios, monitoreamos constantemente nuestra tolerancia al riesgo y evaluamos el uso de instrumentos derivados para cubrir la exposición a los precios de los insumos básicos. **Generalmente tenemos coberturas para hacer frente a las fluctuaciones en los costos de maíz y trigo, particularmente en nuestras operaciones en (…) México** (…) utilizando contratos de futuros, swaps, opciones y contratos de suministro a precio fijo de acuerdo con nuestra política de manejo de riesgos [Énfasis añadido]".[988]

Mientras que MINSA manifiesta contratar instrumentos financieros derivados de cobertura de riesgo de maíz con la finalidad de reducir su exposición a riesgos de volatilidad[989] [redacted].[990] De información que obra en el EXPEDIENTE, ninguna otra HARINERA cuenta con este tipo de coberturas para la compra de maíz.

Es así como la seguridad que brinda la contratación de coberturas para la compra de maíz ofrece una protección crucial contra la volatilidad de precios, pero es una estrategia que solo pueden implementar aquellas HARINERAS con una capacidad financiera lo suficientemente grande y sólida. Esta ventaja permite a las HARINERAS asegurar la estabilidad de sus costos y, por ende, una mayor predictibilidad en sus operaciones y planificación a largo plazo.

---

[984] Folio 4898 del EXPEDIENTE.
[985] Folio 7552 del EXPEDIENTE.
[986] Folio 7341 del EXPEDIENTE.
[987] Folio 4948 del EXPEDIENTE.
[988] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*60. GRUMA. Reporte anual de 2020*", página catorce.
[989] Folio 5113 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*15. MINSA. Reporte anual de 2022.*".
[990] Folio 4910 del EXPEDIENTE.

Capacidad de almacenamiento

Particularmente las HARINERAS más grandes cuentan con una capacidad de almacenamiento comparativamente mayor que el resto de las HARINERAS, lo que les permite sortear de forma más eficiente las variaciones estacionales de oferta de maíz y demanda de HARINA DE MAÍZ.[991] La infraestructura en almacenamiento representa una oportunidad de producción insustituible para las HARINERAS entrantes, pues al contar con ella se aprovechan los costos marginales de producción, así como sinergias en las economías de escala que prácticamente no podrían replicarse salvo con inversiones sumamente grandes.[992]

En este sentido, GRUMA cuenta con una amplia ventaja frente a sus competidores al contar con * de maíz.[993] Inclusive, de evidencia que obra en el EXPEDIENTE, se observa que GRUMA únicamente utiliza el *.[994]

La capacidad de almacenamiento de maíz con la que cuenta GRUMA supera ampliamente la de sus competidores, quienes, incluso al sumar toda su capacidad de almacenamiento — que da un total de * TM — * del volumen que administra GRUMA, como se muestra a continuación:

- MINSA cuenta con una capacidad de capacidad de almacenamiento de * TM.[995]
- SAN BLAS cuenta con *s silos en los que tiene la capacidad de almacenar *.[996]
- MAS HARINA cuenta con * silos con capacidad de almacenar * TM.[997]
- OMALLI cuenta con * silos de * TM.[998]

[991] Folio 3322 del EXPEDIENTE.
[992] Folio 3323 del EXPEDIENTE.
[993] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*PUNTO 65 Inciso iv, v, vi*".
[994] Ídem.
[995] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 67. Silos de Maiz*".
[996] Folio 657 del EXPEDIENTE.
[997] Folio 729 del EXPEDIENTE.
[998] Folio 890 del EXPEDIENTE.

- MAXIMASA cuenta con [redacted] silos de [redacted] TM.[999]
- AGROMAIZZA cuenta con [redacted] silos para almacenamiento de maíz con capacidad de [redacted] TM.[1000]

El contar con una notable capacidad de almacenamiento permite a las HARINERAS aprovechar oportunidades en el mercado, como la compra de maíz en grandes volúmenes cuando los precios son bajos, lo que reduciría los costos operativos y mejora sus márgenes de ganancia. La capacidad de almacenamiento no solo protege a las HARINERAS contra la volatilidad de precios, sino que también asegura un suministro constante, incluso en épocas de escasez o fluctuaciones en la oferta.

Además, esta capacidad le puede permitir a las HARINERAS ajustar su producción según la demanda del mercado sin preocuparse por la falta de insumos, lo que le permitiría responder rápidamente a las necesidades de sus compradores y capturar oportunidades de negocio. Esta agilidad resulta crucial en un entorno competitivo, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado puede determinar el éxito a largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, adquirir grandes volúmenes de maíz puede fortalecer las relaciones con los proveedores. Sin embargo, para poder comprar estas grandes cantidades, es esencial contar con una capacidad adecuada de almacenamiento, producción y colocación del producto. Por lo tanto, el almacenamiento no solo es crucial para la gestión eficiente del maíz, sino que también desempeña un papel fundamental para que las HARINERAS puedan desarrollar y mantener relaciones sólidas con los proveedores.

Adicionalmente, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que además de la infraestructura propia con la que cuenta GRUMA para almacenar el maíz que adquiere, [redacted][1001] De hecho, para GRUMA resulta relevante que sus proveedores cuenten con infraestructura de almacenamiento de grano o estén acreditados como Almacenadoras Deposito, para la emisión de un certificado de depósito, ya que por medio de este se da la garantía del grano.[1002]

En conclusión, aunque no se observan restricciones generalizadas en el acceso al maíz, es evidente que GRUMA cuenta con ventajas significativas frente a sus competidores actuales y potenciales. Dichas ventajas consisten en su relación sólida con los proveedores basada en el poder de negociación, derivado de los grandes volúmenes que adquiere y de las ayudas que les puede

[999] Folio 1953 del EXPEDIENTE.
[1000] Folio 2985 del EXPEDIENTE.
[1001] Folio 3695 del EXPEDIENTE.
[1002] Folio 5207 del EXPEDIENTE.

otorgar, lo que le permite asegurar condiciones más favorables en las transacciones, tanto en términos de precios como de especificaciones de calidad.

Además, la amplia capacidad de almacenamiento de GRUMA le permita maximizar los beneficios de estas negociaciones, ya que puede comprar y almacenar grandes cantidades de maíz cuando las condiciones de mercado son más favorables. Esto no solo protege a las HARINERAS contra la volatilidad de precios, sino que también garantiza un suministro continuo, incluso en épocas de escasez. Por último, la capacidad financiera con la que cuenta GRUMA para contratar coberturas adicionales le permite adquirir maíz a grandes volúmenes a comercializadores mitigando los riesgos asociados con la volatilidad del mercado.

Por el contrario, las HARINERAS de menor tamaño al no contar con la infraestructura de almacenamiento necesaria, ni con el poder de negociación suficiente para acordar condiciones favorables con los proveedores, se ven en una clara desventaja frente a las HARINERAS que sí cuentan con estas características.

4.5 Comportamiento reciente del o los AGENTES ECONÓMICOS que participan en dicho mercado[1003]

Un factor que debe analizarse en cuanto al comportamiento reciente de los AGENTES ECONÓMICOS es la existencia de prácticas anticompetitivas o determinados comportamientos en el mercado que pudieran afectar las condiciones de competencia efectiva. Dichos comportamientos inciden directamente en las condiciones de competencia y libre concurrencia, por lo que su análisis resulta necesario para determinar si existen condiciones de competencia efectiva o no en un mercado determinado.

Al respecto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA, identificó que en el expediente No. CNT-79-2005, Gruma, S.A. de C.V. "*Gruma*",[1004] notificó ante la extinta Comisión Federal de Competencia "*CFC*" la intención de realizar una concentración que consistió en la adquisición, por parte de "*Gruma*", de las sociedades Agroinsa de México, S.A. de C.V., y Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V., propiedad de Corporación Agroinsa, S.A. de C.V., en conjunto "*Agroinsa*".[1005]

Así, mediante resolución de diez de noviembre de dos mil cinco, la "*CFC*" resolvió no autorizar la concentración notificada por "*Gruma*", en virtud de que esta empresa obtendría poder sustancial en varios mercados relevantes[1006] y los competidores no tendrían el suficiente poder para contrarrestarlo. Al respecto, la "*CFC*" identificó que:

[1003] La fracción V del artículo 59 de la LFCE establece como elemento para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante lo siguiente: "(…) ***V. El comportamiento reciente del o los Agentes Económicos que participan en dicho mercado,*** (…) [énfasis de origen]".

[1004] Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA tiene conocimiento de que dicha sociedad cambió de denominación el treinta de noviembre de dos mil seis a Gruma, S.A.B de C.V. Por lo que se trata de la misma persona moral relacionada con la investigación radicada en el EXPEDIENTE.

[1005] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*04. Comisión. Resolución CNT-79-2005- Versión Publica*".

[1006] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*04. Comisión. Resolución CNT-79-2005- Versión Publica*", página cuarenta y cinco.

> "(…) i) Gruma/ Agroinsa; tendrían el mayor nivel de posicionamiento en el mercado de maíz, tanto en la región Noreste como en la región Occidente/Centro; ii) se identifican importantes barreras a la entrada que impiden el ingreso y expansión efectiva y suficiente de competidores potenciales; iii) los competidores actuales no tienen el suficiente posicionamiento para poder contrarrestar el poder del agente Gruma/Agroinsa; iv) Gruma/Agroinsa en conjunción (…) concentrarían una parte importante de la demanda de maíz blanco comercial, lo cual otorgaría a tales empresas cierto grado de poder de compra de las cosechas nacionales; y v) Gruma tiene la capacidad de celebrar convenios con el objeto de condicionar la venta de harina de maíz, así como maquinaria y refacciones a tortilleros para que éstos se sujetasen a ciertas conductas.
>
> Por los elementos anteriores, la operación notificada conferiría al agente Gruma/ Agroinsa **el poder de fijar precios o restringir sustancialmente el abasto en el mercado de harina de maíz,** tanto en la región Noreste como en la región Occidente/Centro, sin que los competidores puedan, actual o potencialmente, contrarrestar dicho poder [Énfasis añadido]".[1007]

En ese sentido, el dieciséis de enero de dos mil seis, "*Gruma*" interpuso un recurso de reconsideración en contra de dicha resolución.[1008] No obstante, el Pleno de la "*CFC*" resolvió infundado el recurso, confirmando así la resolución recurrida.[1009]

En contra de la resolución anteriormente señalada, "*Gruma*" interpuso demanda de amparo por habérsele notificado dicha resolución de manera extemporánea, lo que a su criterio daba lugar a la configuración de la figura jurídica afirmativa ficta y, por lo tanto, a tener por autorizada la concentración. Así, el Poder Judicial concedió el amparo a "*Gruma*".[1010] Si bien la "*CFC*" interpuso recurso de revisión, el Poder Judicial resolvió confirmar la sentencia en la que se le otorgó el amparo a "*Gruma*"[1011] y ordenó el cumplimiento de la ejecutoria referida.[1012]

De esta forma, la "*CFC*" resolvió, entre otros puntos, dejar insubsistente la resolución por la cual había objetado la concentración de "*Gruma*" con "*Agroinsa*" y declarar que se entendía por no objetada la concentración que fue notificada, en el entendido de que la autorización tácita o no objeción tiene efectos a partir de día siguiente a aquel en que venció el plazo para emitir, notificar y que surtiera efectos la notificación de la resolución correspondiente.[1013]

No obstante, no pasa inadvertido para esta AUTORIDAD INVESTIGADORA que, desde ese entonces, GRUMA ha sido la HARINERA con mayor participación en el mercado de la HARINA DE MAÍZ, tal como se desprende de la sección de "***Participaciones de mercado***". Lo que ha provocado que sea

---

[1007] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*04. Comisión. Resolución CNT-79-2005- Versión Publica*", página cuarenta y uno y cuarenta y dos.
[1008] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Resolución Positiva Ficta Concentración Gruma-Agroinsa*".
[1009] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Resolución Positiva Ficta Concentración Gruma-Agroinsa*", página dos.
[1010] Ídem.
[1011] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Resolución Positiva Ficta Concentración Gruma-Agroinsa*", página dos y tres.
[1012] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Resolución Positiva Ficta Concentración Gruma-Agroinsa*", página tres.
[1013] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Resolución Positiva Ficta Concentración Gruma-Agroinsa*", páginas cuarenta y dos y cuarenta y tres.

la HARINERA dominante en México con la capacidad para fijar precios de la HARINA DE MAÍZ, con poder de compra de maíz blanco, con la mayor producción y oferta de HARINA DE MAÍZ, con las marcas MASECA y AGROINSA mejor posicionadas, y con la capacidad para otorgar diversos tipos de apoyos a los IMYT dependiendo de las necesidades específicas de cada cliente, entre los que se encuentran el otorgamiento de maquinaria para hacer tortillas.

Dichos elementos se abordan a lo largo del presente DICTAMEN PRELIMINAR en la sección de ***4 Análisis para resolver sobre condiciones de competencia efectiva en los Mercados Relevantes*** y particularmente por lo que hace a los contratos con los IMYT para el otorgamiento de maquinaria para hacer tortillas, se abordará en la sección de ***5 Barreras a la competencia: estructura del mercado altamente concentrada con poca o nula perspectiva de modificación en el corto o mediano plazos.***

4.6 Conclusión preliminar sobre las condiciones de competencia efectiva en los Mercados Relevantes

El análisis de las participaciones de mercado y los índices de concentración en los MERCADOS RELEVANTES revela una estructura de mercado altamente concentrada, en un contexto de elevadas barreras a la entrada, con GRUMA manteniendo una posición dominante en todos los mercados analizados. Las principales conclusiones son:

1. Participaciones de mercado:
   - GRUMA es el líder indiscutible en todos los MRG, con participaciones que van desde el [redacted] en términos de ventas.
   - MINSA generalmente aparece como el segundo competidor más importante, pero con una brecha significativa respecto de GRUMA.
   - Otros competidores como HARI MASA, MACSA y BLANCAS tienen presencias variables, pero generalmente marginales.
   - La entrada de nuevos competidores como CMG, PANAMERICANA y MAXIMASA no ha logrado desafiar significativamente la posición de GRUMA.
2. Capacidad instalada:
   - GRUMA también domina en términos de capacidad instalada, con participaciones que van desde el [redacted] en algunos mercados.
   - Las nuevas plantas de producción de competidores tienen capacidades relativamente pequeñas, lo que limita su capacidad para ejercer presión competitiva sobre GRUMA.
3. Índices de Concentración:
   - Todos los MRG presentan niveles de IHH superiores a 2,000 (dos mil puntos) puntos, indicando mercados altamente concentrados.

- Los IHH van desde 3,972.4 (tres mil novecientos setenta y dos punto cuatro) hasta más de 7,000 (siete mil puntos) puntos en algunos mercados.
- A pesar de la entrada de nuevos competidores, los IHH no han mostrado reducciones significativas a lo largo del tiempo.

4. Barreras a la entrada y expansión

- La entrada de nuevos competidores y la expansión de los existentes no ha logrado alterar significativamente la estructura del mercado.
- Las nuevas entradas generalmente han mantenido participaciones marginales, lo que sugiere la existencia de barreras significativas a la entrada y expansión.
- El análisis realizado por la AUTORIDAD INVESTIGADORA revela la existencia de importantes barreras a la entrada y expansión en los mercados relevantes de harina de maíz en México. Estas barreras se manifiestan en varios aspectos clave:
  - Costos financieros y acceso a financiamiento: Se observan condiciones desiguales entre las empresas, con GRUMA y MINSA teniendo ventajas significativas al cotizar en bolsa, lo que les permite obtener financiamiento más competitivo.
  - Acceso a canales de distribución: El desarrollo de redes de distribución eficientes requiere altos costos y tiempo considerable. GRUMA destaca por tener la red más extensa y eficiente, lo que representa una barrera para nuevos competidores.
  - Diferenciación de producto: GRUMA y MINSA han logrado una alta diferenciación de sus productos, ofreciendo múltiples variedades de harina adaptadas a diferentes necesidades. Esto les otorga una ventaja competitiva frente a otras empresas con carteras de productos más limitadas.
  - Inversiones y plazos de recuperación: La entrada al mercado requiere inversiones cuantiosas en plantas y equipos, con largos plazos de recuperación (quince a veinte años), lo que aumenta el riesgo para nuevos entrantes.
  - Economías de escala: Las empresas establecidas, especialmente GRUMA, han alcanzado economías de escala significativas que son difíciles de replicar para nuevos competidores.
  - Fuerza de ventas y relaciones con clientes: El desarrollo de una fuerza de ventas efectiva y relaciones de confianza con los clientes requiere tiempo y recursos considerables, representando otra barrera para nuevos participantes.
  - Las estrategias comerciales implementadas por GRUMA: El otorgamiento de maquinaria a los IMyT mediante esquemas de comodatos y arrendamientos, así como el otorgamiento de financiamientos han representado barreras a entrada y expansión de las demás HARINERAS, al aumentar los costos de cambio y reducir artificialmente el número de IMyT disponibles que podrían ser sus clientes.

- Infraestructura ferroviaria. Las harineras con acceso a transporte ferroviario tienen ventajas significativas en costos logísticos. El transporte por ferrocarril permite mover grandes volúmenes de maíz de manera más eficiente y económica en comparación con otros medios de transporte terrestre. La inversión en infraestructura ferroviaria es considerable y no está al alcance de todos los competidores. Esto crea una disparidad en la estructura de costos entre las harineras que cuentan con esta infraestructura y las que no, lo que puede influir significativamente en la competitividad a largo plazo.
- Falta de usos alternativos de la infraestructura: Las plantas y equipos utilizados en la producción de harina de maíz son altamente especializados y tienen pocos o ningún uso alternativo. Esto significa que la inversión realizada se convierte en un costo hundido, aumentando el riesgo asociado con la entrada al mercado. En caso de que una harinera decida salir del mercado o reducir su producción, la dificultad para reutilizar o vender estos activos especializados representa una barrera de salida significativa. Esto puede disuadir a potenciales entrantes, ya que aumenta el riesgo financiero asociado con la inversión inicial.

En conjunto, estas barreras otorgan una ventaja competitiva significativa a las empresas ya establecidas, particularmente a GRUMA, dificultando la entrada de nuevos competidores y la expansión de los existentes en los mercados relevantes de harina de maíz en México.

5. Barreras a la competencia: estructura del mercado altamente concentrada con poca o nula perspectiva de modificación en el corto o mediano plazos

En términos del artículo 3, fracción IV, de la Ley Federal de Competencia Económica, una barrera a la competencia puede ser una característica estructural del mercado que distorsione el proceso de competencia y libre concurrencia.

En los MERCADOS RELEVANTES, la concentración horizontal del mercado, causada principalmente por la elevada y desigual capacidad de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ de GRUMA, constituye una barrera estructural a la competencia.

5.1 Concentración horizontal en la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ

La estructura de los MERCADOS RELEVANTES se caracteriza por una alta concentración horizontal que ha permanecido a lo largo de los años, con GRUMA manteniendo una posición dominante en todos los mercados analizados. Esta concentración representa una barrera a la competencia, ya que distorsiona el proceso de competencia y libre concurrencia.

En los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES (MRG-01 a MRG-08), GRUMA ostenta participaciones de mercado basadas en ventas excepcionalmente altas, que van desde un mínimo de [redacted] hasta un máximo de [redacted] en términos de ventas. Incluso en los mercados donde su participación es relativamente menor, GRUMA mantiene una ventaja sustancial sobre sus competidores más cercanos. Esta brecha

es particularmente notoria al comparar con el segundo competidor más grande en cada mercado, que típicamente tiene una participación muy por debajo de la mitad de la de GRUMA.

La magnitud de esta concentración se hace aún más evidente al examinar la capacidad instalada en estos mercados. GRUMA controla entre [redacted] y [redacted] de capacidad instalada en los diferentes MRG. Esta dominancia en términos de infraestructura productiva refuerza su posición de liderazgo y dificulta que otros competidores puedan desafiar efectivamente su posición en el mercado.

Además, esta autoridad observa que, a pesar de la entrada de nuevas plantas de producción en algunos MERCADOS RELEVANTES entre dos mil doce y dos mil veintidós, estos nuevos participantes no han logrado crecer significativamente en ventas y, por lo tanto, desafiar significativamente la posición dominante de GRUMA. En particular, se identificó entrada en 6 (seis) MERCADOS RELEVANTES, que son: MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04, MRG-06 y MRG-07.

En el MRG-01, AGROMAIZZA (CMG) inició operaciones en enero de dos mil dieciséis. Sin embargo, a pesar de su entrada, no ha logrado capturar más del [redacted] de las ventas en este mercado relevante, alcanzando este máximo en dos mil veinte. Incluso, en los dos años posteriores, su participación disminuyó hasta el [redacted]. En contraste, GRUMA mantuvo una participación de mercado superior al [redacted] en el periodo de dos mil dieciséis a dos mil veintidós, perdiendo menos del [redacted] en un periodo de siete años.

El MRG-02 vio la entrada de tres nuevas plantas: MAXIMASA, en mayo de dos mil catorce; OMALLI, en enero de dos mil quince; y SAN BLAS, también en enero de dos mil quince. A pesar de esta aparente diversificación, el impacto en la estructura del mercado ha sido limitado. SAN BLAS alcanzó una participación de mercado máxima que ronda el [redacted] en términos de ventas, mientras que MAXIMASA cayó en su participación de mercado hasta el [redacted] en el dos mil veintidós y OMALLI cerró el dos mil veintidós con un [redacted]. Mientras tanto, GRUMA continuó dominando el mercado, con una participación, incluso en ascenso, que en dos mil veintidós alcanzó más del [redacted].

En el MRG-03, MAIXICO comenzó operaciones en mayo de dos mil dieciocho, pero su impacto en la estructura del mercado ha sido limitado. Alcanzó su máxima participación en dos mil veintiuno con un [redacted] de las ventas totales. Sin embargo, incluso perdió participación en dos mil veintidós, disminuyendo a [redacted]. Por su parte, MAXIMASA vendió harina en dos mil dieciocho y dos mil diecinueve equivalente a [redacted] y [redacted], respectivamente. En este mismo período, GRUMA mantuvo una participación de mercado de más del [redacted] por varios años.

El MRG-04 experimentó la entrada de dos nuevas plantas: MACSA, en septiembre de dos mil veintiuno; y PANAMERICANA, en enero de dos mil veinte. No obstante, la suma de sus participaciones de mercado no supera el [redacted] de las ventas en este mercado. GRUMA, por su parte, conservó una participación superior al [redacted]

durante el periodo entre el dos mil dieciséis y dos mil veintidós, perdiendo menos de 1.5 (uno punto cinco) puntos porcentuales en un periodo de siete años.

En el MRG-06, MAS HARINA inició operaciones en abril de dos mil veintidós, siendo el entrante más reciente en el país. Sin embargo, inició sus ventas hasta dos mil veintidós en este mercado relevante, con una participación en las ventas del mercado que apenas alcanzaron el [redacted]. En contraste, GRUMA mantuvo una posición dominante con participaciones superiores al [redacted] durante todo el mismo periodo.

Finalmente, en el MRG-07 se registró la entrada de HARI MASA, en enero de dos mil diecisiete, y de MAPROSIN (MI MASITA), en enero de dos mil veinte. A pesar de ser dos nuevos competidores, su impacto combinado en las ventas del mercado no ha superado el [redacted]. De hecho, GRUMA conservó una participación superior al [redacted] durante todo el periodo de dos mil dieciséis a dos mil veintidós, incluso aumentando su participación en casi 2 (dos) puntos porcentuales durante el periodo.

Esta situación demuestra que, a pesar de la entrada de nuevos competidores en algunos MERCADOS RELEVANTES, la estructura altamente concentrada persiste. Los nuevos entrantes no han logrado capturar cuotas de mercado significativas que pudieran desafiar la posición dominante de GRUMA, cuya participación se mantiene por encima del 60% (sesenta por ciento) en la mayoría de los mercados analizados.

La situación de concentración y dominio de GRUMA no ha sido diferente si se analizan las ventas de las HARINERAS que ya estaban establecidas en los MERCADOS RELEVANTES durante el periodo de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. De hecho, en varios casos, estas HARINERAS no solo no crecieron, sino que incluso perdieron participación de mercado frente a los nuevos entrantes y, más notablemente, frente a GRUMA.

Por ejemplo, en el MRG-01, MINSA, que ha sido el segundo competidor más importante después de GRUMA, vio su participación de mercado fluctuar alrededor del [redacted] durante el período analizado, incluso reduciendo su participación de dos mil dieciocho a dos mil veintidós. Mientras tanto, GRUMA mantuvo una participación consistentemente superior al [redacted].

En el MRG-02, la situación es aún más evidente. MINSA, nuevamente el segundo competidor más grande, experimentó una disminución en su participación de mercado, pasando de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós. Durante este mismo periodo, GRUMA aumentó su participación de [redacted] a [redacted].

El caso del MRG-05 es también ilustrativo. Mientras MINSA, una empresa ya establecida, vio su participación disminuir de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós, MACSA, otro competidor establecido, logró aumentar su participación de [redacted] a [redacted]. Sin embargo, incluso con este crecimiento, MACSA no logró desafiar significativamente la posición dominante

de GRUMA, quien únicamente perdió menos de 7% (siete puntos porcentuales) en un periodo de siete años.

De igual forma, en el MRG-06, MINSA, el segundo competidor, y HARI MASA, el tercero, disminuyeron su participación de mercado de dos mil dieciséis a dos mil veintidós. En ese mismo periodo de siete años, GRUMA solamente perdió 2.3% (dos punto tres por ciento) de participación.

En el MRG-07, tanto MINSA como BLANCAS, dos competidores establecidos, experimentaron disminuciones en sus participaciones de mercado. MINSA pasó de [redacted] en dos mil dieciséis a [redacted] en dos mil veintidós, mientras que BLANCAS cayó de [redacted] a [redacted] en el mismo periodo. Mientras tanto, GRUMA aumentó su participación de [redacted] a [redacted].

Estos ejemplos demuestran que, a pesar de su presencia establecida en los MERCADOS RELEVANTES, los competidores existentes no han logrado crecer significativamente ni desafiar la posición dominante de GRUMA. En muchos casos, incluso han perdido terreno, tanto frente a GRUMA como frente a los nuevos entrantes. Esta dinámica subraya la fortaleza de la barrera estructural existente y la dificultad que enfrentan tanto los competidores establecidos como los nuevos para desafiar efectivamente la posición de GRUMA en estos mercados.

Lo anterior se observa claramente en la evolución de los IHH para cada MERCADO RELEVANTE:

- MRG-01: El IHH en términos de ventas se mantuvo por encima de 5,000 (cinco mil) puntos durante todo el periodo, disminuyendo de 6,780 (seis mil setecientos ochenta) en dos mil dieciséis a 5,444 (cinco mil cuatrocientos cuarenta y cuatro) en dos mil veintidós. Esto indica un mercado altamente concentrado, a pesar de la entrada de competidores.
- MRG-02: El IHH aumentó de 3,987 (tres mil novecientos ochenta y siete) en dos mil dieciséis a 4,413 (cuatro mil cuatrocientos trece) en dos mil veintidós, reflejando un incremento en la concentración del mercado, principalmente debido al crecimiento de la participación de GRUMA.
- MRG-03: El IHH prácticamente no se redujo en el periodo de siete años, pasando de 4,257 (cuatro mil doscientos cincuenta y siete) en dos mil dieciséis a 4,190 (cuatro mil ciento noventa) en dos mil veintidós. Esto sugiere que la estructura del mercado no cambió significativamente a pesar de la entrada de nuevos competidores.
- MRG-04: El IHH disminuyó ligeramente de 6,013 (seis mil trece) en dos mil dieciséis a 5,767 (cinco mil setecientos sesenta y siete) en dos mil veintidós, de manera que se mantuvo en niveles que indican un mercado altamente concentrado.
- MRG-05: El IHH disminuyó de 5,731 (cinco mil seiscientos ochenta y siete) en dos mil dieciséis a 4,921 (cuatro mil novecientos veintiuno) en dos mil veintidós, mostrando una ligera reducción en la concentración del mercado, aunque todavía muy por encima de los dos mil puntos establecidos por la COMISIÓN para considerar una estructura concentrada.
- MRG-06: El IHH tampoco se redujo de manera importante, pasando de 6,484 (seis mil cuatrocientos ochenta y cuatro) en dos mil dieciséis a 6,090 (seis mil noventa) en dos mil

veintidós, indicando que la estructura altamente concentrada del mercado no cambió significativamente.

- MRG-07: El IHH aumentó de 6,043 (seis mil cuarenta y tres) en dos mil dieciséis a 6,229 (seis mil doscientos veintinueve) en dos mil veintidós, reflejando un incremento en la concentración del mercado, principalmente debido al crecimiento de la participación de GRUMA.
- MRG-08: El IHH se mantuvo extremadamente alto, pasando de 7,758 (siete mil setecientos cincuenta y ocho) en dos mil dieciséis a 7,375 (siete mil trescientos setenta y cinco) en dos mil veintidós.

En todos los casos, los IHH se mantuvieron por encima de 2000 (dos mil) puntos, lo que, según los criterios de la COFECE, indica mercados concentrados. Esto refleja que, a pesar de la entrada de nuevos competidores en algunos mercados, la estructura general de alta concentración se mantuvo, con GRUMA conservando una posición dominante en todos los MRG.

La concentración en los MERCADOS RELEVANTES se manifiesta claramente en los precios de las HARINAS de GRUMA, particularmente en su marca Maseca, en comparación con las de otros competidores. Según la información presentada en la ***Tabla 52*** y las gráficas presentadas en la sección ***4.1.3.3 Dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES, con GRUMA como líder y referente.***, se observa que, en todos los MRG, los precios promedio de la marca Maseca de GRUMA son consistentemente más altos que los de otras marcas.

La diferencia de precios es particularmente notable en algunos mercados:

En el MRG-03, Maseca tiene un precio promedio de [redacted] por tonelada, mientras que otras marcas promedian [redacted], resultando en una diferencia de [redacted]

El MRG-08 muestra una diferencia similar, con Maseca a [redacted] y otras marcas a [redacted] una diferencia de [redacted]

Incluso en el mercado con la menor diferencia, el MRG-02, Maseca mantiene un precio superior de [redacted] por tonelada.

Tabla 52. Diferencia en precios promedio de Maseca vs otras por MRG, para 2022.[1014]

Mercado Relevante	Maseca	Otras	Diferencia (Maseca vs otras)
MRG-01	[redacted]	[redacted]	[redacted]
MRG-02			
MRG-03			
MRG-04			
MRG-05			

[1014] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19** ***"Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mercado Relevante	Maseca	Otras	Diferencia (Maseca vs otras)
MRG-06	*	*	
MRG-07			
MRG-08			

Nota: 1/La gráfica muestra la diferencia en precios promedio para 2022. Los precios promedio se calcularon tomando únicamente aquellas variedades de HARINA de la marca MASECA para GRUMA y todas las variedades o marcas de los demás competidores.

Esta capacidad de GRUMA para mantener, por varios años, precios significativamente más altos, en todos los mercados relevantes, sin perder clientes de forma importante, es un indicador de su poder de mercado y refleja la alta concentración en la industria.[1015] La diferencia de precios sugiere que GRUMA establece un techo de precios en cada mercado, mientras que sus competidores, independientemente de su tamaño o participación de mercado, tienden a fijar sus precios por debajo de este nivel.

5.2 Inversión estratégica en infraestructura de GRUMA

GRUMA, fundada en mil novecientos cuarenta y nueve, no solo demostró desde sus inicios un fuerte compromiso estratégico con la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ, sino que fue el creador, tanto del producto como del mismo mercado. Como pionero en la producción de HARINA DE MAÍZ, GRUMA transformó los patrones de consumo de maíz y tortilla en México.[1016]

Esta posición, como creador del producto mismo, le otorgó a GRUMA una ventaja significativa como primer jugador, que se materializó con crecimiento orgánico y a través de la adquisición de un competidor, así como inversiones sustanciales y continuas en plantas de producción, CEDI y maquinaria.[1017] La amplia presencia y posición estratégica, ya atrincherada, de GRUMA, con sus 18 (dieciocho) plantas de producción, de las cuales 17 (diecisiete) están activas en la actualidad y distribuidas estratégicamente en todo el territorio mexicano, ha generado una estructura de mercado concentrada a lo largo de décadas, lo cual representa una barrera a la competencia significativa que distorsiona la competencia y genera precios elevados, sin que otros competidores puedan entrar o expandirse con suficiencia para ejercer suficiente presión competitiva.

La determinación con la que GRUMA estableció su presencia nacional, artificial y orgánicamente, creó una barrera estructural que ha dificultado que otras HARINERAS puedan alcanzar una posición considerable en el mercado. Al contar con una infraestructura de producción ya consolidada, GRUMA logró un control que distorsiona el proceso de competencia y libre concurrencia en los MERCADOS RELEVANTES que le ha permitido mantener una posición dominante a lo largo del tiempo.

[1015] El análisis de estos precios se presenta en la ***Sección 4.1.3.3 Dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES, con GRUMA como líder y referente.*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1016] Folio 10300. Archivo electrónico denominado "*Gruma_ reporte_anual_2022*".
[1017] Ídem.

Durante las décadas de los cincuenta y sesenta, GRUMA se enfocó en establecer una sólida presencia en el norte y occidente de México. En los setenta y ochenta, GRUMA amplió su alcance al consolidarse en el Golfo de México y en el centro del país. En los años noventa, GRUMA respondió al auge del uso de HARINA DE MAÍZ en la producción de tortillas,[1018] apoyándose en su entrada a la Bolsa Mexicana de Valores.[1019] Por último, en los años dos mil, GRUMA adquirió un competidor y diseñó su red con esa estrategia de adquisiciones. En la ***Tabla 53***, se describe detalladamente el crecimiento de GRUMA a lo largo de los años:

Tabla 53 Expansión de capacidad instalada de GRUMA.

Año o Década	Construcción de plantas
Cincuenta	• Mil novecientos cincuenta, GRUMA creó la marca MASECA para su HARINA DE MAÍZ.[1020] • Mil novecientos cincuenta y siete: construyó la segunda planta en Nayarit, expandiendo al occidente.[1021]
Sesenta	• Mil novecientos sesenta y dos: tercera planta en Chihuahua, expandiendo al noroeste.[1022] • Mil novecientos sesenta y cinco: cuarta planta en Sonora, consolidando el noroeste.[1023] • Mil novecientos sesenta y seis: nueva planta en Nuevo León, reemplazando la original.[1024] • Mil novecientos sesenta y ocho: expansión simultánea con plantas en Tamaulipas, Jalisco y Michoacán.[1025]
Setenta	• Mil novecientos setenta y tres: construyó una planta en Veracruz, la primera en el Golfo de México. • Mil novecientos setenta y seis y mil novecientos setenta y ocho: plantas adicionales en Tamaulipas y Sinaloa.[1026]
Ochenta	• Mil novecientos ochenta: una planta en el Estado de México, entrando al centro del país.[1027]

[1018] Folio 3683 del EXPEDIENTE.
[1019] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GRUMA - Historia_entrada a la BMV*".
[1020] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*GRUMA_Historia_Nace Maseca*".
[1021] Folio 3683 del EXPEDIENTE.
[1022] Ídem.
[1023] Ídem.
[1024] Ídem.
[1025] Ídem.
[1026] Ídem.
[1027] Ídem.

Noventa	• Entre mil novecientos noventa y uno y mil novecientos noventa y dos: construyó 4 (cuatro) nuevas plantas en Estado de México, Guanajuato, Baja California y Jalisco.[1028] • Mil novecientos noventa y tres: [redacted][1029] • Mil novecientos noventa y cuatro: se expandió al sureste con plantas en Yucatán y Chiapas.[1030] • Mil novecientos noventa y cinco: construyó nuevas plantas en Veracruz y Baja California Sur.[1031]
Dos mil a dos mil veinte	• Dos mil cinco: GRUMA adquirió a Agroinsa de México, S.A. de C.V., con tres plantas (una de harina de trigo[1032] y dos de maíz) ubicadas en Nuevo León y Guanajuato respectivamente.[1033] • Entre dos mil doce y dos mil diecisiete: [redacted][1034, 1035 y 1036] • Dos mil dieciséis: reactivó su planta de Chalco en el Estado de México,[1037] la cual había cerrado en mil novecientos noventa y nueve.

De conformidad con lo anterior, prácticamente todas las plantas que construyó GRUMA lo hizo antes de 1995. A partir de dos mil dos, su crecimiento se basó en una estrategia de crecimiento inorgánico o mediante la ampliación o reactivación de las plantas ya existentes.

Las 18 (dieciocho) plantas de producción de HARINA DE MAÍZ y los [redacted] CEDI de GRUMA se distribuyen a través de los MRG, con mayor presencia en el MRG-01 y MRG-07. Específicamente, como se observa en la ***Tabla 54****¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* el MRG-01 cuenta con 4 (cuatro) plantas y [redacted] CEDI, mientras que el MRG-07 alberga 5 (cinco) plantas y [redacted] CEDI, representando en conjunto la mitad de las plantas y más de la mitad de los CEDI de la GRUMA. Los MRG-02, MRG-03 y MRG-04 tienen una presencia moderada, cada uno con 2 (dos) plantas, mientras que los MRG-05, MRG-06 y MRG-08 cuentan con solo 1 (una) planta cada uno. En cuanto a los CEDI, su distribución varía desde un mínimo de [redacted] CEDI en el MRG-08 hasta un máximo de [redacted] en los MRG-01 y MRG-07.

[1028] Ídem.
[1029] Folio 5199 del EXPEDIENTE.
[1030] Folio 9321 del EXPEDIENTE.
[1031] Folio 3684 del EXPEDIENTE.
[1032] Misma que vendió en dos mil catorce. Folios 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominados "*05. GRUMA. Informe anual 2005*".
[1033] Ídem.
[1034] Folio 4035 del EXPEDIENTE.
[1035] Ídem.
[1036] Ídem.
[1037] Folios 39 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*05. GRUMA. Informe anual 2005*" y folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*".

Tabla 54. Número de plantas y número de CEDI de GRUMA por MERCADO RELEVANTE.[1038]

MERCADO RELEVANTE	Número de plantas	Número de CEDI
MRG-01	4	*
MRG-02	2	
MRG-03	2	
MRG-04	2	
MRG-05	1	
MRG-06	1	
MRG-07	5	
MRG-08	1	

En la ***Tabla 55,*** se observa que el MRG-01 y el MRG-07 no solo tienen la mayor cantidad de plantas y CEDI, sino que también son en los que GRUMA cuenta con mayor capacidad instalada. El MRG-01 tiene la mayor capacidad instalada de * TM anuales, mientras que el MRG-07 tiene la segunda mayor capacidad de * * TM anuales.

Por su parte, el MRG-02 tiene la tercera mayor capacidad instalada de * * TM anuales, superando a mercados con infraestructura similar como el MRG-03 y MRG-04 con * y * TM anuales, respectivamente. Los MRG-05, MRG-06 y MRG-08 muestran las menores capacidades instaladas, lo que se correlaciona con el hecho de que cada uno tiene una sola planta.

Tabla 55. Capacidad instalada de GRUMA por MERCADO RELEVANTE, 2022.[1039]

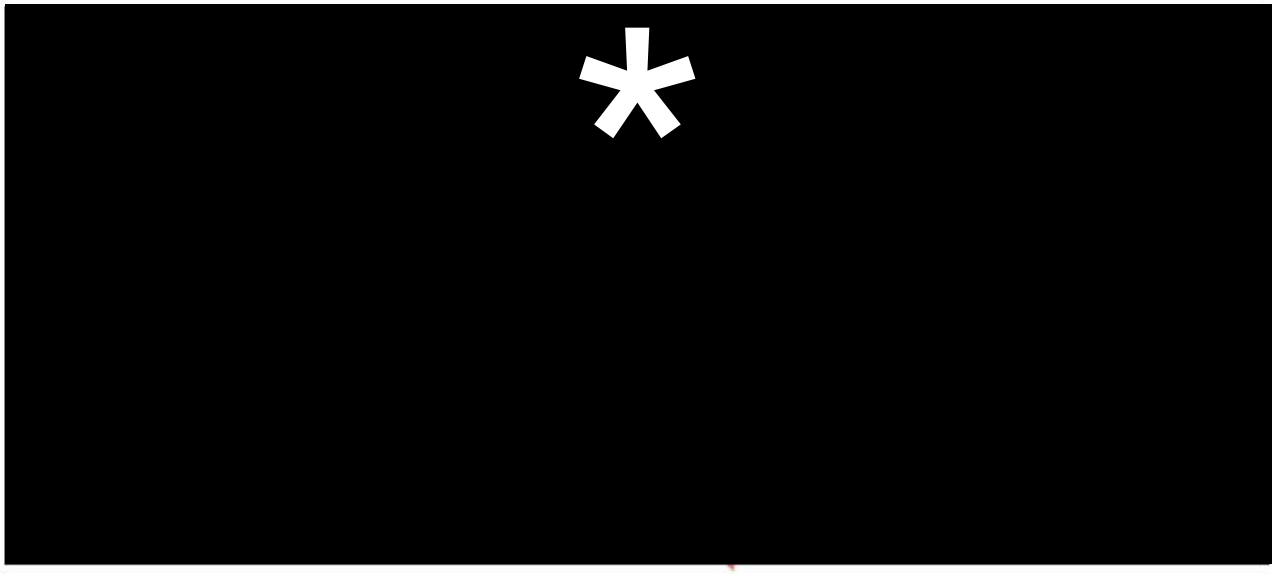
MERCADO RELEVANTE	Capacidad Instalada (TM anuales)
MRG-01	*
MRG-02	
MRG-03	
MRG-04	
MRG-05	
MRG-06	
MRG-07	
MRG-08	

Al final del siglo veinte e inicios del veintiuno, GRUMA contaba con 17 (diecisiete) plantas operando de producción de HARINA DE MAÍZ y con dos marcas bien posicionadas MASECA y AGROINSA. Las plantas se muestran en el ***Mapa 36***.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[1038] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.35** "***Mapa Capacidad anual de las plantas y CEDI Gruma.***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1039] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.35** "***Mapa Capacidad anual de las plantas y CEDI Gruma.***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mapa 36 Capacidad anual de las plantas y CEDI de GRUMA por MRG.[1040]



Si bien GRUMA inició su participación en el mercado de harina de maíz con paquetes de 1 (un) kilogramo, dirigidos principalmente a los hogares, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que el principal mercado en el que GRUMA participa actualmente con su capacidad instalada son los MERCADOS RELEVANTES, enfocados principalmente en los IMyT.[1041]

Sin embargo, la estrategia de GRUMA experimentó un cambio radical a lo largo de las décadas siguientes. Si bien GRUMA construyó plantas antes de los años noventa, fue hasta esa década cuando se observó una expansión sin precedentes, con la construcción de nueve nuevas plantas. Este cambio en la estrategia de inversión y expansión de capacidad instalada refleja una reorientación fundamental del enfoque de mercado de GRUMA.[1042] A partir de dos mil dos, su crecimiento fue inorgánico y mediante la ampliación o puesta en marcha de sus plantas existentes. Esta evolución en el enfoque de mercado de GRUMA permite comprender cómo las inversiones en sus plantas de producción, evidenciadas por su fuerte capacidad instalada, tienen su principal efecto en los MERCADOS RELEVANTES. A partir de entonces, la entrada que se ha registrado a los MERCADOS RELEVANTES ha sido marginal.

Esta estrategia de inversión debe ser analizada en el contexto de la madurez del mercado. En efecto, a partir del dos mil, GRUMA realizó estas inversiones en infraestructura, consistente en plantas de producción, CEDI y maquinaria para producir y distribuir HARINA DE MAÍZ, a pesar de que el mercado ya mostraba signos de madurez o poco crecimiento. Esta decisión estratégica de GRUMA de continuar expandiendo su capacidad, inorgánica y orgánicamente, en un mercado con crecimiento limitado, sugiere una intención deliberada de crear y mantener su poder de mercado y

[1040] Ídem.
[1041] Folio 9324 del EXPEDIENTE.
[1042] Ídem.

la barrera estructural a la competencia. Con ello, GRUMA no sólo se posicionó como líder, sino que también creó un entorno donde la entrada o expansión de competidores se volvió extremadamente compleja.

Tomando en consideración la madurez del mercado, la inversión de GRUMA en capacidad productiva refleja que el motivo de sus inversiones estratégicas en infraestructura es consistente con la idea de usarla para disuadir la entrada de nuevas harineras con inversiones significativas. Esta estrategia es particularmente efectiva en un mercado maduro, donde el crecimiento es limitado y la demanda es relativamente estable. Esto crea un escenario donde los potenciales competidores se enfrentan a un reto significativo al considerar entrar al mercado o expandir sus operaciones, ya que deberán enfrentar a un agente económico dominante con gran capacidad instalada, experiencia en el mercado y reconocimiento de marca. Todo ello actúa como una barrera estructural a la competencia en los MERCADOS RELEVANTES.

Es importante destacar que, en contraste con la estrategia de GRUMA, la entrada de nuevas harineras o la expansión de las existentes se ha caracterizado por inversiones en capacidad instalada muy pequeñas. Este patrón de entrada y expansión limitada refuerza el argumento de que existe una barrera estructural significativa en el mercado.

Las nuevas entradas o expansiones con capacidad instalada reducida sugieren que los competidores potenciales o existentes se ven obligados a operar a una escala mucho menor, lo que limita su capacidad para competir efectivamente con GRUMA en términos de costos, distribución y presencia en el mercado. Esto se muestra a continuación:

- En el MRG-02, MAXIMASA entró con una capacidad de [redacted] TM, OMALLI con [redacted] TM y SAN BLAS con [redacted] TM, mientras que GRUMA mantiene una capacidad de [redacted] TM.
- En el MRG-07, HARI MASA entró inicialmente con [redacted] TM, aumentando a [redacted] TM, y MAPROSIN con apenas [redacted] TM, frente a los [redacted] TM de GRUMA.
- En el MRG-04, MAS HARINA entró con solo [redacted] TM anuales.

Esta disparidad en la escala de operaciones entre GRUMA y sus competidores no solo refleja la dificultad de entrar o expandirse en el mercado, sino que también perpetúa la posición dominante de GRUMA. Los competidores más pequeños, con su limitada capacidad de producción, no pueden aprovechar las economías de escala ni establecer una red de distribución comparable, lo que los coloca en una desventaja competitiva significativa.

Además, esta situación crea un círculo vicioso: la entrada o expansión a pequeña escala refuerza la percepción de que es difícil competir efectivamente con GRUMA, lo que a su vez desalienta futuras entradas o expansiones significativas. Así, la barrera estructural no solo se mantiene, sino que se fortalece con el tiempo, consolidando aún más la posición dominante de GRUMA en el mercado.

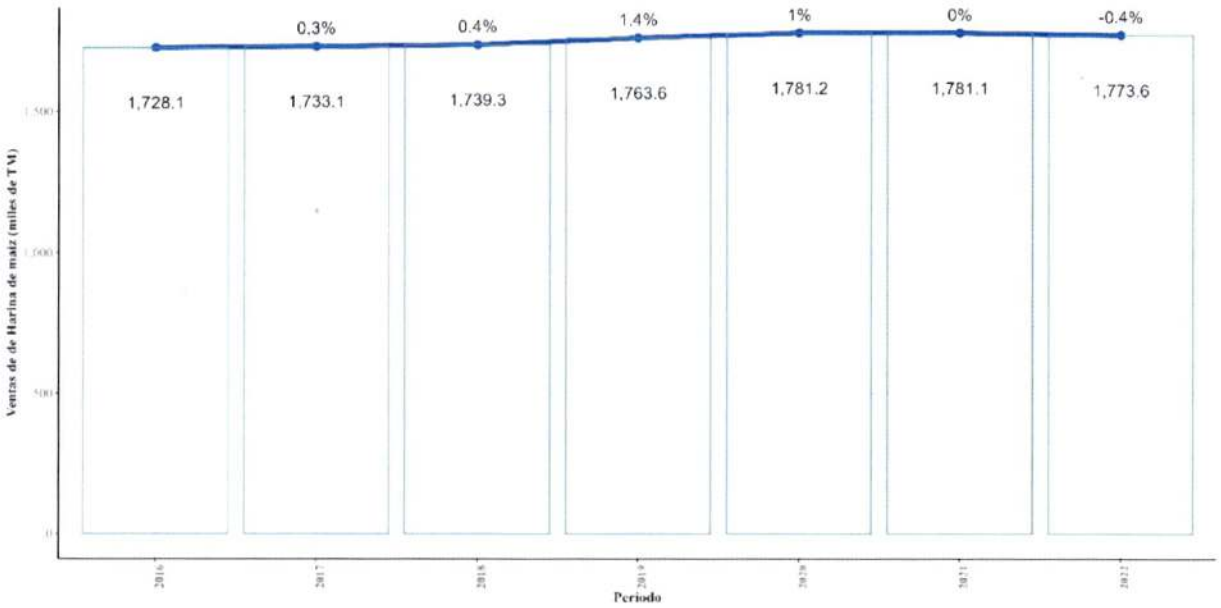
En conclusión, la estrategia de expansión geográfica y capacidad productiva de GRUMA ha tenido un efecto significativo en la estructura de los MERCADOS RELEVANTES. El poder de GRUMA, caracterizado por su extensa red de plantas de producción y su considerable capacidad instalada, ha creado una estructura de mercado altamente concentrada y una barrera estructural que distorsiona el mercado, generando precios elevados, a la par de barreras a la entrada elevadas que desalientan tanto la entrada de nuevos competidores como la expansión significativa de los ya existentes. Esta estrategia ha tenido un impacto significativo en la estructura del mercado, especialmente considerando su estado de madurez.

En efecto, esta situación se ve exacerbada por el hecho de que los MERCADOS RELEVANTES presentan características de un mercado maduro.. Específicamente, la industria ha mostrado un crecimiento prácticamente nulo en los últimos años, con una tasa de crecimiento promedio anual de apenas 0.45% (cero punto cuarenta y cinco por ciento).[1043] Como se ilustra en la ***Gráfica 52***, las ventas totales de la HARINA DE MAÍZ de todos los MERCADOS RELEVANTES se han mantenido estables, alrededor de 1,770 (mil setecientos setenta) toneladas anuales.

La combinación de la posición dominante de GRUMA y la madurez del mercado ha resultado en una situación donde GRUMA ha alcanzado una posición incontestable. Esta posición se debe no solo a las barreras de entrada elevadas y los altos costos de cambio de los IMyT, sino también a la naturaleza estancada del mercado. En un entorno de crecimiento tan limitado, la posibilidad de entrada de nuevos competidores significativos se vuelve aún más desafiante, ya que implicaría necesariamente arrebatar cuota de mercado a los actores establecidos, en lugar de capitalizar un crecimiento del mercado. Esta madurez del mercado se refleja no solo en las ventas totales, sino también en los patrones de consumo individual.

[1043] El crecimiento anual promedio de 0.45% se calculó utilizando las tasas de crecimiento anuales de los MERCADOS RELEVANTES para los años dos mil dieciséis a dos mil veintidós, que fueron: 0.3% (cero punto tres por ciento) para dos mil dieciséis, 0.4% (cero punto cuatro por ciento) para dos mil diecisiete, 1.4% (uno punto cuatro por ciento) para dos mil dieciocho, 1% (uno por ciento) para dos mil diecinueve, 0% (cero por ciento) para dos mil veinte, -0.4% (menos cero punto cuatro) para dos mil veintiuno, y 0.45% (cero punto cuarenta y cinco por ciento) para dos mil veintidós.

Gráfica 52 Ventas a clientes IMyT en los MERCADOS RELEVANTES , 2016 a 2022.[1044]



Nota: 1/ No se grafica la información de dos mil doce a dos mil quince y la información de dos mil veintitrés dado que está incompleta. 2/ La línea azul representa la tasa de crecimiento por año.

Esta estructura de mercado maduro, junto con las barreras de entrada elevadas, ha impedido efectivamente la entrada de HARINERAS con plantas de producción significativamente grandes capaces de ejercer presión competitiva sobre GRUMA. En un mercado con crecimiento prácticamente nulo, la magnitud de la inversión necesaria para establecer una capacidad de producción comparable a la de GRUMA representa un obstáculo infranqueable para potenciales nuevos entrantes.

La perspectiva de competir contra una HARINERA con capacidades de producción tan extensas y en un mercado de crecimiento limitado, desalienta fuertemente la entrada al mercado con una capacidad productiva significativa. Los nuevos entrantes no solo tendrían que superar las barreras de entrada existentes, sino que también se enfrentarían al desafío de capturar cuota de mercado en un entorno de demanda estable.

Los competidores existentes se enfrentan a desafíos similares al considerar una expansión sustancial. La presencia dominante de GRUMA en múltiples regiones, combinada con el estancamiento del mercado, hace que sea particularmente arriesgado y costoso para otras HARINERAS invertir en aumentar significativamente su capacidad productiva. En un mercado que crece apenas un 0.45% (cero punto cuarenta y cinco por ciento) anual, cualquier expansión

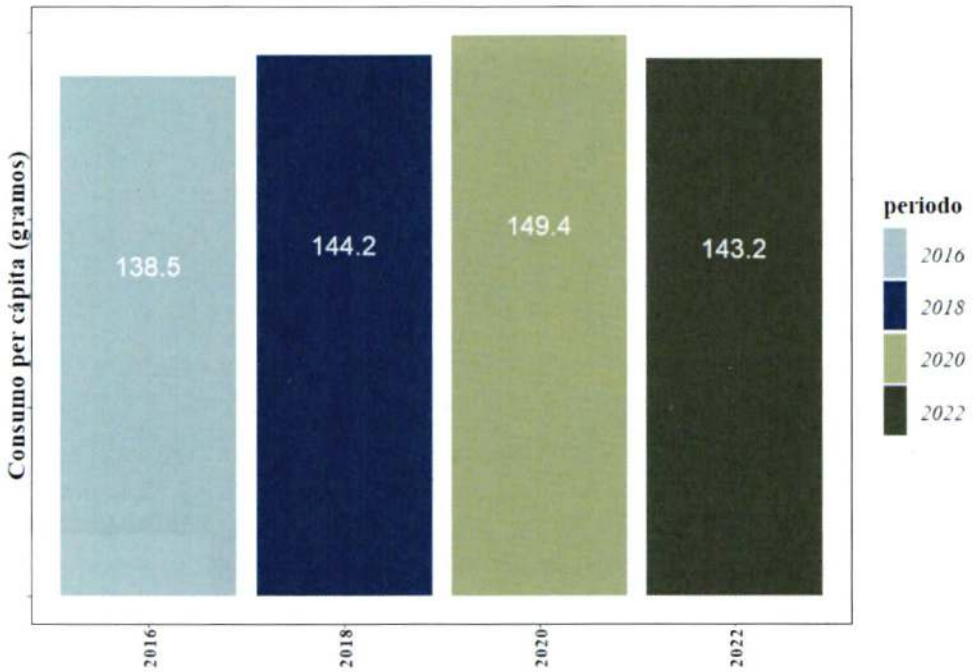
[1044] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

significativa implicaría necesariamente una estrategia agresiva para arrebatar cuota de mercado a los competidores establecidos, principalmente a GRUMA, lo cual es una perspectiva poco atractiva dada su posición dominante y su capacidad para responder a tales desafíos.

Esta madurez del mercado se refleja no solo en el estancamiento de las ventas totales, sino también en los patrones de consumo individual. Según datos de la ENIGH, el consumo per cápita de tortillas ha experimentado una disminución significativa del 30% (treinta por ciento) en los últimos treinta años.[1045]

Específicamente, el consumo diario por persona ha pasado de 138.5 (ciento treinta y ocho punto cinco) gramos en dos mil dieciséis a 143.2 (ciento cuarenta y tres punto dos) en dos mil veintidós. Lo anterior se observa en la ***Gráfica 53***, de la que se concluye que, en seis años, el consumo de tortilla aumentó menos de cinco gramos.

Gráfica 53. Consumo per cápita de tortilla de 2016 a 2022.[1046]



Esta tendencia a un mercado maduro en el consumo de tortillas se atribuye a varios factores:[1047]

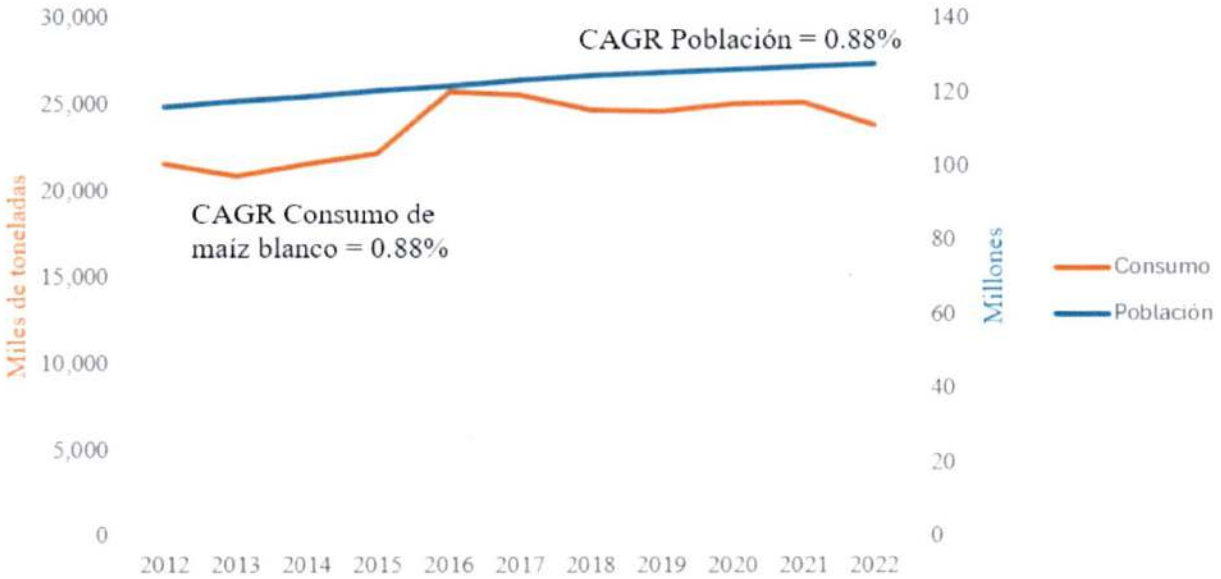
1. El incremento en el ingreso de los consumidores, que les permite diversificar su dieta y complementar sus requerimientos calóricos con otros alimentos.

[1045] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*WC Nixtamal Análisis Road to Market.pptx*"
[1046] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.49 "*Consumo per cápita*"**
[1047] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*WC Nixtamal Análisis Road to Market.pptx*"

2. Cambios en los patrones de consumo, especialmente notables en áreas urbanas, entre la población joven, y en los estratos sociales medio, medio-alto y alto.
3. La sustitución por otros productos alimenticios, reflejando una evolución en las preferencias dietéticas de la población.

Este declive en el consumo per cápita de tortillas se ve confirmado por las tendencias en el consumo total de maíz blanco, reforzando la idea de un mercado maduro. Como se observa en la ***Gráfica 54***, entre dos mil doce y dos mil veintidós, tanto la población como el consumo de maíz crecieron a una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto de 0.88% (cero punto ochenta y ocho por ciento). Esta similitud entre el crecimiento poblacional y el consumo de maíz blanco sugiere que la demanda per cápita de maíz, no ha aumentado considerablemente. Ambos indicadores apuntan hacia un mercado que ha alcanzado su madurez, con un crecimiento que apenas se mantiene al ritmo del aumento poblacional. En este contexto de mercado maduro y consumo estabilizado, la capacidad instalada de GRUMA y concentración horizontal de los MERCADOS RELEVANTES cobra aún más relevancia como barrera a la competencia.

Gráfica 54. Consumo de maíz blanco y crecimiento poblacional entre 2012 y 2018.[1048]



Lo anterior, en conjunto con barreras a la entrada elevadas y los altos costos de cambio de los IMyT, ha desalentado la entrada de HARINERAS con plantas de producción significativamente grandes con capacidad de ejercerle presión competitiva. La magnitud de la inversión necesaria para establecer una red de producción y distribución comparable a la de GRUMA representa un obstáculo infranqueable para potenciales nuevos entrantes, y poco viable en un mercado maduro. La

[1048] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.50** "***Consumo maíz***" el acrónimo "CAGR" se refiere a "*Tasa de Crecimiento Anual Compuesto*".

perspectiva de competir contra una HARINERA con muy altas capacidades de producción desalienta la entrada al mercado con una capacidad productiva significativa.

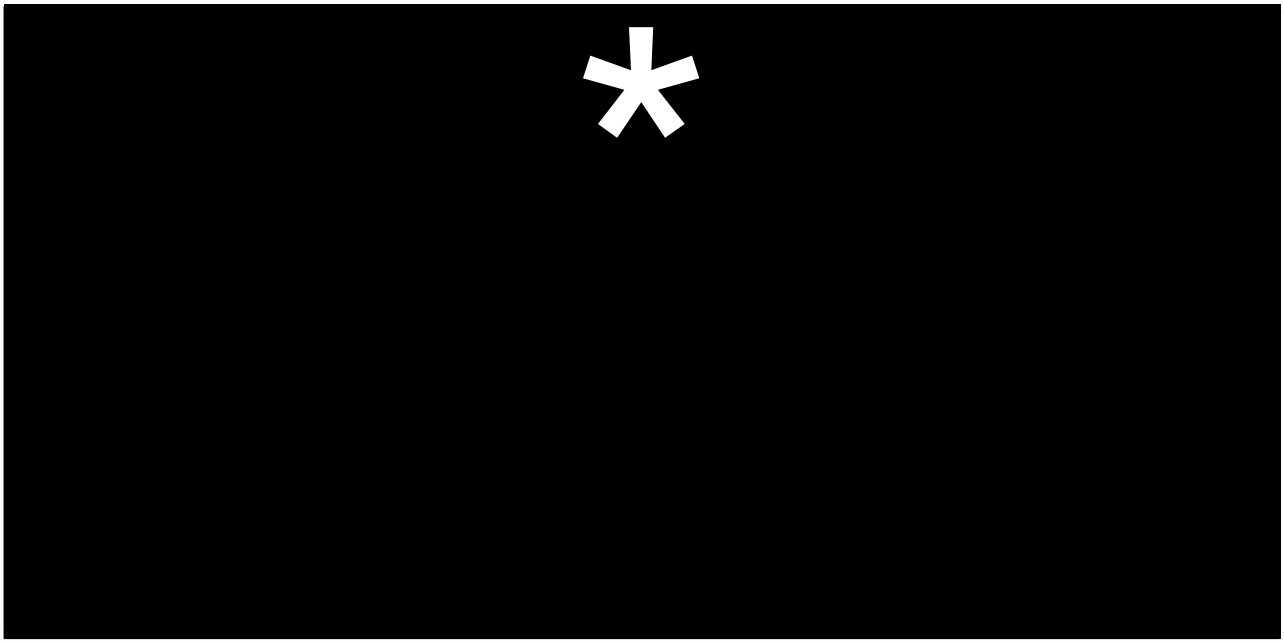
Los competidores existentes se enfrentan a desafíos similares al considerar una expansión sustancial. La presencia dominante de GRUMA en múltiples regiones hace que sea arriesgado y costoso para otras HARINERAS invertir en aumentar significativamente su capacidad productiva.

De forma complementaria, para agregar una perspectiva de cómo la capacidad instalada de GRUMA contribuye a la conformación de una estructura de mercado altamente concentrada que forma barrera a la competencia, a continuación se muestra más detalladamente su infraestructura productiva y su utilización. Como se describió anteriormente, GRUMA cuenta con 18 (dieciocho) plantas, de las cuales 2 (dos) han estado inactivas: una en Celaya, Guanajuato, y otra en Chalco, Estado de México. La planta de Celaya, adquirida a Agroinsa de México, S.A. de C.V. en dos mil cinco, fue cerrada deliberadamente posterior a su adquisición.[1049] Por su parte, la planta de Chalco, que fue construida durante mil novecientos noventa y uno y comenzó a operar a principios de mil novecientos noventa y dos,[1050] también se mantenía inactiva a fines de los noventa[1051] y fue reactivada hasta el dos mil dieciséis.[1052]

En la ***Gráfica 55,*** se muestra la capacidad instalada y la producción total por planta. Con ello, se puede observar la capacidad "ociosa" de GRUMA. Para el análisis presentado en la, se utilizó la capacidad nominal reportada por GRUMA, ya que es la información que pudiera estar disponible en fuentes públicas o ser estimada por los competidores actuales o potenciales, a través de noticias o análisis de la industria. Esta información pública es crucial, ya que los competidores pueden utilizarla para tomar sus propias decisiones estratégicas, como evaluar la viabilidad de entrar en un mercado o expandir sus operaciones existentes. Además, esta capacidad nominal máxima fue calculada por GRUMA, tomando como base la producción una HARINA estándar (MASECA clásica), que tiene menores precios. GRUMA cuenta con la flexibilidad para modificar su mezcla de HARINAS para hacer frente a un competidor que introduzca HARINAS más baratas.[1053] Por ello, los competidores potenciales podrían formarse expectativas de que eso podría ocurrir. Por lo tanto, el uso de la capacidad nominal en el análisis de esta AUTORIDAD INVESTIGADORA proporciona una base para entender las estrategias de los competidores de GRUMA.

[1049] Folios 39 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*05. GRUMA. Informe anual 2005*".
[1050] Folio 5198 del EXPEDIENTE.
[1051] Folio 39 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*05. GRUMA. Informe anual 2005*".
[1052] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Gruma_reporte_anual_2023*".
[1053] * [redacted] * [redacted] * lo cual muestra que, en efecto, cuenta con una gran flexibilidad para modificar su mezcla de HARINAS.

Gráfica 55 Capacidad Instalada de GRUMA, 2022.[1054]



Un dato revelador es que, utilizando dicha estimación de capacidad ociosa de GRUMA, en el dos mil veintidós, representó el * respecto de la producción total a nivel nacional en ese mismo año, incluyendo la producción de GRUMA. Además, esta capacidad ociosa equivale al * de la producción total de todos los competidores de GRUMA combinados. Estas cifras son notablemente altas y revelan la considerable influencia que GRUMA mantiene en el mercado. Esencialmente, esto significa que GRUMA, por sí sola, tiene la capacidad de modificar su mezcla de HARINAS y aumentar la oferta total del mercado en una cuarta parte, si decidiera utilizar toda su capacidad productiva con HARINAS más económicas, o aumentar en más de cuatro quintas partes el volumen de la producción de todos sus competidores juntos.

Un análisis detallado de la capacidad ociosa de GRUMA en dos mil veintidós, que se presenta en la ***Gráfica 55***, revela las asimetrías en los MERCADOS RELEVANTES en términos de capacidad de producción. Esta flexibilidad en capacidad no utilizada es tan significativa que supera ampliamente la producción total de cada uno de sus competidores.

MINSA, el segundo jugador más importante del mercado, produjo en dos mil veintidós una cantidad equivalente al * de la capacidad ociosa de GRUMA. Esto significa que GRUMA podría aumentar su producción en un volumen superior a la

[1054] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

producción total de su competidor más cercano sin siquiera utilizar toda su capacidad de producción actual.

HARI MASA, la tercera HARINERA del mercado, tuvo una producción que representa apenas el * de la capacidad ociosa de GRUMA. Esto subraya aún más la disparidad en la escala de operaciones entre GRUMA y sus competidores de tamaño mediano.

MACSA, el cuarto jugador, produjo el equivalente al * de la capacidad no utilizada de GRUMA. SAN BLAS, en quinta posición, alcanzó solo el * mientras que CARGILL, el sexto actor del mercado, produjo una cantidad que representa el * de la capacidad ociosa de GRUMA.

Es particularmente llamativo que la producción combinada de HARI MASA, MACSA, SAN BLAS y CARGILL – del tercer al sexto lugar en el mercado – suma apenas el * de la capacidad que GRUMA mantiene en reserva.

Tabla 56. Porcentaje que representa la capacidad ociosa de GRUMA respecto a la producción de las HARINERAS en 2022.[1055]

HARINERA	Producción Total	Porcentaje respecto de la capacidad ociosa de GRUMA
AGROMAIZZA	*	
BLANCAS		
CARGILL		
HARI MASA		
MACSA		
MAIXICO		
MAPROSIN		
MAS HARINA		
MAXIMASA		
MINSA		
OMALLI		
PANAMERICANA		
SAN BLAS		

Por último, para corroborar el impacto diferenciado de la entrada de nuevos competidores, se realizó un análisis econométrico utilizando datos de todas las HARINERAS a nivel nacional.[1056] Los resultados de este ejercicio son reveladores y respaldan las observaciones anteriores sobre la posición dominante de GRUMA y las dificultades que enfrentan los competidores más pequeños.

El análisis muestra que, en promedio, la entrada de una nueva HARINERA al mercado resulta en una disminución de tan solo solo 1.67% (uno punto sesenta y siete por ciento) en los precios promedio.

[1055] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 *"Producción y capacidad ociosa."*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[1056] El modelo econométrico y sus resultados se encuentran en el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.38. *"Análisis cuantitativo del efecto de la entrada de nuevos competidores en el precio de la harina de maíz"***

En términos del precio por tonelada, esto se traduce en una reducción de $87.9 (ochenta y siete pesos 9/100 M.N.) por tonelada de harina de maíz. Sin embargo, este impacto no es uniforme entre los diferentes actores del mercado:

1. GRUMA, el actor dominante, experimenta la menor reducción en sus precios, con solo un [redacted] de disminución ante la entrada de un nuevo competidor. En términos de niveles, esto se traduce en una reducción de sólo $29.6 (veintiséis pesos 6/100 M.N.) pesos por tonelada de harina de maíz.
2. MINSA, el segundo competidor más grande, sufre una reducción más significativa del [redacted] en sus precios o de hasta [redacted]
3. La franja competitiva, compuesta por los competidores más pequeños, experimenta una reducción del [redacted] en sus precios. En términos de nivel de precios, esto se traduce en una reducción de hasta $187.9 (ciento ochenta y siete pesos 9/100 M.N.) por tonelada de harina de maíz.

Estos resultados econométricos corroboran y cuantifican las observaciones cualitativas presentadas anteriormente. La menor reducción en los precios de GRUMA frente a la entrada de nuevos competidores subraya su capacidad para mantener su posición de mercado y resistir presiones competitivas. Esto es consistente con su amplia capacidad instalada y su dominancia en múltiples mercados relevantes geográficos.

Por otro lado, el impacto más pronunciado en MINSA y en la franja competitiva demuestra la vulnerabilidad de los competidores más pequeños ante la entrada de nuevos actores. Esto sugiere que la competencia más intensa ocurre entre los actores no dominantes del mercado, mientras que GRUMA logra mantener su posición.

Estos hallazgos refuerzan el argumento de que la estructura actual del mercado, caracterizada por la posición dominante de GRUMA, actúa como una barrera estructural significativa. La capacidad de GRUMA para resistir el impacto de nuevos entrantes, evidenciada por la menor reducción en sus precios, sugiere que su posición de mercado está bien atrincherada. Al mismo tiempo, el impacto más severo en los competidores más pequeños (seis veces más que lo que al que resiente GRUMA, según los datos) indica que estos enfrentan mayores desafíos para mantener su participación de mercado ante la entrada de nuevos competidores.

Además, estos resultados muestran que la entrada de competidores a pequeña escala tiene un impacto marginal sobre los precios del mercado. En ese sentido, esta autoridad considera que sería necesaria la entrada de competidores a escalas mayores para que la presión competitiva que ejerzan resulte en impactos de mayores magnitudes, que sí cambien la estructura del mercado en favor de la competencia y la libre concurrencia.

En conclusión, en los MERCADOS RELEVANTES se identifica la existencia de una barrera estructural importante. La capacidad de GRUMA para mantener sus precios relativamente estables frente a la entrada de nuevos competidores, mientras que los actores más pequeños experimentan mayores presiones sobre sus precios, subraya la dificultad que enfrentan los nuevos entrantes y los

competidores existentes para desafiar efectivamente la posición dominante de GRUMA en el mercado.

A continuación, se presenta este análisis, detallado a nivel de cada uno de los MERCADOS RELEVANTES.

5.2.1 MRG-01

La situación anterior no cambia sustancialmente si se analiza cada uno de los MERCADOS RELEVANTES. El análisis de la capacidad instalada en el MRG-01, que se puede observar en la siguiente gráfica, revela una disparidad significativa entre GRUMA y sus competidores, subrayando aún más la posición dominante de GRUMA en este mercado regional.[1057]

GRUMA ha mostrado un crecimiento significativo en su capacidad instalada en el MRG-01, pasando de [redacted] TM anuales en dos mil doce a [redacted] TM anuales en dos mil veintidós. Es importante destacar que esta capacidad es considerablemente superior a la de sus competidores en el MRG-01.

MINSA, el segundo jugador con más participaciones de mercado en este MERCADO RELEVANTE, mantiene una presencia con una capacidad instalada de [redacted] TM anuales, que se ha mantenido constante durante el período analizado. A pesar de ser un competidor significativo, la capacidad de MINSA en esta región representa solo el [redacted] de la capacidad de GRUMA.

HARI MASA, el tercer jugador en términos de capacidad en este MRG, ha mantenido una capacidad instalada de [redacted] TM anuales durante todo el período analizado. Esto significa que la capacidad de GRUMA es más de [redacted] veces superior a la de HARI MASA.

AGROMAIZZA, un nuevo competidor que entró al mercado en dos mil dieciséis, comenzó con una capacidad de [redacted] TM y ha incrementado gradualmente su capacidad hasta alcanzar [redacted] TM en dos mil veintidós. A pesar de este crecimiento, su capacidad instalada en dos mil veintidós representa apenas el [redacted] por ciento) de la capacidad de GRUMA en la misma región.

Es particularmente llamativo que AGROMAIZZA, como nuevo entrante al mercado, haya optado por una capacidad instalada tan modesta en comparación con GRUMA. Este "compromiso" limitado con el mercado, representado por una capacidad que es de solo el [redacted] de la de GRUMA, refleja las dificultades y posibles barreas que enfrentan los nuevos entrantes a los MERCADOS RELEVANTES. La decisión de AGROMAIZZA de entrar con una capacidad instalada tan modesta en comparación con GRUMA, y su subsecuente crecimiento limitado, sugieren la existencia de factores significativos que restringen la capacidad o el incentivo para una expansión más agresiva.

[1057] Como capacidad instalada en el MRG, esta autoridad estimó la capacidad instalada dentro de cada MRG, es decir, lo que se puede producir dentro del MRG y no la HARINA DE MAÍZ que se vendió y proviene de otro MRG.

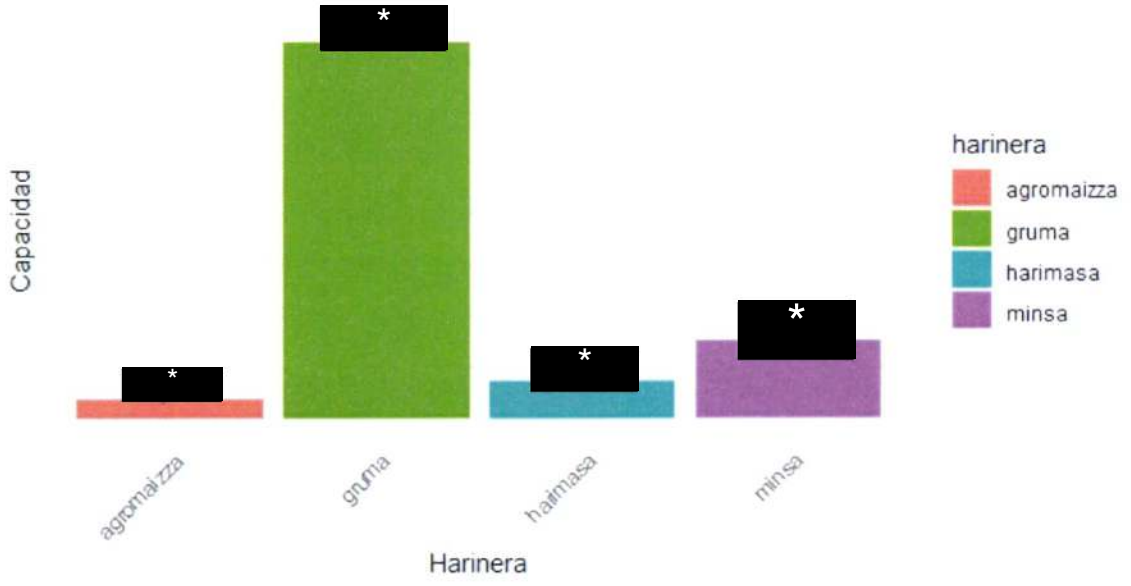
[redacted]

A consideración de esta AUTORIDAD INVESTIGADORA, esta situación ilustra claramente cómo la concentración de mercado, causada por la elevada capacidad instalada de GRUMA, actúa como una barrera estructural, disuadiendo a los nuevos competidores de entrar con una escala que pudiera ejercer una presión competitiva significativa. La disparidad en las capacidades instaladas hace que sea extremadamente difícil para nuevos jugadores como AGROMAIZZA desafiar la posición dominante de GRUMA en el mercado.

En relación con la HARINA DE MAÍZ que, en dos mil veintidós, se "importó" al MRG-01 o provino de una planta de producción fuera del MRG-01, se observa que es muy poca en comparación con las ventas de las plantas ubicadas dentro del MRG-01.[1058] Por lo tanto, el efecto competitivo de las plantas ubicadas en otros MRG es casi nulo.

Estos datos subrayan no solo la magnitud de la presencia de GRUMA en este MERCADO RELEVANTE, sino también su capacidad para influir significativamente en la oferta. La vasta diferencia en capacidad instalada sugiere que GRUMA podría tener una ventaja estratégica considerable en términos de economías de escala y flexibilidad operativa.

Gráfica 56 Capacidad instalada del MRG-01 en TM, 2022.[1059]



[1058] En el MRG-01 el 92.27% (noventa y dos punto veintisiete por ciento) de lo que se consumió se produjo en el mismo mercado.

[1059] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 *"Producción y capacidad ociosa."*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Al examinar la capacidad productiva de los competidores de GRUMA en el MRG-01, se evidencia claramente que no están en condiciones de suplir la producción de GRUMA. La producción de GRUMA en dos mil veintidós fue de [redacted] TM, mientras que la capacidad instalada total combinada de sus competidores (AGROMAIZZA, HARI MASA y MINSA) es de apenas 265,164 (doscientos sesenta y cinco mil ciento sesenta y cuatro) TM, lo que representa solo el [redacted] de la producción actual de GRUMA. Incluso si estos competidores operaran al máximo de su capacidad instalada, no podrían cubrir ni siquiera la mitad de la producción de GRUMA.

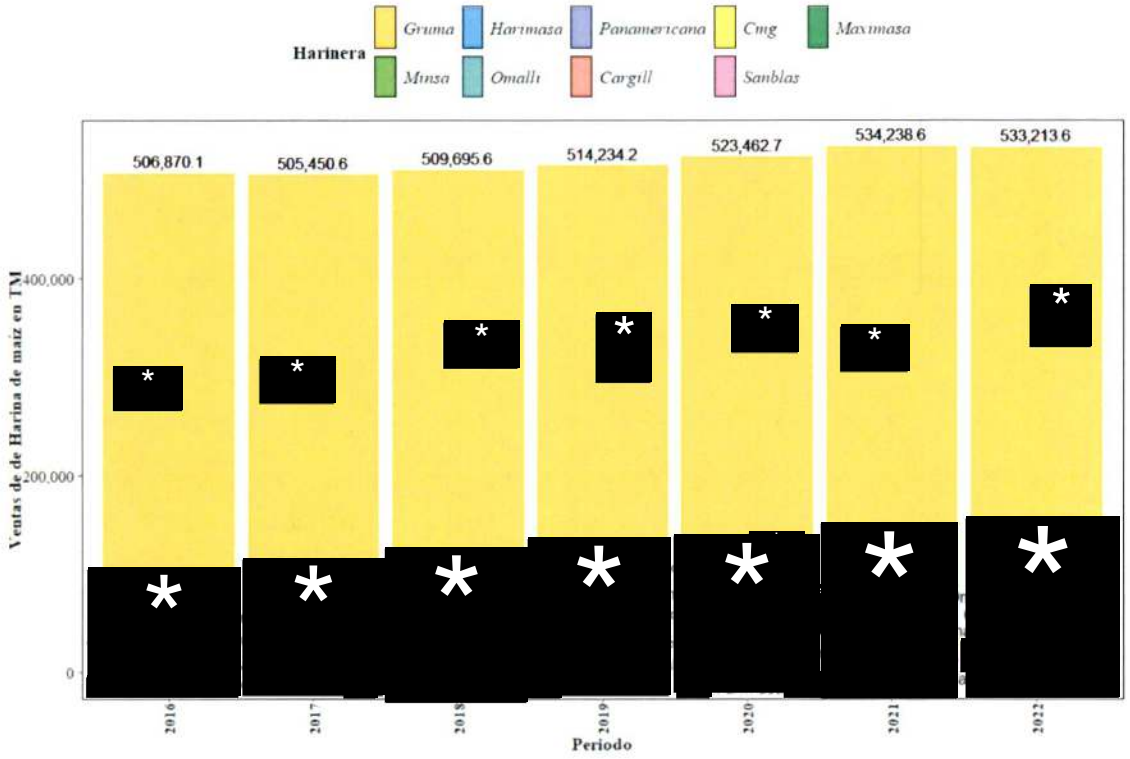
La situación es aún más pronunciada si se considera la capacidad ociosa actual de estos competidores, que suma 85,005 (ochenta y cinco mil cinco) TM.[1060] Este margen de producción adicional representa solo el [redacted] de la producción actual de GRUMA. Estos datos subrayan la posición dominante de GRUMA en el MRG-01 y la incapacidad de sus competidores para ejercer una presión competitiva significativa o sustituir su producción en caso de que GRUMA decidiera reducir su oferta o aumentar sus precios.

El análisis de las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-01 entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós revela características típicas de un mercado maduro. Como se observa en la ***Gráfica 57****¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*, con un crecimiento total de solo 5.2% (cinco punto dos por ciento) en seis años[1061] y un crecimiento anualizado de apenas 0.74% (cero punto setenta y cuatro por ciento), el mercado muestra signos claros de estabilización. Las fluctuaciones anuales observadas, incluyendo ligeras disminuciones en algunos años, son indicativas de un mercado que responde principalmente a factores cíclicos o coyunturales, más que a un crecimiento de la demanda. Esto refuerza la idea de un mercado maduro donde los patrones de consumo están bien establecidos y las oportunidades de expansión significativa son limitadas. Estas características sugieren que las estrategias competitivas en este mercado probablemente se centrarán más en la eficiencia operativa, la diferenciación de productos y la captura de cuota de mercado de los competidores, en lugar de en la expansión del mercado total.

[1060] Las estimaciones se presentan en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[1061] La tasa de crecimiento corresponde al cambio de 506,870.1 (quinientos seis mil ochocientos setenta punto uno) TM a 533,213.6 (quinientos treinta y tres mil doscientos trece punto 6) TM.

Gráfica 57 Ventas de HARINA DE MAÍZ en el MRG-01, 2016 a 2022.[1062]



5.2.2 MRG-02

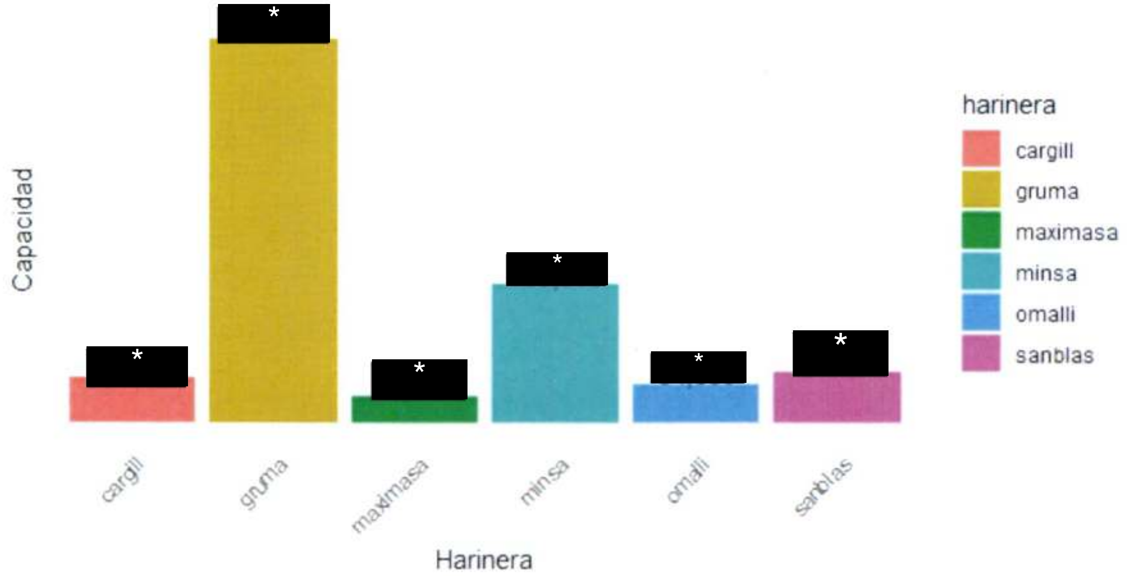
El análisis del MRG-02 revela una dinámica de mercado caracterizada por la presencia de varios competidores y algunas particularidades notables.

GRUMA mantiene una posición dominante en este mercado, aunque menos pronunciada que en otros MRG. Su capacidad instalada en dos mil veintidós fue de * * TM anuales, significativamente superior a la de sus competidores. MINSA, el segundo jugador más grande, tuvo una capacidad instalada de * * TM, lo que representa aproximadamente el * * de la capacidad de GRUMA.

Es destacable la entrada con planta de producción de HARINA DE MAÍZ de tres nuevos competidores en este mercado: MAXIMASA, OMALLI y SAN BLAS. Sin embargo, sus capacidades instaladas son considerablemente menores: MAXIMASA con * * TM, OMALLI con * * TM y SAN BLAS con * * TM en dos mil veintidós. CARGILL, otro competidor en el mercado, mantiene una capacidad de * * TM, lo cual se presenta en la ***Gráfica 58.***

[1062] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** "***Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 58 Capacidad instalada en el MRG-02 en TM, 2022.[1063]



A pesar de la presencia de estos competidores, GRUMA ha logrado aumentar su participación de mercado de manera constante. En dos mil dieciséis, su participación en términos de ventas era del [redacted], y ha crecido gradualmente hasta alcanzar el [redacted] en dos mil veintidós. Este crecimiento sugiere que, incluso en un mercado con más competidores, GRUMA ha sido capaz de fortalecer su poder.

En relación con la HARINA DE MAÍZ que, en dos mil veintidós, se "importó" al MRG-02, o que provino de una planta de producción fuera del MRG-02, esta fue de apenas 12,894 (doce mil ochocientas noventa y cuatro) TM, la cual es muy poca en comparación con las ventas de las plantas ubicadas dentro del MRG-02.[1064] Por lo tanto, el efecto competitivo de las plantas ubicadas en otros MRG es casi nulo.

Un aspecto de este mercado que debe destacarse es la estrategia de precios de GRUMA, visible en la ***Gráfica 26***. A pesar de tener la mayor participación de mercado, GRUMA mantiene los precios más altos con su marca MASECA, seguidos por los precios de MINSA, y luego por los de su propia marca secundaria, AGROINSA. Esta estrategia de diferenciación de precios es consistente con un comportamiento en el que GRUMA está aprovechando su poder para mantener precios altos sin perder participación. Es decir, GRUMA ha logrado atrincherar su posición sin que los competidores puedan responder con éxito y hacer frente a su poder.

[1063] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36** "***Producción y capacidad ociosa.***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[1064] En el MRG-02 el 96.26% (noventa y seis punto veintiséis) de lo que se consumió se produjo en el mismo mercado. Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

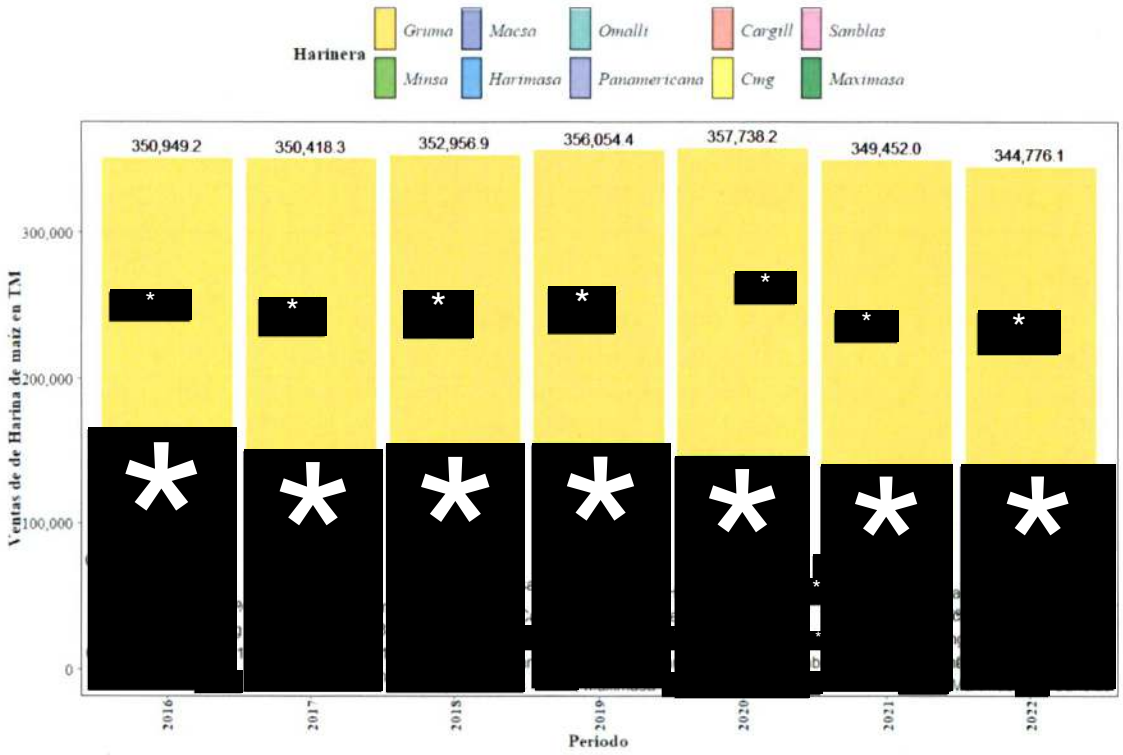
La entrada de nuevos competidores y la presencia de múltiples jugadores en este mercado no parecen haber erosionado significativamente la posición de GRUMA. Por el contrario, su creciente participación de mercado y su capacidad para mantener precios altos sugieren que incluso con una entrada acumulada de 160,848 (ciento sesenta mil ochocientos cuarenta y ocho) TM de capacidad instalada de MAXIMASA, OMALLI y SAN BLAS, la presión competitiva fue poco significativa en este MRG.

Además, al examinar la capacidad productiva de los competidores de GRUMA en el MRG-02, se evidencia claramente que no están en condiciones de suplir la producción de GRUMA. La producción de GRUMA en dos mil veintidós fue de [redacted] TM, mientras que la capacidad instalada total combinada de sus competidores (MINSA, SAN BLAS, CARGILL, OMALLI y MAXIMASA) fue de 413,952 (cuatrocientos trece mil novecientos cincuenta y dos) TM. Aunque esta capacidad combinada es ligeramente superior a la producción actual de GRUMA, es importante notar que esto requeriría que todos los competidores operaran casi al 100% (cien por ciento) de su capacidad, lo cual es poco realista. La situación se vuelve más clara al considerar la producción real de estos competidores, que suma 235,554.51 (doscientos treinta y cinco mil quinientos cincuenta y cuatro punto cincuenta y uno) TM, representando solo el [redacted] de la producción de GRUMA. Incluso si estos competidores utilizaran toda su capacidad ociosa actual, que suma 178,397.49 (ciento setenta y ocho mil trescientos noventa y siete punto cuarenta y nueve) TM, apenas alcanzarían a cubrir la producción actual de GRUMA, sin dejar margen para crecimiento o fluctuaciones en la demanda.[1065] Estos datos subrayan la posición dominante de GRUMA en el MRG-02 y la limitada capacidad de sus competidores para ejercer una presión competitiva significativa o sustituir su producción en caso de que GRUMA decidiera reducir su oferta o aumentar sus precios.

El análisis de las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-02 entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós, como se muestra en la ***Gráfica 59***, revela las características de un mercado maduro, con tendencia a la estabilización e incluso a la disminución. Iniciando en 350,949.25 (trescientos cincuenta mil novecientos cuarenta y nueve punto veinticinco) TM en dos mil dieciséis, el mercado ha experimentado fluctuaciones moderadas a lo largo de los años, sin mostrar un crecimiento sostenido. Notablemente, a pesar de un pico de 349,451.98 (trescientos cuarenta y nueve mil cuatrocientos cincuenta y uno punto noventa y ocho) TM en dos mil veintiuno, las ventas totales en dos mil veintidós fueron de 344,776.13 (trescientos cuarenta y cuatro mil setecientos setenta y seis punto trece) TM, inferiores a las registradas seis años antes.

[1065] Las estimaciones se presentan en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 59 Ventas de Harina de maíz anuales en el MRG-02, 2016 a 2022.[1066]



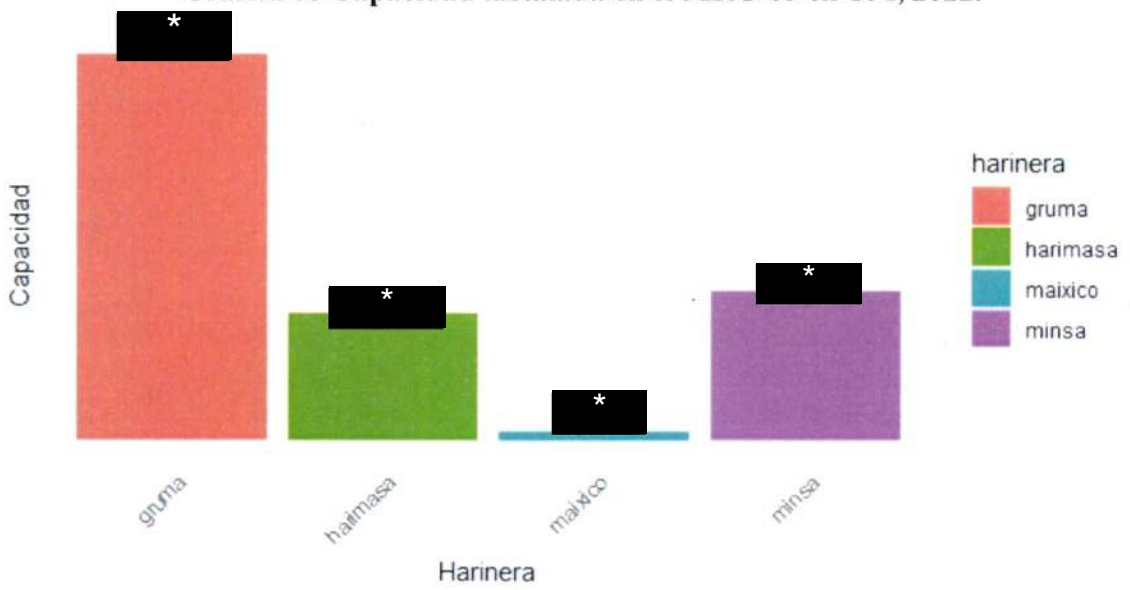
Esta tendencia, claramente visible en la ***Gráfica 59***, sugiere una madurez del mercado, donde la demanda se ha estabilizado y, de hecho, comenzado a contraerse. La falta de crecimiento significativo y la reciente disminución en las ventas totales indican que el MRG-02 es un mercado maduro, donde la competencia por ganar participación de mercado de los competidores más pequeños parece débil.

5.2.3 MRG-03

El análisis del MRG-03 revela que GRUMA mantiene una posición de liderazgo en este mercado, aunque es el segundo MRG donde tiene menor participación de mercado en términos de ventas, con un [redacted]. Su capacidad instalada en dos mil veintidós fue de [redacted] TM anuales, significativamente superior a la de sus competidores, lo cual se puede observar en la siguiente ***Gráfica 60***.

[1066] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** **"*Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 60 Capacidad instalada en el MRG-03 en TM, 2022. [1067]



Es destacable la presencia de dos competidores con participaciones de mercado, en términos de ventas, más amplias que en otros MRG: HARI MASA con un [redacted] y MINSA con un [redacted] Esto sugiere un mercado con competidores mejor posicionados que otros MRG, aunque GRUMA sigue manteniendo una ventaja considerable.

Analizando la capacidad instalada:

1. HARI MASA tiene una capacidad instalada de [redacted] TM, lo que representa el [redacted] de la capacidad de GRUMA.
2. MINSA cuenta con una capacidad instalada de [redacted] TM, equivalente al [redacted] de la capacidad de GRUMA.
3. MAIXICO, el nuevo competidor en este MERCADO RELEVANTE, tiene una capacidad instalada de apenas [redacted] TM, lo que representa solo el [redacted] de la capacidad de GRUMA. La entrada de MAIXICO, con una capacidad instalada no parece ejercer presión competitiva significativa a GRUMA o al mercado.

A pesar de la presencia de competidores con capacidades instaladas relativamente elevadas, GRUMA mantiene una estrategia de precios que debe analizarse. Como se observa en la ***Gráfica 27***, sus marcas MASECA y AGROINSA mantienen los precios más altos del mercado. Por otro lado, MINSA, MACSA, HARI MASA, PANAMERICANA y MAIXICO parecen estar compitiendo entre ellos en

[1067] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36** ***"Producción y capacidad ociosa."*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

precio, manteniéndose alejados de los precios de MASECA y AGROINSA. Esto sugiere que GRUMA puede estar aprovechando su poder para mantener precios altos sin perder participación de forma significativa.

En relación con la HARINA DE MAÍZ que, en dos mil veintidós, se "importó" al MRG-03, o que provino de una planta de producción fuera del MRG-03, esta fue de apenas 40,410.6 (cuarenta mil cuatrocientos diez punto seis) TM, la cual es muy poca en comparación con las ventas de las plantas ubicadas dentro del MRG-03.[1068] Por lo tanto, el efecto competitivo y participación de las plantas ubicadas en otros MRG es casi nulo.

En conclusión, aunque este MRG muestra una estructura menos concentrada, GRUMA mantiene una posición dominante clara. Su capacidad para mantener precios altos y su amplia ventaja en capacidad instalada sugieren que la barrera estructural sigue siendo significativa en este MRG.

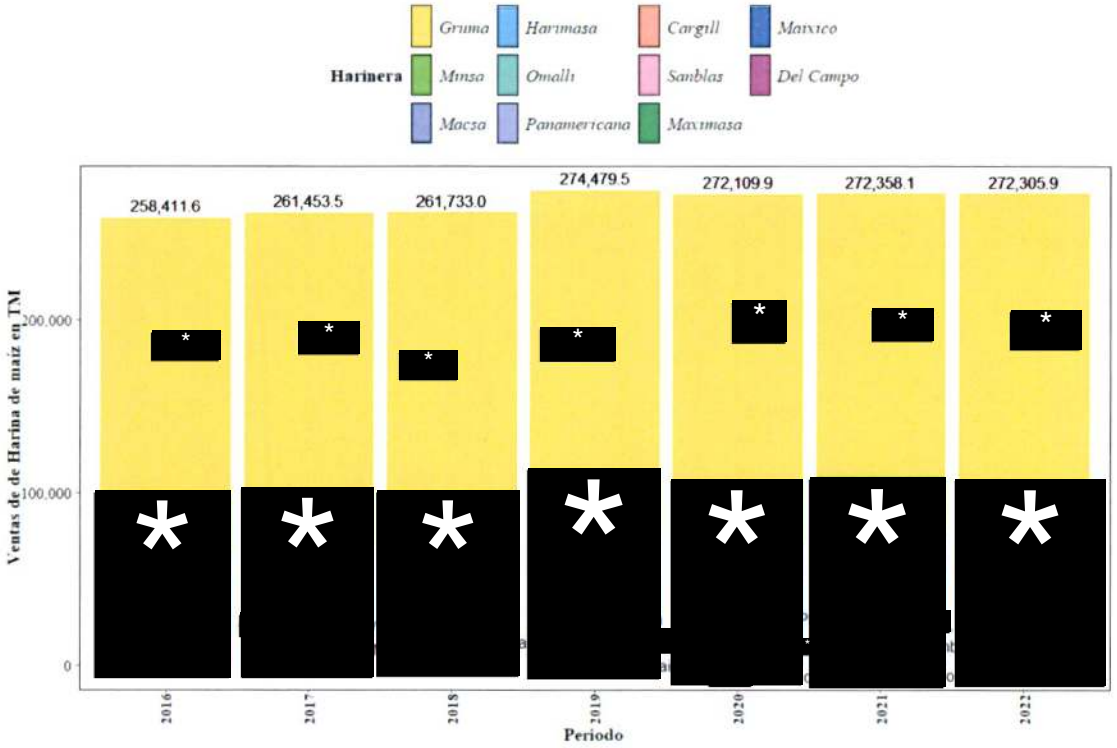
Es importante destacar que, incluso si HARI MASA, MAIXICO y MINSA operaran a plena capacidad, su producción adicional combinada no alcanzaría los niveles actuales de GRUMA en el MRG-03. La capacidad ociosa de estos tres competidores suma aproximadamente 82,546 (ochenta y dos mil quinientos cuarenta y seis) TM, mientras que la producción actual de GRUMA en este mercado es de * TM.[1069] Esto significa que, aun utilizando toda su capacidad instalada, estos competidores solo podrían producir un * adicional en comparación con la producción actual de GRUMA. Este dato subraya la asimetría y posición dominante de GRUMA en el MRG-03 y la considerable brecha que existe entre su capacidad productiva y la de sus competidores más cercanos.

El análisis de las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-03 durante el período de dos mil dieciséis a dos mil veintidós sugiere que este mercado ha alcanzado una fase de madurez. Como se observa en la ***Gráfica 61***, si bien ha habido un crecimiento general en las ventas, pasando de 258,411.59 (doscientas cincuenta y ocho mil cuatrocientas once punto cincuenta y nueve) TM en dos mil dieciséis a 272,305.87 (doscientas setenta y dos mil trescientas cinco punto ochenta y siete) TM en dos mil veintidós, este incremento ha sido moderado y gradual. El aumento total de aproximadamente 13,894 (trece mil ochocientas noventa y cuatro) TM en un período de seis años indica una tasa de crecimiento anual promedio de alrededor del 0.89% (cero punto ochenta y nueve por ciento), lo que refleja un mercado estable, con un potencial de expansión limitado. Esta tendencia es característica de un mercado que ha alcanzado su madurez, donde el crecimiento se ha desacelerado y las oportunidades de expansión significativa son menos frecuentes.

[1068] En el MRG-03 el 85.16%% (ochenta y cinto punto dieciséis por ciento) de lo que se consumió se produjo en el mismo mercado. Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección "***7.7.13 Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[1069] Estimación realizada en base al anexo digital de la subsección "***7.7.36 Producción y capacidad ociosa.***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 61 Ventas de HARINA DE MAÍZ anuales en el MRG-03, 2016 a 2022.[1070]



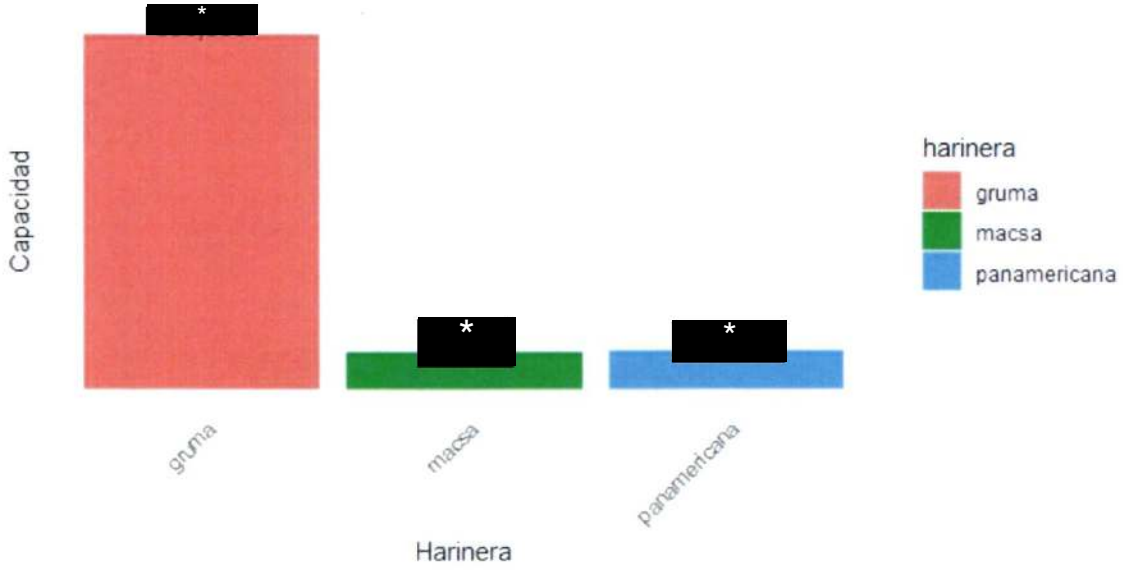
5.2.4 MRG-04

El análisis del MRG-04 revela una dinámica de mercado donde GRUMA mantiene una posición dominante aún más fuerte que en los MRG-01, MRG-02 y MRG-03, con una participación de mercado en términos de ventas del * en dos mil veintidós. MINSA se posiciona como el segundo competidor más importante con apenas el * de participación.

En dos mil veintidós, las ventas totales en el MRG-04 fueron de 132,533.1 (ciento treinta y dos mil quinientos treinta y tres punto uno) TM. En este contexto, dos nuevas harineras han instalado plantas de producción: MACSA y PANAMERICANA. Sin embargo, como se observa en la ***Gráfica 62***, la capacidad instalada de estas nuevas entradas refleja limitaciones significativas para competir efectivamente en este MERCADO RELEVANTE.

[1070] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 62 Capacidad instalada en el MRG-04 en TM, 2022.[1071]



MACSA y PANAMERICANA instalaron capacidades de apenas * TM respectivamente, lo que representa aproximadamente el * y * de las ventas totales del mercado. En marcado contraste, GRUMA cuenta con una capacidad productiva de * TM anuales, lo que equivale a aproximadamente tres veces el tamaño total del mercado.

Esta disparidad en la capacidad instalada subraya el poder de GRUMA y sugiere una significativa barrera de entrada para los nuevos competidores. Mientras que MACSA y PANAMERICANA parecen haber optado por una entrada cautelosa al mercado, GRUMA mantiene una capacidad que no solo cubre la demanda actual del MRG-04, sino que también le permite responder rápidamente a cualquier incremento en la demanda o intento de expansión por parte de sus competidores.

En términos de producción de HARINA DE MAÍZ por plantas instaladas dentro del MRG, GRUMA lidera el mercado con * TM, seguido por MACSA con * TM y PANAMERICANA con * TM.

Es importante señalar que la HARINA DE MAÍZ importada al MRG-04 o proveniente de plantas de producción fuera del MRG-04 en 2022 fue muy poca en comparación con las ventas de las plantas ubicadas dentro del MRG-04. Esto indica que el efecto competitivo de las plantas ubicadas en otros MRG es bajo. De hecho, en el MRG-04 aproximadamente el 79.80% (setenta y nueve punto ochenta por ciento) del consumo total se produjo en el mismo mercado, mientras que el restante 20.20% (veinte punto veinte por ciento) se importó, lo que equivale a 26,775 (veintiséis mil

[1071] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36** ***"Producción y capacidad ociosa."*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

setecientos setenta y cinco) TM anuales.[1072] Además, la producción de la HARINA DE MAÍZ que se importó está muy atomizada, con competidores individualmente poco significativos, y fue producida por 9 (nueve) HARINERAS fuera del MRG-04.

Es importante destacar que las ventas totales en el MRG-04 en dos mil veintidós fueron de 132,533.1 (ciento treinta y dos mil quinientos treinta y tres punto uno) TM, lo que significa que la capacidad nominal de GRUMA de [redacted] TM es suficiente para cubrir la más de [redacted] la totalidad de las ventas del mercado. Esto subraya la posición dominante de GRUMA. Por su parte, si MACSA y PANAMERICANA operaran al 100% (cien por ciento) de su capacidad instalada, su producción combinada no podría cubrir las ventas totales en el MRG-04.

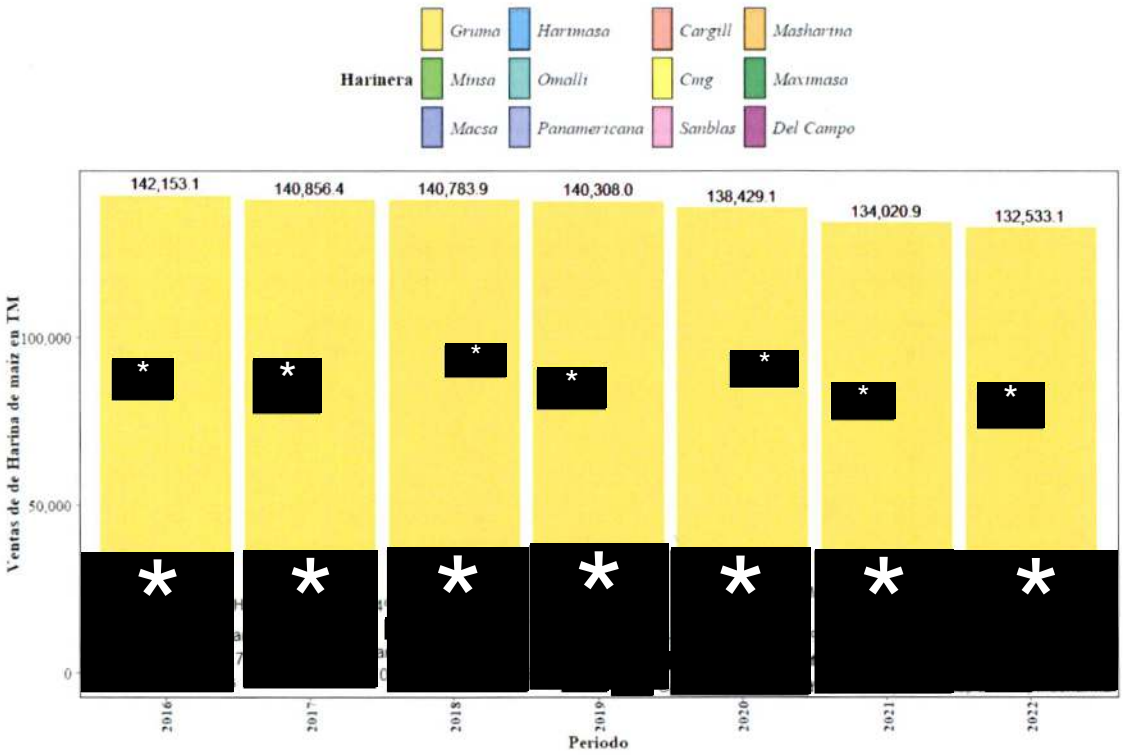
Antes de la entrada de MACSA y PANAMERICANA, GRUMA era la única harinera que tenía una planta de producción dentro del MRG-04. Esta ventaja histórica ha contribuido significativamente a su posición de liderazgo. A pesar de la reciente entrada de estos nuevos competidores con plantas de producción propias, GRUMA mantiene una ventaja significativa en términos de escala y flexibilidad productiva.

Además de la dinámica competitiva, el mercado MRG-04 parece haber alcanzado un estado de madurez. Como se puede observar en la ***Gráfica 63*** las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en este mercado han mostrado una tendencia a la baja entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós. Iniciando en 142,153.06 (ciento cuarenta y dos mil ciento cincuenta y tres punto cero seis) TM en dos mil dieciséis, el mercado experimentó fluctuaciones registrando 132,533.12 (ciento treinta y dos mil quinientos treinta y tres punto doce) TM en dos mil veintidós. Esta tendencia sugiere que el mercado ha alcanzado un punto de maduración, con una demanda relativamente estable o incluso en ligero declive. En un mercado maduro como este, la entrada de nuevos competidores como MACSA y PANAMERICANA podría resultar aún más desafiante, ya que no solo enfrentan la dominancia de GRUMA, sino también un mercado con limitado potencial de crecimiento.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[1072] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 63 Ventas de Harina de maíz en el MRG-04, 2016 a 2022.[1073]



En conclusión, el MRG-04 muestra una estructura de mercado altamente concentrada, donde GRUMA mantiene una posición de liderazgo a pesar de la entrada de nuevos competidores. La barrera a la competencia, es decir la elevada concentración de mercado y la ventaja de GRUMA por ser el primer jugador en el mercado, materializada por su basta infraestructura de producción, son significativas en este MERCADO RELEVANTE. La capacidad de GRUMA para mantener su poder, incluso después de la entrada de competidores con plantas propias, subraya la fortaleza de su posición y las dificultades que enfrentan los nuevos entrantes para desafiar efectivamente su dominio en el mercado.

Además, la naturaleza madura del mercado, evidenciada por la tendencia ligeramente decreciente en las ventas totales de HARINA DE MAÍZ entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós, añade una capa adicional de complejidad para los nuevos competidores. Los nuevos entrantes se enfrentan al doble desafío de competir contra esta capacidad instalada sobredimensionada en un mercado que no está en expansión, lo que hace aún más difícil ganar una porción significativa del mercado.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[1073] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

5.2.5 MRG-05

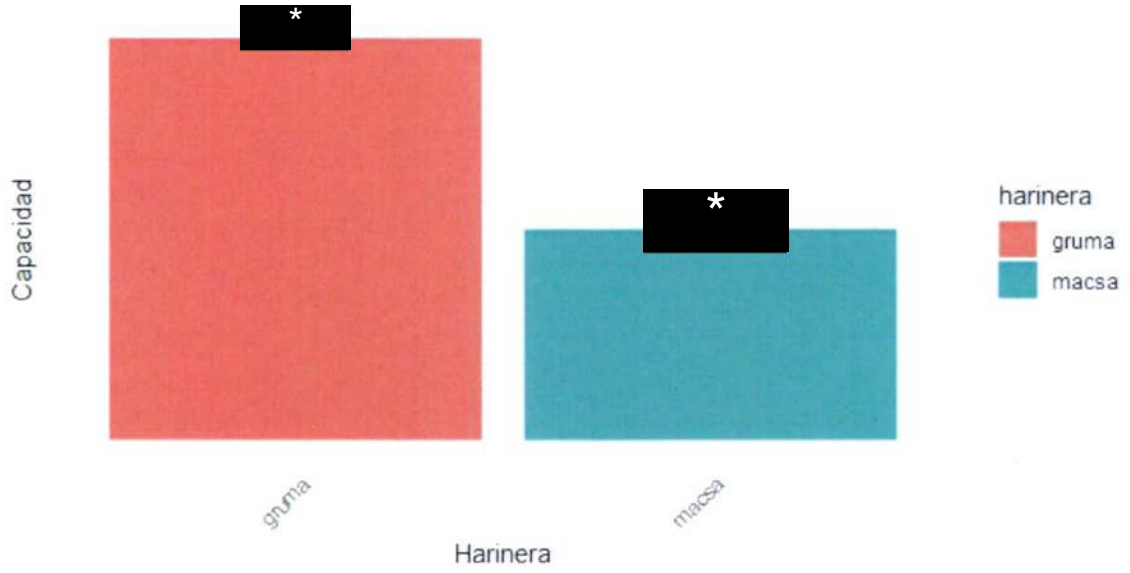
El análisis del MRG-05 revela una dinámica de mercado donde GRUMA mantiene una posición dominante, con una participación de mercado en términos de ventas que ronda el [redacted]. MACSA se ha consolidado como el segundo competidor más importante, aumentando su participación del [redacted] en dos mil dieciséis al [redacted] en dos mil veintidós. MINSA, aunque ha disminuido su participación, se mantiene como el tercer competidor más relevante, pasando del [redacted] en dos mil dieciséis al [redacted] en dos mil veintidós.

En dos mil veintidós, las ventas totales en el MRG-05 fueron de 101,158.6 (ciento un mil ciento cincuenta y ocho punto seis) TM. A diferencia del MRG-04, en este mercado no han entrado nuevas plantas de producción entre el dos mil dieciséis y el dos mil veintidós, lo que sugiere barreras de entrada significativas.

Como se muestra en la ***Gráfica 64***, la capacidad instalada en el MRG-05 ha permanecido constante durante todo el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, y está conformada únicamente por dos HARINERAS que producen dentro del MRG. Específicamente, GRUMA cuenta con [redacted] TM anuales, mientras que MACSA tiene una capacidad de [redacted] TM. Esta disparidad en la capacidad instalada y la concentración del mercado subraya el poder de GRUMA. La ausencia de cambios en la capacidad instalada durante una década sugiere también la falta de incentivos para entrar a producir a este MERCADO RELEVANTE, ya sea tanto por las barreras a la entrada como por la presencia de GRUMA con una capacidad instalada significativamente grande.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 64 Capacidad instalada en el MRG-05 en TM, 2012 a 2022.[1074]



En cuanto a la producción, GRUMA lidera el mercado con * * TM, seguido por MACSA con * TM.

Es importante destacar que la producción de ambas empresas en el MRG-05 supera significativamente sus ventas en este mercado. GRUMA tiene ventas de aproximadamente * * TM, lo que equivale a * * de las ventas totales del MRG-05 en dos mil veintidós, produce * TM, lo que indica que está utilizando una menor parte de su capacidad instalada en el MRG-05 para "exportar" a otros MRG o a otro tipo de clientes (no IMYT). Esto se refleja también en mayor medida en el caso de MACSA, la cual produce * TM, pero solo vende * * TM, lo que equivale a * * de las ventas totales en el MRG-05. Esto sugiere que MACSA está utilizando apenas el * de su producción para abastecer este mercado, exportando el resto a otros MRG.

Esta dinámica de producción y ventas revela que ambas empresas están utilizando sus plantas en el MRG-05 como centros de producción estratégicos para abastecer ese y otros mercados. Esto sugiere que la presión competitiva que MACSA ejerce sobre GRUMA en el MRG-05 podría ser aún menor de lo que su capacidad instalada sugeriría inicialmente, ya que parte de sus recursos productivos están destinados a otros mercados.

Es importante señalar que la harina de maíz importada al MRG-05 o proveniente de plantas de producción fuera del MRG-05, en dos mil veintidós, fue muy poca en comparación con las ventas

[1074] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

de las plantas ubicadas dentro del MRG-05. Esto indica que el efecto competitivo de las plantas ubicadas en otros MRG es prácticamente nulo. De hecho, en el MRG-05 se vendió aproximadamente 83.63% (ochenta y tres punto sesenta y tres por ciento) de HARINA DE MAÍZ que se produjo dentro del mercado, mientras que el restante 16.37% (dieciséis punto treinta y siete por ciento) se importó, lo que equivale a 16,682.10 (dieciséis mil seiscientas ochenta y dos punto diez) TM[1075]. En este caso, las importaciones de HARINA DE MAÍZ corresponden a ventas de 6 (seis) HARINERAS que producen fuera del MRG-05.

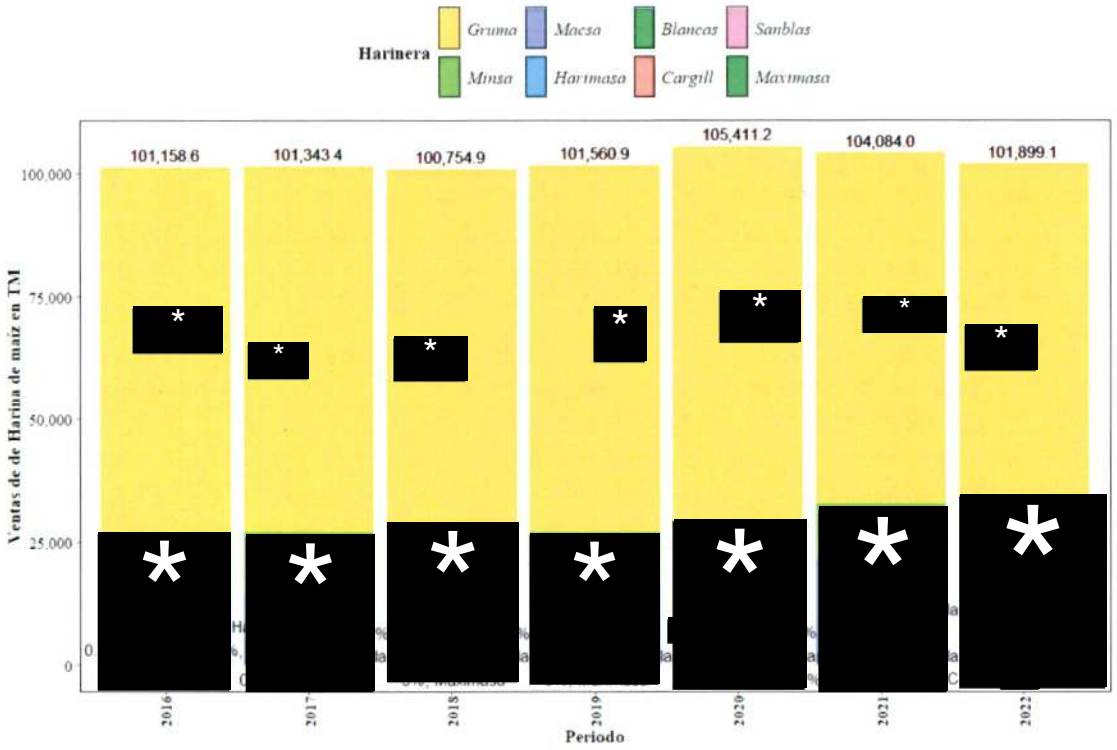
El análisis de las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-05 durante el período de dos mil dieciséis a dos mil veintidós también revela un mercado maduro con un crecimiento marginal. Como se observa en ***Gráfica 65***, en dos mil dieciséis, las ventas totales fueron de 101,158.60 (ciento un mil ciento cincuenta y ocho punto sesenta) TM, mientras que en dos mil veintidós alcanzaron 101,899.13 (ciento un mil ochocientos noventa y nueve punto trece) TM. Este incremento representa un crecimiento total de apenas 740.53 (setecientos cuarenta punto cincuenta y tres) TM en seis años, lo que equivale a un aumento del 0.73% (cero punto setenta y tres por ciento) en todo el período, o un crecimiento anual compuesto de aproximadamente 0.12% (cero punto doce por ciento). Esta tasa de crecimiento extremadamente baja indica un mercado estancado, donde el aumento en la demanda es prácticamente imperceptible.

En un mercado con estas características, la competencia se centra en la redistribución de las cuotas de mercado existentes de los AGENTES ECONÓMICOS más pequeños, más que en la expansión del mercado en sí. Además, presenta desafíos significativos para los competidores más pequeños o potenciales nuevos entrantes, quienes se enfrentan a un mercado con poco margen para el crecimiento.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[1075] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 65 Ventas de Harina de maíz anuales en el MRG-05, 2016 a 2022.[1076]



En conclusión, el MRG-05 presenta un escenario de mercado maduro y altamente concentrado, dominado por GRUMA. La combinación de un crecimiento de mercado prácticamente nulo, la significativa capacidad instalada de GRUMA, y la ausencia de nuevos competidores durante una década, sugiere un entorno competitivo estático. La posición dominante de GRUMA, respaldada por su amplia capacidad productiva limita severamente las posibilidades de una competencia efectiva en este MERCADO RELEVANTE.

5.2.6 MRG-06

El análisis del MRG-06 revela una estructura de mercado altamente concentrada, donde GRUMA mantiene una posición dominante con una participación de mercado en términos de ventas del * * MINSA se posiciona como el segundo competidor más importante con un * del mercado, mientras que HARI MASA, el tercer jugador, apenas alcanza el * de las ventas. Las ventas totales en el MRG-06 para el año dos mil veintidós fueron de 95,929.22 (noventa y cinco mil novecientos veintinueve punto veintidós) TM. Se observa la entrada de MAS HARINA en abril de dos mil veintidós, aunque su impacto en la dinámica competitiva del mercado parece ser limitado debido a su reciente ingreso.

[1076] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Como se muestra en la ***Gráfica 66***, la capacidad instalada en el MRG-06 ha permanecido relativamente constante para el PERIODO, con la adición de MAS HARINA en dos mil veintidós:

- GRUMA: [redacted] TM anuales
- MINSA: [redacted] TM anuales
- MAS HARINA: [redacted] TM anuales

Es importante destacar que, a pesar de que la capacidad instalada de GRUMA y MINSA es similar, las participaciones de mercado revelan que MINSA no ha logrado ejercer una presión competitiva significativa sobre GRUMA. Esta disparidad entre la capacidad instalada y la participación de mercado sugiere la existencia de factores que limitan la competencia efectiva, como la existencia de costos de cambio relevantes para los IMyT.

Además, aunque la capacidad instalada de GRUMA, [redacted] TM, no cubre la capacidad instalada total de sus competidores en el MRG-06, sí supera la capacidad de MINSA, [redacted] TM, el segundo jugador más grande del mercado. La diferencia de [redacted] TM entre la capacidad de GRUMA y MINSA representa casi la tercera parte de la capacidad instalada de MAS HARINA, [redacted] TM. Esto subraya la posición dominante de GRUMA, ya que su capacidad no solo supera a su competidor más cercano, sino que también cubre una proporción significativa de la capacidad del tercer jugador en el mercado.

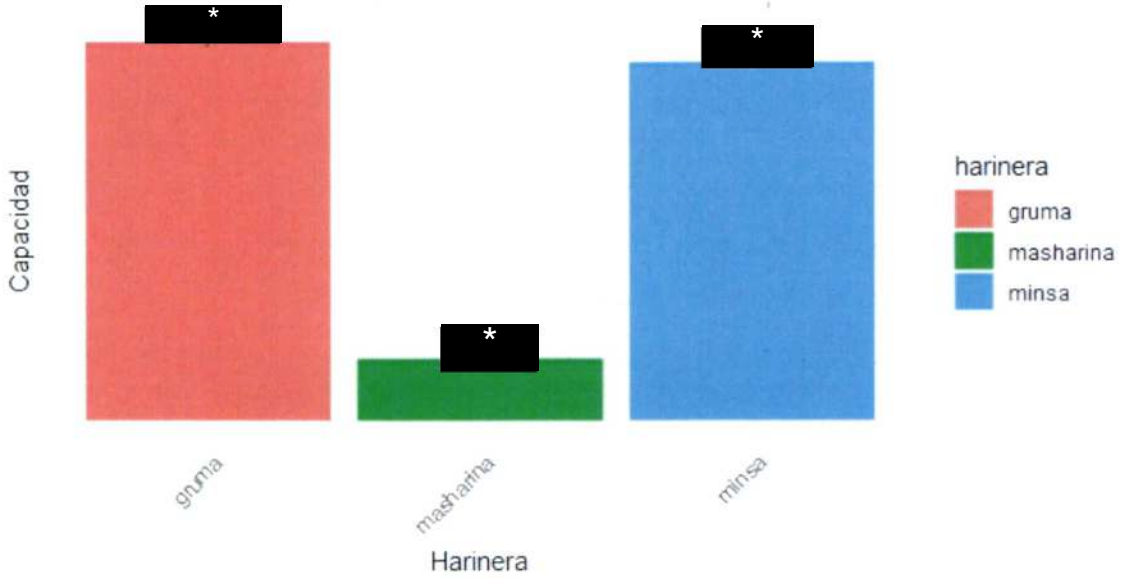
Es importante destacar que, a pesar de que la capacidad instalada de GRUMA y MINSA es similar, las participaciones de mercado revelan que MINSA no ha logrado ejercer una presión competitiva significativa sobre GRUMA. Además, MINSA ha mantenido una capacidad ociosa considerable a lo largo del PERIODO, fluctuando entre [redacted] y [redacted][1077]
Esta disparidad entre la capacidad instalada y la participación de mercado sugiere la existencia de factores que limitan la competencia efectiva, como la existencia de costos de cambio relevantes para los IMyT.

Además, la capacidad instalada de MAS HARINA, con solo [redacted] TM anuales refuerza la idea de que la estructura actual del mercado, particularmente la capacidad instalada existente, puede desincentivar la entrada de nuevos agentes económicos con inversiones relevantes en capacidad productiva.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[1077] Las estimaciones se presentan en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 66 Capacidad instalada en el MRG-06 en TM, 2022.[1078]

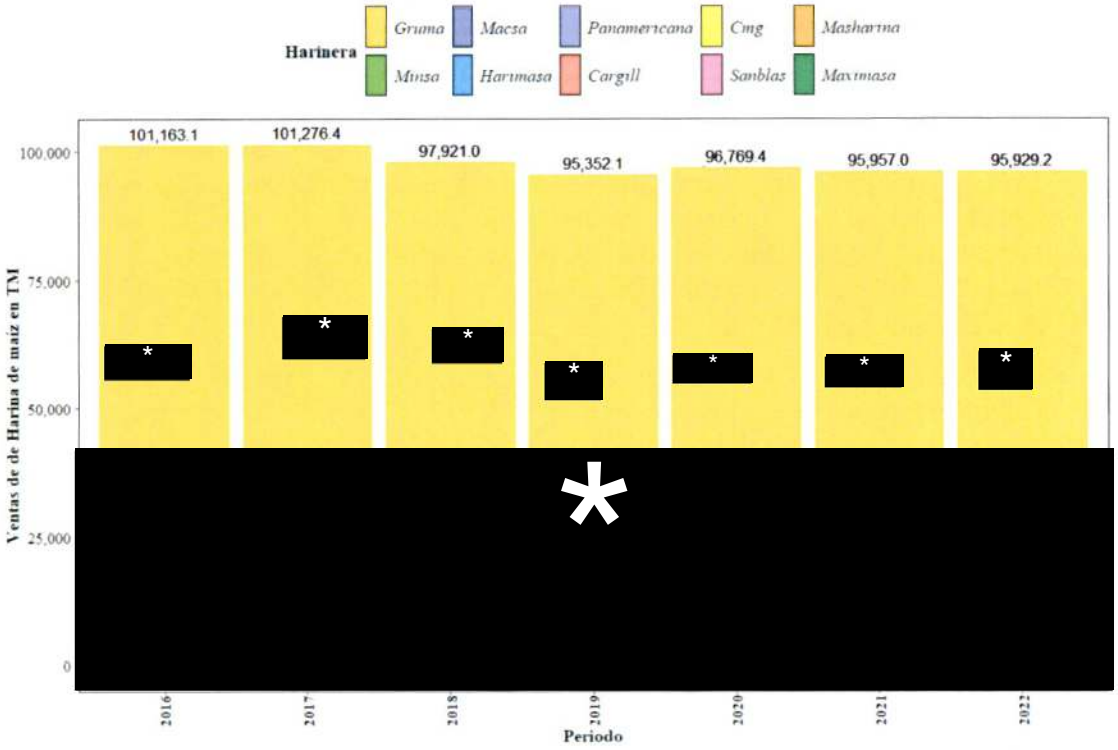


En relación con la importación de HARINA DE MAÍZ al MRG-06 o proveniente de plantas de producción fuera del MRG-06, en dos mil veintidós esta fue muy reducida en comparación con las ventas de las plantas ubicadas dentro del MRG-06. Específicamente, el 94.01% (noventa y cuatro punto cero uno por ciento) de las ventas en el MRG-06 provino de la producción local, mientras que solo se importaron 5,747.10 (cinco mil setecientas cuarenta y siete punto diez) TM, lo que representa el 5.99% (cinco punto noventa y nueve por ciento) restante[1079].

Como se observa en la ***Gráfica 67***, la variación de las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-06 señalan un mercado maduro. Las ventas han fluctuado en un rango estrecho entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós, sin mostrar un crecimiento sostenido. Iniciando en 101,163.12 (ciento un mil ciento sesenta y tres punto doce) TM en dos mil dieciséis, las ventas oscilaron ligeramente en los años siguientes, alcanzando 95,929.2 (noventa y cinco mil novecientos veintinueve punto dos) TM en dos mil veintidós. Esta estabilidad relativa en las ventas es característica de un mercado maduro.

[1078] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36** "***Producción y capacidad ociosa.***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1079] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 67 Ventas de Harina de maíz anuales en el MRG-06, 2016 a 2022.[1080]



En conclusión, el análisis del MRG-06 revela un mercado altamente concentrado y maduro, dominado por GRUMA con una participación en términos de ventas del * *. A pesar de la similitud en capacidad instalada entre GRUMA y MINSA, este último no ha logrado ejercer una presión competitiva significativa, manteniendo solo un * * del mercado.

Este MERCADO RELEVANTE también refleja otra problemática de competencia que se aborda más adelante. En efecto, en este MERCADO RELEVANTE existe una planta de un competidor con una gran capacidad instalada, casi equiparable a la de GRUMA. Sin embargo, a pesar de que cuenta con esa gran capacidad instalada, MINSA no ha logrado penetrar con éxito en el mercado y hacer un mayor uso de esa capacidad. De hecho, en siete años, GRUMA no ha perdido sino solamente poco más de un * de participación de mercado.

Estas condiciones, junto con la estabilidad en las ventas totales, sugieren un mercado maduro con limitadas perspectivas de crecimiento, que consolida la posición dominante de GRUMA.

[1080] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

5.2.7 MRG-07

El análisis del MRG-07 revela una estructura de mercado altamente concentrada, con GRUMA manteniendo una posición dominante. En dos mil veintidós, las ventas totales en este mercado fueron de 236,469.82 (doscientos treinta y seis mil cuatrocientos sesenta y nueve punto ochenta y dos) TM. De las cuales, GRUMA vendió el [redacted] MINSA el [redacted], BLANCAS el [redacted] HARI MASA el [redacted] y el restante [redacted] se repartió entre 7 (siete) HARINERAS.

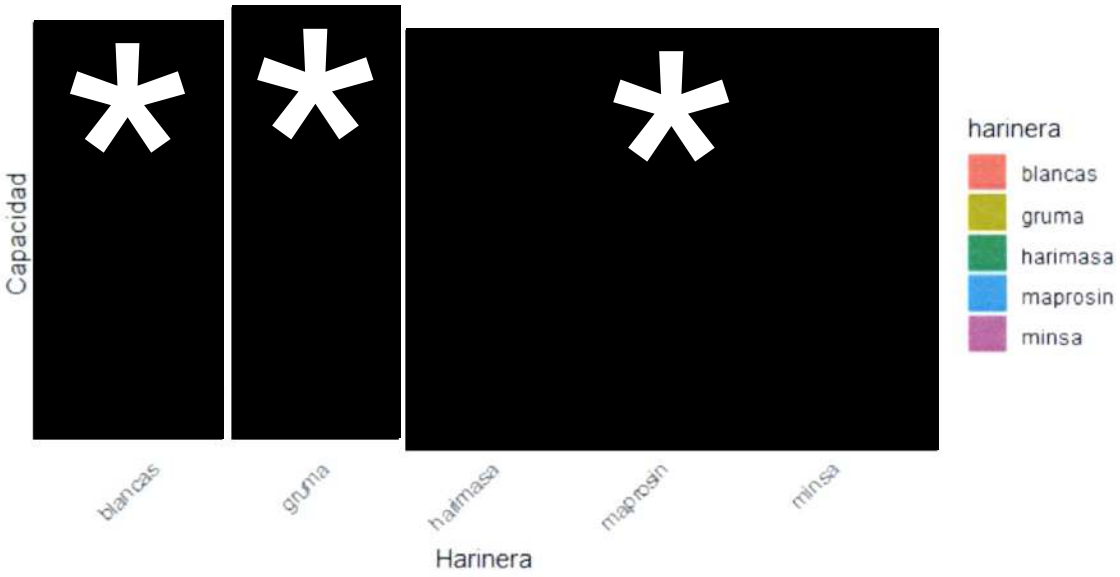
Durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, se observó la entrada de dos nuevas harineras: HARI MASA y MAPROSIN. Sin embargo, estas entradas se caracterizaron por inversiones modestas en capacidad instalada, lo que sugiere poca presión competitiva en el mercado. HARI MASA entró inicialmente con [redacted] TM, aumentando a [redacted] TM en dos mil dieciocho, mientras que MAPROSIN ingresó en dos mil veinte con una capacidad de apenas [redacted] TM.

Así como se presenta en la ***Gráfica 68***, la capacidad instalada en el MRG-07 para dos mil veintidós se distribuye de la siguiente manera:

- GRUMA: [redacted] TM anuales.
- MINSA: [redacted] TM anuales.
- BLANCAS: [redacted] TM anuales.
- HARI MASA: [redacted] TM anuales.
- MAPROSIN: [redacted] TM anuales.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 68 Capacidad instalada en el MRG-07 en TM, 2022.[1081]



Es notable la disparidad entre la capacidad instalada de GRUMA y la de sus competidores, siendo más de 5 (cinco) veces superior a la de su competidor más cercano, MINSA. Esta diferencia significativa, junto con la concentración del mercado horizontal, la ventaja de GRUMA por ser el primer jugador y su basta capacidad de producción sugiere la falta de incentivos para entrar al mercado con capacidades de producción significativas.

El análisis de la capacidad instalada y la producción en el MRG-07 revela que los competidores de GRUMA no tienen la capacidad suficiente para cubrir la producción actual ni las ventas de GRUMA, incluso si utilizaran toda su capacidad instalada.

En dos mil veintidós, GRUMA alcanzó una producción de * TM, con ventas que ascendieron a * TM. En contraste, la capacidad instalada total conjunta de sus competidores fue de apenas 206,894.4 (doscientos seis mil ochocientos noventa y cuatro punto cuatro) TM anuales, incluyendo una capacidad ociosa total de 66,763.632 (sesenta y seis mil setecientos sesenta y tres punto seiscientos treinta y dos) TM.[1082]

Aunque teóricamente la capacidad instalada de los competidores podría cubrir las ventas actuales de GRUMA, esta capacidad representa el máximo, asumiendo una utilización casi del 100% de todas las instalaciones.

[1081] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1082] Las estimaciones de capacidad ociosa fueron elaboradas en base al procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.36 "*Producción y capacidad ociosa.*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

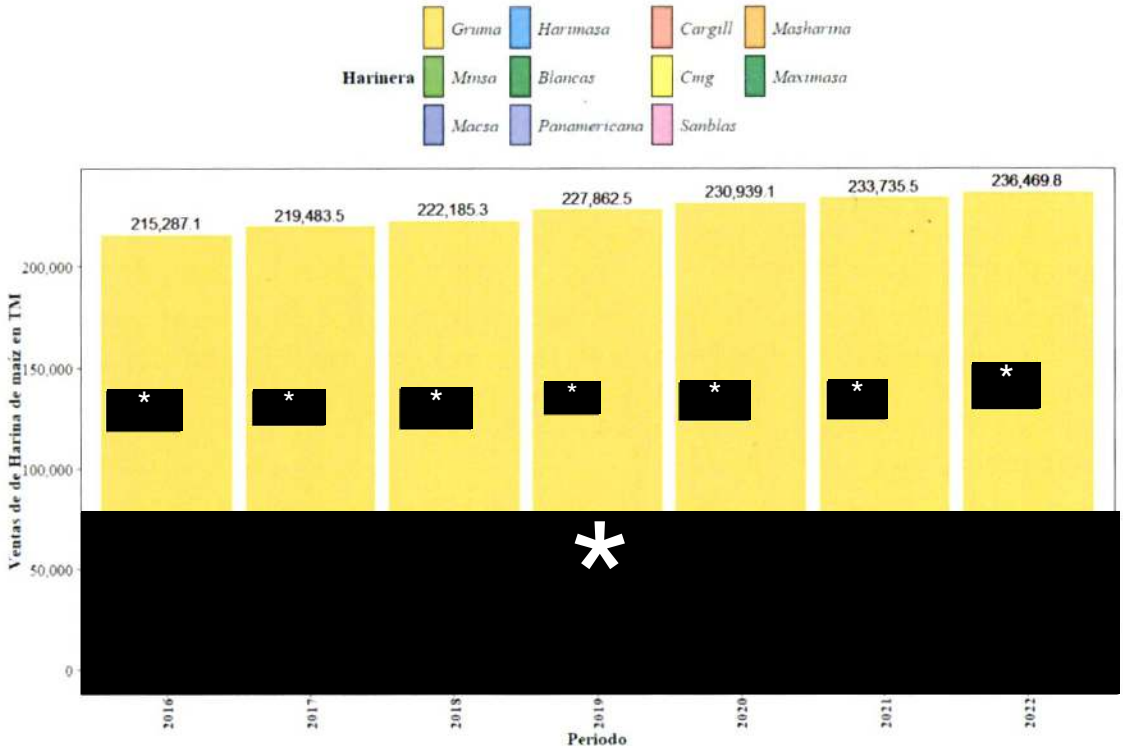
En dos mil veintidós, las importaciones de HARINA DE MAÍZ al MRG-07 o provenientes de plantas fuera del MRG-07 fueron limitadas. El 94.78% (noventa y cuatro punto setenta y ocho por ciento) de las ventas en el MRG-07 provino de la producción local, mientras que solo se importaron 12,337.82 (doce mil trescientas treinta y siete punto ochenta y dos) TM, lo que representa el 5.22% (cinco punto veintidós por ciento) restante[1083].

El MRG-07 muestra niveles de crecimiento muy bajos, también consistentes con la existencia de un mercado maduro. Los datos de ventas totales, presentados en la ***Gráfica 69***, muestran un crecimiento bajo desde dos mil dieciséis hasta dos mil veintidós, con un incremento promedio anual de 3,530.45 (tres mil quinientos treinta punto cuarenta y cinco) TM, lo que representa un crecimiento del 1.64% (uno punto sesenta y cuatro por ciento) anual. Este crecimiento moderado no ha sido suficientemente atractivo para incentivar a los competidores a realizar inversiones significativas en capacidad instalada. La disparidad entre la capacidad instalada de GRUMA y la de sus competidores sigue siendo notable, lo que sugiere que los rivales no han considerado que el crecimiento del mercado justifique grandes inversiones en expansión.

Es importante destacar que GRUMA ha sido el principal beneficiario de este crecimiento de mercado. Su participación de mercado aumentó del [redacted] en dos mil dieciséis al [redacted] en dos mil veintidós, lo que indica que GRUMA no solo ha mantenido su posición dominante, sino que la ha fortalecido a lo largo de este periodo de crecimiento.

[1083] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 69 Ventas de HARINA DE MAÍZ anual en el MRG-07, 2016 a 2022.[1084]



En conclusión, el MRG-07 presenta una estructura de mercado altamente concentrada, con GRUMA manteniendo una posición de liderazgo indiscutible. La entrada de nuevos competidores como HARI MASA y MAPROSIN, aunque representa un aumento en el número de participantes, no ha alterado significativamente la dinámica del mercado debido a su capacidad limitada. A pesar del crecimiento constante del mercado, la dinámica competitiva permanece prácticamente inalterada debido a que GRUMA realiza el [redacted] de las ventas. La considerable diferencia en capacidad instalada y producción entre GRUMA y sus competidores, junto con la baja penetración de HARINA DE MAÍZ de otros MRG, sugiere la existencia de barrera a la competencia de carácter estructural en este MERCADO RELEVANTE.

5.2.8 MRG-08

El MRG-08 presenta características únicas en comparación con los demás mercados analizados. Este mercado se distingue por la presencia de ocho (8) HARINERAS que han vendido en diferentes momentos durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, sin registrarse nuevas entradas durante este tiempo con capacidad instalada en este mercado relevante.

[1084] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

En el año dos mil veintidós, las ventas totales de HARINA DE MAÍZ en el MRG-08 alcanzaron 56,489.8 (cincuenta y seis mil cuatrocientos ochenta y nueve punto ocho) TM, una cifra notablemente inferior a la de los demás MRG. La distribución de la participación de mercado en el MRG-08 muestra una concentración extrema:

1. GRUMA domina con un [redacted], la participación más alta en términos de venta en cualquier MRG.
2. MINSA ocupa un distante segundo lugar con el [redacted]
3. HARI MASA cuenta con el [redacted]
4. SAN BLAS tiene una participación del [redacted]
5. MACSA, MAXIMASA y PANAMERICANA representan menos del [redacted] de participación de mercado en conjunto.

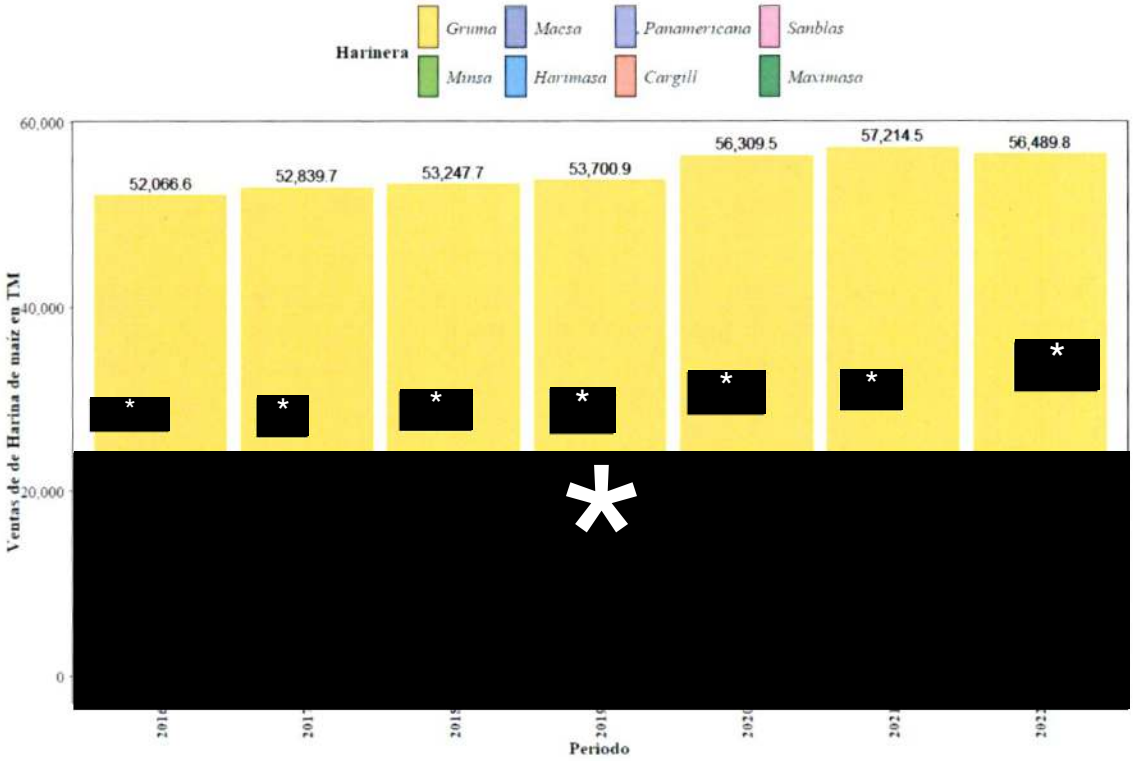
Un aspecto crucial del MRG-08 es que GRUMA es la única HARINERA con planta de producción dentro del mercado. Su capacidad instalada es de [redacted] TM, representando el 100% (cien por ciento) de la capacidad de producción local. En el año dos mil veintidós, la producción total de GRUMA en este mercado fue de [redacted] TM.

Un dato relevante adicional es que en el año dos mil veintidós, el 83.05% (ochenta y tres punto cinco por ciento) de la HARINA DE MAÍZ consumida en el MRG-08 fue producida dentro del mismo mercado. Solo se importaron 9,578.56 (nueve mil quinientas setenta y ocho punto cincuenta y seis) TM, lo que representa el 16.95% (dieciséis punto noventa y cinco por ciento) restante. La cantidad importada en ese año es equiparable a solo 12.83% (doce punto ochenta y tres por ciento) la capacidad producida de GRUMA. Esta información subraya que la HARINA DE MAÍZ importada al MRG-08, o proveniente de plantas de producción fuera del MRG-08, genera muy poca presión competitiva a GRUMA.[1085]

Como se observa en ***Gráfica 70***, el MRG-08 muestra características de un mercado con un modesto crecimiento en las ventas totales, también consistente con un mercado maduro. Entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós, las ventas de HARINA DE MAÍZ aumentaron de 52,066.58 (cincuenta y dos mil sesenta y seis punto cincuenta y ocho) TM a 56,489.82 (cincuenta y seis mil cuatrocientos ochenta y nueva punto ochenta y dos) TM, lo que representa un crecimiento acumulado del 8.5% (ocho punto cinto por ciento) en seis años. Este crecimiento no ha alterado significativamente la dinámica competitiva del mercado. GRUMA ha mantenido una participación de mercado consistentemente alta, oscilando entre el [redacted] en dos mil dieciséis y el [redacted] en dos mil veintidós. Sin inversión en plantas de producción de ningún competidor de GRUMA en el MRG-08.

[1085] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 70 Venta de HARINA DE MAÍZ anual en el MRG-08, 2016 a 2022.[1086]



Esta situación refuerza aún más la posición dominante de GRUMA en el MRG-08, no solo en términos de participación de mercado y capacidad de producción, sino también en cuanto a su control sobre la oferta local. El efecto competitivo de las plantas ubicadas en otros MRG es prácticamente nulo, lo que otorga a GRUMA una ventaja estratégica sustancial. Esta combinación de factores actúa como una barrera de entrada significativa para nuevos competidores y limita considerablemente la expansión de los existentes en el MRG-08.

5.2.9 Conclusión

El análisis detallado de los ocho MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS revela una característica común. Prácticamente en todos ellos, la capacidad instalada de GRUMA es sumamente dispar en comparación con la de sus competidores. Esta disparidad no sólo otorga a GRUMA una ventaja competitiva significativa, sino que también constituye una estructura de mercado concentrada, consistente con una posición atrincherada a incontestable que, por sí misma, crea una barrera estructural a la competencia.

Los datos muestran que, en prácticamente todos los MRG, GRUMA mantiene una capacidad instalada que supera ampliamente la de sus competidores más cercanos, a menudo por márgenes

[1086] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.37** ***"Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

de 3 (tres) a 5 (cinco) veces. Esta superioridad en capacidad productiva se traduce en participaciones de mercado dominantes, que van desde el 60% (sesenta por ciento) hasta más del 85% (ochenta y cinco por ciento) en algunos MRG.

Lo más revelador es el patrón observado en la entrada de nuevos competidores y la expansión de los existentes durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós. Las nuevas entradas, como AGROMAIZZA en el MRG-01, MAXIMASA, OMALLI y SAN BLAS en el MRG-02, MAIXICO en el MRG-03, MACSA y PANAMERICANA en el MRG-04, MAS HARINA en el MRG-06, y HARI MASA y MAPROSIN en el MRG-07, se caracterizan por inversiones modestas en capacidad instalada. Estas entradas, con capacidades que representan solo una fracción de la de GRUMA, a menudo menos del 10% (diez por ciento), sugieren una falta de capacidad para generar una presión competitiva significativa.

Este patrón de entrada con capacidades limitadas es un fuerte indicador del efecto disuasorio que tiene la concentración horizontal del mercado y la enorme capacidad instalada de GRUMA. Los potenciales competidores pueden percibir que se requeriría una inversión sustancial en capacidad productiva para competir efectivamente con GRUMA, lo cual representa un riesgo financiero significativo dada la posición de poder del incumbente.

Esta situación resulta sistemática: la capacidad instalada de GRUMA disuade inversiones significativas de los competidores, lo que a su vez refuerza la posición dominante de GRUMA, permitiéndole mantener o incluso expandir su ventaja en capacidad instalada.

Inclusive en el MRG 6 en el cual existe un competidor con niveles comparables a la capacidad instalada que tiene GRUMA, resalta el hecho de que ese competidor no haya logrado atraer, ni en varios años, una porción importante de participación de mercado en términos de ventas a GRUMA. Ese hecho también contribuye a disuadir la entrada intensiva de otros competidores, quienes podrían formarse una percepción sobre la dificultad para lograr usar su capacidad instalada de manera efectiva y eficiente.

En conclusión, la concentración horizontal del MERCADO RELEVANTE, que se manifiesta en una capacidad instalada de GRUMA, significativamente superior a la de sus competidores, contribuye a la generación de una barrera a la competencia incontestable. Esta posición de dominio ha sido mantenida por GRUMA durante décadas, sin que otros competidores hayan podido ganar una presencia significativa y suficiente para ejercer disciplina sobre GRUMA. Esta barrera tiene un efecto disuasorio claro sobre las inversiones necesarias para entrar al mercado o expandirse dentro de él con una capacidad instalada relevante, como se evidencia en los patrones de entrada y expansión observados durante el periodo analizado de dos mil doce a dos mil veintidós. Esta situación perpetúa la estructura de mercado altamente concentrada y limita la competencia efectiva en detrimento de los consumidores.

Es importante destacar que, en general, todos los MERCADOS RELEVANTES analizados muestran estar en una etapa de madurez o experimentando un crecimiento pequeño en ventas. Este crecimiento modesto no ha sido suficiente para atraer inversiones significativas en capacidad instalada por parte de los competidores existentes o nuevos entrantes. Esta característica común refuerza aún más la barrera a la competencia estructural, donde la posición dominante de GRUMA

se mantiene prácticamente incontestada con mínimas variaciones en el tamaño y crecimiento de los diferentes MERCADOS RELEVANTES. La falta de inversiones sustanciales en nueva capacidad productiva, incluso en mercados con cierto crecimiento, subraya la dificultad que enfrentan los competidores para desafiar efectivamente la posición de GRUMA y es indicativo que las condiciones actuales del mercado no son conducentes a una competencia vigorosa o a la innovación significativa en el sector.

5.3 Altos costos de cambio de los IMyT para cambiar de proveedor de Harina vendida por Gruma

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que existen estrategias implementadas por GRUMA que derivan inexorablemente y forman parte integral de la barrera estructural identificada previamente, que blindan su posición y su relación comercial con los IMyT, como el acceso a maquinaria, financiamiento, promociones y artículos de proveedor integral crean altos costos de cambio que afectan la capacidad de otras HARINERAS para crecer. Dichas estrategias, emprendidas como resultado del alto poder de GRUMA, contribuyen a la falta de condiciones de competencia en el MERCADO RELEVANTE.

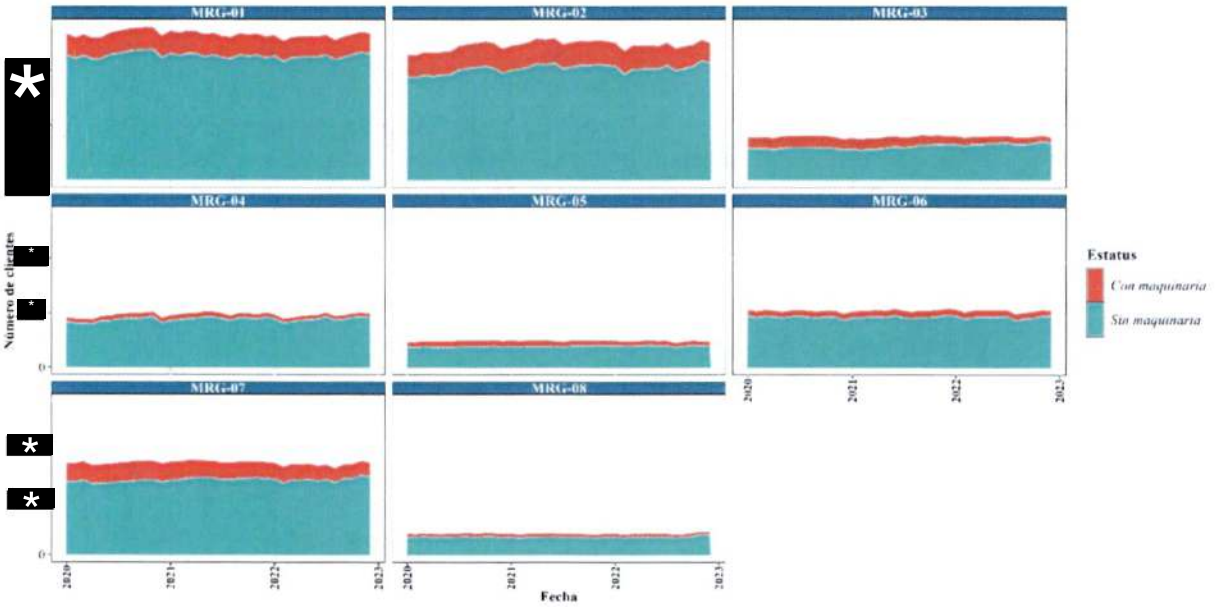
5.3.1 Efectos de los contratos de comodato y arrendamiento de GRUMA en los MERCADOS RELEVANTES

La maquinaria para hacer tortillas otorgadas a IMYT mediante los esquemas de comodato y arrendamiento ofrecidos por GRUMA representa un significativo obstáculo a la competencia y un alto costo de cambio que impide efectivamente que los IMyT puedan cambiar de proveedor de HARINA DE MAÍZ. Estas estrategias contractuales crean una dependencia tecnológica y operativa que reduce enormemente la posibilidad de que los IMYT consideren o implementen un cambio de proveedor, incluso si existieran opciones más competitivas en el mercado. En el presente apartado se desarrolla, de manera detallada, cómo estas estrategias impactan en los MERCADOS RELEVANTES, limitando la movilidad de los clientes y reforzando la posición dominante de GRUMA.

A continuación se presenta el número de clientes de GRUMA y la proporción de éstos que, en la fecha señalada, cuenta con al menos un contrato de maquinaria vigente por cada MERCADO RELEVANTE.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

Gráfica 71 Total de clientes IMyT de GRUMA y clientes con contrato de maquinaria por MRG.[1087]



Nota: 1/La gráfica muestra los clientes con contratos vigentes acotados para el periodo entre 2020 y 2022. Este periodo se determinó debido a que no es posible identificar con exactitud el número de contratos firmados previo a 2012 y que pudiesen estar vigentes para los primeros años de la muestra (2012 – 2019).

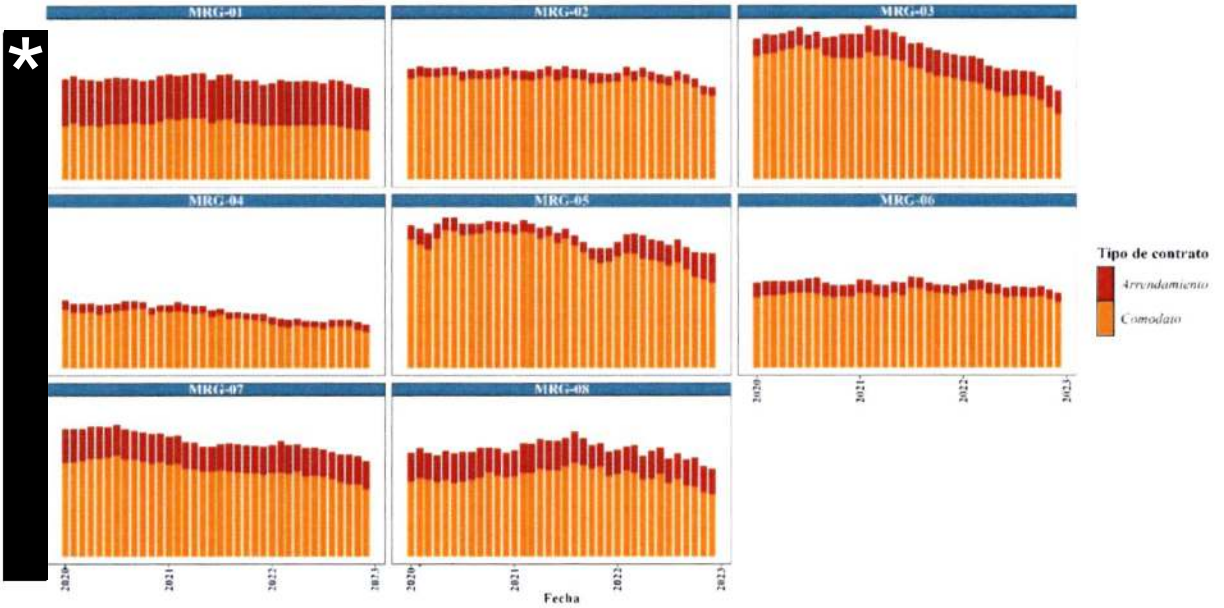
El número de clientes con contratos de maquinaria está estrechamente relacionado con el total de clientes IMyT en cada MERCADO RELEVANTE. En particular, los mercados MRG-02, MRG-01 y MRG-07 son los que tienen un mayor número de clientes con contrato. En el MRG-02, GRUMA vendió HARINA a un promedio de alrededor de * clientes mensualmente, de los cuales, poco más de *, es decir, alrededor del * contaban con algún contrato de maquinaria vigente. Resulta relevante notar que el MRG-02, aquel con el mayor número de clientes con contrato, es también el mercado en el que GRUMA ha tenido la menor participación de mercado entre dos mil veinte y dos mil veintidós.

Esto sugiere que la estrategia de apoyos por medio de maquinaria puede estar relacionada con las dinámicas de competencia en los mercados. En particular, GRUMA utiliza el esquema de contratos de maquinaria para aumentar el costo en que incurrirían sus clientes al cambiar de proveedor y así evitar la pérdida de participación en los mercados.

Ahora bien, la siguiente ***Gráfica 72*** presenta la proporción de clientes de GRUMA con maquinaria de acuerdo con el esquema de contrato otorgado. Como se puede observar, el comodato es el esquema preponderante en todos los MERCADOS RELEVANTES para el otorgamiento de maquinaria.

[1087] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33** **"*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 72 Porcentaje de clientes IMyT por tipo de contrato de maquinaria de GRUMA[1088]



Nota: 1/La gráfica muestra los clientes con contratos vigentes acotados para el periodo entre 2020 y 2022. Este periodo se determinó debido a que no es posible identificar con exactitud el número de contratos firmados previo a 2012 y que pudiesen estar vigentes para los primeros años de la muestra (2012 – 2019).

La gráfica anterior muestra que al menos el * y hasta el * de los clientes IMyT de GRUMA en los ocho MERCADOS RELEVANTES cuentan con maquinaria, ya sea bajo el esquema de comodatos o arrendamientos. Si bien el porcentaje de clientes con contratos bajo cada esquema no es homogéneo, en todos los mercados la constante es que los comodatos son el esquema preponderante en la implementación de esta estrategia comercial por parte de GRUMA.

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la preferencia de los IMyT por el esquema del comodato podría deberse a que no hay un pago periódico por el uso de la maquinaria.[1089] En ese sentido, GRUMA les proporciona a los IMyT su herramienta principal de producción, aparentemente sin costo alguno, a cambio de que consuman un volumen pactado de HARINA.[1090]

No pasa desapercibido para esta AUTORIDAD INVESTIGADORA que este esquema resulta igualmente atractivo de implementar para GRUMA, pues si bien manifestó que "* *", [1091] y en el mismo sentido, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ, de GRUMA manifestó en comparecencia * [illegible]

[1088] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33 "*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1089] Folio 3757 del EXPEDIENTE.
[1090] Ídem.
[1091] Folio 3758 del EXPEDIENTE.

[redacted][1092] en él no se estipula la posibilidad que tienen los clientes IMyT de adquirir la maquinaria una vez finalizado el contrato,[1093] por lo que jurídicamente no sería una posibilidad exigible para los IMyT, de tal forma que la compraventa de la maquinaria queda a discreción de GRUMA. En este sentido, los clientes deben optar por dos alternativas: celebrar un nuevo contrato y seguir consumiendo la HARINA de GRUMA, o bien, devolver la maquinaria y, con esto, perder su capacidad productiva. Mediante este modelo, GRUMA logra retener la lealtad de los clientes por más tiempo en todos los MERCADOS RELEVANTES.

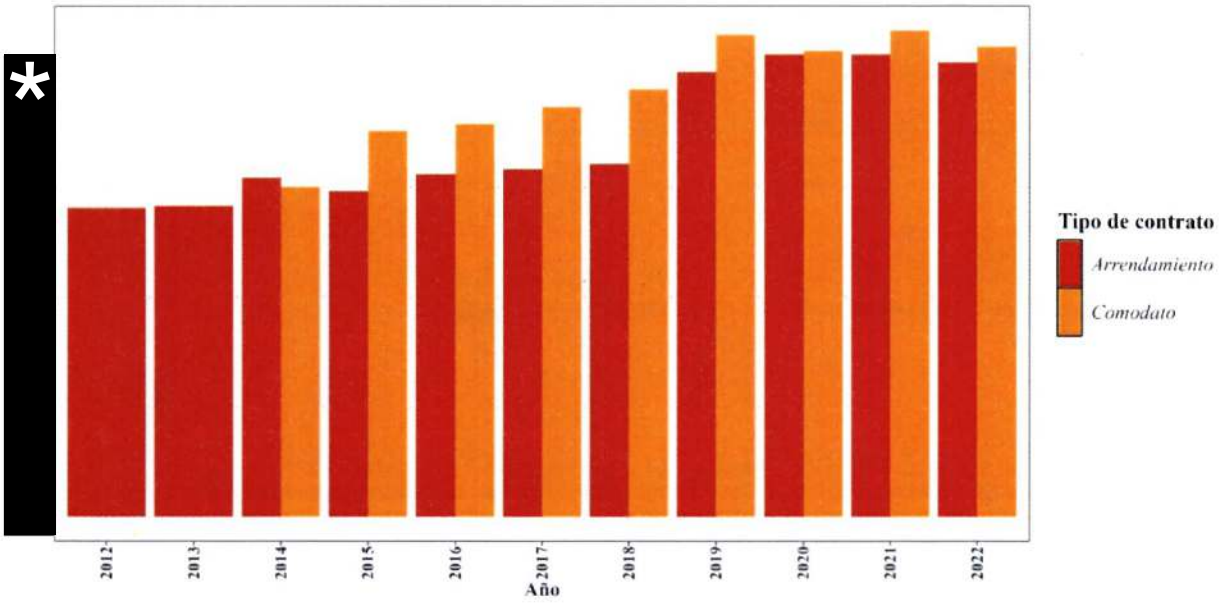
Tomando en cuenta este mecanismo, resulta particularmente notable el MRG-05, en donde la participación de GRUMA ha disminuido en 6% (seis por ciento) entre el periodo de dos mil veinte a dos mil veintidós. Sin embargo, es el mercado que tiene una mayor proporción de clientes con maquinaria, con [redacted] en promedio para el mismo periodo. El alto porcentaje de clientes con maquinaria en este mercado puede sugerir que, a pesar del crecimiento de otros AGENTES ECONÓMICOS y la posible pérdida de clientes de GRUMA, esta HARINERA ha logrado retener aquellos con algún tipo de contrato de maquinaria y, en consecuencia, el porcentaje que estos representan resulta más alto que en cualquier otro mercado.

Así, este esquema representa un mecanismo para generar lealtad de sus clientes, incrementando los costos de cambio de proveedor mediante contratos que les proporcionan maquinaria, su principal herramienta productiva.

El tiempo promedio de vigencia de los contratos de arrendamiento y comodato ha tendido a aumentar en los últimos años. Este incremento se observa principalmente a partir de dos mil quince, año en que se observó la entrada de HARINERAS más pequeñas al mercado de conformidad con la ***Tabla* 17 "*Entradas de nuevas plantas de producción por MRG para el periodo 2012 a 2022.***** Esta aparente coincidencia entre los cambios en la dinámica competitiva del mercado y el ajuste en la estrategia de contratos de GRUMA sugiere que, en efecto, el uso de este programa puede tener como objetivo retener la lealtad de sus clientes IMyT en respuesta a la entrada de las nuevas HARINERAS.

[1092] Folio 9131 del EXPEDIENTE.
[1093] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de comodato contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

Gráfica 73 Duración promedio de contratos por año y tipo de contrato de GRUMA[1094]



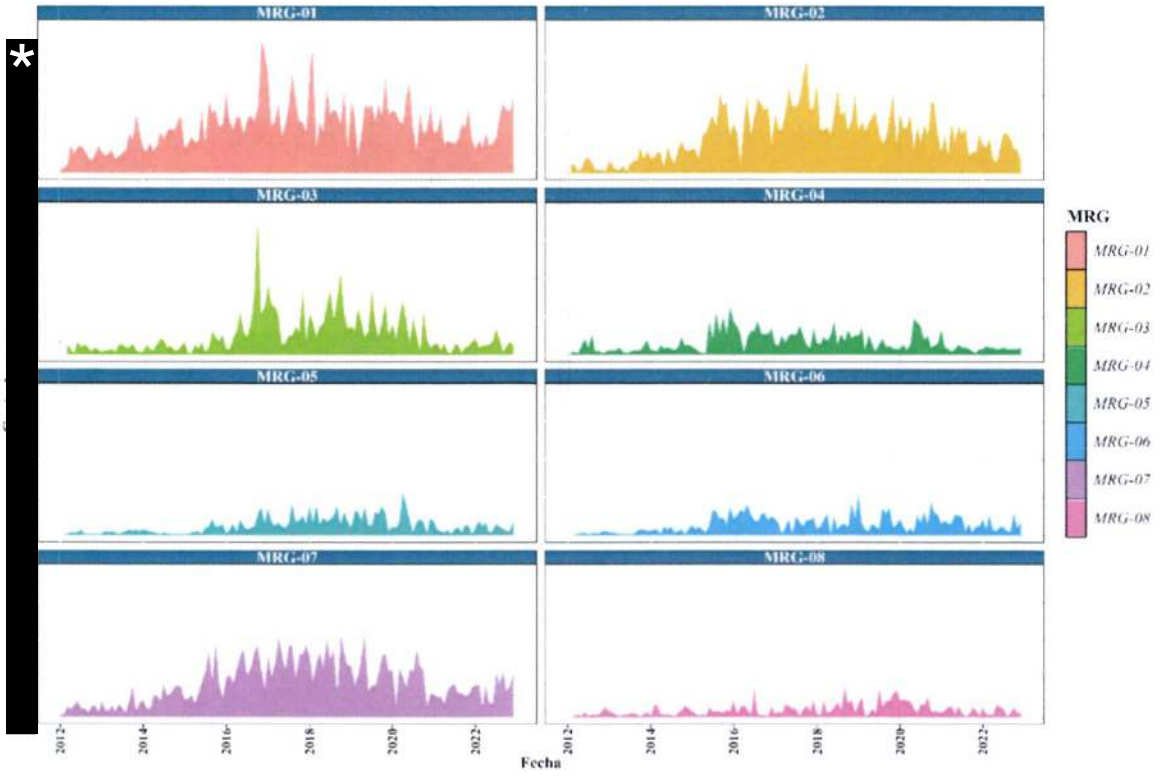
Al respecto, se observa que el promedio de duración de los contratos ha aumentado a lo largo de los años, pasando de * en dos mil doce a * en dos mil veintidós para el caso de arrendamiento, y de * años con * para los contratos de comodato en el mismo periodo. Esto ha permitido a GRUMA aumentar el número de contratos vigentes en el tiempo y asegurar la venta de su HARINA a los IMyT por periodos cada vez mayores.

En relación con lo anterior, a partir del dos mil dieciséis y hasta dos mil veintidós, GRUMA ha ampliado el alcance de la estrategia de maquinaria. En particular, la siguiente ***Gráfica 74*** muestra un incremento en el número de nuevos contratos firmados para todos los MERCADOS RELEVANTES en este mismo periodo.

----------[*Espacio intencionalmente en blanco*]

[1094] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33** **"*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Gráfica 74 Número de contratos nuevos por MRG[1095]



El incremento en el número de nuevos contratos a partir de dos mil dieciséis, aunado al aumento en la duración promedio de su vigencia, ha permitido a GRUMA incrementar el número de clientes con contratos vigentes. Esta estrategia puede tener dos efectos simultáneos. En primer lugar, limita la capacidad de nuevos AGENTES ECONÓMICOS de alcanzar una entrada significativa en los mercados, al obstaculizar la venta a potenciales clientes que son clientes cautivos de GRUMA. En segundo lugar, aún ante la entrada de más competidores, GRUMA puede enfocar este programa a aquellos mercados más competidos y clientes más disputados con el fin de establecer un piso mínimo de clientes y de venta de HARINA y, con esto, blindar su posicionamiento indiscutible como agente dominante.

En este sentido, las HARINERAS de menor tamaño consideran la estrategia de maquinaria de GRUMA como uno de los principales obstáculos para aumentar su cartera de clientes. En particular, CMG manifestó lo siguiente:

*

[1095] Ídem

[redacted]

Al respecto, aunque el porcentaje de clientes de GRUMA con contratos de maquinaria es, en apariencia, bajo [redacted] el número de clientes que representa es significativamente mayor que los clientes totales de prácticamente todas las demás HARINERAS. La siguiente gráfica muestra la diferencia entre el número de clientes totales de cada una de las doce HARINERAS que compiten con GRUMA y el número de clientes de GRUMA que tienen un contrato de maquinaria entre el periodo que abarca de dos mil veinte a dos mil veintidós.

Gráfica 75 Diferencia de clientes totales de otras HARINERAS respecto de clientes con contrato de maquinaria de GRUMA[1097]

[redacted]

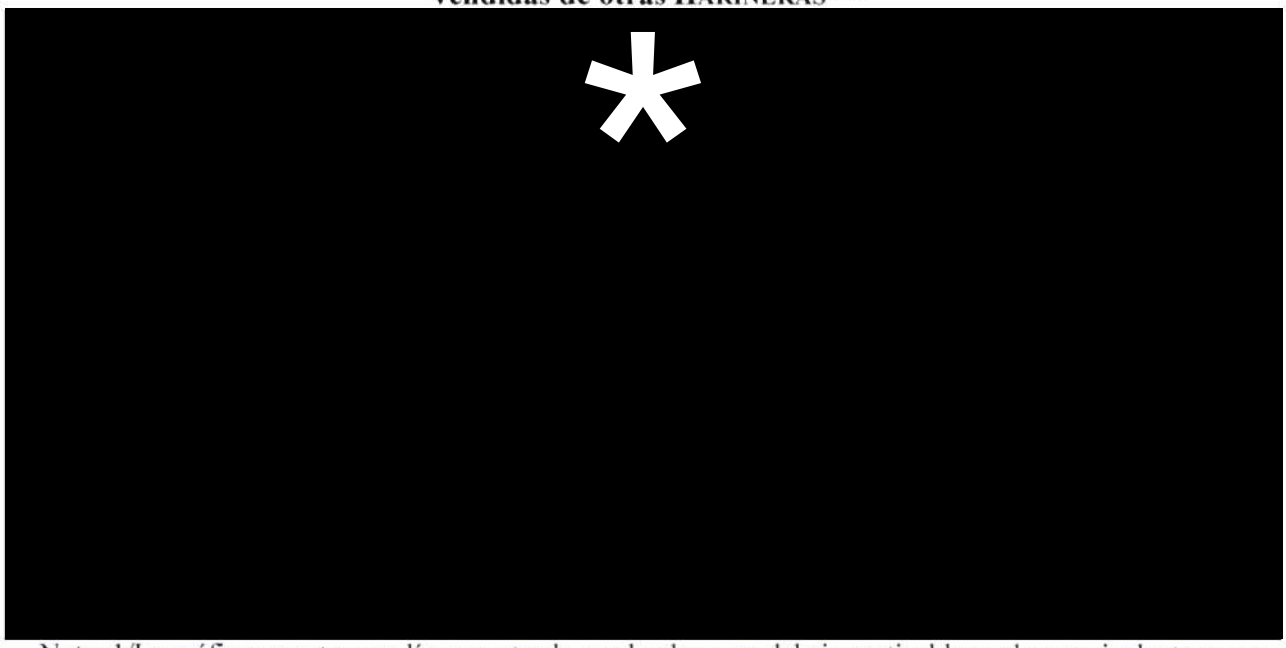
Nota: 1/La gráfica muestra una línea punteada en el valor cero del eje vertical lo cual es equivalente a una diferencia de cero en el número de clientes de cada HARINERA con respecto a los clientes de GRUMA con maquinaria. En este sentido, aquellas HARINERAS por debajo de esta línea tienen menos clientes totales que los clientes de GRUMA con maquinaria. Alternativamente, las HARINERAS por encima de esta línea tienen un mayor número de clientes totales que los clientes de GRUMA con maquinaria.

[1096] Folio 516 del EXPEDIENTE.
[1097] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33 "*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

La gráfica anterior demuestra que, en efecto, a excepción de MINSA, todas las HARINERAS tienen menos clientes totales que el número de clientes con algún tipo de contrato de maquinaria con GRUMA, incluso aunque éstos representen menos del * de los clientes totales de GRUMA. Para diciembre de dos mil veintidós, la diferencia promedio fue de * * clientes a favor de GRUMA. En particular, MAXIMASA, CARGILL y OMALLI fueron las HARINERAS con la mayor diferencia. En el caso de MINSA, a pesar de ser la excepción, sus clientes totales son apenas * más que los clientes de GRUMA con maquinaria en promedio entre dos mil veinte a dos mil veintidós.

El impacto de esta estrategia implementada por GRUMA no solamente se ve reflejada en el alcance de clientes comprometidos con sus HARINAS, sino también el volumen de HARINA comercializada, tal como se visualiza en la siguiente gráfica.

Gráfica 76 Diferencia en TM vendidas a clientes con contrato de GRUMA y TM totales vendidas de otras HARINERAS[1098]



Nota: 1/La gráfica muestra una línea punteada en el valor cero del eje vertical lo cual es equivalente a una diferencia de cero en volumen de HARINA total vendido por cada HARINERA con respecto a la HARINA vendida por GRUMA a sus clientes con maquinaria. En este sentido, aquellas HARINERAS por debajo de esta línea venden en total menos HARINA que la que GRUMA vende a sus clientes con maquinaria.

De la gráfica anterior, se observa que la diferencia respecto al volumen de HARINA vendida es aún más pronunciada que la diferencia en clientes. Destaca particularmente el caso de MINSA, pues a diferencia del número de clientes, el volumen total de sus ventas ha sido menor que las ventas de GRUMA a sus clientes con maquinaria. Entre dos mil veinte y veintidós, MINSA vendió en promedio

[1098] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33** ***"Gráficas. Contratos de maquinaria"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

al mes [redacted] TM menos que las TM vendidas por GRUMA a sus clientes con maquinaria.

La diferencia en el volumen de TM es significativamente más alta para el resto de las HARINERAS. En particular, MAIXICO, MAXIMASA y BLANCAS son las HARINERAS con una mayor diferencia. Por ejemplo, en diciembre de dos mil veintidós, GRUMA vendió a sus clientes con maquinaria [redacted] veces más HARINA que la HARINA total vendida por MAIXICO; [redacted] veces más que la vendida por MAXIMASA y [redacted] que la vendida por BLANCAS. Esta tendencia se repite a lo largo del periodo de dos mil veinte a dos mil veintidós.

Lo anterior pone de manifiesto que la implementación de esta estrategia ha sido rentable para GRUMA, tanto por el número de clientes captados y retenidos, como por el volumen de ventas correspondiente a los IMYT sujetos a algún contrato de maquinaria. No obstante, estas estrategias han tenido un impacto negativo en el desempeño del resto de las HARINERAS en el mercado, pues han generado una dependencia y lealtad artificial por parte de los IMYT hacia las HARINAS de GRUMA. Esto reduce el número de clientes IMYT disponibles para el resto de las HARINERAS, lo cual no les permite incrementar sus participaciones de mercado.

Prueba de lo anterior es que, cuando se le preguntó a JUAN CARLOS MORENO de MINSA [redacted] respondió que:

[redacted]

En conclusión, se puede observar que GRUMA a lo largo del tiempo logró atraer una importante cantidad de IMYT a través del otorgamiento de maquinaria por medio de contratos de comodato y arrendamiento que sirvieron como estrategia comercial para poder vender sus HARINAS. Si bien, otras HARINERAS han replicado esta estrategia de proporcionar maquinaria a los IMYT, no han tenido el mismo impacto ni alcance que las de GRUMA, tal como se explica en la siguiente subsección.

5.3.2 Otorgamiento de maquinaria por parte de otras HARINERAS

La significativa captación de clientes de GRUMA a través de su programa de maquinaria es un posible resultado de ser la primera HARINERA en implementar este tipo de estrategia bajo diversas modalidades, así como de su poder, capacidad y posición financiera.

Algunas de las HARINERAS que han intentado apostar por el otorgamiento de maquinaria para ganar y retener clientes son MINSA y HARI MASA. La primera ha optado por otorgar maquinaria a los IMYT bajo el esquema de [redacted][1100] y en el caso de HARI MASA bajo el esquema de [redacted][1101] El contrato de [redacted]

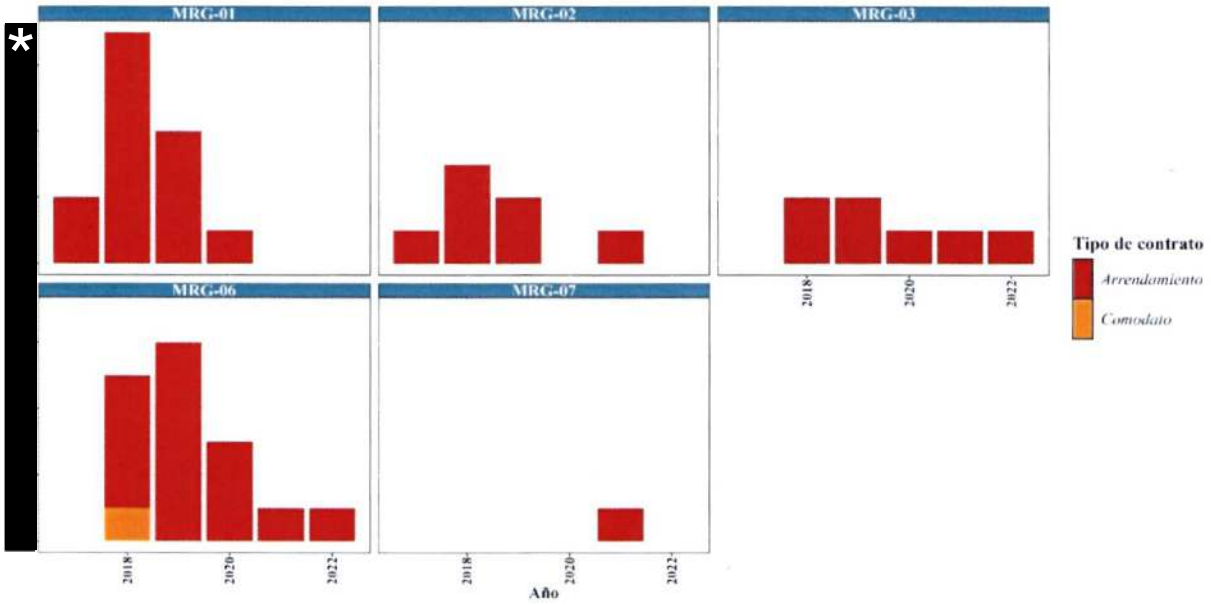
[1099] Folio 9130 del EXPEDIENTE.
[1100] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Carpeta "*XXXIII*", archivo electrónico denominado "*Compraventa amortizable.pdf*".
[1101] Folios 7068 y 8081 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*propuesta comercial 2020-2024.pptx*".

[redacted] de MINSA consiste en la transmisión de la posesión de la maquinaria a un IMYT, pero MINSA se reserva la propiedad hasta en tanto sea pagado su precio, [redacted][1102]

Si bien este contrato también compromete a los IMYT a [redacted] a diferencia de los contratos implementados por GRUMA, su vigencia es menor, ya que puede ser de [redacted][1103] No obstante, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que los plazos anteriormente referidos podrían ser aún menores, [redacted][1104] Lo cual podría resultar incluso en un estímulo para los IMYT, dada la posibilidad de adquirir la propiedad de la máquina en un menor tiempo.

No pasa desapercibido para esta autoridad que, si bien mediante este contrato las relaciones contractuales pudieran beneficiar en mayor medida a MINSA, esta estrategia comercial no tiene el mismo efecto que las estrategias implementadas por GRUMA, dado el bajo volumen de clientes sujetos a este tipo de contratos, lo cual se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 77 Número de clientes con contrato de maquinaria de MINSA por MRG[1105]



[1102] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Carpeta "*XXXIII*", archivo electrónico denominado "*Compraventa amortizable.pdf*".
[1103] Folio 9137 del EXPEDIENTE.
[1104] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Compraventa amortizable.pdf*", carpeta "*XXXIII*".
[1105] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33 "*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Nota: 1/La gráfica muestra el número absoluto de clientes con contrato de maquinaria de MINSA por tipo de contrato y MERCADO RELEVANTE. [redacted]

De la gráfica anterior, se desprende que, en el dos mil diecinueve, en los MRG-01 y MRG-06 MINSA tuvo un mayor número de clientes sujetos a maquinaria, este número ascendió a un total de [redacted] en ambos mercados. No obstante, se observa que el número de clientes sujetos a maquinaria ha disminuido en los últimos años, de tal forma que para dos mil veintidós únicamente en los MRG-03 y MRG-06 persistían clientes IMYT sujetos a un contrato de maquinaria.

Si bien, otras HARINERAS como HARI MASA también ponen a disposición de sus clientes IMYT maquinaria mediante [redacted][1106] esta estrategia no tiene el mismo alcance ni impacto que la implementada por GRUMA. Prueba de ello es que HARI MASA señaló que dada su capacidad económica ofrece maquinaria a menos del [redacted] de sus clientes IMYT.[1107] Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que el porcentaje señalado por HARI MASA no es significativo, dada la brecha que hay entre las participaciones de mercado entre ambas HARINERAS en los ocho MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS.

En conclusión, las tres HARINERAS más grandes del mercado: GRUMA, MINSA y HARI MASA otorgan maquinaria a los IMYT como estrategia comercial. Sin embargo, la implementación de esta estrategia para las últimas dos HARINERAS no ha tenido el mismo impacto que aquella implementada por GRUMA, pues el número de clientes sujetos a contratos de maquinaria de HARI MASA y MINSA es muy reducido en comparación con el número de clientes de GRUMA sujetos a algún contrato de maquinaria. Lo anterior, se puede deber a dos factores. El primero de ellos es que los IMYT se encuentran comprometidos con GRUMA bajo algún contrato, de tal forma que se encuentran impedidos o desincentivados para consumir HARINA DE MAÍZ de otra HARINERA y recibir sus apoyos. El segundo factor se relaciona con los recursos financieros que cada HARINERA destina a la inversión de este tipo de estrategias, tal como se abordará más adelante en el apartado.

5.3.3 Contratos de apoyos financieros de GRUMA

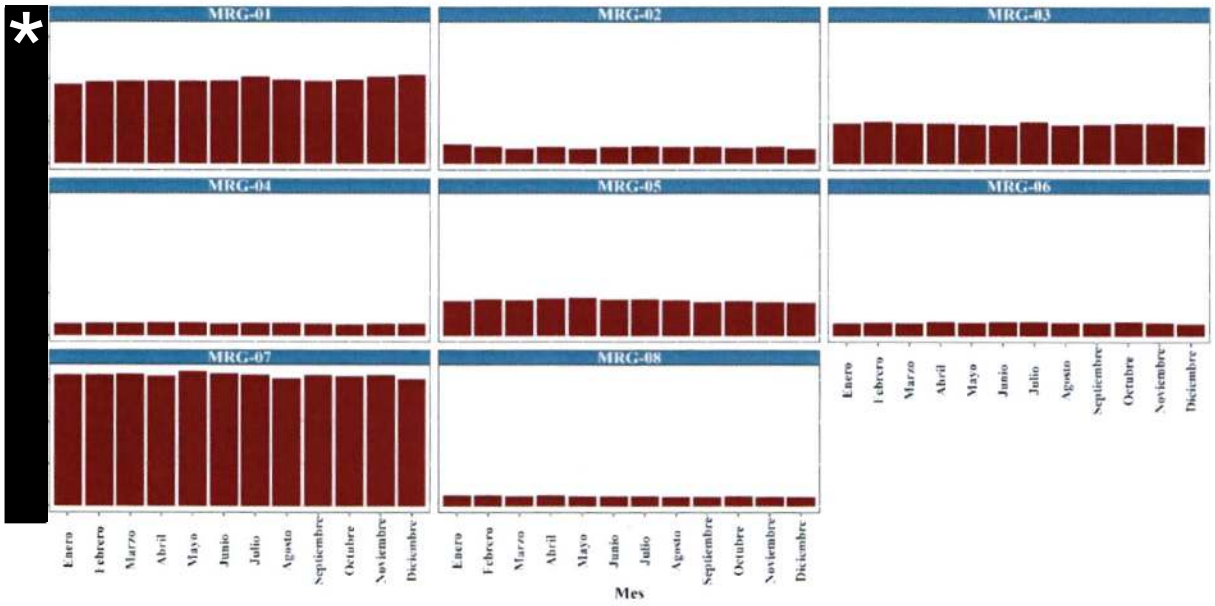
Como se mencionó anteriormente, GRUMA implementa una "*Estrategia de apoyos*", [redacted][1108]

La siguiente gráfica presenta el límite inferior de número de créditos otorgados a clientes IMyT con apoyos de financiamiento para dos mil veintidós.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[1106] Folios 7068 y 8081 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*propuesta comercial 2020-2024.pptx*".
[1107] Folio 9093 del EXPEDIENTE.
[1108] Folio 3685 del EXPEDIENTE.

Gráfica 78 GRUMA. Número de créditos a clientes IMyT con apoyos de financiamiento, 2022[1109]



*

Como se mencionó en la sección "***Las restricciones constituidas por prácticas realizadas por los Agentes Económicos ya establecidos en los MERCADOS RELEVANTES***" el objetivo de GRUMA a través del * es apoyar la operación de sus clientes IMyT * * [1110] mediante la entrega * como un segundo o tercer apoyo adicional a otros apoyos. Bajo este esquema, se establece un reconocimiento de deuda[1111] por parte del IMyT hacia GRUMA, la cual será pagada en el plazo indicado en el contrato, que puede extenderse hasta * meses.[1112] En el monto de la deuda se incluyen intereses ordinarios por una tasa del * anual e intereses moratorios por el * mensual adicional.[1113] GRUMA otorga una disminución sobre *

[1109] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.34 "*Gráficas. Apoyos financieros*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

[1110] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", contenido en la carpeta "*PUNTO 70*".

[1111] Si bien en los contratos de * no se establece a * de la lectura conjunta con el "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", presentado por GRUMA, se desprende que es a razón de HARINA DE MAÍZ.

[1112] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de financiamiento contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[1113] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de financiamiento contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[redacted] si el IMyT, de manera voluntaria, mensualmente le compra a GRUMA cierto volumen de HARINA.

Esta autoridad considera que la dinámica del [redacted] permite a GRUMA crear una lealtad artificial hacia sus clientes IMyT, por las siguientes razones: i) Este tipo de apoyo es complementario a otros apoyos entregados al IMyT por parte de GRUMA, por lo que resulta un incentivo para que los IMyT mantengan a GRUMA como su proveedor de HARINA bajo la expectativa de que podrán solicitar y, en su caso, ser acreedores de este tipo de apoyo; ii) el hecho de que los IMyT tengan un historial de consumo de HARINA más largo con GRUMA les permite obtener financiamientos más atractivos; y iii) la posibilidad con la que cuentan los IMyT de disminuir su deuda puede ser un aliciente para para reforzar su compromiso de comprar las TM de HARINA señaladas por GRUMA.

Adicionalmente, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA observa que, para los contratos de dos mil doce a dos mil catorce, GRUMA imponía una penalización al deudor por pago anticipado, [redacted] El valor de esta penalización correspondía [redacted][114] Resulta evidente que este tipo de penalizaciones comprometían artificialmente a los deudores (IMyT), pues aun cuando estos pudieran saldar su deuda en un tiempo menor al originalmente establecido en el contrato, se encontraban limitados para hacerlo, dada la penalización que sería impuesta por GRUMA. Esto aseguraba a GRUMA compras de HARINA durante la vigencia del financiamiento extendida artificialmente. Si bien, este tipo de clausulado ya no se encuentra dentro de los contratos a partir de dos mil quince, tampoco se señala si es posible para los IMyT, en su calidad de deudores, realizar pagos anticipados sin penalización alguna. Al respecto, esta autoridad considera que esta omisión genera incertidumbre a los IMyT sobre sus posibilidades de liquidar anticipadamente su deuda con GRUMA, para así poder comprar HARINA de otras HARINERAS, en caso de que así lo desearan.

Otro factor que suma a la incertidumbre en torno a estos contratos para los IMyT en su calidad de deudores es la posibilidad que tiene GRUMA para dar por terminado el contrato en caso de que a su juicio se presente [redacted][1115] pues, a consideración de esta AUTORIDAD INVESTIGADORA, este tipo de clausulado poco específico deja a criterio de GRUMA el dar por terminado el contrato arbitrariamente, lo que pone en desventaja a los IMyT frente a GRUMA.

Por su parte, el contrato de [redacted] tiene como objetivo apoyar el desarrollo de la operación del cliente mediante la entrega [redacted] y a un plazo de [redacted][1116] Como previamente se mencionó, este contrato tiene similitudes con el de [redacted] No obstante, la principal diferencia es que, si el cliente consume de forma

---

[1114] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de financiamiento para los años de dos mil doce a dos mil catorce contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[1115] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Los contratos de financiamiento contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

[1116] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", contenido en la carpeta "*PUNTO 70*".

opcional las TM pactadas, GRUMA le amortizará al [redacted][1117]

Consecuentemente, esta posibilidad con la que cuentan los IMyT para que se les amortice la [redacted] les podría resultar una oportunidad muy atractiva e incluso práctica, dado que, por adquirir su principal insumo, GRUMA les estaría amortizando [redacted] de sus [redacted] Esto incentiva la lealtad y dependencia artificial de los IMyT hacia GRUMA, de tal forma que sus incentivos para cambiar de proveedor de HARINA serían pocos.

Como se señaló en la sección "***Las restricciones constituidas por prácticas realizadas por los Agentes Económicos ya establecidos en los MERCADOS RELEVANTES***.", GRUMA contempla un programa de [redacted], por el cual les permite a sus clientes IMyT con problemas financieros [redacted] Esta autoridad considera que la implementación de esta estrategia podría resultar conveniente tanto para GRUMA como para los IMyT en este supuesto. Por un lado, en vez de que GRUMA pierda clientes con problemas financieros, [redacted]. Por el otro lado, a los IMyT podría resultarles conveniente seguir con un proveedor que muestra flexibilidad ante sus problemas financieros [redacted] De esta manera es que GRUMA logra retener la lealtad y dependencia artificial de los IMyT, incluso de aquellos que pudiera estar a punto de perder como clientes.

Cabe destacar que, dada su capitalización y acceso a financiamiento, para GRUMA no representa un riesgo financiero el contar con clientes que por problemas financieros no puedan liquidar inicialmente su deuda, en comparación con otras HARINERAS que sí han tenido experiencias negativas por la implementación de financiamientos, como se abordará en el apartado "*Otorgamiento de apoyos financieros de otras Harineras*".

Por lo que respecta a los apoyos financieros de GRUMA, esta autoridad observa que en el documento denominado "*Apoyos Financieros a Clientes*"[1118] se establece que el monto del apoyo financiero [redacted], el cual a su vez se determina con base en el [redacted] En este sentido, entre mayor sea el número de compras y no se tenga cartera vencida, mayor será el apoyo que recibirá el cliente. No obstante, es posible que clientes nuevos también reciban un apoyo financiero de GRUMA, el cual como máximo será de [redacted]

Ahora bien, los montos de los apoyos financieros otorgados por GRUMA son mejores para los IMyT que cuentan con un historial de consumo con esta HARINERA, pues entre más nuevo sea el cliente menor información comercial tendrá GRUMA y posiblemente el apoyo financiero no sea tan atractivo. Esto podría representar un estímulo para los IMyT para permanecer como clientes

---

[1117] De igual forma se observa que en los contratos de capital de trabajo no se establece a qué corresponde el reconocimiento del adeudo; no obstante, de la lectura conjunta con el "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", presentado por GRUMA, se desprende que es a razón de HARINA DE MAÍZ.

[1118] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo punto 70 Política-PADGMX02 Apoyos Financieros a Clientes*", contenido en la carpeta "*PUNTO 70*".

exclusivos de GRUMA, pues tienen la expectativa de que su lealtad les traerá beneficios económicos en un mediano y largo plazo.

En suma, el otorgamiento de financiamientos por parte de GRUMA funge como una estrategia de retención de los IMYT por dos razones: la primera de ellas es que la deuda que tiene el IMYT hacia GRUMA puede ser amortizable, siempre y cuando consuma la cantidad de TM pactadas de HARINA, lo cual puede incluir hasta la [redacted] del capital adeudado e intereses; y la segunda razón es que entre mayor sea el historial de consumo del IMYT con GRUMA, mejores serán las condiciones del financiamiento que GRUMA podría otorgar. Por lo tanto, los IMYT tienen pocos incentivos para dejar de consumir HARINA de GRUMA cuando se encuentran sujetos a este tipo de apoyos, pues los costos de cambio podrían ser mayores a que si se mantienen con GRUMA (financieramente podría no convenirles), lo que consecuentemente reduce el número de clientes IMYT y volúmenes de compra disponibles para las otras HARINERAS.

5.3.4 Otorgamiento de apoyos financieros de otras HARINERAS

Algunas HARINERAS de menor tamaño, como MINSA, HARI MASA, PANAMERICANA y BLANCAS, también han otorgado créditos o financiamientos a sus clientes IMYT. Las condiciones de cada tipo de apoyo dependen de los términos que cada HARINERA haya establecido con cada cliente, en cuanto al monto, el plazo para liquidar la deuda, los intereses, posibilidad de pagar anticipadamente, etc. En esta sección se desarrollarán las estrategias comerciales, relacionadas con los apoyos financieros, implementadas por las demás HARINERAS distintas de GRUMA y se mostrará cómo estas no han tenido el mismo impacto ni los mismos efectos que aquellas estrategias implementadas por GRUMA.

Por lo que respecta a MINSA, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA identificó que, al igual que GRUMA, ofrece financiamiento en especie (HARINA) bajo los esquemas que denomina "[redacted]"[1119] En ese sentido, el convenio y los contratos se describen a continuación:

- [redacted]

Este convenio consiste en [redacted][1120]

Si bien este convenio tiene como [redacted]

[1119] Folios 5516 y 5517 del EXPEDIENTE.
[1120] Folios 9130 y 5530. Archivo electrónico denominado "*Convenio con Minsa siempre ganas*", contenido en la carpeta "*Grupo Minsa. Respuestas y Anexos*", subcarpeta "*XXXIII*".

[redacted]

[redacted][1121]

- [redacted]

Este es un contrato en virtud de cual [redacted]

[redacted][1122]

Asimismo, [redacted]

En ese sentido, [redacted]

- [redacted]

Este contrato, [redacted]

[redacted][1125]

[1121] Ídem.
[1122] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Prestamo* [sic] *en especie amortizable*", contenido en la carpeta "*Grupo Minsa. Respuestas y Anexos*", subcarpeta "*XXXIII*".
[1123] Folio 9137 del EXPEDIENTE.
[1124] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Prestamo* [sic] *en especie financiable*", contenido en la carpeta "*Grupo Minsa. Respuestas y Anexos*", subcarpeta "*XXXIII*".
[1125] Folio 9137 del EXPEDIENTE.

En resumen, esta autoridad observa que si bien, mediante estos contratos de apoyo financiero las relaciones contractuales pudieran beneficiar en mayor medida a MINSA, estas estrategias comerciales no tienen el mismo efecto que las estrategias implementadas por GRUMA, [redacted].

Adicionalmente, MACSA y HARI MASA también otorgan financiamientos a sus clientes IMYT. En el caso de HARI MASA [redacted].[1128]

Por su parte, [redacted].[1129]

Incluso algunas de las HARINERAS más pequeñas como BLANCAS y PANAMERICANA también han otorgado financiamientos a sus clientes IMYT. No obstante, para estas HARINERAS el otorgamiento de créditos les resultó contraproducente, dado que impactó negativamente en sus finanzas. Por ejemplo, BLANCAS indicó que otorgar créditos es todo un problema debido a lo laborioso que resulta cobrarles a los IMYT, ya que el primer año que otorgó créditos le quedaron a deber [redacted] y que por tal motivo [redacted].[1130] A su vez, PANAMERICANA manifestó que otorgó créditos que tuvieron resultados negativos debido a que los IMYT se negaron a pagar dichas cuentas y que [redacted].[1131]

Respecto al otorgamiento de financiamientos, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que, si bien es una estrategia comercial bastante común entre las HARINERAS para retener clientes, no todas han logrado tener el mismo impacto ni alcance que GRUMA con los IMYT. Lo anterior se puede

---

[1126] Folios 6864 y 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*propuesta comercial 2020-2024.pptx*", contenido en la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*51 Anexo*".
[1127] Folios 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CREDITOS Y FINANCIAMIENTOS OTORGADOS A CLIENTES EN EL PERIODO (NL-SE-PA)*", contenido en la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*52 Anexo*".
[1128] Folio 8082 del EXPEDIENTE.
[1129] Folios 7121 y 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*54. Resp 51 créditos a clientes*".
[1130] Folio 8620 del EXPEDIENTE.
[1131] Folio 8205 del EXPEDIENTE.

deber principalmente a la limitada capacidad financiera de las HARINERAS para invertir lo suficiente en esta estrategia a manera de que les resulte rentable, pues, como se observa, ninguna de las HARINERAS contempla un periodo de pago tan extenso como el de GRUMA, así como [redacted] Adicionalmente esta autoridad observa que las HARINERAS de reciente entrada no cuentan con información respecto al historial crediticio de los IMyT, mientras que GRUMA al tener más tiempo en todos los MRG, tiene la capacidad de otorgar financiamiento con menos riesgo debido a la información del comportamiento crediticio de sus clientes.

Además de que GRUMA [redacted] En esas circunstancias, ante la falta de pago de los clientes, se ven afectadas directamente en sus finanzas, lo que las desincentiva a seguir otorgando este tipo de apoyos a los IMyT. El impacto financiero de la implementación de estas estrategias se abordará en la siguiente subsección.

5.3.5 Impacto financiero de las estrategias comerciales implementadas por GRUMA en contraste con las otras HARINERAS

El hecho de que GRUMA pueda ofrecer apoyos financieros como arrendamientos o comodatos es un indicativo claro de su solidez financiera, la cual se debe en gran medida a su fuerte presencia en el mercado. Este tipo de apoyo requiere una capacidad económica significativa la cual debe de ser gestionada para que pueda ser sostenible a largo plazo. Esta capacidad financiera y estratégica contrasta con la de sus competidores, quienes no podrían permitirse brindar este tipo de apoyos debido a la falta de recursos suficientes. Para poder ofrecer estos apoyos de manera efectiva es fundamental que las HARINERAS cuenten con un volumen de ventas lo suficientemente robusto, que les permita absorber el impacto financiero sin comprometer su estabilidad.

En este sentido, en dos mil veintidós, GRUMA registró un saldo promedio anual en cuentas por cobrar de apoyos, así como el costo neto de las máquinas arrendadas, por un total de [redacted] y un saldo de costo neto de máquinas en comodatos de [redacted] sumando un total de [redacted].[1132] Considerando una Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 (veintiocho) días del 7.9% (siete punto nueve por ciento), el impacto financiero de estos activos, junto con la depreciación de la maquinaria en [redacted], así como las bonificaciones relacionadas con los apoyos al cliente,[1133] ascendió a [redacted][1134]

[1132] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 6 Costo Apoyos.xlsx*", contenido dentro de la carpeta "*Punto 6*" del EXPEDIENTE.
[1133] Folio 8821 del EXPEDIENTE.
[1134] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 6 Costo Apoyos.xlsx*", contenido dentro de la carpeta "*Punto 6*" del EXPEDIENTE.

Por tanto, una inversión [redacted] puede ser crucial para que los competidores de GRUMA puedan ejercer una presión competitiva, ya que esta estrategia ha demostrado cómo los apoyos financieros pueden ser una herramienta efectiva para captar y retener clientes. Las HARINERAS que realicen una inversión similar pueden alcanzar una presión competitiva comparable, desafiando la participación de GRUMA en el mercado.

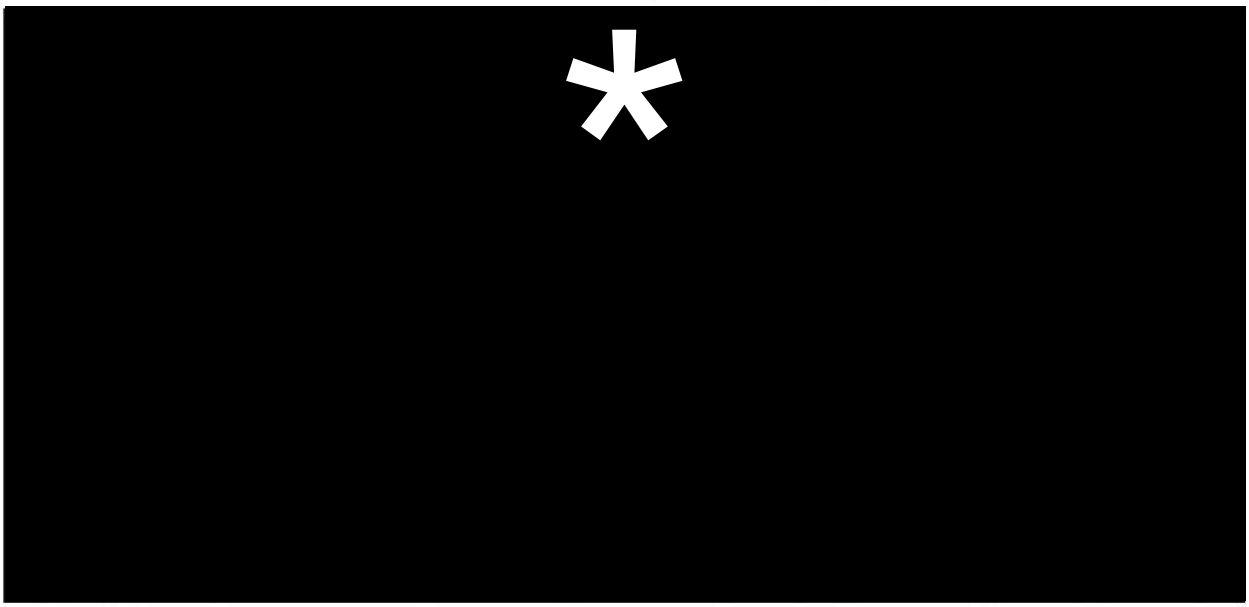
En este sentido, los apoyos financieros que otorgó GRUMA a los IMYT representaron únicamente el [redacted] de sus ingresos, lo que evidencia la solidez financiera de la HARINERA para ofrecer este tipo de beneficios sin que le suponga una inversión considerable. La facilidad con la que GRUMA puede brindar estos apoyos refuerza su posición en el mercado, permitiéndole atraer y retener una gran cantidad de IMYT. Al ofrecer estos incentivos, GRUMA logra mantener la fidelidad de sus clientes, dificultando que estos opten por adquirir HARINA DE MAÍZ de sus competidores, lo que fortalece aún más su liderazgo en el sector.

Para que otras HARINERAS puedan ofrecer los mismos apoyos financieros que GRUMA, tendrían que destinar una proporción significativa de sus ingresos anuales a estos programas. Esta inversión considerable no solo sería financieramente desafiante, sino que también podría resultar en una rentabilidad reducida para dichas HARINERAS. Mientras que GRUMA puede permitirse estos apoyos debido a su sólida estructura financiera y su estrategia bien establecida, otras empresas se encuentran en una posición menos favorable, lo que limitaría su habilidad para competir de manera efectiva.

En este sentido, tan solo el valor comercial de la maquinaria que GRUMA otorga ya sea a través de comodato o financiamiento supera el ingreso por ventas de varios de sus competidores. Entre el periodo de dos mil veinte a dos mil veintidós, la suma del valor de la maquinaria otorgada fue de alrededor de [redacted]) en promedio por mes, lo cual representa un monto mayor a los ingresos mensuales por venta de HARINA DE MAÍZ a los IMYT de [redacted] para el mismo periodo. Lo anterior se visualiza en la siguiente ***Gráfica 79***.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

Gráfica 79 Ingresos mensuales por ventas de las demás HARINERAS en comparación con la suma del valor comercial de maquinaria otorgada por GRUMA[1135]



Nota: 1/La gráfica muestra una línea punteada correspondiente al valor comercial total de la maquinaria otorgada en los contratos por mes de GRUMA en millones de pesos entre 2020 (dos mil veinte) y 2022 (dos mil veintidós). Los ingresos totales por ventas para las demás harineras se presentan con líneas solidas por color.

De la ***Gráfica 79*** se desprende que, entre el periodo de dos mil veinte a dos mil veintidós, la suma del valor comercial de la maquinaria otorgada por GRUMA representó un monto mayor que los ingresos totales de muchas HARINERAS. Sin embargo, para GRUMA, esta cifra significó apenas el * de los ingresos que percibió por la venta de HARINA a sus clientes con maquinaria entre dos mil veinte a dos mil veintidós. En efecto, en el mismo periodo, los ingresos de GRUMA por venta de HARINA a clientes con maquinaria ascendieron a poco más de * mientras que el valor comercial de la maquinaria otorgada fue de * [1136]

Por otro lado, el monto que GRUMA destinó únicamente el otorgamiento de apoyos financieros a sus clientes supera la inversión realizada por la mayoría de las HARINERAS, exceptuando a GRUMA y MINSA, para la instalación de una planta de producción de HARINA DE MAÍZ. Por ejemplo, el monto que GRUMA destinó a los apoyos a sus clientes es * veces mayor que el que MAXIMASA y OMALLI invirtieron únicamente para establecer una planta para producción de

[1135] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.33 "*Gráficas. Contratos de maquinaria*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1136] Ídem.

HARINA DE MAÍZ.[1137,1138] Esto subraya el compromiso y la capacidad financiera de GRUMA para fortalecer su relación con los clientes, lo que le otorga una ventaja competitiva significativa en el mercado.

Por otro lado, MINSA, el competidor más cercano a GRUMA en términos de ingresos anuales, tendría que destinar aproximadamente el [redacted] de sus ingresos anuales para igualar la cantidad destinada a apoyos financieros por GRUMA.[1139] La situación es más complicada para HARINERAS como HARI MASA quien tendría que dedicar el [redacted] de sus ingresos anuales o para MACSA quien tendría que dedicar el [redacted] de sus ingresos anuales.[1140]

La situación se complica aún más para las HARINERAS pequeñas. BLANCAS, por ejemplo, tendría que incrementar sus ingresos en un [redacted] para igualar el monto invertido en apoyos financieros por GRUMA y MAXIMASA necesitaría aumentar sus ingresos en un [redacted][41] Estas magnitudes indican que igualar los apoyos financieros de GRUMA sería extremadamente difícil para las HARINERAS más pequeñas, dada la magnitud de inversión requerida.

Esta disparidad en los ingresos y en las inversiones de las distintas HARINERAS subraya la dificultad que enfrentan las HARINERAS medianas y pequeñas para competir con GRUMA, no solo en capacidad productiva, sino también en la capacidad para ofrecer apoyos financieros atractivos para sus clientes. Mientras que GRUMA puede destinar recursos significativos a estos apoyos sin comprometer su rentabilidad, otras HARINERAS deben equilibrar sus finanzas, lo que las limita en su capacidad para implementar efectivamente estrategias similares.

5.3.6 Conclusión

La posición dominante de GRUMA a lo largo del periodo de dos mil doce a dos mil veintidós le ha permitido desarrollar estrategias comerciales sólidas a fin de ganar, retener e incluso recuperar clientes IMYT. Estas estrategias no solo le han permitido consolidar una cartera de clientes, sino también mantener su lealtad a través de los años mediante el consumo de sus HARINAS. Consecuentemente, ha conseguido tener un alto y constante volumen de ventas de HARINA DE MAÍZ, por lo que puede seguir fortaleciendo y solventando sus estrategias comerciales mediante el otorgamiento de maquinaria y financiamientos en especie para tener un mayor alcance e impacto con los IMYT.

Mediante estas estrategias, GRUMA logra entablar relaciones a mediano y largo plazo con sus clientes que implican altos costos de cambio para que los IMYT puedan adquirir HARINA de otra

---

[1137] Folio 1944 del EXPEDIENTE.
[1138] Folio 888 del EXPEDIENTE.
[1139] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.34 "Gráficas. Apoyos financieros"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1140] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.34 "Gráficas. Apoyos financieros"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.
[1141] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.34 "Gráficas. Apoyos financieros"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARINERA distinta de GRUMA, de tal forma que se genera una lealtad y dependencia artificial de los IMyT hacia GRUMA. Lo anterior dificulta que las HARINERAS de menor tamaño puedan ampliar su gama de clientes, a pesar de que el precio de la HARINA que ofrecen es más bajo que el de GRUMA, de conformidad con la sección ***4.1.3.3 Dinámica de precios en los MERCADOS RELEVANTES, con Gruma como líder y referente.***

Así, GRUMA ha erigido barreras a la entrada artificiales e infranqueables que exacerban su dominancia en el mercado y limitan la existencia de condiciones de competencia efectiva. Estas barreras no solo dificultan la entrada de nuevos competidores, sino que también consolidan la posición de GRUMA al restringir la capacidad de las HARINERAS más pequeñas para competir en igualdad de condiciones.

En concordancia con lo anterior, aunque otras HARINERAS de menor tamaño que GRUMA también han implementado estrategias para captar IMyT mediante [redacted] no han resultado en ganar y retener clientes IMyT en comparación con GRUMA, lo cual podría ser la razón por la que sus participaciones de mercado no han aumentado significativamente (véase sección ***4.1.1 Participaciones de mercado e índices de concentración en los MERCADOS RELEVANTES.***).

5.4 Conclusión de la Barrera a la Competencia

El análisis presentado revela una estructura altamente concentrada, con GRUMA manteniendo una posición dominante en todos los MERCADOS RELEVANTES analizados. Esta dominancia se sustenta principalmente en la vasta capacidad instalada de GRUMA, que supera significativamente la de sus competidores en prácticamente todos los mercados, a menudo por márgenes de [redacted] veces.

La estrategia de expansión de GRUMA, caracterizada por inversiones sustanciales y continuas en plantas de producción, así como la adquisición de competidores, desde su fundación en mil novecientos cuarenta y nueve, ha creado una barrera estructural significativa para la competencia. Esta barrera se manifiesta en la distorsión a los precios, es decir, precios elevados de GRUMA, en el mercado y la dificultad que enfrentan los competidores existentes y potenciales para igualar o desafiar la escala de producción de GRUMA.

Los patrones de entrada y expansión observados durante el período analizado refuerzan esta conclusión. Las nuevas entradas al mercado se han caracterizado por inversiones modestas en capacidad instalada, a menudo representando menos del [redacted] de la capacidad de GRUMA. Este patrón sugiere poca capacidad para generar una presión competitiva significativa, probablemente debido al efecto disuasorio de la enorme capacidad instalada de GRUMA.

Además, la considerable capacidad ociosa que mantiene GRUMA en varios MRG actúa como una amenaza latente para cualquier competidor que considere expandirse significativamente. En muchos casos, esta capacidad ociosa supera la producción total de sus competidores más cercanos, lo que implica que GRUMA podría responder rápidamente a cualquier intento de ganar participación de mercado.

Inclusive en el MRG-06 en el cual existe un competidor con niveles comparables a la capacidad instalada que tiene GRUMA, resalta el hecho de que ese competidor no haya logrado atraer, en varios años, una porción importante de participación de mercado en términos de ventas a GRUMA y mantiene niveles de capacidad ociosa importantes. Ese hecho también contribuye a disuadir la entrada intensiva de otros competidores, quienes podrían formarse una percepción sobre la dificultad para lograr usar su capacidad instalada de manera efectiva y eficiente.

Es importante destacar que, además de esta barrera estructural, GRUMA ha implementado estrategias comerciales que crean altos costos de cambio para los IMYT. Estas estrategias, que incluyen programas de fidelización, asistencia técnica personalizada y condiciones comerciales preferenciales afectan significativamente el crecimiento de los competidores de GRUMA. Los altos costos de cambio dificultan que los IMYT cambien de proveedor, lo que refuerza la posición dominante de GRUMA y limita las oportunidades de crecimiento para sus competidores.

Esta situación resulta sistemática, pues la capacidad instalada de GRUMA disuade inversiones significativas de los competidores, lo que a su vez refuerza la posición dominante de GRUMA, permitiéndole mantener o incluso expandir su ventaja en capacidad instalada.

Adicionalmente, es crucial considerar que el mercado de HARINA DE MAÍZ en México presenta características de un mercado maduro. La demanda de harina de maíz ha mostrado un crecimiento modesto o incluso decrecimiento en los últimos años. En este contexto de madurez, la expansión de la capacidad instalada de GRUMA no responde necesariamente a un aumento significativo de la demanda, sino que puede interpretarse como una estrategia para mantener barreras de entrada y disuadir la competencia. La naturaleza madura del mercado implica que cualquier nuevo entrante o competidor que busque expandirse tendría que hacerlo principalmente a expensas de la participación de mercado de los actores establecidos, pero no de GRUMA, ya que su posición se encuentra altamente blindada. Esto aumenta significativamente el riesgo y los costos asociados con la entrada o expansión en el mercado, reforzando aún más la posición dominante de GRUMA.

En conclusión, la capacidad instalada de GRUMA, así como las estrategias comerciales que derivan de su poder, ha generado un mercado altamente concentrado, lo que constituye una barrera estructural significativa a la competencia efectiva en el mercado de HARINA DE MAÍZ en México. Esta barrera ha perpetuado una estructura de mercado altamente concentrada, limitando la competencia efectiva en detrimento de los consumidores. Para fomentar una mayor competencia en este mercado, es necesario abordar estas barreras estructurales y crear condiciones que incentiven inversiones significativas por parte de competidores existentes o potenciales.

5.5 Medidas para eliminar la Barrera a la Competencia

De acuerdo con lo desarrollado en la sección **5 *Barreras a la competencia: estructura del mercado altamente concentrada con poca o nula perspectiva de modificación en el corto o mediano plazos***, existe una barrera a la competencia en los MERCADOS RELEVANTES. Para corregir esta barrera a la competencia, que consiste en una característica estructural del mercado, la AUTORIDAD INVESTIGADORA propone las siguientes medidas correctivas:

i. **Medida Correctiva Uno**. Se ordena la desincorporación de los activos de GRUMA consistentes en **una planta** de producción de HARINA DE MAÍZ en cada uno de los siguientes MERCADOS RELEVANTES: MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04 y MRG-07, bajo el alcance y términos especificados en la sección **5.6** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

   El análisis que realizó la AUTORIDAD INVESTIGADORA para la determinación de las plantas a desincorporar se presenta en las secciones **5.6.5.1** a **5.6.5.5** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

ii. **Medida Correctiva Dos**. A fin de promover la contestabilidad del mercado, reducir los costos de cambio y dar mayor viabilidad a los negocios transferidos, se ordena a GRUMA la eliminación de compromisos de compra mínima, compromisos de compra exclusiva, la desvinculación del pago de deudas a cambio de la compra de HARINA, la prohibición de cláusulas de inspección y la implementación de mecanismos de transparencia y supervisión regulatoria, en cualquiera de los contratos con clientes IMYT, incluyendo contratos de arrendamiento, comodato y políticas de descuentos, entre otras, según lo detallado en la sección 6.2 del presente documento.

De conformidad con lo expuesto en la sección "***7.4.3.1 GIE Gruma***", Gruma, S.A.B de C.V. es la sociedad controladora del GIE GRUMA, ya que es la sociedad tenedora de acciones de Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V., empresa que a su vez es la tenedora de acciones de las ocho subsidiarias que participan directamente en los MERCADOS RELEVANTES.[1142] Dichas subsidiarias son las propietarias de las plantas de producción[1143] y las que establecen las relaciones contractuales con los IMyT.[1144] Por lo tanto, Gruma, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias directas e indirectas deberán implementar las acciones necesarias para que den cumplimiento a las medidas correctivas señaladas.

A continuación, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA justifica la proporcionalidad de ambas medidas correctivas y detalla las razones por las que se considera que las medidas eliminan los problemas de competencia relacionados con la existencia de la barrera a la competencia, y, además, que no existen alternativas igualmente idóneas que sean menos restrictivas para GRUMA.

5.6 Alcance y términos de la medida correctiva uno: desincorporación de activos de GRUMA

5.6.1 Medida Correctiva Uno: desincorporación de activos de GRUMA

A fin de corregir estructuralmente los problemas de competencia en los MERCADOS RELEVANTES, se propone al Pleno de la COMISIÓN que establezca las siguientes medidas que implican la desincorporación o desinversión de los activos de GRUMA consistentes en los Activos Por Desinvertir en cada uno de los siguientes mercados relevantes geográficos: MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04 y MRG-07, de conformidad con lo siguiente:

[1142] Folio 3673 del EXPEDIENTE.
[1143] Ídem.
[1144] Folio 5283 del EXPEDIENTE. Carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

I. Activos Por Desinvertir

Activos Por Desinvertir significa:

A. Todos los activos tangibles que sean utilizados en relación con el negocio de producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ que opera GRUMA mediante la planta correspondiente localizada en los MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04 y MRG-07.

B. Los activos tangibles correspondientes a cada planta incluyen, pero no se limitan a, los bienes muebles e inmuebles, equipo de fabricación, inventarios (de insumos como maíz y gas, y de producto terminado), herramental, activos fijos, muebles de oficina, materiales, suministros y otros activos tangibles, tal como se ha venido operando hasta el día de la resolución que, en su caso, emita el Pleno de la COMISIÓN. En cuanto al equipo y maquinaria, incluye, pero no se limita a, limpiadoras de grano, molinos, maceradores, cernedoras y almacenes, así como a aquellos que se encuentren en comodato y/o arrendamiento con los IMyT.

C. Los activos, tangibles o no, correspondientes a cada planta, incluyen, pero no se limitan a, información técnica, programas de cómputo (software) y documentación relacionada con ello, conocimiento técnico, secretos industriales de la planta, dibujos, planos, diseños, especificaciones de partes y equipos, procedimientos de seguridad para el manejo de materiales y sustancias, todos los manuales que GRUMA pone a disposición de sus empleados en cada planta, diseño de herramientas y una licencia para el uso de cualquier tecnología que contenga cualquier activo tangible localizado en la planta. Para evitar dudas, considerando que el Adquirente de los activos se tratará de un Agente Económico con experiencia en el negocio de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, se excluyen activos tangibles e intangibles específicamente relacionados con marcas, fórmulas y los relacionados con investigación y desarrollo de nuevos productos.

D. Todos los registros y documentos, incluyendo permisos, licencias y autorizaciones gubernamentales vigentes relacionadas con la operación de las plantas. Para tal efecto, además, GRUMA estará obligado a no objetar directa o indirectamente cualquiera de los permisos, licencias y autorizaciones gubernamentales transferidas al adquirente.

E. Cartera de clientes IMyT que cada planta a desinvertir abastece en su respectivo MERCADO RELEVANTE, incluyendo aquellos con contratos de comodato, arrendamiento o apoyo financiero de conformidad con la información contenida en el EXPEDIENTE.[1145]

F. En lo que respecta a la infraestructura de distribución, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA reconoce que muchos CEDI utilizados por GRUMA [redacted], por lo que, para garantizar la continuidad operativa y la viabilidad competitiva de las plantas desincorporadas, GRUMA deberá incluir en su Plan de Desinversión [redacted] según sea posible. Este plan debe abarcar todos los CEDI y

[1145] Folio 8858 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 19 contratos maquinas*", contenido dentro de la carpeta "*Punto 19*", folio 5283 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NUMERAL 9. Análisis de clientes*" y aquellos archivos electrónicos contenidos en la carpeta "*PUNTO 22*", subcarpeta "*CONTRATOS*".

cualquier otra infraestructura relevante para la producción o distribución de HARINA DE MAÍZ que no sean propiedad directa de GRUMA, pero que sea esencial para las operaciones de las plantas a desincorporar. El plan deberá incluir propuestas concretas para la transferencia de contratos de arrendamiento, acuerdos de uso compartido, o la negociación de nuevos términos con los propietarios de estas instalaciones que permitan al adquirente continuar utilizando esta infraestructura crítica. Además, GRUMA deberá facilitar las negociaciones entre el adquirente y los propietarios de estas instalaciones para asegurar una transición fluida y evitar interrupciones en la cadena de distribución. La transferencia también debe considerar a toda la fuerza de ventas asociada a clientes IMyT de esa planta productiva, en los términos que más adelante se señalan.

G. Todos los documentos relevantes de cada planta, que incluye documentos administrativos, contables, financieros, comerciales, tecnológicos y jurídicos necesarios para la operación eficiente de las plantas, correspondientes a un periodo que determinará el Auditor Independiente.

El Auditor Independiente verificará el debido cumplimiento de la obligación que se refiere en esta sección, con relación a la inclusión de la totalidad de los Activos Por Desinvertir en el Plan de Desinversión y la desinversión que se realice.

II. Adquirente

Aquella o aquellas personas que cuenten con la autorización u opinión favorable de la COMISIÓN para realizar la adquisición de los Activos Por Desinvertir, que sean competidores independientes y autónomos de GRUMA, y que cuenten con experiencia en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México, así como la capacidad y medios para permanecer en el mercado y mantenerse como un competidor viable y efectivo de GRUMA.

III. AGENTES ECONÓMICOS obligados

A. Gruma, S.A.B. de C.V., como controlador último del GIE GRUMA, así como a sus subsidiarias directas e indirectas, deberán implementar todas las acciones necesarias para dar cumplimiento a las medidas correctivas señaladas. Las subsidiarias directas e indirectas de Gruma, S.A.B. de C.V. y que resultarían obligadas con esta medida son, al menos, las siguientes: Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.

IV. Términos de la desinversión

A. En un plazo razonable, que se propone que sea no mayor a seis meses a partir de que surta efectos la resolución que, en su caso, emita el Pleno de la COMISIÓN, GRUMA deberá presentar al Pleno de la COMISIÓN un plan detallado de desinversión o desincorporación ("Plan de Desinversión"). Este plan deberá contar con el visto bueno del Auditor Independiente y debe incluir una descripción exhaustiva de todos los activos a desincorporar y los aspectos del proceso de desincorporación para cada planta por separado. El Plan de Desinversión establecerá un calendario preciso con fechas definidas para cada etapa del proceso, desde la preparación inicial hasta la

transferencia final de los activos. Se propone que, en un plazo razonable, el Pleno de la COMISIÓN evalúe este plan y, en su caso, emita comentarios y/o lo apruebe antes de que se inicie cualquier acción del Plan de Desinversión. GRUMA estará obligada a incorporar los comentarios del Pleno de la COMISIÓN.

B. GRUMA deberá desincorporar las plantas a uno o varios AGENTES ECONÓMICOS que sean competidores independientes y autónomos de GRUMA, que tengan experiencia en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México, así como la capacidad y medios para permanecer en el mercado y mantenerse como un competidor viable y efectivo de GRUMA. Además, la desinversión no deberá generar problemas de competencia por sí misma. Para efectos de lo anterior, se propone que el Pleno de la COMISION realice una evaluación y autorice o no al posible adquirente.

C. GRUMA podrá presentar una propuesta con alternativas, a las planteadas por la AUTORIDAD INVESTIGADORA en las secciones ***5.6.5.1*** a ***5.6.5.6***, respecto de la desincorporación de las plantas de producción, orientada a fomentar la competencia efectiva en todos los MERCADOS RELEVANTES identificados. El Pleno de la COMISIÓN examinará estas alternativas de desincorporación para determinar si pueden modificar o complementar las medidas originales planteadas por la AUTORIDAD INVESTIGADORA. Esta propuesta deberá considerar la opinión favorable del Auditor Independiente.

D. GRUMA tendrá un plazo de 2 (dos) años, contados a partir de que surta efectos la notificación de la Resolución que, en su caso, emita el Pleno de la COMISIÓN, para realizar la venta total y efectiva de las plantas.

E. Para cumplir con la desinversión propuesta, GRUMA hará del conocimiento público con prontitud, por los medios acostumbrados, la disponibilidad de los Activos Por Desinvertir. GRUMA informará a cualquier persona, en caso de recibir preguntas en relación con una posible adquisición de los Activos Por Desinvertir, que los activos deben ser desinvertidos conforme a lo establecido en el Plan de Desinversión. GRUMA entregará a todos los potenciales Adquirentes, sujeto a los convenios de confidencialidad acostumbrados, toda la información y documentos relacionados con los Activos Por Desinvertir que generalmente se entregan en un proceso de revisión (conocido comúnmente como *due diligence*). Toda la información que se ponga a disposición de cualquier persona también deberá ser puesta a disposición de la COMISIÓN y del Auditor Independiente. El Auditor Independiente verificará el debido cumplimiento de la obligación que se refiere este párrafo.

F. GRUMA entregará al adquirente y a la COMISIÓN toda la información relacionada con el personal involucrado en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ correspondientes a cada uno de los Activos Por Desinvertir, para que pueda realizarse la sustitución patronal o que el adquirente pueda hacer ofertas de empleo. GRUMA tomará las medidas necesarias y que estén bajo su control para facilitar y promover la contratación por parte del adquirente de cualquier empleado de GRUMA cuya responsabilidad principal sea la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ correspondiente a los Activos Por Desinvertir, y no interferirá en las negociaciones del adquirente para emplear a todo el personal, estableciéndose los

compromisos de confidencialidad que resulten pertinentes. El Auditor Independiente verificará el debido cumplimiento de la obligación que se refiere en este párrafo.

G. GRUMA permitirá, a los potenciales adquirentes de los Activos Por Desinvertir, acceso razonable al personal y a hacer inspecciones de las instalaciones físicas de los Activos Por Desinvertir; acceso a cualquier documento o información relacionada con los permisos ambientales, de zonificación y cualquier otro permiso; y acceso a cualquier documento e información financiera, de operaciones o de cualquiera otra naturaleza que generalmente se entregue como parte de un proceso de revisión (*due diligence*). El Auditor Independiente verificará el debido cumplimiento de la obligación que se refiere este párrafo.

H. GRUMA asegurará al adquirente que cada uno de los activos será operacional en la fecha de la venta. El Auditor Independiente verificará el debido cumplimiento de la obligación que se refiere este párrafo.

V. [redacted] *

*

*

*

[redacted]

VI. Notificación y/o aviso de desinversión

A. Dentro de los 5 (cinco) días hábiles siguientes a la firma de un acuerdo de desinversión definitivo, GRUMA [redacted], el que en ese momento sea responsable de efectuar la desinversión de los Activos Por Desinvertir, así como el potencial Adquirente, deberá notificar a la COMISIÓN su intención de realizar la transacción. Esta notificación deberá presentarse en términos y bajo el procedimiento que el Pleno de la COMISIÓN determine en su resolución final. [redacted]

B. La COMISIÓN notificará por escrito a las partes involucradas en la transacción [redacted], en su caso, indicando si aprueba o no al Adquiriente.

VII. Financiamiento

GRUMA y sus accionistas directos e indirectos con más del 5% (cinco por ciento) de su capital, así como cualquier persona relacionada con éstos, no podrán financiar, directa o indirectamente, ni parcial ni totalmente, cualquier compra de los Activos Por Desinvertir.

VIII. Estipulaciones de separación

Durante el periodo de venta, GRUMA tiene la obligación de continuar operando las plantas de manera eficiente, a fin de proteger el valor de los activos a desincorporar y garantizar que el adquirente reciba un negocio en pleno funcionamiento y competitivo. La continuidad operativa durante este periodo de transición es fundamental para mantener la posición de mercado y las relaciones con los clientes.

IX. Seguimiento y declaraciones bajo protesta

A. Dentro de los 30 (treinta) días calendario siguientes a aquél en que surta efectos la resolución del Pleno de la COMISIÓN, y cada 30 (treinta) días calendario a partir de entonces y hasta que la desinversión hubiere consumado, GRUMA [redacted] y el Auditor Independiente entregarán a la COMISIÓN una declaración bajo protesta de decir verdad, respecto del cumplimiento y las formas de cumplimiento de la desinversión. Cada una de esas declaraciones deberá incluir el nombre, dirección y número de teléfono de cada persona que, durante los 30 (treinta) días naturales precedentes, hizo una oferta para adquirir, expresó su interés en adquirir, entró en negociaciones para adquirir, o fue contactado o indagó sobre adquirir cualquier

título sobre los Activos Por Desinvertir, y deberá describir en detalle cada contacto con dicha persona durante ese período. Cada una de esas declaraciones deberá, además, incluir una descripción de los esfuerzos que GRUMA * realizaron para conseguir compradores de los Activos Por Desinvertir y para proporcionar la información requerida por los Adquirentes potenciales, incluyendo las restricciones, si las hubiere, sobre dicha información.

B. GRUMA * deberá entregar a la Comisión una declaración que describa cualquier cambio en los esfuerzos y las acciones indicadas en las anteriores declaraciones presentadas conforme a esta sección, dentro de los 20 (veinte) días naturales siguientes a la implementación del cambio.

C. GRUMA * deberá conservar todos los registros de todos los esfuerzos realizados para preservar y transferir los Activos Por Desinvertir hasta por un año contado a partir de que dicha desinversión se hubiere completado.

X. Inspección de cumplimiento y nombramiento de Auditor Independiente

A. Para asegurar la transferencia exitosa de las plantas y todos sus activos asociados, GRUMA deberá nombrar, en un periodo de 3 (tres) meses, contado a partir de que surta efectos la resolución que, en su caso, emita la COMISIÓN, a un Auditor Independiente que certifique que, para cada planta a desincorporar, el plan presentado a la COMISIÓN contiene todos los Activos Por Desinvertir y los elementos necesarios para que el o los adquirentes puedan, de manera efectiva y eficiente, continuar con la producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ. Este reporte deberá evaluar exhaustivamente todos los aspectos del Plan de Desinversión.

B. El Auditor Independiente también verificará la operación de las plantas mientras se realiza la desincorporación, y se asegurará de que GRUMA está haciendo todos los esfuerzos encaminados a realizar la desincorporación de las plantas. El Auditor Independiente deberá reportar, al menos mensualmente, a la COMISIÓN sobre el desarrollo del Plan de Desincorporación hasta que se realice la desinversión en su totalidad, así como las demás obligaciones que se establecen en la resolución que, en su caso, emita el Pleno de la COMISIÓN.

C. GRUMA no interferirá con el mandato del Auditor Independiente, ni de cualquier otra forma impedirá a este llevar a cabo todas las acciones necesarias para llevar a cabo sus funciones. Dentro del horario de oficina de GRUMA, así como de las plantas correspondientes a los Activos Por Desinvertir, GRUMA deberá brindar acceso al Auditor Independiente a las instalaciones, sitios u operaciones y cualquier información y documentos relacionados con los Activos Por Desinvertir, en la medida que el Auditor Independiente así lo requiera para poder cumplir con sus funciones.

D. Para el desempeño de sus funciones, el Auditor Independiente tendrá, además de lo señalado previamente, las siguientes obligaciones y facultades: i) Mantener absoluta independencia y autonomía financiera, económica, legal o de cualquier otra índole, de GRUMA; ii) Llevar a cabo auditorías de cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones de GRUMA * de conformidad con este Programa de Desinversión; iii) Revisar

la provisión de los recursos necesarios para que el negocio de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ correspondiente a los Activos Por Desinvertir continúe operando de conformidad con los planes de negocios existentes; iv) Proporcionar a la Comisión, directamente, reportes de auditoría escritos con relación al desempeño de sus funciones o al cumplimiento de las obligaciones de GRUMA [redacted] v) Inmediatamente después de su contratación como Auditor Independiente, el Auditor Independiente deberá elaborar un informe que identifique claramente los bienes, activos, derechos y obligaciones que comprenden los Activos Por Desinvertir. Dicho informe deberá ser parte del primer reporte que el Auditor Independiente le rinda a la Comisión; y, vi) Una vez que se haya consumado la desinversión de los Activos Por Desinvertir, el Auditor Independiente entregará a la Comisión un reporte especial a ese respecto, dentro de los 3 (tres) meses siguientes a la fecha en que se haya consumado cada desinversión.

XI. No readquisición

A. GRUMA no podrá readquirir cualquiera de los Activos Por Desinvertir durante un plazo de diez (10) años a partir de la fecha efectiva de la desincorporación. Estas medidas buscan garantizar la independencia y viabilidad a largo plazo de los nuevos competidores en el mercado.

5.6.2 Justificación de las medidas a implementar en la desincorporación de activos de GRUMA

I. Activos Por Desinvertir: Esta medida es fundamental para abordar la barrera estructural identificada en el mercado. Al reducir la capacidad instalada de GRUMA en los mercados relevantes, se disminuye su poder de mercado y su capacidad para disuadir la entrada de nuevos competidores. La desincorporación de plantas específicas en cada MERCADO RELEVANTE geográfico permite una reasignación de los recursos productivos que reduce la concentración y fomenta una competencia más efectiva y dinámica.

II. Adquirente: La especificación de criterios para los adquirentes es crucial para garantizar que los activos desincorporados se conviertan en una fuente real de competencia. Al requerir que los adquirentes sean competidores independientes con experiencia en el sector y capacidad financiera, se asegura que puedan operar eficientemente los activos adquiridos y ejercer una presión competitiva significativa sobre GRUMA, contribuyendo así a la restauración de un mercado más competitivo.

III. Agentes Económicos obligados: Esta medida es necesaria para prevenir cualquier evasión de responsabilidades a través de la estructura corporativa de GRUMA. Al involucrar a todas las entidades relevantes del grupo, se asegura un cumplimiento integral de las medidas correctivas, cerrando posibles lagunas que podrían utilizarse para eludir las obligaciones impuestas.

IV. Términos de la desinversión: El establecimiento de un marco temporal y un proceso claro es esencial para la efectividad de la medida correctiva. Esto proporciona certidumbre a todas las partes involucradas, permite una planificación adecuada del proceso de desinversión, y facilita la supervisión por parte de la COMISIÓN. La transparencia en este proceso también ayuda a mantener la confianza del mercado durante la transición.

[redacted]

VI. Notificación y/o aviso de desinversión: Este requisito permite a la COMISIÓN ejercer un control efectivo sobre el proceso de desinversión. Al revisar y aprobar a los adquirentes propuestos, la COMISIÓN puede asegurarse de que la desinversión cumpla con los objetivos de competencia establecidos y no genere nuevos problemas de concentración en el mercado.

VII. Financiamiento: Esta restricción es fundamental para prevenir que GRUMA mantenga un control indirecto sobre los activos desincorporados. Al prohibir el financiamiento por parte de GRUMA o sus accionistas principales, se asegura una separación real y efectiva de los activos, fomentando la independencia del nuevo competidor y que cuente con los incentivos para ejercer presión competitiva.

VIII. Estipulaciones de separación: Estas medidas son cruciales para mantener el valor y la viabilidad competitiva de los activos durante el proceso de desinversión. Al requerir que GRUMA continúe operando las plantas de manera eficiente, se protege la integridad de los activos y se asegura que el adquirente reciba un negocio en pleno funcionamiento, capaz de competir efectivamente desde el inicio.

IX. Seguimiento y declaraciones bajo protesta: Este mecanismo de monitoreo continuo es esencial para asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas. Las declaraciones periódicas bajo protesta proporcionan a la COMISIÓN información actualizada sobre el progreso de la desinversión, permitiendo una supervisión efectiva y la posibilidad de intervenir oportunamente si surgen problemas.

X. Inspección de cumplimiento y nombramiento de Auditor Independiente: La supervisión independiente y experta que proporciona el Auditor Independiente es crucial para garantizar la integridad del proceso de desinversión. Su papel en la certificación del plan de desinversión y en el monitoreo continuo del proceso asegura que se cumplan todos los requisitos establecidos y que la desinversión se realice de manera que fomente genuinamente la competencia en el mercado.

XI. No readquisición: Esta medida es fundamental para garantizar la efectividad a largo plazo de la desinversión. Al prohibir que GRUMA readquiera los activos desincorporados durante un período significativo, se asegura que la reducción en su poder de mercado sea duradera y que los nuevos competidores tengan tiempo suficiente para establecerse firmemente en el mercado para poder recuperar la inversión realizada.

5.6.3 Proporcionalidad para la Medida Correctiva Uno

En esta sección se establecen los motivos por los cuales esta AUTORIDAD INVESTIGADORA sostiene, de manera preliminar, que la Medida Correctiva Uno es proporcional y se limita a resolver el problema de competencia identificado, sin exceder esa finalidad, tal como lo mandata el artículo 94, fracción VII, inciso d) de la LFCE.

Esta autoridad reconoce que, en las plantas que operan en los MERCADOS RELEVANTES, GRUMA fabrica y/o tiene la capacidad para producir más de un tipo de HARINA DE MAÍZ, para diferentes tipos de clientes, entre ellos, los IMyT. En otras palabras, cada planta también produce HARINA DE MAÍZ dirigida al resto de tipos de clientes. Sin embargo, dado que GRUMA cuenta con capacidad ociosa en el resto de las plantas localizadas en los MERCADOS RELEVANTES donde se hará efectiva la desincorporación, esos tipos de clientes podrían seguir siendo suministrados por GRUMA mediante el resto de sus plantas.

Para garantizar que la orden de desinversión sea efectiva en eliminar los problemas de competencia derivados de la barrera estructural, y al mismo tiempo represente la alternativa menos gravosa para GRUMA, es necesario realizar, primero, un análisis respecto de la insuficiencia de la aplicación de remedios que solamente busquen modificar la conducta de GRUMA. En seguida, se contempla un análisis detallado de las condiciones de capacidad instalada de los competidores en cada uno de los MERCADOS RELEVANTES. Este análisis permitirá determinar con precisión en qué regiones la venta de plantas de producción tendría el mayor impacto positivo en la competencia, sin imponer cargas excesivas a GRUMA.

Es importante enfatizar que la barrera a la competencia se trata de un problema de competencia estructural, ya que consiste en una estructura de mercado altamente concentrada, con GRUMA como Agente Económico dominante, con una marcada asimetría frente a sus competidores, en un contexto de elevadas barreras a la entrada y costos de cambio, que ha persistido por varios años. Por ello, el remedio para solucionarlo debe ser de esa naturaleza, es decir, estructural.

En efecto, la desincorporación de activos es, en realidad, una solución más proporcional y menos intrusiva a largo plazo, toda vez que:

1. Aborda directamente la raíz del problema estructural sin requerir una intervención continua en las operaciones diarias de la empresa.
2. Permite a GRUMA continuar operando en el mercado, pero en condiciones que fomentan una mayor competencia.
3. Crea oportunidades para que otros competidores crezcan o entren al mercado, lo que a largo plazo beneficia a los consumidores y la economía en general, a la vez que preserva los activos existentes.
4. Requiere una supervisión mucho menos intensiva una vez implementada, reduciendo los costos administrativos y regulatorios a largo plazo.
5. Es particularmente apropiada en el contexto de un mercado maduro como el de los MERCADOS RELEVANTES. En estos mercados, donde el crecimiento de la demanda es limitado y la capacidad instalada es un factor crítico, la desincorporación de activos puede ser más efectiva para fomentar la competencia que otras medidas. Esto se debe a que, en un mercado maduro, la entrada de nuevos competidores o la expansión de los existentes es más difícil y costosa, por lo que la redistribución de la capacidad instalada existente puede ser la forma más eficiente de reducir la concentración para eliminar la barrera estructural.

En este contexto, la desincorporación de activos se presenta como la solución más proporcional, ya que logra el objetivo de fomentar la competencia de manera más efectiva y sostenible, con una intervención menos intrusiva en el largo plazo en comparación con medidas conductuales que requerirían una supervisión constante y detallada.

5.6.4 Las medidas correctivas consistentes en órdenes de eliminación de conductas, por sí mismas, no son suficientes para reanimar la competencia y solucionar el problema de competencia identificado en los Mercados Relevantes.

La barrera de competencia identificada es de tipo estructural. En este sentido, para eliminar sus efectos anticompetitivos y solucionar el problema de competencia, se requiere una solución de tipo estructural. Es decir, para eliminar una barrera estructural se debe atender el problema de competencia de raíz y modificar la estructura del mercado, en las proporciones necesarias para resolverlo, tal como lo mandata el artículo 94, fracción VII, inciso d) de la LFCE.

Este razonamiento es análogo a lo señalado por el Pleno de la COMISIÓN en la Guía para la Notificación de Concentraciones, en donde se señala lo siguiente:

> "*Normalmente, los condicionamientos estructurales se imponen para remediar problemas derivados de concentraciones que generan estructuras de mercado e incentivos de comportamiento que requieren de la separación estructural de ciertos activos de las empresas para restaurar los incentivos a competir en el mercado. Éstos se pueden complementar con condicionamientos de conducta*".[1146]

A nivel internacional, otras agencias de competencia en el mundo también consideran que, para garantizar estructuras de mercado competitivas, son preferibles los remedios de naturaleza estructural, como lo señala la Comisión Europea:

> "el objetivo básico de los compromisos es garantizar unas estructuras de mercado competitivas (22). Por consiguiente, los compromisos que son de naturaleza estructural, tales como el de vender una actividad empresarial, son, por regla general, preferibles desde el punto de vista del objetivo del Reglamento de concentraciones, ya que dichos compromisos previenen, de manera sostenible, los problemas de competencia que serían provocados por la concentración notificada, y, por otra parte, no requieren medidas de supervisión a medio o largo plazo".[1147]

Argumentos similares a los anteriores son empleados también por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, la cual señala que los remedios de conducta son inadecuados cuando se busca remediar una pérdida persistente de presión competitiva.[1148]

[1146] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*COFECE. Guía para la Notificación de Concentraciones.*", página cincuenta y siete.

[1147] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Comunicación de la Comisión Europea 139-2004*".

[1148] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Departamento de Justicia de los E.U. Merger Remedies Manual 2020*", página diez, cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

Estas menciones se refieren a los remedios de conducta en el caso del control de concentraciones en materia de competencia económica. Sin embargo, este mismo razonamiento se ha empleado en otro tipo de investigaciones de mercado para intervenir sobre mercados con características estructurales que no permiten la competencia.

El caso más emblemático es el de Reino Unido, cuya autoridad de competencia (Competition and Markets Authority) cuenta con facultades similares a las de la COFECE por lo que hace a la identificación de barreras a la competencia e insumos esenciales. Esa autoridad reconoce lo siguiente:

> "Los remedios se clasifican convencionalmente como estructurales o de conducta. Los remedios estructurales son generalmente medidas de única ocasión que buscan, en investigaciones de mercado, incrementar la competencia alterando la estructura competitiva de un mercado. (…)
>
> La finalidad de una desinversión en una investigación de mercado será generalmente atender problemas de competencia que resultan de las características estructurales de un mercado. Esto puede hacerse tanto mediante la creación de una nueva fuente de competencia mediante la desinversión de un negocio o de activos a un nuevo participante, o mediante el fortalecimiento de una fuente existente de competencia, mediante la desinversión de un negocio o activos a un participante ya existente en el mercado que es independiente de la empresa desinvertida (…)
>
> Una desinversión exitosa atenderá la fuente de la falta de rivalidad que resulta de las características de un mercado. Los remedios de desinversión generalmente no requieren un monitoreo continuo posterior a la desinversión, aunque, en algunos casos, una desinversión exitosa puede necesitar medidas de conducta provisionalmente por algún periodo (…)."[1149]

De hecho, la autoridad de competencia del Reino Unido, en dos mil nueve, realizó una investigación de los aeropuertos que eran propiedad de la *British Airports Authority*, que la llevó a ordenar una desinversión importante de tres aeropuertos, incluyendo 2 (dos) en Londres. Esa desinversión fue altamente exitosa, pues un cálculo realizado en dos mil dieciséis mostró que se habían generado beneficios importantes en términos de un mayor número de pasajeros transportados, menores costos operativos, una más alta calidad del servicio y tarifas aeroportuarias más bajas. De hecho, la CMA estimó que los beneficios monetarios derivados de esa intervención, del dos mil nueve al dos mil veinte, representaban alrededor de £870 (ochocientos setenta) millones de libras esterlinas en los aeropuertos de Gatwick, Stansted y Edimburgo.[1150] Esta misma autoridad culminó una investigación en dos mil catorce en mercados de cemento y agregados en la cual

---

[1149] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Guidelines for market investigations_ Their role, procedures, assessment and remedies*", página setenta y ocho y setenta y nueve, cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

[1150] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Airports. Evaluation of the Competition Commissions 2009 market investigation remedies*", página trece, cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

identificó la existencia de factores estructurales que reducían la competencia, que culminó con la imposición de órdenes de desinversión.[1151]

En los Estados Unidos de América también se han establecido medidas correctivas de este tipo. Dos casos emblemáticos son los de la desincorporación de las compañías *Standard Oil* y *American Tobacco* en mil novecientos once, y el caso de *AT&T* en mil novecientos ochenta y dos.[1152]

De conformidad con lo anterior, para cumplir con el mandato legal de solucionar el problema de competencia identificado, es indispensable que GRUMA transfiera parte de su capacidad instalada y parte de su negocio a otros agentes económicos independientes. Específicamente, se propone que el Pleno de la Comisión ordene a GRUMA la desinversión de un número de plantas de producción de HARINA en una cuantía tal que reanime la competencia en el mercado, así como todos los activos relacionados para su operación y venta de producto.

Esta medida tendría un doble efecto. Por un lado, reduciría el poder de mercado de GRUMA. Por otro lado, permitiría la entrada efectiva de un nuevo competidor o la expansión significativa de uno existente. Esto resultaría en la presencia de una o más HARINERAS con una capacidad instalada relevante, capaces de competir en condiciones más equitativas y ejercer una presión competitiva real en el mercado.

Los MERCADOS RELEVANTES como los que ocupan a este DICTAMEN PRELIMINAR presentan altos niveles de concentración y altas barreras a la entrada. Además, se acompañan por múltiples características y prácticas de negocio como la realización de transacciones mediante relaciones de confianza entre la fuerza de ventas y los IMYT, ausencia de contratos de venta escritos, acuerdos de palabra, existencia de contratos de comodato o arrendamiento de maquinaria y equipo con múltiples cláusulas, posibilidad de inspecciones, descuentos de múltiples tipos, existencia de marcas * y una tendencia o intentos de diferenciación de los tipos de HARINA, entre otras. En este contexto, no puede determinarse una orden de supresión de conducta que sea suficiente para abarcar todos los posibles supuestos o conductas que pudieran resultar anticompetitivas derivadas de la estructura de los MERCADOS RELEVANTES en relación con clientes IMYT, así como el elevado poder de GRUMA. Así, resulta imposible solucionar los problemas de competencia que pueden generarse en los MERCADOS RELEVANTES con órdenes de supresión de conducta alguna.

En contraste, una medida correctiva de corte estructural generará un competidor independiente que, por sí mismo, tendría los incentivos para comportarse maximizando sus ingresos mediante una mayor competencia.

[1151] Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CMA welcomes the sale of cement and GGBS plants - GOV.UK*", cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

[1152] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Unscrambling the eggs_ breaking up consummated mergers and dominant firms*", cuyo idioma original es distinto al español. Por lo que, para efectos del presente DICTAMEN PRELIMINAR, se elaboró su traducción libre. Lo anterior, con fundamento en los artículos 17, fracción LI, y 24, fracción XII, del ESTATUTO.

En consecuencia, las medidas correctivas que se proponen en este DICTAMEN PRELIMINAR, que consisten en órdenes de desinversión de plantas productivas y sus activos relacionados, son proporcionales al tipo de barrera estructural identificada.

5.6.5 Selección de las plantas a desincorporar, considerando principios de proporcionalidad

A fin de identificar las plantas a desincorporar, esta Autoridad Investigadora propone una metodología que contenga los siguientes principios:

- Se ordenará la desincorporación de una planta que genere una desconcentración importante de la capacidad instalada de GRUMA en cada MERCADO RELEVANTE.
- Para efectos de lo anterior, como una aproximación a la estructura de mercado resultante, se emplearán estimaciones de capacidad instalada de las plantas localizadas al interior de cada MERCADO RELEVANTE, para medir el porcentaje de capacidad instalada que tendría Gruma y se calcularán, como medida complementaria, los IHH resultantes. Para el cálculo de los IHH, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA toma en consideración un escenario en el cual la venta se realiza a un AGENTE ECONÓMICO que no cuente con planta en ese MERCADO RELEVANTE.
- No se propondrá la desinversión de ninguna planta en aquellos casos en los que, en un MERCADO RELEVANTE, GRUMA solamente tenga una planta de producción y la desincorporación pueda significar su salida del mercado. Esto se debe a que tal acción no resolvería el problema de competencia, sino que simplemente transferiría la posición dominante de un agente económico a otro.

5.6.5.1 Selección de plantas a desincorporar en el MRG-01[1153]

En el MRG-01, hay una capacidad instalada para producir [redacted] TM anuales de HARINA DE MAÍZ. De estas, GRUMA cuenta con una capacidad para producir [redacted] TM anuales, lo que representa el [redacted] mientras que MINSA cuenta con el [redacted] HARI MASA el [redacted] y AGROMAIZZA el [redacted] Como una medida complementaria, el IHH del MRG-01 basado en la capacidad instalada es de 5,704 (cinco mil setecientos cuatro) puntos.

La capacidad instalada de GRUMA está repartida en 4 (cuatro) plantas de producción, con la siguiente capacidad nominal: planta de Chiapas de [redacted] TM, planta Chinameca de [redacted] TM anuales, y las plantas Mérida y Veracruz con [redacted] TM anuales cada una.

Después del análisis de cómo se modificaría el IHH, mismo que se presenta en la ***Tabla 57***, calculado con la capacidad nominal, se determina que si GRUMA vendiera a un nuevo competidor

[1153] Las cifras presentadas en esta subsección son de elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.39** "***Medidas para eliminar la barrera***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

(que no esté participando en el MRG-01) sus plantas Chinameca[1154] y Veracruz,[1155] el IHH caería a 3,032 (tres mil treinta y dos) puntos si ambas se venden a un mismo agente económico y a 2,487 (dos mil cuatro cientos ochenta y siete) puntos si se vende a dos agentes económicos diferentes.

Por otro lado, si GRUMA solo vendiera su planta Chiapas,[1156] la más grande del MRG-01, el IHH caería a 3,313 (tres mil tres cientos trece) puntos. De forma similar, si desinvierte Chinameca el IHH caería a 3,799 (tres mil setecientos noventa y nueve) y si desinvierte solo Mérida o Veracruz[1157] el IHH caería a 3,848 (tres mil ocho cientos cuarenta y ocho).

Tabla 57 Estimaciones de IHH del MRG-01 con base en la capacidad nominal.

Situación del MRG-01	IHH
IHH MRG 01	5,704
IHH estimado por la venta de Chiapas	3,313
IHH estimado por la venta de Veracruz (o Mérida)	3,848
IHH estimado por la venta de Chinameca	3,799
IHH estimado por la venta de Veracruz y Chinameca a un mismo agente económico	3,032
IHH estimado por la venta de Veracruz y Chinameca a dos agentes económicos diferentes	2,487

La desinversión de una de las plantas generaría una reducción significativa de más de dos mil puntos en el IHH. Sin embargo, considerando que la planta de Veracruz es la que cuenta con el [redacted] respecto al total de cada planta destinado al segmento IMYT, genera también una reducción importante en los niveles de concentración y dicho volumen es el más pequeño de este MERCADO RELEVANTE, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA estima que su desincorporación es proporcional y generaría un impulso suficiente a la competencia en el MRG-01. En consecuencia, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA propone que se ordene a GRUMA la desincorporación completamente de sus activos de la planta de Veracruz.

Debe tomarse en cuenta que incluso con la desincorporación conjunta de las plantas Veracruz y Chinameca, el IHH en términos de capacidad nominal aún no se situaría en niveles por debajo de los dos mil puntos, para suponer que existe un mercado poco concentrado. Sin embargo, en aras de la proporcionalidad, solamente se ordenaría la desincorporación de una de las plantas.

Además de la reducción significativa en el IHH, la desincorporación de la planta de Chiapas permitiría la entrada de un nuevo competidor que podría presionar competitivamente a GRUMA. Según los datos de dos mil veintidós, en este MERCADO RELEVANTE, el precio promedio de MASECA es $[redacted] más alto que el promedio de las

[1154] Propiedad de [redacted] Folio 3674 del EXPEDIENTE.
[1155] Propiedad de [redacted] de C.V. Ídem.
[1156] Propiedad de [redacted] Folio 3673 del EXPEDIENTE.
[1157] Propiedad de [redacted] Folio 3674 del EXPEDIENTE.

otras marcas. Un nuevo competidor tendría la oportunidad de ofrecer HARINA a precios más bajos, lo que podría beneficiar directamente a los consumidores y forzar a GRUMA a ajustar sus precios para mantener su competitividad.[1158] En este sentido, si se vendiera la misma cantidad que GRUMA ofreció en el MRG-01 en el año dos mil veintidós, a los precios promedio que ofrece la franja competitiva, los IMyT lograrían un ahorro significativo de [redacted] pesos anuales.[1159]

5.6.5.2 Selección de plantas a desincorporar en el MRG-02[1160]

En el MRG-02, existe una capacidad instalada total para producir [redacted] toneladas anuales de HARINA DE MAÍZ.

GRUMA cuenta con una capacidad para producir [redacted] TM anuales, lo que representa el [redacted] del total. Esta capacidad está distribuida en dos plantas: la planta Chalco con [redacted]) TM anuales, y la planta Teotihuacán con [redacted] TM anuales. Por su parte, los demás competidores tienen las siguientes capacidades instaladas:

- MINSA: [redacted] toneladas anuales, representando el [redacted]
- CARGILL: [redacted] toneladas anuales, representando el [redacted]
- MAXIMASA: [redacted] toneladas anuales, representando el [redacted]
- OMALLI: [redacted] toneladas anuales, representando el [redacted]
- SAN BLAS: [redacted] toneladas anuales, representando el [redacted]

En consecuencia, el IHH actual del MRG-02, basado en la capacidad instalada, es de aproximadamente 3,711 (tres mil setecientos once) puntos. Por lo tanto, si se ordena a GRUMA vender una de sus dos plantas en el MRG-02, el IHH caería a 2,143 (dos mil ciento cuarenta y tres) puntos, suponiendo que esto se realiza a un nuevo entrante. Esto representaría una reducción significativa en la concentración del mercado de aproximadamente 1,568 (mil quinientos sesenta y ocho) puntos.

[1158] De conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 "*Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, [redacted] La HARINERAS que vendieron harina en dos mil veintidós, además de GRUMA, en este MRG fueron: CMG, SAN BLAS, OMALLI, MINSA, HARI MASA, MAXIMASA y PANAMERICANA.

[1159] El cálculo se obtiene multiplicando las ventas de GRUMA en el MRG-01 en dos mil veintidós, equivalente a [redacted]

[1160] Idem

La desincorporación de la planta Chalco no solo reduciría el IHH, sino que también abriría la puerta a un nuevo competidor capaz de ejercer presión competitiva sobre GRUMA. En este mercado, MASECA tiene un precio promedio * más alto que otras marcas. La entrada de un nuevo competidor con la capacidad de la planta Chalco podría ofrecer precios más competitivos, potencialmente reduciendo esta brecha de precios y beneficiando a los consumidores.[1161] En este sentido, si vendiera la misma cantidad que GRUMA ofreció en el MRG-02 en el año dos mil veintidós al precio promedio de la franja competitiva, los IMyT lograrían un ahorro significativo de * [1162]

La AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que, para fomentar una competencia efectiva en el MRG-02, es necesario que GRUMA desincorpore una de sus plantas a otro AGENTE ECONÓMICO. Desde la perspectiva de la AUTORIDAD INVESTIGADORA, en términos de competencia, es deseable que GRUMA venda la planta Chalco. Aunque esta planta tiene una capacidad instalada ligeramente menor que la de Teotihuacán, es la que dedica la mayor proporción de sus ventas a clientes IMyT. Así, su desincorporación representa un remedio más proporcional y podría generar una presión competitiva más inmediata y efectiva en el mercado.

En consecuencia, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA propone que se ordene a GRUMA desincorporar completamente de sus activos la planta de Chalco en el MRG-02.[1163]

5.6.5.3 Selección de plantas a desincorporar en el MRG-03[1164]

En el MRG-03, hay una capacidad instalada total para producir * toneladas anuales de HARINA DE MAÍZ. GRUMA cuenta con una capacidad para producir * TM anuales, lo que representa el * del total. Esta capacidad está distribuida en dos plantas: la planta Nuevo León con * TM anuales, y la planta Río Bravo con * TM anuales.

Mientras que los demás competidores tienen las siguientes capacidades instaladas:

- HARI MASA: * TM anuales, representando el *

[1161] De conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 *"Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, el precio promedio en dos mil veintidós de la harina de marca Maseca fue de * N la TN, mientras el promedio de las otras marcas, sin contar la de Agroinsa, en el MRG-02 fue * La HARINERAS que vendieron harina en dos mil veintidós, además de GRUMA, en este MRG fueron: CMG, SAN BLAS, OMALLI, MINSA, HARI MASA, MAXIMASA y CARGILL.

[1161] Ídem

[1162] El cálculo se obtiene multiplicando las ventas de GRUMA en el MRG-02 en dos mil veintidós, * * TM por el ahorro en precios de * *

[1163] Planta propiedad de * Folio 3673 del EXPEDIENTE.

[1164] Ídem

- MAIXICO: [redacted] TM anuales, representando el [redacted]
- MINSA: [redacted] TM anuales, representando el [redacted]

En consecuencia, el IHH actual del MRG-03, basado en la capacidad instalada, es de 4,166 (cuatro mil ciento sesenta y seis) puntos. Por lo tanto, si se ordena a GRUMA vender cualquiera de sus dos plantas en el MRG-03 a un nuevo entrante, el IHH caería a 2,907 (dos mil novecientos siete) puntos. Esto representaría una reducción significativa en la concentración del mercado de aproximadamente 1,259 (mil doscientos cincuenta y nueve) puntos.

Los niveles de concentración resultantes serían similares, independientemente de cuál de las dos plantas se desincorpore. Por ello, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la desincorporación de la planta de Río Bravo sería proporcional y suficientemente beneficiosa para la competencia en el mercado. Esta decisión se basa en que, para el año dos mil veintidós, la planta de Río Bravo es la más pequeña de GRUMA en este MERCADO RELEVANTE, pero es la que dedica una mayor proporción de sus ventas al segmento IMYT.

La desincorporación de esa planta podría generar una presión competitiva inmediata y efectiva en el mercado, siendo la alternativa menos gravosa, y conduciría a una mayor competencia en precios y a una mejora en la eficiencia productiva del mercado en general.

Además de la reducción del IHH, la venta de la planta de Río Bravo permitiría la entrada de un competidor que podría desafiar significativamente a GRUMA en términos de precios. En este mercado, la diferencia de precios entre Maseca y otras marcas es particularmente alta, llegando a [redacted] Un nuevo competidor con la capacidad de la planta de Nuevo León podría ofrecer precios más bajos, lo que ejercería una presión competitiva considerable sobre GRUMA y potencialmente llevaría a una reducción general de precios en el mercado.[1165] En este contexto, si se vendiera la misma cantidad que GRUMA ofreció en el MRG-03 en el año dos mil veintidós al precio promedio de la franja competitiva, los IMYT lograrían un ahorro significativo de [redacted] anuales.[1166]

[1165] De conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 *"Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, del presente DICTAMEN PRELIMINAR, el precio promedio en dos mil veintidós de la harina de marca Maseca fue de [redacted] la TN, mientras el promedio de las otras marcas, sin contar la de Agroinsa, en el MRG-02 fue de [redacted] La HARINERAS que vendieron harina en dos mil veintidós, además de GRUMA, en este MRG fueron: OMALLI, MAIXICO, MINSA, HARI MASA, MACSA y PANAMERICANA.

[1166] El cálculo se obtiene multiplicando las ventas de GRUMA en el MRG-03 en dos mil veintidós, equivalente a [redacted] TM por el ahorro en precios de [redacted] N

En consecuencia, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA ordena que GRUMA desincorpore completamente de sus activos la planta de Río Bravo en el MRG-03.[1167]

5.6.5.4 Selección de plantas a desincorporar en el MRG-04[1168]

En el MRG-04, existe una capacidad instalada total para producir * toneladas anuales de HARINA DE MAÍZ.

GRUMA cuenta con una capacidad para producir * TM anuales, lo que representa el * del total. Esta capacidad está distribuida en dos plantas: la planta Bajío[1169] con * TM anuales, y la planta Celaya[1170] con * TM anuales. Los demás competidores tienen las siguientes capacidades instaladas: MACSA cuenta con * TM anuales, lo que representa el * y PANAMERICANA tiene * TM anuales, lo que representa el *

En consecuencia, el IHH actual del MRG-04, basado en la capacidad instalada, es de aproximadamente 6,954 (seis mil novecientos cincuenta y cuatro) puntos. Por lo tanto, si se ordena a GRUMA vender una de sus dos plantas en el MRG-04 a un entrante, el IHH caería a 4,271 (cuatro mil doscientos setenta y un) puntos. Esto representaría una reducción significativa en la concentración del mercado de aproximadamente 2,683 (dos mil seiscientos ochenta y tres) puntos.

De conformidad con lo anterior, la venta de cualquiera de las dos plantas de GRUMA en este MERCADO RELEVANTE resultaría en una reducción sustancial del IHH, pasando de 6,954 (seis mil novecientos cincuenta y cuatro) a 4,271 (cuatro mil doscientos setenta y uno) puntos. Esta reducción mejoraría significativamente las condiciones de competencia en el mercado, aunque es importante notar que aún después de la desinversión, el mercado seguiría altamente concentrado.

En este mercado, MASECA tiene un precio promedio * * otras marcas. Un nuevo competidor operando la planta de Bajío podría aprovechar esta diferencia de precios para ganar cuota de mercado, lo que obligaría a GRUMA a reconsiderar su estrategia de precios.[1171] Por lo tanto, si se vendiera la misma cantidad que GRUMA ofreció en el MRG-04 en el año dos mil veintidós a precios promedio de la franja competitiva, los IMYT

[1167] Ambas plantas son propiedad de * Folio 3673 del EXPEDIENTE
[1168] Ídem
[1169] Propiedad de * Folio 3674 del EXPEDIENTE.
[1170] Propiedad de * Folio 3674 del EXPEDIENTE.
[1171] De conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 "*Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante*"** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, el precio promedio en dos mil veintidós de la harina de marca Maseca fue de *, mientras el promedio de las otras marcas, sin contar la de Agroinsa, en el MRG-02 fue de * La HARINERAS que vendieron harina en dos mil veintidós, además de GRUMA, en este MRG fueron: CMG, MAS HARINA, SAN BLAS, OMALLI, MINSA, HARI MASA, MACSA, CARGILL y PANAMERICANA.

lograrían un ahorro significativo de [redacted] anuales.[1172]

Considerando que la AUTORIDAD INVESTIGADORA tiene conocimiento de que la planta de Bajío es la única que está actualmente operando, y que la planta de Celaya está fuera de operación, se determina que la desinversión de la planta de Bajío tendría el riesgo de dejar a GRUMA fuera de este MERCADO RELEVANTE. Por ello, se considera que la medida correctiva más proporcional es que GRUMA desincorpore la planta más pequeña.

En consecuencia, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA ordena que GRUMA desincorpore completamente de sus activos la planta de Celaya en el MRG-04.

5.6.5.5 Selección de plantas a desincorporar en el MRG-07[1173]

En el MRG-07, hay una capacidad instalada total para producir aproximadamente [redacted] TM anuales de HARINA DE MAÍZ.

GRUMA cuenta con una capacidad para producir [redacted] TM anuales, lo que representa aproximadamente el [redacted] del total. Esta capacidad está distribuida en cinco plantas: Acaponeta con [redacted] toneladas anuales, Culiacán con [redacted] toneladas anuales, La Paz con [redacted] toneladas anuales, Mexicali con [redacted] toneladas anuales y Obregón con [redacted] toneladas anuales.

Los demás competidores tienen las siguientes capacidades instaladas: BLANCAS con [redacted] TM anuales, HARI MASA con [redacted] TM anuales, MAPROSIN con [redacted] TM anuales, y MINSA con [redacted] TM anuales.

En consecuencia, el IHH actual del MRG-07, basado en la capacidad instalada, es de aproximadamente 5,492 (cinco mil cuatrocientos noventa y dos) puntos.

La AUTORIDAD INVESTIGADORA ha analizado diferentes escenarios de desinversión para GRUMA en este MERCADO RELEVANTE, todos ellos considerando que se realiza la desinversión a un nuevo entrante:

1. La venta de la planta Acaponeta reduciría el IHH a 3,620 (tres mil seiscientos veinte) puntos.
2. La venta de la planta Culiacán reduciría el IHH a 4,383 (cuatro mil trescientos ochenta y tres) puntos.
3. La venta de la planta Obregón reduciría el IHH a 4,117 (cuatro mil ciento diecisiete) puntos.
4. La venta de la planta Mexicali reduciría el IHH a 2,910 (dos mil novecientos diez) puntos.

[1172] El cálculo se obtiene multiplicando las ventas de GRUMA en el MRG-04 en dos mil veintidós, equivalente a [redacted] por el ahorro en precios de [redacted]

[1173] Ídem

5. La venta de las plantas La Paz y Culiacán a un mismo agente económico reduciría el IHH a 4,117 (cuatro mil ciento diecisiete) puntos.
6. La venta de las plantas Obregón y Culiacán a un mismo agente económico reduciría el IHH a 3,403 (tres mil cuatrocientos tres) puntos.

Considerando estos escenarios, la AUTORIDAD INVESTIGADORA determina que, si bien la venta de dos plantas (Obregón y Culiacán)[1174] resultaría en una mayor reducción del IHH, obligar a GRUMA a vender dos plantas sería una medida más gravosa que la venta de una sola. Además, las plantas de La Paz y Mexicali[1175] [redacted] para un AGENTE ECONÓMICO y el porcentaje de sus ventas que se destina al segmento IMyT es bajo. Por lo tanto, en aras de equilibrar la efectividad de la medida con su proporcionalidad, se propone ordenar la desinversión de la planta Culiacán, que es la que destina un porcentaje de ventas mayor al segmento IMYT, de [redacted][1176] Esta medida reduciría el IHH de 5,492 (cinco mil cuatrocientos noventa y dos) a 4,383 (cuatro mil trescientos ochenta y tres) puntos, lo que representa una disminución significativa en la concentración del mercado. Además, la planta de Culiacán no es la más grande en este mercado, y permitiría lograr una reducción importante en los niveles de concentración.

Esta reducción mejoraría sustancialmente las condiciones de competencia en el mercado, aunque es importante notar que, aún después de la desinversión, el mercado seguiría concentrado. La venta de la planta Culiacán, siendo la opción menos gravosa para GRUMA, por su tamaño, pero que logra una reducción significativa del IHH, se considera la más adecuada para fomentar la competencia en el MRG-07.

Además de la reducción del IHH, la venta de la planta Culiacán permitiría la entrada de un nuevo competidor que podría ejercer una presión competitiva significativa sobre GRUMA. En este mercado, la diferencia de precios entre Maseca y otras marcas es de [redacted] una de las más altas observadas. Un nuevo competidor operando la planta Acaponeta tendría la oportunidad de ofrecer precios más competitivos, lo que podría llevar a una reducción general de precios en el mercado y beneficiar directamente a los consumidores.[1177] En este contexto, si se vendiera la misma cantidad que GRUMA ofreció en el MRG-07 en el año dos mil veintidós a los precios de la franja competitiva, los IMyT lograrían un ahorro significativo

---

[1174] Ambas plantas son propiedad de [redacted] Folio 3673 del EXPEDIENTE.
[1175] Propiedad de [redacted] Folio 3674 del EXPEDIENTE.
[1176] Propiedad de [redacted] Folio 3673 del EXPEDIENTE.
[1177] De conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.19 *"Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR, el precio promedio en dos mil veintidós de la harina de marca Maseca fue de [redacted] la TN, mientras el promedio de las otras marcas, sin contar la de Agroinsa, en el MRG-02 fue de [redacted] La HARINERAS que vendieron harina en dos mil veintidós, además de GRUMA, en este MRG fueron: CMG, MAS HARINA, MINSA, HARI MASA, BLANCAS, MACSA, MAXIMASA y PANAMERICANA.

de [redacted] anuales.[1178]

5.6.5.6 Selección de plantas a desincorporar en MRG-05, MRG-06 y MRG-08.

En el caso de los MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS MRG-05, MRG-06 y MRG-08, la AUTORIDAD INVESTIGADORA ha identificado una situación particular que requiere un análisis diferenciado a los casos anteriores.

En cada uno de estos MERCADOS RELEVANTES, GRUMA cuenta con una sola planta de producción. Esta circunstancia presenta un desafío único al considerar posibles medidas de desinversión, ya que la venta de la única planta en cada mercado implicaría la salida completa de GRUMA de dichos mercados.

Tras un análisis detallado, la AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que no existen órdenes de desinversión justificadas que permitan a GRUMA continuar participando en estos mercados y, al mismo tiempo, facilitar la entrada de un nuevo competidor. La venta de la única planta en cada mercado sería una medida desproporcionada, ya que podría eliminar por completo la presencia de GRUMA en lugar de fomentar una mayor competencia.

Por lo tanto, la AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que, para los mercados relevantes MRG-05, MRG-06 y MRG-08, no se ordenarán medidas de desinversión. Esta decisión se basa en el principio de proporcionalidad, buscando un equilibrio entre la necesidad de fomentar la competencia y la gradualidad de la medida correctiva respecto de la restricción que pueda representar para GRUMA. Sin embargo, es importante señalar que esta AUTORIDAD INVESTIGADORA también propone la Medida Correctiva Dos, con el objetivo de fomentar mayor competencia en todos los MERCADOS RELEVANTES GEOGRÁFICOS, incluyendo el MRG-05, MRG-06 y MRG-08. Estas medidas adicionales buscan promover condiciones más transparentes y equitativas en todos los mercados, sin necesidad de recurrir a la desinversión en aquellos donde GRUMA opera una única planta.

5.6.5.7 Identificación de posibles compradores viables e independientes

Previamente, se señaló que GRUMA deberá desincorporar las plantas a uno o varios AGENTES ECONÓMICOS que sean independientes de GRUMA y tengan experiencia en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México, así como compromiso de permanecer en el mercado y recursos financieros para operar y desarrollar el negocio desinvertido como un competidor efectivo.

A fin de determinar si esta obligación es proporcional y justificada, a continuación, se analiza si existen competidores que puedan cumplir con ese tipo de requisitos.

Al respecto, en este DICTAMEN PRELIMINAR se ha señalado que, en México, existen algunas HARINERAS, independientes de GRUMA, que tienen experiencia en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ en México. Algunas de ellas también cuentan con, o pueden

[1178] El cálculo se obtiene multiplicando las ventas de GRUMA en el MRG-07 en dos mil veintidós, equivalente a [redacted] TM por el ahorro en precios de [redacted].

conseguir, recursos financieros suficientes para operar y desarrollar el negocio desinvertido como un competidor efectivo.

Así, se considera que esos requisitos son proporcionales y existen posibles competidores viables con capacidad para operar efectivamente los activos desinvertidos.

5.6.5.8 Cronograma de implementación de la Medida Correctiva Uno

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA propone al Pleno de esta COMISIÓN el siguiente cronograma para la implementación de la medida correctiva uno para la BARRERA, así como de su seguimiento:

Tabla 58. Cronograma Medida Correctiva Uno.

Actividades de la Medida Correctiva Uno	**Plazo de implementación**	**Seguimiento de la medida**
Nombramiento del Auditor Independiente	Se ordena a GRUMA que nombre al Auditor Independiente en un plazo de tres meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN.	El Auditor Independiente deberá reportar mensualmente a la COMISIÓN sobre el desarrollo del plan de desincorporación hasta que se realice la desinversión en su totalidad.
Presentación del Plan de Desinversión detallado	Se ordena a GRUMA que presente este plan en el plazo de seis meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN.	El Plan de Desinversión deberá contar con el visto bueno del Auditor Independiente. GRUMA deberá presentar informes mensuales sobre el avance en la elaboración del plan de desinversión.
Inicio del proceso de venta de las plantas seleccionadas	Se ordena a GRUMA que inicie este proceso inmediatamente después de la aprobación del Plan de Desinversión por parte del Pleno de la COMISIÓN.	GRUMA deberá presentar informes mensuales sobre el avance del proceso de venta, incluyendo las negociaciones en curso.
Conclusión de la venta de las plantas seleccionadas	Se ordena a GRUMA que concluya la venta de las plantas en un plazo no mayor a dos años, contados a partir de que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN. Este plazo podrá prorrogarse en casos debidamente justificados ante la COMISIÓN.	GRUMA * deberá presentar declaraciones bajo protesta de decir verdad cada treinta días calendario sobre el cumplimiento y las formas de cumplimiento de la desinversión.
*	*	*

Presentación de un informe de cumplimiento elaborado por un Auditor Independiente	Se ordena a GRUMA que presente este informe en el plazo de un mes, contado a partir de la conclusión de la venta de todas las plantas seleccionadas.	La COMISIÓN revisará el informe y podrá solicitar información adicional o aclaraciones si lo considera necesario.

5.6.6 Medida Correctiva Dos: eliminación de prácticas de negocio que disminuyen la probabilidad de cambio por parte de los clientes IMyT

La Medida Correctiva Dos pretende fomentar la contestabilidad en el mercado, eliminar los costos de cambio para los IMYT y garantizar la viabilidad de los negocios transferidos.

Por lo anterior, se ordena a las sociedades que integran el GIE GRUMA, que tienen o establezcan una relación contractual con los IMyT, a implementar una serie de cambios sustanciales en sus prácticas comerciales con este tipo de clientes. Las sociedades a que se refiere este párrafo son, al menos, Gruma, S.A.B. de C.V., como controlador último, así como a sus subsidiarias directas e indirectas Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V., quienes serán los sujetos obligados de esta medida. Sin embargo, para evitar dudas, las medidas correctivas aplican a cualquier subsidiaria directa o indirecta de Gruma, S.A.B. de C.V. Lo anterior, conforme a lo siguiente:

i) GRUMA deberá eliminar cualquier estrategia de negocios que tenga como objetivo, directo o indirecto, evitar que un IMYT pueda cambiar de proveedor de HARINA DE MAÍZ de manera inmediata. Esto implica la prohibición de establecer, ya sea de facto o de iure, compromisos de compra exclusiva de HARINA DE MAÍZ con los IMYT.

ii) GRUMA deberá realizar una revisión exhaustiva y modificar todos sus acuerdos comerciales con los IMYT. Estos cambios deben garantizar que, independientemente de si GRUMA ha proporcionado maquinaria para hacer tortilla (en comodato o arrendamiento), apoyo financiero u otro tipo de asistencia, el IMYT mantenga la libertad de cambiar de proveedor sin obstáculos artificiales.[1179] En dichas modificaciones, GRUMA deberá garantizar la transparencia en los contratos mediante el establecimiento de cláusulas lo suficientemente claras, de manera que los IMyT tengan la información suficiente para decidir lo más conveniente para la operación de sus negocios, así como la certeza sobre los términos en los que se están obligando.

iii) Cualquier acuerdo verbal o escrito entre GRUMA y los IMYT deberá establecer claramente, que el IMYT no está obligado a adquirir ningún volumen de HARINA DE MAÍZ mínimo o preestablecido, y que no está sujeto a exclusividad alguna. Además, deberán establecer

[1179] Amenaza latente de que GRUMA les termine el contrato arbitrariamente y puedan perder la maquinaria.

claramente que: "*cada IMyT es libre de acudir con cualquier proveedor de* HARINA DE MAÍZ *de su elección*".

iv) Para cada acuerdo verbal o escrito entre GRUMA y los IMyT por el cual los IMyT puedan adquirir maquinaria para hacer tortillas, GRUMA deberá establecer un *adendum* en el que se establezca que los IMyT cuentan con la posibilidad de adquirir la maquinaria una vez finalizado el contrato, para lo cual deberá de señalar claramente el valor residual de la máquina o, en su caso, la tasa de depreciación bajo la cual el cliente podrá adquirir la maquinaria. Esta modificación también aplicará para aquellos contratos que celebre en el futuro.

v) En caso de cualquier compromiso financiero existente con los IMyT, GRUMA deberá establecer un *adendum* que especifique de manera clara y detallada dicho compromiso del IMyT hacia GRUMA. Este documento deberá incluir información precisa sobre el saldo, intereses, plazo y cualquier otro detalle relevante de la deuda que el IMyT tenga con GRUMA por cualquier tipo de apoyo recibido. Es crucial que estos documentos establezcan explícitamente que el IMyT solo está obligado a pagar dicho compromiso financiero, sin ninguna obligación de comprar HARINA DE MAÍZ a GRUMA. Se debe dejar claro que el IMyT puede pagar su deuda vendiendo tortillas elaboradas con HARINA DE MAÍZ de cualquier proveedor en el mercado, y que puede pagar su deuda anticipadamente sin penalidad alguna. Esta modificación también aplicará para aquellos contratos que celebre en el futuro.

vi) Además, GRUMA debe abstenerse de incluir en estos acuerdos cualquier cláusula que pueda funcionar como un mecanismo de inspección sobre la operación del negocio del IMyT, así como sobre qué HARINA utiliza. Esta prohibición busca eliminar cualquier forma de control o monitoreo que pudiera coartar la libertad de elección del IMyT. Por lo tanto, la inspección deberá limitarse estrictamente a la revisión de la maquinaria durante el mantenimiento de la misma.

A fin de garantizar que las modificaciones cumplan efectivamente con el espíritu y la letra de esta medida correctiva, GRUMA deberá:

i) En aras de que esta medida sea eficaz, GRUMA deberá realizar un formato estándar de los *adendums* mencionados, así como un formato de los acuerdos o contratos que celebre en un futuro por los cuales se otorgue maquinaria o algún tipo de financiamiento, el cual será común a todos los IMyT sujetos a este tipo de contratos, en donde lo único que cambiará será la información personal y comercial de los clientes, la subsidiaria de GRUMA con la que se contrata y aquellas particularidades relacionadas con la máquina y/o financiamiento que se otorga.

ii) Los formatos de *adendum* y contratos deberán ser presentados al Pleno de la COMISIÓN para su revisión y aprobación. Este proceso de supervisión regulatoria es esencial para garantizar que las modificaciones cumplan efectivamente con el objetivo de esta medida correctiva.

iii) Una vez que el Pleno de la COMISIÓN haya aprobado tanto el formato estándar de *adendum* como de los demás contratos, GRUMA los publicará en su página de internet a fin de que los IMYT puedan conocer su clausulado.

iv) Las sociedades que integran el GIE GRUMA, que tengan y/o establezcan una relación contractual con los IMYT tienen la obligación de comunicar de manera clara y transparente,[1180] a todos los IMYT sujetos a algún tipo de contrato, que se están realizando estos cambios o modificaciones como resultado directo de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del presente EXPEDIENTE. En esta comunicación, GRUMA deberá:

- Proporcionar los datos de contacto que el Pleno de la COMISIÓN establezca, para que los IMYT puedan presentar cualquier queja o inquietud relacionada con esta medida correctiva, sin temor a represalias o seguimiento por parte de GRUMA.
- Proporcionar un número interno para quejas o dudas de los IMYT, relacionadas con la celebración de los contratos y *adendums*.
- Informar que los formatos de *adendum* y contratos se publicarán en su página web para su consulta, así como la posibilidad de proveerles de manera impresa los formatos de *adendum* y contratos, si así lo desean.

Lo anterior también deberá ser comunicado a los potenciales clientes IMYT, particularmente a aquellos que tengan la intención de contratar un tipo de apoyo de GRUMA.

Para asegurar el debido cumplimiento de estas actividades, GRUMA deberá presentar un reporte en el que señale que la totalidad de sus clientes IMYT actuales sujetos a un contrato han sido informados. Además, deberá contemplar la obligación de informar esto a sus potenciales clientes.

v) Respecto del número interno de GRUMA para quejas o dudas, GRUMA deberá presentar un reporte en el que indique las llamadas recibidas y la atención brindada a los IMYT, relacionadas con quejas, dudas o inquietudes sobre los contratos o *adendums*. La referencia al número de llamadas deberá hacerse bajo protesta de decir verdad.

vi) Finalmente, para garantizar el cumplimiento continuo de estas medidas, GRUMA deberá entregar trimestralmente, por el tiempo que establezca el Pleno, un reporte en el cual señale el número de contratos modificados y/o celebrados con los IMYT, bajo protesta de decir verdad, que fueron celebrados de conformidad con los formatos aprobados por el Pleno de la COMISIÓN.

En correlación con la Medida Correctiva Uno, GRUMA traspasará al Adquirente la cartera de clientes atendidos por las plantas a desinvertir, dentro de los que se incluyen los clientes IMYT sujetos a algún contrato de apoyo o compromiso financiero. En este caso, dentro del valor de

---

[1180] De manera enunciativa más no limitativa, la comunicación a los IMYT podrá ser personalmente mediante trabajadores de GRUMA, vía telefónica, por correo electrónico, mediante la entrega de circulares impresas o de la forma en que GRUMA estime más conveniente según cada cliente, a fin de garantizar que los IMYT reciban efectivamente la información.

los Activos por Desinvertir se deberá considerar el valor de las maquinarias y financiamientos de los contratos de los IMyT que serán traspasados, a fin de que una vez realizada la desinversión los IMyT queden liberados de toda relación contractual con GRUMA.

Ahora bien, en tanto se lleva a cabo la desinversión de los activos, GRUMA deberá realizar los *adendums* correspondientes con sus clientes IMyT. Y una vez concluida la desinversión deberá informarle por escrito a dichos clientes que quedan liberados de toda relación contractual con GRUMA.

5.6.7 Proporcionalidad de la Medida Correctiva Dos

Como fue señalado en secciones anteriores, en ocasiones, las medidas correctivas de carácter estructural deben ser acompañadas de medidas de conducta. Estas medidas de conducta están encaminadas a facilitar la transición de los activos desinvertidos, como un negocio en marcha. Para ello, es fundamental que los receptores de estos activos tengan la certeza de que contarán con la posibilidad de acceder a los clientes con base en servicio, precio y calidad, entre otros. Además, es necesaria para reducir los costos de cambio que enfrentan los IMyT. En este sentido, la Medida Correctiva Dos se considera proporcional y necesaria, por las razones que se exponen a continuación.

La transparencia en los contratos que se exige a través de los *adendums* y de la celebración de contratos para los arrendamientos, comodatos, financiamientos y demás prácticas comerciales de GRUMA es otra faceta crucial de esta medida para disminuir los costos de cambio de los IMyT hacia otras HARINERAS. Así, su implementación está encaminada a garantizar la eficacia de la medida. Al requerir que GRUMA especifique claramente los derechos y obligaciones de ambas partes, así como la información completa sobre los compromisos financieros que los IMyT tengan hacia GRUMA, se promueve un ambiente de transparencia que permite a los clientes tomar decisiones informadas, lo cual es fundamental para fomentar las condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES.

El mecanismo de inspección estipulado en los contratos funge como una forma de control hacia los IMyT en cuanto a la operación de su negocio y marca de HARINA que consumen. Por ello, en todo caso, las inspecciones deberían limitarse únicamente a la verificación de la maquinaria durante su mantenimiento. Por lo tanto, la limitación de cláusulas de inspección es otra muestra de la eficacia de la medida. Al restringir a GRUMA inspeccionar las instalaciones de los IMyT, se elimina un mecanismo de control y monitoreo hacia estos clientes.

La medida correctiva dos resulta proporcional para GRUMA, toda vez que esta autoridad ya indicó los aspectos que deben ser modificados en los contratos, de tal forma que realizar un formato estándar con los ajustes referidos y presentar dichos formatos (*adendums* y modelos de contratos) al Pleno de la COMISIÓN para su aprobación no supone una carga desproporcional que comprometa su operación logística o entorpezca sus actividades comerciales.

De igual forma, informar a los IMyT sobre los cambios y modificaciones realizadas en virtud de la resolución emitida por el Pleno de esta COMISIÓN, así como de los demás aspectos mencionados,

no resulta una carga desmedida para GRUMA dado que cuenta con los medios financieros, logísticos y tecnológicos para poder informar efectivamente a los IMyT.

Por otro lado, dar seguimiento a las quejas e inquietudes de los IMyT relacionadas con los *adendum*, contratos y/o cualquier acuerdo escrito o verbal con GRUMA por el cual se les otorgue un apoyo, así como el presentar un reporte periódicamente al respecto, no supone una carga excesiva para GRUMA, considerando que ya cuenta con los recursos logísticos y operativos para llevar a cabo esta actividad. Además, como resultado de la implementación de la Medida Correctiva Dos, se espera que, en su caso, las quejas presentadas sean las menores.

Asimismo, el hecho de publicar los contratos y *adendums* en su página de internet supone una carga mínima para GRUMA, por lo que resulta una acción proporcional.

Esta medida no prohíbe a GRUMA mantener relaciones comerciales con los IMyT, sino que le exige mantener una transparencia en sus relaciones contractuales con ellos y eliminar cualquier mecanismo de inspección o monitoreo hacia la operación de sus negocios. Si bien, esta medida supone obligaciones de hacer para GRUMA, las mismas son consistentes con el alcance que tienen las prácticas comerciales implementadas por GRUMA, dado el número de clientes sujetos a algún contrato por el que reciben un apoyo.

El requerimiento de reportes anuales es eficaz y proporcional a la complejidad de la medida y la necesidad de asegurar su cumplimiento efectivo. Este enfoque estructurado permite una implementación gradual y controlada de los cambios, minimizando disrupciones en el mercado. La presentación de los reportes periódicamente ante la COMISIÓN proporciona una verificación objetiva del cumplimiento, crucial dado el tamaño y la influencia de GRUMA en el mercado. Este mecanismo de supervisión continua es necesario para garantizar que los cambios no sean meramente superficiales o temporales, sino que representen una transformación real y duradera en las prácticas comerciales de GRUMA.

Así, las actividades relacionadas con la media correctiva dos, no suponen una carga excesiva ni injustificada para GRUMA.

Esta medida correctiva es eficiente, toda vez que busca fomentar las condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES, a través de la combinación de cambios en las prácticas comerciales, transparencia en los acuerdos, supervisión regulatoria y mecanismos de cumplimiento con el fin de crear un marco integral y proporcional para abordar los problemas identificados en el mercado de HARINA DE MAÍZ concernientes a las relaciones contractuales de la HARINERA líder del mercado y los IMyT.

La obligación de comunicación transparente a los IMyT sobre los cambios implementados y la provisión de un mecanismo de quejas es otra muestra de la eficiencia de la medida. Esta comunicación directa empodera a los IMyT, permitiéndoles comprender plenamente sus derechos y opciones en el mercado. Por un lado, el mecanismo de quejas proporciona una vía importante para la detección temprana de posibles incumplimientos, sin imponer cargas excesivas a GRUMA. Por otro lado, fomenta la transparencia con los IMyT al establecer un canal directo por el cual se puedan resolver y atender sus quejas e inquietudes relacionadas con los acuerdos que tengan con

GRUMA. Esta transparencia es fundamental para restaurar la confianza en el mercado y promover una competencia efectiva, al tiempo que proporciona a GRUMA una oportunidad de demostrar su compromiso con las prácticas comerciales competitivas y equitativas.

La supervisión regulatoria a través de la aprobación de contratos por parte del Pleno de la COMISIÓN es un componente crucial que, de igual forma, demuestra la eficiencia de la medida. Este requisito es necesario dada la multitud de conductas y estrategias comerciales de GRUMA y su posición dominante en el mercado, desarrolladas en el presente DICTAMEN PRELIMINAR. La supervisión asegura que las modificaciones cumplan efectivamente con el objetivo de la medida, sin ser excesivamente intrusivas en la operación de GRUMA. Además, este proceso de aprobación fomenta un diálogo constructivo entre el regulador y la empresa, lo que puede llevar a soluciones más efectivas y adaptadas a las realidades del mercado.

En conclusión, la Medida Correctiva Dos se considera proporcional para asegurar la transferencia de un negocio y contribuye a la creación de competidores eficaces. A su vez, permite que GRUMA continúe operando en el mercado de manera competitiva, y establece mecanismos de supervisión y cumplimiento que son necesarios dada la magnitud del problema y la posición dominante de GRUMA en el mercado. Esta medida busca fomentar condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES, proporcionando un equilibrio entre la necesidad de corregir las distorsiones del mercado, fomentando la transparencia en las relaciones contractuales con los IMyT, y el derecho de GRUMA a operar su negocio. La combinación de cambios en las prácticas comerciales, transparencia en los acuerdos, supervisión regulatoria y mecanismos de cumplimiento crea un marco integral y proporcional para abordar los problemas identificados en el mercado de HARINA DE MAÍZ.

5.6.8 Cronograma para la implementación de la Medida Correctiva Dos

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA propone al Pleno de esta COMISIÓN el siguiente cronograma para la implementación de la medida correctiva dos para la BARRERA, así como de su seguimiento:

Tabla 59. Cronograma Medida Barrera Dos.

Actividades de la Medida correctiva dos	Plazo de implementación	Seguimiento de la medida
Presentación de un **formato estándar de *adendum*** a los acuerdos verbales o escritos entre GRUMA y los IMyT, por los cuales GRUMA les otorgue un tipo de apoyo (maquinaria o financiamiento), conforme a las modificaciones señaladas.	Se ordena a GRUMA que implemente las actividades relacionadas con la Medida Correctiva Dos en el plazo de **tres meses**, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN, en el EXPEDIENTE.	Durante la revisión de los formatos estándar del *adendum* y contratos, GRUMA deberá coadyuvar con el Pleno de la COMISIÓN en lo que este le solicite.
Presentación de un **formato estándar de los contratos**, conforme a las modificaciones señaladas.		
Publicación de los formatos de *adendum* y formatos de contratos en su página de internet https://www.gruma.com/.	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva dos en el plazo de **diez días**, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en	Presentar por el tiempo que determine el Pleno de la COMISIÓN un reporte sobre que los contratos se mantienen visibles en su página de internet, acompañado del

	que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los formatos estándar de los contratos, así como de los *adendums*.	testimonio notarial o copia certificada que lo acredite.
Informar a sus clientes IMyT (actuales y potenciales) sobre: las modificaciones a los contratos, los números telefónicos indicados para quejas (tanto de la COMISIÓN como interno), que los contratos se encuentran publicados en su sitio web y que se les pueden entregar impresos los formatos de contratos y *adendum*.	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva Dos en el plazo de **tres meses**, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los formatos estándar de los contratos y *adendums*.	**Clientes IMyT actuales**: Presentar un reporte mediante el cual se confirme que la totalidad de sus clientes IMyT sujetos a contratos han sido informados sobre los ajustes a los mismos derivados de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del EXPEDIENTE, así como de los demás aspectos señalados. Adicionalmente, en dicho reporte deberá indicar los medios por los cuales informó a sus clientes IMyT (personalmente, vía telefónica, por correo electrónico, mediante la entrega de circulares impresas, otro -especifique). **Potenciales clientes IMyT**: Presentar una carta en la que se asuma el compromiso de GRUMA de informar a los potenciales clientes IMyT sobre los ajustes a los contratos derivados de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del EXPEDIENTE, así como de los demás aspectos señalados.
Presentar un reporte a la COMISIÓN de las llamadas recibidas y la atención proporcionada, relacionadas con quejas, dudas o inquietudes de los IMyT sobre los contratos o *adendums*. (la referencia al número de llamadas deberá hacerse bajo protesta de decir verdad).		La presentación de los reportes será trimestral, por el tiempo que establezca el Pleno de la COMISIÓN.
Presentar un reporte semestral en el cual se señale el número de contratos y *adendums* celebrados con los IMyT, bajo protesta de decir verdad, que fueron celebrados de conformidad con los formatos aprobados por el Pleno de la COMISIÓN. (la referencia al número de contratos y *adendums* también deberá hacerse bajo protesta de decir verdad). .	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva dos en el plazo de **seis meses**, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los formatos estándar de los contratos, así como de los *adendums*.	La presentación de los reportes será semestral, por el tiempo que establezca el Pleno de la COMISIÓN.

Presentar un reporte por el que informe a sus clientes IMYT, que serán traspasados al Adquirente, que quedan liberados de toda relación contractual con GRUMA, derivado de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del EXPEDIENTE. A dicho reporte deberá acompañar la circular, escrito o formato impreso por el que les informó.	Se ordena a GRUMA que implemente las actividades relacionadas con las Medidas Correctivas Uno y Dos en un plazo de **dos meses,** contado a partir de la conclusión de la venta de todas las plantas indicadas.	Dentro del reporte que presente deberá indicar qué clientes son abastecidos por qué planta. Así como la leyenda que, bajo protesta de decir verdad, la totalidad de sus clientes IMYT que serán transferidos son los mencionados en el reporte.

6. Determinación

Por lo expuesto, y con fundamento en los artículos citados a lo largo del presente, así como 28, párrafo decimocuarto, de la CONSTITUCIÓN; 1, 2, 10, 12, fracciones I, XI y XXX, 26, 27, 28, fracción XI, y 94, fracción III, de la LFCE; 1, 2 y 12, último párrafo, de las DISPOSICIONES; así como 1, 4, fracción III, 17, fracciones XVI, XXII y LI, del ESTATUTO, se emite el presente DICTAMEN PRELIMINAR. Al respecto,

SE ACUERDA:

PRIMERO. Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que hay elementos para determinar preliminarmente que no existen condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz con una dimensión geográfica regional, así como la existencia de una barrera a la competencia y libre concurrencia que genera restricciones al funcionamiento eficiente de dichos mercados, por lo que se proponen medidas correctivas para eliminar la barrera a la competencia identificada en el presente DICTAMEN PRELIMINAR.

SEGUNDO. Notifíquese personalmente a Gruma, S.A.B. de C.V. el presente DICTAMEN PRELIMINAR que propone diversas medidas correctivas para eliminar la barrera a la competencia identificada por esta AUTORIDAD INVESTIGADORA, que genera restricciones al funcionamiento eficiente en los MERCADOS RELEVANTES de producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz con una dimensión geográfica regional. Lo anterior, en términos de los artículos 94 fracción III, tercer párrafo, de la LFCE; 163 fracción I, y 164, fracción XI, de las DISPOSICIONES.

TERCERO. Notifíquese, mediante publicación en el DOF, el extracto de los datos relevantes del presente DICTAMEN PRELIMINAR a los AGENTES ECONÓMICOS que pudieran verse afectados por las medidas correctivas propuestas, entre otros, a Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V. Asimismo, publíquese la versión pública del presente DICTAMEN PRELIMINAR en el sitio de Internet de la COMISIÓN, para que los AGENTES ECONÓMICOS que demuestren tener interés jurídico en el procedimiento tramitado en el EXPEDIENTE, puedan

manifestar lo que a su derecho convenga y ofrezcan los medios de convicción que estimen pertinentes. Lo anterior, en términos de los artículos 94, fracciones III, tercer párrafo, y IV de la LFCE; así como 163, fracción V, de las DISPOSICIONES.

CUARTO. Remítase el EXPEDIENTE a la Secretaría Técnica de la COMISIÓN para que, una vez notificado el presente DICTAMEN PRELIMINAR, tramite el procedimiento establecido en el artículo 94 de la LFCE, de conformidad con los artículos 18 y 20, fracción VII del ESTATUTO.

José Manuel Haro Zepeda
Titular de la Autoridad Investigadora

7. Anexos al Dictamen Preliminar

7.1 Glosario

Para efectos de este DICTAMEN PRELIMINAR, se entenderán los siguientes términos, en singular o plural, según corresponda, de conformidad con las siguientes definiciones:

TÉRMINO[1181]	Definición
ACUERDO DE INICIO	Acuerdo emitido por el Titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA el once de noviembre de dos mil veintidós, cuyo extracto se publicó en el DOF el veintitrés de noviembre de dos mil veintidós.
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.[1182]
AGROINSA	Marca bajo la cual GRUMA comercializa HARINA DE MAÍZ.
AGROMAIZZA	Agromaizza, S.A.P.I. de C.V.
ALBERTO MORALES	Alberto Morales Lira.
AUTORIDAD INVESTIGADORA	Autoridad Investigadora de la COMISIÓN.
BAGALMEX 1	Bagalmex 1, S.A. de C.V.
BARTLETT	Bartlett Contri, S. de R.L. de C.V.
BLANCAS	Productos Manueljose, S.A. de C.V.
BUNGE	Controladora Bunge, S.A. de C.V.
CANAMI	Cámara Nacional del Maíz Industrializado.
CARGILL	Cargill de México, S.A. de C.V.
CEDI	Centro de distribución.

[1181] Los siguientes términos se definen indistintamente en singular y en plural.
[1182] De conformidad con el artículo 3, fracción I, de la LFCE.

TÉRMINO[1181]	Definición
CHEDRAUI	Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.
CMG	Comercializadora Mayorista del Golfo, S.A de C.V.
CNA	Consejo Nacional Agropecuario, A.C.
CNIPMT	Cámara Nacional de la Industria de Producción de Masa y Tortillas.
CNT	Consejo Nacional de la Tortilla, A.C.
COFEPRIS	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
COMISIÓN	Comisión Federal de Competencia Económica.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
CRITERIOS TÉCNICOS	Criterios Técnicos para el Cálculo y Aplicación de un Índice Cuantitativo para medir Concentración del Mercado, publicados en el DOF el catorce de mayo de dos mil quince.
DANIEL HERNÁNDEZ	Daniel Hernández Canto.
DEL CAMPO	Productos de Maíz del Campo, S.A. de C.V.
DGMR	Dirección General de Mercados Regulados.
DICONSA	Diconsa, S.A. de C.V.
DICTAMEN PRELIMINAR	Dictamen Preliminar al que se refiere el artículo 94, fracción III, de la LFCE, que deriva de la investigación radicada en el EXPEDIENTE.
DISPOSICIONES	Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica, publicadas en el DOF el diez de noviembre de dos mil catorce, cuyas últimas modificaciones aplicables a la investigación radicada en el EXPEDIENTE son las publicadas en el DOF el cuatro de marzo de dos mil veinte y el veintiuno de febrero de dos mil veinticuatro, esta última en lo que corresponda.
DIF	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.
DOF	Diario Oficial de la Federación.

TÉRMINO[1181]	Definición
EDUARDO RAMÍREZ	Eduardo Ramírez González.
ERNESTO CHAIREZ	Ernesto Chairez Meza.
ESTATUTO	Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica, publicado en el DOF el ocho de julio de dos mil catorce, cuya última modificación aplicable a la investigación radicada en el EXPEDIENTE es la publicada en el DOF el cuatro de junio de dos mil veinticuatro.
EXPEDIENTE	Expediente administrativo identificado con el número IEBC-004-2022.
GABRIEL RASCÓN	Gabriel Alonso Rascón Bustillos.
GCMA	Grupo Consultor de Mercados Agrícolas, S.A de C.V.
GIE	Grupo de Interés Económico.
GONZALO PALACIO	Gonzalo Palacio Galindo.
GRUMA	GIE conformado por las siguientes sociedades relacionadas: **i)** Gruma, S.A.B. de C.V.; **ii)** Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. (GIMSA); **iii)** Molinos Azteca, S.A. de C.V.; **iv)** Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; **v)** Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; **vi)** Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; **vii)** Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; **viii)** Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; **ix)** Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; **x)** Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; **xi)** Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V.; **xii)** Mission Foods México, S. de R.L. de C.V.; **xiii)** Grumeporg, S.A. de C.V.; **xiv)** Investigación Técnica Avanzada, S.A. de C.V. ; **xv)** Tecno Maíz S.A. de C.V.; y **xvi)** Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.
GRUPO BIMBO	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.
GRUPO GRACO	Cereales Comerciales de la Costa, S.A. de C.V.
HARI MASA	GIE conformado por Hari Masa, S. A. de C.V., Hari Masa del Pacifico, S.A. de C.V. y Hari Masa del Sureste, S.A. de C.V.

TÉRMINO[1181]	Definición
HARINA DE MAÍZ/HARINA	Harina de maíz nixtamalizado.
HARINERAS	AGROMAIZZA, BLANCAS, CARGILL, CMG, DEL CAMPO, GRUMA, MINSA, HARI MASA, MACSA, MAIXICO, MAS HARINA, MAPROSIN, MAXIMASA, OMALLI, PANAMERICANA y SAN BLAS.[1183]
HUMBERTO GARZA	Humberto Garza González.
IHH	Índice de Herfindahl-Hirschman
IBARRA	Almacenes Ibarra, S.A. de C.V.
IMyT	Industriales de la Masa y la Tortilla.
ISCAM	Consejeros Comerciales, S.A. de C.V.
JOSÉ HUIDOBRO	José Eduardo Huidobro Peña.
JUAN MANUEL FELIX	Juan Manuel Felix Barraza.
JUAN ANTONIO GONZÁLEZ	Juan Antonio González Moreno.
JUAN RAMÓN HERNÁIZ	Juan Ramón Hernáiz Arce.
JUAN CARLOS MORENO	Juan Carlos Moreno Navarro.
LFCE	Ley Federal de Competencia Económica, publicada en el DOF el veintitrés de mayo de dos mil catorce.
LGS	Ley General de Salud, publicada en el DOF el siete de febrero de mil novecientos ochenta y cuatro, cuya última reforma fue publicada en el DOF el siete de junio de dos mil veinticuatro.
LIFO	Acrónimo de la frase en idioma inglés "*Little In From Outside*" que puede ser traducido a "*Poco de Afuera Hacia Dentro*".
LOFI	Acrónimo de la frase en idioma inglés de "*Little Out From Inside*" que puede ser traducido a "*Poco de Dentro Hacia Afuera*".

1183 [redacted]

TÉRMINO[1181]	Definición
MACSA	GIE conformado por Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., y Molinos Agroindustriales de Querétaro, S. de R.L. de C.V.
MAIXICO	Maixico, S.A. de C.V.
MAPROSIN	Maíz Procesado de Sinaloa, S.A. de C.V.
MASA DE MAÍZ	Masa obtenida de la molienda húmeda de granos de maíz nixtamalizado.
MASECA	Marca bajo la cual GRUMA comercializa HARINA DE MAÍZ.
MAS HARINA	Comercializadora Mas Harina, S.A. de C.V.
MAXIMASA	Maximasa del Centro S.A.P.I. de C.V.
MERCADO INVESTIGADO	Mercados de la distribución y comercialización del maíz, así como de la producción, distribución y comercialización de la harina de maíz y servicios relacionados en el territorio nacional.
MERCADOS RELEVANTES o MRG	Producción, comercialización y distribución de HARINA DE MAÍZ blanca y azul, dirigida para la elaboración comercial de tortillas de HARINA DE MAÍZ en 8 (ocho) mercados geográficos. Los 8 (ocho) mercados geográficos consisten en MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04, MRG-05, MRG-06, MRG-07 y MRG-08. Para ver los municipios que conforman cada MRG ver la ***Sección 7.5 Mercados Relevantes Geográficos***
MINSA	GIE conformado por las siguientes sociedades relacionadas: **i)** Administración de Recursos Promin, S.A. de C.V.; **ii)** Agroinsumos Campofino, S.A. de C.V.; **iii)** Grupo Minsa, S.A.B. de C.V.; **iv)** Minsa Comercial, S.A. de C.V. (MINSA COMERCIAL); **v)** Minsa, S.A. de C.V.; **vi)** Ominoprosa, S.A. de C.V.; **vii)** Osamin, S.A. de C.V.; **viii)** Promotora Empresarial de Occidente, S.A.); **ix)** Seradim, S.A. de C.V.; **x)** Servicio Integral de Recursos Lodso, S.A. de C.V.; **xi)** Sociedad Verificadora, S.A. de C.V. y **xii)** Almacenadora Mercader, S.A.
MRGC	Mercado Relevante Geográfico Candidato.

TÉRMINO[1181]	Definición
NOM HARINA	NORMA Oficial Mexicana NOM-187-SSA1/SCFI-2002, Productos y servicios. Masa, tortillas, tostadas y harinas preparadas para su elaboración y establecimientos donde se procesan. Especificaciones sanitarias. Información comercial. Métodos de prueba. Publicada en el DOF el dieciocho de agosto de dos mil tres.
OMALLI	Harinas de Omalli S.A.P.I de C.V.
OP	Oficialía de Partes.
OPE	Oficialía de Partes Electrónica.
PALMEX	Palmex Alimentos, S. de R.L. de C.V.
PANAMERICANA	Harinera Panamericana, S.A. de C.V.
PERIODO DE INVESTIGACIÓN	Periodo comprendido entre el veintitrés de noviembre de dos mil veintidós hasta el veinticuatro de junio de dos mil veinticuatro.
PRIMER ACUERDO DE AMPLIACIÓN	Acuerdo emitido el primero de junio de dos mil veintitrés, por el Titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA. Cuyo extracto fue publicado en el sitio de internet de la COMISIÓN el dos de junio de dos mil veintitrés.
REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO	Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, el cual deriva de la Ley General de Salud y fue publicado en el DOF el nueve de agosto de mil novecientos noventa y nueve, cuya última reforma fue la publicada en el DOF el ocho de septiembre de dos mil veintidós.
SABRITAS	Sabritas, S. de R.L. de C.V.
SADER	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
SAN BLAS	Molino Harinero San Blas, S.A. de C.V.
SE	Secretaría de Economía.
SEGALMEX	Seguridad Alimentaria Mexicana.
SEGUNDO ACUERDO DE AMPLIACIÓN	Acuerdo emitido el seis de diciembre de dos mil veintitrés, por el Titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA. Cuyo extracto fue

TÉRMINO[1181]	Definición
	publicado en el sitio de internet de la COMISIÓN el seis de diciembre de dos mil veintitrés.
SODIF	SODIF, S.A. de C.V.
SORIANA	Tiendas Soriana, S.A. de C.V.
TENAMAXTLÁN	Productores de Maíz de Tenamaxtlán, S.P.R. de R.L. de C.V.
TM	Tonelada métrica.
VPA	Venta con producto a bordo.
WALMART	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V.

7.2 Cronología de la investigación

El once de noviembre de dos mil veintidós, el Titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA emitió el ACUERDO DE INICIO del procedimiento de investigación establecido en el artículo 94 de la LFCE, toda vez que se identificaron elementos que hicieron suponer que no existen condiciones de competencia efectiva en el MERCADO INVESTIGADO, y turnó el EXPEDIENTE a la DGMR para el desahogo de la investigación.

El extracto del ACUERDO DE INICIO se publicó en el DOF y en el sitio de Internet de la COMISIÓN, el veintitrés de noviembre de dos mil veintidós, con el objeto de que cualquier persona pudiera coadyuvar con la investigación.[1184]

Mediante el PRIMER ACUERDO DE AMPLIACIÓN y el SEGUNDO ACUERDO DE AMPLIACIÓN, se amplió el plazo de investigación por dos periodos adicionales de 120 (ciento veinte) días hábiles cada uno, de conformidad con el artículo 94, fracción I de la LFCE.[1185]

Durante la tramitación de la investigación radicada en el EXPEDIENTE se llevaron a cabo las actuaciones referidas en la sección "***Anexo 5. Actuaciones realizadas durante la investigación radicadas en el EXPEDIENTE***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

Mediante acuerdo emitido el veinticinco de junio de dos mil veinticuatro, el Titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA, una vez transcurrido el tercer periodo de investigación, concluyó la

---

[1184] En cumplimiento a lo establecido en el artículo 94, fracción I, de la LFCE.

[1185] Los extractos del PRIMER ACUERDO DE AMPLIACIÓN y del SEGUNDO ACUERDO DE AMPLIACIÓN , se publicaron en la página de Internet de la COMISIÓN, el dos de junio de dos mil veintitrés y el seis de diciembre de dos mil veintitrés, respectivamente, los cuales se encuentran disponibles en las siguientes direcciones electrónicas: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2023/06/Extracto-1ra-Amplia-IEBC-004-2022.pdf y https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2023/12/Extracto-Segunda-Ampliacion-IEBC-004-2022.pdf, respectivamente.

investigación que obra en el EXPEDIENTE, de conformidad con el artículo 63, primer párrafo, de las DISPOSICIONES.[1186]

Finalmente, mediante los acuerdos CFCE-290-2023[1187] y CFCE-322-2023[1188] el Pleno de esta COMISIÓN declaró el seis de noviembre de dos mil veintitrés y el doce de diciembre de dos mil veintitrés, como días inhábiles.

7.3 Marco jurídico

Se procede a describir el marco jurídico aplicable a la industria de la HARINA DE MAÍZ. Además, se señalarán las autoridades responsables de regular, vigilar y aplicar la normativa correspondiente. En este contexto, la producción, distribución y comercialización de la HARINA DE MAÍZ está sujeta a disposiciones jurídicas de aplicación nacional, las cuales establecen los lineamientos y parámetros específicos que deben cumplir las HARINERAS, los procesos de producción y los insumos en términos de sanidad y salubridad.

7.3.1 Leyes

LGS

La Ley General de Salud señala que queda a cargo de la Secretaría de Salud "[e]*stablecer las necesidades nutrimentales que deban satisfacer los cuadros básicos de alimentos* (…) [t]*ratándose de las harinas industrializadas* (…) *de maíz, se exigirá la fortificación obligatoria de éstas, indicándose los nutrimentos y las cantidades que deberán incluirse* (…)".[1189]

7.3.2 Reglamento

REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO[1190]

El presente reglamento deriva de la LGS y su aplicación está a cargo de la Secretaría de Salud. Tiene por objeto establecer la regulación, control y fomento sanitario del proceso, importación y exportación, así como de las actividades, servicios y establecimientos relacionados con los productos de uso y consumo humano, incluyendo la HARINA DE MAÍZ, la cual se clasifica dentro de los cereales y leguminosas.[1191] En particular, respecto a la HARINA DE MAÍZ, el reglamento la define

---

[1186] El extracto del acuerdo de conclusión de la investigación radicada en el EXPEDIENTE se publicó el veinticinco de junio de dos mil veinticuatro, en la página de Internet de la COMISIÓN, el cual se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica: https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2024/06/Extracto-acdo.-de-conclusion.-IEBC-004-2022-VF.pdf

[1187] Emitido por el Pleno de la COMISIÓN el nueve de noviembre de dos mil veintitrés y publicado en el DOF el diecisiete de noviembre de dos mil veintitrés.

[1188] Emitido por el Pleno de la COMISIÓN el doce de diciembre de dos mil veintitrés y publicado en el DOF el diecinueve de diciembre de dos mil veintitrés.

[1189] Artículos 115, fracción VII de la LGS.

[1190] Publicado en el DOF el nueve de agosto de mil novecientos noventa y nueve, cuya última reforma fue la publicada en el DOF el ocho de septiembre de dos mil veintidós.

[1191] Artículos 1, 112, inciso I, sub inciso a), del REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO.

como el producto deshidratado obtenido de la molienda de los granos de maíz nixtamalizado, la cual se utiliza principalmente para la elaboración de tortillas.[1192]

7.3.3 Normas Oficiales Mexicanas

NOM HARINA

Esta norma establece las especificaciones sanitarias que deben cumplir la masa, tortillas, tostadas y harinas utilizadas para su elaboración, así como los establecimientos donde se procesan,[1193] de igual manera se incluyen los requisitos de etiquetado que deben cumplir los envases y empaques de estos productos.[1194]

NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba.[1195]

Esta norma establece los requisitos sanitarios que debe de cumplir el transporte y almacenamiento de cereales destinados al consumo humano, incluidas las harinas. Su propósito principal es asegurar que estos alimentos cumplan con estándares de seguridad e inocuidad durante todas las fases de su elaboración, manejo, almacenamiento y comercialización. Respecto de la HARINA DE MAÍZ, se establece que "(…) *los nutrimentos que se deben adicionar y restituir en las harinas de trigo y de maíz nixtamalizado y su nivel de adición* (…) [tales como: el] (…) *ácido fólico o folacina o folato (vitamina Bc o vitamina B9)*, hierro y zinc y restituida con Vitamina B1 (mononitrato de tiamina), Vitamina B2 (riboflavina)*, Vitamina B3* (…)".[1196]

NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria.[1197]

Esta norma tiene por objeto establecer la información comercial y sanitaria que debe contener el etiquetado del producto preenvasado destinado al consumidor final, de fabricación nacional o extranjera.[1198]

NOM-251-SSA1-2009 Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.[1199]

[1192] Apéndice del Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, inciso IX.1., sub inciso IX.1.2. h, y IX.1.5. Tortillas. b.
[1193] Folio 3303 y 3304 del EXPEDIENTE.
[1194] Incisos 6.1; 6.2.5.3; 9; 9.2.1 de la NOM HARINA.
[1195] Publicada en el DOF el veintisiete de julio de dos mil nueve, cuya última modificación fue publicada en el DOF el veintisiete de diciembre de dos mil doce.
[1196] Incisos 1.3 y 8.14.2, inciso ii) de la norma citada.
[1197] Publicada en el DOF el cinco de abril de dos mil diez, cuya última modificación fue publicada en el DOF el veintisiete de marzo de dos mil veinte.
[1198] Sección 1. Objetivo y Campo de Aplicación, de la norma citada.
[1199] Publicada en el DOF el uno de marzo de dos mil diez.

Esta norma establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben de observarse en los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas, a fin de evitar su contaminación a lo largo del proceso.[1200]

NOM-032-FITO-1995, Por la que se establecen los requisitos y especificaciones fitosanitarios para la realización de estudios de efectividad biológica de plaguicidas agrícolas y su dictamen técnico.[1201]

Esta norma establece las especificaciones fitosanitarias para la realización de estudios de efectividad biológica de plaguicidas agrícolas, su dictamen técnico y sus modificaciones para evaluar la calidad del maíz.[1202]

7.3.4 Normas Mexicanas

NMX-FF-034/1-SCFI-2020-PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA USO HUMANO NO INDUSTRIALIZADOS-CEREALES-MAÍZ-PARTE 1: GRANOS PARA TORTILLAS Y PRODUCTOS NIXTAMALIZADOS-ESPECIFICACIONES Y MÉTODOS DE PRUEBA (CANCELA A LA NMX-FF-034/1-2002).[1203]

Esta norma establece las características de calidad comercial que debe reunir el maíz que se produce o comercializa en el territorio nacional, que va a ser utilizado para la producción de tortillas de maíz y productos de maíz nixtamalizado.[1204]

NMX-FF-034-SCFI-2020. PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA USO HUMANO NO INDUSTRIALIZADOS-CEREALES-MAÍZ (Zea mays L.)-ESPECIFICACIONES Y MÉTODOS DE PRUEBA[1205]

Esta norma establece las especificaciones de humedad, color, tamaño y características físicas y químicas que debe cumplir el grano de maíz Zea mays L, así como al grano de maíz proveniente de variedades comerciales que se producen o comercializan en el territorio nacional.[1206]

NMX-F-046-SCFI-2018, HARINAS DE MAÍZ NIXTAMALIZADO (CANCELARÁ A LA NMX-F-046-S-1980).[1207]

Esta norma regula las especificaciones y métodos de prueba aplicables a las HARINA DE MAÍZ en México. Define criterios como el contenido de humedad, color, olor, tamaño de partícula, cantidad

---

[1200] Folio 3729 del EXPEDIENTE.
[1201] Publicada en el DOF el ocho de enero de mil novecientos noventa y siete, cuya última modificación fue publicada en el DOF el once de agosto de dos mil quince.
[1202] Folio 4902 del EXPEDIENTE.
[1203] Publicada en el DOF el dos de mayo de dos mil veintidós.
[1204] Folio 3729 del EXPEDIENTE.
[1205] Publicada en el DOF el dieciséis de junio de dos mil veintiuno.
[1206] Folio 3729 del EXPEDIENTE.
[1207] Publicada en el DOF el tres de octubre de dos mil dieciocho.

de aditivos, así como las vitaminas y minerales que deben cumplir estos productos para garantizar su calidad.[1208]

7.3.5 Otras disposiciones jurídicas.

Existen otras disposiciones jurídicas que establecen los requisitos necesarios para obtener las licencias, permisos y autorizaciones necesarias para desarrollar las actividades de producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ. Estas normativas, aunque no están específicamente dirigidas a la HARINA DE MAÍZ le son aplicables, pues aseguran el cumplimiento de estándares legales y operativos para garantizar la calidad e inocuidad de los productos alimenticios en México.

Como ejemplo a la producción de HARINA DE MAÍZ, resulta aplicable la Ley de Aguas Nacionales[1209] pues establece los lineamientos para el uso del agua y la gestión de aguas residuales resultantes. Esta ley se relaciona con la Ley Federal de Derechos que establece los montos a cubrir por concepto de explotación de aguas nacionales y descargas de aguas residuales.[1210] Asimismo, resulta aplicable la normatividad en materia ambiental para la obtención de permisos, autorizaciones y licencias de construcción y operación de plantas, CEDI y molinos.

7.3.5.1 Requisitos normativos para el establecimiento y producción de las plantas.

Para operar una planta de producción de HARINA DE MAÍZ, se necesita contar con una licencia de funcionamiento y de uso de suelo (comercial) de acuerdo con la normativa aplicable según la ubicación especifica de la instalación o planta. Además, se requiere la obtención de una licencia sanitaria tanto para el establecimiento como para los productos, emitida por la Secretaría de Salud a través de la COFEPRIS.[1211]

Estas licencias están condicionadas a la presentación y aprobación previa de las manifestaciones de impacto ambiental, el programa para la prevención de accidentes y el estudio de riesgo ambiental, conforme a lo estipulado por la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.[1212],[1213]

En relación con los insumos necesarios para el funcionamiento de las plantas, los AGENTES ECONÓMICOS deben de contar con un contrato para el suministro de energía eléctrica, un título de concesión para el aprovechamiento de aguas nacionales y los permisos correspondientes para el descargo de dichas aguas. Asimismo, para la elaboración de la HARINA DE MAÍZ deberán de

---

[1208] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*NMX-F-046-SCFI-2018_harina_de_MAIZ_nixtamalizado*" paginas cinco, seis y nueve.
[1209] Publicada en el DOF el primero de diciembre de mil novecientos noventa y dos, cuya última reforma es la publicada en el DOF el ocho de mayo de dos mil veintitrés.
[1210] Folio 3727 del EXPEDIENTE.
[1211] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 59.docx*"
[1212] Publicada en el DOF el veintiocho de enero de mil novecientos ochenta y ocho, cuya última modificación es la publicada en el DOF el primero de abril de dos mil veinticuatro.
[1213] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 59.docx*"

observar los lineamientos y especificaciones establecidos en las normas anteriormente mencionadas, para el control sanitario de los procesos, calidad del maíz utilizado, porcentaje de aditivos, nutrientes añadidos y las especificaciones de los empaques y etiquetados.[1214]

7.3.5.2 Requisitos normativos para la distribución de HARINA DE MAÍZ

Para operar las bodegas es indispensable contar con licencias para el uso de suelo de carácter comercial, licencia sanitaria para los productos almacenados y licencia de funcionamiento de cada una de las bodegas.[1215]

Por lo que respecta al transporte utilizado para la distribución de la HARINA DE MAÍZ se debe de contar varios requisitos, entre ellos, con una póliza de seguro vigente del transportista, tarjeta de circulación vigente otorgada por la Secretaría de Infraestructura Comunicaciones y Transporte (SICT), y un permiso de carga privado emitido por la SICT.[1216]

7.3.5.3 Requisitos para la comercialización de HARINA DE MAÍZ

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA no observó requisitos normativos específicos que deban de cumplir los AGENTES ECONÓMICOS para comercializar HARINA DE MAÍZ, pues la legislación no regula el modelo de negocios y/o estrategias que maneje cada AGENTE ECONÓMICO para comercializar sus productos.

7.3.6 Autoridades y sus funciones.

Por lo que respecta a las autoridades que participan en la regulación, inspección y vigilancia de la HARINA DE MAÍZ se destacan las siguientes:

SE

Es la autoridad que tiene como facultades formular y conducir las políticas generales de industria y comercio; regular y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios, así como establecer la política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas en coordinación con las dependencias competentes y determina las normas de calidad, pesas y medidas necesarias para la actividad comercial, así como las normas y especificaciones industriales.[1217] Asimismo, la SE por conducto de la Dirección General de Normas, formula políticas públicas que propicien y faciliten la modernización de la normalización y estandarización de las Normas Oficiales Mexicanas.

En ese sentido, la SE por conducto de la Dirección General de Normas y en coordinación con la Secretaría de Salud mediante la COFEPRIS, elaboró la NOM HARINA.[1218]

[1214] Ídem.
[1215] Ídem.
[1216] Ídem.
[1217] Artículo 34 fracciones I, II, III y XIII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el DOF el veintinueve de diciembre de mil novecientos setenta y seis, cuya última reforma fue publicada en el DOF el uno de abril de dos mil veinticuatro.
[1218] Folio 3302 y 3304 del EXPEDIENTE.

SADER

Es la autoridad encargada de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural. Además, contribuye a la seguridad alimentaria, garantizando el abasto de productos básicos.[1219] De esta manera la SADER a través de ASERCA operó el esquema de Agricultura por Contrato hasta el año dos mil diecinueve para fortalecer la cadena productiva del maíz, al asegurar un precio al productor y por otra parte, garantizar el abasto de la materia prima de maíz en condiciones de libre mercado contribuyendo a no impactar los costos en la elaboración de sus subproductos (harina, masa y tortilla) en beneficio del consumidor final.[1220]

COFEPRIS

La COFEPRIS es un órgano desconcentrado de la de la Secretaría de Salud encargado de elaborar, expedir y vigilar las normas oficiales mexicanas relativas a los productos, actividades, servicios y establecimientos materia de salubridad y control sanitario.[1221] Bajo esta tesitura la COFEPRIS es la autoridad encargada de establecer los lineamientos y expedir certificaciones oficiales[1222] en materia de salubridad y control sanitario relacionados con los procesos de producción de HARINA DE MAÍZ.

7.4 Descripción de Autoridades Públicas y AGENTES ECONÓMICOS relacionados con el MERCADO INVESTIGADO

Durante la investigación se identificaron a diversas Autoridades Públicas y AGENTES ECONÓMICOS que se relacionan y/o participan en el MERCADO INVESTIGADO, a los cuales se les solicitó o requirió información y documentos en el EXPEDIENTE. A continuación, se hace referencia a cada uno de ellos:

7.4.1 Autoridades Públicas

SADER

La SADER es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que se encarga, entre otras cosas, de "(…) *establecer programas y acciones que tiendan a fomentar la productividad y la rentabilidad de las actividades económicas rurales*".[1223] En ese sentido, colabora junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la determinación de criterios generales para el establecimiento de estímulos financieros que sean necesarios para el fomento de la producción rural.[1224]

En relación con el MERCADO INVESTIGADO, la SADER, a través de la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios, instauró un programa denominado "*Agricultura por Contrato*" durante los años dos mil ocho a dos mil diecinueve, el cual estaba

---

[1219] Artículo 35 fracciones I, IV y XXIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
[1220] Folio 1085 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUESTIONARIO SADER-COFECE_SEP 29.09.2021*".
[1221] Artículo 17 bis, fracciones III y VII de la Ley General de Salud.
[1222] Artículo 17 bis, fracción V de la Ley General de Salud.
[1223] Artículo 35, fracción II de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
[1224] De conformidad con el artículo 35, fracción XVIII de la LAPF.

dirigido a dar certidumbre en la actividad de comercialización del maíz, contribuyendo así en los costos de la elaboración de sus subproductos, como lo es la HARINA DE MAÍZ.[1225]

SE

La SE es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que se encarga, entre otras cosas, de "(…) [r]*egular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios*".[1226] Adicionalmente, la SE, por conducto de la Dirección General de Normas, formula políticas públicas, fomenta el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas y coordina las actividades de normalización, procurando la uniformidad de procesos, criterios y esquemas en la aplicación de la ley.[1227]

En relación con el MERCADO INVESTIGADO, la SE interviene, en el ejercicio de sus facultades, en el actual proyecto de modificación de la NOM HARINA, la cual establece "(…) ***las especificaciones*** *sanitarias que deben de cumplir la masa, tortillas, tostadas,* ***harinas preparadas*** *para su elaboración y establecimientos donde se procesan y la* ***información comercial que debe figurar en las etiquetas de dichos productos*** (…) [énfasis de origen]".[1228] La intervención de la SE en dicho proyecto consiste en establecer las características de información comercial que deben de seguir las harinas preparadas.[1229]

7.4.2 AGENTES ECONÓMICOS

Asociaciones y Cámaras

CANAMI

Es una cámara nacional que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la representación y promoción de los intereses de las empresas industrializadoras de maíz, en ese sentido, funge como órgano de consulta en los procesos de normalización, participa en las reuniones convocadas por la SADER para definir las bases de maíz para los ciclos agrícolas productivos y externa intereses con respecto a las distintas regulaciones que puedan influir en su rama industrial.[1230]

CNA

Es una asociación civil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la coordinación entre los organismos agrícolas y agroindustriales del país, la organización económica de los productores, el establecimiento de sistemas de comercialización modernos, la promoción del desarrollo sostenible del sector agroalimentario, entre otros.[1231]

CNIPMT

[1225] Folios 1077 y 1078 del EXPEDIENTE.
[1226] De conformidad con el artículo 34, fracción II de la LAPF.
[1227] Folio 3303 del EXPEDIENTE.
[1228] Folio 3304 del EXPEDIENTE.
[1229] Folio 3304 del EXPEDIENTE.
[1230] Folio 2893 del EXPEDIENTE.
[1231] Folios 222 y 223 del EXPEDIENTE.

Es una cámara nacional que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la verificación de la calidad del maíz y de la tortilla como producto final, la actualización de la información comercial que tenga que ver con la industria de la producción de la masa y tortillas, así como con la impartición de cursos de salubridad, financieros y administrativos y, la representación legal de sus miembros ante la autoridad estatal, municipal y federal.[1232]

Consultoras de datos

GCMA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO brindando servicios de información consistente en reportes que permiten contar con pronósticos del sector agroalimentario; consultoría sobre la comercialización y funcionamiento del sector; y capacitación,[1233] a "(...) *agentes económicos que tienen relación con la producción y comercialización de maíz blanco que se utiliza en la elaboración de harina, masa y nixtamal para la producción de tortillas*".[1234]

ISCAM

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de servicios de asesoría comercial dirigidos a fabricantes de harina maíz para proveerlos de "(...) *información estandarizada con indicadores para realizar el análisis y conocer las dinámicas del mercado*".[1235]

HARINERAS

AGROMAIZZA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción de HARINA DE MAÍZ bajo la marca "*MAIZZA*", la cual se utiliza en la elaboración de tortillas, antojitos y frituras.[1236]

BLANCAS

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1237]

CARGILL

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización de maíz, así como en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, la cual se puede utilizar en la elaboración de botanas y tortillas.[1238]

[1232] Folio 3534 del EXPEDIENTE.
[1233] Folio 3598 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*8. SERVICIOS_GCMA.pdf*".
[1234] Folio 3590 del EXPEDIENTE.
[1235] Folio 3436 del EXPEDIENTE.
[1236] Folio 3036 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 9. Catálogo tipos de harina de Maíz-RESPUESTA PREGUNTA 43*".
[1237] Folio 6211 del EXPEDIENTE.
[1238] Folios 7323 y 7324 del EXPEDIENTE.

DEL CAMPO

Es una sociedad mercantil que ha tenido relación con el MERCADO INVESTIGADO toda vez que ha participado en la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, la cual sirve para fabricar tortillas y frituras.[1239]

MAIXICO

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de "(…) *la compra, venta, distribución, producción, transformación, comercialización, representación, publicidad, importación y exportación por si o por terceras personas de toda clase de productos, servicios industriales y/o comerciales de harina de maíz* (…)".[1240]

MAS HARINA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción, distribución y comercialización de todo tipo de HARINA DE MAÍZ. En ese sentido, su principal actividad comercial consta en la elaboración de HARINA DE MAÍZ bajo la marca "*MAS HARINA*".[1241]

MAXIMASA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la compra de maíz, así como en la producción y comercialización de HARINA DE MAÍZ, la cual funge como actividad preponderante y objeto principal de la compañía.[1242]

OMALLI

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de "(…) [l]*a producción, compra, venta, importación, exportación, explotación, distribución, desarrollo, comercialización, y procesamiento de productos relacionados con el maíz, trigo, harinas y derivados de los mismos* (…)".[1243]

PANAMERICANA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción y comercialización de la HARINA DE MAÍZ. En ese sentido, su objetivo es "(…) *poner a disposición de los industriales productores de tortilla de harina de maíz de la mas* [sic] *alta calidad para la fabricación de tortillas, tostadas, chips, etc*".[1244]

SAN BLAS

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de "(…) [l]*a fabricación y comercialización* (…) *de toda clase de harinas y productos derivados* (…) [así como en] *la compraventa, procesamiento y tráfico comercial en todas sus modalidades de todo tipo de*

[1239] Folios 3360 y 3361 del EXPEDIENTE.
[1240] Folio 3510 del EXPEDIENTE.
[1241] Folio 712 del EXPEDIENTE.
[1242] Folios 1171 y 1172 del EXPEDIENTE.
[1243] Folio 437 del EXPEDIENTE.
[1244] Folio 6394 del EXPEDIENTE.

alimentos, bienes y mercancías relacionados o conexos con la alimentación para consumo humano (…) ".[1245]

SODIF

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la distribución y comercialización de productos para la industria de la transformación agrícola y alimentaria,[1246] así como de la producción de HARINA DE MAÍZ principalmente con maíz blanco y maíz azul para la fabricación de tortillas.[1247] [redacted].[1248]

Comercializadoras de maíz y/o HARINA DE MAÍZ.

BARTLETT

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización de maíz blanco nacional e importado, el cual es vendido principalmente a las HARINERAS y tortilleros del Valle de México.[1249]

CMG

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la distribución y comercialización de distintitos productos entre los que se encuentra el maíz y la HARINA DE MAÍZ.[1250]

GRUPO GRACO

GRUPO GRACO participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización de maíz bajo la marca denominada "*MyCosecha*".[1251] Así mismo, GRUPO GRACO también participa en la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1252]

MAPROSIN

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1253] En ese sentido, MAPROSIN lanzó en dos mil dieciocho su propia marca de HARINA DE MAÍZ denominada "*Mi Masita*".[1254]

TENAMAXTLÁN

[1245] Folio 311 del EXPEDIENTE.
[1246] Folio 1395 del EXPEDIENTE.
[1247] Folio 1591 del EXPEDIENTE.
[1248] Folio 1592 del EXPEDIENTE.
[1249] Folio 2103 del EXPEDIENTE.
[1250] Folio 508 del EXPEDIENTE.
[1251] Folio 9493 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*12. Grupo GRACO_Nosotros*".
[1252] Folio 10126 del EXPEDIENTE.
[1253] Folio 9934 del EXPEDIENTE.
[1254] Folio 9493 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*4. Bien Informado_Impulsando la transformación de granos*".

Es una sociedad de producción rural que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización de maíz y HARINA DE MAÍZ, en ese sentido, atiende a clientes del sector pecuario e industrial, entre los que se encuentran los molineros y las tortillerías.[1255]

[redacted]

Clientes especiales

GRUPO BIMBO

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de sus empresas subsidiarias, en específico Barcel, S.A de C.V. y Bimbo, S.A. de C.V., las cuales adquieren de forma directa HARINA DE MAÍZ para la elaboración de distintos productos alimenticios a base de maíz.[1257]

PALMEX

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la adquisición de HARINA DE MAÍZ para la elaboración de los productos que comercializa, entre los que se encuentran los *pellets* de botanas de maíz.[1258]

SABRITAS

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la adquisición de HARINA DE MAÍZ para la elaboración de botanas saladas.[1259]

Autoservicio o retails

CHEDRAUI

ES una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización al menudeo de paquetes de HARINA DE MAÍZ.[1260] Adicionalmente, adquiere HARINA DE MAÍZ para comercializarla bajo su propia marca,[1261] y para la elaboración de distintos productos como tortillas, totopos, tostadas, entre otros, los cuales vende dentro de las instalaciones de sus tiendas.[1262]

IBARRA

[1255] Folio 3183 del EXPEDIENTE.
[1256] Folio 5065 del EXPEDIENTE.
[1257] Folios 7709 y 7710 del EXPEDIENTE.
[1258] Folio 7882 del EXPEDIENTE.
[1259] Folio 7755 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuesta 3. Portada y texto*".
[1260] Folio 7626 del EXPEDIENTE.
[1261] Folio 8190 del EXPEDIENTE.
[1262] Folio 7632 del EXPEDIENTE.

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ, la cual adquiere de sus proveedores para posteriormente venderla bajo las marcas de dichos fabricantes o bajo su propia marca denominada "*Doña Masa*", en los canales de venta al mayoreo a través de su página de internet o mediante su tienda física.[1263]

SORIANA

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización al menudeo de paquetes de HARINA DE MAÍZ.[1264] Adicionalmente, adquiere HARINA DE MAÍZ para producir tortillas y comercializarlas dentro de sus tiendas de autoservicio.[1265]

WALMART

Es una sociedad mercantil que participa en el MERCADO INVESTIGADO a través de la comercialización al menudeo de paquetes de HARINA DE MAÍZ en sus tiendas de autoservicio.[1266] Así mismo, adquiere HARINA DE MAÍZ [redacted],[1267] y para producir y comercializar sus propias tortillas, tlacoyos y gorditas dentro de las instalaciones de sus tiendas.[1268]

Otros AGENTES ECONÓMICOS

BAGALMEX 1

Es una sociedad mercantil que tiene relación con el MERCADO INVESTIGADO toda vez que es tenedora de acciones en empresas que se dedican a la comercialización de maíz. En ese sentido, dentro de su objeto social se encuentra la "(…) *comercialización, en cualquier forma de granos, semillas, harinas, cereales, forrajes, alimentos balanceados y productos agrícolas* (…)".[1269]

BUNGE

Es una sociedad mercantil que se relaciona con el MERCADO INVESTIGADO toda vez que comercializa granos de maíz amarillo y harina de maíz amarillo, los cuales se utilizan principalmente para la fabricación de cereales y alimentos fritos o botanas.[1270]

ALBERTO MORALES

Persona física que guarda relación con HARI MASA, al ostentar el cargo de Director General en dicha sociedad.[1271] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

[1263] Folio 7136 del EXPEDIENTE.
[1264] Folio 7814 del EXPEDIENTE.
[1265] Folio 7823 del EXPEDIENTE.
[1266] Folio 8153 del EXPEDIENTE.
[1267] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 14.1*".
[1268] Folio 8186 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Subanexo 24.1*".
[1269] Folio 2574 del EXPEDIENTE.
[1270] Folios 9635 y 9636 del EXPEDIENTE.
[1271] Folio 9067 del EXPEDIENTE.

DANIEL HERNÁNDEZ

Persona física que guarda relación con CMG, al ostentar el cargo de Director de Operaciones en dicha sociedad.[1272] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

EDUARDO RAMÍREZ

Persona física que guarda relación con MAPROSIN, al ostentar el cargo de "*Cobranzas y ventas especiales*" en dicha sociedad.[1273] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

ERNESTO CHAIREZ

Persona física que guarda relación con GRUPO GRACO, al ostentar el cargo de Gerente Comercial en dicha sociedad.[1274] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

GABRIEL RASCÓN

Persona física que guarda relación con MACSA, al ostentar el cargo de Gerente General en dicha sociedad.[1275] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

GONZALO PALACIO

Persona física que guarda relación con OMALLI, al ostentar el cargo de Director General en dicha sociedad.[1276] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

HUMBERTO GARZA

Persona física que guarda relación con DEL CAMPO, ya que ostentó el cargo de Director General en dicha sociedad,[1277] y con PANAMERICANA, ya que funge como administrador único de dicha empresa.[1278] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

JOSÉ HUIDOBRO

Persona física que guarda relación con SAN BLAS, al ostentar el cargo de Director de Administración y Finanzas, así como el de Administrador Único de dicha empresa.[1279] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

[1272] Folio 8966 del EXPEDIENTE.
[1273] Folio 9920 del EXPEDIENTE.
[1274] Folio 10112 del EXPEDIENTE.
[1275] Folio 7082 del EXPEDIENTE.
[1276] Folio 9202 del EXPEDIENTE.
[1277] Folio 5589 del EXPEDIENTE.
[1278] Folio 6394 del EXPEDIENTE.
[1279] Folio 9373 del EXPEDIENTE.

JUAN MANUEL FÉLIX

Persona física que guarda relación con BLANCAS, al ostentar el cargo de Administrador Único de dicha sociedad.[1280] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

JUAN ANTONIO GONZÁLEZ

Persona física que guarda relación con GRUMA, al ostentar el cargo de presidente del consejo de Gruma, S.A.B de C.V., así como el puesto de Director General de Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V..[1281] Adicionalmente, cuenta con una amplia experiencia, ya que ha desempeñado varios puestos en las distintas divisiones de GRUMA.[1282] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

JUAN RAMÓN HERNÁIZ

Persona física que guarda relación con MAXIMASA, al ostentar el cargo de Director de Planta en dicha sociedad.[1283] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

JUAN CARLOS MORENO

Persona física que guarda relación con MINSA, al ostentar el cargo de Director Comercial en Grupo Minsa, S.A.B de C.V.[1284] Por lo anterior, tiene información relacionada con el funcionamiento del MERCADO INVESTIGADO.

7.4.3 GIE que participan dentro del MERCADO INVESTIGADO

Conformación de los GIE

El artículo 3, fracción I, de la LFCE, establece el concepto de AGENTE ECONÓMICO:

> "**Agente Económico**: Toda persona física o moral, con o sinfines 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".

Ahora bien, por GIE se entiende a un conjunto de personas físicas y/o morales que, a pesar de contar con personalidad jurídica autónoma, tienen intereses comerciales y financieros afines, de tal manera que coordinan sus actividades administrativas, comerciales, jurídicas y/o corporativas para lograr un determinado objetivo común. En este sentido, si bien dentro de un GIE existen diversas personas jurídicas con personalidad jurídica propia, la finalidad del grupo es común y unitaria, y las funciones específicas que realiza cada uno de los miembros del grupo económico está determinada por la consecución de objetivos comunes.

[1280] Folio 6223 del EXPEDIENTE.
[1281] Folio 9303 del EXPEDIENTE.
[1282] Folio 9305 del EXPEDIENTE.
[1283] Folio 9260 del EXPEDIENTE.
[1284] Folio 9120 del EXPEDIENTE.

En el sistema jurídico mexicano, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha abordado el tema de los grupos económicos y ha establecido lo siguiente:

> "(...) Es factible hablar de un grupo económico cuando un conjunto de personas físicas o morales, entidades o dependencias, entre otras, tiene intereses comerciales y financieros afines y coordinan sus actividades para lograr el objetivo común, o bien, se unen para la realización de un fin determinado, en aras de obtener dichos intereses comerciales y financieros comunes. En estos casos, es necesario analizar el comportamiento colectivo de las empresas o personas que conforman ese grupo, pues el simple hecho de que estén organizados como tal, no implica que necesariamente todos sus componentes se encuentran vinculados a un grado tal que no puedan actuar de manera aislada e independiente entre sí, o bien, sin el conocimiento de algunas actividades que no les sean propias a sus funciones y que sólo correspondan a dos o más componentes dentro del grupo económico.
>
> (...) Para considerar que existe un grupo económico y que puede tener el carácter de agente económico para efectos de la Ley Federal de Competencia Económica, **se debe analizar si una persona, directa o indirectamente, coordina las actividades del grupo para operar en los mercados y, además, puede ejercer una influencia decisiva o control sobre la otra, ya sea de iure o de facto.**
>
> El **control de iure** puede darse de diversas formas, entre otras cuando:
>
> a) Una persona adquiere la mayoría de las acciones de una empresa;
>
> b) Existe la facultad de dirigir o administrar a otra en virtud de un contrato, convenios de abastecimiento de largo plazo, el otorgamiento de créditos o cuando una parte importante de los ingresos de una empresa dependan de la venta de los productos de otra;
>
> c) Se tiene la capacidad o derecho de designar la mayoría de los miembros del consejo de administración u órgano equivalente de otra;
>
> d) Existe la capacidad o el derecho de designar director, gerente o factor principal de la otra; o
>
> e) Tenga vínculos por parentesco consanguíneo o afinidad en una o diversas personas morales.
>
> Por otro lado, el análisis del **control de facto** debe atender no sólo al nivel de participación accionaria cuando ningún socio tiene mayoría absoluta, sino también a la posibilidad de que un socio minoritario pueda obtener mayoría en las asambleas dado el nivel de asistencia; la posición de los otros accionistas (dispersión, vínculos de tipo estructural, económico o familiar con el accionista principal); y el interés financiero [Énfasis añadido]".[1285]

Aunado a lo anterior, el Cuarto Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito ha delineado los parámetros que deben de considerarse para analizar la existencia de los grupos de interés económico, de conformidad con lo siguiente:

[1285] Estas consideraciones fueron establecidas en la resolución de los amparos en revisión 169/2007, 172/2007, 174/2007, 418/2007 y 168/2007 y se exponen en el presente para efecto de explicar lo que debe de entenderse por el término de "grupo de interés económico".

> **"GRUPO DE INTERÉS ECONÓMICO. SU CONCEPTO Y ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA.**
>
> En materia de competencia económica se está ante un grupo de interés económico cuando un conjunto de personas físicas o morales tienen intereses comerciales y financieros afines, y coordinan sus actividades para lograr un determinado objetivo común. Así, aunado a los elementos de interés -comercial y financiero- y de coordinación de actividades, concurren otros como son el control, la autonomía y la unidad de comportamiento en el mercado. En esa tesitura, el control puede ser real si se refiere a la conducción efectiva de una empresa controladora hacia sus subsidiarias, o bien, latente cuando sea potencial la posibilidad de efectuarlo por medio de medidas persuasivas que pueden darse entre las empresas aun cuando no exista vínculo jurídico centralizado y jerarquizado, pero sí un poder real. Bajo esta modalidad -poder latente- es que la autonomía jurídica de las sociedades carece de contenido material, imponiéndose los intereses del grupo o de la entidad económica, entendida como organización unitaria de elementos personales, materiales e inmateriales que persigue de manera duradera un fin económico determinado acorde a los intereses de las sociedades integrantes, es decir, a pesar de la personalidad jurídica propia de cada una de las empresas, éstas se comportan funcionalmente como una sola en el mercado, lo que implica la pérdida de la libertad individual de actuación. Por lo tanto, para considerar que existe un grupo económico y que puede tener el carácter de agente económico, para efectos de la Ley Federal de Competencia Económica, se debe analizar si una persona, directa o indirectamente, coordina las actividades del grupo para operar en los mercados y, además, puede ejercer una influencia decisiva o control sobre la otra, en los términos anotados, sin que sea necesario que se den de manera concomitante [Énfasis añadido]".[1286]

Asimismo, los Tribunales Colegiados de Circuito en Materia Administrativa Especializados en Competencia Económica, Radiodifusión y Telecomunicaciones emitieron el siguiente criterio:

> **"INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES. PUEDE DECLARAR PREPONDERANTE TANTO A UN AGENTE ECONÓMICO, COMO A UN GRUPO DE INTERÉS ECONÓMICO.**
>
> La definición de 'agentes económicos' no se advierte del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones constitucionales en materia de telecomunicaciones, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de junio de 2013, de su exposición de motivos ni de los dictámenes de su discusión; sin embargo, dicho concepto fue definido por la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en la tesis 1ª. XXX/2002, publicada en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, Tomo XV, abril de 2002, página 457, de rubro: 'AGENTES ECONÓMICOS, CONCEPTO DE, PARA LOS EFECTOS DE LA LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA.'; aunado a lo anterior, la propia Sala, al resolver el amparo en revisión 169/2007, cuya parte considerativa aparece en esta última publicación y Época, Tomo XXVIII, septiembre de 2008, página 12, interpretó el artículo 3 de la Ley Federal de Competencia Económica abrogada, a fin de distinguir entre 'sujetos de derecho' y 'formas de participación en la actividad económica', incluyendo a los grupos

[1286] Tesis: I.4o.A. J/66, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, t. XXVIII, noviembre de 2008, p. 1244.

económicos, y determinó que **es posible considerar a un 'grupo económico' como un 'agente económico', cuando una persona, directa o indirectamente, coordine las actividades del grupo para operar en los mercados y, además, ejercer una influencia decisiva o control sobre otras, de iure o de facto.** Así, sostuvo que el concepto de 'agente económico' no se identifica ni tiene relación con el concepto jurídico de persona (física o moral), pues de acuerdo con el Alto Tribunal, no responde a un 'quién', sino a un 'cómo' (se participa en los mercados), de ahí que concluyera: '(...) cuando el **artículo 3 de la Ley Federal de Competencia Económica se refiere a «cualquier otra forma de participación en la actividad económica», no se refiere a algún sujeto de derecho, sino propiamente a la actividad que éstos pueden desarrollar o realizar y que, al trascender a la vida económica del Estado, constituya o pueda considerarse como una práctica monopólica, ya sea absoluta o relativa** (...)'. **En ese orden de ideas, si el concepto de 'agente económico' no se asocia a una persona en particular (física o moral), sino a la forma en que los sujetos intervienen en los mercados** y, por ende, en la economía del país, se colige que ugrupo de personas físicas o morales, al participar en la economía como un solo ente, pueden, en su conjunto, considerarse como 'agente económico', con independencia de la forma en que el grupo esté configurado. Por tanto, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFETEL) puede declarar preponderante tanto a un agente económico, como a un grupo de interés económico, compuesto por distintas empresas o agentes, en términos del artículo octavo transitorio, fracción III, del decreto de reformas mencionado [Énfasis añadido]".[1287]

Considerando lo anterior, es posible concluir lo siguiente:

- Un GIE es un AGENTE ECONÓMICO para efectos del artículo 3, inciso I, de la LFCE.
- Para demostrar la existencia de un GIE se debe actualizar la influencia o control sobre otra sociedad, los intereses comerciales y financieros afines y/o la coordinación de actividades.

Adicionalmente, un GIE se puede determinar a partir del reconocimiento expreso de los miembros del grupo. Si bien, este punto no se desprende de los criterios emitidos por el Poder Judicial de la Federación, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA tomará en consideración el reconocimiento expreso de cualquier AGENTE ECONÓMICO que manifieste que pertenece a un grupo económico o corporativo, toda vez que, a consideración de esta autoridad, son las propias personas físicas o morales quienes conocen de mejor manera su situación y relación respecto de otras personas.

Ahora bien, para la conformación de los GIE analizados en el DICTAMEN PRELIMINAR, se utilizó información presentada por los AGENTES ECONÓMICOS que fueron requeridos en la presente investigación. En ese sentido, la exposición desarrollada en el presente apartado está basada en la información que obra en el EXPEDIENTE por lo que constituye los hechos de los cuales esta AUTORIDAD INVESTIGADORA tiene conocimiento.

De conformidad con lo anterior, la información reportada por los AGENTES ECONÓMICOS se resume a continuación.

[1287] Tesis: I.1o.A.E.57 A (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Décima Época, t. III, junio de 2015, p. 2245.

7.4.3.1 GIE GRUMA

GRUMA es un GIE que está conformado por las siguientes sociedades: **i)** Gruma, S.A.B. de C.V.; **ii)** Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. (GIMSA); **iii)** Molinos Azteca, S.A. de C.V.; **iv)** Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; **v)** Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; **vi)** Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; **vii)** Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; **viii)** Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; **ix)** Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; **x)** Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; **xi)** Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V.; **xii)** Mission Foods México, S. de R.L. de C.V.; **xiii)** Grumeporg, S.A. de C.V.; **xiv)** Investigación Técnica Avanzada, S.A. de C.V.; **xv)** Tecno Maíz S.A. de C.V.; y **xvi)** Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.[1288]

De las sociedades mencionadas únicamente Gruma, S.A.B. de C.V., Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V., participan en el MERCADO INVESTIGADO. Al respecto, GRUMA manifestó lo siguiente, con relación a la conformación de su GIE:

> "(…) GRUMA es una sociedad tenedora de acciones (…) a su vez es propietaria de otra entidad denominada GRUPO INDUSTRIAL MASECA, S.A. DE C.V. (en adelante ('GIMSA'), que también es tenedora de acciones y que no tiene de manera directa actividades productivas, pero que tiene como subsidiarias a, entre otras sociedades, 8 entidades que a su vez son propietarias de 17-diecisiete plantas de harina de maíz nixtamalizado (…) que se encuentran en operación y a través de las cuales se ha llevado a cabo la elaboración, distribución y comercialización de harina de maíz nixtamalizado, es decir, parte [de] las actividades relacionadas con el MERCADO INVESTIGADO".[1289]

A continuación, se detalla la participación de las sociedades referidas que tienen una participación directa en el MERCADO INVESTIGADO. Lo anterior, considerando que tanto Gruma, S.A.B. de C.V., como GIMSA son sociedades tenedoras de acciones, que participan indirectamente en el MERCADO INVESTIGADO a través de sus subsidiarias. ***Tabla*** 60

Tabla 60 Relación con el MERCADO INVESTIGADO.[1290]

Razón social	Participación el MERCADO INVESTIGADO
Molinos Azteca, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de las siguientes plantas: [redacted]

[1288] Folios 3673 y 3674 del EXPEDIENTE.
[1289] Folio 3673 del EXPEDIENTE.
[1290] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 7 Información Sociedades*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 7*".

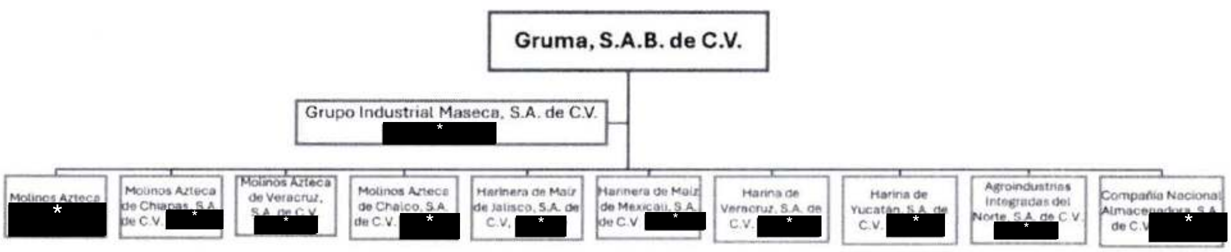
Razón social	Participación el MERCADO INVESTIGADO
	[redacted][1291]
Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su planta en [redacted].[1292]
Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de las siguientes plantas: [redacted][1293]
Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su planta en [redacted].[1294]
Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su planta en [redacted][1295]
Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su planta en [redacted].[1296]
Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.	Produce,194 distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su en [redacted]z.[1297]
Harinera de Yucatán, S.A. de C.V..	Produce, distribuye y comercializa HARINA DE MAÍZ. Dichas actividades las realiza por medio de su planta en [redacted].[1298]
Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V.	Se encarga de la distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1299]
Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.	Proveedora de insumos (maíz) para las sociedades que elaboran HARINA DE MAÍZ. Cabe destacar que GIMSA, contó con dos subsidiarias denominadas Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V., y Productos y Distribuidora Azteca, S.A.

[1291] Folios 3673 y 4035 del EXPEDIENTE. Dentro de este último el archivo electrónico denominado "*ANEXO 7*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 7* del EXPEDIENTE.
[1292] Ídem.
[1293] Folio 3673 y 4035 del EXPEDIENTE. Dentro de este último el archivo electrónico denominado "*ANEXO 7*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 7* del EXPEDIENTE.
[1294] Ídem.
[1295] Ídem.
[1296] Ídem.
[1297] Ídem.
[1298] Ídem. .
[1299] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 7*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 7* del EXPEDIENTE.

Razón social	Participación el MERCADO INVESTIGADO
	de C.V. [redacted] [1300]

A continuación, se presenta la estructura accionaria de las sociedades del GIE GRUMA que participan en el MERCADO INVESTIGADO, en donde se puede observar que Gruma, S.A.B. de C.V., es controladora de GIMSA, al detentar el [redacted] de sus acciones; a su vez GIMSA, es la controladora de Molinos Azteca, S.A. de C.V., Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V., Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V., Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V., Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V., Harinera de Veracruz, S.A. de C.V., Harinera de Yucatán, S.A. de C.V., Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V., y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V., de quienes detenta el [redacted] de sus acciones, con excepción de Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V., de quien detenta el [redacted] de sus acciones.[1301] Tal y como se muestra a continuación:

Gráfica 80 Estructura accionaria de Gruma, S.A.B de C.V. [1302]



Ahora bien, de información que obra en el EXPEDIENTE se observó que las personas que detentan el control accionario de Gruma, S.A.B de C.V. son [redacted] [redacted]: JUAN ANTONIO GONZÁLEZ, [redacted] capital social de Gruma S.A.B de C.V. Este comité que actúa en conjunto es denominado el [redacted]

[1300] Folio 3674 y 4035 del EXPEDIENTE. Dentro de este último el archivo electrónico denominado "*ANEXO 7*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 7* del EXPEDIENTE.

[1301] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 9*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 9*".

[1302] Elaboración propia con base en la información proporcionada en el folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 9*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 9*".

[redacted]".[1303] Lo anterior, se puede observar en el siguiente diagrama:

Gráfica 81 Estructura accionaria y de control de Gruma S.A.B. de C.V. [1304]

[redacted]

En este sentido, las sociedades establecidas en la ***Gráfica 80*** son subsidiarias de Gruma, S.A.B. de C.V., y por lo tanto se encuentran bajo el control de las personas físicas referidas.[1305]

Adicionalmente, no pasa desapercibido para esta autoridad que JUAN ANTONIO GONZÁLEZ, además de ser integrante del [redacted] es el presidente del Consejo de Administración de Gruma, S.A.B. de C.V.[1306] y Director General de GIMSA.[1307] En este sentido, cuando se le preguntó por las funciones que desempeña dentro de GIMSA, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ respondió [redacted][1308] Lo anterior demuestra que, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ tiene injerencia en el actuar de Gruma, S.A.B. de C.V.

[1303] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 8*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 8*".
[1304] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 8*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 8.*
[1305] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 9*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 9*".
[1306] Folios 4035. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 5*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 5*"; y 9316 del EXPEDIENTE.
[1307] Folio 9316 del EXPEDIENTE.
[1308] Folio 9318 del EXPEDIENTE.

y consecuentemente de sus subsidiarias, lo que permite una coordinación de actividades para un objetivo en común por parte de las empresas que conforman el GIE GRUMA y participan en el MERCADO INVESTIGADO.

En relación con lo anterior, tal como se desprende de la ***Tabla*** 60, Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V. participa en el MERCADO INVESTIGADO proveyendo maíz a las sociedades del GIE GRUMA que elaboran HARINA DE MAÍZ. Por su parte, Molinos Azteca, S.A. de C.V., Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V., Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V., Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V., Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V., Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V., Harinera de Veracruz, S.A. de C.V., Harinera de Yucatán, S.A. de C.V. y Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V., participan en el MERCADO INVESTIGADO a través de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ bajo las marcas MASECA y AGROINSA.[1309] Para realizar estas actividades cuentan con dieciocho plantas a lo largo del territorio nacional, de las cuales diecisiete se encuentran activas. Además, GIMSA coordina las actividades de sus subsidiarias relacionadas con en el MERCADO INVESTIGADO por medio de la consolidación de las "(…) *operaciones y los resultados de las Plantas relacionadas con la producción, distribución y comercialización de harina de maíz nixtamalizado*",[1310] para ello, "(…) *a través de* [sus subsidiarias] *cuenta con un plan de negocios y lineamientos estratégicos que se han mantenido vigentes prácticamente desde el inicio del PERÍODO* (…)".[1311]

En concordancia con el reconocimiento expreso de Gruma, S.A.B de C.V. de la conformación de su GIE, esta autoridad concluye que efectivamente, el GIE GRUMA está integrado por subsidiarias que participan directa e indirectamente en el MERCADO INVESTIGADO y que dichas sociedades tienen relaciones accionarías entre sí, comparten intereses afines, se ostentan como una unidad en el MERCADO INVESTIGADO y coordinan sus actividades con el fin de participar conjuntamente en el MERCADO INVESTIGADO, a través de la venta de sus HARINAS bajo las marcas MASECA y AGROINSA. Además, se observó que el control accionario recae en Gruma, S.A.B de C.V., toda vez que es la sociedad controladora de GIMSA y consecuentemente de las demás subsidiarias.

7.4.3.2 GIE HARI MASA.

HARI MASA es un GIE que está conformado por diversas sociedades que mantienen una relación accionaria entre sí, coordinan sus actividades y mantienen intereses comerciales afines. Al respecto, Hari Masa, S.A. de C.V. manifestó que: "(…) *forma parte de un mismo Grupo de Interés Económico junto con las empresas Hari Masa del Pacífico, S.A. de C.V., y Hari Masa del Sureste, S.A. de C.V.* ([redacted])".[1312]

Dichas sociedades mantienen una relación accionaria entre sí al tener veinte accionistas en común, de los cuales uno de ellos ostenta el mayor porcentaje de acciones en cada una de las sociedades

[1309] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Catálogo Granel*", contenido dentro de la carpeta "*PUNTO 41*".
[1310] Folio 3674 del EXPEDIENTE.
[1311] Folio 3685 del EXPEDIENTE.
[1312] Folio 6794 del EXPEDIENTE.

que conforman el GIE HARI MASA.[1313] Adicionalmente, Hari Masa, S.A. de C.V. manifestó que junto con las empresas mencionadas "(…) *forman parte del mismo grupo de interés económico al tener todas las sociedades mercantiles un consejo de administración, conformado por las mismas personas físicas*",[1314] personas que, a su vez, son accionistas en cada una de las sociedades.[1315] Si bien ninguna de las sociedades [redacted] esta manifestación demuestra que al todas las sociedades tener un consejo de administración conformado por las mismas personas físicas, este podría influir paralelamente en la administración de las tres.

En relación con sus actividades, de la información que obra en el EXPEDIENTE, se desprende que todas las sociedades que conforman el GIE HARI MASA participan en el MERCADO INVESTIGADO, ya que dentro de sus actividades se encuentra la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ bajo la marca "*Hari Masa*",[1316] con un enfoque dirigido a los IMYT y a la elaboración de tortillas.[1317]

En ese sentido, las sociedades que conforman el GIE HARI MASA mantienen intereses financieros afines y han coordinado sus actividades dentro del MERCADO INVESTIGADO para tener presencia en las regiones noreste, sureste y pacífico del país, lugares en donde se encuentran las plantas de producción de cada una de las sociedades.[1318] Dicha coordinación la han realizado mediante la implementación de diversas estrategias comerciales y de negocios de manera conjunta.[1319]

En concordancia con el reconocimiento expreso de Hari Masa, S.A. de C.V. como miembro del GIE HARI MASA, esta autoridad concluye que efectivamente Hari Masa, S.A. de C.V., Hari Masa del Pacífico, S.A. de C.V. y Hari Masa del Sureste, S.A. de C.V. forman parte del mismo GIE al tener accionistas en común, además de que sus consejos de administración están conformados por las mismas personas físicas. Lo anterior permite que las tres sociedades mantengan intereses financieros a fines y coordinen sus actividades para participar conjuntamente en el MERCADO INVESTIGADO.

7.4.3.3 GIE MACSA

MACSA es un GIE conformado por Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., y Molinos Agroindustriales de Querétaro, S. de R.L. de C.V., sociedades que mantienen una relación accionaria entre sí, coordinan sus actividades y mantienen intereses comerciales afines. Al respecto, Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., manifestó que: "(…) *Molinos Agroindustriales de Querétaro, S. de R.L. de C.V. forma parte*

[1313] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*DIAGRAMA PORCENTAJE DE ESTRUCTURAS ACCIONARIAS punto 8*", contenido dentro de la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*8 Anexo*".
[1314] Folios 6794 y 6795 del EXPEDIENTE.
[1315] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*DIAGRAMA*", contenido dentro de la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*8 Anexo*".
[1316] Folio 7068 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Numeral 31 COFECE 240117*", contenido dentro de la carpeta "*Anexos por numeral*", subcarpeta "*31 Anexo*".
[1317] Folio 6798 del EXPEDIENTE.
[1318] Folio 6800 del EXPEDIENTE.
[1319] Folios 6804 y 7068 del EXPEDIENTE. Dentro de este último, los archivos electrónicos contenidos dentro de la carpeta "*13 Anexo*".

del grupo de interés económico y no dependen directa o indirectamente de una empresa controladora (…)".[1320]

Dichas sociedades están vinculadas por una relación accionaria entre sí, toda vez que el accionista mayoritario en ambas sociedades es [redacted] quien detenta el [redacted] de acciones en las dos. Asimismo, s[redacted] también tienen un porcentaje accionario en dichas sociedades.[1321] Lo anterior demuestra que ambas sociedades son controladas por los mismos accionistas y particularmente por [redacted], al ser el socio mayoritario en ambas.

En cuanto a las actividades del grupo, de información que obra en el EXPEDIENTE, se desprende que ambas sociedades que conforman el GIE MACSA participan en el MERCADO INVESTIGADO, ya que Molinos Anáhuac, S.A. de C.V. manifestó que: "*[e]n Molinos Anáhuac y Molinos Agroindustriales de Querétaro no hemos tenido dificultades y/u obstáculos para la producción, comercialización y distribución de la harina de maíz*".[1322] Además, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA identificó que las sociedades que conforman MACSA coordinan sus actividades para hacer llegar su HARINA DE MAÍZ a clientes del sector IMyT, desde sus plantas ubicadas en los estados de Querétaro y Chihuahua.[1323] En ese sentido Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., señaló:

> "[a] los centros de distribución [redacted]
>
> Por lo que la harina que le llega de la planta de Querétaro a dichos centros de distribución [redacted], que es quien comercializa la harina recibida y distribuye al consumidor final (tortillerías)".[1324]

En concordancia con el reconocimiento expreso de Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., como miembro del GIE, esta autoridad concluye que efectivamente Molinos Anáhuac, S.A. de C.V., y Molinos Agroindustriales de Querétaro, S. de R.L. de C.V., forman parte del mismo GIE, toda vez que comparten los mismos accionistas, entre los cuales hay una relación de parentesco. Además, ambas sociedades tienen intereses financieros a fines y coordinan sus actividades de tal forma que participan conjuntamente en el MERCADO INVESTIGADO al producir, distribuir y comercializar HARINA DE MAÍZ bajo la marca "*Macsa*".[1325]

7.4.3.4 GIE MINSA.

MINSA es un GIE que está conformado por las siguientes sociedades relacionadas: **i)** Administración de Recursos Promin, S.A. de C.V.; **ii)** Agroinsumos Campofino, S.A. de C.V. (CAMPOFINO); **iii)** Grupo Minsa, S.A.B. de C.V. (GRUPO MINSA); **iv)** Minsa Comercial, S.A. de C.V. (MINSA COMERCIAL); **v)** Minsa, S.A. de C.V.; **vi)** Ominoprosa, S.A. de C.V.; **vii)** Osamin,

---

[1320] Folio 7083 del EXPEDIENTE.
[1321] Folio 7082 y 7083 del EXPEDIENTE.
[1322] Folio 7124 del EXPEDIENTE.
[1323] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*56. Resp 53 ventas por cliente.xlsx*".
[1324] Folio 9186 del EXPEDIENTE.
[1325] Folio 7099 del EXPEDIENTE.

S.A. de C.V.; **viii)** Promotora Empresarial de Occidente, S.A. (PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE); **ix)** Seradim, S.A. de C.V.; **x)** Servicio Integral de Recursos Lodso, S.A. de C.V.; **xi)** Sociedad Verificadora, S.A. de C.V.[1326] y **xii)** Almacenadora Mercader, S.A. (ALMER).[1327]

De las sociedades mencionadas únicamente participan en el MERCADO INVESTIGADO: CAMPOFINO, ALMER, MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V. Las primeras dos participan a través de la comercialización de maíz,[1328] además de que ALMER [redacted],[1329] mientras que MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V., participan a través de la producción, distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1330] Por lo que hace a GRUPO MINSA, esta es una sociedad tenedora de acciones cuyo objeto social contempla [redacted],[1331] por lo que participa indirectamente en el MERCADO INVESTIGADO a través de sus subsidiarias CAMPOFINO, MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V.

A continuación, se presentan las estructuras accionarias de las sociedades del GIE MINSA que participan en el MERCADO INVESTIGADO, en donde se puede observar que PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE es controladora de GRUPO MINSA, toda vez que tiene el [redacted] de participación accionaria en dicha sociedad y el [redacted] restante lo ostentan inversionistas terceros.

Tabla 61 Estructura accionaria de GRUPO MINSA y PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE.[1332]

GRUPO MINSA, S.A.B. DE C.V.	Capital	%	Valor Nominal
PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE, S.A.	[redacted]	[redacted]	[redacted]
INVERSIONISTAS TERCEROS			
Total	[redacted]	100.00%	

[1326] Folios 4676 y 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 7*"., contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*07*".
[1327] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*BMV Grupo Minsa, glosario de términos y definiciones.*" y "*BMV ALMER, estructura corporativa y consejo de administración.*".
[1328] Folios 4959 del EXPEDIENTE. Archivos electrónicos denominados "*Respuestas e información al requerimiento 7*" y "*Anexo 17. Adquisición de maíz por proveedor*".
[1329] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 17.1. Integracion de compras maiz (ejemplos)*", y folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*BMV ALMER, descripción del negocio.*"
[1330] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 7*"., contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*07*" y archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13.*", subcarpeta "*13*".
[1331] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 4.1 Reforma estatutos. Grupo Minsa*", contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*04*".
[1332] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 8*"., contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*08*".

PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE, S.A.	Capital	%	Valor Nominal
*			
Total	*	100.00%	

GRUPO MINSA, a su vez es controladora de Minsa, S.A. de C.V. y de MINSA COMERCIAL, toda vez que ostenta el * de participación accionaria respectivamente, tal como se observa a continuación:

Gráfica 82 Estructura accionaria de Minsa, S.A. de C.V. y de MINSA COMERCIAL. [1333]

*

CAMPOFINO, por otra parte, está conformado por GRUPO MINSA, quien ostenta el * su estructura accionaria y Minsa, S.A. de C.V., quien ostenta el * restante.[1334]

[1333] Folios 4881 y 4886 del EXPEDIENTE.
[1334] Folio 4879 del EXPEDIENTE.

ALMER está conformada por PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE que ostenta el 62.975% (sesenta y dos punto novecientos setenta y cinco por ciento) de su estructura accionaria, el resto lo ostentan Omar Raymundo Gómez Flores, Armando Gómez Flores, Alfonso Miguel Gómez Flores, Guillermo Gómez Flores y Claudia Gómez Flores con el 7.405% (siete punto cuatrocientos cinco por ciento) cada uno.[1335]

Adicionalmente, esta COMISIÓN observa que tanto GRUPO MINSA como ALMER tienen a varias personas físicas en común dentro de sus respectivos consejos de administración, que además entre ellas guardan una relación de parentesco, así como con algunos accionistas de ALMER. Respecto a los miembros en común de sus consejos de administración, ambos tienen a [redacted] como Presidente, a [redacted] como consejeros, a [redacted] como suplente de [redacted] en ALMER y como consejera en GRUPO MINSA, al igual que [redacted] quien es consejero de ALMER y suplente de [redacted] en GRUPO MINSA; y [redacted] a quien es suplemente tanto en ALMER como en GRUPO MINSA. Respecto a las relaciones de parentesco, se presenta la siguiente tabla proporcionada por GRUPO MINSA.[1336]

Tabla 62 Relaciones de parentesco entre accionistas y miembros de los consejos de administración de GRUPO MINSA y ALMER.[1337]

[redacted]

No pasa desapercibido para esta COMISIÓN que GRUPO MINSA manifestó que las personas físicas que detentan el control de PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE son [redacted], esta última a través del fideicomiso [redacted].[1338] Por lo tanto, las personas referidas, al ser accionistas de PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE

[1335] Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*BMV ALMER, administradores y accionistas.*"
[1336] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 5*", contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*5*", y folio 10300. Archivo electrónico denominado "*BMV ALMER, estructura corporativa y consejo de administración.*"
[1337] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 5*", contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*5*".
[1338] Folio 5479 del EXPEDIENTE.

detentan el control de GRUPO MINSA y consecuentemente de sus subsidiarias CAMPOFINO, MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V.[1339]

En este sentido, derivado de que las sociedades que conforman el GIE MINSA **i)** tienen accionistas y miembros de sus consejos de administración en común, **ii)** quienes además guardan lazos familiares y **iii)** que el control de PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE recae en [redacted], esta COMISIÓN considera que las empresas que conforman el GIE MINSA, que participan en el MERCADO INVESTIGADO, tienen intereses comerciales y financieros a fines, lo que las lleva a coordinar sus actividades dentro del MERCADO INVESTIGADO para lograr un objetivo común, como a continuación se expone. De información que obra en el EXPEDIENTE, se observa que CAMPOFINO y ALMER se encargan de adquirir maíz para después comercializarlo a distintos clientes entre los que se encuentran MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V.[1340] Adicionalmente ALMER [redacted].[1341]

Por su parte, MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V. realizan todo el proceso de industrialización del maíz para la producción DE HARINA DE MAÍZ, el cual consiste en adquirir el maíz, realizar el proceso de nixtamalización, envasar la harina obtenida en distintas presentaciones y finalmente ponerla a la venta del consumidor final bajo las marcas "*Minsa*", "*Campo Fino*" y "*Cosecha Especial desde 1949*". Para realizar esta actividad, MINSA COMERCIAL y Minsa, S.A. de C.V. cuentan con seis plantas de producción en México, de las cuales cinco están activas, además de que coordinan sus actividades entre sí, al establecer conjuntamente estrategias de distribución y comercialización de HARINA DE MAÍZ.[1342]

En conclusión, el GIE MINSA está integrado por sociedades de PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE que participan directa e indirectamente en el MERCADO INVESTIGADO, dichas sociedades tienen relaciones accionarías entre sí, comparten intereses afines y coordinan sus actividades con el fin de participar conjuntamente en el MERCADO INVESTIGADO. Además, se observó que el control accionario recae en PROMOTORA EMPRESARIAL DE OCCIDENTE, toda vez que es la sociedad controladora de GRUPO MINSA y consecuentemente de las demás subsidiarias.

----------[Espacio intencionalmente en blanco]

[1339] Folios 4877, 5481, 5483 y 5484 del EXPEDIENTE.
[1340] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*"., contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*13*", páginas cuarenta y seis y cuarenta y siete.
[1341] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 17.1. Integracion de compras maiz (ejemplos)*"
[1342] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Respuestas e información al requerimiento 13*"., contenido dentro de la carpeta "*Respuestas e información. IEBC-004-2022*", subcarpeta "*13*", página diecinueve.

7.5 Mercados Relevantes Geográficos

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	04	001	Campeche	Calkiní
MRG-01	04	002	Campeche	Campeche
MRG-01	04	003	Campeche	Carmen
MRG-01	04	004	Campeche	Champotón
MRG-01	04	005	Campeche	Hecelchakán
MRG-01	04	006	Campeche	Hopelchén
MRG-01	04	007	Campeche	Palizada
MRG-01	04	008	Campeche	Tenabo
MRG-01	04	009	Campeche	Escárcega
MRG-01	04	010	Campeche	Calakmul
MRG-01	04	011	Campeche	Candelaria
MRG-01	04	012	Campeche	Seybaplaya
MRG-01	04	013	Campeche	Dzitbalché
MRG-01	07	001	Chiapas	Acacoyagua
MRG-01	07	002	Chiapas	Acala
MRG-01	07	003	Chiapas	Acapetahua
MRG-01	07	004	Chiapas	Altamirano
MRG-01	07	005	Chiapas	Amatán
MRG-01	07	006	Chiapas	Amatenango de la Frontera
MRG-01	07	007	Chiapas	Amatenango del Valle
MRG-01	07	008	Chiapas	Ángel Albino Corzo

[1343] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.13** "***Descripción de MRG***" del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	07	009	Chiapas	Arriaga
MRG-01	07	012	Chiapas	Berriozábal
MRG-01	07	013	Chiapas	Bochil
MRG-01	07	014	Chiapas	El Bosque
MRG-01	07	015	Chiapas	Cacahoatán
MRG-01	07	016	Chiapas	Catazajá
MRG-01	07	017	Chiapas	Cintalapa de Figueroa
MRG-01	07	018	Chiapas	Coapilla
MRG-01	07	019	Chiapas	Comitán de Dominguez
MRG-01	07	020	Chiapas	La Concordia
MRG-01	07	021	Chiapas	Copainalá
MRG-01	07	022	Chiapas	Chalchihuitán
MRG-01	07	023	Chiapas	Chamula
MRG-01	07	024	Chiapas	Chanal
MRG-01	07	026	Chiapas	Chenalhó
MRG-01	07	027	Chiapas	Chiapa de Corzo
MRG-01	07	028	Chiapas	Chiapilla
MRG-01	07	029	Chiapas	Chicoasén
MRG-01	07	030	Chiapas	Chicomuselo
MRG-01	07	031	Chiapas	Chilón
MRG-01	07	032	Chiapas	Escuintla
MRG-01	07	034	Chiapas	Frontera Comalapa
MRG-01	07	035	Chiapas	Frontera Hidalgo
MRG-01	07	036	Chiapas	La Grandeza

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	07	037	Chiapas	Huehuetán
MRG-01	07	038	Chiapas	Huixtán
MRG-01	07	039	Chiapas	Huitiupán
MRG-01	07	040	Chiapas	Huixtla
MRG-01	07	041	Chiapas	La Independencia
MRG-01	07	042	Chiapas	Ixhuatán
MRG-01	07	043	Chiapas	Ixtacomitán
MRG-01	07	044	Chiapas	Ixtapa
MRG-01	07	045	Chiapas	Ixtapangajoya
MRG-01	07	046	Chiapas	Jiquipilas
MRG-01	07	047	Chiapas	Jitotol
MRG-01	07	048	Chiapas	Juárez
MRG-01	07	049	Chiapas	Larráinzar
MRG-01	07	050	Chiapas	La Libertad
MRG-01	07	051	Chiapas	Mapastepec
MRG-01	07	052	Chiapas	Las Margaritas
MRG-01	07	053	Chiapas	Mazapa de Madero
MRG-01	07	054	Chiapas	Mazatán
MRG-01	07	055	Chiapas	Metapa
MRG-01	07	056	Chiapas	Mitontic
MRG-01	07	057	Chiapas	Motozintla
MRG-01	07	058	Chiapas	Nicolás Ruíz
MRG-01	07	059	Chiapas	Ocosingo
MRG-01	07	060	Chiapas	Ocotepec

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	07	061	Chiapas	Ocozocoautla de Espinosa
MRG-01	07	062	Chiapas	Ostuacán
MRG-01	07	063	Chiapas	Osumacinta
MRG-01	07	064	Chiapas	Oxchuc
MRG-01	07	065	Chiapas	Palenque
MRG-01	07	066	Chiapas	Pantelhó
MRG-01	07	067	Chiapas	Pantepec
MRG-01	07	068	Chiapas	Pichucalco
MRG-01	07	069	Chiapas	Pijijiapan
MRG-01	07	070	Chiapas	El Porvenir
MRG-01	07	071	Chiapas	Villa Comaltitlán
MRG-01	07	072	Chiapas	Pueblo Nuevo Solistahuacán
MRG-01	07	073	Chiapas	Rayón
MRG-01	07	074	Chiapas	Reforma
MRG-01	07	075	Chiapas	Las Rosas
MRG-01	07	076	Chiapas	Sabanilla
MRG-01	07	077	Chiapas	Salto de Agua
MRG-01	07	078	Chiapas	San Cristóbal de las Casas
MRG-01	07	079	Chiapas	San Fernando
MRG-01	07	080	Chiapas	Siltepec
MRG-01	07	081	Chiapas	Simojovel
MRG-01	07	082	Chiapas	Sitalá
MRG-01	07	083	Chiapas	Socoltenango
MRG-01	07	084	Chiapas	Solosuchiapa

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	07	085	Chiapas	Soyaló
MRG-01	07	086	Chiapas	Suchiapa
MRG-01	07	087	Chiapas	Suchiate
MRG-01	07	089	Chiapas	Tapachula
MRG-01	07	091	Chiapas	Tapilula
MRG-01	07	092	Chiapas	Tecpatán
MRG-01	07	093	Chiapas	Tenejapa
MRG-01	07	094	Chiapas	Teopisca
MRG-01	07	096	Chiapas	Tila
MRG-01	07	097	Chiapas	Tonalá
MRG-01	07	098	Chiapas	Totolapa
MRG-01	07	099	Chiapas	La Trinitaria
MRG-01	07	101	Chiapas	Tuxtla Gutiérrez
MRG-01	07	102	Chiapas	Tuxtla Chico
MRG-01	07	103	Chiapas	Tuzantán
MRG-01	07	104	Chiapas	Tzimol
MRG-01	07	105	Chiapas	Unión Juárez
MRG-01	07	106	Chiapas	Venustiano Carranza
MRG-01	07	107	Chiapas	Villa Corzo
MRG-01	07	108	Chiapas	Villaflores
MRG-01	07	109	Chiapas	Yajalón
MRG-01	07	110	Chiapas	San Lucas
MRG-01	07	111	Chiapas	Zinacantán
MRG-01	07	112	Chiapas	San Juan Cancuc

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	07	114	Chiapas	Benemérito de las Américas
MRG-01	07	115	Chiapas	Maravilla Tenejapa
MRG-01	07	116	Chiapas	Marqués de Comillas
MRG-01	07	117	Chiapas	Montecristo de Guerrero
MRG-01	07	122	Chiapas	El Parral
MRG-01	07	123	Chiapas	Emiliano Zapata
MRG-01	07	124	Chiapas	Mezcalapa
MRG-01	20	002	Oaxaca	Acatlán de Pérez Figueroa
MRG-01	20	005	Oaxaca	Asunción Ixtaltepec
MRG-01	20	006	Oaxaca	Asunción Nochixtlán
MRG-01	20	007	Oaxaca	Asunción Ocotlán
MRG-01	20	009	Oaxaca	Ayotzintepec
MRG-01	20	010	Oaxaca	El Barrio de la Soledad
MRG-01	20	011	Oaxaca	Calihualá
MRG-01	20	012	Oaxaca	Candelaria Loxicha
MRG-01	20	013	Oaxaca	Ciénega de Zimatlán
MRG-01	20	014	Oaxaca	Ciudad Ixtepec
MRG-01	20	021	Oaxaca	Cosolapa
MRG-01	20	023	Oaxaca	Cuilápam de Guerrero
MRG-01	20	025	Oaxaca	Chahuites
MRG-01	20	026	Oaxaca	Chalcatongo de Hidalgo
MRG-01	20	028	Oaxaca	Heroica Ciudad de Ejutla de Crespo
MRG-01	20	029	Oaxaca	Eloxochitlán de Flores Magón
MRG-01	20	030	Oaxaca	El Espinal

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	031	Oaxaca	Tamazulápam del Espíritu Santo
MRG-01	20	033	Oaxaca	Guadalupe Etla
MRG-01	20	034	Oaxaca	Guadalupe de Ramírez
MRG-01	20	035	Oaxaca	Guelatao de Juárez
MRG-01	20	036	Oaxaca	Guevea de Humboldt
MRG-01	20	038	Oaxaca	Villa Hidalgo Yalálag
MRG-01	20	039	Oaxaca	Heroica Ciudad de Huajuapan de León
MRG-01	20	040	Oaxaca	Huautepec
MRG-01	20	041	Oaxaca	Huautla de Jiménez
MRG-01	20	042	Oaxaca	Ixtlán de Juárez
MRG-01	20	043	Oaxaca	Juchitán de Zaragoza
MRG-01	20	044	Oaxaca	Loma Bonita
MRG-01	20	045	Oaxaca	Magdalena Apasco
MRG-01	20	052	Oaxaca	Magdalena Tequisistlán
MRG-01	20	053	Oaxaca	Magdalena Tlacotepec
MRG-01	20	055	Oaxaca	Mariscala de Juárez
MRG-01	20	057	Oaxaca	Matías Romero Avendaño
MRG-01	20	059	Oaxaca	Miahuatlán de Porfirio Díaz
MRG-01	20	061	Oaxaca	Monjas
MRG-01	20	062	Oaxaca	Natividad
MRG-01	20	063	Oaxaca	Nazareno Etla
MRG-01	20	064	Oaxaca	Nejapa de Madero
MRG-01	20	066	Oaxaca	Santiago Niltepec
MRG-01	20	067	Oaxaca	Oaxaca de Juárez

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	068	Oaxaca	Ocotlán de Morelos
MRG-01	20	069	Oaxaca	La Pe
MRG-01	20	070	Oaxaca	Pinotepa de Don Luis
MRG-01	20	072	Oaxaca	San José del Progreso
MRG-01	20	073	Oaxaca	Putla Villa de Guerrero
MRG-01	20	075	Oaxaca	Reforma de Pineda
MRG-01	20	076	Oaxaca	La Reforma
MRG-01	20	077	Oaxaca	Reyes Etla
MRG-01	20	079	Oaxaca	Salina Cruz
MRG-01	20	081	Oaxaca	San Agustin Atenango
MRG-01	20	082	Oaxaca	San Agustin Chayuco
MRG-01	20	083	Oaxaca	San Agustín de las Juntas
MRG-01	20	087	Oaxaca	San Agustín Yatareni
MRG-01	20	090	Oaxaca	San Andrés Huaxpaltepec
MRG-01	20	091	Oaxaca	San Andrés Huayápam
MRG-01	20	097	Oaxaca	San Andrés Solaga
MRG-01	20	103	Oaxaca	San Antonino Castillo Velasco
MRG-01	20	107	Oaxaca	San Antonio de la Cal
MRG-01	20	109	Oaxaca	San Antonio Nanahuatipam
MRG-01	20	115	Oaxaca	San Bartolo Coyotepec
MRG-01	20	116	Oaxaca	San Bartolomé Ayautla
MRG-01	20	124	Oaxaca	Heroica Villa de San Blas Atempa
MRG-01	20	125	Oaxaca	San Carlos Yautepec
MRG-01	20	130	Oaxaca	San Dionisio del Mar

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	131	Oaxaca	San Dionisio Ocotepec
MRG-01	20	134	Oaxaca	San Felipe Jalapa de Díaz
MRG-01	20	135	Oaxaca	San Felipe Tejalápam
MRG-01	20	136	Oaxaca	San Felipe Usila
MRG-01	20	141	Oaxaca	San Francisco del Mar
MRG-01	20	143	Oaxaca	San Francisco Ixhuatán
MRG-01	20	145	Oaxaca	San Francisco Lachigoló
MRG-01	20	150	Oaxaca	San Francisco Telixtlahuaca
MRG-01	20	153	Oaxaca	San Gabriel Mixtepec
MRG-01	20	157	Oaxaca	San Jacinto Amilpas
MRG-01	20	163	Oaxaca	San Jerónimo Tecóatl
MRG-01	20	166	Oaxaca	San José Chiltepec
MRG-01	20	171	Oaxaca	San José Tenango
MRG-01	20	174	Oaxaca	Ánimas Trujano
MRG-01	20	177	Oaxaca	San Juan Bautista Cuicatlán
MRG-01	20	178	Oaxaca	San Juan Bautista Guelache
MRG-01	20	184	Oaxaca	San Juan Bautista Tuxtepec
MRG-01	20	187	Oaxaca	San Juan Coatzóspam
MRG-01	20	188	Oaxaca	San Juan Colorado
MRG-01	20	190	Oaxaca	San Juan Cotzocón
MRG-01	20	193	Oaxaca	San Juan del Estado
MRG-01	20	198	Oaxaca	San Juan Guichicovi
MRG-01	20	205	Oaxaca	San Juan Lalana
MRG-01	20	207	Oaxaca	San Juan Mazatlán

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	221	Oaxaca	San Juan Teposcolula
MRG-01	20	227	Oaxaca	San Lorenzo Cacaotepec
MRG-01	20	232	Oaxaca	San Lucas Ojitlán
MRG-01	20	241	Oaxaca	San Martín Lachilá
MRG-01	20	243	Oaxaca	San Martín Tilcajete
MRG-01	20	244	Oaxaca	San Martín Toxpalan
MRG-01	20	248	Oaxaca	San Mateo del Mar
MRG-01	20	249	Oaxaca	San Mateo Yoloxochitlán
MRG-01	20	257	Oaxaca	San Melchor Betaza
MRG-01	20	259	Oaxaca	San Miguel Ahuehuetitlán
MRG-01	20	265	Oaxaca	San Miguel Chimalapa
MRG-01	20	266	Oaxaca	San Miguel del Puerto
MRG-01	20	269	Oaxaca	San Miguel el Grande
MRG-01	20	278	Oaxaca	San Miguel Soyaltepec
MRG-01	20	285	Oaxaca	San Miguel Tlacamama
MRG-01	20	286	Oaxaca	San Miguel Tlacotepec
MRG-01	20	291	Oaxaca	San Pablo Coatlán
MRG-01	20	293	Oaxaca	San Pablo Etla
MRG-01	20	294	Oaxaca	San Pablo Huitzo
MRG-01	20	295	Oaxaca	San Pablo Huixtepec
MRG-01	20	298	Oaxaca	San Pablo Villa de Mitla
MRG-01	20	300	Oaxaca	San Pedro Amuzgos
MRG-01	20	302	Oaxaca	San Pedro Atoyac
MRG-01	20	305	Oaxaca	San Pedro Comitancillo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	307	Oaxaca	San Pedro Huamelula
MRG-01	20	308	Oaxaca	San Pedro Huilotepec
MRG-01	20	309	Oaxaca	San Pedro Ixcatlán
MRG-01	20	310	Oaxaca	San Pedro Ixtlahuaca
MRG-01	20	312	Oaxaca	San Pedro Jicayán
MRG-01	20	314	Oaxaca	San Pedro Juchatengo
MRG-01	20	315	Oaxaca	San Pedro Mártir
MRG-01	20	316	Oaxaca	San Pedro Mártir Quiechapa
MRG-01	20	318	Oaxaca	San Pedro Mixtepec
MRG-01	20	319	Oaxaca	San Pedro Mixtepec
MRG-01	20	324	Oaxaca	San Pedro Pochutla
MRG-01	20	325	Oaxaca	San Pedro Quiatoni
MRG-01	20	327	Oaxaca	San Pedro Tapanatepec
MRG-01	20	333	Oaxaca	San Pedro Totolápam
MRG-01	20	334	Oaxaca	Villa de Tututepec
MRG-01	20	337	Oaxaca	San Pedro y San Pablo Ayutla
MRG-01	20	338	Oaxaca	Villa de Etla
MRG-01	20	342	Oaxaca	San Raymundo Jalpan
MRG-01	20	343	Oaxaca	San Sebastián Abasolo
MRG-01	20	344	Oaxaca	San Sebastián Coatlán
MRG-01	20	345	Oaxaca	San Sebastián Ixcapa
MRG-01	20	348	Oaxaca	San Sebastián Tecomaxtlahuaca
MRG-01	20	350	Oaxaca	San Sebastián Tutla
MRG-01	20	356	Oaxaca	Santa Ana del Valle

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	358	Oaxaca	Santa Ana Tlapacoyan
MRG-01	20	363	Oaxaca	Santa Catarina Ixtepeji
MRG-01	20	364	Oaxaca	Santa Catarina Juquila
MRG-01	20	367	Oaxaca	Santa Catarina Mechoacán
MRG-01	20	368	Oaxaca	Santa Catarina Minas
MRG-01	20	369	Oaxaca	Santa Catarina Quiané
MRG-01	20	375	Oaxaca	Santa Cruz Amilpas
MRG-01	20	378	Oaxaca	Santa Cruz Mixtepec
MRG-01	20	385	Oaxaca	Santa Cruz Xoxocotlán
MRG-01	20	387	Oaxaca	Santa Gertrudis
MRG-01	20	390	Oaxaca	Santa Lucia del Camino
MRG-01	20	393	Oaxaca	Santa Lucía Ocotlán
MRG-01	20	396	Oaxaca	Santa María la Asunción
MRG-01	20	397	Oaxaca	Heroica Ciudad de Tlaxiaco
MRG-01	20	398	Oaxaca	Ayoquezco de Aldama
MRG-01	20	399	Oaxaca	Santa María Atzompa
MRG-01	20	401	Oaxaca	Santa Maria Colotepec
MRG-01	20	403	Oaxaca	Santa María Coyotepec
MRG-01	20	405	Oaxaca	Villa de Chilapa de Díaz
MRG-01	20	409	Oaxaca	Santa María del Tule
MRG-01	20	413	Oaxaca	Santa Maria Huatulco
MRG-01	20	414	Oaxaca	Santa María Huazolotitlán
MRG-01	20	417	Oaxaca	Santa Maria Jacatepec
MRG-01	20	418	Oaxaca	Santa María Jalapa del Marqués

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	421	Oaxaca	Santa María Mixtequilla
MRG-01	20	427	Oaxaca	Santa María Petapa
MRG-01	20	431	Oaxaca	Santa María Tecomavaca
MRG-01	20	436	Oaxaca	Santa María Texcatitlán
MRG-01	20	437	Oaxaca	Santa María Tlahuitoltepec
MRG-01	20	439	Oaxaca	Santa María Tonameca
MRG-01	20	440	Oaxaca	Santa María Totolapilla
MRG-01	20	441	Oaxaca	Santa María Xadani
MRG-01	20	444	Oaxaca	Santa María Yolotepec
MRG-01	20	452	Oaxaca	Santiago Apóstol
MRG-01	20	453	Oaxaca	Santiago Astata
MRG-01	20	455	Oaxaca	Santiago Ayuquililla
MRG-01	20	456	Oaxaca	Santiago Cacaloxtepec
MRG-01	20	460	Oaxaca	Santiago Choápam
MRG-01	20	467	Oaxaca	Santiago Jamiltepec
MRG-01	20	468	Oaxaca	Santiago Jocotepec
MRG-01	20	469	Oaxaca	Santiago Juxtlahuaca
MRG-01	20	472	Oaxaca	Santiago Laollaga
MRG-01	20	474	Oaxaca	Santiago Llano Grande
MRG-01	20	475	Oaxaca	Santiago Matatlán
MRG-01	20	482	Oaxaca	Santiago Pinotepa Nacional
MRG-01	20	483	Oaxaca	Santiago Suchilquitongo
MRG-01	20	484	Oaxaca	Santiago Tamazola
MRG-01	20	486	Oaxaca	Villa Tejúpam de la Unión

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	498	Oaxaca	Santiago Yaveo
MRG-01	20	500	Oaxaca	Santiago Yosondúa
MRG-01	20	505	Oaxaca	Santo Domingo Ingenio
MRG-01	20	508	Oaxaca	Santo Domingo Chihuitán
MRG-01	20	509	Oaxaca	Santo Domingo de Morelos
MRG-01	20	513	Oaxaca	Santo Domingo Petapa
MRG-01	20	515	Oaxaca	Santo Domingo Tehuantepec
MRG-01	20	519	Oaxaca	Santo Domingo Tomaltepec
MRG-01	20	525	Oaxaca	Santo Domingo Zanatepec
MRG-01	20	526	Oaxaca	Santos Reyes Nopala
MRG-01	20	528	Oaxaca	Santos Reyes Tepejillo
MRG-01	20	530	Oaxaca	Santo Tomás Jalieza
MRG-01	20	537	Oaxaca	Silacayoápam
MRG-01	20	539	Oaxaca	Soledad Etla
MRG-01	20	540	Oaxaca	Villa de Tamazulápam del Progreso
MRG-01	20	543	Oaxaca	Tataltepec de Valdés
MRG-01	20	545	Oaxaca	Teotitlán de Flores Magón
MRG-01	20	546	Oaxaca	Teotitlán del Valle
MRG-01	20	548	Oaxaca	Tepelmeme Villa de Morelos
MRG-01	20	549	Oaxaca	Heroica Villa Tezoatlán de Segura y Luna, Cuna de la Independencia de Oaxaca
MRG-01	20	550	Oaxaca	San Jerónimo Tlacochahuaya
MRG-01	20	551	Oaxaca	Tlacolula de Matamoros
MRG-01	20	553	Oaxaca	Tlalixtac de Cabrera

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	20	557	Oaxaca	Unión Hidalgo
MRG-01	20	559	Oaxaca	San Juan Bautista Valle Nacional
MRG-01	20	565	Oaxaca	Villa de Zaachila
MRG-01	20	570	Oaxaca	Zimatlán de Álvarez
MRG-01	21	010	Puebla	Ajalpan
MRG-01	21	013	Puebla	Altepexi
MRG-01	21	018	Puebla	Atexcal
MRG-01	21	035	Puebla	Coxcatlán
MRG-01	21	036	Puebla	Coyomeapan
MRG-01	21	055	Puebla	Chila
MRG-01	21	103	Puebla	Nicolás Bravo
MRG-01	21	120	Puebla	San Antonio Cañada
MRG-01	21	124	Puebla	San Gabriel Chilac
MRG-01	21	129	Puebla	San José Miahuatlán
MRG-01	21	135	Puebla	San Miguel Ixitlán
MRG-01	21	149	Puebla	Santiago Miahuatlán
MRG-01	21	156	Puebla	Tehuacán
MRG-01	21	195	Puebla	Vicente Guerrero
MRG-01	21	199	Puebla	Xiutetelco
MRG-01	21	209	Puebla	Zapotitlán
MRG-01	23	001	Quintana Roo	Cozumel
MRG-01	23	002	Quintana Roo	Felipe Carrillo Puerto
MRG-01	23	003	Quintana Roo	Isla Mujeres
MRG-01	23	004	Quintana Roo	Othón P. Blanco

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	23	005	Quintana Roo	Benito Juárez
MRG-01	23	006	Quintana Roo	José Maria Morelos
MRG-01	23	007	Quintana Roo	Lázaro Cárdenas
MRG-01	23	008	Quintana Roo	Solidaridad
MRG-01	23	009	Quintana Roo	Tulum
MRG-01	23	010	Quintana Roo	Bacalar
MRG-01	23	011	Quintana Roo	Puerto Morelos
MRG-01	27	001	Tabasco	Balancán
MRG-01	27	002	Tabasco	Cárdenas
MRG-01	27	003	Tabasco	Centla
MRG-01	27	004	Tabasco	Centro
MRG-01	27	005	Tabasco	Comalcalco
MRG-01	27	006	Tabasco	Cunduacán
MRG-01	27	007	Tabasco	Emiliano Zapata
MRG-01	27	008	Tabasco	Huimanguillo
MRG-01	27	009	Tabasco	Jalapa
MRG-01	27	010	Tabasco	Jalpa de Méndez
MRG-01	27	011	Tabasco	Jonuta
MRG-01	27	012	Tabasco	Macuspana
MRG-01	27	013	Tabasco	Nacajuca
MRG-01	27	014	Tabasco	Paraiso
MRG-01	27	015	Tabasco	Tacotalpa
MRG-01	27	016	Tabasco	Teapa
MRG-01	27	017	Tabasco	Tenosique

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	001	Veracruz	Acajete
MRG-01	30	002	Veracruz	Acatlán
MRG-01	30	003	Veracruz	Acayucan
MRG-01	30	004	Veracruz	Actopan
MRG-01	30	005	Veracruz	Acula
MRG-01	30	007	Veracruz	Camarón de Tejeda
MRG-01	30	008	Veracruz	Alpatláhuac
MRG-01	30	009	Veracruz	Alto Lucero de Gutiérrez Barrios
MRG-01	30	010	Veracruz	Altotonga
MRG-01	30	011	Veracruz	Alvarado
MRG-01	30	012	Veracruz	Amatitlán
MRG-01	30	014	Veracruz	Amatlán de los Reyes
MRG-01	30	015	Veracruz	Angel R. Cabada
MRG-01	30	016	Veracruz	La Antigua
MRG-01	30	017	Veracruz	Apazapan
MRG-01	30	018	Veracruz	Aquila
MRG-01	30	019	Veracruz	Astacinga
MRG-01	30	021	Veracruz	Atoyac
MRG-01	30	022	Veracruz	Atzacan
MRG-01	30	023	Veracruz	Atzalan
MRG-01	30	024	Veracruz	Tlaltetela
MRG-01	30	025	Veracruz	Ayahualulco
MRG-01	30	026	Veracruz	Banderilla
MRG-01	30	028	Veracruz	Boca del Rio

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	029	Veracruz	Calcahualco
MRG-01	30	030	Veracruz	Camerino Z. Mendoza
MRG-01	30	031	Veracruz	Carrillo Puerto
MRG-01	30	032	Veracruz	Catemaco
MRG-01	30	036	Veracruz	Coacoatzintla
MRG-01	30	038	Veracruz	Coatepec
MRG-01	30	039	Veracruz	Coatzacoalcos
MRG-01	30	041	Veracruz	Coetzala
MRG-01	30	042	Veracruz	Colipa
MRG-01	30	043	Veracruz	Comapa
MRG-01	30	044	Veracruz	Córdoba
MRG-01	30	045	Veracruz	Cosamaloapan de Carpio
MRG-01	30	046	Veracruz	Cosautlán de Carvajal
MRG-01	30	047	Veracruz	Coscomatepec
MRG-01	30	048	Veracruz	Cosoleacaque
MRG-01	30	049	Veracruz	Cotaxtla
MRG-01	30	052	Veracruz	Cuichapa
MRG-01	30	053	Veracruz	Cuitláhuac
MRG-01	30	054	Veracruz	Chacaltianguis
MRG-01	30	057	Veracruz	Chiconquiaco
MRG-01	30	059	Veracruz	Chinameca
MRG-01	30	061	Veracruz	Las Choapas
MRG-01	30	062	Veracruz	Chocamán
MRG-01	30	065	Veracruz	Emiliano Zapata

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	068	Veracruz	Fortín
MRG-01	30	070	Veracruz	Hidalgotitlán
MRG-01	30	071	Veracruz	Huatusco
MRG-01	30	073	Veracruz	Hueyapan de Ocampo
MRG-01	30	074	Veracruz	Huiloapan de Cuauhtémoc
MRG-01	30	075	Veracruz	Ignacio de la Llave
MRG-01	30	077	Veracruz	Isla
MRG-01	30	080	Veracruz	Ixhuatlán del Café
MRG-01	30	081	Veracruz	Ixhuatlancillo
MRG-01	30	082	Veracruz	Ixhuatlán del Sureste
MRG-01	30	084	Veracruz	Ixmatlahuacan
MRG-01	30	085	Veracruz	Ixtaczoquitlán
MRG-01	30	087	Veracruz	Xalapa
MRG-01	30	088	Veracruz	Jalcomulco
MRG-01	30	089	Veracruz	Jáltipan
MRG-01	30	090	Veracruz	Jamapa
MRG-01	30	091	Veracruz	Jesús Carranza
MRG-01	30	092	Veracruz	Xico
MRG-01	30	093	Veracruz	Jilotepec
MRG-01	30	094	Veracruz	Juan Rodríguez Clara
MRG-01	30	095	Veracruz	Juchique de Ferrer
MRG-01	30	097	Veracruz	Lerdo de Tejada
MRG-01	30	098	Veracruz	Magdalena
MRG-01	30	099	Veracruz	Maltrata

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	100	Veracruz	Manlio Fabio Altamirano
MRG-01	30	101	Veracruz	Mariano Escobedo
MRG-01	30	102	Veracruz	Martínez de la Torre
MRG-01	30	104	Veracruz	Mecayapan
MRG-01	30	105	Veracruz	Medellín de Bravo
MRG-01	30	106	Veracruz	Miahuatlán
MRG-01	30	108	Veracruz	Minatitlán
MRG-01	30	109	Veracruz	Misantla
MRG-01	30	111	Veracruz	Moloacán
MRG-01	30	112	Veracruz	Naolinco
MRG-01	30	113	Veracruz	Naranjal
MRG-01	30	114	Veracruz	Nautla
MRG-01	30	115	Veracruz	Nogales
MRG-01	30	116	Veracruz	Oluta
MRG-01	30	117	Veracruz	Omealca
MRG-01	30	118	Veracruz	Orizaba
MRG-01	30	119	Veracruz	Otatitlán
MRG-01	30	120	Veracruz	Oteapan
MRG-01	30	122	Veracruz	Pajapan
MRG-01	30	125	Veracruz	Paso del Macho
MRG-01	30	126	Veracruz	Paso de Ovejas
MRG-01	30	128	Veracruz	Perote
MRG-01	30	130	Veracruz	Playa Vicente
MRG-01	30	132	Veracruz	Las Vigas de Ramírez

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	134	Veracruz	Puente Nacional
MRG-01	30	135	Veracruz	Rafael Delgado
MRG-01	30	136	Veracruz	Rafael Lucio
MRG-01	30	138	Veracruz	Río Blanco
MRG-01	30	139	Veracruz	Saltabarranca
MRG-01	30	140	Veracruz	San Andrés Tenejapan
MRG-01	30	141	Veracruz	San Andrés Tuxtla
MRG-01	30	142	Veracruz	San Juan Evangelista
MRG-01	30	143	Veracruz	Santiago Tuxtla
MRG-01	30	144	Veracruz	Sayula de Alemán
MRG-01	30	145	Veracruz	Soconusco
MRG-01	30	146	Veracruz	Sochiapa
MRG-01	30	148	Veracruz	Soledad de Doblado
MRG-01	30	149	Veracruz	Soteapan
MRG-01	30	158	Veracruz	Tecolutla
MRG-01	30	162	Veracruz	Tenampa
MRG-01	30	163	Veracruz	Tenochtitlán
MRG-01	30	164	Veracruz	Teocelo
MRG-01	30	165	Veracruz	Tepatlaxco
MRG-01	30	166	Veracruz	Tepetlán
MRG-01	30	169	Veracruz	José Azueta
MRG-01	30	172	Veracruz	Texistepec
MRG-01	30	173	Veracruz	Tezonapa
MRG-01	30	174	Veracruz	Tierra Blanca

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	176	Veracruz	Tlacojalpan
MRG-01	30	177	Veracruz	Tlacolulan
MRG-01	30	178	Veracruz	Tlacotalpan
MRG-01	30	179	Veracruz	Tlacotepec de Mejia
MRG-01	30	181	Veracruz	Tlalixcoyan
MRG-01	30	182	Veracruz	Tlalnelhuayocan
MRG-01	30	183	Veracruz	Tlapacoyan
MRG-01	30	185	Veracruz	Tlilapan
MRG-01	30	186	Veracruz	Tomatlán
MRG-01	30	187	Veracruz	Tonayán
MRG-01	30	188	Veracruz	Totutla
MRG-01	30	190	Veracruz	Tuxtilla
MRG-01	30	191	Veracruz	Ursulo Galván
MRG-01	30	192	Veracruz	Vega de Alatorre
MRG-01	30	193	Veracruz	Veracruz
MRG-01	30	194	Veracruz	Villa Aldama
MRG-01	30	196	Veracruz	Yanga
MRG-01	30	197	Veracruz	Yecuatla
MRG-01	30	199	Veracruz	Zaragoza
MRG-01	30	200	Veracruz	Zentla
MRG-01	30	201	Veracruz	Zongolica
MRG-01	30	204	Veracruz	Agua Dulce
MRG-01	30	206	Veracruz	Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río
MRG-01	30	207	Veracruz	Tres Valles

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	30	208	Veracruz	Carlos A. Carrillo
MRG-01	30	209	Veracruz	Tatahuicapan de Juárez
MRG-01	30	210	Veracruz	Uxpanapa
MRG-01	30	211	Veracruz	San Rafael
MRG-01	30	212	Veracruz	Santiago Sochiapan
MRG-01	31	001	Yucatán	Abalá
MRG-01	31	002	Yucatán	Acanceh
MRG-01	31	003	Yucatán	Akil
MRG-01	31	004	Yucatán	Baca
MRG-01	31	005	Yucatán	Bokobá
MRG-01	31	006	Yucatán	Buctzotz
MRG-01	31	007	Yucatán	Cacalchén
MRG-01	31	008	Yucatán	Calotmul
MRG-01	31	009	Yucatán	Cansahcab
MRG-01	31	010	Yucatán	Cantamayec
MRG-01	31	011	Yucatán	Celestún
MRG-01	31	012	Yucatán	Cenotillo
MRG-01	31	013	Yucatán	Conkal
MRG-01	31	014	Yucatán	Cuncunul
MRG-01	31	015	Yucatán	Cuzamá
MRG-01	31	016	Yucatán	Chacsinkin
MRG-01	31	018	Yucatán	Chapab
MRG-01	31	019	Yucatán	Chemax
MRG-01	31	020	Yucatán	Chicxulub Pueblo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	31	021	Yucatán	Chichimilá
MRG-01	31	022	Yucatán	Chikindzonot
MRG-01	31	023	Yucatán	Chocholá
MRG-01	31	024	Yucatán	Chumayel
MRG-01	31	025	Yucatán	Dzan
MRG-01	31	026	Yucatán	Dzemul
MRG-01	31	027	Yucatán	Dzidzantún
MRG-01	31	028	Yucatán	Dzilam de Bravo
MRG-01	31	029	Yucatán	Dzilam González
MRG-01	31	030	Yucatán	Dzitás
MRG-01	31	031	Yucatán	Dzoncauich
MRG-01	31	032	Yucatán	Espita
MRG-01	31	033	Yucatán	Halachó
MRG-01	31	034	Yucatán	Hocabá
MRG-01	31	035	Yucatán	Hoctún
MRG-01	31	036	Yucatán	Homún
MRG-01	31	037	Yucatán	Huhí
MRG-01	31	038	Yucatán	Hunucmá
MRG-01	31	039	Yucatán	Ixil
MRG-01	31	040	Yucatán	Izamal
MRG-01	31	041	Yucatán	Kanasín
MRG-01	31	042	Yucatán	Kantunil
MRG-01	31	043	Yucatán	Kaua
MRG-01	31	044	Yucatán	Kinchil

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	31	045	Yucatán	Kopomá
MRG-01	31	046	Yucatán	Mama
MRG-01	31	047	Yucatán	Maní
MRG-01	31	048	Yucatán	Maxcanú
MRG-01	31	049	Yucatán	Mayapán
MRG-01	31	050	Yucatán	Mérida
MRG-01	31	051	Yucatán	Mocochá
MRG-01	31	052	Yucatán	Motul
MRG-01	31	053	Yucatán	Muna
MRG-01	31	054	Yucatán	Muxupip
MRG-01	31	055	Yucatán	Opichén
MRG-01	31	056	Yucatán	Oxkutzcab
MRG-01	31	057	Yucatán	Panabá
MRG-01	31	058	Yucatán	Peto
MRG-01	31	059	Yucatán	Progreso
MRG-01	31	060	Yucatán	Quintana Roo
MRG-01	31	061	Yucatán	Río Lagartos
MRG-01	31	062	Yucatán	Sacalum
MRG-01	31	063	Yucatán	Samahil
MRG-01	31	064	Yucatán	Sanahcat
MRG-01	31	065	Yucatán	San Felipe
MRG-01	31	066	Yucatán	Santa Elena
MRG-01	31	067	Yucatán	Seyé
MRG-01	31	068	Yucatán	Sinanché

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	31	069	Yucatán	Sotuta
MRG-01	31	070	Yucatán	Sucilá
MRG-01	31	071	Yucatán	Sudzal
MRG-01	31	072	Yucatán	Suma
MRG-01	31	073	Yucatán	Tahdziú
MRG-01	31	074	Yucatán	Tahmek
MRG-01	31	075	Yucatán	Teabo
MRG-01	31	076	Yucatán	Tecoh
MRG-01	31	077	Yucatán	Tekal de Venegas
MRG-01	31	078	Yucatán	Tekantó
MRG-01	31	079	Yucatán	Tekax
MRG-01	31	080	Yucatán	Tekit
MRG-01	31	081	Yucatán	Tekom
MRG-01	31	082	Yucatán	Telchac Pueblo
MRG-01	31	083	Yucatán	Telchac Puerto
MRG-01	31	084	Yucatán	Temax
MRG-01	31	085	Yucatán	Temozón
MRG-01	31	086	Yucatán	Tepakán
MRG-01	31	087	Yucatán	Tetiz
MRG-01	31	088	Yucatán	Teya
MRG-01	31	089	Yucatán	Ticul
MRG-01	31	090	Yucatán	Timucuy
MRG-01	31	091	Yucatán	Tinum
MRG-01	31	092	Yucatán	Tixcacalcupul

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-01	31	093	Yucatán	Tixkokob
MRG-01	31	095	Yucatán	Tixpéhual
MRG-01	31	096	Yucatán	Tizimín
MRG-01	31	097	Yucatán	Tunkás
MRG-01	31	098	Yucatán	Tzucacab
MRG-01	31	099	Yucatán	Uayma
MRG-01	31	100	Yucatán	Ucú
MRG-01	31	101	Yucatán	Umán
MRG-01	31	102	Yucatán	Valladolid
MRG-01	31	103	Yucatán	Xocchel
MRG-01	31	104	Yucatán	Yaxcabá
MRG-01	31	105	Yucatán	Yaxkukul
MRG-01	31	106	Yucatán	Yobaín
MRG-02	09	002	Ciudad de México	Azcapotzalco
MRG-02	09	003	Ciudad de México	Coyoacán
MRG-02	09	004	Ciudad de México	Cuajimalpa de Morelos
MRG-02	09	005	Ciudad de México	Gustavo A. Madero
MRG-02	09	006	Ciudad de México	Iztacalco
MRG-02	09	007	Ciudad de México	Iztapalapa
MRG-02	09	008	Ciudad de México	La Magdalena Contreras
MRG-02	09	009	Ciudad de México	Milpa Alta
MRG-02	09	010	Ciudad de México	Álvaro Obregón
MRG-02	09	011	Ciudad de México	Tláhuac
MRG-02	09	012	Ciudad de México	Tlalpan

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	09	013	Ciudad de México	Xochimilco
MRG-02	09	014	Ciudad de México	Benito Juárez
MRG-02	09	015	Ciudad de México	Cuauhtémoc
MRG-02	09	016	Ciudad de México	Miguel Hidalgo
MRG-02	09	017	Ciudad de México	Venustiano Carranza
MRG-02	12	001	Guerrero	Acapulco de Juárez
MRG-02	12	004	Guerrero	Alcozauca de Guerrero
MRG-02	12	007	Guerrero	Arcelia
MRG-02	12	010	Guerrero	Atlixtac
MRG-02	12	011	Guerrero	Atoyac de Álvarez
MRG-02	12	012	Guerrero	Ayutla de los Libres
MRG-02	12	013	Guerrero	Azoyú
MRG-02	12	014	Guerrero	Benito Juárez
MRG-02	12	015	Guerrero	Buenavista de Cuéllar
MRG-02	12	017	Guerrero	Cocula
MRG-02	12	018	Guerrero	Copala
MRG-02	12	019	Guerrero	Copalillo
MRG-02	12	021	Guerrero	Coyuca de Benítez
MRG-02	12	022	Guerrero	Coyuca de Catalán
MRG-02	12	023	Guerrero	Cuajinicuilapa
MRG-02	12	025	Guerrero	Cuautepec
MRG-02	12	027	Guerrero	Cutzamala de Pinzón
MRG-02	12	028	Guerrero	Chilapa de Álvarez
MRG-02	12	029	Guerrero	Chilpancingo de los Bravo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	12	030	Guerrero	Florencio Villarreal
MRG-02	12	032	Guerrero	General Heliodoro Castillo
MRG-02	12	034	Guerrero	Huitzuco de los Figueroa
MRG-02	12	035	Guerrero	Iguala de la Independencia
MRG-02	12	036	Guerrero	Igualapa
MRG-02	12	039	Guerrero	Juan R. Escudero
MRG-02	12	040	Guerrero	Leonardo Bravo
MRG-02	12	041	Guerrero	Malinaltepec
MRG-02	12	042	Guerrero	Mártir de Cuilapan
MRG-02	12	044	Guerrero	Mochitlán
MRG-02	12	046	Guerrero	Ometepec
MRG-02	12	050	Guerrero	Pungarabato
MRG-02	12	051	Guerrero	Quechultenango
MRG-02	12	052	Guerrero	San Luis Acatlán
MRG-02	12	053	Guerrero	San Marcos
MRG-02	12	055	Guerrero	Taxco de Alarcón
MRG-02	12	056	Guerrero	Tecoanapa
MRG-02	12	057	Guerrero	Técpan de Galeana
MRG-02	12	058	Guerrero	Teloloapan
MRG-02	12	059	Guerrero	Tepecoacuilco de Trujano
MRG-02	12	060	Guerrero	Tetipac
MRG-02	12	061	Guerrero	Tixtla de Guerrero
MRG-02	12	062	Guerrero	Tlacoachistlahuaca
MRG-02	12	066	Guerrero	Tlapa de Comonfort

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	12	071	Guerrero	Xochistlahuaca
MRG-02	12	072	Guerrero	Zapotitlán Tablas
MRG-02	12	075	Guerrero	Eduardo Neri
MRG-02	12	077	Guerrero	Marquelia
MRG-02	12	080	Guerrero	Juchitán
MRG-02	12	082	Guerrero	Las Vigas
MRG-02	12	085	Guerrero	San Nicolás
MRG-02	13	001	Hidalgo	Acatlán
MRG-02	13	002	Hidalgo	Acaxochitlán
MRG-02	13	003	Hidalgo	Actopan
MRG-02	13	004	Hidalgo	Agua Blanca de Iturbide
MRG-02	13	005	Hidalgo	Ajacuba
MRG-02	13	006	Hidalgo	Alfajayucan
MRG-02	13	008	Hidalgo	Apan
MRG-02	13	009	Hidalgo	El Arenal
MRG-02	13	010	Hidalgo	Atitalaquia
MRG-02	13	012	Hidalgo	Atotonilco el Grande
MRG-02	13	013	Hidalgo	Atotonilco de Tula
MRG-02	13	016	Hidalgo	Cuautepec de Hinojosa
MRG-02	13	017	Hidalgo	Chapantongo
MRG-02	13	019	Hidalgo	Chilcuautla
MRG-02	13	021	Hidalgo	Emiliano Zapata
MRG-02	13	022	Hidalgo	Epazoyucan
MRG-02	13	023	Hidalgo	Francisco I. Madero

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	13	024	Hidalgo	Huasca de Ocampo
MRG-02	13	027	Hidalgo	Huehuetla
MRG-02	13	029	Hidalgo	Huichapan
MRG-02	13	030	Hidalgo	Ixmiquilpan
MRG-02	13	031	Hidalgo	Jacala de Ledezma
MRG-02	13	034	Hidalgo	Lolotla
MRG-02	13	035	Hidalgo	Metepec
MRG-02	13	036	Hidalgo	San Agustin Metzquititlán
MRG-02	13	037	Hidalgo	Metztitlán
MRG-02	13	038	Hidalgo	Mineral del Chico
MRG-02	13	039	Hidalgo	Mineral del Monte
MRG-02	13	040	Hidalgo	La Misión
MRG-02	13	041	Hidalgo	Mixquiahuala de Juárez
MRG-02	13	042	Hidalgo	Molango de Escamilla
MRG-02	13	044	Hidalgo	Nopala de Villagrán
MRG-02	13	045	Hidalgo	Omitlán de Juárez
MRG-02	13	048	Hidalgo	Pachuca de Soto
MRG-02	13	050	Hidalgo	Progreso de Obregón
MRG-02	13	051	Hidalgo	Mineral de la Reforma
MRG-02	13	052	Hidalgo	San Agustin Tlaxiaca
MRG-02	13	054	Hidalgo	San Salvador
MRG-02	13	056	Hidalgo	Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero
MRG-02	13	057	Hidalgo	Singuilucan
MRG-02	13	058	Hidalgo	Tasquillo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	13	059	Hidalgo	Tecozautla
MRG-02	13	060	Hidalgo	Tenango de Doria
MRG-02	13	061	Hidalgo	Tepeapulco
MRG-02	13	063	Hidalgo	Tepeji del Río de Ocampo
MRG-02	13	064	Hidalgo	Tepetitlán
MRG-02	13	065	Hidalgo	Tetepango
MRG-02	13	066	Hidalgo	Villa de Tezontepec
MRG-02	13	067	Hidalgo	Tezontepec de Aldama
MRG-02	13	069	Hidalgo	Tizayuca
MRG-02	13	070	Hidalgo	Tlahuelilpan
MRG-02	13	072	Hidalgo	Tlanalapa
MRG-02	13	074	Hidalgo	Tlaxcoapan
MRG-02	13	075	Hidalgo	Tolcayuca
MRG-02	13	076	Hidalgo	Tula de Allende
MRG-02	13	077	Hidalgo	Tulancingo de Bravo
MRG-02	13	079	Hidalgo	Xochicoatlán
MRG-02	13	081	Hidalgo	Zacualtipán de Ángeles
MRG-02	13	082	Hidalgo	Zapotlán de Juárez
MRG-02	13	083	Hidalgo	Zempoala
MRG-02	13	084	Hidalgo	Zimapán
MRG-02	15	001	México	Acambay de Ruíz Castañeda
MRG-02	15	002	México	Acolman
MRG-02	15	003	México	Aculco
MRG-02	15	005	México	Almoloya de Juárez

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	15	006	México	Almoloya del Río
MRG-02	15	007	México	Amanalco
MRG-02	15	009	México	Amecameca
MRG-02	15	010	México	Apaxco
MRG-02	15	011	México	Atenco
MRG-02	15	012	México	Atizapán
MRG-02	15	013	México	Atizapán de Zaragoza
MRG-02	15	014	México	Atlacomulco
MRG-02	15	015	México	Atlautla
MRG-02	15	016	México	Axapusco
MRG-02	15	017	México	Ayapango
MRG-02	15	018	México	Calimaya
MRG-02	15	019	México	Capulhuac
MRG-02	15	020	México	Coacalco de Berriozábal
MRG-02	15	021	México	Coatepec Harinas
MRG-02	15	022	México	Cocotitlán
MRG-02	15	023	México	Coyotepec
MRG-02	15	024	México	Cuautitlán
MRG-02	15	025	México	Chalco
MRG-02	15	026	México	Chapa de Mota
MRG-02	15	027	México	Chapultepec
MRG-02	15	028	México	Chiautla
MRG-02	15	029	México	Chicoloapan
MRG-02	15	030	México	Chiconcuac

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	15	031	México	Chimalhuacán
MRG-02	15	032	México	Donato Guerra
MRG-02	15	033	México	Ecatepec de Morelos
MRG-02	15	034	México	Ecatzingo
MRG-02	15	035	México	Huehuetoca
MRG-02	15	036	México	Hueypoxtla
MRG-02	15	037	México	Huixquilucan
MRG-02	15	038	México	Isidro Fabela
MRG-02	15	039	México	Ixtapaluca
MRG-02	15	040	México	Ixtapan de la Sal
MRG-02	15	041	México	Ixtapan del Oro
MRG-02	15	042	México	Ixtlahuaca
MRG-02	15	043	México	Xalatlaco
MRG-02	15	044	México	Jaltenco
MRG-02	15	045	México	Jilotepec
MRG-02	15	046	México	Jilotzingo
MRG-02	15	047	México	Jiquipilco
MRG-02	15	048	México	Jocotitlán
MRG-02	15	049	México	Joquicingo
MRG-02	15	050	México	Juchitepec
MRG-02	15	051	México	Lerma
MRG-02	15	052	México	Malinalco
MRG-02	15	053	México	Melchor Ocampo
MRG-02	15	054	México	Metepec

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	15	055	México	Mexicaltzingo
MRG-02	15	056	México	Morelos
MRG-02	15	057	México	Naucalpan de Juárez
MRG-02	15	058	México	Nezahualcóyotl
MRG-02	15	059	México	Nextlalpan
MRG-02	15	060	México	Nicolás Romero
MRG-02	15	061	México	Nopaltepec
MRG-02	15	062	México	Ocoyoacac
MRG-02	15	063	México	Ocuilan
MRG-02	15	064	México	El Oro
MRG-02	15	065	México	Otumba
MRG-02	15	067	México	Otzolotepec
MRG-02	15	068	México	Ozumba
MRG-02	15	069	México	Papalotla
MRG-02	15	070	México	La Paz
MRG-02	15	071	México	Polotitlán
MRG-02	15	072	México	Rayón
MRG-02	15	073	México	San Antonio la Isla
MRG-02	15	074	México	San Felipe del Progreso
MRG-02	15	075	México	San Martín de las Pirámides
MRG-02	15	076	México	San Mateo Atenco
MRG-02	15	079	México	Soyaniquilpan de Juárez
MRG-02	15	081	México	Tecámac
MRG-02	15	082	México	Tejupilco

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	15	083	México	Temamatla
MRG-02	15	084	México	Temascalapa
MRG-02	15	085	México	Temascalcingo
MRG-02	15	086	México	Temascaltepec
MRG-02	15	087	México	Temoaya
MRG-02	15	088	México	Tenancingo
MRG-02	15	089	México	Tenango del Aire
MRG-02	15	090	México	Tenango del Valle
MRG-02	15	091	México	Teoloyucan
MRG-02	15	092	México	Teotihuacán
MRG-02	15	093	México	Tepetlaoxtoc
MRG-02	15	094	México	Tepetlixpa
MRG-02	15	095	México	Tepotzotlán
MRG-02	15	096	México	Tequixquiac
MRG-02	15	097	México	Texcaltitlán
MRG-02	15	098	México	Texcalyacac
MRG-02	15	099	México	Texcoco
MRG-02	15	100	México	Tezoyuca
MRG-02	15	101	México	Tianguistenco
MRG-02	15	102	México	Timilpan
MRG-02	15	103	México	Tlalmanalco
MRG-02	15	104	México	Tlalnepantla de Baz
MRG-02	15	105	México	Tlatlaya
MRG-02	15	106	México	Toluca

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	15	107	México	Tonatico
MRG-02	15	108	México	Tultepec
MRG-02	15	109	México	Tultitlán
MRG-02	15	110	México	Valle de Bravo
MRG-02	15	111	México	Villa de Allende
MRG-02	15	112	México	Villa del Carbón
MRG-02	15	113	México	Villa Guerrero
MRG-02	15	114	México	Villa Victoria
MRG-02	15	115	México	Xonacatlán
MRG-02	15	117	México	Zacualpan
MRG-02	15	118	México	Zinacantepec
MRG-02	15	119	México	Zumpahuacán
MRG-02	15	120	México	Zumpango
MRG-02	15	121	México	Cuautitlán Izcalli
MRG-02	15	122	México	Valle de Chalco Solidaridad
MRG-02	15	124	México	San José del Rincón
MRG-02	15	125	México	Tonanitla
MRG-02	16	017	Michoacán	Contepec
MRG-02	16	022	Michoacán	Charo
MRG-02	16	077	Michoacán	San Lucas
MRG-02	16	081	Michoacán	Susupuato
MRG-02	17	001	Morelos	Amacuzac
MRG-02	17	002	Morelos	Atlatlahucan
MRG-02	17	003	Morelos	Axochiapan

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	17	004	Morelos	Ayala
MRG-02	17	005	Morelos	Coatlán del Rio
MRG-02	17	006	Morelos	Cuautla
MRG-02	17	007	Morelos	Cuernavaca
MRG-02	17	008	Morelos	Emiliano Zapata
MRG-02	17	009	Morelos	Huitzilac
MRG-02	17	010	Morelos	Jantetelco
MRG-02	17	011	Morelos	Jiutepec
MRG-02	17	012	Morelos	Jojutla
MRG-02	17	013	Morelos	Jonacatepec de Leandro Valle
MRG-02	17	014	Morelos	Mazatepec
MRG-02	17	015	Morelos	Miacatlán
MRG-02	17	016	Morelos	Ocuituco
MRG-02	17	017	Morelos	Puente de Ixtla
MRG-02	17	018	Morelos	Temixco
MRG-02	17	019	Morelos	Tepalcingo
MRG-02	17	020	Morelos	Tepoztlán
MRG-02	17	021	Morelos	Tetecala
MRG-02	17	022	Morelos	Tetela del Volcán
MRG-02	17	024	Morelos	Tlaltizapán de Zapata
MRG-02	17	025	Morelos	Tlaquiltenango
MRG-02	17	028	Morelos	Xochitepec
MRG-02	17	029	Morelos	Yautepec
MRG-02	17	030	Morelos	Yecapixtla

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	17	031	Morelos	Zacatepec
MRG-02	17	032	Morelos	Zacualpan de Amilpas
MRG-02	17	033	Morelos	Temoac
MRG-02	17	034	Morelos	Coatetelco
MRG-02	17	035	Morelos	Xoxocotla
MRG-02	17	036	Morelos	Hueyapan
MRG-02	20	056	Oaxaca	Mártires de Tacubaya
MRG-02	20	165	Oaxaca	San José Ayuquila
MRG-02	20	168	Oaxaca	San José Estancia Grande
MRG-02	20	180	Oaxaca	San Juan Bautista Lo de Soto
MRG-02	20	185	Oaxaca	San Juan Cacahuatepec
MRG-02	20	447	Oaxaca	Santa María Zacatepec
MRG-02	20	459	Oaxaca	Villa de Santiago Chazumba
MRG-02	20	485	Oaxaca	Santiago Tapextla
MRG-02	20	507	Oaxaca	Santo Domingo Armenta
MRG-02	21	001	Puebla	Acajete
MRG-02	21	002	Puebla	Acateno
MRG-02	21	003	Puebla	Acatlán
MRG-02	21	004	Puebla	Acatzingo
MRG-02	21	005	Puebla	Acteopan
MRG-02	21	006	Puebla	Ahuacatlán
MRG-02	21	008	Puebla	Ahuazotepec
MRG-02	21	009	Puebla	Ahuehuetitla
MRG-02	21	015	Puebla	Amozoc

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	016	Puebla	Aquixtla
MRG-02	21	017	Puebla	Atempan
MRG-02	21	019	Puebla	Atlixco
MRG-02	21	020	Puebla	Atoyatempan
MRG-02	21	023	Puebla	Atzitzintla
MRG-02	21	025	Puebla	Ayotoxco de Guerrero
MRG-02	21	026	Puebla	Calpan
MRG-02	21	033	Puebla	Cohuecan
MRG-02	21	034	Puebla	Coronango
MRG-02	21	038	Puebla	Cuapiaxtla de Madero
MRG-02	21	039	Puebla	Cuautempan
MRG-02	21	041	Puebla	Cuautlancingo
MRG-02	21	043	Puebla	Cuetzalan del Progreso
MRG-02	21	044	Puebla	Cuyoaco
MRG-02	21	045	Puebla	Chalchicomula de Sesma
MRG-02	21	046	Puebla	Chapulco
MRG-02	21	047	Puebla	Chiautla
MRG-02	21	048	Puebla	Chiautzingo
MRG-02	21	051	Puebla	Chietla
MRG-02	21	052	Puebla	Chigmecatitlán
MRG-02	21	053	Puebla	Chignahuapan
MRG-02	21	054	Puebla	Chignautla
MRG-02	21	057	Puebla	Honey
MRG-02	21	058	Puebla	Chilchotla

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	059	Puebla	Chinantla
MRG-02	21	060	Puebla	Domingo Arenas
MRG-02	21	062	Puebla	Epatlán
MRG-02	21	063	Puebla	Esperanza
MRG-02	21	064	Puebla	Francisco Z. Mena
MRG-02	21	067	Puebla	Guadalupe Victoria
MRG-02	21	069	Puebla	Huaquechula
MRG-02	21	071	Puebla	Huauchinango
MRG-02	21	073	Puebla	Huehuetlán El Chico
MRG-02	21	074	Puebla	Huejotzingo
MRG-02	21	075	Puebla	Hueyapan
MRG-02	21	076	Puebla	Hueytamalco
MRG-02	21	078	Puebla	Huitzilan de Serdán
MRG-02	21	079	Puebla	Huitziltepec
MRG-02	21	082	Puebla	Ixcaquixtla
MRG-02	21	083	Puebla	Ixtacamaxtitlán
MRG-02	21	085	Puebla	Izúcar de Matamoros
MRG-02	21	086	Puebla	Jalpan
MRG-02	21	087	Puebla	Jolalpan
MRG-02	21	088	Puebla	Jonotla
MRG-02	21	089	Puebla	Jopala
MRG-02	21	090	Puebla	Juan C. Bonilla
MRG-02	21	091	Puebla	Juan Galindo
MRG-02	21	094	Puebla	Libres

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	096	Puebla	Mazapiltepec de Juárez
MRG-02	21	097	Puebla	Mixtla
MRG-02	21	098	Puebla	Molcaxac
MRG-02	21	099	Puebla	Cañada Morelos
MRG-02	21	100	Puebla	Naupan
MRG-02	21	101	Puebla	Nauzontla
MRG-02	21	102	Puebla	Nealtican
MRG-02	21	105	Puebla	Ocotepec
MRG-02	21	106	Puebla	Ocoyucan
MRG-02	21	109	Puebla	Pahuatlán
MRG-02	21	110	Puebla	Palmar de Bravo
MRG-02	21	111	Puebla	Pantepec
MRG-02	21	112	Puebla	Petlalcingo
MRG-02	21	114	Puebla	Puebla
MRG-02	21	115	Puebla	Quecholac
MRG-02	21	116	Puebla	Quimixtlán
MRG-02	21	117	Puebla	Rafael Lara Grajales
MRG-02	21	119	Puebla	San Andrés Cholula
MRG-02	21	122	Puebla	San Felipe Teotlalcingo
MRG-02	21	125	Puebla	San Gregorio Atzompa
MRG-02	21	127	Puebla	San Jerónimo Xayacatlán
MRG-02	21	128	Puebla	San José Chiapa
MRG-02	21	130	Puebla	San Juan Atenco
MRG-02	21	132	Puebla	San Martín Texmelucan

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	136	Puebla	San Miguel Xoxtla
MRG-02	21	137	Puebla	San Nicolás Buenos Aires
MRG-02	21	138	Puebla	San Nicolás de los Ranchos
MRG-02	21	140	Puebla	San Pedro Cholula
MRG-02	21	142	Puebla	San Salvador El Seco
MRG-02	21	143	Puebla	San Salvador El Verde
MRG-02	21	144	Puebla	San Salvador Huixcolotla
MRG-02	21	151	Puebla	Santo Tomás Hueyotlipan
MRG-02	21	152	Puebla	Soltepec
MRG-02	21	153	Puebla	Tecali de Herrera
MRG-02	21	154	Puebla	Tecamachalco
MRG-02	21	155	Puebla	Tecomatlán
MRG-02	21	157	Puebla	Tehuitzingo
MRG-02	21	158	Puebla	Tenampulco
MRG-02	21	160	Puebla	Teotlalco
MRG-02	21	161	Puebla	Tepanco de López
MRG-02	21	162	Puebla	Tepango de Rodríguez
MRG-02	21	163	Puebla	Tepatlaxco de Hidalgo
MRG-02	21	164	Puebla	Tepeaca
MRG-02	21	166	Puebla	Tepeojuma
MRG-02	21	168	Puebla	Tepexco
MRG-02	21	169	Puebla	Tepexi de Rodríguez
MRG-02	21	170	Puebla	Tepeyahualco
MRG-02	21	172	Puebla	Tetela de Ocampo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	173	Puebla	Teteles de Ávila Castillo
MRG-02	21	174	Puebla	Teziutlán
MRG-02	21	177	Puebla	Tlacotepec de Benito Juárez
MRG-02	21	179	Puebla	Tlachichuca
MRG-02	21	180	Puebla	Tlahuapan
MRG-02	21	181	Puebla	Tlaltenango
MRG-02	21	183	Puebla	Tlaola
MRG-02	21	184	Puebla	Tlapacoya
MRG-02	21	186	Puebla	Tlatlauquitepec
MRG-02	21	187	Puebla	Tlaxco
MRG-02	21	188	Puebla	Tochimilco
MRG-02	21	190	Puebla	Totoltepec de Guerrero
MRG-02	21	191	Puebla	Tulcingo
MRG-02	21	196	Puebla	Xayacatlán de Bravo
MRG-02	21	197	Puebla	Xicotepec
MRG-02	21	201	Puebla	Xochiltepec
MRG-02	21	202	Puebla	Xochitlán de Vicente Suárez
MRG-02	21	205	Puebla	Yehualtepec
MRG-02	21	206	Puebla	Zacapala
MRG-02	21	207	Puebla	Zacapoaxtla
MRG-02	21	208	Puebla	Zacatlán
MRG-02	21	210	Puebla	Zapotitlán de Méndez
MRG-02	21	211	Puebla	Zaragoza
MRG-02	21	212	Puebla	Zautla

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	21	213	Puebla	Zihuateutla
MRG-02	21	215	Puebla	Zongozotla
MRG-02	29	001	Tlaxcala	Amaxac de Guerrero
MRG-02	29	002	Tlaxcala	Apetatitlán de Antonio Carvajal
MRG-02	29	003	Tlaxcala	Atlangatepec
MRG-02	29	005	Tlaxcala	Apizaco
MRG-02	29	006	Tlaxcala	Calpulalpan
MRG-02	29	007	Tlaxcala	El Carmen Tequexquitla
MRG-02	29	009	Tlaxcala	Cuaxomulco
MRG-02	29	010	Tlaxcala	Chiautempan
MRG-02	29	011	Tlaxcala	Muñoz de Domingo Arenas
MRG-02	29	012	Tlaxcala	Españita
MRG-02	29	013	Tlaxcala	Huamantla
MRG-02	29	014	Tlaxcala	Hueyotlipan
MRG-02	29	015	Tlaxcala	Ixtacuixtla de Mariano Matamoros
MRG-02	29	016	Tlaxcala	Ixtenco
MRG-02	29	017	Tlaxcala	Mazatecochco de José María Morelos
MRG-02	29	018	Tlaxcala	Contla de Juan Cuamatzi
MRG-02	29	019	Tlaxcala	Tepetitla de Lardizábal
MRG-02	29	020	Tlaxcala	Sanctórum de Lázaro Cárdenas
MRG-02	29	021	Tlaxcala	Nanacamilpa de Mariano Arista
MRG-02	29	022	Tlaxcala	Acuamanala de Miguel Hidalgo
MRG-02	29	023	Tlaxcala	Natívitas
MRG-02	29	024	Tlaxcala	Panotla

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	29	025	Tlaxcala	San Pablo del Monte
MRG-02	29	026	Tlaxcala	Santa Cruz Tlaxcala
MRG-02	29	027	Tlaxcala	Tenancingo
MRG-02	29	028	Tlaxcala	Teolocholco
MRG-02	29	029	Tlaxcala	Tepeyanco
MRG-02	29	031	Tlaxcala	Tetla de la Solidaridad
MRG-02	29	032	Tlaxcala	Tetlatlahuca
MRG-02	29	033	Tlaxcala	Tlaxcala
MRG-02	29	034	Tlaxcala	Tlaxco
MRG-02	29	035	Tlaxcala	Tocatlán
MRG-02	29	036	Tlaxcala	Totolac
MRG-02	29	037	Tlaxcala	Ziltlaltépec de Trinidad Sánchez Santos
MRG-02	29	038	Tlaxcala	Tzompantepec
MRG-02	29	039	Tlaxcala	Xaloztoc
MRG-02	29	041	Tlaxcala	Papalotla de Xicohténcatl
MRG-02	29	042	Tlaxcala	Xicohtzinco
MRG-02	29	043	Tlaxcala	Yauhquemehcan
MRG-02	29	044	Tlaxcala	Zacatelco
MRG-02	29	045	Tlaxcala	Benito Juárez
MRG-02	29	046	Tlaxcala	Emiliano Zapata
MRG-02	29	047	Tlaxcala	Lázaro Cárdenas
MRG-02	29	048	Tlaxcala	La Magdalena Tlaltelulco
MRG-02	29	049	Tlaxcala	San Damián Texóloc
MRG-02	29	050	Tlaxcala	San Francisco Tetlanohcan

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-02	29	051	Tlaxcala	San Jerónimo Zacualpan
MRG-02	29	053	Tlaxcala	San Juan Huactzinco
MRG-02	29	054	Tlaxcala	San Lorenzo Axocomanitla
MRG-02	29	056	Tlaxcala	Santa Ana Nopalucan
MRG-02	29	058	Tlaxcala	Santa Catarina Ayometla
MRG-02	29	059	Tlaxcala	Santa Cruz Quilehtla
MRG-02	29	060	Tlaxcala	Santa Isabel Xiloxoxtla
MRG-02	30	006	Veracruz	Acultzingo
MRG-02	30	050	Veracruz	Coxquihui
MRG-02	30	072	Veracruz	Huayacocotla
MRG-02	30	083	Veracruz	Ixhuatlán de Madero
MRG-02	30	086	Veracruz	Jalacingo
MRG-02	30	127	Veracruz	La Perla
MRG-02	30	198	Veracruz	Zacualpan
MRG-03	05	002	Coahuila	Acuña
MRG-03	05	003	Coahuila	Allende
MRG-03	05	004	Coahuila	Arteaga
MRG-03	05	006	Coahuila	Castaños
MRG-03	05	007	Coahuila	Cuatro Ciénegas
MRG-03	05	010	Coahuila	Frontera
MRG-03	05	011	Coahuila	General Cepeda
MRG-03	05	013	Coahuila	Hidalgo
MRG-03	05	014	Coahuila	Jiménez
MRG-03	05	016	Coahuila	Lamadrid

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-03	05	018	Coahuila	Monclova
MRG-03	05	019	Coahuila	Morelos
MRG-03	05	020	Coahuila	Múzquiz
MRG-03	05	021	Coahuila	Nadadores
MRG-03	05	022	Coahuila	Nava
MRG-03	05	025	Coahuila	Piedras Negras
MRG-03	05	026	Coahuila	Progreso
MRG-03	05	027	Coahuila	Ramos Arizpe
MRG-03	05	028	Coahuila	Sabinas
MRG-03	05	030	Coahuila	Saltillo
MRG-03	05	031	Coahuila	San Buenaventura
MRG-03	05	032	Coahuila	San Juan de Sabinas
MRG-03	05	037	Coahuila	Villa Unión
MRG-03	05	038	Coahuila	Zaragoza
MRG-03	19	001	Nuevo León	Abasolo
MRG-03	19	002	Nuevo León	Agualeguas
MRG-03	19	003	Nuevo León	Los Aldamas
MRG-03	19	004	Nuevo León	Allende
MRG-03	19	005	Nuevo León	Anáhuac
MRG-03	19	006	Nuevo León	Apodaca
MRG-03	19	008	Nuevo León	Bustamante
MRG-03	19	009	Nuevo León	Cadereyta Jiménez
MRG-03	19	010	Nuevo León	El Carmen
MRG-03	19	011	Nuevo León	Cerralvo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-03	19	012	Nuevo León	Ciénega de Flores
MRG-03	19	013	Nuevo León	China
MRG-03	19	014	Nuevo León	Doctor Arroyo
MRG-03	19	017	Nuevo León	Galeana
MRG-03	19	018	Nuevo León	Garcia
MRG-03	19	019	Nuevo León	San Pedro Garza Garcia
MRG-03	19	020	Nuevo León	General Bravo
MRG-03	19	021	Nuevo León	General Escobedo
MRG-03	19	022	Nuevo León	General Terán
MRG-03	19	023	Nuevo León	General Treviño
MRG-03	19	024	Nuevo León	General Zaragoza
MRG-03	19	025	Nuevo León	General Zuazua
MRG-03	19	026	Nuevo León	Guadalupe
MRG-03	19	027	Nuevo León	Los Herreras
MRG-03	19	028	Nuevo León	Higueras
MRG-03	19	029	Nuevo León	Hualahuises
MRG-03	19	030	Nuevo León	Iturbide
MRG-03	19	031	Nuevo León	Juárez
MRG-03	19	032	Nuevo León	Lampazos de Naranjo
MRG-03	19	033	Nuevo León	Linares
MRG-03	19	034	Nuevo León	Marín
MRG-03	19	035	Nuevo León	Melchor Ocampo
MRG-03	19	037	Nuevo León	Mina
MRG-03	19	038	Nuevo León	Montemorelos

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-03	19	039	Nuevo León	Monterrey
MRG-03	19	040	Nuevo León	Parás
MRG-03	19	041	Nuevo León	Pesquería
MRG-03	19	042	Nuevo León	Los Ramones
MRG-03	19	043	Nuevo León	Rayones
MRG-03	19	044	Nuevo León	Sabinas Hidalgo
MRG-03	19	045	Nuevo León	Salinas Victoria
MRG-03	19	046	Nuevo León	San Nicolás de los Garza
MRG-03	19	047	Nuevo León	Hidalgo
MRG-03	19	048	Nuevo León	Santa Catarina
MRG-03	19	049	Nuevo León	Santiago
MRG-03	19	050	Nuevo León	Vallecillo
MRG-03	19	051	Nuevo León	Villaldama
MRG-03	24	007	San Luis Potosí	Cedral
MRG-03	24	020	San Luis Potosí	Matehuala
MRG-03	24	044	San Luis Potosí	Vanegas
MRG-03	28	001	Tamaulipas	Abasolo
MRG-03	28	005	Tamaulipas	Burgos
MRG-03	28	006	Tamaulipas	Bustamante
MRG-03	28	007	Tamaulipas	Camargo
MRG-03	28	008	Tamaulipas	Casas
MRG-03	28	010	Tamaulipas	Cruillas
MRG-03	28	013	Tamaulipas	Güémez
MRG-03	28	014	Tamaulipas	Guerrero

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-03	28	015	Tamaulipas	Gustavo Díaz Ordaz
MRG-03	28	016	Tamaulipas	Hidalgo
MRG-03	28	017	Tamaulipas	Jaumave
MRG-03	28	018	Tamaulipas	Jiménez
MRG-03	28	019	Tamaulipas	Llera
MRG-03	28	020	Tamaulipas	Mainero
MRG-03	28	022	Tamaulipas	Matamoros
MRG-03	28	023	Tamaulipas	Méndez
MRG-03	28	024	Tamaulipas	Mier
MRG-03	28	025	Tamaulipas	Miguel Alemán
MRG-03	28	026	Tamaulipas	Miquihuana
MRG-03	28	027	Tamaulipas	Nuevo Laredo
MRG-03	28	030	Tamaulipas	Padilla
MRG-03	28	032	Tamaulipas	Reynosa
MRG-03	28	033	Tamaulipas	Río Bravo
MRG-03	28	034	Tamaulipas	San Carlos
MRG-03	28	035	Tamaulipas	San Fernando
MRG-03	28	037	Tamaulipas	Soto la Marina
MRG-03	28	039	Tamaulipas	Tula
MRG-03	28	040	Tamaulipas	Valle Hermoso
MRG-03	28	041	Tamaulipas	Victoria
MRG-03	28	042	Tamaulipas	Villagrán
MRG-03	32	026	Zacatecas	Mazapil
MRG-04	01	001	Aguascalientes	Aguascalientes

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	01	002	Aguascalientes	Asientos
MRG-04	01	003	Aguascalientes	Calvillo
MRG-04	01	004	Aguascalientes	Cosío
MRG-04	01	005	Aguascalientes	Jesús María
MRG-04	01	006	Aguascalientes	Pabellón de Arteaga
MRG-04	01	007	Aguascalientes	Rincón de Romos
MRG-04	01	008	Aguascalientes	San José de Gracia
MRG-04	01	009	Aguascalientes	Tepezalá
MRG-04	01	010	Aguascalientes	El Llano
MRG-04	01	011	Aguascalientes	San Francisco de los Romo
MRG-04	10	006	Durango	General Simón Bolívar
MRG-04	11	001	Guanajuato	Abasolo
MRG-04	11	002	Guanajuato	Acámbaro
MRG-04	11	003	Guanajuato	San Miguel de Allende
MRG-04	11	004	Guanajuato	Apaseo el Alto
MRG-04	11	005	Guanajuato	Apaseo el Grande
MRG-04	11	007	Guanajuato	Celaya
MRG-04	11	008	Guanajuato	Manuel Doblado
MRG-04	11	009	Guanajuato	Comonfort
MRG-04	11	010	Guanajuato	Coroneo
MRG-04	11	011	Guanajuato	Cortazar
MRG-04	11	012	Guanajuato	Cuerámaro
MRG-04	11	013	Guanajuato	Doctor Mora
MRG-04	11	014	Guanajuato	Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	11	015	Guanajuato	Guanajuato
MRG-04	11	016	Guanajuato	Huanímaro
MRG-04	11	017	Guanajuato	Irapuato
MRG-04	11	018	Guanajuato	Jaral del Progreso
MRG-04	11	019	Guanajuato	Jerécuaro
MRG-04	11	020	Guanajuato	León
MRG-04	11	022	Guanajuato	Ocampo
MRG-04	11	024	Guanajuato	Pueblo Nuevo
MRG-04	11	025	Guanajuato	Purísima del Rincón
MRG-04	11	026	Guanajuato	Romita
MRG-04	11	027	Guanajuato	Salamanca
MRG-04	11	028	Guanajuato	Salvatierra
MRG-04	11	029	Guanajuato	San Diego de la Unión
MRG-04	11	030	Guanajuato	San Felipe
MRG-04	11	031	Guanajuato	San Francisco del Rincón
MRG-04	11	032	Guanajuato	San José Iturbide
MRG-04	11	033	Guanajuato	San Luis de la Paz
MRG-04	11	034	Guanajuato	Santa Catarina
MRG-04	11	035	Guanajuato	Santa Cruz de Juventino Rosas
MRG-04	11	036	Guanajuato	Santiago Maravatío
MRG-04	11	037	Guanajuato	Silao de la Victoria
MRG-04	11	038	Guanajuato	Tarandacuao
MRG-04	11	039	Guanajuato	Tarimoro
MRG-04	11	040	Guanajuato	Tierra Blanca

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	11	042	Guanajuato	Valle de Santiago
MRG-04	11	043	Guanajuato	Victoria
MRG-04	11	044	Guanajuato	Villagrán
MRG-04	11	046	Guanajuato	Yuriria
MRG-04	14	001	Jalisco	Acatic
MRG-04	14	008	Jalisco	Arandas
MRG-04	14	013	Jalisco	Atotonilco el Alto
MRG-04	14	031	Jalisco	Chimaltitán
MRG-04	14	035	Jalisco	Encarnación de Díaz
MRG-04	14	041	Jalisco	Huejúcar
MRG-04	14	042	Jalisco	Huejuquilla el Alto
MRG-04	14	046	Jalisco	Jalostotitlán
MRG-04	14	048	Jalisco	Jesús María
MRG-04	14	053	Jalisco	Lagos de Moreno
MRG-04	14	060	Jalisco	Mexticacán
MRG-04	14	061	Jalisco	Mezquitic
MRG-04	14	064	Jalisco	Ojuelos de Jalisco
MRG-04	14	072	Jalisco	San Diego de Alejandría
MRG-04	14	073	Jalisco	San Juan de los Lagos
MRG-04	14	074	Jalisco	San Julián
MRG-04	14	078	Jalisco	San Miguel el Alto
MRG-04	14	093	Jalisco	Tepatitlán de Morelos
MRG-04	14	105	Jalisco	Tototlán
MRG-04	14	109	Jalisco	Unión de San Antonio

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	14	111	Jalisco	Valle de Guadalupe
MRG-04	14	116	Jalisco	Villa Hidalgo
MRG-04	14	117	Jalisco	Cañadas de Obregón
MRG-04	14	118	Jalisco	Yahualica de González Gallo
MRG-04	14	125	Jalisco	San Ignacio Cerro Gordo
MRG-04	18	019	Nayarit	La Yesca
MRG-04	22	001	Querétaro	Amealco de Bonfil
MRG-04	22	002	Querétaro	Pinal de Amoles
MRG-04	22	003	Querétaro	Arroyo Seco
MRG-04	22	004	Querétaro	Cadereyta de Montes
MRG-04	22	005	Querétaro	Colón
MRG-04	22	006	Querétaro	Corregidora
MRG-04	22	007	Querétaro	Ezequiel Montes
MRG-04	22	008	Querétaro	Huimilpan
MRG-04	22	009	Querétaro	Jalpan de Serra
MRG-04	22	010	Querétaro	Landa de Matamoros
MRG-04	22	011	Querétaro	El Marqués
MRG-04	22	012	Querétaro	Pedro Escobedo
MRG-04	22	013	Querétaro	Peñamiller
MRG-04	22	014	Querétaro	Querétaro
MRG-04	22	015	Querétaro	San Joaquin
MRG-04	22	016	Querétaro	San Juan del Río
MRG-04	22	017	Querétaro	Tequisquiapan
MRG-04	22	018	Querétaro	Tolimán

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	24	001	San Luis Potosí	Ahualulco del Sonido 13
MRG-04	24	006	San Luis Potosí	Catorce
MRG-04	24	009	San Luis Potosí	Cerro de San Pedro
MRG-04	24	015	San Luis Potosí	Charcas
MRG-04	24	017	San Luis Potosí	Guadalcázar
MRG-04	24	021	San Luis Potosí	Mexquitic de Carmona
MRG-04	24	022	San Luis Potosí	Moctezuma
MRG-04	24	025	San Luis Potosí	Salinas
MRG-04	24	028	San Luis Potosí	San Luis Potosí
MRG-04	24	031	San Luis Potosí	Santa Catarina
MRG-04	24	032	San Luis Potosí	Santa María del Río
MRG-04	24	035	San Luis Potosí	Soledad de Graciano Sánchez
MRG-04	24	045	San Luis Potosí	Venado
MRG-04	24	046	San Luis Potosí	Villa de Arriaga
MRG-04	24	047	San Luis Potosí	Villa de Guadalupe
MRG-04	24	048	San Luis Potosí	Villa de la Paz
MRG-04	24	049	San Luis Potosí	Villa de Ramos
MRG-04	24	050	San Luis Potosí	Villa de Reyes
MRG-04	24	051	San Luis Potosí	Villa Hidalgo
MRG-04	24	055	San Luis Potosí	Zaragoza
MRG-04	24	056	San Luis Potosí	Villa de Arista
MRG-04	32	001	Zacatecas	Apozol
MRG-04	32	005	Zacatecas	Calera
MRG-04	32	006	Zacatecas	Cañitas de Felipe Pescador

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	32	007	Zacatecas	Concepción del Oro
MRG-04	32	008	Zacatecas	Cuauhtémoc
MRG-04	32	009	Zacatecas	Chalchihuites
MRG-04	32	010	Zacatecas	Fresnillo
MRG-04	32	012	Zacatecas	Genaro Codina
MRG-04	32	013	Zacatecas	General Enrique Estrada
MRG-04	32	014	Zacatecas	General Francisco R. Murguía
MRG-04	32	016	Zacatecas	General Pánfilo Natera
MRG-04	32	017	Zacatecas	Guadalupe
MRG-04	32	018	Zacatecas	Huanusco
MRG-04	32	019	Zacatecas	Jalpa
MRG-04	32	020	Zacatecas	Jerez
MRG-04	32	021	Zacatecas	Jiménez del Teul
MRG-04	32	022	Zacatecas	Juan Aldama
MRG-04	32	023	Zacatecas	Juchipila
MRG-04	32	024	Zacatecas	Loreto
MRG-04	32	025	Zacatecas	Luis Moya
MRG-04	32	029	Zacatecas	Miguel Auza
MRG-04	32	031	Zacatecas	Monte Escobedo
MRG-04	32	032	Zacatecas	Morelos
MRG-04	32	033	Zacatecas	Moyahua de Estrada
MRG-04	32	035	Zacatecas	Noria de Ángeles
MRG-04	32	036	Zacatecas	Ojocaliente
MRG-04	32	037	Zacatecas	Pánuco

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-04	32	038	Zacatecas	Pinos
MRG-04	32	039	Zacatecas	Rio Grande
MRG-04	32	040	Zacatecas	Sain Alto
MRG-04	32	042	Zacatecas	Sombrerete
MRG-04	32	044	Zacatecas	Tabasco
MRG-04	32	046	Zacatecas	Tepetongo
MRG-04	32	048	Zacatecas	Tlaltenango de Sánchez Román
MRG-04	32	049	Zacatecas	Valparaiso
MRG-04	32	050	Zacatecas	Vetagrande
MRG-04	32	051	Zacatecas	Villa de Cos
MRG-04	32	052	Zacatecas	Villa García
MRG-04	32	053	Zacatecas	Villa González Ortega
MRG-04	32	054	Zacatecas	Villa Hidalgo
MRG-04	32	055	Zacatecas	Villanueva
MRG-04	32	056	Zacatecas	Zacatecas
MRG-04	32	057	Zacatecas	Trancoso
MRG-05	05	009	Coahuila	Francisco I. Madero
MRG-05	05	017	Coahuila	Matamoros
MRG-05	05	023	Coahuila	Ocampo
MRG-05	05	024	Coahuila	Parras
MRG-05	05	033	Coahuila	San Pedro
MRG-05	05	034	Coahuila	Sierra Mojada
MRG-05	05	035	Coahuila	Torreón
MRG-05	05	036	Coahuila	Viesca

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-05	08	001	Chihuahua	Ahumada
MRG-05	08	002	Chihuahua	Aldama
MRG-05	08	003	Chihuahua	Allende
MRG-05	08	004	Chihuahua	Aquiles Serdán
MRG-05	08	005	Chihuahua	Ascensión
MRG-05	08	006	Chihuahua	Bachiniva
MRG-05	08	008	Chihuahua	Batopilas de Manuel Gómez Morin
MRG-05	08	009	Chihuahua	Bocoyna
MRG-05	08	010	Chihuahua	Buenaventura
MRG-05	08	011	Chihuahua	Camargo
MRG-05	08	012	Chihuahua	Carichí
MRG-05	08	013	Chihuahua	Casas Grandes
MRG-05	08	014	Chihuahua	Coronado
MRG-05	08	016	Chihuahua	La Cruz
MRG-05	08	017	Chihuahua	Cuauhtémoc
MRG-05	08	018	Chihuahua	Cusihuiriachi
MRG-05	08	019	Chihuahua	Chihuahua
MRG-05	08	021	Chihuahua	Delicias
MRG-05	08	022	Chihuahua	Dr. Belisario Domínguez
MRG-05	08	023	Chihuahua	Galeana
MRG-05	08	024	Chihuahua	Santa Isabel
MRG-05	08	025	Chihuahua	Gómez Farías
MRG-05	08	026	Chihuahua	Gran Morelos
MRG-05	08	027	Chihuahua	Guachochi

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-05	08	028	Chihuahua	Guadalupe
MRG-05	08	029	Chihuahua	Guadalupe y Calvo
MRG-05	08	030	Chihuahua	Guazapares
MRG-05	08	031	Chihuahua	Guerrero
MRG-05	08	032	Chihuahua	Hidalgo del Parral
MRG-05	08	034	Chihuahua	Ignacio Zaragoza
MRG-05	08	035	Chihuahua	Janos
MRG-05	08	036	Chihuahua	Jiménez
MRG-05	08	037	Chihuahua	Juárez
MRG-05	08	038	Chihuahua	Julimes
MRG-05	08	040	Chihuahua	Madera
MRG-05	08	043	Chihuahua	Matachi
MRG-05	08	044	Chihuahua	Matamoros
MRG-05	08	045	Chihuahua	Meoqui
MRG-05	08	048	Chihuahua	Namiquipa
MRG-05	08	049	Chihuahua	Nonoava
MRG-05	08	050	Chihuahua	Nuevo Casas Grandes
MRG-05	08	051	Chihuahua	Ocampo
MRG-05	08	052	Chihuahua	Ojinaga
MRG-05	08	053	Chihuahua	Praxedis G. Guerrero
MRG-05	08	054	Chihuahua	Riva Palacio
MRG-05	08	055	Chihuahua	Rosales
MRG-05	08	057	Chihuahua	San Francisco de Borja
MRG-05	08	058	Chihuahua	San Francisco de Conchos

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-05	08	060	Chihuahua	Santa Bárbara
MRG-05	08	061	Chihuahua	Satevó
MRG-05	08	062	Chihuahua	Saucillo
MRG-05	08	063	Chihuahua	Temósachic
MRG-05	08	065	Chihuahua	Urique
MRG-05	08	067	Chihuahua	Valle de Zaragoza
MRG-05	10	001	Durango	Canatlán
MRG-05	10	004	Durango	Cuencamé
MRG-05	10	005	Durango	Durango
MRG-05	10	007	Durango	Gómez Palacio
MRG-05	10	008	Durango	Guadalupe Victoria
MRG-05	10	010	Durango	Hidalgo
MRG-05	10	011	Durango	Indé
MRG-05	10	012	Durango	Lerdo
MRG-05	10	013	Durango	Mapimí
MRG-05	10	014	Durango	Mezquital
MRG-05	10	015	Durango	Nazas
MRG-05	10	016	Durango	Nombre de Dios
MRG-05	10	018	Durango	El Oro
MRG-05	10	020	Durango	Pánuco de Coronado
MRG-05	10	021	Durango	Peñón Blanco
MRG-05	10	022	Durango	Poanas
MRG-05	10	023	Durango	Pueblo Nuevo
MRG-05	10	028	Durango	San Juan del Rio

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-05	10	029	Durango	San Luis del Cordero
MRG-05	10	030	Durango	San Pedro del Gallo
MRG-05	10	031	Durango	Santa Clara
MRG-05	10	032	Durango	Santiago Papasquiaro
MRG-05	10	033	Durango	Súchil
MRG-05	10	035	Durango	Tepehuanes
MRG-05	10	036	Durango	Tlahualilo
MRG-05	10	038	Durango	Vicente Guerrero
MRG-05	10	039	Durango	Nuevo Ideal
MRG-05	32	027	Zacatecas	Melchor Ocampo
MRG-06	06	001	Colima	Armería
MRG-06	06	002	Colima	Colima
MRG-06	06	003	Colima	Comala
MRG-06	06	004	Colima	Coquimatlán
MRG-06	06	005	Colima	Cuauhtémoc
MRG-06	06	006	Colima	Ixtlahuacán
MRG-06	06	007	Colima	Manzanillo
MRG-06	06	008	Colima	Minatitlán
MRG-06	06	009	Colima	Tecomán
MRG-06	06	010	Colima	Villa de Álvarez
MRG-06	11	021	Guanajuato	Moroleón
MRG-06	11	023	Guanajuato	Pénjamo
MRG-06	11	041	Guanajuato	Uriangato
MRG-06	12	038	Guerrero	Zihuatanejo de Azueta

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	12	048	Guerrero	Petatlán
MRG-06	12	068	Guerrero	La Unión de Isidoro Montes de Oca
MRG-06	14	002	Jalisco	Acatlán de Juárez
MRG-06	14	003	Jalisco	Ahualulco de Mercado
MRG-06	14	004	Jalisco	Amacueca
MRG-06	14	005	Jalisco	Amatitán
MRG-06	14	006	Jalisco	Ameca
MRG-06	14	007	Jalisco	San Juanito de Escobedo
MRG-06	14	009	Jalisco	El Arenal
MRG-06	14	010	Jalisco	Atemajac de Brizuela
MRG-06	14	011	Jalisco	Atengo
MRG-06	14	012	Jalisco	Atenguillo
MRG-06	14	014	Jalisco	Atoyac
MRG-06	14	015	Jalisco	Autlán de Navarro
MRG-06	14	016	Jalisco	Ayotlán
MRG-06	14	017	Jalisco	Ayutla
MRG-06	14	018	Jalisco	La Barca
MRG-06	14	020	Jalisco	Cabo Corrientes
MRG-06	14	021	Jalisco	Casimiro Castillo
MRG-06	14	022	Jalisco	Cihuatlán
MRG-06	14	023	Jalisco	Zapotlán el Grande
MRG-06	14	024	Jalisco	Cocula
MRG-06	14	025	Jalisco	Colotlán
MRG-06	14	026	Jalisco	Concepción de Buenos Aires

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	14	027	Jalisco	Cuautitlán de García Barragán
MRG-06	14	028	Jalisco	Cuautla
MRG-06	14	029	Jalisco	Cuquío
MRG-06	14	030	Jalisco	Chapala
MRG-06	14	032	Jalisco	Chiquilistlán
MRG-06	14	033	Jalisco	Degollado
MRG-06	14	034	Jalisco	Ejutla
MRG-06	14	036	Jalisco	Etzatlán
MRG-06	14	037	Jalisco	El Grullo
MRG-06	14	039	Jalisco	Guadalajara
MRG-06	14	040	Jalisco	Hostotipaquillo
MRG-06	14	043	Jalisco	La Huerta
MRG-06	14	044	Jalisco	Ixtlahuacán de los Membrillos
MRG-06	14	045	Jalisco	Ixtlahuacán del Río
MRG-06	14	047	Jalisco	Jamay
MRG-06	14	049	Jalisco	Jilotlán de los Dolores
MRG-06	14	050	Jalisco	Jocotepec
MRG-06	14	051	Jalisco	Juanacatlán
MRG-06	14	052	Jalisco	Juchitlán
MRG-06	14	054	Jalisco	El Limón
MRG-06	14	055	Jalisco	Magdalena
MRG-06	14	057	Jalisco	La Manzanilla de la Paz
MRG-06	14	058	Jalisco	Mascota
MRG-06	14	059	Jalisco	Mazamitla

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	14	062	Jalisco	Mixtlán
MRG-06	14	063	Jalisco	Ocotlán
MRG-06	14	065	Jalisco	Pihuamo
MRG-06	14	066	Jalisco	Poncitlán
MRG-06	14	068	Jalisco	Villa Purificación
MRG-06	14	069	Jalisco	Quitupan
MRG-06	14	070	Jalisco	El Salto
MRG-06	14	071	Jalisco	San Cristóbal de la Barranca
MRG-06	14	075	Jalisco	San Marcos
MRG-06	14	077	Jalisco	San Martín Hidalgo
MRG-06	14	079	Jalisco	Gómez Farías
MRG-06	14	081	Jalisco	Santa María de los Ángeles
MRG-06	14	082	Jalisco	Sayula
MRG-06	14	083	Jalisco	Tala
MRG-06	14	084	Jalisco	Talpa de Allende
MRG-06	14	085	Jalisco	Tamazula de Gordiano
MRG-06	14	086	Jalisco	Tapalpa
MRG-06	14	087	Jalisco	Tecalitlán
MRG-06	14	088	Jalisco	Tecolotlán
MRG-06	14	089	Jalisco	Techaluta de Montenegro
MRG-06	14	090	Jalisco	Tenamaxtlán
MRG-06	14	091	Jalisco	Teocaltiche
MRG-06	14	092	Jalisco	Teocuitatlán de Corona
MRG-06	14	094	Jalisco	Tequila

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	14	095	Jalisco	Teuchitlán
MRG-06	14	096	Jalisco	Tizapán el Alto
MRG-06	14	097	Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga
MRG-06	14	098	Jalisco	San Pedro Tlaquepaque
MRG-06	14	099	Jalisco	Tolimán
MRG-06	14	100	Jalisco	Tomatlán
MRG-06	14	101	Jalisco	Tonalá
MRG-06	14	102	Jalisco	Tonaya
MRG-06	14	103	Jalisco	Tonila
MRG-06	14	104	Jalisco	Totatiche
MRG-06	14	106	Jalisco	Tuxcacuesco
MRG-06	14	107	Jalisco	Tuxcueca
MRG-06	14	108	Jalisco	Tuxpan
MRG-06	14	110	Jalisco	Unión de Tula
MRG-06	14	112	Jalisco	Valle de Juárez
MRG-06	14	113	Jalisco	San Gabriel
MRG-06	14	114	Jalisco	Villa Corona
MRG-06	14	115	Jalisco	Villa Guerrero
MRG-06	14	119	Jalisco	Zacoalco de Torres
MRG-06	14	120	Jalisco	Zapopan
MRG-06	14	121	Jalisco	Zapotiltic
MRG-06	14	122	Jalisco	Zapotitlán de Vadillo
MRG-06	14	123	Jalisco	Zapotlán del Rey
MRG-06	14	124	Jalisco	Zapotlanejo

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	15	123	México	Luvianos
MRG-06	16	001	Michoacán	Acuitzio
MRG-06	16	002	Michoacán	Aguililla
MRG-06	16	003	Michoacán	Álvaro Obregón
MRG-06	16	004	Michoacán	Angamacutiro
MRG-06	16	005	Michoacán	Angangueo
MRG-06	16	006	Michoacán	Apatzingán
MRG-06	16	008	Michoacán	Aquila
MRG-06	16	009	Michoacán	Ario
MRG-06	16	010	Michoacán	Arteaga
MRG-06	16	011	Michoacán	Briseñas
MRG-06	16	012	Michoacán	Buenavista
MRG-06	16	014	Michoacán	Coahuayana
MRG-06	16	015	Michoacán	Coalcomán de Vázquez Pallares
MRG-06	16	016	Michoacán	Coeneo
MRG-06	16	019	Michoacán	Cotija
MRG-06	16	020	Michoacán	Cuitzeo
MRG-06	16	021	Michoacán	Charapan
MRG-06	16	023	Michoacán	Chavinda
MRG-06	16	024	Michoacán	Cherán
MRG-06	16	025	Michoacán	Chilchota
MRG-06	16	026	Michoacán	Chinicuila
MRG-06	16	027	Michoacán	Chucándiro
MRG-06	16	028	Michoacán	Churintzio

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	16	029	Michoacán	Churumuco
MRG-06	16	030	Michoacán	Ecuandureo
MRG-06	16	032	Michoacán	Erongarícuaro
MRG-06	16	033	Michoacán	Gabriel Zamora
MRG-06	16	034	Michoacán	Hidalgo
MRG-06	16	035	Michoacán	La Huacana
MRG-06	16	036	Michoacán	Huandacareo
MRG-06	16	037	Michoacán	Huaniqueo
MRG-06	16	038	Michoacán	Huetamo
MRG-06	16	039	Michoacán	Huiramba
MRG-06	16	042	Michoacán	Ixtlán
MRG-06	16	043	Michoacán	Jacona
MRG-06	16	044	Michoacán	Jiménez
MRG-06	16	045	Michoacán	Jiquilpan
MRG-06	16	046	Michoacán	Juárez
MRG-06	16	047	Michoacán	Jungapeo
MRG-06	16	048	Michoacán	Lagunillas
MRG-06	16	049	Michoacán	Madero
MRG-06	16	050	Michoacán	Maravatio
MRG-06	16	051	Michoacán	Marcos Castellanos
MRG-06	16	052	Michoacán	Lázaro Cárdenas
MRG-06	16	053	Michoacán	Morelia
MRG-06	16	054	Michoacán	Morelos
MRG-06	16	055	Michoacán	Múgica

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	16	056	Michoacán	Nahuatzen
MRG-06	16	058	Michoacán	Nuevo Parangaricutiro
MRG-06	16	059	Michoacán	Nuevo Urecho
MRG-06	16	060	Michoacán	Numarán
MRG-06	16	061	Michoacán	Ocampo
MRG-06	16	062	Michoacán	Pajacuarán
MRG-06	16	063	Michoacán	Panindícuaro
MRG-06	16	064	Michoacán	Parácuaro
MRG-06	16	065	Michoacán	Paracho
MRG-06	16	066	Michoacán	Pátzcuaro
MRG-06	16	067	Michoacán	Penjamillo
MRG-06	16	068	Michoacán	Peribán
MRG-06	16	069	Michoacán	La Piedad
MRG-06	16	070	Michoacán	Purépero
MRG-06	16	071	Michoacán	Puruándiro
MRG-06	16	072	Michoacán	Queréndaro
MRG-06	16	073	Michoacán	Quiroga
MRG-06	16	074	Michoacán	Cojumatlán de Régules
MRG-06	16	075	Michoacán	Los Reyes
MRG-06	16	076	Michoacán	Sahuayo
MRG-06	16	078	Michoacán	Santa Ana Maya
MRG-06	16	079	Michoacán	Salvador Escalante
MRG-06	16	080	Michoacán	Senguio
MRG-06	16	082	Michoacán	Tacámbaro

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	16	083	Michoacán	Tancítaro
MRG-06	16	084	Michoacán	Tangamandapio
MRG-06	16	085	Michoacán	Tangancícuaro
MRG-06	16	086	Michoacán	Tanhuato
MRG-06	16	087	Michoacán	Taretan
MRG-06	16	088	Michoacán	Tarímbaro
MRG-06	16	089	Michoacán	Tepalcatepec
MRG-06	16	090	Michoacán	Tingambato
MRG-06	16	091	Michoacán	Tingüindín
MRG-06	16	093	Michoacán	Tlalpujahua
MRG-06	16	094	Michoacán	Tlazazalca
MRG-06	16	095	Michoacán	Tocumbo
MRG-06	16	096	Michoacán	Tumbiscatío
MRG-06	16	097	Michoacán	Turicato
MRG-06	16	098	Michoacán	Tuxpan
MRG-06	16	099	Michoacán	Tuzantla
MRG-06	16	100	Michoacán	Tzintzuntzan
MRG-06	16	102	Michoacán	Uruapan
MRG-06	16	103	Michoacán	Venustiano Carranza
MRG-06	16	104	Michoacán	Villamar
MRG-06	16	105	Michoacán	Vista Hermosa
MRG-06	16	106	Michoacán	Yurécuaro
MRG-06	16	107	Michoacán	Zacapu
MRG-06	16	108	Michoacán	Zamora

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-06	16	109	Michoacán	Zináparo
MRG-06	16	110	Michoacán	Zinapécuaro
MRG-06	16	111	Michoacán	Ziracuaretiro
MRG-06	16	112	Michoacán	Zitácuaro
MRG-06	16	113	Michoacán	José Sixto Verduzco
MRG-06	32	002	Zacatecas	Apulco
MRG-06	32	004	Zacatecas	Benito Juárez
MRG-06	32	011	Zacatecas	Trinidad García de la Cadena
MRG-06	32	028	Zacatecas	Mezquital del Oro
MRG-06	32	030	Zacatecas	Momax
MRG-06	32	034	Zacatecas	Nochistlán de Mejía
MRG-06	32	045	Zacatecas	Tepechitlán
MRG-06	32	047	Zacatecas	Teúl de González Ortega
MRG-06	32	058	Zacatecas	Santa Maria de la Paz
MRG-07	02	001	Baja California	Ensenada
MRG-07	02	002	Baja California	Mexicali
MRG-07	02	003	Baja California	Tecate
MRG-07	02	004	Baja California	Tijuana
MRG-07	02	005	Baja California	Playas de Rosarito
MRG-07	02	006	Baja California	San Quintín
MRG-07	02	007	Baja California	San Felipe
MRG-07	03	001	Baja California Sur	Comondú
MRG-07	03	002	Baja California Sur	Mulegé
MRG-07	03	003	Baja California Sur	La Paz

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-07	03	008	Baja California Sur	Los Cabos
MRG-07	03	009	Baja California Sur	Loreto
MRG-07	08	020	Chihuahua	Chinipas
MRG-07	10	026	Durango	San Dimas
MRG-07	10	034	Durango	Tamazula
MRG-07	14	067	Jalisco	Puerto Vallarta
MRG-07	14	080	Jalisco	San Sebastián del Oeste
MRG-07	18	001	Nayarit	Acaponeta
MRG-07	18	002	Nayarit	Ahuacatlán
MRG-07	18	003	Nayarit	Amatlán de Cañas
MRG-07	18	004	Nayarit	Compostela
MRG-07	18	005	Nayarit	Huajicori
MRG-07	18	006	Nayarit	Ixtlán del Río
MRG-07	18	007	Nayarit	Jala
MRG-07	18	008	Nayarit	Xalisco
MRG-07	18	009	Nayarit	Del Nayar
MRG-07	18	010	Nayarit	Rosamorada
MRG-07	18	011	Nayarit	Ruíz
MRG-07	18	012	Nayarit	San Blas
MRG-07	18	013	Nayarit	San Pedro Lagunillas
MRG-07	18	014	Nayarit	Santa María del Oro
MRG-07	18	015	Nayarit	Santiago Ixcuintla
MRG-07	18	016	Nayarit	Tecuala
MRG-07	18	017	Nayarit	Tepic

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-07	18	018	Nayarit	Tuxpan
MRG-07	18	020	Nayarit	Bahía de Banderas
MRG-07	25	001	Sinaloa	Ahome
MRG-07	25	002	Sinaloa	Angostura
MRG-07	25	003	Sinaloa	Badiraguato
MRG-07	25	004	Sinaloa	Concordia
MRG-07	25	005	Sinaloa	Cosalá
MRG-07	25	006	Sinaloa	Culiacán
MRG-07	25	007	Sinaloa	Choix
MRG-07	25	008	Sinaloa	Elota
MRG-07	25	009	Sinaloa	Escuinapa
MRG-07	25	010	Sinaloa	El Fuerte
MRG-07	25	011	Sinaloa	Guasave
MRG-07	25	012	Sinaloa	Mazatlán
MRG-07	25	013	Sinaloa	Mocorito
MRG-07	25	014	Sinaloa	Rosario
MRG-07	25	015	Sinaloa	Salvador Alvarado
MRG-07	25	016	Sinaloa	San Ignacio
MRG-07	25	017	Sinaloa	Sinaloa
MRG-07	25	018	Sinaloa	Navolato
MRG-07	26	001	Sonora	Aconchi
MRG-07	26	002	Sonora	Agua Prieta
MRG-07	26	003	Sonora	Álamos
MRG-07	26	004	Sonora	Altar

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-07	26	006	Sonora	Arizpe
MRG-07	26	012	Sonora	Bácum
MRG-07	26	013	Sonora	Banámichi
MRG-07	26	014	Sonora	Baviácora
MRG-07	26	016	Sonora	Benjamín Hill
MRG-07	26	017	Sonora	Caborca
MRG-07	26	018	Sonora	Cajeme
MRG-07	26	019	Sonora	Cananea
MRG-07	26	020	Sonora	Carbó
MRG-07	26	022	Sonora	Cucurpe
MRG-07	26	023	Sonora	Cumpas
MRG-07	26	025	Sonora	Empalme
MRG-07	26	026	Sonora	Etchojoa
MRG-07	26	027	Sonora	Fronteras
MRG-07	26	029	Sonora	Guaymas
MRG-07	26	030	Sonora	Hermosillo
MRG-07	26	033	Sonora	Huatabampo
MRG-07	26	035	Sonora	Imuris
MRG-07	26	036	Sonora	Magdalena
MRG-07	26	038	Sonora	Moctezuma
MRG-07	26	039	Sonora	Naco
MRG-07	26	041	Sonora	Nacozari de García
MRG-07	26	042	Sonora	Navojoa
MRG-07	26	043	Sonora	Nogales

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-07	26	045	Sonora	Opodepe
MRG-07	26	047	Sonora	Pitiquito
MRG-07	26	048	Sonora	Puerto Peñasco
MRG-07	26	049	Sonora	Quiriego
MRG-07	26	055	Sonora	San Luis Río Colorado
MRG-07	26	056	Sonora	San Miguel de Horcasitas
MRG-07	26	058	Sonora	Santa Ana
MRG-07	26	060	Sonora	Sáric
MRG-07	26	066	Sonora	Ures
MRG-07	26	068	Sonora	Villa Pesqueira
MRG-07	26	069	Sonora	Yécora
MRG-07	26	070	Sonora	General Plutarco Elías Calles
MRG-07	26	071	Sonora	Benito Juárez
MRG-07	26	072	Sonora	San Ignacio Río Muerto
MRG-08	13	011	Hidalgo	Atlapexco
MRG-08	13	014	Hidalgo	Calnali
MRG-08	13	018	Hidalgo	Chapulhuacán
MRG-08	13	025	Hidalgo	Huautla
MRG-08	13	028	Hidalgo	Huejutla de Reyes
MRG-08	13	032	Hidalgo	Jaltocán
MRG-08	13	046	Hidalgo	San Felipe Orizatlán
MRG-08	13	049	Hidalgo	Pisaflores
MRG-08	13	062	Hidalgo	Tepehuacán de Guerrero
MRG-08	13	073	Hidalgo	Tlanchinol

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-08	13	080	Hidalgo	Yahualica
MRG-08	21	194	Puebla	Venustiano Carranza
MRG-08	24	002	San Luis Potosí	Alaquines
MRG-08	24	003	San Luis Potosi	Aquismón
MRG-08	24	005	San Luis Potosi	Cárdenas
MRG-08	24	008	San Luis Potosi	Cerritos
MRG-08	24	010	San Luis Potosí	Ciudad del Maiz
MRG-08	24	011	San Luis Potosi	Ciudad Fernández
MRG-08	24	012	San Luis Potosi	Tancanhuitz
MRG-08	24	013	San Luis Potosi	Ciudad Valles
MRG-08	24	014	San Luis Potosi	Coxcatlán
MRG-08	24	016	San Luis Potosi	Ebano
MRG-08	24	018	San Luis Potosí	Huehuetlán
MRG-08	24	019	San Luis Potosi	Lagunillas
MRG-08	24	023	San Luis Potosi	Rayón
MRG-08	24	024	San Luis Potosi	Rioverde
MRG-08	24	027	San Luis Potosí	San Ciro de Acosta
MRG-08	24	029	San Luis Potosi	San Martin Chalchicuautla
MRG-08	24	030	San Luis Potosi	San Nicolás Tolentino
MRG-08	24	034	San Luis Potosi	San Vicente Tancuayalab
MRG-08	24	036	San Luis Potosí	Tamasopo
MRG-08	24	037	San Luis Potosi	Tamazunchale
MRG-08	24	038	San Luis Potosi	Tampacán
MRG-08	24	039	San Luis Potosi	Tampamolón Corona

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-08	24	040	San Luis Potosí	Tamuín
MRG-08	24	041	San Luis Potosí	Tanlajás
MRG-08	24	042	San Luis Potosí	Tanquián de Escobedo
MRG-08	24	052	San Luis Potosí	Villa Juárez
MRG-08	24	053	San Luis Potosí	Axtla de Terrazas
MRG-08	24	054	San Luis Potosí	Xilitla
MRG-08	24	057	San Luis Potosí	Matlapa
MRG-08	24	058	San Luis Potosí	El Naranjo
MRG-08	28	002	Tamaulipas	Aldama
MRG-08	28	003	Tamaulipas	Altamira
MRG-08	28	004	Tamaulipas	Antiguo Morelos
MRG-08	28	009	Tamaulipas	Ciudad Madero
MRG-08	28	011	Tamaulipas	Gómez Farías
MRG-08	28	012	Tamaulipas	González
MRG-08	28	021	Tamaulipas	El Mante
MRG-08	28	028	Tamaulipas	Nuevo Morelos
MRG-08	28	029	Tamaulipas	Ocampo
MRG-08	28	031	Tamaulipas	Palmillas
MRG-08	28	038	Tamaulipas	Tampico
MRG-08	28	043	Tamaulipas	Xicoténcatl
MRG-08	30	013	Veracruz	Naranjos Amatlán
MRG-08	30	027	Veracruz	Benito Juárez
MRG-08	30	033	Veracruz	Cazones de Herrera
MRG-08	30	034	Veracruz	Cerro Azul

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-08	30	035	Veracruz	Citlaltépetl
MRG-08	30	040	Veracruz	Coatzintla
MRG-08	30	051	Veracruz	Coyutla
MRG-08	30	055	Veracruz	Chalma
MRG-08	30	056	Veracruz	Chiconamel
MRG-08	30	058	Veracruz	Chicontepec
MRG-08	30	060	Veracruz	Chinampa de Gorostiza
MRG-08	30	063	Veracruz	Chontla
MRG-08	30	066	Veracruz	Espinal
MRG-08	30	069	Veracruz	Gutiérrez Zamora
MRG-08	30	078	Veracruz	Ixcatepec
MRG-08	30	103	Veracruz	Mecatlán
MRG-08	30	121	Veracruz	Ozuluama de Mascareñas
MRG-08	30	123	Veracruz	Pánuco
MRG-08	30	124	Veracruz	Papantla
MRG-08	30	129	Veracruz	Platón Sánchez
MRG-08	30	131	Veracruz	Poza Rica de Hidalgo
MRG-08	30	133	Veracruz	Pueblo Viejo
MRG-08	30	150	Veracruz	Tamalín
MRG-08	30	151	Veracruz	Tamiahua
MRG-08	30	152	Veracruz	Tampico Alto
MRG-08	30	153	Veracruz	Tancoco
MRG-08	30	154	Veracruz	Tantima
MRG-08	30	155	Veracruz	Tantoyuca

Municipios que conforman cada MRG[1343]

MERCADO RELEVANTE	Clave de Estado	Clave de Municipio	Estado	Municipio
MRG-08	30	157	Veracruz	Castillo de Teayo
MRG-08	30	160	Veracruz	Álamo Temapache
MRG-08	30	161	Veracruz	Tempoal
MRG-08	30	167	Veracruz	Tepetzintla
MRG-08	30	175	Veracruz	Tihuatlán
MRG-08	30	189	Veracruz	Tuxpan
MRG-08	30	205	Veracruz	El Higo

7.6 Actuaciones realizadas durante la investigación radicada en el EXPEDIENTE

7.6.1 Solicitudes de información

En el trámite de la presente investigación se emitieron solicitudes de información y documentos a diversas Autoridades Públicas conforme a lo establecido en los artículos 73 y 74 de la LFCE, las cuales se detallan en la presente sección.

SADER

Por medio de oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-101, emitido el dos de diciembre de dos mil veintidós, la DGMR solicitó diversa información y documentación a la SADER referente a su regulación, facultades y conocimiento del MERCADO INVESTIGADO.

Mediante oficios enviados por correo electrónico a la dirección de correo electrónico institucional de la OPE el tres de febrero, el diez de febrero y el diecinueve de abril, todos de dos mil veintitrés, la SADER presentó diversa información y documentos en atención a la solicitud que le fue formulada, por lo que, mediante acuerdo de catorce de junio de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogada la solicitud de información.

SE

Por medio de oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-057, emitido el treinta de marzo de dos mil veintitrés, la DGMR solicitó a la SE diversa información y documentación relacionada con la solicitud que presentó para iniciar una investigación en términos del artículo 96 de la LFCE, así como información sobre la regulación, las facultades y el conocimiento que tiene del MERCADO INVESTIGADO.

Mediante oficios ingresados en la OP el veinticinco de mayo de dos mil veintitrés y el veintitrés de enero de dos mil veinticuatro, la SE presentó diversa información y documentos en atención a la solicitud que le fue formulada, por lo que, mediante acuerdo de treinta de enero de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogada la solicitud de información.

7.6.2 Requerimientos de información

Durante la investigación llevada a cabo en el EXPEDIENTE, se emitieron requerimientos de información a diversos AGENTES ECONÓMICOS, los cuales se detallan en esta sección, conforme a lo establecido en los artículos 73 y 94, fracción II, de la LFCE. En estos requerimientos se requirió presentar a esta AUTORIDAD INVESTIGADORA información relevante y pertinente que permitiera analizar la existencia de barreras a la competencia o insumos esenciales en el MERCADO INVESTIGADO.

CNA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-085, emitido el veintitrés de noviembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a CNA referente a los asociados agropecuarios y agroindustriales que lo conforman, así como de su conocimiento de la regulación y de las actividades en las que participa en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados en la OP el diez de enero y el primero de febrero, ambos de dos mil veintitrés, el CNA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de tres de marzo de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CANAMI

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-050, emitido el veintitrés de marzo de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a la CANAMI referente a sus datos generales de constitución, representación y los afiliados que la conforman y que participan en el MERCADO INVESTIGADO, así como de los servicios que ofrece y estudios relacionados con el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados en la OP el tres de mayo y el quince de junio, ambos de dos mil veintitrés, la CANAMI presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de diecinueve de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CNT

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-070, emitido el veintisiete de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación al CNT referente a los miembros que lo conforman, así como de su conocimiento del MERCADO INVESTIGADO y del mercado de la tortilla.

Mediante escrito ingresado en la OP el siete de agosto de dos mil veintitrés, el CNT presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante

acuerdo de nueve de febrero de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

GCMA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-071, emitido el veintisiete de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a GCMA referente a sus datos generales de constitución y representación, así como los servicios que ofrece y estudios, reportes o entregables relacionados con el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados en la OP el trece de junio y el quince de agosto, ambos de dos mil veintitrés, GCMA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veinte de mayo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CNIPMT

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-072, emitido el veintisiete de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a la CNIPMT referente a los miembros que la conforman y que participan en el MERCADO INVESTIGADO, así como de su conocimiento del MERCADO INVESTIGADO y del mercado de la tortilla.

Mediante escritos ingresados en la OP el ocho de junio y el siete de noviembre, ambos de dos mil veintitrés, la CNIPMT presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de cinco de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

ISCAM

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-073, emitido el veintisiete de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a ISCAM referente a sus datos generales de constitución, representación y organización interna, así como los servicios que ofrece y estudios, reportes o entregables relacionados con el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados en la OPE el veintinueve de mayo, el cinco de junio, el dieciséis de junio, el tres de julio, cinco de julio y treinta y uno de julio,[1344] todos de dos mil veintitrés, ISCAM presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de siete de marzo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

SAN BLAS

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-086, emitido el veinticuatro de noviembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a SAN BLAS referente

[1344] El escrito se recibió el diecinueve de julio de dos mil veintitrés (inhábil), y una vez verificada la información se tuvo por presentado el treinta y uno de julio de dos mil veintitrés, fecha en la que se emitió el acuse de recibo electrónico.

a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados en la OP el doce de enero, el tres de febrero y el seis de marzo, todos de dos mil veintitrés, SAN BLAS presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintiuno de marzo de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

MAS HARINA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-087, emitido el veinticuatro de noviembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a MAS HARINA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el quince de diciembre de dos mil veintidós, y a través de la OPE el diecinueve de enero,[1345] veintidós de febrero y el veintitrés de marzo, todos de dos mil veintitrés, MAS HARINA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de catorce de julio de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

OMALLI

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-094, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a OMALLI referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OPE el diecinueve de enero, el veinte de febrero y el treinta de marzo, todos de dos mil de dos mil veintitrés, OMALLI presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintinueve de mayo de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CMG

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-095, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a CMG referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el tres de enero, el veintisiete de enero, el treinta y uno de enero, el quince de febrero, el veinticuatro de febrero, el once de abril y el veintisiete de abril, todos de dos mil veintitrés, CMG presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de cuatro de septiembre dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

[1345] El escrito se recibió el dieciocho de enero de dos mil veintitrés, y una vez verificada la información se tuvo por presentado el diecinueve de enero de dos mil veintitrés, fecha en la que se emitió el acuse de recibo electrónico.

MAXIMASA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2022-105, emitido el siete de diciembre de dos mil veintidós, la DGMR requirió diversa información y documentación a MAXIMASA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el diecinueve de enero, diez de febrero, catorce de abril, todos del dos mil veintitrés, y once de junio de dos mil veinticuatro, MAXIMASA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veinte de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

DEL CAMPO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-066, emitido el veinte de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a DEL CAMPO referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial, participación en el MERCADO INVESTIGADO y su conocimiento en la elaboración de tortillas.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el veintiséis de mayo y cuatro de septiembre ambos de dos mil veintitrés, DEL CAMPO presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de doce de febrero de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

MAIXICO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-067, emitido el veinte de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a MAIXICO referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial, participación en el MERCADO INVESTIGADO y su conocimiento en la elaboración de tortillas.

Mediante escritos ingresados a través de la OPE el siete de junio, veintiocho de agosto y treinta de octubre, todos de dos mil veintitrés, y veintitrés de mayo de dos mil veinticuatro, MAIXICO presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veinticuatro de mayo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

SODIF

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-004, emitido el dieciocho de enero de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a SODIF referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OPE el trece de marzo y dos de mayo, todos de dos mil veintitrés, SODIF presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le

fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintiuno de septiembre de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

SABRITAS

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-003, emitido el dieciocho de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a SABRITAS referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OPE el veintiséis de febrero de dos mil veinticuatro, SABRITAS presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de doce de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

GRUPO BIMBO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-004, emitido el dieciocho de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a GRUPO BIMBO referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el veintidós de febrero de dos mil veinticuatro, GRUPO BIMBO presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de diez de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

BARTLETT

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-048, emitido el veintitrés de marzo de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a BARTLETT referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el dieciocho de abril, once de julio y once de agosto, todos de dos mil veintitrés, BARTLETT presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de treinta de octubre de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

BAGALMEX 1

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-047, emitido el veintitrés de marzo de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a BAGALMEX 1 referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el veintiuno de abril, doce de julio y diez de agosto, todos de dos mil veintitrés, BAGALMEX 1 presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintitrés de octubre de dos mil veintitrés, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

TENAMAXTLÁN

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-049, emitido el veintitrés de marzo de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a TENAMAXTLÁN referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OPE el diecinueve de mayo y cuatro de septiembre, ambos de dos mil veintitrés, y a través de OP el veintidós de mayo de dos mil veintitrés, TENAMAXTLÁN presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de cuatro de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

AGROMAIZZA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-065, emitido el veinte de abril de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a AGROMAIZZA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el quince de mayo, tres de agosto y treinta y uno de octubre, todos de dos mil veintitrés, AGROMAIZZA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de quince de febrero de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

Grupo Minsa, S.A.B. de C.V.

Primer Requerimiento de Información

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-102, emitido el veintinueve de junio de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a MINSA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el veintitrés de agosto, seis de noviembre, diecisiete de noviembre y cuatro de diciembre, todos de dos mil veintitrés y catorce de febrero de dos mil veinticuatro MINSA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo ocho de marzo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

Segundo Requerimiento de Información

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-028, emitido el quince de marzo de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a MINSA referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el nueve de abril, once de abril, treinta de abril y cuatro de junio, todos de dos mil veinticuatro, MINSA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo catorce de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

Gruma, S.A.B de C.V.

Primer Requerimiento de Información

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-081, emitido el dieciséis de mayo de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a GRUMA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el diecinueve de junio y seis de octubre, ambos de dos mil veintitrés, y ocho de enero y seis de marzo, ambos de dos mil veinticuatro, GRUMA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo ocho de marzo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

Segundo Requerimiento de Información

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-027, emitido el quince de marzo de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a GRUMA referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el veinticinco de abril, cuatro de junio y doce de junio, todos de dos mil veinticuatro, GRUMA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo catorce de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

Hari Masa, S.A. de C.V.

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-176, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a HARI MASA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el veintinueve de enero, catorce de marzo y veinte de mayo, todos de dos mil veinticuatro, HARI MASA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de tres de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

PANAMERICANA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-179, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a PANAMERICANA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el diez de enero y quince de marzo, ambos de dos mil veinticuatro PANAMERICANA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintiséis de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CARGILL

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-183, emitido el ocho de diciembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a CARGILL referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el quince de enero, ocho de febrero, dieciséis de febrero, nueve de mayo, todos de dos mil veinticuatro, CARGILL presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de seis de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

MACSA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-177, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a MACSA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OPE el veintinueve de enero, siete de mayo y siete de junio, todos de dos mil veinticuatro, MACSA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de doce de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

BLANCAS

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-178, emitido el treinta de noviembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a BLANCAS referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el nueve de enero de dos mil veinticuatro, y a través de OPE el cinco de abril y siete de mayo, ambos de dos mil veinticuatro, BLANCAS presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de cuatro de junio de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

IBARRA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-182, emitido el ocho de diciembre de dos mil veintitrés, la DGMR requirió diversa información y documentación a IBARRA referente a sus datos generales de constitución, representación, organización interna y capital social, así como de su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el treinta de enero de dos mil veinticuatro, IBARRA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de veintiséis de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

PALMEX

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-009, emitido el veintiséis de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a PALMEX referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el cinco de marzo de dos mil veinticuatro, PALMEX presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de doce de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

CHEDRAUI

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-006, emitido el veintiséis de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a CHEDRAUI referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el diecinueve de febrero, quince de marzo, ocho de abril y veinticuatro de abril, todos de dos mil veinticuatro, CHEDRAUI presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de diecisiete de mayo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

SORIANA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-008, emitido el veintiséis de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a SORIANA referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escritos ingresados a través de la OP el cuatro de marzo y dieciséis de abril, ambos de dos mil veinticuatro, SORIANA presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de diecisiete de mayo de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

WALMART

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-007, emitido el veintiséis de enero de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a WALMART referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el quince de marzo de dos mil veinticuatro, WALMART presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de diecinueve de abril de dos mil veinticuatro, se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

BUNGE

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-055, emitido el veinticinco de abril de dos mil veinticuatro, la DGMR requirió diversa información y documentación a BUNGE referente a su actividad comercial y participación en el MERCADO INVESTIGADO.

Mediante escrito ingresado a través de la OP el treinta de mayo de dos mil veinticuatro, BUNGE presentó diversa información y documentos en atención al requerimiento que le fue formulado, por lo que, mediante acuerdo de siete de junio de dos mil veinticuatro se tuvo por desahogado el requerimiento de información.

7.6.3 Comparecencias

Durante la investigación tramitada en el EXPEDIENTE, se emitieron oficios para citar a declarar a diversos AGENTES ECONÓMICOS, conforme a lo establecido en los artículos 73 y 94, fracción II, de la LFCE mismos que se detallan en la presente sección.

HUMBERTO GARZA

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2023-169, emitido el veintisiete de octubre de dos mil veintitrés, la DGRM citó a comparecer a HUMBERTO GARZA con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que HUMBERTO GARZA contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con DEL CAMPO y/o PANAMERICANA.

Mediante escrito ingresado en la OP el seis de noviembre de dos mil veintitrés, HUMBERTO GARZA manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el dieciséis de noviembre de dos mil veintitrés, HUMBERTO GARZA acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de dieciséis de noviembre de dos mil veintitrés.

JUAN MANUEL FÉLIX

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-035, emitido el tres de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a JUAN MANUEL FÉLIX con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que JUAN MANUEL FÉLIX contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar laboral y/o corporativa con BLANCAS.

Mediante escrito ingresado en la OPE el nueve de abril de dos mil veinticuatro, JUAN MANUEL FÉLIX manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el diecisiete de abril de dos mil veinticuatro, JUAN MANUEL FÉLIX acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de diecisiete de abril de dos mil veinticuatro.

GABRIEL RASCÓN

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-036, emitido el tres de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a GABRIEL RASCÓN con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que GABRIEL RASCÓN contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con MACSA.

Mediante escrito ingresado en la OPE el diez de abril de dos mil veinticuatro, GABRIEL RASCÓN manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el dieciocho de abril de dos mil veinticuatro, GABRIEL RASCÓN acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de dieciocho de abril de dos mil veinticuatro.

DANIEL HERNÁNDEZ

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-042, emitido el once de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a DANIEL HERNÁNDEZ con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que DANIEL HERNÁNDEZ contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con CMG.

Mediante escrito ingresado en la OP el veintidós de abril de dos mil veinticuatro, DANIEL HERNÁNDEZ manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el treinta de abril de dos mil veinticuatro, DANIEL HERNÁNDEZ acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de treinta de abril de dos mil veinticuatro.

ALBERTO MORALES

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-043, emitido el once de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a ALBERTO MORALES con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que ALBERTO MORALES contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con HARI MASA.

Mediante escrito ingresado en la OP el veintitrés de abril de dos mil veinticuatro, ALBERTO MORALES manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el dos de mayo de dos mil veinticuatro, ALBERTO MORALES acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de dos de mayo de dos mil veinticuatro.

JUAN CARLOS MORENO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-052, emitido el diecinueve de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a JUAN CARLOS MORENO con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que JUAN CARLOS MORENO contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con MINSA.

Así, el seis de mayo de dos mil veinticuatro, JUAN CARLOS MORENO se presentó en las oficinas de la COMISIÓN para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de

la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de seis de mayo de dos mil veinticuatro.

GONZALO PALACIO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-054, emitido el veinticuatro de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a GONZALO PALACIO con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que GONZALO PALACIO contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con OMALLI.

Así, el nueve de mayo de dos mil veinticuatro, GONZALO PALACIO se presentó en las oficinas de la COMISIÓN para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de nueve de mayo de dos mil veinticuatro.

JUAN RAMÓN HERNÁIZ

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-056, emitido el veinticinco de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a JUAN RAMÓN HERNÁIZ con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que JUAN RAMÓN HERNÁIZ contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con MAXIMASA.

Así, el trece de mayo de dos mil veinticuatro, JUAN RAMÓN HERNÁIZ se presentó en las oficinas de la COMISIÓN para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de trece de mayo de dos mil veinticuatro.

JUAN ANTONIO GONZÁLEZ

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-059, emitido el veintiséis de abril de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a JUAN ANTONIO GONZÁLEZ con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que JUAN ANTONIO GONZÁLEZ contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con GRUMA.

Mediante escrito ingresado en la OP el dos de mayo de dos mil veinticuatro, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el quince de mayo de dos mil veinticuatro, JUAN ANTONIO GONZÁLEZ acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de quince de mayo de dos mil veinticuatro.

JOSÉ HUIDOBRO

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-063, emitido el dos de mayo de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a JOSÉ HUIDOBRO con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que JOSÉ HUIDOBRO contaba con información que resultaba

necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con SAN BLAS.

Mediante escrito ingresado en la OP el nueve de mayo de dos mil veinticuatro, JOSÉ HUIDOBRO manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el veinte de mayo de dos mil veinticuatro JOSÉ HUIDOBRO acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de veinte de mayo de dos mil veinticuatro.

EDUARDO RAMÍREZ

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-090, emitido el veintitrés de mayo de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a EDUARDO RAMÍREZ con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que EDUARDO RAMÍREZ contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con MAPROSIN.

Mediante escrito ingresado en la OP el diez de junio de dos mil veinticuatro, EDUARDO RAMÍREZ manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el once de junio de dos mil veinticuatro, EDUARDO RAMÍREZ acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de once de junio de dos mil veinticuatro.

ERNESTO CHAIREZ

Mediante oficio número COFECE-AI-DGMR-2024-091, emitido el veintitrés de mayo de dos mil veinticuatro, la DGRM citó a comparecer a ERNESTO CHAIREZ con el carácter de tercero coadyuvante, ya que esta autoridad consideró que ERNESTO CHAIREZ contaba con información que resultaba necesaria y relevante para la sustanciación de los hechos materia de la investigación al guardar relación laboral y/o corporativa con GRUPO GRACO.

Mediante escrito ingresado en la OP el siete de junio de dos mil veinticuatro, ERNESTO CHAIREZ manifestó su voluntad para desahogar su declaración por medios electrónicos, por lo que, el doce de junio de dos mil veinticuatro, ERNESTO CHAIREZ acudió de manera virtual para rendir su declaración respecto a diversos hechos relacionados con la materia de la investigación radicada en el EXPEDIENTE, mismos que constan en el acta de comparecencia de doce de junio de dos mil veinticuatro.

7.6.4 Otras actuaciones

Visita de inspección.

Durante la investigación tramitada en el EXPEDIENTE se realizó una visita de inspección a la tortillería denominada "[redacted]*" de conformidad con el artículo 94, fracción II, de la LFCE.

Mediate acuerdo de doce de marzo de dos mil veinticuatro y Oficio No. COFECE-AI-DGMR-2024-024, emitido el doce de marzo de dos mil veinticuatro, la DGMR comisionó a servidores públicos de su adscripción, para realizar la visita de inspección, con el fin de conocer el proceso de producción de tortillas de maíz y la utilización de los insumos para su elaboración.

Así, el trece de marzo de dos mil veinticuatro, servidores públicos de la DGMR acudieron a realizar la visita de inspección en el domicilio de la tortillería indicado en el acuerdo de fecha de doce de marzo de dos mil veinticuatro. De dicha diligencia se levantó un acta circunstancia de fecha trece de marzo de dos mil veinticuatro.

7.6.5 Anexos. Montos de inversión, capacidad productiva y plazos de recuperación

Tabla 63 Inversión promedio para la construcción de plantas para la producción de HARINA DE MAÍZ.

HARINERA	Planta	Inversión promedio
GRUMA[1346]	*	
MINSA[1347]	*	

[1346] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 50*".
[1347] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54. Plantas*"

MACSA[1348]	[redacted]
CARGILL[1349]	
AGROMAIZZA[1350]	
MAIXICO[1351]	
MAS HARINA[1352]	
OMALLI[1353]	
SAN BLAS[1354]	
MAXIMASA[1355]	

Tabla 64 Capacidad productiva por planta en el MRG-01[1356]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
AGROMAIZZA	[redacted]	*
GRUMA		
GRUMA		
GRUMA		
GRUMA		
HARI MASA		
MINSA		

[1348] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*". La cantidad presentada representa la inversión ajustada a valor presente, utilizando una tasa promedio mensual de inflación de 0.53% (cero punto cincuenta y tres por ciento). Folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de inflación 1995- 2024*".

[1349] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 51-B*" y folio 10300del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Tipo de cambio FIX 2005*". El monto de inversión fue d[redacted] por lo tanto, se uso es promedio de tipo de cambio de dos mil cinco para convertir a pesos.

[1350] Folio 2981 del EXPEDIENTE.

[1351] Folio 4993 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Numeral 52*".

[1352] Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUADRO 3.3. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE MAS HARINA.xlsx*".

[1353] Folio 888 del EXPEDIENTE.

[1354] Folio 662 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 21.1*".

[1355] Folio 1944 del EXPEDIENTE.

[1356] Elaboración propia de conformidad con el procesamiento expuesto en el anexo digital de la subsección **7.7.31** ***"Tabla. Capacidad mensual por planta 2022"*** del presente DICTAMEN PRELIMINAR.

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
MINSA	*	

Tabla 65 Capacidad productiva por planta en el MRG-02[1357]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
CARGILL	*	
GRUMA	*	
GRUMA		
MAXIMASA	*	
MINSA		
OMALLI		
SAN BLAS		

Tabla 66 Capacidad productiva por planta en el MRG-03[1358]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	
GRUMA		
HARI MASA	*	
MAIXICO		
MINSA		

Tabla 67 Capacidad productiva por planta en el MRG-04[1359]

[1357] Ídem.
[1358] Ídem.
[1359] Ídem.

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	*
GRUMA	*	*
MACSA	*	*
PANAMERICANA	*	*

Tabla 68 Capacidad productiva por planta en el MRG-05[1360]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	*
MACSA	*	*

Tabla 69 Capacidad productiva por planta en el MRG-06[1361]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	*
MAS HARINA		*
MINSA		

Tabla 70 Capacidad productiva por planta en el MRG-07[1362]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
BLANCAS	*	
GRUMA		*
GRUMA		
GRUMA		

[1360] Ídem.
[1361] Ídem.
[1362] Ídem.

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	*
GRUMA	*	
HARI MASA		*
MAPROSIN	*	
MINSA	*	

Tabla 71 Capacidad productiva por planta en el MRG-08[1363]

HARINERA	Planta	Capacidad mensual (TM)
GRUMA	*	

Tabla 72 Inversiones para adquirir maquinaria destinada a la producción de HARINA DE MAÍZ

HARINERA	Monto de inversión
GRUMA[1364]	[1365]
MINSA[1366]	[1367]
MACSA[1368]	*
CARGILL[1369]	*
AGROMAIZZA[1370]	*

[1363] Ídem.
[1364] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 52.—*".
[1365] Folio 3722 del EXPEDIENTE. GRUMA señaló que era la inversión necesaria para la infraestructura requerida para producir * de HARINA DE MAÍZ por mes.
[1366] Folio 5530 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo XXX. Minsa y Minsa Comercial*"
[1367] Folio 5530 del EXPEDIENTE. MINSA señaló que era la inversión necesaria para la infraestructura requerida para producir * de HARINA DE MAÍZ por hora.
[1368] Folios 7113 y 7114 del EXPEDIENTE.
[1369] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 51-C-2*".
[1370] Folio 3036 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12. Tabla infraestructura para producción-RESPUESTA PREGUNTA 54*".

OMALLI	[redacted][1371]
Promedio	[redacted]

Tabla 73 Plazos de la recuperación de la inversión

HARINERA	Plantas de producción	Maquinaria
GRUMA	[redacted][1372]	[redacted][1373]
MINSA	[redacted]	[redacted]
MACSA	[redacted]	[redacted]
CARGILL	[redacted]	[redacted]
AGROMAIZZA	[redacted]	[redacted]
MAIXICO	N/D	N/D
MAS HARINA	[redacted]	N/D
OMALLI	N/D	N/D
SAN BLAS	[redacted]	N/D
MAXIMASA	[redacted]	N/D

7.7 Memoria de Cálculo

La información cuantitativa que se presenta en este DICTAMEN PRELIMINAR, fue calculada con los códigos de "***R***" que se presentan en los Anexos digitales que obran en el EXPEDIENTE conforme a

---

[1371] Folio 1445 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*INVERSIÓN INICIAL*"
[1372] Folio 5227 del EXPEDIENTE.
[1373] Folio 4035 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 52.—*".
[1374] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 54. Plantas*".
[1375] Folio 4959 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 56. Minsa y Minsa Comercial*".
[1376] Folio 7129 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*44. Resp 40 direcciones inmuebles*". La cantidad presentada representa la inversión ajustada a valor presente, utilizando una tasa promedio mensual de inflación de 0.53% (cero punto cincuenta y tres por ciento).
Folio 10300 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Calculadora de inflación 1995- 2024*".
[1377] Folios 7113 y 7114 del EXPEDIENTE.
[1378] Folio 7487 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 51-B*"
[1379] Folio 2981 del EXPEDIENTE.
[1380] Folio 3036 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*ANEXO 12. Tabla infraestructura para producción-RESPUESTA PREGUNTA 54*".
[1381] Folio 736 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*CUADRO 3.3. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE MAS HARINA.xlsx*".
[1382] Folio 662 del EXPEDIENTE. Archivo electrónico denominado "*Anexo 21.1.csv*".
[1383] Folio 1944 del EXPEDIENTE.

la siguiente tabla, cabe señalar que para la subsección ***7.7.38 "Análisis cuantitativo del efecto de la entrada de nuevos competidores en el precio de la harina de maíz"*** se utilizó tanto "***R***" como "***STATA***".

ANEXOS DIGITALES

EL TITULAR DE LA AUTORIDAD INVESTIGADORA DE LA COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA, JOSÉ MANUEL HARO ZEPEDA, CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 26 Y 28, FRACCIONES IV Y XI, DE LA LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICIA; ASÍ COMO 4, FRACCIÓN III, 16 Y 17, FRACCIONES XV Y XLVII, DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA COMISIÓN FEDERAL, CERTIFICA: QUE EL PRESENTE DISPOSITIVO DE ALMACENAMIENTO ELECTRÓNICO, CONTIENE DIVERSOS ARCHIVOS EN FORMATO DIGITAL, MISMOS QUE SE TUVIERON A LA VISTA Y SE CERTIFICAN PARA EFECTO DE SER INTEGRADOS AL EXPEDIENTE IEBC-004-2022 (EXPEDIENTE) COMO ANEXOS DEL PRESENTE DICTAMEN PRELIMINAR, TAL Y COMO SE ESPECIFICA A CONTINUACIÓN:

Subsección	Nombre	Nombre del archivo relacionado *(archivos en formato .xlsx)*
7.7.1	Gráfica Producción de maíz	
7.7.2	Precios Maíz blanco en México	
7.7.3	Tabla - Costos asociados a los insumos para la producción de harina	
7.7.4	Producción de harina	
7.7.5	Ubicación de CEDI	
7.7.6	Ventas por tipo de cliente	
7.7.7	Mapa de ubicación de plantas y zonas productoras de maíz	
7.7.8	Información de la ENIGH 2022	Carpeta denominada *"7.7.8 Información de la ENIGH 2022"* que contiene los siguientes archivos: 1. *"claves.xlsx"* 2. *"formas_pago.xlsx"* 3. *"lugares_compra.xlsx"*
7.7.9	Relación entre cargos por ubicación y distancia de venta	
7.7.10	Mapa cargo de flete respecto al precio	

COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Subsección	Nombre	Nombre del archivo relacionado *(archivos en formato .xlsx)*
7.7.11	Mapas áreas de influencia ventas de las Harineras	
7.7.12	E-H determinación de MRG	
7.7.13	Descripción de MRG	
7.7.14	Plantas y CEDI por MRG	
7.7.15	Participaciones de mercado e IHH	
7.7.16	Participaciones de mercado e IHH con capacidad	
7.7.17	Precios base y costos	
7.7.18	Tabla tasa de crecimiento costos	
7.7.19	Gráficas. Dinámica de precios en el Mercado Relevante	
7.7.20	Procesamiento de información financiera	
7.7.21	Volumen y clientes promedio mensual por harinera	
7.7.22	Frecuencia de compra en días	
7.7.23	Distribución por CEDI Gruma	
7.7.24	Distribución por CEDI Minsa	
7.7.25	Tamaño fuerza de ventas Gruma y Minsa	
7.7.26	Catálogo de harinas	Carpeta denominada *"7.7.26 Catálogo de harinas"* que contiene el archivo: 1. *"cargo proceso gruma.xlsx"*
7.7.27	Tipos de Harina vendidas por Harinera	
7.7.28	Volumen de ventas por marca de Gruma	
7.7.29	Clientes perdidos y recuperados Gruma	
7.7.30	Gráficas. Compras de maíz	
7.7.31	Tabla. Capacidad mensual por planta 2022	
7.7.32	Procesamiento de anexo 5.1 de ventas de Gruma	
7.7.33	Gráficas. Contratos de maquinaria	
7.7.34	Gráficas. Apoyos financieros	
7.7.35	Mapa Capacidad anual de las plantas y CEDI Gruma	

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Subsección	Nombre	Nombre del archivo relacionado *(archivos en formato .xlsx)*
7.7.36	Producción y capacidad ociosa	
7.7.37	Gráficas. Ventas totales de harina por MRG 2016- 2022	
7.7.38	Análisis cuantitativo del efecto de la entrada de nuevos competidores en el precio de la harina de maíz.	
7.7.39	Medidas para eliminar la barrera	
7.7.40	Procesamiento de costos de insumos para todas las harineras	Carpeta denominada *"7.7.40 Procesamiento de costos de insumos para todas las harineras"* que contiene el archivo: 1. *"Toneladas recibidas de cmg.xlsx"*
7.7.41	Procesamiento de regiones Gruma y Minsa	
7.7.42	Procesamiento de datos de producción de harina para todas las harineras	Carpeta denominada *"7.7.42 Procesamiento de datos de producción de harina para todas las harineras"* que contiene el archivo: 1. *"LISTA- Costos por TM de harina maíz- DEL CAMPO.xlsx"*
7.7.43	Procesamiento ubicación plantas	
7.7.44	Procesamiento capacidad y capacidad ociosa	
7.7.45	Ventas origen-destino	Carpeta denominada *"7.7.45 Ventas origen-destino"* que contiene los siguientes archivos: 1. *"asignación municipios maixico.xlsx"* 2. *"coincidencia_omalli2_verificado.xlsx"* 3. *"mun con mas poblacion por edo.xlsx"* 4. *"mun_faltantes_cmg_verificado.xlsx"* 5. *"mun_unicos_omalli_verificado.xlsx"*

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Subsección	Nombre	Nombre del archivo relacionado *(archivos en formato .xlsx)*
		6. *"municipios de las zonas metropolitanas 2020.xlsx"* 7. *"municipios panamericana.xlsx"* 8. *"Plantas gruma.xlsx"* 9. *"Plantas y bodegas Minsa.xlsx"* 10. *"verificado2_sanblas_final .xlsx"* 11. *"verificadogruma_segund aronda2.xlsx"* 12. *"verificadosanblasfinal.xls x"*
7.7.46	Caracterización de la demanda	
7.7.47	Eliminación de outlieres para ventas IMyT	
7.7.48	temas_viz_dgmr	
7.7.49	Consumo per cápita	
7.7.50	Consumo maíz	

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA

7.8 Extracto del Dictamen Preliminar

"EXTRACTO DEL DICTAMEN PRELIMINAR DEL EXPEDIENTE IEBC-004-2022, EMITIDO EL VEINTISIETE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL VEINTICUATRO.

(Versión pública del Dictamen Preliminar del Expediente IEBC-004-2022 (EXPEDIENTE) disponible en: www.cofece.mx)

La Autoridad Investigadora (AUTORIDAD INVESTIGADORA) de la Comisión Federal de Competencia Económica (COMISIÓN) realizó una investigación en los mercados de la distribución y comercialización del maíz, así como de la producción, distribución y comercialización de la harina de maíz y servicios relacionados en el territorio nacional (MERCADO INVESTIGADO) y emitió el Dictamen Preliminar del Expediente (DICTAMEN PRELIMINAR) con fundamento en los artículos 28, párrafos decimocuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en los artículos 1, 2, 10, 12, fracciones I, XI y XXX, 26, 27, 28, fracción XI, y 94, fracción III, de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE);[1384] 1, 2 y 12, último párrafo, de las Disposiciones Regulatorias de la Ley Federal de Competencia Económica (DISPOSICIONES);[1385] y 1, 4, fracción III, 17, fracciones XVI, XXII y LI del Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Competencia Económica (ESTATUTO).[1386]

Derivado de las constancias que obran en el EXPEDIENTE, la AUTORIDAD INVESTIGADORA emitió el DICTAMEN PRELIMINAR y determinó, preliminarmente, que no existen condiciones de competencia efectiva en los mercados de producción, comercialización y distribución de harina de maíz blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz, con una dimensión geográfica regional (MERCADOS RELEVANTES), por la probable existencia de una barrera a la competencia y libre concurrencia.

En las secciones iniciales del DICTAMEN PRELIMINAR se indican las facultades de la AUTORIDAD INVESTIGADORA para realizar la investigación y emitir el DICTAMEN PRELIMINAR. El periodo de investigación transcurrió del veintitrés de noviembre de dos mil veintidós al veinticuatro de junio de dos mil veinticuatro.

Posteriormente, se describe el MERCADO INVESTIGADO, que abarca la distribución y comercialización de maíz, así como la producción, distribución y comercialización de harina de maíz y servicios relacionados en México. Este mercado es fundamental para la economía mexicana y el bienestar de los consumidores, especialmente por su impacto en el precio de la tortilla.

Posteriormente, en el DICTAMEN PRELIMINAR se definen los mercados relevantes como la producción, comercialización y distribución de harina de maíz blanca y azul a granel dirigida para

---

[1384] Publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el veintitrés de mayo de dos mil catorce, cuya última reforma aplicable a la investigación al rubro citada es la publicada en el DOF el veinte de mayo de dos mil veintiuno.
[1385] Publicadas en el DOF el diez de noviembre de dos mil catorce, cuyas últimas modificaciones aplicables a la investigación radicada en el Expediente son las publicadas en el DOF el cuatro de marzo de dos mil veinte y el veintiuno de febrero de dos mil veinticuatro, esta última en lo que corresponda.
[1386] Publicado en el DOF el ocho de julio de dos mil catorce.

la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz con una dimensión geográfica regional. Así, se definieron un total de 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES o Mercados Relevantes Geográficos (MRG-01 al MRG-08).

Con base en esos MERCADOS RELEVANTES, la AUTORIDAD INVESTIGADORA llevó a cabo el análisis de condiciones de competencia, en términos del artículo 59 de la LFCE, y concluyó, preliminarmente, que no hay condiciones de competencia efectiva en ninguno de ellos, de acuerdo con lo siguiente:

i) Participaciones de mercado e índices de concentración

Se llevaron a cabo estimaciones detalladas de las participaciones de mercado basadas en dos variables clave: las ventas totales y la capacidad instalada nominal de los agentes económicos participantes. La utilización de estas dos métricas proporciona una visión integral de la estructura del mercado, permitiendo evaluar tanto el desempeño actual de los agentes económicos en términos de ventas, como su potencial de producción a través de la capacidad instalada.

En términos de ventas totales, el análisis de los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES (MRG-01 al MRG-08) revela una estructura altamente concentrada. Grupo Gruma (GRUMA)[1387] se mantiene como líder en todos los mercados, con participaciones de mercado que se ubican entre el 50% (cincuenta por ciento) y el 90% (noventa por ciento). La competencia es limitada, con Grupo Minsa (MINSA)[1388] como segundo competidor más importante, pero manteniendo una brecha considerable con respecto a GRUMA. Otros competidores, incluidos nuevos entrantes como CMG,[1389] PANAMERICANA[1390] y MAXIMASA,[1391] tienen presencia marginal y no han logrado desafiar la posición de GRUMA.

Aunque GRUMA ha experimentado ligeras fluctuaciones en su participación, mantiene una ventaja sustancial sobre sus competidores más cercanos, con brechas de 22 (veintidós) a 80 (ochenta) puntos porcentuales. A pesar de la entrada de nuevas harineras desde dos mil quince, la estructura general de los mercados se ha mantenido relativamente estable entre dos mil dieciséis y dos mil veintidós.

En cuanto a la capacidad instalada, GRUMA también lideró en dos mil veintidós todos los mercados, con participaciones de entre el 45% (cuarenta y cinco por ciento) y el 100% (cien por ciento). MINSA, su competidor más cercano, alcanza una participación máxima aproximada de entre el 40%

[1387] GIE conformado por las siguientes sociedades relacionadas: **i)** Gruma, S.A.B. de C.V.; **ii)** Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. (GIMSA); **iii)** Molinos Azteca, S.A. de C.V.; **iv)** Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; **v)** Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; **vi)** Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; **vii)** Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; **viii)** Harinera de Maiz de Mexicali, S.A. de C.V.; **ix)** Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; **x)** Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; **xi)** Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V.; **xii)** Mission Foods México, S. de R.L. de C.V.; **xiii)** Grumeporg, S.A. de C.V.; **xiv)** Investigación Técnica Avanzada, S.A. de C.V. ; **xv)** Tecno Maíz S.A. de C.V.; y **xvi)** Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.

[1388] El GIE MINSA está conformado por Campofino, S.A. de C.V., Almacenadora Mercader, S.A., Minsa Comercial, S.A. de C.V. y Minsa, S.A. de C.V.

[1389] Comercializadora Mayorista del Golfo, S.A de C.V.

[1390] Harinera Panamericana, S.A. de C.V.

[1391] Maximasa del Centro S.A.P.I. de C.V.

(cuarenta por ciento) y el 45% (cuarenta y cinco por ciento) en un MERCADO RELEVANTE para el mismo año, mientras que en otros mercados oscila entre aproximadamente el 10% (diez por ciento) y el 22% (veintidós por ciento). Las nuevas plantas de producción tienen capacidades relativamente pequeñas, entre aproximadamente el 1% (uno por ciento) y el 8% (ocho por ciento).

Los cálculos del Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), en términos de ventas totales y capacidad instalada, para los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES (MRG-01 al MRG-08), muestran niveles superiores a 2,000 (dos mil) puntos durante el periodo de dos mil doce a dos mil veintidós, sin variaciones significativas en el periodo analizado, como se presenta en la ***Tabla 1***:

Tabla 1 IHH promedio basado en ventas totales y capacidad instalada[1392]

MRG	Promedio Ventas Totales (2016 a 2022)	Promedio Capacidad Instalada (2012 a 2022)
MRG-01	5,961	5,885
MRG-02	4,226	4,162
MRG-03	4,159	4,243
MRG-04	5,889	9,359
MRG-05	5,499	5,489
MRG-06	6,314	4,941
MRG-07	6,206	5,838
MRG-08	7,682	10,000

ii) Capacidad para fijar precios

La AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que GRUMA tiene la capacidad de fijar precios en los MERCADOS RELEVANTES, con base en la estructura del mercado y diversos elementos, tales como su capacidad para establecer precios base regionales con tendencia uniforme y creciente, que no reflejan respuesta a presiones competitivas; su capacidad para aumentar sus precios base en mayor proporción que los costos totales; y su mantenimiento consistente de los precios más altos del mercado, sin pérdida sustancial de clientes.

GRUMA, a través de su marca principal, ofreció los precios en promedio aproximadamente 9.50% (nueve punto cincuenta por ciento) más cara que el promedio de los precios de sus competidores en cada MERCADO RELEVANTE. Esta diferencia de precios es consistente en todos los mercados analizados, oscilando entre un aproximadamente 4% (cuatro por ciento) y un 14% (catorce por ciento) por encima de la competencia.

iii) Existencia de Barreras a la entrada

Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA identificó las siguientes barreras de entrada en los MERCADOS RELEVANTES determinados:

[1392] Estimaciones propias basada en la sección 4.1 del DICTAMEN PRELIMINAR.

- Costos financieros y acceso limitado al financiamiento. Las harineras establecidas, especialmente GRUMA, tienen ventajas significativas en el acceso a financiamiento a través de la bolsa de valores. Esto les permite obtener capital de manera más eficiente y a menor costo, lo que se traduce en una ventaja competitiva importante. Para los nuevos entrantes, el acceso limitado al financiamiento representa una barrera considerable. La falta de historial operativo y la necesidad de cumplir con requisitos financieros y corporativos para cotizar en bolsa dificultan su capacidad para obtener capital en condiciones comparables a las de los líderes del mercado.

- Acceso limitado a canales de distribución eficientes. Desarrollar una red de distribución eficiente es un proceso costoso y que requiere un tiempo considerable. Esto implica no solo la construcción de centros de distribución, sino también la planificación de rutas, la contratación de servicios de transporte y el establecimiento de relaciones con clientes. GRUMA, como líder del mercado, ha desarrollado una extensa red de distribución a lo largo de los años, lo que le otorga una ventaja significativa, principalmente por su escala. Los nuevos entrantes enfrentan el desafío de construir una red comparable, lo que requiere inversiones sustanciales y tiempo para alcanzar una eficiencia similar.

- Altos costos de inversión y largos plazos de recuperación. La entrada a los MERCADOS RELEVANTES requiere inversiones cuantiosas en plantas de producción y maquinaria. Estas inversiones son del orden de cientos de millones de pesos por planta, lo que representa un compromiso financiero significativo para cualquier harinera que desee entrar al mercado. Además, los plazos de recuperación de estas inversiones son extremadamente largos, oscilando entre 15 (quince) y 20 (veinte) años, tanto para las plantas como para la maquinaria. Esto implica que los nuevos entrantes deben estar preparados para operar durante un período prolongado antes de ver un retorno sobre su inversión inicial, lo que aumenta el riesgo y puede disuadir a potenciales competidores.

- Escala mínima eficiente. Alcanzar una escala de producción eficiente es crucial para la competitividad en este mercado, pero puede tomar varios años. Las harineras establecidas, particularmente GRUMA, operan a escalas que les permiten aprovechar economías significativas, reduciendo sus costos unitarios. Los nuevos entrantes, por otro lado, operan por debajo de su escala eficiente durante un período considerable, lo que los coloca en desventaja competitiva. Esto se traduce en costos más altos por tonelada de harina producida, dificultando su capacidad para competir en precios con las harineras establecidas.

- Infraestructura ferroviaria. Las harineras con acceso a transporte ferroviario tienen ventajas significativas en costos logísticos. El transporte por ferrocarril permite mover grandes volúmenes de maíz de manera más eficiente y económica en comparación con otros medios de transporte terrestre. La inversión en infraestructura ferroviaria es considerable y no está al alcance de todos los competidores. Esto crea una disparidad en la estructura de costos entre las harineras que cuentan con esta infraestructura y las que no, lo que puede influir significativamente en la competitividad a largo plazo.

- Falta de usos alternativos de la infraestructura: Las plantas y equipos utilizados en la producción de harina de maíz son altamente especializados y tienen pocos o ningún uso alternativo. Esto significa que la inversión realizada se convierte en un costo hundido, aumentando el riesgo asociado con la entrada al mercado. En caso de que una harinera decida salir del mercado o reducir su producción, la dificultad para reutilizar o vender estos activos especializados representa una barrera de salida significativa. Esto puede disuadir a potenciales entrantes, ya que aumenta el riesgo financiero asociado con la inversión inicial.
- Fuerza de ventas y relaciones con clientes: El desarrollo de una fuerza de ventas efectiva y relaciones de confianza con los clientes requiere tiempo y recursos considerables, representando otra barrera para nuevos participantes.
- Diferenciación de producto: GRUMA y MINSA han demostrado una capacidad superior para ofrecer una amplia gama de productos diferenciados. Esto incluye diferentes tipos de harina adaptados a diversas necesidades de los clientes, así como una estrategia de marcas múltiples que les permite atender a diferentes segmentos del mercado. Esta capacidad de diferenciación permite satisfacer una variedad más amplia de preferencias de los consumidores y necesidades de los clientes industriales, lo que dificulta la entrada y expansión de competidores que no pueden ofrecer una gama comparable de productos, además de que ocupa nichos que no podrían ser llenados por nuevos entrantes.
- Las estrategias comerciales implementadas por GRUMA: El otorgamiento de maquinaria a los Industriales de la Masa y la Tortilla (IMyT) mediante esquemas de comodatos y arrendamientos, así como el otorgamiento de financiamientos han representado barreras a entrada y expansión de las demás HARINERAS, al aumentar los costos de cambio y reducir artificialmente el número de IMyT disponibles que podrían ser sus clientes.

iv) Existencia y poder de competidores

La AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que la presión competitiva que ejercen los otros participantes del mercado sobre GRUMA es limitada, lo que subraya su poder de mercado. GRUMA mantiene una posición dominante en los MERCADOS RELEVANTES, con una participación significativa que sus competidores no han logrado desafiar eficazmente. A pesar de que algunos competidores han operado en el mercado durante años, no han alcanzado una escala de producción y distribución comparable a la de GRUMA, lo que limita su capacidad para ejercer una presión competitiva significativa.

Además, GRUMA ha demostrado una notable capacidad para mantener y recuperar clientes.

v) Comportamiento reciente de los agentes económicos

En el EXPEDIENTE se cuenta con información de que GRUMA ha crecido de manera inorgánica mediante la adquisición de Agroinsa de México, S.A. de C.V. y Agroindustrias del Norte, S.A. de C.V. en el dos mil cinco. Ninguna de las plantas que adquirió como parte de esa transacción se encuentra en operación actualmente.

vi) Conclusiones preliminares sobre la existencia de condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES

Con base en los elementos previamente descritos, se concluye que los MERCADOS RELEVANTES revelan una estructura altamente concentrada, dominada por GRUMA. Esta harinera mantiene una posición de liderazgo en todos los MERCADOS RELEVANTES. Los índices de concentración IHH confirman esta estructura de mercado, con valores consistentemente altos a lo largo del tiempo.

GRUMA ha demostrado una capacidad significativa para fijar precios y mantener su base de clientes. Su posición dominante se ve reforzada por la existencia de importantes barreras de entrada, incluyendo altos costos de inversión, acceso limitado a financiamiento y canales de distribución, y la dificultad de sus competidores para alcanzar una escala mínima eficiente. Estas barreras dificultan la entrada y expansión de nuevos competidores.

Con base en lo expuesto, esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluyó, preliminarmente, que no existen condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES.

vii) Barrera a la competencia

La AUTORIDAD INVESTIGADORA determinó que existe una barrera a la competencia estructural que distorsiona el proceso de competencia y libre concurrencia en los MERCADOS RELEVANTES. En específico, se determinó que la concentración del mercado, causada por la elevada capacidad de producción, comercialización y distribución de GRUMA, apoyada por un conjunto de estrategias comerciales de ese agente económico, constituye una barrera estructural significativa.

Desde su fundación en mil novecientos cuarenta y nueve, GRUMA no solo creó el producto de harina de maíz, sino que transformó los patrones de consumo en México. A lo largo de las décadas, la harinera ha realizado inversiones estratégicas en plantas de producción y centros de distribución, así como la adquisición de un competidor, estableciendo una presencia nacional que ha dificultado la competencia efectiva de otras harineras.

La estrategia de expansión orgánica e inorgánica de GRUMA ha tenido un efecto significativo en la estructura de los MERCADOS RELEVANTES. Por su parte, las nuevas entradas o expansiones con capacidad reducida sugieren que los competidores potenciales o existentes se ven obligados a operar a una escala mucho menor, lo que limita su capacidad para competir efectivamente con GRUMA en términos de costos, distribución y presencia en el mercado. Esta disparidad en la escala de operaciones entre GRUMA y sus competidores no solo refleja la dificultad de entrar o expandirse en el mercado, sino que también perpetúa la posición dominante de GRUMA.

En los 8 (ocho) MERCADOS RELEVANTES analizados, GRUMA mantiene una posición dominante con participaciones de mercado excepcionalmente altas, de entre el 50% (cincuenta por ciento) y el 90% (noventa por ciento) en términos de ventas. Incluso en mercados donde han entrado nuevos competidores, estos no han logrado capturar cuotas de mercado significativas que pudieran desafiar la posición dominante de GRUMA.

En contraste con la estrategia de GRUMA, la entrada de nuevas harineras o la expansión de las existentes se ha caracterizado por inversiones en capacidad instalada muy pequeñas, lo que limita su capacidad para competir efectivamente con GRUMA en términos de costos, distribución y

presencia en los MERCADOS RELEVANTES. Esto ha generado una gran disparidad en la posición competitiva de las harineras.

Además, el mercado muestra características de madurez, con un crecimiento prácticamente nulo en los últimos años y una disminución significativa en el consumo per cápita de tortillas. Esta situación, combinada con las barreras de entrada elevadas y los altos costos de cambio de los IMyT, ha resultado en una posición incontestable en los MERCADOS RELEVANTES como consecuencia de la estrategia de GRUMA.

Asimismo, del análisis de la AUTORIDAD INVESTIGADORA se observa que la entrada de nuevos competidores tiene un impacto marginal en los precios de los MERCADOS RELEVANTES. Mientras que GRUMA experimenta la menor reducción en sus precios ante la entrada de un nuevo competidor, sus competidores más pequeños incurren en reducciones más significativas.

Por último, la AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que existen estrategias implementadas por GRUMA que forman parte integral de la barrera estructural identificada previamente, que blindan su posición y su relación comercial con los IMyT, como la entrega de maquinaria y equipo en comodato o arrendamiento a los IMYT, financiamiento, promociones y artículos de proveedor que crean altos costos de cambio que afectan la capacidad de otras HARINERAS para crecer. Dichas estrategias, emprendidas como resultado del alto poder de GRUMA, contribuyen a la falta de condiciones de competencia en los MERCADOS RELEVANTES.

En conclusión, la AUTORIDAD INVESTIGADORA considera que la alta concentración horizontal que ha permanecido a lo largo de los años, con GRUMA manteniendo una posición dominante en todos los MERCADOS RELEVANTES, apoyada por estrategias comerciales que derivan de esta estructura, constituye una barrera estructural que impide una competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES.

Por ello, se ordenan las siguientes medidas correctivas:

Medida Correctiva Uno. Se ordena la desincorporación de los activos de GRUMA[1393] consistentes en **una planta** de producción de harina de maíz nixtamalizada en cada uno de los siguientes MERCADOS RELEVANTES: MRG-01, MRG-02, MRG-03, MRG-04 y MRG-07, bajo el alcance y términos especificados en la sección 5.5 del DICTAMEN PRELIMINAR. El análisis que realizó la AUTORIDAD INVESTIGADORA para la determinación de las plantas a desincorporar se presenta en la sección 5.6.5 del DICTAMEN PRELIMINAR.

Lo anterior, de conformidad con el siguiente cronograma de implementación:

[1393] Gruma, S.A.B. de C.V., como controlador último del GIE GRUMA, así como sus subsidiarias directas e indirectas, deberán implementar todas las acciones necesarias para dar cumplimiento a las medidas correctivas señaladas. Las subsidiarias directas e indirectas de Gruma, S.A.B. de C.V. y que resultarían obligadas con esta medida son, al menos, las siguientes: Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.

Actividades de la Medida Correctiva Uno	Plazo de implementación	Seguimiento de la medida
Nombramiento del Auditor Independiente	Se ordena a GRUMA que nombre al Auditor Independiente en un plazo de tres meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN.	El Auditor Independiente deberá reportar mensualmente a la COMISIÓN sobre el desarrollo del plan de desincorporación hasta que se realice la desinversión en su totalidad.
Presentación del Plan de Desinversión detallado	Se ordena a GRUMA que presente este plan en el plazo de seis meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN.	El Plan de Desinversión deberá contar con el visto bueno del Auditor Independiente. GRUMA deberá presentar informes mensuales sobre el avance en la elaboración del plan de desinversión.
Inicio del proceso de venta de las plantas seleccionadas	Se ordena a GRUMA que inicie este proceso inmediatamente después de la aprobación del Plan de Desinversión por parte del Pleno de la COMISIÓN.	GRUMA deberá presentar informes mensuales sobre el avance del proceso de venta, incluyendo las negociaciones en curso.
Conclusión de la venta de las plantas seleccionadas	Se ordena a GRUMA que concluya la venta de las plantas en un plazo no mayor a dos años, contados a partir de que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN. Este plazo podrá prorrogarse en casos debidamente justificados ante la COMISIÓN.	GRUMA deberá presentar declaraciones bajo protesta de decir verdad cada treinta días calendario sobre el cumplimiento y las formas de cumplimiento de la desinversión.
Presentación de un informe de cumplimiento elaborado por un Auditor Independiente	Se ordena a GRUMA que presente este informe en el plazo de un mes, contado a partir de la conclusión de la venta de todas las plantas seleccionadas.	La COMISIÓN revisará el informe y podrá solicitar información adicional o aclaraciones si lo considera necesario.

Medida Correctiva Dos. A fin de promover la contestabilidad en el mercado, reducir los altos costos de cambio y dar viabilidad a los negocios transferidos, se ordena a GRUMA[1394] la eliminación

[1394] Gruma, S.A.B. de C.V., como controlador último del GIE GRUMA, así como sus subsidiarias directas e indirectas, deberán implementar todas las acciones necesarias para dar cumplimiento a las medidas correctivas señaladas. Las subsidiarias directas e indirectas de Gruma, S.A.B. de C.V. y que resultarían obligadas con esta medida son, al menos,

de varias de sus estrategias comerciales que dificultan la migración de clientes, en específico: compromisos de compra mínima, compromisos de compra exclusiva, la desvinculación del pago de deudas a cambio de la compra de harina, la prohibición de cláusulas de inspección y la implementación de mecanismos de transparencia y supervisión regulatoria, en cualquiera de los contratos con clientes IMyT, incluyendo contratos de arrendamiento, comodato y políticas de descuentos, según lo detallado en las secciones 5.6.6, 5.6.7 y 5.6.8 del DICTAMEN PRELIMINAR.

Lo anterior, de conformidad con el siguiente cronograma de implementación:

Actividades de la Medida correctiva dos	**Plazo de implementación**	**Seguimiento de la medida**
Presentación de un formato estándar de *adendum* a los acuerdos verbales o escritos entre GRUMA y los IMyT, por los cuales GRUMA les otorgue un tipo de apoyo (maquinaria o financiamiento), conforme a las modificaciones señaladas.	Se ordena a GRUMA que implemente las actividades relacionadas con la Medida Correctiva Dos en el plazo de tres meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución que emita el Pleno de esta COMISIÓN, en el EXPEDIENTE.	Durante la revisión de los formatos estándar del *adendum* y contratos, GRUMA deberá coadyuvar con el Pleno de la COMISIÓN en lo que este le solicite.
Presentación de un formato estándar de los contratos, conforme a las modificaciones señaladas.		
Publicación de los formatos de *adendum* y formatos de contratos en su página de internet https://www.gruma.com/.	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva dos en el plazo de diez días, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los formatos estándar de los contratos, así como de los *adendums*.	Presentar por el tiempo que determine el Pleno de la COMISIÓN un reporte sobre que los contratos se mantienen visibles en su página de internet, acompañado del testimonio notarial o copia certificada que lo acredite.
Informar a sus clientes IMYT (actuales y potenciales) sobre: las modificaciones a los contratos, los números telefónicos indicados para quejas (tanto de la COMISIÓN como interno), que los contratos se encuentran publicados en su sitio web y que se les pueden entregar impresos los formatos de contratos y *adendum*.	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva Dos en el plazo de tres meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los	Clientes IMyT actuales: Presentar un reporte mediante el cual se confirme que la totalidad de sus clientes IMyT sujetos a contratos han sido informados sobre los ajustes a los mismos derivados de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del

las siguientes: Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V.

Actividades de la Medida correctiva dos	Plazo de implementación	Seguimiento de la medida
	formatos estándar de los contratos y *adendums*.	EXPEDIENTE, así como de los demás aspectos señalados. Adicionalmente, en dicho reporte deberá indicar los medios por los cuales informó a sus clientes IMyT (personalmente, vía telefónica, por correo electrónico, mediante la entrega de circulares impresas, otro -especifique). Potenciales clientes IMyT: Presentar una carta en la que se asuma el compromiso de GRUMA de informar a los potenciales clientes IMyT sobre los ajustes a los contratos derivados de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del EXPEDIENTE, así como de los demás aspectos señalados.
Presentar un reporte a la COMISIÓN de las llamadas recibidas y la atención proporcionada, relacionadas con quejas, dudas o inquietudes de los IMyT sobre los contratos o *adendums*. (la referencia al número de llamadas deberá hacerse bajo protesta de decir verdad).		La presentación de los reportes será trimestral, por el tiempo que establezca el Pleno de la COMISIÓN.
Presentar un reporte semestral en el cual se señale el número de contratos y *adendums* celebrados con los IMyT, bajo protesta de decir verdad, que fueron celebrados de conformidad con los formatos aprobados por el Pleno de la COMISIÓN. (la referencia al número de contratos y *adendums* también deberá hacerse bajo protesta de decir verdad). .	Se ordena a GRUMA implementar esta actividad relacionada con la Medida Correctiva dos en el plazo de seis meses, contados a partir del día hábil siguiente a aquel en que el Pleno de esta COMISIÓN haya aprobado los formatos estándar de los contratos, así como de los *adendums*.	La presentación de los reportes será semestral, por el tiempo que establezca el Pleno de la COMISIÓN.
Presentar un reporte por el que informe a sus clientes IMyT, que serán traspasados al Adquirente, que quedan liberados de toda relación contractual con GRUMA, derivado de la resolución emitida por el Pleno de la COMISIÓN dentro del EXPEDIENTE. A dicho reporte deberá	Se ordena a GRUMA que implemente las actividades relacionadas con las Medidas Correctivas Uno y Dos en un plazo de dos meses, contado a partir de la conclusión de la venta de todas las plantas indicadas.	Dentro del reporte que presente deberá indicar qué clientes son abastecidos por qué planta. Así como la leyenda que, bajo protesta de decir verdad, la totalidad de sus clientes IMyT que serán transferidos son los mencionados en el reporte.

Actividades de la Medida correctiva dos	Plazo de implementación	Seguimiento de la medida
acompañar la circular, escrito o formato impreso por el que les informó.		

Finalmente, se acuerda lo siguiente:

PRIMERO. Esta AUTORIDAD INVESTIGADORA concluye que hay elementos para determinar preliminarmente que no existen condiciones de competencia efectiva en los MERCADOS RELEVANTES de producción, comercialización y distribución de harina de maíz blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz con una dimensión geográfica regional, así como la existencia de una barrera a la competencia y libre concurrencia que genera restricciones al funcionamiento eficiente de dichos mercados, por lo que se proponen medidas correctivas para eliminar la barrera a la competencia identificada en el presente DICTAMEN PRELIMINAR.

SEGUNDO. Notifíquese personalmente a Gruma, S.A.B. de C.V. el presente DICTAMEN PRELIMINAR que propone diversas medidas correctivas para eliminar la barrera a la competencia identificada por esta AUTORIDAD INVESTIGADORA, que genera restricciones al funcionamiento eficiente de los MERCADOS RELEVANTES de producción, comercialización y distribución de harina de maíz blanca y azul a granel dirigida para la elaboración comercial de tortillas de harina de maíz con una dimensión geográfica regional. Lo anterior, en términos de los artículos 94 fracción III, tercer párrafo, de la LFCE; 163 fracción I, y 164, fracción XI, de las DISPOSICIONES.

TERCERO. Notifíquese, mediante publicación en el DOF, el extracto de los datos relevantes del presente DICTAMEN PRELIMINAR, a los AGENTES ECONÓMICOS que pudieran verse afectados por las medidas correctivas propuestas, entre otros, a Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Chalco, S.A. de C.V.; Molinos Azteca de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Jalisco, S.A. de C.V.; Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V.; Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.; Harinera de Yucatán, S.A. de C.V.; Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. y Compañía Nacional Almacenadora, S.A. de C.V. Asimismo, publíquese la versión pública del presente DICTAMEN PRELIMINAR en el sitio de Internet de la COMISIÓN, para que los AGENTES ECONÓMICOS que demuestren tener interés jurídico en el procedimiento tramitado en el EXPEDIENTE, puedan manifestar lo que a su derecho convenga y ofrezcan los medios de convicción que estimen pertinentes. Lo anterior, en términos de los artículos 94, fracciones III, tercer párrafo, y IV de la LFCE; así como 163, fracción V, de las DISPOSICIONES.

CUARTO. Remítase el EXPEDIENTE a la Secretaría Técnica de la COMISIÓN para que, una vez notificado el presente DICTAMEN PRELIMINAR, tramite el procedimiento establecido en el artículo 94 de la LFCE, de conformidad con los artículos 18 y 20, fracción VII del ESTATUTO.

Así lo acordó y firma el titular de la AUTORIDAD INVESTIGADORA, **José Manuel Haro Zepeda**. – Rubrica".