



Plan Institucional de la Superintendencia de Competencia Económica

2025 -2029

Contenido

GLOSARIO	4
INTRODUCCIÓN	6
1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	6
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	6
1.2. COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES	8
1.3. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN.....	11
1.3.1. Planificación.....	11
1.3.1.1. Subsistema de Planificación e Inversión	11
1.3.1.2. Subsistema de Seguimiento y Evaluación.	12
1.3.1.2.1. Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica	12
1.3.1.2.2. Seguimiento y Evaluación de la Planificación Operativa.....	13
1.3.1.2.3. Problemas de implementación identificados	13
1.3.2. Estructura Organizacional	14
1.3.2.1. Estado de la estructura organizacional	14
1.3.2.2. Parámetros de gestión organizacional eficiente y eficaz	16
1.3.2.2.1. Eficiencia estructural y desconcentración territorial	16
1.3.2.2.2. Gestión del talento humano y cultura organizacional	16
1.3.2.3. Fundamento de las unidades administrativas.....	17
1.3.2.4. Identificación de la operatividad institucional y ubicación territorial	17
1.3.2.5. Modelo de gestión implementado	18
1.3.3. Talento Humano	18
1.3.3.1. Disponibilidad y suficiencia del personal	18
1.3.3.2. Idoneidad del personal.....	19
1.3.3.3. Instrumentos de gestión relevantes	19
1.3.3.3.1. Plan de capacitación y formación al personal	19
1.3.3.3.2. Gestión de seguridad y salud ocupacional	20
1.3.3.3.3. Planificación del Talento Humano	20
1.3.3.4. Políticas y procedimientos de gestión del personal.....	20
1.3.3.4.1. Incorporación de enfoques para la igualdad de género, étnico cultural, generacional, de discapacidad y movilidad	21
1.3.4. Tecnologías de la información y comunicaciones	22
1.3.4.1. Unidad administrativa especializada	22
1.3.4.2. Lineamientos de gestión tecnológica.....	22
1.3.4.3. Políticas, estándares y procedimientos TIC.....	22

1.3.5.	Procesos y procedimientos	25
1.3.5.1.	Manual de procesos.....	25
1.3.5.2.	Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios	26
1.3.5.3.	Simplificación de trámites	27
1.3.5.4.	Programa Nacional de Excelencia PROEXCE.....	28
1.3.6.	Presupuesto.....	29
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	29
2.1.	ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL.....	29
2.1.1.	Político.....	29
2.1.2.	Social/ Demográfico.....	31
2.1.3.	Económico	32
2.1.4.	Tecnológico	34
2.1.5.	Cultural.....	36
2.2.	ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES	38
2.2.1.	Análisis de diagnóstico Territorial.....	38
2.2.1.1.	Diagnóstico Territorial por Región.....	39
2.2.1.2.	Diagnóstico Territorial por Zonas de División Geográficas	40
2.2.1.3.	Diagnóstico Territorial por Provincias y Cantones.....	41
2.2.2.	Análisis de actores institucionales (Stakeholders).....	42
3.	ANÁLISIS FODA.....	45
4.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	47
4.1.	VISIÓN.....	47
4.2.	MISIÓN.....	47
4.3.	VALORES	47
4.3.1.	Valores	47
4.3.2.	Principios.....	48
5.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	48
5.1	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	48
5.2	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	49
5.3	INDICADORES Y METAS	51
5.4	IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	52
5.5	DESCRIPCIÓN DE GASTO CORRIENTE Y GASTO DE INVERSIÓN.....	53
6.	ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES A LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL SNDPP.....	53
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

GLOSARIO SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLA / ABREVIATURA	SIGNIFICADO
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BCE	Banco Central del Ecuador
CADE	Consejo Administrativo de Defensa Económica de Brasil
CAI	Código de Ética para el uso de la Inteligencia Artificial
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CGE	Contraloría General del Estado
COFECE	Comisión Federal de Competencia Económica (México)
CPCCS	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
DMQ	Distrito Metropolitano de Quito
DNATH	Dirección Nacional de Administración de Talento Humano
DNC	Dirección Nacional de Comunicación
DNA	Dirección Nacional Administrativa
DNGC	Dirección Nacional de Gestión de la Calidad
DNP	Dirección Nacional de Planificación
DNPI	Dirección Nacional de Planificación e Inversión
DNPRA	Dirección Nacional de Patrocinio y Recursos Administrativos
DNRI	Dirección Nacional de Relaciones Internacionales
DPE	Defensoría del Pueblo
EGSI	Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información
ENEMDU	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo en Ecuador
eSIGEF	Sistema Integrado de Gestión Financiera
FNE	Fiscalía Nacional Económica de Chile
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
IGG	Intendencia General de Gestión
IGT	Intendencia General Técnica
INAF	Intendencia Nacional Administrativa y Financiera
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual de Perú
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INJ	Intendencia Nacional Jurídica
INP	Intendencia Nacional de Planificación
INTIC	Intendencia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicaciones
LOPDP	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales
LORCD	Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal
LORCPM	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado
MDT	Ministerio del Trabajo
MECE	Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia

MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINTEL	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Institucional
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
PGE	Presupuesto General del Estado
POA	Plan Operativo Anual
PROEXCE	Programa Nacional de Excelencia del Servicio Público
SCE	Superintendencia de Competencia Económica
SCPM	Superintendencia de Control del Poder de Mercado
SENADI	Servicio Nacional de Derechos Intelectuales
SENAE	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública
SGP	Sistema Gestor Procesal
SIC	Superintendencia de Industria y Comercio (Colombia)
SINFIP	Sistema Integrado de Finanzas Públicas
SIPLASE	Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación
SNDPP	Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa
UE	Unión Europea

INTRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

En el marco de la Constitución de la República del Ecuador, las superintendencias forman parte de la Función de Transparencia y Control Social, junto con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), la Defensoría del Pueblo (DPE) y la Contraloría General del Estado (CGE). Esta Función promueve e impulsa el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomenta e incentiva la participación ciudadana; protege el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y previene y combate la corrupción.

Dentro de este esquema, las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de actividades económicas, sociales, ambientales y de los servicios prestados por entidades públicas y privadas. Su propósito es garantizar que dichas actividades y servicios se ajusten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Estas entidades pueden actuar de oficio o por requerimiento ciudadano.

La LORCPM fue publicada en el Registro Oficial Suplemento N. 555 del 13 de octubre de 2011. La LORCPM ha pasado por las siguientes reformas:

- Segundo Suplemento del Registro Oficial 128, 17 de agosto de 2022.
- Suplemento del Registro Oficial 311, 16 de mayo de 2023.
- Registro Oficial Suplemento 555, 22 de enero de 2024.
- Tercer Suplemento del Registro Oficial 113, 29 de agosto de 2025.

Con la entrada en vigencia de la LORCPM en 2011, se crearon dos organismos especializados:

- La Junta de Regulación, que tiene la facultad para expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.
- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), como un organismo técnico de control, con capacidad sancionatoria, de administración desconcentrada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presupuestaria y organizativa; la que contará con amplias atribuciones para hacer cumplir a los operadores económicos de los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria todo lo dispuesto en la LORCPM.

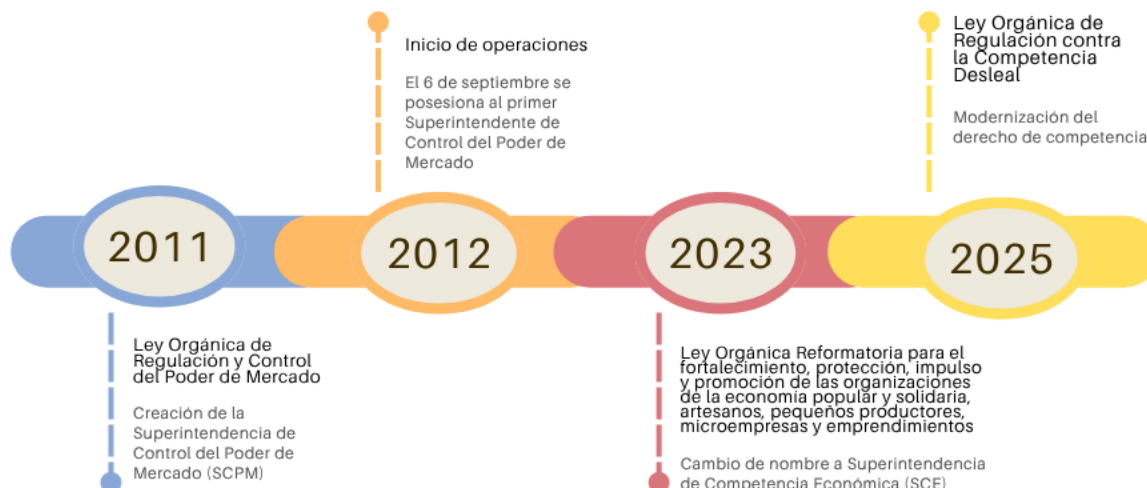
La SCPM inició oficialmente sus operaciones en el Ecuador el 6 de septiembre de 2012, con la posesión de su primer Superintendente, ante la Asamblea Nacional.

La Ley Orgánica Reformatoria de Diversos Cuerpos Legales, para el Fortalecimiento, Protección, Impulso y Promoción de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, Pequeños Productores, Microempresas y Emprendimientos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N. 311, de 16 de mayo de 2023, en su Disposición Reformatoria Segunda, sustituyó de la LORCPM, la frase: “Superintendencia de Control del Poder de Mercado” por: “Superintendencia de Competencia Económica”; y, “Superintendente de Control del Poder de Mercado” por: “Superintendente de Competencia Económica”.

La LORCPM en su concepción inicial (2011), buscaba garantizar la eficiencia de los mercados, promover el comercio justo y proteger el bienestar de consumidores y usuarios, previniendo y sancionando tanto abusos de poder de mercado como actos de competencia desleal. No obstante, con la expedición de la Ley Orgánica de Regulación contra la Competencia Desleal, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial N. 113 del 29 de agosto de 2025, se redefinió su alcance. A partir de esta reforma, el objeto de la LORCPM se concentra en la regulación de las prácticas anticompetitivas relacionadas con el poder de mercado, como la colusión, los acuerdos restrictivos y el abuso de posición dominante, mientras que las prácticas de competencia desleal pasaron a regirse por un microsistema jurídico especializado. Con ello, Ecuador avanzó hacia un sistema integral de competencia, que combina el control del poder de mercado con la prevención y sanción de prácticas desleales. (Textual lo que dice en la ley y el comparativo).

La Ley Orgánica de Regulación contra la Competencia Desleal (LORCD) publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial N. 113 de 29 de agosto de 2025, modificó el objeto de la LORCPM para excluir expresamente la regulación y sanción de los actos de competencia desleal, que pasaron a ser materia de la nueva ley. En consecuencia, la LORCPM mantiene su objeto centrado en la prevención, corrección, eliminación y sanción de prácticas anticompetitivas y en el control de concentraciones económicas, mientras que la LORCD aborda de forma independiente los comportamientos desleales en el mercado.

Figura 1. Línea histórica de la descripción institucional – SCE.



Fuente: INJ.

Elaborado: DNP.

1.2. COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES

La institución cuenta con una Matriz de Competencias aprobada por el Superintendente de Competencia Económica el 22 de diciembre de 2023, con el siguiente detalle:

Tabla 1. Competencias, atribuciones y facultades – SCE vigente.

COMPETENCIA	ATRIBUCIONES	FACULTADES
Prevención, corrección, eliminación y sanción de prácticas anticompetitivas que afecten el mercado y fomento de la competencia.	Actuar en coordinación con las dependencias competentes en la negociación de tratados, acuerdos o convenios internacionales en materia de regulación o políticas de competencia y libre competencia.	Coordinación
	Coordinar las acciones que fueren necesarias y suscribir convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, a fin de promover la libre competencia de los operadores económicos a los diferentes mercados.	Coordinación
	Realizar los estudios e investigaciones de mercado que considere pertinentes. Para ello podrá requerir a los particulares y autoridades públicas la documentación y colaboración que considere necesarias.	Gestión
	Emitir opinión en materia de competencia respecto de leyes, reglamentos, circulares y actos administrativos, sin que tales opiniones tengan efecto vinculante.	Gestión
	Emitir recomendaciones de carácter general o sectorial respecto a las modalidades de la competencia en los mercados.	Gestión

	Requerir a las instituciones públicas que considere necesario, la implementación de acciones adecuadas para garantizar la plena y efectiva aplicación de la LORCPM.	Gestión
	Suscribir convenios con gobiernos autónomos descentralizados para la habilitación de oficinas receptoras de denuncias.	Coordinación
	Suscribir convenios con asociaciones de usuarios y consumidores para la promoción de la participación de la comunidad en el fomento de la competencia y la transparencia de los mercados.	Coordinación
	Atender las consultas y resolver los reclamos que se formulen respecto de operadores económicos cuya actuación pudiere atentar contra la LORCPM.	Gestión
	Promover medidas de control tendientes a la eliminación de barreras a la libre concurrencia al mercado, de acuerdo con los lineamientos fijados por la LORCPM.	Gestión
	Establecer y mantener un registro actualizado de los operadores económicos y su participación en los mercados.	Gestión
	Proponer la remoción de barreras, normativas o de hecho, de entrada a mercados, que excluyan o limiten la participación de operadores económicos.	Gestión
	Presentar propuestas técnicamente justificadas a los órganos competentes, para la regulación y el establecimiento de actos normativos aplicables a los distintos sectores económicos.	Gestión
	Apoyar y asesorar a las autoridades de la administración pública en todos los niveles de gobierno, para que en el cumplimiento de sus atribuciones, promuevan y defiendan la competencia de los operadores económicos en los diferentes mercados.	Gestión
	Proponer y dar seguimiento, a la simplificación de trámites administrativos con la finalidad de promover la libre concurrencia de los operadores económicos en igual de condiciones a los diferentes mercados.	Gestión
	Promover el estudio y la investigación en materia de competencia y su divulgación.	Gestión
	Sustanciar los procedimientos en sede administrativa para la imposición de medidas y sanciones por incumplimiento de la LORCPM.	Control
	Determinar el volumen de negocios según lo estipulado en la LORCPM.	Control
	Examinar permanentemente las restricciones a la competencia conferidas en virtud de las disposiciones de esta Ley, y evaluar que cumplan con los fines que motivaron su implementación.	Control

	Examinar y realizar los peritajes que estime necesarios sobre libros, documentos y demás elementos necesarios para la investigación, controlar existencias, comprobar orígenes y costos de materias primas u otros bienes, de conformidad con la LORCPM.	Control
	Realizar inspecciones, formular preguntas y requerir cualquier información que estime pertinente a la investigación.	Control
	Colocar precintos en aquellos lugares que estime pertinente con el objeto de precautelar la conservación de evidencia.	Control
	Aplicar las sanciones establecidas en la LORCPM.	Control
	Promover y formular acciones ante la Justicia; e informar y solicitar la intervención del Fiscal General del Estado, cuando el caso lo amerite.	Control
	Acceder a los lugares objeto de inspección con el consentimiento de los ocupantes o mediante orden judicial cuando se trate del domicilio de una persona natural, la que será solicitada ante el juez competente, quien deberá resolver en el plazo de 24 horas.	Control
	Disponer la suspensión de las prácticas y conductas prohibidas por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.	Control
	Emitir los informes requeridos y conocer de las notificaciones previas de conformidad con la LORCPM.	Gestión
	Examinar e investigar las concentraciones económicas para confirmar su cumplimiento con la LORCPM; y, cuando sean prohibidas, dictar las medidas que legalmente correspondan.	Control
	Autorizar, denegar, o condicionar las solicitudes de concentración económica de conformidad a la LORCPM y su reglamento	Gestión

Fuente: DNGC.

Elaborado: DNGC.

Cabe señalar que, con motivo de la promulgación de la Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal, publicada en el Registro Oficial el 29 de agosto de 2025, se coordinará con las áreas técnicas, a fin de determinar la pertinencia y el alcance de los posibles ajustes que la ley pudiera generar en los instrumentos de desarrollo institucional tales como matriz de competencias, modelo de gestión y estatuto orgánico de la SCE.

1.3. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

1.3.1. Planificación

La SCE cuenta con un conjunto de instrumentos de planificación para su adecuado accionar, articulados como componentes del “*Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación – SIPLASE*”, regulado mediante Resolución N. SCPM-DS-2020-21.

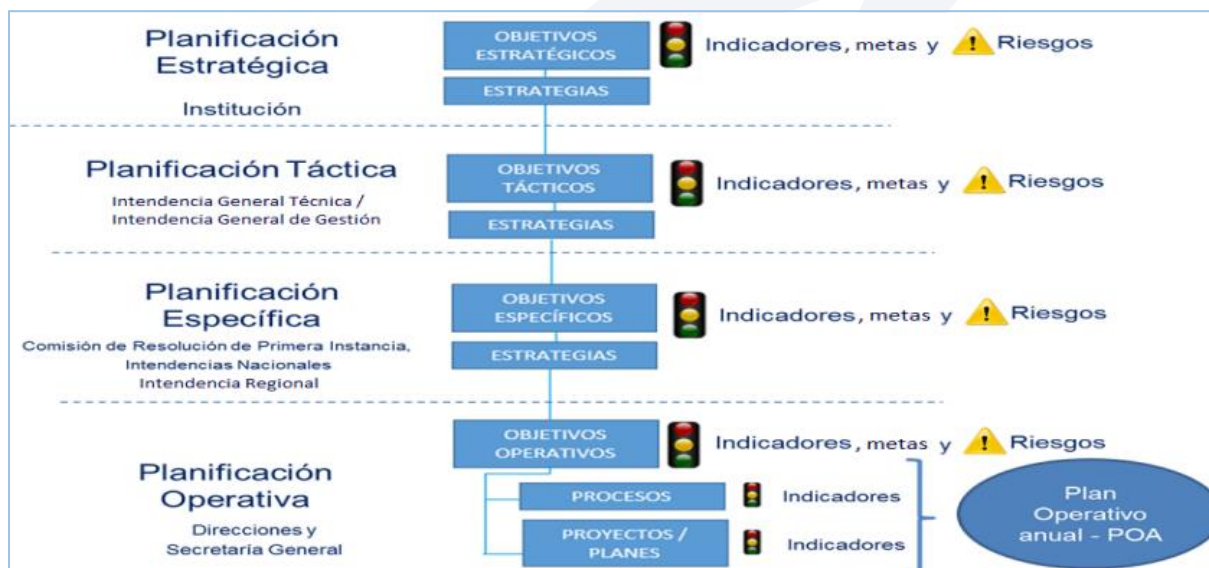
Este sistema se implementa con el objeto de alcanzar una aplicación eficiente y eficaz de todas las fases del Ciclo de la Planificación Pública: Formulación y Programación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación; las cuales consideran como base la función, misión y visión institucionales y mantienen consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del ente rector de la planificación.

El Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación (SIPLASE), se constituye por los siguientes subsistemas:

1.3.1.1. Subsistema de Planificación e Inversión

El subsistema de planificación se encuentra compuesto por distintos elementos, jerarquizados en niveles de planificación, mismos que se representan en la siguiente figura:

Figura 2. Elementos de la Planificación SCE.



Fuente: Instructivo SIPLASE.

Fuente: DNP.

Respecto de los instrumentos, en el nivel de Planificación Estratégica, la institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2021–2025 (PEI 2021–2025), desarrollado en cumplimiento de la normativa vigente para su formulación, conforme a lo establecido por el ente rector de la planificación nacional, la Guía Metodológica de Planificación Institucional y las directrices emitidas para el efecto. El Plan Estratégico Institucional es el máximo instrumento de planificación y gestión, a través del cual la Superintendencia de Competencia Económica (SCE), en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo que orientan la toma de decisiones y el curso de acción; se encuentra debidamente financiado, a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

En cuanto al nivel de Planificación Operativa, el Plan Operativo Anual (POA) es la herramienta de planeación a corto plazo que permite consolidar los resultados esperados de la gestión propia de las unidades administrativas, tanto de los procesos agregadores de valor como de los procesos de asesoría y apoyo, conforme al Plan Estratégico Institucional. En él se establece el presupuesto, el cronograma y las actividades a cargo de los responsables de ejecutarlas. El POA se compone de actividades, indicadores, riesgos y proyectos, y se configura en cumplimiento de la normativa vigente. La Intendencia Nacional de Planificación de la SCE remite las Directrices para el cierre y apertura de los ejercicios fiscales, orientadas a la formulación y programación de la Planificación Operativa Anual (POA).

1.3.1.2. Subsistema de Seguimiento y Evaluación.

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación consolida un mecanismo sistemático, periódico y objetivo que permite observar, medir, analizar y valorar el avance y los resultados de los planes, programas y proyectos, con el propósito de verificar su cumplimiento, identificar desviaciones, determinar su correspondencia con las metas y necesidades planteadas, y generar información oportuna para el control de la gestión y la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la Planificación se estructura en dos niveles:

1.3.1.2.1. Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica

Para el Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica se desarrollan los siguientes componentes:

- Seguimiento semestral de Indicadores estratégicos: Se reporta en la herramienta tecnológica del órgano rector de la planificación nacional, conforme las directrices, metodologías y periodicidad establecidas por esa entidad.

- Seguimiento semestral de proyectos institucionales: Se reporta en la herramienta tecnológica del órgano rector de la planificación nacional.
- Seguimiento semestral de indicadores de resultados tácticos y específicos: La DNP reporta el seguimiento a la INP, de acuerdo a la periodicidad del indicador.
- Seguimiento anual al cumplimiento del plan de gestión de riesgos de nivel estratégico: La DNP reporta a la INP el seguimiento, con periodicidad anual, del cumplimiento del plan de gestión de riesgos de nivel estratégico.
- Evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica: La DNP elabora un informe de evaluación del cumplimiento de la planificación institucional, con periodicidad anual, para aprobación de la INP.

1.3.1.2.2. Seguimiento y Evaluación de la Planificación Operativa

Para el Seguimiento y Evaluación de la Planificación Operativa se desarrollan los siguientes componentes:

- Seguimiento mensual al cumplimiento de metas de nivel operativo, a través de los reportes generados por el gestor de indicadores.
- Seguimiento mensual a la ejecución del POA.
- Seguimiento trimestral al cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgos, en el nivel operativo.
- Seguimiento trimestral al avance de los cronogramas de proyectos institucionales registrados en el Portafolio de Proyectos.
- Informe de evaluación semestral del cumplimiento de los planes y metas de nivel operativo.

Como se evidencia con lo mencionado, el Subsistema de Seguimiento y Evaluación permite evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia institucional alcanzada.

1.3.1.2.3. Problemas de implementación identificados

En el marco de la planificación, y con base en el análisis de los informes de seguimiento al Plan Institucional, se ha identificado como principal problemática para la implementación de planes, programas, proyectos, acciones y/o actividades la existencia de indicadores con problemas de diseño y medición. Se evidencian limitaciones en la descripción y formulación de indicadores asociados a los Objetivos Estratégicos Institucionales, lo que ha dificultado que los indicadores operativos reflejen de manera adecuada la realidad institucional y proporcionen información veraz sobre el cumplimiento de los objetivos de la SCE.

No obstante, esta experiencia ha sido recogida como un elemento de valor, constituyéndose en un insumo fundamental para mejorar la formulación de los indicadores incluidos en el presente instrumento.

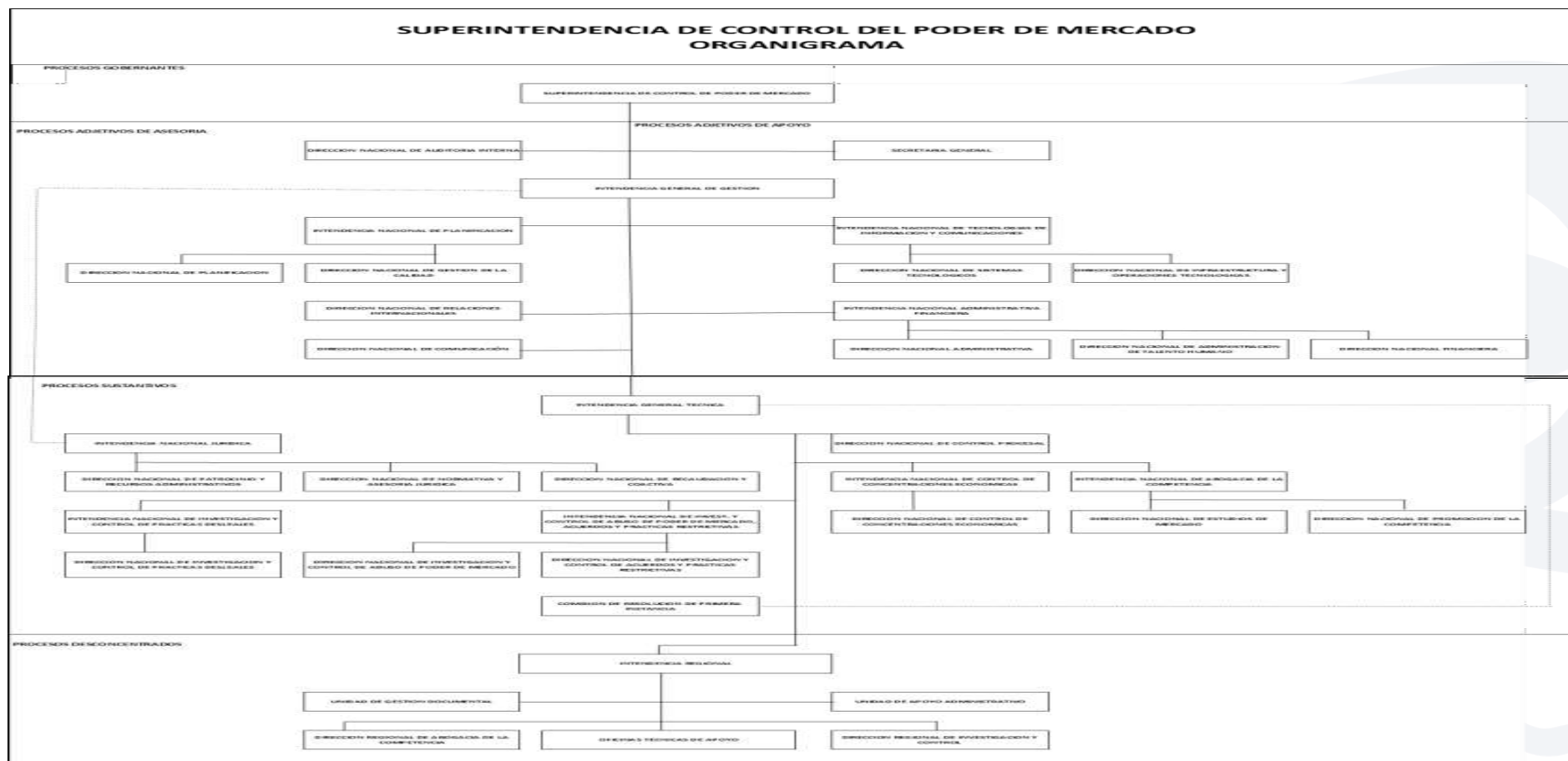
1.3.2. Estructura Organizacional

1.3.2.1. Estado de la estructura organizacional

La SCE cuenta con un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos legalmente aprobado, mediante Resolución N. SCPM-DS-2019-62, de 25 de noviembre de 2019, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N. 98, de 11 de diciembre de 2019, y su reforma, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N. 48, de 22 de abril de 2022.



Figura 3. Organigrama de la SCE.



Fuente: DNATH.
Elaborado: DNATH.

1.3.2.2. Parámetros de gestión organizacional eficiente y eficaz

La gestión organizacional de la SCE está orientada al cumplimiento de su misión institucional, centrada en garantizar mercados eficientes, promover la libre competencia y prevenir prácticas anticompetitivas. Para alcanzar estos propósitos, la gestión organizacional se desarrolla de manera eficiente y eficaz, en alineación con el marco legal vigente y con los principios que rigen la administración pública ecuatoriana:

1.3.2.2.1. Eficiencia estructural y desconcentración territorial

- **Diseño organizacional basado en procesos:** La estructura institucional se fundamenta en un modelo de gestión por procesos, en concordancia con la cadena de valor misional de la SCE, lo que permite articular de manera coherente las funciones, responsabilidades y resultados institucionales.
- **Desconcentración territorial y operativa:** La estructura organizacional garantiza que las unidades desconcentradas cuenten con las atribuciones, recursos y capacidades técnicas necesarias para ejecutar sus metas, en el marco de las políticas y directrices emitidas desde el nivel central.
- **Optimización de recursos:** La asignación de talento humano, presupuesto y recursos tecnológicos se realiza conforme a criterios de carga operativa, impacto y oportunidad de intervención en los mercados, procurando la máxima eficiencia institucional, pese a las limitaciones presupuestarias derivadas de las políticas de austeridad fiscal.

1.3.2.2.2. Gestión del talento humano y cultura organizacional

- **Capacitación técnica permanente:** Se promueve el desarrollo continuo de capacidades en los ámbitos económico, jurídico y digital, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones técnicas y estratégicas dentro de la institución.
- **Ética y transparencia institucional:** Se fomenta una cultura organizacional basada en la integridad, la imparcialidad y la responsabilidad pública, asegurando el cumplimiento de los valores éticos que orientan la gestión institucional.
- **Gestión por competencias:** Los perfiles profesionales y puestos de trabajo se estructuran en función de las competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, garantizando una adecuada correspondencia entre las capacidades del personal y las necesidades institucionales.

1.3.2.3. Fundamento de las unidades administrativas

Las unidades administrativas de la SCE se estructuran en concordancia con las competencias y atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM), su Reglamento y demás normativa aplicable. La organización institucional responde a un modelo de gestión por procesos, conforme al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el cual garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la SCE.

Cada unidad administrativa se fundamenta en la especialización técnica y funcional necesaria para el ejercicio de las atribuciones que la ley confiere a la SCE, bajo criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y desconcentración. De este modo, la estructura organizacional integra niveles de gestión central y gestión desconcentrada, orientados a la generación de productos y servicios institucionales alineados al marco legal, estratégico y operativo.

En este contexto, las unidades administrativas constituyen los ejes operativos que materializan la función técnica de control de la competencia económica, asegurando la coherencia entre la planificación, ejecución y evaluación institucional, en armonía con los principios de economía, legalidad, responsabilidad y servicio público establecidos en la Constitución de la República y en la LORCPM.

1.3.2.4. Identificación de la operatividad institucional y ubicación territorial

La operatividad institucional de la SCE se caracteriza por un equilibrio entre centralización normativa y desconcentración operativa, garantizando la presencia técnica en el territorio y la eficiencia en la gestión de sus competencias, lo que refleja un diseño institucional que fortalece la capacidad de respuesta, mejora la accesibilidad de los servicios públicos y promueve la equidad territorial en la aplicación de la política de competencia económica.

Operatividad Institucional

La operatividad institucional de la SCE se articula a través de niveles funcionales de gestión que permiten ejecutar de manera coordinada las competencias institucionales y asegurar la presencia efectiva de la entidad en el territorio nacional.

a. Nivel central:

Ubicado en la ciudad de Quito, este nivel concentra la matriz de la gestión institucional, encargada de la definición de políticas, la planificación estratégica, la supervisión técnica y la coordinación interinstitucional.

Desde el nivel central se emiten las directrices normativas y metodológicas que orientan la actuación de las unidades desconcentradas, garantizando la coherencia institucional, la uniformidad de criterios y el control de resultados.

b. Nivel desconcentrado:

En cumplimiento del principio de desconcentración territorial y operativa, la SCE cuenta con una Intendencia Regional con sede en Guayaquil, así como con tres oficinas técnicas zonales ubicadas en Cuenca, Loja y Portoviejo.

Estas unidades territoriales dependen funcional y administrativamente de la Intendencia Regional, y tienen a su cargo la ejecución directa de las actividades operativas vinculadas con la misión institucional.

Cada oficina dispone de personal técnico especializado, responsable de garantizar la atención oportuna, la eficiencia operativa y la presencia institucional en las distintas zonas del país, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos de la SCE.

c. Desconcentración territorial y operativa

El modelo de desconcentración adoptado por la SCE busca acercar los servicios institucionales al territorio, optimizando la cobertura y la respuesta a los operadores económicos, consumidores y usuarios, esta desconcentración se sustenta en los siguientes principios operativos:

- Autonomía funcional delegada
- Coordinación vertical y horizontal
- Optimización de recursos
- Uniformidad técnica

1.3.2.5. Modelo de gestión implementado

La máxima autoridad de la SCE, suscribe el Modelo de Gestión Institucional, el 22 de diciembre de 2023, instrumento que consolida un enfoque moderno, descentralizado y estratégico de la administración pública, alineado a las políticas nacionales y a las mejores prácticas de gobernanza.

Su implementación ha contribuido a la eficiencia operativa, coordinación interinstitucional y sostenibilidad organizacional, fortaleciendo la capacidad de la SCE para cumplir la misión institucional.

1.3.3. Talento Humano

1.3.3.1. Disponibilidad y suficiencia del personal

La SCE actualmente cuenta con ciento setenta y cuatro (174) servidores públicos en áreas sustantivas y adjetivas, mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Personal SCE.

TIPO DE PROCESO	NÚMERO DE SERVIDORES
Proceso gobernante	6
Proceso sustantivo	91
Proceso adjetivo	64
Código del Trabajo	24

Fuente: Distributivo de personal corte 07 de octubre de 2025.

Elaborado: DNATH.

Cabe destacar que, al ser una entidad pública, su gestión depende de los recursos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas. No obstante, con el talento humano disponible, la institución ha logrado cumplir de manera eficiente y oportuna con los procesos y servicios a su cargo.

1.3.3.2. Idoneidad del personal

La SCE cuenta con un equipo de servidores públicos cuya incorporación responde a procesos de selección desarrollados en cumplimiento de la Norma Técnica de Selección de Personal. Estos procesos garantizan que cada servidor que integra la institución posea las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

La Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano ha conducido dichos procesos de manera técnica, objetiva y transparente, mediante la evaluación del mérito académico y profesional de los candidatos en relación con los requisitos y competencias establecidos en los perfiles de puesto institucionales.

Este procedimiento ha permitido asegurar la coherencia entre las capacidades del personal y las necesidades de la entidad, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a la mejora continua del desempeño organizacional.

1.3.3.3. Instrumentos de gestión relevantes

1.3.3.3.1. Plan de capacitación y formación al personal

La SCE, mediante Informe Técnico N. SCE-INAF-DNATH-2025-101-I de 26 de marzo de 2025, presentó el Plan de Capacitación correspondiente al año 2025. Dicho plan se ejecuta durante el ejercicio fiscal 2025 a través de modalidades virtual, presencial e híbrida, utilizando las diferentes alternativas pedagógicas disponibles de forma gratuita, tales como cursos, talleres, seminarios, programas, videoconferencias, mesas de diálogo, charlas, entre otras. Todas estas actividades se desarrollan en beneficio del personal de la SCE, haciendo uso de los recursos tecnológicos y materiales con los que cuenta la institución.

En este contexto, se han ejecutado un total de 90 capacitaciones programadas y 62 capacitaciones no programadas, fortaleciendo las competencias técnicas y profesionales del talento humano institucional.

1.3.3.3.2. Gestión de seguridad y salud ocupacional

Mediante Resolución MDT-RHS-2025-387716 de 25 de septiembre de 2025, el Ministerio del Trabajo aprueba el Reglamento de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional, de la SCE.

El Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional se encuentra en implementación durante el ejercicio fiscal 2025, con un porcentaje de cumplimiento del 70%.

1.3.3.3.3. Planificación del Talento Humano

En el ámbito de la Planificación de Talento Humano, la SCE, mediante oficio N. SCE-IGG-INAF-2025-039 de 30 de abril de 2025, presentó al Ministerio del Trabajo (MDT) la propuesta que evidenciaba la brecha de personal existente, en concordancia con las necesidades institucionales. No obstante, a través del oficio N. MDT-DPTHSP-2025-0672-O de 6 de agosto de 2025, el Ministerio del Trabajo informó que, debido a los procesos de optimización del gasto público establecidos en el Decreto Ejecutivo N. 457, ninguna institución podrá reflejar brechas de personal requerido en la planificación del talento humano ni en sus actualizaciones correspondientes al año 2025.

Por lo que fue necesario reformularla y actualizarla en cumplimiento a las disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo mediante oficio N. MDT-VSP-2025-0355-O de 28 de agosto de 2025.

Por tanto, a través del oficio Nro. SCE-IGG-INAF-2025-097 de 15 de septiembre de 2025, la SCE entregó al MDT la actualización integral de la Planificación de Talento Humano 2025.

1.3.3.4. Políticas y procedimientos de gestión del personal

La SCE cuenta actualmente con diez procedimientos relacionados con la gestión de personal, los cuales fueron elaborados por la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano, según se detalla a continuación:

Tabla 3. Procedimientos de Gestión de Personal.

Nro.	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
1	Reclutamiento, selección y vinculación de personal	PR-INAF-DNATH-02
2	Inducción Institucional	PR-INAF-DNATH-03
3	Proceso de Comisiones de Servicios	PR-INAF-DNATH-04
4	Licencias, Permisos y Vacaciones	PR-INAF-DNATH-08
5	Régimen Disciplinario	PR-INAF-DNATH-01
6	Desvinculación de personal	PR-INAF-DNATH-08

7	Gestión de Nómina	PR-INAF-DNATH-05
8	Gestión de la seguridad, salud ocupacional y bienestar social	PR-INAF-DNATH-07
9	Formación, capacitación y desarrollo profesional	PR-INAF-DNATH-06
10	Subrogaciones y encargos	PR-INAF-DNATH-10

Fuente: DNATH.

Elaborado: DNATH.

1.3.3.4.1. Incorporación de enfoques para la igualdad de género, étnico cultural, generacional, de discapacidad y movilidad

La SCE, en concordancia con su compromiso institucional y con los principios constitucionales de igualdad y no discriminación, promueve la incorporación transversal de enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidad y de movilidad humana en todos sus procesos de gestión del talento humano. Estos enfoques constituyen un eje estratégico que garantiza que cada acción institucional sea inclusiva, equitativa y respetuosa de la diversidad.

En este sentido, la SCE, el 18 de febrero de 2025, conformó el Comité de Gestión para la Igualdad de Género, en cumplimiento de lo establecido en la norma técnica para transversalizar el enfoque de género en el sector público, emitida con Resolución N. CNIG-CNIG-2024-0001-RESOL de 25 de julio de 2024.

En los procesos de selección de personal se prioriza la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de sesgo o barrera que limite la participación de mujeres, hombres, personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades, distintos grupos étnicos, personas con discapacidad o en situación de movilidad humana.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 64 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que establece: “(...) De las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas.- Las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinticinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes (...)”. La SCE cumple con esta disposición legal, contando en su nómina con un total de seis (6) personas con discapacidad y seis (6) personas sustitutas, en observancia del principio de igualdad de oportunidades, inclusión laboral y no discriminación.

1.3.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

1.3.4.1. Unidad administrativa especializada

La Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (INTIC) dispone de una estructura organizativa sólida y claramente definida, conformada por dos Direcciones Nacionales: la Dirección Nacional de Infraestructura y Operaciones Tecnológicas y la Dirección Nacional de Sistemas Tecnológicos. Ambas unidades constituyen instancias técnicas especializadas, encargadas de normar, coordinar, supervisar y garantizar el correcto funcionamiento de los procesos tecnológicos institucionales, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Conforme a lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, la INTIC goza de independencia funcional frente a las áreas usuarias, condición que fortalece su capacidad para establecer estándares tecnológicos uniformes, promover la interoperabilidad institucional y ejercer una gobernanza tecnológica efectiva. Esta autonomía permite que las decisiones técnicas se adopten con criterios de eficiencia, seguridad y sostenibilidad, contribuyendo así al desarrollo tecnológico integral de la institución.

1.3.4.2. Lineamientos de gestión tecnológica

La Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (INTIC) dispone de un conjunto de lineamientos institucionales que orientan la gestión de proyectos, la prestación de servicios tecnológicos, el diseño arquitectónico y la administración de la infraestructura institucional.

Estos lineamientos están formalmente documentados en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) y en diversas políticas, normas y procedimientos internos, los cuales se encuentran disponibles para todo el personal a través de la intranet institucional. Esta documentación constituye el marco de referencia que guía la toma de decisiones técnicas y estratégicas en materia de gestión tecnológica.

Asimismo, la INTIC ha definido directrices para la incorporación de nuevas tecnologías, la migración ordenada y segura de información, y la adopción de estándares técnicos actualizados, con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad, interoperabilidad y modernización continua de la infraestructura tecnológica institucional. Este modelo de gestión asegura la alineación tecnológica con la estrategia institucional y fortalece la capacidad de respuesta ante las demandas cambiantes del entorno institucional.

1.3.4.3. Políticas, estándares y procedimientos TIC

La Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (INTIC) ha establecido un marco normativo integral conformado por políticas, estándares y procedimientos que regulan de manera sistemática la gestión tecnológica institucional.

Este marco incluye manuales de procesos operativos, catálogos de servicios tecnológicos y políticas actualizadas, todos ellos debidamente documentados y publicados en la intranet institucional, que funciona como el repositorio oficial de referencia para el personal de la entidad.

Con el fin de garantizar su correcta aplicación, la INTIC ha implementado una estrategia de difusión estructurada, que combina diversos canales de comunicación, tales como la plataforma interna, las comunicaciones oficiales vía correo electrónico y los programas de capacitación dirigidos a usuarios clave y equipos técnicos.

A través de este enfoque, se asegura que la normativa tecnológica sea conocida, comprendida y aplicada de manera uniforme en toda la organización, fortaleciendo la gobernanza tecnológica y promoviendo una cultura institucional basada en las buenas prácticas y el cumplimiento normativo.

1.3.4.4. Sistemas de información y controles de seguridad

La SCE dispone de un ecosistema de sistemas de información sólido y estratégico, que respalda de manera eficiente tanto los procesos sustantivos como los procesos de apoyo. Entre estos, destaca el Sistema Gestor Procesal, herramienta clave para la gestión operativa y administrativa institucional.

Estos sistemas operan bajo un enfoque integral de seguridad, que incorpora controles perimetrales, mecanismos de autenticación basados en perfiles de usuario, gestión centralizada de accesos y manuales de uso actualizados. Esta arquitectura tecnológica garantiza un entorno confiable y seguro, alineado con las necesidades institucionales y preparado para responder de forma efectiva ante escenarios cambiantes.

Asimismo, se implementan controles lógicos y administrativos orientados a preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, asegurando la protección de los datos sensibles institucionales.

Todo este esquema se encuentra alineado con los lineamientos del Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI), lo que garantiza el cumplimiento normativo y refuerza la capacidad institucional para gestionar los riesgos tecnológicos de manera proactiva.

Este enfoque ha fortalecido la seguridad y resiliencia tecnológica de la SCE, destacando la importancia de incorporar tecnología de vanguardia y adoptar soluciones basadas en tecnologías emergentes, con el fin de anticiparse a nuevos riesgos, optimizar la gestión institucional y consolidar una infraestructura moderna y preparada para el futuro.

Finalmente, la asignación oportuna y suficiente de recursos presupuestarios constituye un factor crítico para la gestión e implementación de proyectos

tecnológicos de alto impacto, incluidos aquellos basados en tecnologías emergentes e inteligencia artificial. Una planificación presupuestaria estratégica permite garantizar la continuidad operativa, acelerar los procesos de innovación y maximizar el impacto institucional de las inversiones tecnológicas.

1.3.4.5. Aspectos innovadores

La Intendencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (INTIC) ha liderado de manera estratégica diversas iniciativas de innovación tecnológica orientadas a modernizar y optimizar la gestión institucional, impulsando la transformación digital de la entidad y fortaleciendo su capacidad operativa y estratégica.

Entre las acciones más relevantes destacan la automatización de procesos internos clave, que ha permitido optimizar tiempos, reducir errores operativos y mejorar la eficiencia administrativa; así como la integración progresiva de herramientas de inteligencia artificial en los servicios de soporte, con el propósito de mejorar la atención a usuarios internos, fortalecer la toma de decisiones y elevar la eficiencia institucional.

En esta línea, la SCE ha desarrollado e implementado un Código de Ética para el Uso de la Inteligencia Artificial, que establece principios y directrices para garantizar un uso responsable, transparente y alineado con los valores institucionales y el marco normativo vigente.

Como parte de su visión de futuro, se ha impulsado la creación del Laboratorio de Inteligencia Artificial de la SCE, un espacio de experimentación y desarrollo tecnológico orientado a generar soluciones innovadoras, promover la investigación aplicada y fortalecer las competencias digitales del talento institucional.

De forma complementaria, la digitalización de procedimientos administrativos ha permitido agilizar trámites, mejorar la trazabilidad y reducir el uso de recursos físicos, contribuyendo así a la sostenibilidad institucional. A su vez, la adopción de plataformas colaborativas ha fomentado nuevas dinámicas de trabajo, fortaleciendo la comunicación interna, la gestión eficiente de proyectos y la cultura de innovación organizacional.

Todas estas acciones reflejan el compromiso institucional con la modernización tecnológica, la ética digital y la innovación sostenible, pilares fundamentales para consolidar una gestión pública eficiente, transparente y orientada al futuro.

No obstante, para garantizar la continuidad y el escalamiento efectivo de estas iniciativas, resulta esencial contar con una asignación presupuestaria suficiente, oportuna y estratégica. Esta inversión es clave para impulsar proyectos tecnológicos de vanguardia, acelerar la adopción de tecnologías emergentes e inteligencia artificial, y asegurar que las innovaciones implementadas generen impactos institucionales sostenibles en el mediano y largo plazo.

1.3.5. Procesos y procedimientos

1.3.5.1. Manual de procesos

La SCE cuenta con un Manual de Procesos Institucional, que incluye las narrativas, flujos y actas de validación correspondientes. Este instrumento fue expedido mediante Resolución N. SCPM-DS-2020-42, de fecha 6 de octubre de 2020, por el Superintendente de Competencia Económica.

Desde su expedición, el Manual de Procesos ha sido reformado en quince (15) ocasiones, mediante sus respectivas resoluciones, y actualmente presenta la siguiente composición:

Tabla 4. Procesos de la SCE.

Procesos	Procesos "Nivel Central"	Procesos "Nivel Desconcentrado"
Sustantivos	55	18
Habilitantes de asesoría	33	-
Habilitantes de apoyo / apoyo regional	43	7
Subtotal:	131	25
Total:	156 procesos	

Fuente: DNGC.

Elaborado: DNP.

Los distintos órganos de la institución deben realizar la revisión permanente de sus procesos y, de ser necesario, la gestión de su actualización ante la Intendencia Nacional de Planificación, con el fin de asegurar la vigencia y pertinencia del instrumento.

Figura 4. Mapa de procesos.



Fuente: DNGC.
Elaborado: DNGC.

1.3.5.2. Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111 suscrito el 6 de mayo de 2020 se expidió la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios, publicado en Registro Oficial Nro. 277, de fecha 28 de agosto de 2020, la cual establece lineamientos y procedimientos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades del Estado con la finalidad de que éstos alcancen niveles de calidad, eficacia, eficiencia y excelencia para beneficio de los usuarios en general.

La SCE, como resultado de la implementación de la “Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios”, cumplió con la mejora de procesos en el periodo 2021-2024, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5. Procesos Mejorados.

AÑO	PROCESO	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA
2021	Capacitación en Competencia.	Parametrización de la plataforma tecnológica de capacitaciones.
	Investigación de Control de Abuso del poder de Mercado” e “Investigación de Control de Acuerdos y Prácticas Restrictivas.	Implementación de Guía para la sustanciación de recursos de apelación interpuestos en contra de actos administrativos emitidos por las autoridades de la SCE; y la capacitación continua a los servidores de la DNPRA.
2022	Investigación de Prácticas Desleales.	Parametrización de la plataforma tecnológica para el levantamiento de la información en la investigación formal.
	Estudios de mercado e informes especiales.	Elaboración de matriz para consolidación de información de datos de operadores económicos. Socialización de la guía metodológica y de trabajo de los estudios de mercado, informes especiales; a través de la notificación a los involucrados.
2023	Recursos y reclamos administrativos que se presentan en contra de actos administrativo emitidos por autoridades de la SCE.	Implementación de la “Guía para la sustanciación de recursos de apelación interpuestos en contra de actos administrativos emitidos por las autoridades de la SCE”; y la capacitación continua a los servidores de la DNPRA.
	Notificación de la operación de concentración económica para fines informativos.	Implementación de la “Guía para la elaboración del informe de fin de investigación de operación de concentración Económica notificada para fines informativos”.
2024	Gestión de convenios.	Optimización de la matriz de control y seguimiento de los convenios.
	Representación judicial y constitucional.	Elaboración e implementación de la “Guía para la presentación de la contestación a la demanda”.

Fuente: DNGC.

Elaborado: DNGC.

1.3.5.3. Simplificación de trámites

En aplicación de la “Norma Técnica para el diagnóstico económico y criterios de priorización de trámites” en el período 2020 – 2024, se simplificaron 8 trámites conforme el siguiente detalle:

Tabla 6. Simplificación de trámites.

AÑO	TRÁMITE SIMPLIFICADO	ESTRATEGIA APLICADA
2020	Notificación obligatoria previa de operaciones de concentración económica. Solicitud de compromiso de cese del cometimiento de presuntas prácticas anticompetitivas. Solicitud de acceso al programa de delación (reducción- exención del importe de la multa).	Trámites en línea / Formularios digitales
2021	Atención de denuncia de presunta práctica anticompetitiva.	Ventanillas únicas

2022	Atención de denuncia de presunta práctica anticompetitiva.	Reingeniería o mejora de procesos.
2023	Notificación de operaciones de concentración económica para fines informativos.	Reingeniería o mejora de procesos
2024	Recurso administrativo de apelación respecto de la aplicación de la LORCPM. Atención de solicitudes de acceso a la información pública de la SCE.	Mejora de procesos / Revisión de requisitos

Fuente: DNGC.

Elaborado: DNGC.

1.3.5.4. Programa Nacional de Excelencia PROEXCE

De conformidad con la “Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público”, la SCE inició con el proceso de evaluación de la calidad para postular al primer nivel de madurez denominado “Comprometido”.

En el mes de septiembre del 2022, el Ministerio del Trabajo realizó la visita in situ para la evaluación externa del primer nivel de madurez. Los resultados de la evaluación a los criterios fueron:

Tabla 7. Resultados de la autoevaluación del primer nivel de madurez.

CRITERIOS	PONDERACIÓN IDEAL	PONDERACIÓN AVANCE DE LA SCE	BRECHA DE LA SCE
Liderazgo	10,00%	10,00%	0,00%
Estrategia y planificación	25,00%	24,11%	0,89%
Talento humano	25,00%	21,43%	3,57%
Alianzas y recursos	15,00%	12,00%	3,00%
Procesos	25,00%	25,00%	0,00%
Logro primer nivel (criterios)	100,00%	92,54%	7,46%

Fuente: DNGC.

Elaborado: DNGC.

Mediante Oficio Nro. MDT-SCSP-2022-1036-OF, de 21 de octubre de 2022, la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público del Ministerio del Trabajo a través del Informe Técnico de Evaluación Externa N. DCECSP-MECE-2022-013, comunicó los resultados de la evaluación externa del Primer Nivel de Madurez MECE denominado "Comprometido", concluyendo que la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, alcanzó una puntuación del 87.59%; haciéndose acreedor al reconocimiento del primer nivel de madurez, conforme lo establece el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE.

1.3.6. Presupuesto

Durante el período 2021–2025, el presupuesto de la SCE se ha mantenido estable en torno a los 5,2 – 5,3 millones de dólares anuales. La ejecución se mantiene superior al 98% en todos los años, salvo en 2025 que aún está en curso.

Tabla 8. Evolución del presupuesto institucional (2021–2025).

AÑO	PRESUPUESTO CODIFICADO	PRESUPUESTO DEVENGADO
2021	5,284,791.71	5,229,234.72
2022	5,333,367.12	5,312,185.97
2023	5,255,963.02	5,227,682.23
2024	5,180,148.32	5,087,683.83
2025	5,315,092.26	3,650,918.23*

Fuente: Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF.

Elaborado: DNF.

*Corte al 30 de septiembre de 2025

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO MACRO O GENERAL

2.1.1. Político

La SCE actúa en un entorno político-jurídico que, en términos generales, ofrece un mandato claro y consistente para la competencia económica.

El marco político ecuatoriano establece que la planificación institucional debe alinearse al Plan Nacional de Desarrollo y a las directrices emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación (2024). Para la SCE, esta obligación implica integrar su estrategia de competencia dentro de los objetivos nacionales de desarrollo productivo y reducción de desigualdades. Esta articulación garantiza que las decisiones de política económica no sean contradictorias con la necesidad de mantener mercados abiertos y contestables.

El sistema institucional ecuatoriano incluye actores cuya regulación afecta de manera directa a la competencia. El Ministerio de Producción, por ejemplo, diseña incentivos y programas de fomento empresarial que pueden facilitar la entrada de nuevos competidores si se aplican a MIPYMES, pero que también pueden reforzar el poder de mercado de incumbentes si se concentran en grandes corporaciones. La labor de la SCE debe ser emitir criterios técnicos para evitar distorsiones competitivas en estas políticas.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) constituye otro actor estratégico, ya que sus decisiones sobre aranceles, licencias de importación y

controles afectan la entrada de bienes y servicios, alterando la estructura competitiva de los mercados locales. Un aumento arancelario puede consolidar monopolios internos, mientras que la apertura excesiva puede generar riesgos de dumping. La SCE debe acompañar este debate desde la perspectiva de la competencia.

El Banco Central del Ecuador (BCE) provee insumos macroeconómicos como proyecciones de inflación, crecimiento y balanza comercial. Estos datos son esenciales para anticipar cambios estructurales que impacten la dinámica competitiva. Por ejemplo, en 2025 se proyecta un crecimiento del PIB del 3,1%, con un mayor dinamismo en comercio y servicios (BCE, 2025). Este tipo de información ayuda a la SCE a priorizar sectores que pueden presentar riesgos de concentración.

El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL) desempeña un papel cada vez más relevante en la competencia digital. La penetración de Internet fijo en 2024 fue de 48% a nivel nacional, con marcadas brechas territoriales (MINTEL, 2024). Estas diferencias influyen en la capacidad de los consumidores de acceder a plataformas digitales, y en la posibilidad de que nuevos operadores compitan con incumbentes tecnológicos. La SCE debe vigilar que la digitalización no consolide monopolios locales.

En el ámbito internacional, la Unión Europea constituye un referente, toda vez que la Comisión Europea supervisa que las ayudas estatales y políticas públicas no restrinjan la competencia en el mercado común (European Commission, 2020). De forma similar, la Comunidad Andina busca armonizar políticas arancelarias para favorecer la integración regional y la competencia entre países (CAN, 2022). El Ecuador puede aprender de estos modelos para fortalecer la coordinación entre la SCE y otras entidades nacionales.

En síntesis, el entorno político–institucional ecuatoriano presenta tanto riesgos como oportunidades para la competencia. Los riesgos surgen de políticas sectoriales que, sin evaluación técnica, pueden reforzar el poder de incumbentes. Las oportunidades aparecen en la posibilidad de que la SCE influya en el diseño de estas políticas para garantizar que sean pro competitivas. El desafío radica en consolidar su rol como asesor técnico del Estado, al igual que ocurre con agencias de competencia en la UE y en países como México o Chile.

En el marco político, Ecuador opera bajo la Constitución de 2008 como un Estado constitucional de derechos y justicia, con cinco funciones del poder público y un régimen desconcentrado y descentralizado. En este contexto, la situación política reciente ha estado marcada por la prioridad gubernamental en seguridad con decretos de estado de excepción sucesivos para enfrentar violencia y crimen organizado y por tensiones derivadas de decisiones económicas y de gobernanza, todo ello mientras se define la ruta de política pública en el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 (Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se Detiene”).

La dinámica de gobernanza y la estabilidad institucional inciden de manera directa en la eficacia de la política de competencia. La rotación de autoridades, la agenda

legislativa y la priorización de reformas económicas y regulatorias influyen en la oportunidad con que se emite normativa secundaria y se cierran coordinaciones interinstitucionales clave. Por ello, la SCE requiere sostener un diálogo técnico permanente con los actores de gobierno, a fin de asegurar coherencia entre la política de competencia, la asignación de recursos y la implementación de intervenciones estratégicas.

En síntesis, el factor político configura un escenario con fundamentos normativos sólidos y oportunidades concretas para profundizar la política de competencia, siempre que la SCE sostenga una estrategia de articulación institucional, transparencia y abogacía, con foco en innovación, mercados digitales y en la evaluación rigurosa de decisiones públicas que inciden en la dinámica competitiva.

2.1.2. Social/ Demográfico

El Ecuador tiene una población de 17,8 millones de habitantes (INEC, 2023), caracterizada por una fuerte segmentación urbano-rural. Según la ENEMDU de agosto 2025, el empleo adecuado alcanzó apenas al 35,1%, mientras que el subempleo se ubicó en 19,4% y el empleo no remunerado en 10,3% (INEC, 2025). Estas cifras evidencian un mercado laboral precario que limita la capacidad de los consumidores para ejercer presión competitiva sobre los oferentes.

Las diferencias urbano-rurales son significativas, en virtud de que en áreas urbanas el empleo no remunerado es de apenas 3,7%, mientras que en zonas rurales llega al 23% (INEC, 2025). Esto significa que millones de ecuatorianos en zonas rurales carecen de ingresos regulares, lo que les obliga a consumir en mercados cautivos donde los incumbentes tienen mayor poder de mercado. La SCE debe considerar estas asimetrías al priorizar territorios para su acción institucional.

La dimensión de género refuerza estas brechas, toda vez que el empleo adecuado es alcanzado por el 41,1% de los hombres, frente a solo el 27% de las mujeres (INEC, 2025). Esta diferencia implica que las mujeres, como consumidoras, tienen menos poder adquisitivo y menor capacidad de sustituir productos. En la Unión Europea, la Comisión Europea incorpora la variable de género en la evaluación de consumidores vulnerables, lo que podría servir de referente para el Ecuador (European Commission, 2018).

Otro aspecto relevante es la migración en el Ecuador, en virtud de que el país alberga a más de 500 mil personas extranjeras, principalmente venezolanos (ACNUR, 2024). Este flujo poblacional aumenta la demanda en sectores como vivienda, alimentos y transporte, lo que puede ser aprovechado por incumbentes para subir precios en mercados locales con escasa competencia. En Colombia, la SIC ha señalado que los flujos migratorios impactan la estructura competitiva de ciertos sectores, experiencia útil para el caso ecuatoriano.

La composición etaria también incide en la competencia. En 2023, el 12% de la población tenía más de 60 años (INEC, 2023). Este grupo concentra necesidades en salud y medicamentos, sectores donde existen barreras de entrada y riesgos de precios elevados. En Chile, la FNE ha enfatizado cómo el envejecimiento de la población puede amplificar prácticas abusivas en mercados farmacéuticos (FNE, 2020), una lección extrapolable a Ecuador.

De igual forma, el nivel educativo es otra variable clave, en virtud de que en 2022, solo el 29% de los jóvenes de 18 a 24 años accedía a educación superior (INEC, 2023). Este bajo acceso limita la capacidad de los consumidores de procesar información de mercado y comparar opciones. En la OCDE, la política de competencia reconoce que la educación y la alfabetización digital fortalecen el rol disciplinador de los consumidores (OECD, 2021). Ecuador enfrenta un reto en este sentido.

En conclusión, la dimensión social y demográfica refleja un entorno donde la precariedad laboral, las desigualdades de género, la migración, el envejecimiento y los bajos niveles educativos afectan la competencia en los mercados. La SCE debe integrar estas variables en sus diagnósticos, siguiendo ejemplos internacionales donde los indicadores sociales se incorporan a la política de competencia. Esto permitirá diseñar intervenciones más sensibles a la realidad del consumidor ecuatoriano y, al mismo tiempo, alineadas con estándares globales.

En síntesis, el panorama social/demográfico del país combina diversidad poblacional, brechas socioeconómicas persistentes, alta informalidad laboral, dinámicas de movilidad humana y tensiones de seguridad. Para 2025–2029, la SCE debe: priorizar sectores y territorios donde la vulnerabilidad social agrava riesgos de abusos de mercado; transversalizar enfoques de igualdad conforme a las Agendas Nacionales y a la definición constitucional de grupos prioritarios; y fortalecer abogacía y control con instrumentos diferenciales (educación al consumidor, canales accesibles, investigación de prácticas desleales, entre otras en el marco de su competencia).

2.1.3. Económico

La economía ecuatoriana presenta rasgos de concentración que inciden en la competencia. Según el ENESEM, las medianas y grandes empresas concentran más del 30% del empleo formal y más del 40% de la producción manufacturera (INEC, 2018). Este nivel de concentración otorga a pocos grupos empresariales capacidad de influir en precios y condiciones de mercado. La SCE debe vigilar que estas estructuras no deriven en abusos de poder de mercado.

El sector financiero es uno de los más concentrados. Cinco bancos privados concentran más del 80% de los activos totales del sistema (BCE, 2024). Esta situación limita la entrada de nuevos competidores, especialmente fintechs, que enfrentan barreras regulatorias y de capital. En la Unión Europea, la Comisión

Europea ha fomentado la competencia en servicios financieros mediante regulaciones de interoperabilidad (European Commission, 2019), lo que constituye un referente útil para Ecuador.

En el comercio minorista, las grandes cadenas concentran buena parte del mercado urbano, mientras que en las zonas rurales predominan pequeños comercios con limitada capacidad de competir (INEC, 2025). Esta dualidad genera riesgos: en las ciudades, las cadenas pueden imponer condiciones a proveedores, mientras que en lo rural los consumidores quedan atrapados en mercados cautivos. La SCE debe diseñar estrategias diferenciadas para ambos escenarios.

Por otro lado, el comercio exterior es fundamental para la economía. En 2024, el Ecuador exportó USD 35 mil millones e importó USD 32 mil millones (BCE, 2024). La regulación del SENAEC sobre aranceles y licencias afecta la apertura de mercados y, por ende, la intensidad de la competencia. En la Comunidad Andina, se ha debatido la armonización arancelaria como medio para favorecer la competencia intrarregional (CAN, 2022). Ecuador podría aprovechar estos mecanismos de integración regional.

La informalidad constituye otro factor crítico. En 2025, más del 53% de los trabajadores se encontraba en la informalidad (INEC, 2025). Esto genera competencia desleal, pues las empresas informales evaden impuestos y regulaciones, obteniendo ventajas sobre aquellas que cumplen las normas. En Colombia, la SIC ha resaltado cómo la informalidad laboral y empresarial reduce la contestabilidad de los mercados, experiencia comparable a la ecuatoriana.

El BCE proyecta un crecimiento del PIB del 3,1% en 2025, con mayor dinamismo en comercio, servicios y construcción (BCE, 2025). Estos sectores dinámicos suelen ser atractivos para fusiones y adquisiciones, lo que incrementa el riesgo de concentración. En Chile, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) ha señalado que los periodos de expansión económica suelen coincidir con intentos de concentración empresarial, un fenómeno que Ecuador debe anticipar.

En conclusión, la dimensión económica ecuatoriana revela un panorama mixto: sectores dinámicos pero concentrados, alta informalidad y fuerte dependencia del comercio exterior. La SCE debe combinar vigilancia de conductas anticompetitivas con abogacía regulatoria y promoción de la entrada de nuevos competidores. Al igual que en la UE o en México, la política de competencia debe ser vista como parte integral de la política económica nacional, no como un campo aislado.

La dinámica económica reciente de Ecuador muestra una recuperación moderada con desafíos estructurales. De acuerdo con el BCE, la economía cerró 2024 con una expansión cercana al 2,5% interanual y proyecta un mejor desempeño para 2025 dentro de su programación del sector real, en un contexto de dolarización, inflación contenida y ajuste fiscal gradual. Estas trayectorias se recogen en los informes de evolución económica 2024 y perspectivas 2025, el tablero de estadísticas del BCE y la Programación Macroeconómica 2025–2028 del MEF, que alinean supuestos de crecimiento, inflación y sector externo para el mediano plazo.

Desde la óptica de competencia económica, el Análisis Sectorial identifica cuatro condicionantes que debilitan la eficiencia y el crecimiento potencial:

- Concentración de mercado en sectores clave (distribución de consumo masivo, telecomunicaciones, servicios financieros, energía), que restringe opciones y presiona precios/innovación;
- Prácticas restrictivas (colusión, abuso de posición) con efectos directos en bienestar del consumidor e inversión;
- Informalidad empresarial y laboral que distorsiona costos relativos y reduce productividad;
- Brechas de acceso a mercados para MIPYMES, mujeres y pueblos y nacionalidades, que limitan escalamiento y competencia en igualdad de condiciones. Estas fricciones, documentadas en el diagnóstico sectorial, erosionan el ambiente competitivo y explican parte de las asimetrías de desempeño entre firmas y territorios.

2.1.4. Tecnológico

En términos de uso social de TIC, las estadísticas oficiales del INEC confirman que la información de equipamiento, acceso y uso de computador, Internet y telefonía móvil es la base para la aplicación de políticas públicas y ajustar la provisión de servicios digitales. Para la SCE, estas series permiten dimensionar canales remotos de atención (denuncias, abogacía, capacitaciones) y focalizar esfuerzos en territorios o grupos con menor conectividad, articulando inclusión digital con defensa de la competencia, además de la aprovechabilidad de herramientas de innovación como la Inteligencia Artificial, en las acciones misionales de la SCE, para obtener efectividad en los procesos de investigación, sanción y cumplimiento de los tiempos procesales.

Tabla 9. Indicadores de TIC 2022-2024 (Nacional).

Indicadores	jul-22	jul-23	jul-24
Hogares con Acceso a internet (%)	60,4	62,2	66
Personas que utilizan internet ¹ (%)	69,7	72,7	77,2
Personas que tienen celular activado (%)	58,8	59,6	61,3
Personas que tienen teléfono inteligente ² (%)	52,2	55,6	57,7
Analfabetismo digital ³ (%)	8,2	7,6	5,4

Fuente: VIII Censo de Población, VII de Vivienda y I de Comunidades de Ecuador 2022.

Elaborado: IGT.

¹ Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.

² Porcentaje de teléfono inteligente.- se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años.

³ Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

La transformación digital en Ecuador avanza de manera desigual. Según el MINTEL (2024), el 48% de los hogares cuenta con Internet fijo, mientras que el 72% accede a Internet móvil. Sin embargo, en zonas rurales la cobertura apenas alcanza al 25% de los hogares, lo que genera una brecha digital que afecta la competencia. En territorios sin conectividad, los consumidores dependen de oferentes locales, consolidando monopolios geográficos.

El comercio electrónico es un sector en expansión. En 2023, las transacciones digitales superaron los USD 4.500 millones, con un crecimiento del 20% respecto al año anterior (Cámara de Comercio Electrónico, 2024). Sin embargo, el mercado está dominado por pocas plataformas, lo que genera riesgos de exclusividades y barreras de entrada para nuevos competidores. Este fenómeno es similar al observado en la Unión Europea, donde la Digital Markets Act busca controlar el poder de las plataformas “gatekeepers” (European Commission, 2022).

El uso de tecnologías avanzadas también impacta en la competencia laboral. El INEC (2024) implementó un sistema de machine learning para analizar vacantes, identificando más de 93 mil vacantes únicas en 2023, concentradas en comercio y servicios. Este hallazgo refleja los sectores dinámicos de la economía, pero también sugiere que la escasez de talento especializado podría convertirse en una barrera de entrada.

El sistema financiero es otro ejemplo de cómo la digitalización transforma mercados. En 2024, más del 60% de las transacciones se realizaron por medios electrónicos (BCE, 2024). Si bien esto reduce costos y aumenta eficiencia, también concentra el poder en unos pocos bancos y fintechs. En México, la COFECE ha recomendado políticas de interoperabilidad financiera para evitar que incumbentes digitales bloqueen la entrada de nuevos actores.

El MINTEL impulsa la estrategia de ciberseguridad y gobierno digital, con el fin de garantizar que la digitalización se desarrolle de forma segura y abierta (MINTEL, 2024). Estas políticas tienen un impacto directo en la competencia, ya que una mayor interoperabilidad tecnológica facilita la entrada de nuevos proveedores en sectores estratégicos como telecomunicaciones, servicios digitales y comercio electrónico.

La propia SCE debe fortalecer sus capacidades tecnológicas. El uso de herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial permitiría detectar patrones de precios, analizar contratos y vigilar licitaciones públicas en tiempo real. En la OCDE, varias autoridades de competencia ya han adoptado estos sistemas como mecanismos de “alerta temprana” frente a colusión y abusos de posición dominante (OECD, 2021).

En síntesis, la dimensión tecnológica en Ecuador ofrece tanto oportunidades como riesgos para la competencia. La expansión digital puede reducir barreras de entrada y generar mercados más abiertos, pero sin regulación adecuada puede consolidar

monopolios digitales. La SCE debe trabajar junto al MINTEL y otros actores estratégicos para garantizar que la innovación tecnológica sea un motor pro competencia, siguiendo el ejemplo de la Unión Europea y la experiencia de la CAN en mercados digitales.

La propuesta de la máxima autoridad subrayan que la SCE proyecta herramientas tecnológicas e inteligencia artificial para la selección de casos, minería de datos y análisis predictivo (detección temprana de patrones colusorios o abusos), además de fortalecer la gobernanza tecnológica (roles, procesos, seguridad y gestión de accesos). La adopción de IA se plantea como palanca para eficiencia, objetividad y transparencia en la toma de decisiones, siempre que se integre a un marco de políticas y controles compatible con la LOPDP y la ciberseguridad estatal.

El marco normativo y de política pública nacional refuerza esa dirección. La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP, 2021) fija obligaciones para el tratamiento de datos personales en el sector público y privado, condicionando el diseño de sistemas institucionales (finalidad, minimización, seguridad y gestión de derechos). La Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025–2030 del MINTEL enmarca la interoperabilidad, identidad digital, seguridad digital e infraestructura de datos como ejes transversales para el Estado. Complementariamente, rigen la Norma Técnica de Interoperabilidad (Acuerdo MINTEL 1062, RO 467) y los lineamientos de interoperabilidad (Decreto Ejecutivo 1384), así como actualizaciones normativas que exigen opinión técnica del MINTEL para proyectos digitales transversales (interoperabilidad, seguridad, identidad, arquitectura).

Finalmente, la Estrategia Nacional de Ciberseguridad (2022) fija directrices de prevención, detección y respuesta que deben incorporarse en la gestión tecnológica institucional. En conjunto, este andamiaje obliga a la SCE a asegurar gobernanza de datos, interoperabilidad segura y ciberresiliencia en sus plataformas y flujos de información.

2.1.5. Cultural

El entorno cultural del Ecuador configura un marco habilitante y exigente para la gestión institucional. La Constitución reconoce al país como Estado intercultural y plurinacional, lo que exige que el accionar institucional se ejecute con enfoque de interculturalidad y respeto a la diversidad, en coherencia con los derechos culturales y los derechos colectivos de pueblos y nacionalidades.

En términos de caracterización cultural y étnica, el INEC dispone de estadísticas oficiales —incluida auto identificación étnica y resultados censales— que permiten territorializar la diversidad y ajustar la provisión de servicios públicos con pertinencia cultural y lingüística. Para la SCE, esto se traduce en adecuaciones informativas y metodológicas para la adecuada provisión de sus servicios.

El Ecuador es un país plurinacional e intercultural, con 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas reconocidos (INEC, 2023). Esta diversidad cultural influye directamente en los patrones de consumo y en la dinámica de los mercados. En comunidades donde las tradiciones marcan las preferencias, la elasticidad de sustitución es menor, lo que otorga mayor poder de mercado a los incumbentes. Esto genera un desafío para la SCE en la vigilancia de prácticas que explotan la segmentación cultural.

En mercados de alimentos, las preferencias culturales determinan patrones de consumo diferenciados. Por ejemplo, en la Sierra se privilegian productos agrícolas locales, mientras que en la Costa hay mayor dependencia de cadenas de distribución urbanas. Estas diferencias condicionan la competencia, pues en territorios con baja variedad de proveedores los consumidores se convierten en cautivos. La SCE debe identificar estos escenarios y promover la diversificación de oferentes.

La cultura de informalidad económica es otro factor determinante. Más del 50% de la economía ecuatoriana se desarrolla en la informalidad (INEC, 2025), lo que genera asimetrías de información entre consumidores y oferentes. Esta situación reduce la capacidad de los consumidores de comparar precios y condiciones, favoreciendo prácticas abusivas. En Colombia, la SIC ha señalado que la informalidad es un obstáculo central para garantizar mercados competitivos, un diagnóstico muy similar al ecuatoriano.

La diversidad lingüística también plantea retos para la competencia. Muchos consumidores indígenas enfrentan barreras de acceso a información comercial en su idioma. Esto reduce su capacidad de decisión y amplifica la asimetría frente a oferentes dominantes. En la Unión Europea, la Comisión Europea ha adaptado materiales de abogacía en lenguas regionales para garantizar inclusión (European Commission, 2018). Una práctica que la SCE podría replicar en lenguas ancestrales.

La cultura de consumo también condiciona la forma en que se estructuran los mercados. En Ecuador, el predominio de consumidores de ingresos bajos hace que el precio sea el principal factor de decisión (INEC, 2024). Esto puede ser aprovechado por incumbentes para fijar precios por encima de los costos en mercados con escasa competencia. En Chile, la FNE ha identificado este mismo fenómeno en supermercados, donde la falta de alternativas deja a los consumidores vulnerables.

La identidad cultural, por otro lado, abre oportunidades para nuevos competidores. Mercados como artesanías, alimentos tradicionales y turismo comunitario pueden ser espacios de entrada para pequeños productores. Sin embargo, el riesgo de monopolización por intermediarios es alto. En Perú, INDECOPI ha trabajado en la protección de productores locales frente a prácticas abusivas de mayoristas, un ejemplo relevante para el contexto ecuatoriano.

En conclusión, la dimensión cultural en Ecuador refleja un entorno complejo: diversidad, informalidad y segmentación de consumidores, que al mismo tiempo generan riesgos y oportunidades para la competencia. La SCE debe adoptar un enfoque con pertinencia cultural, promoviendo tanto la protección de consumidores vulnerables como la entrada de nuevos competidores en mercados de nicho. El aprendizaje internacional muestra que una política de competencia inclusiva fortalece tanto la eficiencia económica como la equidad social.

2.2. ANÁLISIS SECTORIAL, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y MAPEO DE ACTORES

2.2.1. Análisis de diagnóstico Territorial

El diagnóstico territorial en Ecuador muestra profundas desigualdades en la distribución de oportunidades económicas. Según el INEC (2025), el empleo adecuado alcanza al 45% en las zonas urbanas, mientras que en las rurales apenas llega al 16%. Esta brecha implica que los consumidores rurales enfrentan menos opciones y mayores precios, consolidando mercados con bajo grado de contestabilidad. La SCE debe diferenciar sus estrategias según territorio.

La Amazonía concentra los mayores niveles de pobreza: en 2023, el 47% de su población vivía en condiciones de pobreza por ingresos, frente al 25% del promedio nacional (INEC, 2023). En estas zonas, la falta de alternativas productivas y comerciales incrementa el poder de mercado de unos pocos proveedores. En Perú, INDECOPI ha identificado patrones similares en territorios amazónicos, donde la ausencia de competencia genera abusos de posición dominante.

Las condiciones de conectividad refuerzan las disparidades territoriales. El MINTEL (2024) reporta que mientras en Quito la cobertura de Internet fijo supera el 70%, en provincias amazónicas no llega al 20%. Esta brecha digital limita el acceso de los consumidores a alternativas en comercio electrónico, consolidando monopolios locales. En la Unión Europea, la política de competencia se ha coordinado con la expansión de la banda ancha para reducir monopolios geográficos, experiencia replicable en Ecuador.

El SENA E también influye en la dimensión territorial, pues el acceso a productos importados depende de la infraestructura aduanera y logística. Las provincias costeras, como Guayas, tienen mayor diversidad de bienes, mientras que en provincias interiores los costos de transporte limitan la variedad de opciones. En la Comunidad Andina, se discute la necesidad de armonizar la logística aduanera para mejorar la competencia regional, lo que muestra la importancia de este factor en Ecuador.

El IESS evidencia diferencias en formalización laboral. En provincias urbanas como Pichincha y Guayas, la tasa de afiliación supera el 50%, mientras que en provincias

amazónicas no alcanza el 20% (IESS, 2024). Esta disparidad refleja una estructura productiva desigual, donde la competencia formal se concentra en las grandes ciudades y la informalidad domina en zonas periféricas. La SCE debe ajustar su vigilancia a estas realidades.

El INEC y el Banco Mundial (2015) elaboraron mapas de pobreza a nivel parroquial, que muestran disparidades críticas en cantones rurales. Estos datos permiten priorizar intervenciones de la SCE en territorios donde los consumidores son más vulnerables. En México, la COFECE ha utilizado metodologías similares para focalizar investigaciones en mercados locales de transporte y alimentos, lo que ofrece un paralelo útil para Ecuador.

En síntesis, la dimensión territorial muestra que la competencia en Ecuador no es uniforme. Mientras las ciudades presentan riesgos de colusión y concentración en sectores dinámicos, las zonas rurales y amazónicas enfrentan monopolios locales y cautividad de consumidores. La SCE debe diseñar una estrategia territorial dual: control estricto en mercados urbanos dinámicos y abogacía protectora en regiones rurales y vulnerables, siguiendo buenas prácticas internacionales pero adaptadas a la realidad nacional.

2.2.1.1. Diagnóstico Territorial por Región

La región Costa es el motor económico del país, con Guayas y Manabí como provincias claves en comercio, agroindustria y exportaciones. Según el INEC (2025), Guayas concentra más del 20% de la población ocupada del país y más del 25% del PIB (BCE, 2024). Esta concentración favorece la competencia en algunos mercados, pero también genera riesgos de colusión en sectores de gran escala como alimentos procesados y logística portuaria.

La Sierra se caracteriza por una estructura más diversificada, con Pichincha como núcleo de servicios, telecomunicaciones y finanzas. El INEC (2025) reporta que esta provincia concentra más del 30% del empleo formal en servicios. Sin embargo, la elevada participación de grandes empresas genera riesgos de abuso de poder de compra frente a proveedores pequeños. En la Unión Europea, se han identificado riesgos similares en capitales económicas como París o Bruselas.

La Amazonía u Oriente muestra condiciones críticas de competencia. La pobreza por ingresos en la región alcanzaba al 47% en 2023, frente al promedio nacional del 25% (INEC, 2023). La limitada conectividad (20% de hogares con Internet fijo según MINTEL, 2024) y las dificultades logísticas generan mercados locales cautivos. La SCE debe aplicar estrategias diferenciadas de abogacía en esta región, siguiendo la experiencia de INDECOPI en territorios amazónicos del Perú.

En la Costa, la cercanía a puertos y aduanas facilita la entrada de bienes importados. El SENAIE muestra que más del 70% de las importaciones ingresan por Guayaquil (SENAIE, 2024). Esto beneficia a los consumidores urbanos de la Costa,

pero limita la competencia en provincias interiores donde los costos de transporte elevan los precios. La comparación con la CAN revela que este patrón se repite en países vecinos con economías costeras dominantes.

La Sierra, a pesar de su diversificación, presenta problemas de concentración territorial. Quito concentra más del 40% del empleo formal de la región (INEC, 2025). Esto significa que provincias periféricas como Bolívar o Cotopaxi tienen menor dinamismo económico, dejando a los consumidores con menos opciones de proveedores. La COFECE de México ha identificado problemas similares en mercados concentrados en las capitales estatales.

En la Amazonía, los mercados de alimentos, transporte y telecomunicaciones son altamente vulnerables. Los consumidores dependen de pocos proveedores locales, lo que incrementa el riesgo de precios elevados y baja calidad. En Brasil, el Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE) ha advertido problemas similares en mercados amazónicos, donde la dispersión geográfica limita la competencia.

En síntesis, el diagnóstico regional muestra que la Costa tiene riesgos de concentración en cadenas globales, la Sierra enfrenta retos de desigualdad entre provincias, y la Amazonía evidencia cautividad de mercados. La SCE debe diseñar estrategias diferenciadas para cada región, integrando control estricto en la Costa y la Sierra, y abogacía protectora en el Oriente.

2.2.1.2. Diagnóstico Territorial por Zonas de División Geográficas

La división rural-urbana refleja realidades opuestas. En las zonas urbanas, el empleo adecuado llega al 45%, mientras que en las zonas rurales solo al 16% (INEC, 2025). Esta diferencia incide en el poder adquisitivo de los consumidores y en su capacidad de disciplinar a las empresas. En la práctica, los mercados rurales son más cautivos y menos competitivos.

En el ámbito urbano, los consumidores tienen acceso a mayor variedad de bienes y servicios, pero enfrentan riesgos de concentración. En Quito y Guayaquil, el sector retail está dominado por grandes cadenas, que pueden imponer condiciones restrictivas a proveedores y dificultar la entrada de nuevos actores. En la Unión Europea, se ha documentado cómo la concentración de supermercados en áreas urbanas afecta la competencia en productos de consumo masivo.

En las zonas rurales, la falta de proveedores genera monopolios locales. Por ejemplo, en parroquias rurales de la Sierra y Amazonía, los consumidores dependen de uno o dos proveedores de transporte o alimentos. Esto refuerza la vulnerabilidad de los consumidores frente a prácticas abusivas. INDECOPI en Perú ha enfrentado problemas similares en comunidades rurales aisladas.

La conectividad también marca una brecha entre zonas. En áreas urbanas, más del 70% de los hogares tiene acceso a Internet fijo, mientras que en áreas rurales no

llega al 20% (MINTEL, 2024). Esta diferencia condiciona la competencia digital: mientras los consumidores urbanos acceden a plataformas de comercio electrónico, los rurales siguen atrapados en mercados locales dominados por pocos oferentes.

La formalización laboral muestra patrones similares. En las ciudades, más del 50% de los trabajadores tiene afiliación al IESS, mientras que en zonas rurales no llega al 25% (IESS, 2024). Esta diferencia refleja que los mercados rurales se desarrollan principalmente en la informalidad, lo que limita la capacidad de la SCE de supervisar prácticas anticompetitivas.

La movilidad demográfica también es relevante. En áreas urbanas, la migración interna ha generado una concentración poblacional que favorece el dinamismo económico, pero que también incrementa la posibilidad de acuerdos colusorios. En las áreas rurales, la migración reduce la población activa y limita la capacidad de creación de nuevos mercados. Este fenómeno ha sido documentado en Colombia por la SIC, en relación con mercados rurales de transporte y comercio.

En conclusión, el diagnóstico rural-urbano muestra que los mercados urbanos son dinámicos pero concentrados, mientras que los rurales son cautivos y vulnerables. La SCE debe equilibrar sus estrategias: control de colusión en las ciudades y abogacía protectora en zonas rurales, al igual que hacen autoridades de competencia en la región.

2.2.1.3. Diagnóstico Territorial por Provincias y Cantones

Las diferencias provinciales y entre ciudades son determinantes para la competencia. Guayas y Pichincha concentran más del 45% del PIB nacional y más del 50% del empleo formal (BCE, 2024). Esta centralización genera un efecto de desigualdad territorial, pues provincias periféricas tienen menor dinamismo y mayor dependencia de proveedores locales.

En Guayas, el puerto de Guayaquil concentra más del 70% de las importaciones nacionales (SENAE, 2024). Esto facilita la competencia en la ciudad, pero crea disparidades frente a provincias interiores que enfrentan mayores costos logísticos. En la Unión Europea, se ha documentado cómo el acceso desigual a hubs logísticos puede reforzar monopolios en regiones alejadas de los centros económicos.

En Pichincha, Quito concentra más del 40% de los servicios formales, incluyendo telecomunicaciones, banca y seguros (INEC, 2025). Esta concentración refuerza el dinamismo económico de la ciudad, pero reduce la capacidad de otras provincias serranas de acceder a mercados competitivos. En México, la COFECE ha identificado problemas similares en torno a la concentración en Ciudad de México.

En Manabí y Esmeraldas, las actividades agroindustriales y pesqueras son dominantes. Estos sectores muestran riesgos de colusión en la fijación de precios de compra a productores, quienes suelen tener menor capacidad de negociación. En

Colombia, la SIC ha sancionado acuerdos similares en mercados de arroz y café, lo que ofrece un referente directo para Ecuador.

La Amazonía, con provincias como Napo y Pastaza, enfrenta condiciones críticas de concentración en mercados de transporte y combustibles. La limitada conectividad y el alto costo logístico reducen la entrada de nuevos competidores. En Brasil, el CADE ha enfrentado retos similares en mercados amazónicos, donde la dispersión geográfica amplifica el poder de mercado de incumbentes.

Ciudades intermedias como Cuenca y Ambato presentan estructuras de mercado más diversificadas. Sin embargo, la presencia de monopolios locales en transporte urbano y mercados de insumos agrícolas requiere vigilancia. En Chile, la FNE ha señalado que incluso en ciudades medianas la falta de competencia en servicios básicos afecta de forma significativa a los consumidores.

En síntesis, el análisis provincial y urbano demuestra que la competencia en Ecuador está altamente centralizada en Guayas y Pichincha, mientras que otras provincias enfrentan cautividad de mercados. La SCE debe priorizar la vigilancia de concentración en las grandes ciudades y la abogacía protectora en provincias periféricas, siguiendo buenas prácticas de autoridades de competencia en América Latina y Europa.

El análisis de la presencia institucional en territorio de la SCE, forma parte de la etapa de diseño institucional, e integra el modelo de gestión institucional de la Superintendencia. Este instrumento define la presencia institucional de la SCE en los diferentes niveles administrativos de gestión territorial desconcentrada, establece el número y la ubicación de las unidades desconcentradas y oficinas técnicas mediante el análisis de criterios sectoriales y territoriales, permitiendo garantizar el efectivo ejercicio de facultades y atribuciones, el equilibrio territorial y la adecuada articulación y coordinación de las diferentes entidades e instituciones en el territorio, con la finalidad de fortalecer la prestación de servicios a la ciudadanía.

La SCE cuenta con su nivel central en la provincia de Pichincha, Cantón Quito (DMQ); a nivel zonal cuenta con una unidad en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil y tres oficinas técnicas en Portoviejo, Cuenca y Loja.

2.2.2. Análisis de actores institucionales (Stakeholders)

El análisis institucional demuestra que la política de competencia en el Ecuador no depende únicamente de la SCE, sino de un entramado de actores públicos y privados que, directa o indirectamente, inciden en la estructura de los mercados. Estos actores proveen datos, regulan sectores estratégicos, diseñan incentivos o supervisan actividades que pueden generar efectos sobre la intensidad de la competencia.

En este sentido, instituciones como el BCE, el INEC, el SENA, el MINTEL, el Ministerio de Producción y el IESS se convierten en aliados indispensables de la SCE. La cooperación con estos organismos permite complementar la vigilancia de mercados con información técnica, análisis estadístico y regulaciones sectoriales. Tal dinámica es comparable con lo que ocurre en la Unión Europea, donde la Comisión de Competencia trabaja de manera articulada con Eurostat, el Banco Central Europeo y las agencias regulatorias sectoriales.

La identificación de estos actores y de su aporte pro competencia es fundamental para diseñar estrategias coordinadas de investigación, control y abogacía. En países como México o Chile, las autoridades de competencia han fortalecido su impacto gracias a la cooperación interinstitucional, lo que constituye un referente valioso para Ecuador. La siguiente tabla presenta a los principales actores nacionales vinculados a la política de competencia, resaltando su aporte y las analogías internacionales.

Tabla 10. Mapeo de actores.

ACTORES	TIPO	ROL	RELACIÓN (DIRECTA/ INDIRECTA)	INFLUENCIA (ALTA/MEDIA/ BAJA)	SERVICIOS RELACIONADOS
Junta de regulación del Poder de Mercado	Entidad Pública	Ente rector, de planificación, formulación de políticas públicas y regulación en el ámbito de la LORCPM.	Directa	Alta	Resoluciones
Operadores Económicos	Entidades privadas/ públicas	Usuarios/ Beneficiarios	Directa	Alta	Productos del control de mercado. Denuncias. Información.
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)	Entidad pública	Genera información oficial sobre empleo, pobreza, estructura empresarial y otras variables económicas relevantes para diagnósticos de competencia.	Directa	Alta	Producción de estadísticas oficiales, bases de datos empresariales y laborales.
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)	Entidad pública	Controla el comercio exterior y la recaudación fiscal, incidiendo en la estructura y apertura de los mercados.	Directa	Alta	Información arancelaria, licencias y estadísticas de importación/exportación
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL)	Entidad pública	Promueve la inclusión digital, regula la infraestructura tecnológica y garantiza la seguridad y conectividad en los mercados digitales.	Directa	Alta	Políticas de conectividad, regulación de telecomunicaciones y gobierno digital.
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)	Entidad pública	Fomenta la producción, exportaciones e inversiones, incidiendo en la entrada y competitividad de los actores económicos.	Directa	Alta	Políticas de fomento productivo, incentivos y atracción de inversiones
Instituto	Entidad	Gestiona la formalización	Indirecta	Media	Registros de

Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	pública	laboral y provee información sobre la estructura del empleo y afiliación social.			afiliación, estadísticas laborales y seguridad social.
Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)	Entidad pública	Protege la propiedad intelectual y regula marcas, patentes y derechos de autor.	Directa	Media	Registro de patentes, gestión de propiedad intelectual y derechos de marca.
Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES)	Entidad pública	Coordinación de planes sectoriales con el Plan Nacional de Desarrollo.	Directa	Alta	Planificación nacional, lineamientos estratégicos y articulación interinstitucional.
Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)	Entidades públicas territoriales	Regulan mercados locales (transporte, licencias, permisos), incidiendo en la competencia a nivel territorial.	Indirecta	Media	Ordenanzas locales, licencias, permisos de operación y gestión de mercados.
Portal de Datos Abiertos del Ecuador	Plataforma pública	Fuente de transparencia y datos públicos	Indirecta	Media	Acceso a información para análisis de concentración y desempeño de mercados
Operadores Económicos (Empresas y Gremios Productivos)	Empresa Privada	Sujetos de control y promotores de competencia leal.	Directa	Alta	Ofrecimiento de bienes y servicios; prácticas comerciales y competitivas; generación de empleo.
Cámaras de Producción, Comercio y Asociaciones Empresariales	Organización Privada	Representación de intereses sectoriales y empresariales.	Directa	Media	Coordinación de políticas empresariales; consultas públicas y propuestas regulatorias.
Consumidores y Ciudadanía	Personas Naturales	Usuarios finales y beneficiarios de mercados competitivos.	Directa	Alta	Acceso a bienes y servicios en condiciones equitativas y de calidad.
Academia y Centros de Investigación	Instituciones Académicas	Generadores de conocimiento y evidencia técnica para políticas de competencia.	Indirecta	Media	Estudios de mercado, investigación económica, asesoría técnica.

Fuente: IGT.
Elaborado: DNP.

3. ANÁLISIS FODA

Tabla 11. Matriz de análisis FODA.

ANÁLISIS INTERNO				
FACTOR	CÓDIGO	FOTALEZAS	CÓDIGO	DEBILIDADES
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	F1	Marco jurídico especializado y actualizado.	D1	Alta amplitud del ámbito de control, que demanda robustas capacidades.
	F2	Autonomía institucional.	D2	Dependencia de coordinación con otros órganos.
COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y FACULTADES	F3	Mandato claro y completo en la LORCPM, con atribuciones y facultades robustas (investigar, sancionar y controlar concentraciones), lo que da base jurídica sólida a la SCE.	D3	Actualización pendiente de la Matriz de Competencias por la nueva ley y ausencia de reglamento.
	F4	Matriz de Competencias ya aprobada y ordenada, que facilita la aplicación y trazabilidad de funciones.	D4	Necesidad de protocolos actualizados.
ASPECTO PLANIFICACIÓN	F5	La planificación cuenta con seguimiento formal, permanente y trazable, lo que permite el alcance de las metas.	D5	Existen indicadores con diseño/medición insuficiente, que no reflejan bien la cadena de resultados.
	F6	La ejecución operativa muestra oportunidad y coordinación (expedientes tramitados dentro de los plazos), lo que respalda el cumplimiento de objetivos.	D6	Parte del desempeño depende de decisiones o acciones de otros procesos.
ASPECTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	F7	Estructura vigente y formalizada (Estatuto, reformas 2022 y manuales de puestos), con modelo central y soporte desconcentrado que da orden y trazabilidad a la operación.	D7	Transición estructural aún en curso (actualización de Estatuto e instrumentos de gestión institucional).
	F8	Las unidades administrativas se encuentran estructuradas en función de las competencias y atribuciones establecidas en la normativa vigente.	D8	El modelo de gestión debe ser actualizado.
ASPECTO TALENTO HUMANO	F9	El ingreso del personal se realiza conforme a la Norma Técnica de Selección; la DNATH verifica la idoneidad del personal.	D9	La Planificación del Talento Humano evidencia una brecha de necesidad de personal.
	F10	La institución cuenta con otros instrumentos relevantes como Plan de Capacitación 2025, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros.	D10	La asignación de los recursos para cubrir las brechas del Talento Humano están condicionadas por la asignación de recursos del ente rector.
ASPECTO TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	F11	Existencia de unidad especializada (INTIC) con dos direcciones nacionales e independencia funcional, lineamientos y marco documental vigentes.	D11	Necesidad de actualización de la infraestructura informática.
	F12	Sistemas de información con	D12	Dependencia de asignación

		controles de seguridad, gestión de accesos, reforzando confidencialidad, integridad y disponibilidad.		presupuestaria suficiente y oportuna para sostener y escalar proyectos TIC e iniciativas de IA.
ASPECTO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	F13	La institución dispone de un manual de procesos basado en el EOGOP.	D13	La institución tiene dispersión de normativa interna adicional al manual de procesos.
	F14	La institución dispone de la Taxonomía de servicios y Catálogo de servicios aprobados.	D14	Algunos procesos en la institución deben ser actualizados para atender a la realidad institucional, normativa y técnica.
ASPECTO PRESUPUESTO	F15	Alto cumplimiento de la ejecución presupuestaria.	D15	Institución deficitaria cuyo presupuesto se encuentra subordinado al PGE y el SINIFIP.
			D16	Desfinanciamiento ocasional de actividades materializado por la brecha necesidades/ presupuesto asignado a la institución.
ANÁLISIS EXTERNO				
FACTOR	CÓDIGO	OPORTUNIDADES	CÓDIGO	AMENAZAS
POLÍTICO	O1	Entorno político-jurídico que ofrece un mandato claro y consistente para la competencia económica.	A1	Políticas sectoriales sin evaluación técnica, pueden reforzar el poder de incumbentes, afectando la competencia económica.
	O2	Consolidación del rol de la SCE como asesor técnico del Estado en reformas y regulaciones.	A2	Rotación de autoridades y tiempos legislativos que retrasan normativa secundaria y acuerdos de coordinación.
	O3	Reconocimiento y reputación de la SCE frente a agencias pares, entidades multilaterales de competencia y la comunidad de competencia en general.	A3	Falta de coordinación y claridad de funciones y roles entre SCE y organismos públicos como Junta de Regulación; Defensoría del Pueblo, SENADI, CGE, SERCOP.
SOCIAL/DEMOGRÁFICO	O4	Desarrollo de canales y materiales accesibles (lingüísticos, digitales y presenciales) para poblaciones rurales, mujeres y personas mayores.	A4	Precariedad e informalidad laboral (bajo empleo adecuado, alto subempleo/no remunerado) que debilitan el poder disciplinador del consumidor y favorecen abusos.
	O5	Incorporación de métricas de equidad y acceso en guías y criterios de intervención, alineando competencia con objetivos de desarrollo y reducción de brechas.	A5	Operadores económicos que incumplen con la normativa de competencia por desconocimiento.
ECONÓMICO	O6	Aprovechamiento del crecimiento proyectado (BCE 2025) y la recuperación macro para promover entrada y vigilar fusiones/adquisiciones en sectores dinámicos.	A6	Austeridad fiscal restringe operatividad de la SCE.
	O7	Focalización de programas y guías pro competencia para MIPYMES, mujeres y pueblos y nacionalidades, ampliando acceso a mercados y la presión competitiva.	A7	Posible incertidumbre macro (cambios en crecimiento o precios) que dificulta la planificación y la focalización de esfuerzos de control y abogacía.
	O8	Creciente conectividad y uso de	A8	Incremento de modalidades de

TECNOLÓGICO		Internet para habilitar canales remotos de denuncias, abogacía y capacitación más eficientes.		ataques de cybercrimen.
	O9	Innovación de Herramientas de IA/analítica avanzada para emplearla en el accionar misional.	A9	Brecha digital que mantiene mercados cautivos y reduce la presión competitiva del consumidor.
CULTURAL	O10	Incorporación de un enfoque intercultural y lingüístico para ampliar canales de denuncias, educación al consumidor y abogacía en territorios diversos.	A10	Informalidad económica que agrava asimetrías de información, dificulta la comparación de precios/condiciones y facilita prácticas abusivas.
	O11	Aprovechamiento de estadísticas culturales/étnicas del INEC para priorizar territorios y mercados con consumidores vulnerables y diseñar intervenciones diferenciadas.	A11	Segmentación cultural y preferencias arraigadas que reducen la sustitución de productos, fortaleciendo poder de incumbentes y mercados cautivos.

Fuente: DNP.
Elaborado: DNP.

4. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4.1. VISIÓN

Al 2029, ser el ente técnico referente en la protección de la competencia económica a nivel regional, reconocido por promover mercados competitivos, utilizando la innovación tecnológica y los más altos estándares de gestión para combatir la corrupción y las malas prácticas que afectan la eficiencia económica y el bienestar en la sociedad.

4.2. MISIÓN

Promover el funcionamiento eficiente de los mercados mediante la prevención y sanción de conductas anticompetitivas, el control técnico de concentraciones económicas y la generación de condiciones que impulsen el bienestar económico del país.

4.3. VALORES

4.3.1. Valores

Lealtad.- Demostrar fidelidad y compromiso con la sociedad, el Estado y consigo mismo, actuando con responsabilidad institucional.

Integridad.- Actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad, el respeto a la verdad y el interés público.

Honestidad.- Ejercer las funciones con rectitud, cumpliendo las obligaciones y prestando los servicios sin obtener beneficio personal indebido.

4.3.2. Principios

Legalidad.- Respetar la Constitución de la República, las leyes y demás normas vigentes, garantizando el apego al Estado de derecho

Proporcionalidad.- Aplicar medidas justas y equilibradas, manteniendo una relación razonable entre la gravedad de la infracción y la sanción correspondiente.

Imparcialidad.- Garantizar un trato equitativo a todos los operadores económicos, sin privilegios ni discriminación, asegurando decisiones objetivas y legítimas.

Transparencia.- Operar de manera abierta y clara, proporcionando información accesible, verificable y oportuna, para fortalecer la confianza pública y prevenir actos de corrupción.

Participación.- Fomentar la intervención activa de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas, promoviendo la corresponsabilidad, el control social y la democracia participativa.

Innovación.- Impulsar el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, para detectar distorsiones de mercado, optimizar la gestión y corregir conductas anticompetitivas de forma más eficaz.

Calidad.- Buscar la excelencia institucional mediante la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y la pertinencia de los servicios y procesos ofrecidos por la SCE.

Coordinación.- Promover el trabajo conjunto y armonizado con entidades nacionales e internacionales, asegurando sinergias para alcanzar los objetivos institucionales.

Equidad.- Reconocer y dar a cada quien lo que le corresponde, corrigiendo asimetrías y previniendo ventajas indebidas que distorsionen la libre competencia.

5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

5.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OEI1. Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.

OEI2: Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas desleales y anticompetitivas.

OEI3: Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.

OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales.

5.2 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Tabla 12. Estrategias OEI1.

OEI 1	ESTRATEGIAS
Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.	Ampliar la cultura de competencia en la sociedad ecuatoriana mediante programas sostenidos de difusión, educación y sensibilización dirigidos a la academia, operadores económicos, gremios y ciudadanía.
	Consolidar alianzas estratégicas a través de convenios de cooperación técnica e intercambio de información con entidades nacionales e internacionales.
	Promover la participación activa de la SCE en foros nacionales e internacionales, mediante el desarrollo de actividades de promoción de la competencia.
	Impulsar la generación y difusión de conocimiento técnico especializado a través de estudios de mercado, publicaciones y espacios de análisis, que promuevan la competencia económica.
	Implementar el uso de tecnologías emergentes y herramientas de inteligencia artificial en la investigación aplicada y la innovación institucional para facilitar el análisis del mercado que permita la detección temprana de conductas anticompetitivas.

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

Tabla 13. Estrategias OEI2.

OEI 2	ESTRATEGIAS
Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas anticompetitivas.	Mejorar la gestión procesal institucional mediante la modernización de los sistemas utilizados para la investigación, análisis económico y jurídico, incorporando tecnologías emergentes y herramientas de inteligencia artificial para la detección temprana, análisis predictivo y seguimiento de conductas anticompetitivas.
	Consolidar mecanismos alternativos de cumplimiento que promuevan la resolución anticipada de casos, mediante la aplicación de instrumentos como compromisos de cese y programas de delación compensada.
	Impulsar la cooperación interinstitucional y regional mediante alianzas estratégicas con autoridades de competencia, organismos reguladores y entes internacionales, para fortalecer las capacidades

	investigativas, el intercambio de información y la coordinación en casos de alcance transfronterizo o multisectorial.
	Asegurar la celeridad, consistencia técnica y transparencia, mediante la estandarización y optimización de los procedimientos relacionados con la notificación de concentraciones económicas y tramitación procesal.

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

Tabla 14. Estrategias OEI3.

OEI 3	ESTRATEGIAS
Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.	Incorporar mecanismos de investigación aplicada e innovación institucional, mediante la implementación de tecnologías emergentes e inteligencia artificial, orientadas a fortalecer el análisis de mercados, agilizar la generación de insumos técnicos y optimizar los procesos investigativos.
	Promover las capacidades de investigación, coordinación y actuación conjunta en materia de competencia económica, mediante la cooperación interinstitucional y el intercambio técnico de información con entidades reguladoras, organismos de control y autoridades sectoriales.

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

Tabla 15. Estrategias OEI4.

OEI 4	ESTRATEGIAS
Fortalecer las capacidades institucionales.	Consolidar una cultura organizacional basada en la integridad, la ética pública y la transparencia, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la SCE y la implementación de herramientas de Gestión Anti soborno y, conforme a la legislación ecuatoriana en materia de lucha contra la corrupción.
	Promover la innovación de la gestión interna mediante la transformación digital y la gestión del conocimiento institucional, la digitalización de procesos internos, la adopción de tecnologías emergentes y herramientas de inteligencia artificial, orientadas a optimizar la gestión operativa, y mejorar la toma de decisiones organizacionales.
	Consolidar la planificación institucional de manera articulada, asegurando la coherencia entre los niveles estratégico, operativo y presupuestario, y promoviendo una gestión orientada a resultados, el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad de las acciones institucionales.
	Optimizar la gestión financiera y presupuestaria, mediante mecanismos de planificación, ejecución y control eficientes, que garanticen la disponibilidad oportuna de recursos y la sostenibilidad institucional.
	Impulsar la gestión del talento humano, enfocado en la formación, desarrollo y retención de capacidades técnicas y estratégicas, que potencie el desempeño y la productividad institucional.

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

5.3 INDICADORES Y METAS

Tabla 16. Matriz Indicadores y Metas.

INDICADORES Y METAS		
ALINEACIÓN		
OEI1: Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 8 del PND: Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
		Política 8.2 del PND: Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
		Meta del PND: No aplica.*
		Indicador del PND: No aplica.*
	Planificación Institucional	OEI1. Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.
		Indicador 1: Número de eventos ejecutados para la promoción de la competencia económica.
		Línea base indicador: 0 Meta del Indicador: 200
OEI2: Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas anticompetitivas.	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 8 del PND: Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
		Política 8.2 del PND: Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
		Meta del PND: No aplica.*
		Indicador del PND: No aplica.*
	Planificación Institucional	OEI2: Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas anticompetitivas.
		Indicador 2: Porcentaje de investigaciones relacionadas con presuntas prácticas desleales, de abuso del poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas, que cumplen con los tiempos establecidos en la normativa especializada vigente.
		Línea base indicador: 0
		Meta del Indicador: 100%
		Indicador 3: Eficacia de los procedimientos administrativos sancionatorios derivados de conductas anticompetitivas.
		Línea base indicador: 0 Meta del Indicador: 100%
OEI3: Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 8 del PND: Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
		Política 8.2 del PND: Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
		Meta del PND: No aplica.*
		Indicador del PND: No aplica.*
	Planificación Institucional	OEI3: Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.
		Indicador 4: Porcentaje de operaciones de concentración notificadas revisadas dentro del término legal.
		Línea base indicador : 0 Meta del Indicador : 100%

OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales.	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 8 del PND: Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
		Política 8.2 del PND: Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
		Meta del PND: Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.
		Indicador del PND: Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.
	Planificación Institucional	OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales.
		Indicador 5: Porcentaje de ejecución presupuestaria.
		Línea base indicador : 0
		Meta del Indicador : 100%

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Tabla 17. Programas y proyectos institucionales por OEI.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	CÓDIGO DEL PROGRAMA	PROGRAMA PRESUPUESTARIO	CUP PROYECTO	PROYECTO	META PND	META ODS
OEI1. Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.	55	Control de la transparencia y libre competencia de los operadores económicos.				
OEI2: Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas anticompetitivas.	55	Control de la transparencia y libre competencia de los operadores económicos.				
OEI3: Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.	55	Control de la transparencia y libre competencia de los operadores económicos.				
OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales.	01	Administración Central			Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.	

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

5.5 DESCRIPCIÓN DE GASTO CORRIENTE Y GASTO DE INVERSIÓN

Tabla 18. Presupuesto de gasto corriente y de inversión.

PRESUPUESTO	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
		(valor referencial)	(valor referencial)	(valor referencial)
Presupuesto de gasto de inversión				
Presupuesto de gasto corriente	\$ 5.037.920,57	\$ 5.189.058,18	\$ 5.344.729,93	\$ 5.505.071,83
Presupuesto institucional total	\$ 5.037.920,57	\$ 5.189.058,18	\$ 5.344.729,93	\$ 5.505.071,83

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

6. ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES A LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL SNDPP

Tabla 19. Tabla de articulación de los Elementos Estratégicos.

OEI1. Incrementar la eficiencia en los mercados mediante la promoción de la competencia.
Indicador 1: Número de eventos ejecutados para la promoción de la competencia económica.
1.1 Meta Plan Institucional
Incrementar a 200 el número de eventos de promoción de la competencia ejecutados por la SCE y mantenerlo en 200 cada año.
1.2 Meta Plan Sectorial
No aplica.*
1.3 Objetivo del PND
8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
1.4 Política del PND
8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
1.5 Meta PND
No aplica*
1.6 Meta ODS (Agenda 2030)
No aplica*
OEI2. Mantener un entorno competitivo y eficiente en los mercados ecuatorianos mediante una gestión procesal eficaz que prevenga y sancione conductas anticompetitivas.
Indicador 2: Porcentaje de investigaciones relacionadas con presuntas prácticas desleales, de abuso del poder de mercado, acuerdos y prácticas restrictivas, que cumplen con los tiempos establecidos en la normativa especializada vigente.
2.1 Meta Plan Institucional
Mantener al 100% las investigaciones realizadas que cumplen con los tiempos establecidos en la normativa especializada vigente.

2.2 Meta Plan Sectorial

No aplica*.

2.3 Objetivo del PND

8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.

2.4 Política del PND

8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.

2.5 Meta PND

No aplica*.

2.6 Meta ODS (Agenda 2030)

No aplica*.

Indicador 3: Eficacia de los procedimientos administrativos sancionatorios derivados de conductas anticompetitivas.

3.1 Meta Plan Institucional

Mantener en el 100% de los expedientes de investigación remitidos a la CRPI derivados de conductas anticompetitivas, resoluciones de tipo sancionatorias.

3.2 Meta Plan Sectorial

No aplica*.

3.3 Objetivo del PND

8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.

3.4 Política del PND

8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.

3.5 Meta PND

No aplica*.

3.6 Meta ODS (Agenda 2030)

No aplica*.

OEI3. Mantener el equilibrio competitivo en los mercados ecuatorianos mediante el control efectivo de las operaciones de concentración económica.

Indicador 4: Porcentaje de operaciones de concentración notificadas revisadas dentro del término legal.

4.1 Meta Plan Institucional

Mantener el cumplimiento de la emisión de informes de concentraciones económicas dentro del término legal vigente.

4.2 Meta Plan Sectorial

No aplica*

4.3 Objetivo del PND

8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.

4.4 Política del PND

8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.

4.5 Meta PND

No aplica*

4.6 Meta ODS (Agenda 2030)

No aplica*

OEI4: Fortalecer las capacidades institucionales.

Indicador 5: Porcentaje de ejecución presupuestaria.

5.1 Meta Plan Institucional

Mantener la ejecución presupuestaria.

5.2 Meta Plan Sectorial

No aplica*
5.3 Objetivo del PND
8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.
5.4 Política del PND
8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.
5.5 Meta PND
Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.
5.6 Meta ODS (Agenda 2030)
16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

*Conforme directrices del ente rector de la planificación nacional.

Fuente: DNP.

Elaborado: DNP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNUR. (2024). *Situación de personas refugiadas y migrantes en Ecuador*.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*.

Banco Central del Ecuador. (2024). *Indicadores macroeconómicos y proyecciones 2024*.

Banco Central del Ecuador. (2025). *Proyecciones macroeconómicas 2025*.

Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador. (2024). *Informe anual de comercio electrónico en Ecuador 2023–2024*.

Comisión Europea. (2018). *Antitrust: Commission fines Google €4.34 billion for illegal practices regarding Android mobile devices*.

Comisión Europea. (2018). *The role of consumers in competition enforcement*.

Comisión Europea. (2019). *Competition policy and financial markets: Ensuring access and innovation*.

Comisión Europea. (2020). *Competition policy in support of Europe's Green Deal*.

Comisión Europea. (2022). *The Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets*.

Comisión Federal de Competencia Económica. (2021). *Estudios regionales de competencia en mercados rurales y urbanos*.

Comunidad Andina. (2022). *Armonización de políticas de competencia y comercio en la Comunidad Andina*.

Consejo Administrativo de Defensa Económica. (2022). *Competition and regional markets in Brazil*.

Fiscalía Nacional Económica. (2020). *Estudios de competencia en mercados farmacéuticos y vulnerables*.

Indecopi. (2021). *Mercados amazónicos y competencia en Perú*.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2024). *Indicadores de afiliación y formalización laboral*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo en Empresas (ENESEM)*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Proyecciones y estadísticas demográficas y sociales*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Estadísticas de vacantes con machine learning*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), agosto 2025*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, & Banco Mundial. (2015). *Reporte de pobreza por consumo 2006–2014*.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2024). *Informe nacional de conectividad y transformación digital*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Broadband and competition policy: OECD insights*.

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Guía metodológica de planificación institucional*.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2024). *Informe anual de recaudación y comercio exterior*.

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2023). *Informe anual de propiedad intelectual en Ecuador*.

Superintendencia de Competencia Económica. (2019). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y sus Correspondientes Reformas de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.*

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Informalidad y competencia en mercados locales en Colombia.*

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Aprobado por:	Hans Ehmig Superintendente de Competencia Económica	
Validado por:	David Segovia Intendente General Técnico	
	Gianfranco Paladines Intendente General de Gestión	
Revisado por:	María Gabriela Vinocunga Intendente Nacional de Planificación	
Elaborado por:	Johanna Falconí Cobo Directora Nacional de Planificación	