



GUÍA DE COMPLIANCE EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Julio 2026



Este documento es una guía institucional de carácter orientativo. No sustituye las obligaciones previstas en la Constitución de la República del Ecuador (CRE), la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM), su Reglamento General, la Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal (LORCCD) ni la demás normativa aplicable; tampoco restringe las competencias constitucionales y legales de la Superintendencia de Competencia Económica (SCE). La sola adopción de un programa de compliance no excluye responsabilidad administrativa ni supone certificación, aprobación previa o validación automática por parte de la SCE.

GUÍA DE COMPLIANCE EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA

Superintendencia de Competencia Económica

Elaboración:

Intendencia Nacional de Abogacía de la Competencia
Dirección Nacional de Promoción de la Competencia

Julio de 2026

Quito – Ecuador

Permiso de reproducción:

Salvo que se indique específicamente lo contrario, la información de esta publicación puede reproducirse, en parte o en su totalidad y por cualquier medio, sin cargo ni permiso adicional de la SCE, siempre que se actúe con la debida diligencia para garantizar la exactitud de la información reproducida; que la SCE se identifique como la institución fuente; y que la reproducción no se presente como una versión oficial ni como realizada con el respaldo institucional de la SCE.

PRESENTACIÓN

La promoción y la protección de la competencia económica forman parte esencial del sistema económico previsto en la CRE, la LORCPM, su Reglamento y la LORCCD. Cuando los mercados funcionan competitivamente, se asignan mejor los recursos, se disciplina el ejercicio del poder económico, se amplían las opciones de consumidores y usuarios y se crean incentivos para la productividad, la innovación y el ingreso de nuevos operadores. Desde esa perspectiva, el cumplimiento de la normativa de competencia no debe concebirse únicamente como una reacción frente a una investigación administrativa, sino como un componente de la gobernanza corporativa, la gestión integral de riesgos y la responsabilidad empresarial compatible con el interés general.

Esta Guía ofrece lineamientos técnicos para que operadores económicos, gremios, asociaciones, empresas públicas, administradores, asesores, oficiales de cumplimiento y otros actores del mercado puedan diseñar, implementar, evaluar y perfeccionar programas de compliance en materia de competencia. A lo largo del documento se distinguen las obligaciones legales, las recomendaciones de buena práctica y las herramientas operativas. Esa separación es deliberada: preserva la seguridad jurídica e impide que un instrumento orientativo se lea como fuente autónoma de deberes no previstos en la ley.

El documento sigue un enfoque basado en riesgos, compatible con las buenas prácticas promovidas por la OCDE y con el marco jurídico ecuatoriano. Está pensado para usuarios con responsabilidades distintas, entre ellos la alta dirección, las áreas comerciales, los oficiales de cumplimiento, los gremios, las asociaciones, los funcionarios y los terceros críticos. El cuerpo principal expone principios, riesgos y controles esenciales, mientras que los anexos reúnen matrices y modelos adaptables. Así, la Guía evita presentarse como un manual universal y, al mismo tiempo, ofrece una ruta operativa para decisiones ordinarias, incidentes de alto riesgo y revisiones internas. La intensidad de los controles debería ajustarse al tamaño de la organización, el mercado en que opera, su participación en licitaciones, el contacto con competidores, el eventual poder de mercado, el uso de datos, las operaciones de concentración y los antecedentes regulatorios. En la práctica, la efectividad se acredita por la capacidad de prevenir, detectar, corregir y aprender, no por la cantidad de documentos producidos.

La Guía parte, además, de una premisa central: la competencia vigorosa basada en el mérito empresarial constituye un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de los mercados. Un programa de compliance debe favorecer estrategias comerciales legítimas, descuentos eficientes, innovación, expansión y una rivalidad intensa dentro del marco legal. Su propósito es orientar a las organizaciones para que compitan de manera independiente, transparente y responsable, diferenciando con precisión las conductas lícitas de aquellas que pueden restringir, falsear o distorsionar el proceso competitivo, como los acuerdos colusorios, la manipulación de licitaciones, el intercambio indebido de información estratégica, el abuso de poder de mercado, los incumplimientos en materia de concentraciones, las prácticas desleales agravadas, la obstrucción de las actuaciones de la autoridad y otras conductas contrarias al régimen de competencia.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
GLOSARIO	9
1. NATURALEZA JURÍDICA, ALCANCE Y LENGUAJE NORMATIVO	10
1.1. Naturaleza jurídica	10
1.2. Objetivo general	10
1.3. Objetivos específicos	10
1.4. Ámbito de aplicación	10
1.5. Regla de lenguaje normativo	11
1.6. Principios rectores	11
2. FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL Y MARCO LEGAL ECUATORIANO	11
2.1. Competencia y orden económico constitucional	11
2.2. Principios constitucionales aplicables al compliance	12
2.3. LORCPM y tres pilares de riesgo	12
2.4. Reglamento General, normativa conexas y potestades de la SCE	13
2.5. Articulación entre la LORCPM y la LORCCD	14
2.6. Matriz normativa mínima.....	14
3. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y PROGRAMA EFECTIVO	15
3.1. Enfoque OCDE	15
3.2. Componentes de un programa efectivo.....	15
3.3. Efectividad frente a formalismo	16
3.4. Proporcionalidad y escalabilidad	16
3.5. Evidencia mínima del programa	16
3.6. Criterios de valoración interna	17
4. GOBERNANZA, CULTURA Y RESPONSABILIDADES	17
4.1. Gobierno corporativo del programa	17
4.2. Responsabilidades esenciales	17
4.3. Independencia funcional	18
4.4. Cultura de competencia	18
4.5. Política corporativa de competencia.....	18
4.6. Incentivos y desempeño	19
4.7. Modelo de tres líneas.....	19
5. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE COMPETENCIA	19
5.1. Gestión basada en riesgos	19
5.2. Proceso metodológico	20
5.3. Procesos críticos.....	20
5.4. Escalas de probabilidad e impacto	20
5.5. Clasificación de riesgo	21
5.6. Límite de riesgo	21
5.7. Controles preventivos, detectivos y correctivos.....	21
5.8. Registro institucional de riesgos	22
6. RIESGOS CRÍTICOS DE COMPETENCIA Y CONTROLES ESENCIALES	22
6.1. Prácticas colusorias: acuerdos horizontales y verticales	22
6.2. Intercambio de información entre competidores.....	23
6.3. Participación en gremios y asociaciones.....	24
6.4. Contratación pública y manipulación de licitaciones	24
6.5. Abuso de poder de mercado.....	25
6.6. Operaciones de concentración económica.....	26
6.7. Comunicaciones corporativas.....	26
6.8. Riesgos digitales, algoritmos y datos	27
6.9. Terceros, distribuidores y otros	27
7. PRÁCTICAS DESLEALES: PREVENCIÓN, CLASIFICACIÓN Y CONTROLES.....	27
7.1. Marco normativo y función preventiva del programa de compliance	27
7.2. Delimitación entre deslealtad simple, agravada y concurrencia normativa.....	28
7.3. Elementos del análisis de deslealtad.....	28
7.4. Categoría de riesgo y controles esenciales.....	29
7.5. Controles por proceso y evidencia verificable	30

7.6. Respuesta interna y articulación con la LORCPM	30
8. CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y TERCEROS	31
8.1. Capacitación segmentada	31
8.2. Metodología basada en casos	32
8.3. Comunicación permanente	32
8.4. Terceros y socios comerciales	32
8.5. Evaluación de aprendizaje y transferencia	32
9. CONSULTAS, DENUNCIAS, INVESTIGACIONES INTERNAS Y COOPERACIÓN	33
9.1. Canal de consultas preventivas	33
9.2. Canal de denuncias	33
9.3. Investigaciones internas	33
9.4. Derechos y garantías internas	34
9.5. Beneficios de exención o reducción y cooperación	34
9.6. Protocolo de crisis	34
10. ACTUACIÓN FRENTE A LA SCE	34
10.1. Principios de actuación	34
10.2. Requerimientos de información	34
10.3. Inspecciones y allanamientos administrativos	35
10.4. Conservación documental	35
10.5. Confidencialidad y secreto profesional	35
10.6. Cumplimiento de medidas y condiciones	36
11. SUPERVISIÓN, AUDITORÍA, DISCIPLINA, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA	36
11.1. Supervisión permanente	36
11.2. Auditoría y evaluación de efectividad	36
11.3. Régimen disciplinario y acciones correctivas	37
11.4. Implementación por fases	37
11.5. Adaptación según tipo de operador	37
11.6. Mejora continua	37
ANEXO I. MATRIZ NORMATIVA Y DE CORRESPONDENCIA	38
ANEXO II. MATRIZ INSTITUCIONAL DE RIESGOS	39
ANEXO III. LISTAS DE VERIFICACIÓN ESENCIALES	41
A. Reuniones con competidores	41
B. Intercambio de información	41
C. Licitaciones	41
D. Concentraciones económicas	41
E. Investigación interna	41
F. Prácticas desleales	41
ANEXO IV. POLÍTICA MODELO DE COMPLIANCE EN MATERIA DE COMPETENCIA	42
A. Declaración de compromiso institucional	42
B. Reglas mínimas de conducta	42
C. Gobernanza de la política	43
ANEXO V. PROTOCOLO DE INTERACCIONES CON COMPETIDORES, GREMIOS Y ASOCIACIONES	44
A. Control antes de la reunión	44
B. Reglas durante la reunión	44
C. Modelo breve de constancia de retiro	44
ANEXO VI. PROTOCOLO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DE MERCADO	46
A. Evaluación institucional en cinco pasos	46
B. Reglas para terceros agregadores	46
ANEXO VII. PROTOCOLO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y OFERTA INDEPENDIENTE	48
A. Declaración de independencia de oferta	48
B. Señales de alerta de manipulación de contratación pública	48
ANEXO VIII. CONCENTRACIONES ECONÓMICAS, DEBIDA DILIGENCIA Y EQUIPOS DE ACCESO RESTRINGIDO	49
A. Lista de verificación de la obligación de notificar	49
B. Equipo de acceso restringido y control de información sensible	49
C. Obligación de suspensión y ejecución anticipada de la concentración	50
ANEXO IX. ABUSO DE PODER DE MERCADO, PRÁCTICAS VERTICALES Y MÉRITO COMPETITIVO	51

A. Evaluación de conductas unilaterales	51
B. Prácticas colusorias verticales: análisis por efecto	51
ANEXO X. RIESGOS DIGITALES, ALGORITMOS, DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	53
A. Inventario mínimo de herramientas	53
B. Gobernanza algorítmica	53
ANEXO XI. CANAL DE DENUNCIAS, INVESTIGACIONES INTERNAS Y DECISIONES DE COOPERACIÓN	55
A. Clasificación inicial de denuncias	55
B. Etapas recomendadas	55
C. Informe interno mínimo	56
ANEXO XII. PROTOCOLO ANTE REQUERIMIENTOS, INSPECCIONES Y ACTUACIONES DE LA SCE	57
A. Equipo de respuesta	57
B. Requerimientos de información	57
C. Inspecciones o visitas	57
ANEXO XIII. SUPERVISIÓN, INDICADORES Y EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD	58
A. Indicadores mínimos	58
B. Tablero de control organizacional	58
C. Evaluación de madurez	59
ANEXO XIV. IMPLEMENTACIÓN PROPORCIONAL POR TIPO DE OPERADOR	60
Hoja de ruta de doce meses	60
ANEXO XV. MODELOS DOCUMENTALES BREVES	62
A. Memorando de consulta preventiva	62
B. Acta de reunión con competidores o gremio	62
C. Registro de acción correctiva	62
ANEXO XVI. MATRIZ DE REVISIÓN EDITORIAL Y JURÍDICA DE LA GUÍA	64
ANEXO XVII. CAPACITACIÓN APLICADA Y CASOS PRÁCTICOS	65
Diseño anual del plan de capacitación	65
Medición de transferencia	66
ANEXO XVIII. GESTIÓN DE TERCEROS, DISTRIBUIDORES, CONSULTORES Y CONSORCIOS	67
Debida diligencia proporcional	67
Controles durante la relación	67
ANEXO XIX. ADAPTACIÓN SECTORIAL Y ESTUDIOS DE MERCADO INTERNOS	69
Miniestudio interno de riesgos de mercado	69
ANEXO XX. LENGUAJE COMERCIAL, DOCUMENTOS INTERNOS Y PRESERVACIÓN DE EVIDENCIA	70
Política de conservación documental	70
ANEXO XXI. PRUEBAS DE EFECTIVIDAD Y AUDITORÍA INTERNA DEL PROGRAMA	72
Plan anual de auditoría	72
ANEXO XXII. CLÁUSULAS Y COMUNICACIONES MODELO PARA TERCEROS CRÍTICOS	73
A. Cláusulas modelo	73
B. Comunicaciones preventivas	73
C. Revisión mínima antes de usar modelos contractuales	74
ANEXO XXIII. MATRIZ DE CORRESPONDENCIA NORMATIVA Y TÉCNICA	75
A. Correspondencia constitucional	75
B. Correspondencia legal y reglamentaria	76
C. Correspondencia con buenas prácticas internacionales	76
D. Ficha ejecutiva para aprobación o actualización	77
ANEXO XXIV. RESUMEN EJECUTIVO DE USO DE LA GUÍA	78
Conclusión institucional	79
Bibliografía institucional mínima	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lenguaje aplicable según el tipo de contenido	11
Tabla 2. Principios constitucionales y aplicación práctica	12
Tabla 3. Pilares de riesgo de la LORCPM	13
Tabla 4. Matriz normativa mínima.....	14
Tabla 5. Componentes de un programa efectivo.....	15
Tabla 6. Criterios de valoración interna	17
Tabla 7. Responsabilidades esenciales del programa	17
Tabla 8. Contenido mínimo de la política corporativa de competencia	18
Tabla 9. Modelo de tres líneas de responsabilidad	19
Tabla 10. Procesos críticos y preguntas de diagnóstico	20
Tabla 11. Escala de probabilidad e impacto	21
Tabla 12. Clasificación y tratamiento del riesgo	21
Tabla 13. Controles preventivos, detectivos y correctivos.....	22
Tabla 14. Campos del registro institucional de riesgos	22
Tabla 15. Señales de alerta ante prácticas colusorias	23
Tabla 16. Riesgo del intercambio de información.....	23
Tabla 17. Controles para reuniones gremiales	24
Tabla 18. Modalidades de manipulación de licitaciones.....	25
Tabla 19. Evaluación de conductas vinculadas con poder de mercado.....	25
Tabla 20. Verificación de operaciones de concentración económica.....	26
Tabla 21. Riesgos digitales y controles recomendados	27
Tabla 22. Clasificación de la competencia desleal	28
Tabla 23. Elementos del análisis de competencia desleal	29
Tabla 24. Categorías de riesgo desleal y controles.....	29
Tabla 25. Controles por proceso y evidencia verificable	30
Tabla 26. Capacitación segmentada por perfil	31
Tabla 27. Riesgos asociados con terceros y medidas recomendadas	32
Tabla 28. Etapas de una investigación interna.....	33
Tabla 29. Atención de requerimientos de información	35
Tabla 30. Indicadores de supervisión del programa.....	36
Tabla 31. Fases de implementación del programa.....	37
Tabla 32. Matriz normativa y de correspondencia del programa	38
Tabla 33. Matriz institucional de riesgos de competencia	39
Tabla 34. Reglas mínimas de la política de cumplimiento.....	42
Tabla 35. Gobernanza de la política de cumplimiento.....	43
Tabla 36. Control previo de reuniones con competidores	44
Tabla 37. Modelo de constancia de oposición y retiro.....	45
Tabla 38. Señales de alerta en interacciones con competidores	45
Tabla 39. Riesgo y condiciones de uso de información competitiva	46
Tabla 40. Controles para terceros agregadores de información	47
Tabla 41. Controles por fase en contratación pública	48
Tabla 42. Lista de verificación de la obligación de notificar.....	49
Tabla 43. Acceso a información sensible antes de la autorización	50
Tabla 44. Evaluación de conductas unilaterales	51
Tabla 45. Análisis de restricciones verticales por sus efectos.....	52
Tabla 46. Inventario de herramientas digitales y controles	53
Tabla 47. Auditoría de la gobernanza algorítmica	53
Tabla 48. Clasificación inicial de denuncias	55
Tabla 49. Contenido mínimo del informe interno	56
Tabla 50. Responsabilidades del equipo de respuesta	57
Tabla 51. Conductas durante inspecciones o visitas.....	57
Tabla 52. Indicadores mínimos de desempeño y riesgo	58
Tabla 53. Tablero organizacional de supervisión	58
Tabla 54. Niveles de madurez del programa	59
Tabla 55. Programa mínimo según el tipo de operador	60
Tabla 56. Hoja de ruta de implementación en doce meses.....	60

Tabla 57. Modelo de memorando de consulta preventiva.....	62
Tabla 58. Modelo de acta de reunión con competidores o gremios.....	62
Tabla 59. Registro de acciones correctivas.....	62
Tabla 60. Matriz de revisión editorial y jurídica.....	64
Tabla 61. Casos prácticos de capacitación	65
Tabla 62. Plan anual de capacitación	65
Tabla 63. Debida diligencia proporcional de terceros.....	67
Tabla 64. Respuesta ante incidentes con terceros.....	67
Tabla 65. Adaptación sectorial del programa	69
Tabla 66. Lenguaje comercial y redacción precisa.....	70
Tabla 67. Política de conservación documental	70
Tabla 68. Pruebas de efectividad del programa	72
Tabla 69. Plan anual de auditoría	72
Tabla 70. Cláusulas modelo para terceros críticos.....	73
Tabla 71. Comunicaciones preventivas a terceros	74
Tabla 72. Correspondencia constitucional.....	75
Tabla 73. Correspondencia legal y reglamentaria	76
Tabla 74. Correspondencia con buenas prácticas internacionales	76
Tabla 75. Ficha ejecutiva de aprobación o actualización	77
Tabla 76. Ruta de uso de la Guía según el usuario	78

GLOSARIO

SCE	Superintendencia de Competencia Económica
CRE	Constitución de la República del Ecuador
LORCPM	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado
LORCCD	Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal
INAC	Intendencia Nacional de Abogacía de la Competencia
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
IA	Inteligencia artificial
M&A	Mergers and Acquisitions (fusiones y adquisiciones)
KPI	Key Performance Indicators (indicadores clave de desempeño)
KRI	Key Risk Indicators (indicadores clave de riesgo)

1. NATURALEZA JURÍDICA, ALCANCE Y LENGUAJE NORMATIVO

1.1. Naturaleza jurídica

Esta Guía es un instrumento institucional de promoción y abogacía de la competencia emitido por la SCE dentro de sus atribuciones legales. Su contenido es orientativo: no constituye una norma jurídica obligatoria, una regulación administrativa de carácter general, una certificación de programas de compliance ni una autorización previa respecto de conductas empresariales específicas. En consecuencia, no crea obligaciones adicionales a las previstas en la CRE, la LORCPM, su Reglamento General, la LORCCD y la demás normativa aplicable. Tampoco restringe las potestades de investigación, control, resolución o sanción atribuidas legalmente a la SCE.

La adopción de un programa de compliance en materia de competencia es voluntaria, salvo que una autoridad competente disponga una medida específica dentro de un procedimiento determinado. Su existencia, por sí sola, no excluye responsabilidad administrativa, civil o de otra naturaleza, ni asegura una reducción de sanciones. La valoración que eventualmente pueda realizarse dependerá de la normativa vigente, de las circunstancias del caso y de evidencia objetiva que permita comprobar si el programa operaba de manera efectiva antes, durante y después de la materialización del riesgo. La SCE no certifica programas de compliance ni emite pronunciamientos previos sobre su suficiencia o eficacia.

Regla de seguridad jurídica

La Guía distingue entre obligaciones legales, buenas prácticas recomendadas y herramientas operativas. Esta distinción evita que un instrumento orientativo sea interpretado como fuente autónoma de deberes sancionables.

1.2. Objetivo general

El objetivo general de la Guía es ofrecer criterios técnicos para que los operadores económicos y los demás actores del mercado diseñen, implementen, evalúen y mejoren programas de compliance en materia de competencia proporcionales a su tamaño, estructura, actividad económica y exposición al riesgo. Para ello, el documento facilita la identificación de conductas que podrían afectar el proceso competitivo, orienta la adopción de controles preventivos y detectivos, promueve una cultura de cumplimiento y fortalece la capacidad de respuesta ante incidentes, investigaciones internas, requerimientos de información, inspecciones, operaciones de concentración económica e interacciones con competidores.

1.3. Objetivos específicos

- Promover el cumplimiento de la LORCPM, su Reglamento General, la LORCCD y demás normativa aplicable.
- Difundir estándares internacionales de buena práctica, especialmente aquellos desarrollados por la OCDE en materia de programas de compliance en materia de competencia.
- Fortalecer una cultura organizacional de respeto al proceso competitivo, a la legalidad y a la toma de decisiones basada en mérito empresarial.
- Proporcionar una metodología simple para identificar, valorar, priorizar, controlar y supervisar riesgos anticompetitivos.
- Orientar la gestión de riesgos críticos asociados a prácticas colusorias, intercambio de información, gremios, contratación pública, abuso de poder de mercado, concentraciones económicas, prácticas desleales, comunicaciones corporativas y entornos digitales.
- Facilitar la implementación de mecanismos de capacitación, consulta, denuncia, investigación interna, conservación documental, disciplina, supervisión y mejora continua.
- Reforzar la utilidad práctica de la guía para empresas, gremios, asociaciones, funcionarios, asesores, oficiales de cumplimiento y demás participantes del mercado.

1.4. Ámbito de aplicación

La Guía se dirige a todos los operadores económicos comprendidos en la normativa ecuatoriana de competencia, con independencia de su naturaleza jurídica, finalidad lucrativa, forma de financiamiento, nacionalidad, sector económico o carácter público o privado. Puede ser especialmente útil para sociedades

mercantiles, empresas públicas, cooperativas, asociaciones, fundaciones, personas naturales que desarrollen actividades económicas, grupos económicos, sociedades controladoras, consorcios, cámaras de producción, gremios empresariales, asociaciones profesionales, consultores, auditores, abogados, oficiales de cumplimiento, directores, administradores, miembros de directorio y funcionarios vinculados con actividades regulatorias o de contratación pública, entre otros.

El grado de sofisticación del programa no tiene que ser uniforme. Una microempresa con escaso contacto con competidores enfrenta necesidades distintas de las de un operador dominante, una empresa intensiva en licitaciones, una asociación gremial o un grupo económico que realiza adquisiciones frecuentes. La proporcionalidad exige asignar recursos en función del riesgo real, no de plantillas genéricas. Por esa razón, la Guía propone un modelo adaptable, escalable y verificable, que puede servir como referencia sin sustituir la asesoría jurídica y económica que requiera cada caso concreto.

1.5. Regla de lenguaje normativo

Para preservar la seguridad jurídica, la Guía aplica una regla precisa de lenguaje. Las expresiones “debe” y “deberá” se reservan para obligaciones jurídicas aplicables o exigencias que derivan directamente del ordenamiento vigente. Cuando se describen buenas prácticas, herramientas voluntarias o criterios de gestión interna, se emplean, según el contexto, fórmulas como “se recomienda”, “podría”, “conviene”, “resulta aconsejable” o “debería”. Esta distinción permite que el usuario identifique con claridad qué es obligatorio y qué corresponde a un estándar recomendado de gestión.

Tabla 1. Lenguaje aplicable según el tipo de contenido

Tipo de contenido	Lenguaje aplicable	Ejemplo de uso
Obligación legal	debe / deberá	El operador económico debe cumplir los requerimientos válidamente emitidos por la autoridad competente.
Buena práctica	se recomienda / debería	Se recomienda documentar la evaluación jurídica de reuniones con competidores.
Herramienta operativa	podría / puede utilizarse	La matriz de riesgos puede utilizarse como formato de autoevaluación interna.
Advertencia técnica	conviene / resulta aconsejable	Conviene suspender cualquier intercambio de información cuando exista duda sobre su sensibilidad competitiva.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la Constitución de la República del Ecuador (CRE), art. 82, y en la LORCPM y la LORCCD.

1.6. Principios rectores

Un programa de compliance en materia de competencia debería apoyarse en principios capaces de traducir el marco legal en prácticas de gestión verificables. La legalidad mantiene las políticas internas alineadas con la normativa vigente; la proporcionalidad evita cargas innecesarias y concentra los recursos en los riesgos relevantes; y la independencia protege la función de cumplimiento frente a presiones comerciales. A su vez, la efectividad exige evidencia objetiva del funcionamiento del sistema, mientras que la transparencia facilita el conocimiento y la aplicación de las reglas internas. La confidencialidad resguarda la información sensible durante consultas, denuncias e investigaciones, y la mejora continua permite adaptar el programa a la evolución de los mercados, la tecnología, la regulación y los criterios institucionales de la autoridad.

2. FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL Y MARCO LEGAL ECUATORIANO

2.1. Competencia y orden económico constitucional

La CRE configura un sistema económico social y solidario en el que el Estado, el mercado y la sociedad interactúan bajo reglas de libertad económica, seguridad jurídica, eficiencia, transparencia e interés

general. Dentro de esa arquitectura, la competencia económica se relaciona con la libertad para desarrollar actividades económicas, el debido proceso, la política económica orientada a la productividad y la competitividad, y el mandato estatal de prevenir monopolios, oligopolios, abusos de poder económico y distorsiones de mercado. La Guía entiende el compliance como una forma voluntaria de gobernanza empresarial compatible con esa libertad, no como una fuente autónoma de obligaciones ni como un mecanismo para ampliar las potestades administrativas más allá de la ley.¹

La lectura constitucional de la Guía se sustenta en un análisis de compatibilidad. Toda medida presentada como exigible debe contar con *fundamento normativo*; toda *recomendación* debe responder a una finalidad legítima; cada control debe guardar proporción con el riesgo; y cualquier investigación interna debe respetar garantías mínimas de imparcialidad, confidencialidad y documentación. Con ello se evitan dos desviaciones. La primera sería utilizar un instrumento orientativo para imponer cargas no previstas legalmente. La segunda, convertir el compliance en un obstáculo para la competencia por mérito, incluidos los descuentos eficientes, la innovación, la expansión, la inversión o la rivalidad intensa dentro de la ley. El objetivo constitucional es proteger el proceso competitivo, no resguardar a operadores menos eficientes.

2.2. Principios constitucionales aplicables al compliance

La matriz siguiente resume la relación entre los principales principios constitucionales, su incidencia en la Guía y la forma en que pueden reflejarse en la gestión cotidiana del programa.

Tabla 2. Principios constitucionales y aplicación práctica

Principio constitucional	Implicación para la Guía	Aplicación práctica
Legalidad y competencia	La Guía no crea obligaciones ni sanciones distintas de las previstas en la ley.	Distinguir obligación legal, recomendación y herramienta voluntaria.
Seguridad jurídica	Los operadores requieren reglas claras, previas y verificables para gestionar riesgos.	Usar criterios escritos, responsables identificados y decisiones documentadas.
Debido proceso	Las investigaciones internas y actuaciones ante autoridad deben respetar garantías mínimas.	Preservar evidencia, confidencialidad, defensa, contradicción razonable y trazabilidad.
Libertad de empresa	El programa no debe inhibir competencia legítima basada en mérito empresarial.	Evaluar riesgos sin bloquear descuentos, innovación, inversión o expansión lícita.
Eficiencia económica	Los controles deben priorizar conductas que reduzcan rivalidad, entrada o bienestar.	Focalizar cárteles, manipulación de licitaciones, exclusión, intercambio sensible y ejecución anticipada de la concentración.
Interés general	La competencia protege mercados, consumidores, productividad y confianza institucional.	Integrar compliance a gobierno corporativo, contratación pública y gestión de riesgos.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE, arts. 66.15, 76, 82, 283, 284, 304, 335 y 336.

2.3. LORCPM y tres pilares de riesgo

La LORCPM desarrolla el mandato constitucional mediante un sistema orientado a evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar los abusos de poder de mercado y las prácticas colusorias, además de controlar las operaciones de concentración económica. Desde la perspectiva del compliance, ese marco debe traducirse en una matriz que integre el objeto legal, el ámbito subjetivo, la primacía de la realidad, los principios de aplicación, las potestades de la SCE y las consecuencias del incumplimiento. El mapa de riesgos se organiza, en términos operativos, alrededor de tres pilares: conductas unilaterales vinculadas

¹ Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008, arts. 66.15, 76, 82, 283, 284, 304, 335 y 336.

con poder de mercado, conductas coordinadas entre operadores y operaciones que puedan implicar un cambio de control o una integración económica relevante.²

La aplicación consistente de la LORCPM exige atender a la actividad económica real y a los posibles efectos de la conducta, no únicamente a la forma jurídica del operador. La ley comprende a personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, así como a gremios y operadores cuyas actuaciones produzcan o puedan producir efectos en el mercado ecuatoriano. De ahí que empresas públicas, asociaciones, cooperativas, fundaciones, consorcios, cámaras, grupos económicos y terceros que administren información o interacciones comerciales puedan quedar expuestos a riesgos de competencia. En consecuencia, cada organización debería revisar sus procesos, incentivos, comunicaciones, contratos y relaciones de control, pues la apariencia formal de una actuación no excluye su análisis económico.

Tabla 3. Pilares de riesgo de la LORCPM

Pilar LORCPM	Riesgo típico	Control mínimo recomendado
Abuso de poder de mercado	Precios predatorios, distribución exclusiva injustificada, ventas atadas, discriminación, negativas de suministro, exclusión asociativa, litigación abusiva o barreras de acceso con efectos anticompetitivos.	Evaluación previa de poder de mercado, conducta, mecanismo de exclusión o explotación, efectos verificables sobre competencia real o potencial y consumidores, justificaciones objetivas y eficiencias. El mero ejercicio de poder no constituye abuso.
Prácticas colusorias	Fijación concertada de precios, limitación de producción, reparto de mercados o clientes, boicots, coordinación de ofertas y otras prácticas horizontales o verticales con objeto o efecto anticompetitivo.	Prohibición de cárteles horizontales por objeto; análisis de efectos para las restantes prácticas horizontales y para las restricciones verticales; capacitación, controles de interacción y evidencia de independencia.
Concentraciones económicas	Fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas, adquisición de activos o derechos que otorguen control o influencia determinante.	Lista de verificación de notificabilidad, análisis de umbrales, control de obligación de suspensión previa a la autorización, equipos de acceso restringido, archivo de evaluación y seguimiento de condiciones.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 1-4, 9, 11 y 14-22.

2.4. Reglamento General, normativa conexas y potestades de la SCE

El Reglamento General de aplicación de la LORCPM, la normativa conexas y los instructivos vigentes desarrollan reglas procedimentales relevantes para investigaciones, requerimientos, inspecciones, confidencialidad, concentraciones económicas, consultas y medidas administrativas. La SCE ejerce sus funciones de promoción, prevención, investigación, control, resolución y sanción dentro del marco constitucional y legal. En ese contexto, un programa de compliance debería preparar a la organización para responder de forma ordenada, veraz y documentada a las actuaciones de la autoridad, sin obstruir investigaciones ni renunciar a los derechos de defensa, confidencialidad, reserva, motivación y debido proceso. La cooperación y la seguridad jurídica se refuerzan cuando ambas dimensiones se gestionan de manera simultánea.³

² Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial Suplemento No. 555, 13 de octubre de 2011, arts. 1, 2, 3, 4, 9, 11 y 14 a 18.

³ Reglamento General para la aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado; Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, art. 37.

2.5. Articulación entre la LORCPM y la LORCCD

El régimen vigente de competencia desleal se articula principalmente a través de la LORCCD, que regula la cláusula general, las tipologías de deslealtad, la distinción entre conductas simples y agravadas, los procedimientos y las vías de tutela. La SCE conoce en sede administrativa los actos de competencia desleal agravada; los actos simples corresponden, como regla, a la jurisdicción civil. La LORCPM mantiene aplicación supletoria en lo no previsto por la LORCCD y se aplica directamente cuando los mismos hechos también reúnen los elementos de abuso de poder de mercado, prácticas colusorias, concentración u otra infracción autónoma. En la práctica, el programa de compliance debe evitar clasificaciones automáticas y activar una revisión especializada de la finalidad concurrencial, la buena fe, la materialidad, la afectación del orden público económico y la posible concurrencia normativa. El Capítulo 7 desarrolla los criterios y controles correspondientes.⁴

2.6. Matriz normativa mínima

A efectos de consulta rápida, la matriz identifica las materias normativas esenciales, su referencia principal y la implicación práctica que deberían tener dentro de un programa de compliance.

Tabla 4. Matriz normativa mínima

Materia	Referencia principal	Implicación para compliance
Objeto y ámbito	Constitución; LORCPM arts. 1 y 2	Definir destinatarios y riesgos según actividad económica real y efectos en Ecuador.
Primacía de realidad y principios	LORCPM arts. 3 y 4	Documentar sustancia económica, efectos, libre concurrencia, eficiencia e interés general.
Abuso de poder de mercado	LORCPM art. 9 y normas conexas	Revisar conductas unilaterales cuando exista poder de mercado; identificar el mecanismo y demostrar efectos anticompetitivos verificables. La posición o su mero ejercicio no constituyen, por sí solos, abuso.
Prácticas colusorias	LORCPM art. 11 y normas conexas	Distinguir prácticas horizontales por objeto de aquellas que requieren análisis de efectos, y evaluar las restricciones verticales por sus efectos, sin perjuicio de prohibir coordinación colusoria crítica.
Concentraciones económicas	LORCPM arts. 14 a 22 y Reglamento	Evaluar notificabilidad, autorización previa, obligación de suspensión previa a la autorización, ejecución anticipada de la concentración y condiciones.
Potestades de la SCE	LORCPM art. 37; Reglamento e instructivos	Preparar protocolos de requerimientos, inspecciones, confidencialidad y defensa.
Delación y beneficios	LORCPM arts. 83 y 84	Evaluar cooperación temprana ante indicios de cártel o acuerdo restrictivo grave.

⁴ Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal, Registro Oficial Tercer Suplemento No. 113, 29 de agosto de 2025, arts. 1-9; disposición general primera; disposiciones reformativas primera y segunda; y disposición derogatoria primera.

Materia	Referencia principal	Implicación para compliance
Competencia desleal	LORCCD arts. 1 a 9, 13 a 57 y 67 a 73; LORCPM supletoria.	Identificar deslealtad simple o agravada, activar la vía adecuada y analizar concurrencia con infracciones autónomas de la LORCPM.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE; la LORCPM, arts. 1-4, 9, 11, 14-22, 37, 83 y 84; su Reglamento General; y la LORCCD.

3. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y PROGRAMA EFECTIVO

3.1. Enfoque OCDE

La OCDE examina los programas de compliance en materia de competencia como instrumentos de prevención, detección y gestión de riesgos, en particular frente a cárteles y otras conductas restrictivas. Su aproximación es prudente: reconoce que estos programas pueden fortalecer la cultura de cumplimiento y favorecer la detección temprana, pero advierte que la mera existencia de políticas, códigos o capacitaciones no demuestra efectividad. Un programa defendible debe acreditar funcionamiento real, respaldo gerencial, evaluación basada en riesgos, controles adaptados al negocio, incentivos coherentes, supervisión proactiva, investigación interna, disciplina, mejora continua y una extensión razonable a terceros críticos. La Guía recoge esa lógica sin atribuir beneficios automáticos que no estén previstos en la normativa ecuatoriana.⁵

La referencia a estándares internacionales solo resulta útil si se conecta con riesgos concretos de mercado y de procedimiento. En contratación pública, la OCDE recomienda diseñar y supervisar procesos que reduzcan la manipulación de ofertas, permitan identificar patrones sospechosos y favorezcan la cooperación entre autoridades de competencia y de contratación. En materia de aplicación de la normativa, sus estándares de transparencia y equidad procedimental recuerdan que una aplicación eficaz debe ir acompañada de reglas claras, imparcialidad, confidencialidad, una oportunidad razonable de respuesta y decisiones motivadas. Por ello, el programa no puede limitarse a manuales: debe generar evidencia verificable de decisiones independientes, informes internos, preservación documental, acciones correctivas y aprendizaje institucional.⁶

3.2. Componentes de un programa efectivo

La tabla presenta los componentes que, en conjunto, permiten distinguir un programa operativo de uno meramente formal, así como la evidencia que debería respaldar cada elemento.

Tabla 5. Componentes de un programa efectivo

Componente	Estándar esperado	Evidencia verificable
Compromiso de alta dirección	Mensajes, decisiones y recursos consistentes con prevención de riesgos.	Actas, presupuesto, comunicaciones, participación en capacitación y seguimiento.
Independencia y recursos	Función de cumplimiento con acceso a órganos de gobierno y capacidad técnica.	Nombramiento, perfil, informe, presupuesto, plan anual y remisión al nivel competente.
Evaluación de riesgos	Identificación periódica de procesos, eventos, causas, impacto, controles y terceros.	Matriz actualizada, entrevistas, mapas de calor y registro de acciones.

⁵ OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia, OECD Competition Policy Papers, núm. 257 (París: OECD Publishing, 2021), pp. 2-3.

⁶ OCDE, Recommendation of the Council on Fighting Bid Rigging in Public Procurement, OECD/LEGAL/0396, rev. 2023, pp. 2-3; OCDE, OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update) (París: OECD Publishing, 2025); OCDE, Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement, OECD/LEGAL/0465, 2021.

Componente	Estándar esperado	Evidencia verificable
Políticas y controles	Reglas claras para actividades de alto riesgo, con controles proporcionales y ejecutables.	Protocolos, aprobaciones, listas de verificación, evidencias de revisión y excepciones.
Capacitación segmentada	Formación diferenciada por exposición, cargo, proceso crítico y casos reales.	Registros, evaluaciones, simulaciones, asistencia y actualización anual.
Consulta, denuncia y detección	Canales accesibles, confidenciales, confiables y protegidos contra represalias.	Bitácora, tiempos de respuesta, trazabilidad, medidas de protección y informes.
Investigaciones y remediación	Procedimientos imparciales con preservación de evidencia, causa raíz y acciones correctivas.	Plan de investigación, entrevistas, informe, decisiones, instrucción de conservación documental y seguimiento.
Supervisión, auditoría y terceros	Pruebas periódicas de diseño, efectividad operativa, incentivos y relaciones críticas.	Indicadores clave de desempeño (KPI), indicadores clave de riesgo (KRI), auditorías, hallazgos, planes de mejora, debida diligencia e informes.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021), y Promoting Compliance with Competition Law (2011).

3.3. Efectividad frente a formalismo

La efectividad del programa conviene evaluarla en tres planos complementarios. El primero es documental y comprende políticas, responsables, procedimientos, matrices, registros y comunicaciones. El segundo es operativo: interesa comprobar si los controles se aplican, las capacitaciones se reciben, las consultas se atienden, las decisiones se revisan, los incidentes se investigan, las instrucciones de conservación documental se activan y las medidas correctivas se ejecutan. El tercero es cultural y conductual, por lo que considera la percepción de los colaboradores, la coherencia de los incentivos, la respuesta frente a presiones comerciales, la confianza en los canales de comunicación y la participación efectiva de la alta dirección. Un programa puede satisfacer el plano documental y fallar en los otros dos; de ahí que la evaluación deba combinar documentos, entrevistas, pruebas de control, análisis de casos, indicadores y evidencia de cambios de conducta.

3.4. Proporcionalidad y escalabilidad

La proporcionalidad obliga a adaptar el programa a la exposición real del operador y a evitar tanto la subprevención como las cargas innecesarias. Una empresa de baja complejidad puede comenzar con una política breve, un responsable identificado, capacitación básica, una matriz simplificada y un canal de consulta. En cambio, una organización con participación significativa en licitaciones, interacción gremial intensa, poder de mercado, algoritmos de precios, plataformas digitales, operaciones frecuentes de fusiones y adquisiciones (M&A) o antecedentes de investigación requiere controles reforzados, revisión jurídica previa, supervisión de comunicaciones, auditorías periódicas, simulacros y protocolos de crisis. La escalabilidad permite que el sistema crezca a medida que aumentan los riesgos, sin imponer modelos uniformes que resten utilidad práctica o fomenten el formalismo.

3.5. Evidencia mínima del programa

- Documento de aprobación del programa por el órgano competente y designación del responsable.
- Matriz de riesgos actualizada, con criterios de probabilidad, impacto, controles, responsables y riesgo residual.
- Política de competencia y protocolos para actividades de alto riesgo.
- Registro de capacitaciones, evaluaciones, asistencia y acciones de refuerzo.
- Bitácora de consultas preventivas, aprobaciones y decisiones relevantes.
- Registro de denuncias, investigaciones internas, medidas de preservación de evidencia y acciones correctivas.
- Indicadores de desempeño, riesgo y efectividad, con informes periódicos a la alta dirección.

- Revisión anual del programa y plan de mejora documentado.

3.6. Criterios de valoración interna

Las preguntas de la matriz permiten realizar una valoración ejecutiva del programa e identificar, frente a cada aspecto, señales favorables y alertas que requieren intervención.

Tabla 6. Criterios de valoración interna

Pregunta de evaluación	Señal positiva	Señal de alerta
¿El programa tiene respaldo real de la dirección?	Recursos, participación, decisiones y seguimiento continuo.	Mensajes aislados sin presupuesto, controles ni consecuencias.
¿La matriz refleja el negocio?	Riesgos por procesos, mercados, roles, terceros y tecnologías.	Matriz genérica copiada o no actualizada ante cambios relevantes.
¿Los controles operan?	Evidencia de aprobaciones, bloqueos, revisiones y excepciones tratadas.	Controles diseñados pero no ejecutados o sin dueño responsable.
¿El canal detecta riesgos?	Consultas y denuncias con respuesta oportuna y protección efectiva.	Miedo a represalias, desconocimiento del canal o baja trazabilidad.
¿Se corrigen fallas?	Planes de acción cerrados, auditados y comunicados a responsables.	Hallazgos reiterados, acciones abiertas o sin análisis de causa raíz.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021), y Promoting Compliance with Competition Law (2011).

4. GOBERNANZA, CULTURA Y RESPONSABILIDADES

4.1. Gobierno corporativo del programa

El compliance en materia de competencia debe integrarse en el sistema de gobierno corporativo y no quedar circunscrito al departamento jurídico. Las decisiones con impacto competitivo suelen originarse en ventas, compras, distribución, licitaciones, relaciones institucionales, finanzas, estrategia, tecnología, fusiones y adquisiciones o participación gremial. Por eso, el programa necesita una arquitectura de responsabilidades que conecte al órgano de gobierno, la alta dirección, el responsable de compliance, los dueños de procesos, la auditoría interna y los colaboradores. Una asignación clara de roles evita vacíos de responsabilidad y permite tratar las alertas antes de que se conviertan en incidentes regulatorios.

4.2. Responsabilidades esenciales

La distribución de responsabilidades que se expone a continuación busca asegurar que cada actor conozca su función y que exista evidencia verificable de su cumplimiento.

Tabla 7. Responsabilidades esenciales del programa

Actor	Responsabilidades recomendadas	Evidencia
Directorio u órgano equivalente	Aprobar la política, supervisar riesgos críticos, definir límite de riesgo y exigir rendición de cuentas.	Actas, informes, presupuesto y evaluación anual.
Alta dirección	Implementar el programa, alinear incentivos, promover cultura y asegurar recursos.	Comunicaciones, decisiones, metas y seguimiento.
Responsable de compliance	Coordinar matriz de riesgos, controles, capacitación, consultas, informes e investigaciones.	Plan anual, bitácoras, informes y recomendaciones.

Actor	Responsabilidades recomendadas	Evidencia
Áreas de negocio	Aplicar controles, consultar dudas, comunicar incidentes y conservar evidencia.	Listas de verificación, aprobaciones, registros e informes.
Auditoría interna	Evaluar diseño y efectividad operativa de controles.	Informes, pruebas, hallazgos y planes de acción.
Asesoría jurídica/económica	Apoyar análisis de riesgos complejos, concentraciones, abuso y cooperación.	Opiniones, memorandos y estrategias de respuesta.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

4.3. Independencia funcional

El responsable de compliance necesita independencia funcional suficiente para formular advertencias, remitir los riesgos al nivel competente y recomendar suspensiones o revisiones sin interferencias comerciales indebidas. Esa independencia no supone aislarse de las áreas de negocio; por el contrario, exige intervenir tempranamente en las decisiones relevantes. La función de cumplimiento debe contar, además, con acceso directo a la alta dirección, facultad para solicitar información, recursos proporcionales, protección frente a represalias y la posibilidad de acudir a asesoría externa cuando existan riesgos significativos o conflictos de interés. Si el responsable depende exclusivamente de metas comerciales, el programa pierde credibilidad y capacidad preventiva.

4.4. Cultura de competencia

La cultura de cumplimiento se refleja en los incentivos, mensajes, prácticas y decisiones que orientan la conducta de las personas cuando enfrentan presiones comerciales. Una organización puede disponer de políticas correctas y, aun así, mantener una cultura débil si premia resultados obtenidos por cualquier medio, tolera conversaciones informales con competidores, minimiza la manipulación de licitaciones, destruye documentos sensibles o castiga a quienes reportan riesgos. La cultura se consolida mediante liderazgo visible, capacitación basada en casos reales, comunicación clara, incentivos compatibles, consecuencias proporcionales y coherencia entre lo que la organización declara y lo que sus directivos hacen.

4.5. Política corporativa de competencia

La política corporativa de competencia debería ser breve, clara y aplicable. Debe expresar que la organización compite por mérito, prohíbe acuerdos con competidores sobre variables sensibles, somete a revisión previa las interacciones de alto riesgo, establece reglas para gremios y contratación pública, regula el intercambio de información, define canales de consulta, protege a los denunciantes y prevé consecuencias por incumplimientos internos. No necesita reproducir toda la ley ni recurrir a formulaciones abstractas. Su utilidad depende de que directivos y colaboradores comprendan qué conductas están prohibidas, cuándo deben consultar y qué evidencia deben conservar.

Tabla 8. Contenido mínimo de la política corporativa de competencia

Contenido mínimo	Criterio práctico
Declaración de compromiso	Competir mediante precios, calidad, innovación y eficiencia, no mediante coordinación ilícita.
Conductas prohibidas	Precios concertados, reparto de clientes, manipulación de licitaciones, intercambio sensible, boicots y obstrucción.
Conductas sujetas a revisión	Descuentos complejos, exclusividades, negativas de suministro, ataduras, gremios, datos y fusiones y adquisiciones.

Contenido mínimo	Criterio práctico
Canales internos	Consulta preventiva, denuncia confidencial y remisión al responsable de compliance o a la asesoría externa.
Evidencia	Registros de evaluación, aprobaciones, actas, capacitación, informes y acciones correctivas.
Consecuencias	Medidas disciplinarias proporcionales y acciones de remediación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

4.6. Incentivos y desempeño

Los incentivos comerciales pueden reforzar el programa o debilitarlo. Las metas de ventas, los bonos por adjudicación, los objetivos de margen y la presión por retener clientes generan exposición cuando no se acompañan de controles adecuados. Por ello, se recomienda incorporar criterios de cumplimiento en las evaluaciones de desempeño, las promociones y la remuneración variable, en especial para cargos con exposición competitiva. La organización debería evitar esquemas que premien únicamente el resultado sin considerar la forma en que se obtuvo. También conviene reconocer conductas positivas, como la consulta preventiva oportuna, la participación en capacitaciones, el rechazo de conversaciones indebidas y el informe temprano de incidentes.

4.7. Modelo de tres líneas

El modelo de tres líneas ordena las funciones de gestión, supervisión y aseguramiento independiente, y permite ubicar con claridad las responsabilidades en materia de competencia.

Tabla 9. Modelo de tres líneas de responsabilidad

Línea	Función	Aplicación en competencia
Primera línea	Áreas de negocio que originan riesgos.	Ventas, compras, licitaciones, distribución, gremios, tecnología y fusiones y adquisiciones aplican controles diarios.
Segunda línea	Cumplimiento, riesgos y asesoría.	Diseñan políticas, capacitan, revisan decisiones, atienden consultas y supervisan riesgos.
Tercera línea	Auditoría interna o evaluación independiente.	Prueba la efectividad de controles, identifica brechas y verifica planes de mejora.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE.

5. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE COMPETENCIA

5.1. Gestión basada en riesgos

La gestión de riesgos es el núcleo operativo del programa. No se trata de elaborar una matriz para archivarla, sino de orientar decisiones, recursos y controles hacia los procesos con mayor exposición competitiva. Un riesgo de competencia es la posibilidad de que una decisión, conducta, práctica, omisión o deficiencia de control produzca un incumplimiento de la LORCPM, la LORCCD u otra normativa aplicable, con consecuencias administrativas, económicas, reputacionales o de mercado. Su origen puede estar en una acción deliberada, el desconocimiento, incentivos inadecuados, fallas de supervisión, criterios comerciales agresivos sin revisión jurídica, sistemas tecnológicos opacos o una documentación insuficiente.

5.2. Proceso metodológico

- Comprender la organización: estructura societaria, grupo económico, productos, mercados, clientes, proveedores, competidores, canales, tecnología, gremios, licitaciones e historial regulatorio.
- Identificar procesos críticos: precios, descuentos, promociones, distribución, compras, ventas, licitaciones, alianzas, datos, participación gremial, fusiones y adquisiciones, contratación pública y comunicaciones.
- Definir eventos de riesgo: acuerdo de precios, reparto de clientes, intercambio sensible, manipulación de licitaciones, abuso excluyente, concentración no notificada, práctica desleal, obstrucción o destrucción de evidencia.
- Analizar causas y consecuencias: incentivos, presión comercial, falta de capacitación, controles insuficientes, conflictos de interés, efectos sobre mercado y exposición sancionatoria.
- Valorar probabilidad e impacto inherente, sin considerar controles existentes.
- Identificar controles preventivos, detectivos y correctivos, y evaluar su diseño y operación.
- Determinar riesgo residual, responsables, evidencia, frecuencia de revisión y plan de tratamiento.
- Supervisar cambios regulatorios, tecnológicos, comerciales y organizacionales que exijan actualizar la matriz.

5.3. Procesos críticos

La tabla identifica los procesos con mayor exposición, el riesgo predominante en cada uno y las preguntas que conviene formular durante el diagnóstico.

Tabla 10. Procesos críticos y preguntas de diagnóstico

Proceso	Riesgo principal	Preguntas de diagnóstico
Precios y descuentos	Coordinación, abuso, discriminación o efectos excluyentes.	¿Quién aprueba precios? ¿Existen contactos con competidores? ¿Hay poder de mercado?
Licitaciones	Manipulación de ofertas, coberturas, rotación o subcontratación coordinada.	¿Se documenta independencia de oferta? ¿Hay contactos previos? ¿Se revisan socios?
Gremios	Intercambio de información o acuerdos en reuniones sectoriales.	¿Existe agenda? ¿Se levantan actas? ¿Hay moderación jurídica?
Distribución	Restricciones verticales, exclusividades, fijación de precios de reventa o bloqueo de canales.	¿Hay justificación comercial? ¿Se evalúan efectos y poder de mercado?
Fusiones y adquisiciones	Concentración no notificada, ejecución anticipada de la concentración o intercambio sensible.	¿Se analizó cambio de control, umbrales, obligación de suspensión previa a la autorización y equipo de acceso restringido?
Tecnología y datos	Algoritmos coordinadores, extracción automatizada de datos, datos sensibles o exclusión por acceso a datos.	¿Se auditan datos de entrada? ¿Hay revisión de proveedores y registros de actividad del sistema?
Comunicación	Mensajes ambiguos que sugieren coordinación o exclusión ilícita.	¿Se capacita en redacción? ¿Se revisan documentos de alto riesgo?
Publicidad, marca y experiencia del cliente	Engaño, confusión, denigración, comparación ilícita, publicidad desleal o prácticas de desgaste.	¿Las afirmaciones son verificables? ¿Se distingue el origen empresarial? ¿La campaña altera indebidamente decisiones?

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9, 11 y 14-22; la LORCCD; y OCDE, OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update).

5.4. Escalas de probabilidad e impacto

La Guía propone una escala de cinco niveles. La probabilidad estima la posibilidad de que el evento ocurra antes de considerar los controles existentes; el impacto valora la gravedad potencial para el proceso competitivo, la organización y terceros. El producto de ambas variables permite clasificar el riesgo

inherente. Aunque esta escala no sustituye un análisis jurídico o económico especializado, sí facilita la priorización de recursos, el diseño de controles y la comunicación de los riesgos a la alta dirección.

Tabla 11. Escala de probabilidad e impacto

Valor	Probabilidad	Criterio orientativo	Impacto	Criterio orientativo
1	Muy baja	Evento excepcional, sin antecedentes ni exposición relevante.	Insignificante	Consecuencia menor, sin afectación relevante al mercado.
2	Baja	Exposición ocasional y controles razonables.	Menor	Impacto limitado y corregible internamente.
3	Media	Proceso recurrente con controles parciales.	Moderado	Riesgo regulatorio o reputacional relevante.
4	Alta	Exposición frecuente, incentivos intensos o controles débiles.	Alto	Posible investigación, sanción, nulidad o afectación competitiva.
5	Muy alta	Evento probable por historial, presión o ausencia de controles.	Crítico	Riesgo grave de cártel, manipulación de licitaciones, abuso, obstrucción o concentración no notificada.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE.

5.5. Clasificación de riesgo

La clasificación que sigue vincula el resultado de la valoración con un nivel de riesgo y con la intensidad de tratamiento recomendada.

Tabla 12. Clasificación y tratamiento del riesgo

Rango	Nivel	Tratamiento recomendado
1–5	Bajo	Mantener controles básicos, registrar evidencia y revisar periódicamente.
6–10	Medio	Fortalecer controles, capacitar al proceso y asignar responsable.
11–15	Alto	Revisión jurídica/económica, aprobación previa y supervisión reforzada.
16–25	Crítico	Acción inmediata, suspensión preventiva si corresponde, investigación interna e informe a la alta dirección.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE. Los rangos corresponden a una metodología interna de clasificación construida a partir de una matriz de probabilidad e impacto de cinco por cinco.

5.6. Límite de riesgo

Expresa el nivel máximo de exposición que la organización está dispuesta a aceptar. En materia de competencia, algunos riesgos requieren límite cero por su gravedad: cárteles, manipulación de licitaciones, reparto de clientes o mercados, intercambio de información estratégica futura entre competidores, destrucción de evidencia, obstrucción de investigaciones y represalias contra denunciantes. Esta categoría no supone que el riesgo sea imposible. Significa que la organización no lo tolera, asigna controles reforzados, exige remisión inmediata al nivel competente y adopta medidas correctivas tan pronto identifica una señal de alerta.

5.7. Controles preventivos, detectivos y correctivos

La distinción entre controles preventivos, detectivos y correctivos permite asignar a cada medida una finalidad concreta dentro del ciclo de gestión del riesgo.

Tabla 13. Controles preventivos, detectivos y correctivos

Tipo de control	Finalidad	Ejemplos
Preventivo	Evitar la ocurrencia del riesgo.	Políticas, capacitación, autorización previa, segregación de funciones, agendas, equipos de acceso restringido y listas de verificación.
Detectivo	Identificar oportunamente incumplimientos o señales de alerta.	Supervisión de comunicaciones, auditorías, análisis de datos, revisión de actas y canal de denuncias.
Correctivo	Reducir consecuencias y evitar repetición.	Investigaciones internas, medidas disciplinarias, actualización de controles, remediación y evaluación de cooperación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

5.8. Registro institucional de riesgos

La organización debería mantener un registro de riesgos que incluya, al menos: código, proceso, evento, causa, consecuencia, probabilidad, impacto, riesgo inherente, controles, responsable, evidencia, frecuencia de revisión, riesgo residual, tratamiento y estado. Este registro da trazabilidad a las decisiones y facilita las auditorías. La matriz debe actualizarse cuando cambie la regulación, se ingrese a nuevos mercados, se modifique la estructura societaria, se adopten algoritmos, surjan licitaciones relevantes, existan investigaciones de autoridad o hallazgos internos, se realicen adquisiciones, cambien proveedores críticos o aumente la participación en gremios.

Tabla 14. Campos del registro institucional de riesgos

Campo	Descripción mínima
Proceso	Actividad empresarial donde puede originarse el evento de riesgo.
Evento de riesgo	Conducta, decisión u omisión que podría infringir normativa de competencia.
Causa	Factor que favorece la ocurrencia: incentivo, desconocimiento, presión, control débil.
Consecuencia	Efecto legal, económico, reputacional o de mercado.
Control	Medida preventiva, detectiva o correctiva asociada.
Evidencia	Documento, registro, acta, aprobación, informe o soporte que acredita operación del control.
Responsable	Área o cargo con obligación interna de ejecutar el control e informar sobre su cumplimiento.
Riesgo residual	Nivel de exposición posterior a la aplicación de controles.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

6. RIESGOS CRÍTICOS DE COMPETENCIA Y CONTROLES ESENCIALES

6.1. Prácticas colusorias: acuerdos horizontales y verticales

Las prácticas colusorias comprenden acuerdos, decisiones de asociaciones y prácticas concertadas entre dos o más operadores económicos que tengan por objeto o efecto impedir, restringir, falsear o eliminar la competencia. Para prevenirlas, el programa debe diferenciar la coordinación horizontal de la vertical y distinguir las restricciones por objeto de aquellas que requieren un análisis de efectos. En el plano horizontal, la fijación concertada de precios o condiciones, la limitación de producción, ventas, desarrollo técnico o inversiones, el reparto de mercados, clientes o proveedores, los boicots y la coordinación o

abstención de ofertas en procedimientos públicos constituyen riesgos críticos por su objeto anticompetitivo. Las demás prácticas horizontales exigen valorar contexto, alcance y efectos. Por su parte, las prácticas verticales entre operadores ubicados en distintos niveles de producción, distribución o comercialización deben analizarse por sus efectos, considerando poder de mercado, cobertura, duración, alternativas, justificación objetiva y eficiencias. La existencia de un contrato no excluye una práctica concertada.⁷

Las decisiones comerciales deben adoptarse de forma unilateral e independiente. Los cárteles horizontales por objeto exigen prohibición y remisión inmediata al nivel competente; las restantes prácticas horizontales y las restricciones verticales requieren análisis de efectos y documentación.

Tabla 15. Señales de alerta ante prácticas colusorias

Señal de alerta	Respuesta recomendada
Competidor propone fijar precios, descuentos, tarifas o condiciones comerciales.	Rechazar, terminar la conversación, preservar evidencia y comunicar inmediatamente el incidente al responsable interno de compliance en materia de competencia o al área jurídica de la organización. Si la organización no cuenta con esas funciones, la comunicación debe dirigirse al directivo designado para riesgos regulatorios o, en su defecto, a la alta dirección.
Se propone limitar producción, ventas, inversión o desarrollo técnico.	Remitir el asunto para su evaluación como posible restricción horizontal por objeto y activar revisión interna.
Competidores plantean reparto de mercados, clientes, proveedores o zonas.	No participar; documentar la oposición y evaluar investigación interna.
Contacto sobre ofertas, posturas o abstención en licitaciones, subastas o remates.	Tratar como riesgo crítico de coordinación de ofertas y aplicar el protocolo de crisis.
Distribuidor o proveedor solicita imponer reventa, exclusividad, atadura o trato desigual.	No asumir ilicitud automática; suspender la decisión y analizar efectos, poder, cobertura, duración, justificación y eficiencias.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, como herramienta preventiva frente a los riesgos de acuerdos y prácticas restrictivas previstos en la LORCPM, art. 11.

6.2. Intercambio de información entre competidores

El intercambio de información puede funcionar como mecanismo, señal o evidencia de coordinación, pero no debe calificarse automáticamente como restricción por objeto sin revisar su contenido y contexto. El riesgo es crítico cuando permite fijar precios, limitar producción, repartir mercados o coordinar ofertas; en tales casos, puede integrar o facilitar una práctica horizontal por objeto. En los demás supuestos, corresponde analizar si la información reduce de forma apreciable la incertidumbre competitiva y genera efectos restrictivos. La sensibilidad aumenta cuando los datos son individualizados, recientes, futuros, frecuentes, desagregados o se refieren a precios, descuentos, costos, márgenes, clientes, volúmenes, capacidad, inventarios, inversiones o licitaciones. Antes de compartirlos, la organización debería aplicar una evaluación de finalidad legítima, necesidad, sensibilidad, agregación, historicidad, anonimización, estructura de mercado y salvaguardas, y conservar evidencia de la revisión jurídica y económica.

Tabla 16. Riesgo del intercambio de información

Tipo de información	Riesgo	Criterio de control
Precios futuros, descuentos o márgenes por cliente	Crítico	Puede facilitar fijación concertada; no compartir y remitir inmediatamente el asunto al nivel competente.
Costos individualizados recientes	Alto	Revisión jurídica y económica; preferir agregación, anonimización e historicidad.

⁷Presidencia de la República del Ecuador, Oficio No. T.350-SGJ-23-0016, 21 de enero de 2023, objeciones a los numerales 6 y 7 de la Disposición Reformativa Segunda, relativas a los artículos 9 y 11 de la LORCPM, pp. 19-23. Este antecedente se utiliza como criterio técnico e interpretativo y no sustituye la verificación del texto legal vigente.

Tipo de información	Riesgo	Criterio de control
Información pública verificable	Bajo	Puede utilizarse si la fuente es pública y no proviene de comunicaciones privadas con competidores.
Datos históricos agregados y anonimizados	Bajo/medio	Evaluar número de participantes, rezago, concentración y posibilidad de reidentificación.
Estudios gremiales	Medio/alto	Usar tercero independiente, metodología documentada, equipo de acceso restringido y divulgación suficientemente agregada.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

6.3. Participación en gremios y asociaciones

Los gremios, cámaras y asociaciones cumplen funciones legítimas de representación, capacitación, estandarización técnica y diálogo regulatorio. Sin embargo, sus decisiones también pueden convertirse en prácticas colusorias. Si una asociación promueve la fijación de precios, la limitación de producción, el reparto de mercados, boicots o la coordinación de ofertas, el riesgo corresponde a una restricción horizontal por objeto. Otras recomendaciones, estándares o intercambios deben evaluarse por sus efectos, tomando en cuenta necesidad, cobertura, obligatoriedad práctica, acceso, gobernanza y alternativas menos restrictivas. El programa debería establecer controles antes, durante y después de cada reunión. El representante debe revisar la agenda, la finalidad, los asistentes y los materiales; abstenerse de discutir variables estratégicas; pedir que sus objeciones consten en acta; retirarse si continúa un tema incompatible con la normativa; preservar evidencia y comunicar el incidente al responsable interno de compliance o al área jurídica de la organización que participa en el gremio. Si la organización no cuenta con esas funciones, la comunicación debe dirigirse al directivo designado para riesgos regulatorios o, en su defecto, a la alta dirección. A su vez, las asociaciones deberían contar con política de competencia, moderación jurídica, actas precisas y reglas para estudios sectoriales.

Tabla 17. Controles para reuniones gremiales

Momento	Control recomendado
Antes de la reunión	Revisar agenda, finalidad legítima, participantes, materiales y necesidad de asistencia.
Durante la reunión	Limitarse a la agenda, evitar variables sensibles, solicitar aclaraciones y registrar objeciones.
Si surge un tema prohibido	Manifestar desacuerdo, pedir constancia, retirarse y conservar evidencia.
Después de la reunión	Revisar acta, comunicar alertas, archivar documentación y remitir las dudas al nivel competente.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, como medidas preventivas frente a los riesgos de acuerdos y prácticas restrictivas previstos en la LORCPM, art. 11, y con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

6.4. Contratación pública y manipulación de licitaciones

La concertación de ofertas, posturas o propuestas, al igual que la abstención acordada en licitaciones, concursos públicos, subastas o remates, constituye una práctica colusoria horizontal por objeto. Este riesgo comprende las ofertas de cobertura, el reparto de procesos, la rotación de adjudicatarios, la supresión de ofertas y las subcontrataciones compensatorias. Para gestionarlo, la organización debería contar con un protocolo de oferta independiente que prohíba contactos sobre participación, precios, estrategia o condiciones; someta a revisión los consorcios y subcontratos; documente costos, supuestos y razones para ofertar o abstenerse; controle a los asesores comunes; y analice patrones históricos. La participación reiterada frente a los mismos competidores, la homogeneidad de las ofertas, las diferencias estables de precios o la alternancia en adjudicaciones justifican una supervisión reforzada. Frente a una

alerta, corresponde preservar las comunicaciones y los expedientes, suspender los contactos de riesgo y remitir el caso al nivel competente para evaluación jurídica e investigación interna.

Tabla 18. Modalidades de manipulación de licitaciones

Riesgo de manipulación de licitaciones	Ejemplo	Control
Oferta de cobertura	Competidor presenta oferta intencionalmente no competitiva.	Declaración de independencia y revisión de patrones de adjudicación.
Rotación de adjudicatarios	Empresas alternan ganadores por entidad o zona.	Análisis histórico de licitaciones y alerta a compliance.
Supresión de ofertas	Empresa acuerda no participar para favorecer a otra.	Registro de razones comerciales para no ofertar.
Subcontratación compensatoria	Perdedor recibe subcontrato del ganador.	Revisión jurídica de subcontratos con competidores.
Intercambio de propuestas	Competidores comparten precios o borradores.	Prohibición expresa y control documental.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update).

6.5. Abuso de poder de mercado

La existencia de poder de mercado, e incluso su ejercicio, no constituyen por sí solos una infracción. El riesgo aparece cuando uno o varios operadores utilizan ese poder para impedir, restringir, falsear o eliminar la competencia, con perjuicio para la competencia real o potencial y, por esa vía, para los consumidores. El análisis debe identificar el poder de mercado, la conducta, el mecanismo anticompetitivo, el contrafactual y los efectos verificables; una posibilidad abstracta de daño no reemplaza la evidencia necesaria. Entre otras, las conductas de mayor exposición figuran los precios predatorios, la distribución exclusiva injustificada, las ventas atadas, la exclusión de asociaciones o intermediarios, la discriminación injustificada, la negativa de suministro, la inducción a terceros para boicotear, la litigación abusiva y las barreras injustificadas de acceso o permanencia. Los descuentos y bonificaciones generalmente aceptados, vinculados con circunstancias compensatorias y aplicados en condiciones equivalentes, no deben calificarse automáticamente como abusivos, sin perjuicio de revisar los esquemas capaces de producir cierre de mercado.

Tabla 19. Evaluación de conductas vinculadas con poder de mercado

Práctica	No necesariamente ilícita cuando...	Requiere revisión reforzada cuando...
Precios bajos o descuentos	Responden a eficiencia, promoción, volumen, pago anticipado u otras circunstancias compensatorias aplicadas en condiciones equivalentes.	Existen indicios de depredación, fidelización exclusiva, discriminación injustificada o cierre de demanda.
Distribución exclusiva	Protege inversiones, calidad o abastecimiento mediante cobertura y plazo proporcionales.	Cierra canales o insumos relevantes sin justificación objetiva o alternativas razonables.
Venta atada	Genera integración técnica, seguridad o eficiencias verificables.	Obliga a adquirir prestaciones no relacionadas y desplaza competidores.
Negativa o inducción a no contratar	Se basa en capacidad, riesgo, incumplimiento o criterios objetivos y uniformes.	Excluye competidores o clientes dependientes, o coordina un boicot mediante terceros.

Práctica	No necesariamente ilícita cuando...	Requiere revisión reforzada cuando...
Discriminación, exclusión asociativa, litigación o barreras	Aplica reglas transparentes, equivalentes y necesarias para una finalidad legítima.	Coloca injustificadamente a competidores en desventaja o dificulta su acceso o permanencia por razones ajenas a la eficiencia.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 9, y Presidencia de la República, Oficio No. T.350-SGJ-23-0016 (2023).

6.6. Operaciones de concentración económica

El control de concentraciones económicas busca que determinadas operaciones sean evaluadas antes de su ejecución para verificar que no generen efectos contrarios a la competencia. Estas operaciones no se limitan a contratos de compraventa de acciones o de sociedades, sino que también pueden comprender adquisiciones de activos, compras de competidores, proveedores o distribuidores, fusiones, constitución de empresas conjuntas, adquisiciones de derechos, cambios de control o cualquier otra estructura jurídica que produzca una integración horizontal o vertical o permita adquirir el control o influencia decisiva sobre otro operador económico.

En consecuencia, antes de ejecutar cualquiera de estas operaciones, el operador deberá activar un proceso interno de revisión orientado a verificar si la transacción cumple los supuestos previstos en los artículos 14 y 16 de la LORCPM y, por tanto, si se encuentra sujeta al régimen de control de concentraciones económicas y a la obligación de obtener autorización previa de la SCE.

La ausencia de este análisis previo incrementa el riesgo de ejecutar una concentración económica no notificada cuando la ley exige autorización previa, lo que puede dar lugar a sanciones administrativas, medidas correctivas e incluso afectar la eficacia o ejecución de la operación.

Como medida preventiva, el programa de compliance deberá contemplar un procedimiento interno de evaluación de notificabilidad que, como mínimo, considere los siguientes aspectos:

Tabla 20. Verificación de operaciones de concentración económica

Elemento	Pregunta de revisión
Tipo de operación	¿La operación consiste en una fusión, adquisición de acciones o participaciones, compra de activos, adquisición de un competidor, proveedor o distribuidor, acuerdo de cooperación empresarial, entre otros?
Cambio de control	¿La operación otorga control o influencia decisiva sobre otra empresa, sus activos, derechos, administración o decisiones estratégicas?
Integración	¿La operación produce una integración horizontal (entre competidores) o vertical (entre empresas de distintos niveles de la cadena de producción o distribución)?
Umbrales legales	¿Se superan los umbrales de notificabilidad previstos en la LORCPM?
Evaluación jurídica	¿El área legal o el responsable de compliance emitió un análisis sobre la obligación o no de notificar la operación?

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 14-22; su Reglamento General; y SCE, Guía para el análisis de operaciones de concentración económica (2025).

6.7. Comunicaciones corporativas

Los correos electrónicos, mensajes instantáneos, presentaciones internas, minutas y mensajes comerciales pueden adquirir relevancia probatoria en una investigación. Por ello, conviene capacitar a los colaboradores para que redacten con precisión, eviten expresiones ambiguas y documenten los fundamentos lícitos de las decisiones comerciales. Frases como “alinearse con el mercado”, “no romper

precios”, “castigar al cliente”, “cerrar el mercado” o “coordinar con los demás” pueden generar interpretaciones adversas, incluso cuando la conducta subyacente tenga una explicación legítima. La regla no es ocultar información, sino comunicar con exactitud y coherencia con decisiones independientes y debidamente justificadas.

6.8. Riesgos digitales, algoritmos y datos

La digitalización amplía la capacidad de supervisar precios, segmentar clientes, automatizar decisiones, gestionar plataformas y explotar datos. Esa misma capacidad puede generar riesgos cuando los algoritmos de precios reducen la incertidumbre competitiva, los proveedores tecnológicos comunes facilitan coordinación, las plataformas discriminan sin justificación, los datos esenciales se utilizan para excluir o los sistemas de inteligencia artificial (IA) formulan recomendaciones sin trazabilidad. En la práctica, la organización debería identificar las herramientas que inciden en precios, descuentos, asignación de clientes, clasificación, acceso a datos o condiciones comerciales; documentar sus objetivos; auditar datos de entrada; conservar registros de actividad del sistema; revisar los contratos con proveedores tecnológicos; y mantener controles humanos sobre las decisiones de alto riesgo.

Tabla 21. Riesgos digitales y controles recomendados

Riesgo digital	Control recomendado
Algoritmo de precios opaco	Inventario de modelos, validación jurídica, registros de actividad del sistema, límites y revisión humana.
Proveedor común entre competidores	Cláusulas de confidencialidad, segregación de datos y auditoría.
Extracción automatizada de datos de precios competidores	Revisión de fuente, uso, frecuencia y finalidad.
Datos como barrera de entrada	Evaluar acceso, portabilidad, interoperabilidad y justificación objetiva.
Inteligencia artificial generativa en documentos comerciales	Código de Ética para el uso responsable de IA y revisión humana.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y en el enfoque basado en riesgos de OCDE (2021).

6.9. Terceros, distribuidores y otros

La actuación de terceros puede generar riesgos relevantes en materia de competencia, especialmente cuando intervienen en relaciones comerciales, procesos de contratación, intercambio de información o contactos con competidores. Dentro de esta categoría se incluyen consultores, agentes comerciales, distribuidores, proveedores, asociaciones, plataformas digitales, subcontratistas, socios de consorcio y asesores externos, entre otros. En consecuencia, la organización debería aplicar procedimientos de debida diligencia proporcionales al nivel de riesgo, incorporar cláusulas contractuales de compliance, impartir capacitación cuando resulte pertinente y conservar evidencia documental de los controles ejecutados. Requieren atención reforzada los consultores que prestan servicios simultáneamente a empresas competidoras, los distribuidores que solicitan restricciones sobre precios de reventa o territorios, los subcontratistas vinculados con licitaciones, los terceros que recopilan o consolidan información sectorial y las plataformas que administran datos comerciales sensibles. La evaluación deberá considerar la función del tercero, el acceso a información estratégica, la frecuencia de interacción con competidores y la posibilidad de que su actuación facilite conductas restrictivas o intercambios anticompetitivos.

7. PRÁCTICAS DESLEALES: PREVENCIÓN, CLASIFICACIÓN Y CONTROLES

7.1. Marco normativo y función preventiva del programa de compliance

El programa de compliance debe abordar las prácticas desleales como un riesgo específico, relacionado con publicidad, ventas, comercio electrónico, propiedad intelectual, secretos empresariales, relaciones contractuales y atención a consumidores. El régimen vigente se estructura en la LORCCD, cuya cláusula general prohíbe los comportamientos objetivamente contrarios a la buena fe realizados en el mercado y con fines concurrenciales. La valoración no depende únicamente de que exista competencia directa entre

quien ejecuta el acto y la persona afectada, porque la ley también protege intereses legítimos de consumidores y otros participantes. Desde una perspectiva preventiva, la organización debe identificar quién diseña la conducta, qué mensaje o incentivo transmite, a quién alcanza, qué decisión económica puede alterar y qué evidencia respalda su licitud. La clasificación interna no sustituye la calificación de la autoridad o del juez, pero permite detener campañas, contratos o prácticas antes de que produzcan consecuencias materiales.⁸

7.2. Delimitación entre deslealtad simple, agravada y concurrencia normativa

El sistema diferencia la competencia desleal simple de la agravada. La primera comprende actos capaces de afectar intereses concretos y particulares de operadores o consumidores, cuya tutela corresponde, como regla, a la jurisdicción civil. La segunda requiere que la gravedad y magnitud de la conducta afecten o puedan afectar el orden público económico y el régimen de competencia, lo que habilita su investigación, corrección y sanción administrativa por la SCE. La denominación de la conducta no determina por sí sola su naturaleza. Deben examinarse el alcance, la duración, el número de afectados, la posición y capacidad del operador, la difusión, el mercado, el beneficio obtenido, la reiteración y la aptitud para distorsionar decisiones o condiciones de acceso. La decisión interna debe explicar por qué el evento se considera simple, agravado o concurrente con una infracción autónoma de la LORCPM, sin prejuzgar responsabilidad.⁹

Tabla 22. Clasificación de la competencia desleal

Clasificación interna	Indicadores principales	Ruta de respuesta
Deslealtad simple	Afectación concreta y particular, alcance localizado y ausencia de incidencia relevante sobre el orden público económico.	Revisión jurídica, preservación de evidencia, cese o corrección y evaluación de la vía civil.
Deslealtad agravada	Acto desleal cuya gravedad y magnitud puedan afectar el orden público económico e incidir en el régimen de competencia. Para su valoración se considerarán, entre otros factores, el alcance, duración, difusión, mercado afectado, número de personas afectadas, posición del operador y efectos sobre consumidores u operadores económicos.	Informar inmediatamente al responsable de compliance o al área (si la organización no cuenta con esas funciones, la comunicación debe dirigirse al directivo designado para riesgos regulatorios o, en su defecto, a la alta dirección); preservar evidencia; evaluar medidas proporcionales de contención; realizar una investigación interna cuando existan indicios razonables; y determinar, mediante análisis jurídico especializado, si corresponde alguna actuación ante la SCE.
Concurrencia con la LORCPM	Los mismos hechos presentan, además, elementos independientes de abuso, práctica colusoria, concentración u obstrucción.	Análisis separado de cada figura, evidencia diferenciada y estrategia coordinada de cumplimiento.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCCD, arts. 1-9, 13-57 y 67-73.

7.3. Elementos del análisis de deslealtad

La evaluación preventiva debería comenzar por verificar que el acto se realiza en el mercado y persigue una finalidad concurrencial. El paso siguiente consiste en determinar si la conducta es objetivamente contraria a la buena fe, la transparencia, la honestidad comercial o la protección de consumidores. El análisis debe precisar qué decisión económica podría alterarse, cuál es el grupo afectado, cómo opera el mecanismo de perjuicio y qué evidencia vincula el comportamiento con su resultado. También corresponde

⁸ Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal, Registro Oficial Tercer Suplemento No. 113, 29 de agosto de 2025, arts. 1-7.

⁹ Ibid., arts. 8-9, 13-57 y 67-68.

aplicar la primacía de la realidad, la referencia a la persona consumidora media y el principio de no exclusión, que admite la coexistencia de acciones cuando un mismo hecho activa otros regímenes jurídicos.

Tabla 23. Elementos del análisis de competencia desleal

Pregunta de análisis	Criterio	Evidencia mínima
¿Existe actuación en el mercado y finalidad concurrencial?	La conducta busca promover, asegurar o influir en la difusión de bienes, servicios o prestaciones.	Campaña, contrato, instrucción, canal, audiencia y objetivo comercial.
¿Se respeta la buena fe objetiva?	La conducta es transparente, verificable y coherente con usos honestos, sin abuso de derechos.	Sustento de afirmaciones, aprobaciones, metodología y justificación.
¿Qué decisión económica puede alterarse?	Debe identificarse una elección, contratación, permanencia, acceso o comportamiento concreto.	Datos de clientes, reclamos, conversiones, comunicaciones y trazabilidad.
¿La afectación es material?	Se valora alcance, duración, difusión, reiteración, mercado, número de afectados y beneficio.	Métricas, periodo, cobertura, cuota, audiencia y resultados.
¿Es simple o agravada?	La clasificación preliminar dependerá de si la conducta afecta principalmente intereses particulares o si, por su gravedad y magnitud, puede trascender ese ámbito e incidir en el orden público económico y el régimen de competencia.	Informe jurídico de clasificación preliminar que identifique hechos, norma aplicable, indicadores evaluados, evidencia, riesgos y ruta de actuación.
¿Concorre otro régimen?	Revisar LORCPM y LORCCD, consumidor, propiedad intelectual, datos, contratación y normativa sectorial.	Matriz de derivación y responsables.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCCD, arts. 1-9, 13-57 y 67-73.

7.4. Categoría de riesgo y controles esenciales

La matriz agrupa las categorías de riesgo desleal, sus señales de alerta y los controles que deberían incorporarse en los procesos responsables.

Tabla 24. Categorías de riesgo desleal y controles

Categoría de riesgo	Señales de alerta	Control recomendado
Confusión, engaño y omisiones	Presentaciones semejantes, origen ambiguo, información falsa, incompleta, tardía o difícil de comprender.	Revisión jurídica de campañas, prueba de afirmaciones, diseño claro y control de omisiones materiales.
Imitación y explotación de reputación	Apropiación de imagen, signos, esfuerzo, prestigio o apariencia empresarial ajena.	Búsqueda de derechos, revisión de diseño, trazabilidad creativa y autorización de uso.
Denigración, comparación y publicidad ilícita	Afirmaciones no verificables sobre competidores, comparaciones parciales o mensajes discriminatorios, encubiertos o agresivos.	Protocolo de publicidad comparativa, evidencia objetiva, aprobación previa y archivo de soportes.

Categoría de riesgo	Señales de alerta	Control recomendado
Secretos empresariales e inducción contractual	Uso de archivos de antiguos empleados, información confidencial de terceros o captación basada en incumplimientos conocidos.	Proceso de incorporación e inducción reforzado, segregación de datos, certificaciones, acuerdo de confidencialidad y revisión de estrategias de captación.
Violación de normas y prácticas comerciales agresivas	Ventaja significativa obtenida por incumplir requisitos, presión indebida, desgaste, obstáculos para terminar contratos o reclamar.	Mapa regulatorio, controles de experiencia del cliente, pruebas de cancelación y supervisión de reclamos.
Dependencia, discriminación, venta a pérdida y esquemas piramidales	Explotación sin alternativa equivalente, trato injustificado, precios de exclusión o compensación basada principalmente en nuevas incorporaciones.	Revisión jurídica y económica, criterios objetivos, documentación de costos, gobernanza de redes y aprobación reforzada.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCCD, arts. 13-57.

7.5. Controles por proceso y evidencia verificable

Los controles deben incorporarse en los procesos donde se genera el riesgo, no concentrarse únicamente en el área jurídica. Mercadotecnia debería conservar el sustento de cada afirmación; ventas y comercio electrónico deben acreditar la transparencia de precios, condiciones y mecanismos de cancelación; recursos humanos y tecnología deben impedir el uso de secretos ajenos; compras y contratación deben revisar las ventajas obtenidas mediante incumplimientos; y compliance debe mantener una matriz de derivación que vincule la conducta con la vía legal correspondiente. La evidencia debe existir antes de que la práctica se difunda o ejecute, porque una justificación construida a posteriori tiene menor valor preventivo y probatorio.

Tabla 25. Controles por proceso y evidencia verificable

Proceso	Control mínimo	Evidencia
Mercadotecnia y publicidad	Aprobación previa de afirmaciones comerciales y publicitarias, comparaciones, influenciadores digitales, promociones y uso de signos.	Documento de instrucciones de la campaña, fuentes, pruebas, versiones y autorización.
Ventas, comercio electrónico y servicio	Transparencia de precio total, condiciones, disponibilidad de existencias, posventa, cancelación y reclamos.	Pantallas, guiones de atención, contratos, registros de atención y métricas.
Recursos humanos y seguridad de información	Prohibir incorporación de secretos ajenos y controlar accesos, descargas y dispositivos.	Declaraciones, registros de actividad del sistema, inventarios, acuerdo de confidencialidad y entrevistas de ingreso/salida.
Contratos, distribución y captación	Revisar inducción contractual, dependencia, discriminación y restricciones asociadas.	Contratos claros y legibles, criterios comerciales, análisis y aprobaciones.
compliance, auditoría y dirección	Clasificar riesgo, verificar materialidad, probar controles, remediar e informar.	Matriz, expediente, informe, plan de acción y cierre.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCCD, arts. 1-9 y 13-57.

7.6. Respuesta interna y articulación con la LORCPM

Ante una alerta, la organización debería preservar las distintas versiones de campañas, los soportes de afirmaciones, los contratos, los estudios comparativos, los registros de actividad del sistema, los reclamos,

las decisiones de precios y las fuentes de información sobre competidores. Si el riesgo es material, conviene suspender temporalmente la difusión o ejecución, iniciar una investigación proporcional y adoptar medidas de corrección que eliminen efectos persistentes. Un mismo hecho puede generar exposición bajo la LORCCD y, de forma independiente, bajo la LORCPM, la normativa de consumidores, propiedad intelectual, protección de datos o reglas sectoriales. El principio de no exclusión permite esa coexistencia, pero el debido proceso exige separar los elementos, la evidencia, los efectos y las consecuencias de cada régimen, sin calificaciones automáticas ni duplicaciones carentes de motivación. La matriz de derivación debe identificar responsable, vía, plazo, medida de contención y evidencia de cierre.¹⁰

8. CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y TERCEROS

8.1. Capacitación segmentada

Una capacitación efectiva no se agota en una sesión anual de carácter general. Debe responder al riesgo de cada rol y proceso. Los directores y la alta dirección necesitan una comprensión estratégica de sus responsabilidades, el límite de riesgo, las señales de alerta y las decisiones que requieren remisión al nivel competente. Los equipos comerciales y de mercadotecnia, en cambio, requieren reglas prácticas sobre precios, descuentos, publicidad, prácticas desleales, distribuidores y contactos con competidores. Las áreas de licitaciones deben dominar los protocolos de oferta independiente; los equipos de fusiones y adquisiciones, las reglas de notificabilidad, obligación de suspensión hasta la autorización de la operación y equipo de acceso restringido; los representantes gremiales y de relaciones institucionales, los controles de agenda, actas y límites temáticos; y las áreas de tecnología y datos, los riesgos asociados con algoritmos, información sensible y trazabilidad.

Tabla 26. Capacitación segmentada por perfil

Perfil	Contenido mínimo	Frecuencia sugerida
Directorio y alta dirección	Riesgos críticos, responsabilidades, límite de riesgo, supervisión y cultura.	Anual y ante cambios relevantes.
Ventas y mercadotecnia	Precios, descuentos, publicidad, afirmaciones comerciales y publicitarias, comparación, prácticas desleales, clientes, distribuidores y contactos con competidores.	Anual con casos prácticos.
Compras y licitaciones	Manipulación de licitaciones, independencia de oferta, subcontratación y contactos prohibidos.	Antes de campañas críticas y anual.
Fusiones y adquisiciones y finanzas	Concentraciones, debida diligencia, equipo de acceso restringido, obligación de suspensión previa a la autorización y ejecución anticipada de una operación de concentración económica.	Por operación y actualización anual.
Gremios y asuntos públicos	Agendas, actas, información sensible y retiro de reuniones.	Antes de asumir representación y anual.
Tecnología/datos	Algoritmos, registros de actividad del sistema, proveedores, datos competitivos y revisión humana.	Anual y por cambio de herramienta.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

¹⁰ Ibid., disposición general primera, disposiciones reformativas primera y segunda y disposición derogatoria primera; Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, arts. 3, 4, 9, 11 y 14-18.

8.2. Metodología basada en casos

La formación resulta más útil cuando plantea dilemas cercanos a la experiencia de trabajo. Por esa razón, la capacitación debería incluir escenarios como una llamada de un competidor antes de una licitación, una reunión gremial en la que se mencionan precios futuros, un distribuidor que pretende fijar precios de reventa, un algoritmo que replica movimientos de rivales, una adquisición que exige intercambiar información sensible o una presión directiva para retener clientes mediante cláusulas exclusivas. Cada caso debe concluir con una regla de decisión concreta: qué hacer, a quién consultar, qué expresiones evitar, qué documentar y en qué momento remitir el asunto al nivel competente.

8.3. Comunicación permanente

La comunicación mantiene activa la cultura de cumplimiento entre una capacitación y otra. Pueden utilizarse mensajes breves, guías de bolsillo, infografías, alertas sobre temas recurrentes, recordatorios antes de eventos gremiales, cápsulas para licitaciones y comunicaciones de la alta dirección. El contenido debe ser claro y accionable, sin tecnicismos innecesarios. También conviene mostrar la conducta esperada: competir de manera independiente, rechazar conversaciones indebidas, consultar cuando exista duda, preservar evidencia y comunicar incidentes. Una cultura sólida se construye mediante mensajes consistentes y reiterados, no a través de documentos extensos que pocos consultan.

8.4. Terceros y socios comerciales

Determinados controles deberían extenderse a los terceros capaces de exponer a la organización a riesgos de competencia. Esto no implica trasladarles todo el programa interno, sino aplicar medidas proporcionales al papel que desempeñan. En los contratos de distribución conviene revisar las restricciones verticales, los precios sugeridos, las exclusividades y los territorios. Los consorcios y subcontrataciones requieren verificar una finalidad legítima y evitar coordinaciones que excedan el proyecto. En consultorías y estudios de mercado es esencial regular la confidencialidad y la agregación de datos, mientras que, frente a proveedores tecnológicos, deben auditarse los accesos, la segregación de información y el funcionamiento de los algoritmos.

Tabla 27. Riesgos asociados con terceros y medidas recomendadas

Tercero	Riesgo	Medida recomendada
Distribuidor	Fijación de precios de reventa o restricciones injustificadas.	Cláusulas claras, capacitación y revisión de comunicaciones.
Consultor sectorial	Intercambio de información entre clientes competidores.	Confidencialidad, agregación, anonimización y metodología documentada.
Socio de consorcio	Coordinación de ofertas fuera del proyecto legítimo.	Objeto delimitado, equipo de acceso restringido y registro de interacciones.
Proveedor tecnológico	Uso compartido de datos o algoritmos coordinadores.	Debida diligencia, auditoría, segregación y registros de actividad del sistema.
Gremio	Reglas sectoriales con efecto coordinador.	Política de competencia, agenda, actas y moderación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

8.5. Evaluación de aprendizaje y transferencia

La evaluación de la capacitación no debería limitarse a la asistencia. Es necesario medir la comprensión y la transferencia al puesto de trabajo mediante pruebas breves, resolución de casos, certificaciones internas, encuestas de percepción, simulacros de reuniones con competidores, revisión de consultas preventivas y análisis de incidentes posteriores. Si un área que ha sido capacitada continúa generando alertas, repetir el mismo contenido suele ser insuficiente. Conviene revisar los incentivos, los controles, el

liderazgo, la carga operativa y la claridad de los protocolos. La capacitación es una herramienta del programa, no un sustituto de la gestión de riesgos.

9. CONSULTAS, DENUNCIAS, INVESTIGACIONES INTERNAS Y COOPERACIÓN

9.1. Canal de consultas preventivas

El canal de consulta preventiva permite resolver dudas antes de que una decisión comercial se convierta en un riesgo. Para cumplir esa función debe ser accesible, oportuno y confiable. Las áreas de negocio deberían utilizarlo ante interacciones con competidores, intercambios de información, participación en gremios, estrategias complejas de precios, licitaciones con subcontratistas competidores, exclusividades, negativas de suministro, concentraciones, uso de algoritmos, publicidad, comparaciones, secretos empresariales, prácticas de cancelación o documentos con lenguaje sensible. Cada consulta debe registrar la fecha, el solicitante, el asunto, el análisis, la recomendación y la decisión adoptada. La finalidad de este registro no es burocratizar la gestión, sino aportar trazabilidad y aprendizaje institucional.

9.2. Canal de denuncias

El canal de denuncias debe permitir informar indicios de conductas anticompetitivas o desleales, incumplimientos de políticas internas, destrucción de evidencia, represalias e intentos de coordinación indebida. Se recomienda habilitar denuncias confidenciales y, cuando sea viable, anónimas. El procedimiento debe precisar quiénes pueden informar, los medios de recepción, los plazos, la clasificación, la protección frente a represalias, los criterios de investigación, la preservación de evidencia y las reglas de cierre. La confianza en el canal depende de su independencia, confidencialidad, oportunidad y consistencia. Si no protege al denunciante o no genera consecuencias, pierde valor preventivo.

9.3. Investigaciones internas

Cuando existen indicios razonables, la organización debería iniciar una investigación interna proporcional, independiente y documentada. La prioridad inicial es preservar la evidencia, impedir la destrucción o alteración de documentos, delimitar los hechos, suspender las conductas de riesgo cuando corresponda y conformar un equipo libre de conflictos de interés. Durante la investigación deben diferenciarse los hechos verificados, los indicios, las hipótesis y las conclusiones preliminares. No conviene formular calificaciones definitivas que correspondan a la autoridad competente. El informe interno debe identificar la causa raíz, el impacto, los responsables, las brechas de control, las acciones correctivas y, cuando proceda, las alternativas de cooperación con la SCE.

Tabla 28. Etapas de una investigación interna

Etapas	Acción mínima	Evidencia
Recepción	Registrar denuncia o alerta y clasificar riesgo.	Formulario, fecha, canal y responsable.
Preservación	Emitir instrucción de conservación documental.	Instrucción de conservación documental
Planificación	Definir alcance, equipo, fuentes y cronograma.	Plan de investigación y matriz de fuentes.
Recolección	Recopilar documentos, correos, mensajes instantáneos, actas y datos.	Cadena de custodia y registros.
Entrevistas	Entrevistar personas relevantes con garantías internas.	Actas, preguntas y declaraciones.
Informe	Distinguir hechos, indicios, análisis y recomendaciones.	Informe final y anexos.
Remediación	Aplicar acciones correctivas y seguimiento.	Plan, responsables, plazos y cierre.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021), y Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

9.4. Derechos y garantías internas

Las investigaciones internas deben respetar garantías mínimas de objetividad, proporcionalidad, confidencialidad, conservación de evidencia y trato digno. También han de considerar la normativa laboral, la protección de datos, el secreto profesional, la confidencialidad empresarial y los derechos de defensa en procedimientos administrativos. Conviene evitar investigaciones indefinidas, entrevistas intimidatorias, accesos indiscriminados a información personal y conclusiones carentes de soporte. La disciplina interna solo debe imponerse mediante procedimientos previamente establecidos y criterios proporcionales. Una investigación mal conducida puede aumentar la exposición legal y restar credibilidad al programa.

9.5. Beneficios de exención o reducción y cooperación

Ante indicios de participación en un cártel o en un acuerdo restrictivo grave, la organización debería evaluar tempranamente, con asesoría especializada, si corresponde acudir a los mecanismos de exención o reducción del importe de la multa previstos en la LORCPM y LORCCD. La decisión exige valorar la evidencia disponible, la posición temporal, el deber de cooperación, los riesgos de litigio, la confidencialidad, el impacto comercial y las acciones de remediación. La SCE informa que las personas naturales o jurídicas que han participado o forman parte de un cártel pueden acogerse al programa de beneficios si cumplen los requisitos legales, y que la identidad y el contenido de la solicitud se mantienen confidenciales conforme al marco aplicable.¹¹

9.6. Protocolo de crisis

El protocolo de crisis deberá activarse cuando existan indicios razonables de una posible infracción, un requerimiento de autoridad o un incidente con impacto competitivo relevante. Su finalidad es contener el riesgo, preservar la evidencia y coordinar una respuesta jurídica y operativa oportuna, sin prejuzgar responsabilidades; se recomienda el siguiente protocolo a ejecutar:

- Preservar inmediatamente documentos físicos y electrónicos relacionados con el posible incidente.
- Suspender comunicaciones o conductas de riesgo sin destruir evidencia ni alertar indebidamente a terceros.
- Designar equipo de respuesta con independencia, asesoría jurídica y coordinación de cumplimiento.
- Identificar hechos, personas, procesos, documentos, sistemas y terceros involucrados.
- Evaluar si existen obligaciones de respuesta ante autoridad, riesgos de concentración, medidas cautelares o beneficios de cooperación.
- Definir estrategia de remediación, disciplina, comunicación interna y actualización de controles.

10. ACTUACIÓN FRENTE A LA SCE

10.1. Principios de actuación

Toda organización debería disponer de un protocolo para atender requerimientos, inspecciones, investigaciones, procedimientos de competencia desleal agravada, medidas preventivas, condiciones de concentración y otras actuaciones de la SCE. El protocolo debe equilibrar cooperación y defensa. Cooperar implica responder de manera veraz, completa, oportuna y documentada, preservar la evidencia y evitar cualquier obstrucción. Ejercer la defensa supone hacer valer, dentro del marco legal, los derechos al debido proceso, la confidencialidad, la reserva, el secreto profesional, la asesoría jurídica, la contradicción y la revisión de la información solicitada. La colaboración con la autoridad no elimina las garantías procedimentales; del mismo modo, el ejercicio de derechos no autoriza el ocultamiento, la destrucción o la falsedad.

10.2. Requerimientos de información

El siguiente cuadro ordena las etapas mínimas para atender un requerimiento de información y mantener trazabilidad desde la recepción hasta el cierre.

¹¹ Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, arts. 83 y 84; Superintendencia de Competencia Económica, Programa de Delación y beneficios de exención o reducción del importe de la multa.

Tabla 29. Atención de requerimientos de información

Paso	Acción recomendada
Recepción	Registrar fecha, hora, autoridad, plazo, término, asunto, medio de notificación y responsable interno.
Análisis	Identificar alcance, formato, confidencialidad, áreas fuente, terceros involucrados y posibles dudas.
Preservación	Emitir instrucciones de conservación de documentos y suspender destrucciones programadas.
Recolección	Solicitar información a áreas responsables con trazabilidad y control de versiones.
Revisión	Verificar consistencia, integridad, confidencialidad y soporte documental.
Entrega	Presentar respuesta dentro del plazo, registrar envío y conservar copia exacta.
Cierre	Elaborar lecciones aprendidas y actualizar controles si se detectaron brechas.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 37; su Reglamento General; y OCDE, Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

10.3. Inspecciones y allanamientos administrativos

La organización debería preparar con antelación un equipo de respuesta para inspecciones, integrado por responsables por sede, contacto jurídico, personal de tecnología, custodios documentales y voceros autorizados. El protocolo debe establecer cómo verificar la identificación de los funcionarios, registrar las actuaciones, acompañar las diligencias, preservar la evidencia, atender las solicitudes de copia y evitar cualquier interferencia con la investigación. La información recopilada por la SCE durante la inspección se encuentra sometida al régimen de tratamiento, reserva y confidencialidad aplicable, de acuerdo con su naturaleza y clasificación; por ello, la organización podrá identificar los secretos empresariales, datos personales, comunicaciones protegidas e información confidencial de terceros, y solicitar motivadamente el tratamiento correspondiente. Esta facultad no limita el deber de entregar de manera completa, veraz y oportuna toda la información necesaria, ni puede utilizarse para retrasar, restringir u obstaculizar las actuaciones de la autoridad. En consecuencia, los colaboradores deberán cooperar plenamente dentro del marco jurídico, abstenerse de destruir documentos, alterar sistemas, ocultar información o interferir con la diligencia, y remitir cualquier duda al nivel competente al equipo de respuesta. Los simulacros periódicos permiten comprobar la eficacia del protocolo y corregir deficiencias antes de una inspección real.

10.4. Conservación documental

La conservación documental es un control transversal del programa. La organización debe establecer reglas sobre retención, archivo, borrado programado, instrucción de conservación documental, correos, mensajes instantáneos, dispositivos, expedientes de licitación, actas gremiales, registros de concentración, decisiones de precios y evidencias de capacitación. Si existe una investigación interna, un requerimiento o una actuación de autoridad, la destrucción ordinaria debe suspenderse respecto de la información relevante. La política debe evitar dos extremos: conservar todo de manera indefinida y sin criterio, o eliminar documentos relevantes sin control. Una trazabilidad documental adecuada fortalece la defensa y reduce el riesgo de obstrucción.

10.5. Confidencialidad y secreto profesional

La información entregada a la autoridad puede contener secretos empresariales, datos personales, estrategias comerciales, tecnología, algoritmos, costos, precios, clientes o contratos. El protocolo debería identificar la información confidencial, justificar el tratamiento solicitado, preparar versiones públicas cuando corresponda y coordinar la revisión con asesoría jurídica. Las comunicaciones amparadas por secreto profesional también deben manejarse bajo criterios estrictos y documentados. La confidencialidad no puede utilizarse para ocultar infracciones o incumplir requerimientos; su función es proteger derechos

legítimos dentro del procedimiento. Una clasificación adecuada reduce controversias posteriores y mejora la calidad de la respuesta institucional.

10.6. Cumplimiento de medidas y condiciones

Cuando la autoridad imponga medidas correctivas o preventivas, compromisos, condiciones en concentraciones o requerimientos de seguimiento, la organización debería establecer un plan específico de cumplimiento. El plan debe identificar obligaciones, responsables, plazos, evidencias, indicadores, informes internos y mecanismos de verificación independiente. Las condiciones asociadas con concentraciones económicas requieren una gestión especialmente cuidadosa, pues pueden incluir desinversiones, restricciones de integración, acceso a insumos, informes periódicos, barreras internas de información o compromisos de conducta. Dado que su incumplimiento genera riesgos adicionales, estas medidas deben administrarse como un proyecto regulatorio prioritario.

11. SUPERVISIÓN, AUDITORÍA, DISCIPLINA, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA

11.1. Supervisión permanente

La supervisión permite comprobar si el programa funciona en la práctica. Contar capacitaciones o políticas publicadas no es suficiente. También debe medirse la ejecución de controles, la calidad de las consultas, los hallazgos de auditoría, los tiempos de respuesta, la recurrencia de incidentes, el cierre de acciones correctivas, la exposición por áreas y la evolución de los riesgos. Los indicadores deben combinar desempeño, riesgo y efectividad. Un tablero sobrio puede clasificar los estados como adecuado, en seguimiento, requiere acción correctiva o crítico, siempre que cada categoría active decisiones, responsables y plazos concretos. Un indicador sin una acción asociada es una métrica administrativa, no una herramienta de cumplimiento.

Tabla 30. Indicadores de supervisión del programa

Indicador	Tipo	Uso
Porcentaje de áreas críticas capacitadas	Indicador clave de desempeño	Medir cobertura mínima de formación.
Consultas preventivas por proceso crítico	Indicador clave de desempeño / Indicador clave de riesgo	Identificar áreas que usan o no usan el canal.
Alertas por reuniones con competidores	Indicador clave de riesgo	Supervisar exposición gremial o sectorial.
Hallazgos de auditoría abiertos vencidos	Indicador clave de riesgo	Detectar fallas de remediación.
Tiempo medio de respuesta a requerimientos	Indicador clave de desempeño	Evaluar capacidad operativa frente a autoridad.
Riesgos residuales críticos	Indicador clave de riesgo	Priorizar acción de alta dirección.
Acciones correctivas cerradas con evidencia	Efectividad	Verificar mejora continua.
Campañas o prácticas comerciales corregidas antes de difusión	Indicador clave de desempeño / Indicador clave de riesgo	Medir capacidad preventiva frente a engaño, confusión, publicidad ilícita y otros riesgos desleales.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

11.2. Auditoría y evaluación de efectividad

La auditoría debe revisar tanto el diseño como la operación de los controles. La prueba de diseño determina si el control, tal como fue concebido, puede mitigar el riesgo; la prueba operativa verifica si se aplicó efectivamente durante un periodo. Por ejemplo, la existencia de un protocolo para reuniones gremiales no basta: es necesario comprobar agendas, actas, asistentes, objeciones, informes y evidencias de revisión. La evaluación puede combinar revisión documental, entrevistas, muestras de expedientes,

análisis de comunicaciones, pruebas de datos, encuestas de cultura y simulacros. Cada hallazgo debe traducirse en un plan de mejora con responsable y plazo definidos.

11.3. Régimen disciplinario y acciones correctivas

El régimen disciplinario interno debe ser claro, proporcional y compatible con el debido proceso. Conviene diferenciar el incumplimiento de una política interna, el riesgo regulatorio, la infracción presunta y la infracción declarada por la autoridad competente. No toda infracción interna equivale automáticamente a una infracción administrativa; sin embargo, cualquier vulneración de controles críticos debe dar lugar a revisión y, cuando corresponda, a una consecuencia. Las medidas pueden incluir capacitación adicional, advertencias, ajustes de incentivos, restricción de funciones, sanciones laborales conforme a la normativa aplicable, terminación contractual con terceros, actualización de controles o remediación de procesos. La consistencia es decisiva: tolerar incumplimientos de directivos debilita la credibilidad de todo el programa.

11.4. Implementación por fases

La implementación por fases facilita avanzar de manera ordenada, asignando a cada etapa un objetivo y productos mínimos verificables.

Tabla 31. Fases de implementación del programa

Fase	Objetivo	Productos mínimos
1. Compromiso	Obtener decisión institucional y recursos.	Aprobación, responsable, alcance y plan de trabajo.
2. Diagnóstico	Identificar exposición y brechas.	Mapa de procesos, entrevistas y matriz inicial.
3. Diseño	Definir políticas y controles.	Política, protocolos, canal, plan de capacitación e indicadores.
4. Implementación	Aplicar controles en áreas críticas.	Capacitaciones, listas de verificación, registros y consultas.
5. Evaluación inicial	Verificar funcionamiento y ajustar.	Pruebas de controles, hallazgos y plan de mejora.
6. Consolidación	Integrar mejora continua.	Informe anual, actualización de matriz y auditoría.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

11.5. Adaptación según tipo de operador

Las empresas pequeñas pueden comenzar con una política breve, una matriz sencilla, un responsable identificado, capacitación básica y un canal de consulta. Las empresas medianas deberían añadir protocolos por riesgo, registros de decisiones, capacitación segmentada y supervisión periódica. Los grupos empresariales requieren coordinación central, adaptación local, gestión de conflictos de interés y reglas para el intercambio intragrupo. En las empresas públicas deben integrarse la contratación pública, la transparencia y las reglas de gobierno público. Los gremios necesitan protocolos de agenda, actas, moderación y tratamiento de información, mientras que los operadores con poder de mercado requieren revisión económica de sus conductas unilaterales y documentación de las justificaciones objetivas.

11.6. Mejora continua

El programa debe revisarse cuando cambian los mercados, la regulación, los criterios de la autoridad, la estructura corporativa, los sistemas tecnológicos, los canales de distribución, la participación en licitaciones, los acuerdos con terceros o los hallazgos internos. La mejora continua supone convertir cada incidente, consulta, auditoría o requerimiento en aprendizaje institucional. Un programa maduro no elimina todos los riesgos, pero reduce su probabilidad, detecta señales tempranas, responde con orden y corrige las causas raíz. Esa capacidad, y no la extensión de los documentos, es el principal criterio de efectividad.

ANEXO I. MATRIZ NORMATIVA Y DE CORRESPONDENCIA

La matriz que sigue vincula los principales componentes del programa con el fundamento jurídico, económico o técnico que los respalda. Su propósito es facilitar la revisión interna, la actualización normativa y la trazabilidad del documento frente a usuarios institucionales y operadores económicos.

Tabla 32. Matriz normativa y de correspondencia del programa

Componente	Riesgo o finalidad	Fundamento	Evidencia esperada
Naturaleza orientativa	Evitar creación aparente de obligaciones.	Legalidad y seguridad jurídica constitucional.	Aclaración, regla de lenguaje y límites de la Guía.
Matriz de riesgos	Asignar recursos según exposición.	Enfoque basado en riesgos y proporcionalidad.	Matriz con probabilidad, impacto, controles y residual.
Alta dirección	Evitar programas meramente formales.	Buenas prácticas OCDE de compromiso gerencial.	Actas, recursos, mensajes y seguimiento.
Información sensible	Evitar coordinación entre competidores.	LORCPM sobre prácticas colusorias	Evaluación de intercambio, aprobaciones y metodología.
Gremios	Evitar acuerdos o intercambios bajo cobertura asociativa.	Riesgo de coordinación horizontal.	Agendas, actas, objeciones e informes.
Licitaciones	Prevenir manipulación de ofertas.	Prohibición de acuerdos colusorios.	Declaración de independencia, revisión de consorcios y registro.
Abuso	Distinguir competencia legítima de exclusión.	LORCPM sobre abuso de poder de mercado.	Evaluación de poder, efectos, justificación y eficiencias.
Concentraciones	Prevenir ejecución anticipada de la concentración o no notificación.	Régimen de control de concentraciones.	Lista de verificación, análisis de umbrales, obligación de suspensión previa a la autorización.
Investigaciones internas	Detectar y corregir riesgos.	Debido proceso, preservación y cooperación.	Plan, evidencia, informe, causa raíz y acciones.
Actuación ante SCE	Responder sin obstruir ni renunciar a defensa.	Potestades de autoridad y garantías procesales.	Protocolo, bitácora, revisión y entrega documentada.
Supervisión	Verificar efectividad real.	Buenas prácticas de mejora continua.	KPIs, KRIs, auditoría, hallazgos y cierre.
Prácticas desleales	Prevenir engaño, confusión, explotación reputacional, uso de secretos y conductas agravadas.	LORCCD; LORCPM supletoria y concurrente cuando corresponda.	Revisión de campañas, matriz de derivación, soportes, registros de actividad del sistema y remediación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE, la LORCPM, la LORCCD y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO II. MATRIZ INSTITUCIONAL DE RIESGOS

La matriz ofrece un modelo mínimo y adaptable. Cada organización debería completarla con información propia, evidencia disponible y responsables reales. La calificación no sustituye un análisis jurídico o económico especializado, pero ayuda a priorizar riesgos y a documentar las decisiones internas.

Tabla 33. Matriz institucional de riesgos de competencia

Proceso	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Control recomendado	Evidencia
Ventas	Acuerdo de precios o descuentos con competidor.	5	5	Crítico	Prohibición, capacitación, supervisión y canal de comunicación.	Política, registros, alertas e investigación.
Gremios	Discusión de precios, clientes o producción en reunión sectorial.	4	5	Crítico	Agenda previa, retiro, constancia e informe.	Acta, correo de objeción y bitácora.
Licitaciones	Oferta de cobertura, supresión o rotación.	5	5	Crítico	Declaración de independencia y revisión de subcontratos.	Expediente de oferta y aprobación.
Compras	Intercambio de información sensible con competidores compradores.	3	4	Alto	Revisión de agregación y finalidad legítima.	Metodología y aprobación.
Distribución	Fijación de precios de reventa.	3	4	Alto	Cláusulas permitidas, capacitación y revisión comercial.	Contrato, comunicaciones y control.
Fusiones y adquisiciones	Cierre de operación notificable sin autorización.	3	5	Alto	Lista de verificación de notificabilidad y obligación de suspensión previa a la autorización.	Memorando, decisión y cronograma.
Tecnología	Algoritmo con datos de entrada competitivos sensibles.	3	4	Alto	Inventario, auditoría de modelo y revisión humana.	Registros de actividad del sistema, documentación técnica y validación.
Documentos	Destrucción o alteración de evidencia.	3	5	Alto	Instrucción de conservación documental y política documental.	Avisos, respaldos y auditoría.
Comunicaciones	Lenguaje ambiguo que sugiere coordinación.	4	3	Alto	Capacitación, revisión de documentos de alto riesgo.	Muestras, comentarios y correcciones.
Abuso	Negativa de suministro sin justificación objetiva.	3	5	Alto	Evaluación de poder de mercado y alternativas.	Informe económico y decisión.

Proceso	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Control recomendado	Evidencia
Mercadotecnia	Campaña engañosa, confusoria o comparativa sin sustento.	4	4	Crítico	Aprobación jurídica, evidencia de afirmaciones comerciales y publicitarias y prueba de consumidor.	Documento de instrucciones, fuentes, versiones y autorización.
Información/ Personas	Uso de secretos empresariales obtenidos de competidor o antiguo empleador.	3	5	Alto	Proceso de incorporación e inducción, segregación, acuerdo de confidencialidad, registros de actividad del sistema y certificación de origen.	Declaraciones, accesos y expediente de revisión.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE; la LORCPM, arts. 9, 11 y 14-22; la LORCCD; y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO III. LISTAS DE VERIFICACIÓN ESENCIALES

A. Reuniones con competidores

- ¿Existe una agenda escrita, legítima y limitada a temas permitidos?
- ¿Los asistentes fueron identificados y la participación es necesaria?
- ¿Se evitó tratar precios, descuentos, costos, clientes, producción, licitaciones o estrategias futuras?
- ¿Se levantó acta y se revisó que refleje correctamente lo discutido?
- ¿El representante sabe cómo retirarse y dejar constancia si surge un tema prohibido?
- ¿Se informaron incidentes o dudas al responsable de compliance?

B. Intercambio de información

- ¿La finalidad del intercambio es legítima, necesaria y documentada?
- ¿La información es pública, histórica, agregada o anonimizada?
- ¿Se excluye información individualizada, reciente, futura o estratégica?
- ¿Existe tercero independiente o equipo de acceso restringido cuando corresponde?
- ¿La metodología de agregación impide identificar datos de competidores?
- ¿La revisión jurídica quedó registrada antes del intercambio?

C. Licitaciones

- ¿La oferta fue preparada de forma independiente?
- ¿Se evitaron contactos con competidores sobre precios, estrategia o participación?
- ¿Se documentaron razones para no participar en procesos relevantes?
- ¿Los consorcios o subcontrataciones tienen justificación objetiva?
- ¿Se revisaron patrones de adjudicación, rotación o cobertura?
- ¿El expediente conserva costos, supuestos, aprobaciones y versiones finales?

D. Concentraciones económicas

- ¿La operación implica cambio de control o influencia decisiva?
- ¿Se verificaron umbrales de notificación obligatoria conforme normativa vigente?
- ¿Se evitó ejecutar la operación antes de autorización cuando corresponde?
- ¿La debida diligencia limita información sensible mediante equipo de acceso restringido?
- ¿Se documentó la decisión de notificar o no notificar?

E. Investigación interna

- ¿Se preservó evidencia física y electrónica desde la primera alerta?
- ¿El equipo investigador tiene independencia y ausencia de conflictos?
- ¿Se delimitó alcance, fuentes, personas y cronograma?
- ¿El informe distingue hechos, indicios, hipótesis y recomendaciones?
- ¿Se evaluó cooperación o beneficios de exención/reducción cuando corresponde?
- ¿Las acciones correctivas tienen responsables, plazos y seguimiento?

F. Prácticas desleales

- ¿Las afirmaciones publicitarias y comerciales son verdaderas, verificables y están respaldadas antes de su difusión?
- ¿La presentación del producto, servicio o establecimiento evita confusión o asociación indebida con terceros?
- ¿Las comparaciones y referencias a competidores son exactas, pertinentes, objetivas y documentadas?
- ¿Se verificó que la información, diseños y bases de datos utilizados no constituyan secretos empresariales ajenos?
- ¿Las condiciones de venta, cancelación, reclamos y atención evitan presión, desgaste o discriminación injustificada?
- ¿Se evaluó si la conducta es simple, agravada o concurrente con una infracción de la LORCPM?

ANEXO IV. POLÍTICA MODELO DE COMPLIANCE EN MATERIA DE COMPETENCIA

Este anexo presenta una política modelo para traducir la Guía en reglas internas claras, proporcionales y verificables. No debería aprobarse como un formato rígido: cada operador económico necesita ajustarla a su estructura, sector, exposición a competidores, participación en gremios, uso de distribuidores, contratación pública, operaciones de concentración y capacidades internas. La política debe mantener la diferencia entre obligaciones legales, recomendaciones preventivas y herramientas operativas, evitando que un instrumento voluntario se convierta en fuente de obligaciones no previstas en el ordenamiento jurídico.

A. Declaración de compromiso institucional

La organización compete mediante mérito empresarial, eficiencia, innovación, calidad, precio y mejores condiciones comerciales. En consecuencia, rechaza los acuerdos o prácticas que restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, así como cualquier conducta que pueda implicar abuso de poder de mercado, manipulación de licitaciones, intercambio indebido de información sensible, prácticas desleales simples o agravadas, obstrucción de actuaciones de la autoridad o destrucción de evidencia. Esta declaración debe ser aprobada por el órgano competente y comunicada periódicamente a directores, administradores, colaboradores y terceros críticos.

B. Reglas mínimas de conducta

Tabla 34. Reglas mínimas de la política de cumplimiento

Regla	Contenido institucional sugerido	Evidencia esperada
Competir de forma independiente	Las decisiones de precio, producción, clientes, descuentos, inversión, distribución y participación en licitaciones se adoptan sin coordinación con competidores.	Política aprobada, capacitación y registros de aprobación comercial.
No intercambiar información sensible	Se prohíbe compartir o recibir información no pública, individualizada, reciente o futura sobre variables competitivas estratégicas.	Protocolos, correos de advertencia, metodología de agregación y consultas.
Controlar reuniones con competidores	Toda interacción gremial o sectorial debe tener agenda legítima, acta, límites temáticos y procedimiento de retiro ante temas prohibidos.	Agenda, acta, lista de asistentes, objeciones e informe interno.
Preparar ofertas independientes	Las licitaciones se preparan sin contacto indebido con competidores y con registro de supuestos, costos, aprobaciones y versiones finales.	Expediente de oferta, declaración de independencia y revisión de consorcios.
Remitir el asunto al nivel competente decisiones de alto riesgo	Concentraciones, exclusividades, negativas de suministro, descuentos complejos y algoritmos de precios requieren revisión previa cuando exista riesgo material.	Informe jurídico/económico, acta de decisión y responsable designado.
Preservar evidencia	Ante una alerta, investigación interna o requerimiento de autoridad se suspenden rutinas de eliminación y se activa custodia documental.	Instrucción de conservación documental, bitácora de preservación y registro de entregas.
Actuar lealmente en el mercado	La organización evita engaño, confusión, denigración, explotación de reputación, uso de secretos ajenos, presión indebida y ventajas obtenidas por violación de normas.	Revisión de campañas y contratos, fuentes, aprobaciones, registros de actividad del sistema, reclamos y acciones correctivas.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11; la LORCCD; y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

C. Gobernanza de la política

La política debe asignar las funciones de manera inequívoca. El órgano de gobierno aprueba el límite de riesgo y supervisa el programa; la alta dirección asegura recursos y coherencia de incentivos; el responsable de compliance coordina la metodología, los controles, la capacitación y las investigaciones; las áreas de negocio administran los riesgos dentro de sus procesos; auditoría revisa la efectividad; y recursos humanos integra la disciplina y los incentivos. Conviene revisar la política al menos una vez al año y también cuando existan cambios regulatorios, investigaciones, nuevas líneas de negocio, adquisiciones, cambios tecnológicos o hallazgos relevantes.

Tabla 35. Gobernanza de la política de cumplimiento

Rol	Responsabilidad mínima	Frecuencia
Directorio u órgano equivalente	Aprobar política, límite de riesgo e informes críticos.	Anual y ante incidentes relevantes.
Alta dirección	Implementar recursos, mensajes y supervisión de áreas.	Trimestral o semestral.
Compliance	Mantener matriz, controles, capacitación, consultas e investigaciones.	Permanente.
Áreas de negocio	Cumplir controles, consultar dudas y comunicar alertas.	Permanente.
Auditoría o control interno	Revisar diseño y funcionamiento del programa.	Según plan anual.
Recursos humanos	Aplicar disciplina proporcional e incentivos compatibles.	Por caso y evaluación anual.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO V. PROTOCOLO DE INTERACCIONES CON COMPETIDORES, GREMIOS Y ASOCIACIONES

La interacción con competidores puede responder a fines legítimos de carácter gremial, regulatorio, técnico, académico, de estandarización o de representación sectorial. No obstante, esos espacios también pueden facilitar acuerdos restrictivos o intercambios de información sensible. El programa debe tratarlos, por tanto, como actividades de riesgo inherente elevado, especialmente en mercados concentrados, con productos homogéneos, alta transparencia, contratación pública frecuente o antecedentes de coordinación sectorial.

A. Control antes de la reunión

La siguiente tabla permite verificar, antes de una reunión con competidores, si existen condiciones suficientes para una participación segura y jurídicamente justificada. También orienta las medidas que deben adoptarse cuando persistan dudas sobre la finalidad, los participantes o la información que podría intercambiarse.

Tabla 36. Control previo de reuniones con competidores

Pregunta de control	Criterio de aprobación	Acción si hay duda
¿Existe finalidad legítima?	La reunión tiene objeto técnico, institucional, regulatorio o gremial verificable.	Solicitar justificación escrita o abstenerse de participar.
¿Hay agenda previa?	La agenda excluye precios, costos, clientes, cuotas, licitaciones, márgenes, estrategias y planes futuros.	Requerir modificación antes de asistir.
¿La asistencia es necesaria?	Participan solo personas con rol institucional definido.	Designar representante capacitado o no asistir.
¿La asociación tiene reglas de competencia?	Existe política, moderador, actas y procedimiento de objeción.	Pedir adopción de controles mínimos.
¿Se intercambiarán datos?	La información es pública, histórica, agregada, anonimizada y necesaria.	Solicitar revisión jurídica o suspender intercambio.
¿Existe riesgo por participantes?	Se conocen competidores, consultores, proveedores comunes y terceros agregadores.	Definir límites y documentación previa.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

B. Reglas durante la reunión

- Limitar la intervención a los asuntos incluidos en la agenda aprobada.
- Evitar cualquier referencia a precios actuales o futuros, descuentos, márgenes, costos, clientes, territorios, volúmenes, licitaciones, inversiones o estrategias comerciales.
- No comentar decisiones internas, presiones comerciales, capacidad productiva, planes de expansión o intención de participar en procesos de contratación.
- Solicitar que conste en acta la objeción cuando surja un tema sensible y retirarse si la discusión continúa.
- Comunicar el incidente al responsable de compliance, anexando agenda, acta, correos, asistentes y una descripción objetiva de lo ocurrido.

C. Modelo breve de constancia de retiro

Cuando durante una reunión se introduzcan asuntos que puedan comprometer la independencia competitiva o involucrar información comercial sensible. Su uso busca dejar evidencia clara de la objeción formulada, del retiro de la discusión y de la comunicación interna posterior al responsable de compliance.

Tabla 37. Modelo de constancia de oposición y retiro

Durante la reunión se introdujo un tema que podría involucrar información comercial sensible o coordinación entre competidores: “POR RAZONES DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DE COMPETENCIA, DEJO CONSTANCIA DE MI OPOSICIÓN A TRATAR DICHO ASUNTO Y ME RETIRO DE LA DISCUSIÓN. SOLICITO QUE ESTA MANIFESTACIÓN CONSTE EXPRESAMENTE EN EL ACTA Y COMUNICARÉ EL HECHO AL RESPONSABLE DE COMPLIANCE DE MI ORGANIZACIÓN.”

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, como medida preventiva frente a los riesgos de acuerdos y prácticas restrictivas previstos en la LORCPM, art. 11.

La siguiente tabla identifica situaciones que pueden revelar una coordinación indebida o un intercambio de información sensible entre competidores. Asimismo, establece la respuesta preventiva que debe adoptarse para interrumpir la conducta, preservar evidencia y remitir el asunto al nivel competente.

Tabla 38. Señales de alerta en interacciones con competidores

Señal de alerta	Riesgo asociado	Respuesta recomendada
Propuesta de estabilizar precios	Acuerdo de precios o coordinación de mercado.	Objetar, retirarse, dejar constancia e informar.
Discusión sobre clientes problemáticos	Reparto de clientes o boicot.	Cortar conversación y remitir el asunto al nivel competente.
Comparación de descuentos futuros	Intercambio de información estratégica.	No participar y documentar incidente.
Acuerdo sobre postura frente a comprador público	Manipulación de licitaciones o boicot coordinado.	Retirarse y activar investigación interna.
Solicitud de enviar datos individualizados al gremio	Facilitación de coordinación.	Exigir agregación, anonimización y revisión.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO VI. PROTOCOLO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DE MERCADO

El intercambio de información puede producir eficiencias cuando sirve para elaborar estadísticas, estudios sectoriales, informes agregados o información pública útil para las políticas públicas. Sin embargo, también puede afectar la competencia si reduce la incertidumbre estratégica entre competidores. El análisis debe considerar el contenido, la granularidad, la antigüedad, la frecuencia, la cobertura, la finalidad, la estructura del mercado, los mecanismos de acceso y las salvaguardas. Como regla práctica, conviene suspender el intercambio cuando una persona razonable podría utilizar la información para anticipar la conducta comercial de un competidor.

A. Evaluación institucional en cinco pasos

- Finalidad legítima: identificar para qué se requiere la información y quién la usará.
- Necesidad: verificar si el objetivo puede alcanzarse con información menos sensible.
- Sensibilidad: excluir precios futuros, costos individualizados, márgenes, clientes, volúmenes, capacidades, estrategias o licitaciones.
- Salvaguardas: usar agregación, anonimización, historicidad suficiente, tercero independiente, equipo de acceso restringido o reglas de acceso.
- Documentación: conservar metodología, aprobaciones, destinatarios, periodicidad, restricciones de uso y revisión jurídica.

Tabla 39. Riesgo y condiciones de uso de información competitiva

Tipo de información	Nivel de riesgo	Condición de uso recomendada
Precios futuros o listas no publicadas	Crítico	No compartir con competidores ni gremios.
Costos unitarios recientes individualizados	Crítico	No compartir salvo mandato legal específico y con salvaguardas estrictas.
Ventas agregadas por sector con rezago suficiente	Medio	Utilizable si no permite identificar operadores individuales.
Información pública regulatoria	Bajo	Puede usarse si la fuente y fecha son verificables.
Capacidad instalada por empresa	Alto	Revisión previa, agregación y justificación objetiva.
Indicadores macroeconómicos o estadísticos generales	Bajo	Uso permitido con fuente pública o metodología documentada.
Datos de licitaciones en curso	Crítico	No compartir ni solicitar información a competidores.
Información histórica de más de doce meses	Variable	Evaluar mercado, frecuencia, concentración y posibilidad de identificación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

B. Reglas para terceros agregadores

Cuando un gremio, consultor, plataforma o proveedor tecnológico agregue información de competidores, el contrato o encargo debería precisar la finalidad, los datos excluidos, el número mínimo de participantes, los criterios de agregación, la prohibición de reversión, el acceso restringido, la destrucción o devolución de bases, la auditoría, la confidencialidad y la responsabilidad por filtraciones. Los resultados deben presentarse de forma que ningún participante pueda inferir los precios, costos, volúmenes o estrategias de otro operador. La metodología utilizada debe conservarse para la auditoría interna y para una eventual revisión de la autoridad competente.

Tabla 40. Controles para terceros agregadores de información

Control contractual	Contenido recomendado
Objeto limitado	El tercero solo procesa datos para el estudio autorizado y no para fines comerciales propios.
Mínimo de participantes	No divulgar resultados cuando el número de aportantes permita identificar operadores.
Agregación y rezago	Exigir categorías amplias, historicidad y supresión de datos extremos.
Seguridad y acceso	Limitar acceso a equipo segregado con trazabilidad de usuarios.
No devolución sensible	El tercero no entrega bases individualizadas a competidores o gremios.
Auditoría	Permitir revisión de metodología y medidas de confidencialidad.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO VII. PROTOCOLO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y OFERTA INDEPENDIENTE

La manipulación de licitaciones es uno de los riesgos más graves para la competencia y el interés general, porque afecta directamente el uso eficiente de los recursos públicos. La organización debe preparar sus ofertas de manera independiente, conservar evidencia del proceso de decisión y controlar las interacciones con competidores, subcontratistas, consorcios y gremios. Estos controles se aplican tanto a compras públicas como a licitaciones privadas, subastas, concursos, invitaciones restringidas y otros procesos sectoriales con reglas comparables.

A. Declaración de independencia de oferta

La oferta ha sido preparada de manera independiente por el equipo designado. Ningún precio, descuento, margen, costo, decisión de participación, estrategia técnica, subcontratación o condición comercial ha sido acordado, comunicado o coordinado con competidores, salvo interacciones permitidas y documentadas por la normativa aplicable o por un acuerdo legítimo previamente revisado.

Tabla 41. Controles por fase en contratación pública

Fase	Riesgo típico	Control recomendado	Evidencia
Decisión de participar	Supresión coordinada de oferta.	Registrar razones comerciales independientes.	Acta, correo interno o memorando.
Preparación económica	Contacto con competidores sobre precios.	Equipo cerrado, confidencialidad y control de accesos.	Lista de equipo y versiones.
Subcontratación	Canal para coordinación indebida.	Justificación objetiva, alcance limitado y revisión previa.	Contrato, análisis y aprobación.
Consorcio	Cooperación innecesaria entre competidores.	Evaluar complementariedad, necesidad y límites de información.	Informe jurídico/económico.
Presentación	Ofertas de cobertura o rotación.	Revisión de consistencia y firma de independencia.	Declaración y expediente final.
Postadjudicación	Compensaciones o reparto futuro.	Supervisar pagos, subcontratos y comunicaciones.	Auditoría y bitácora.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y OCDE, OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update).

B. Señales de alerta de manipulación de contratación pública

- Competidores que alternan adjudicaciones, territorios o entidades contratantes sin explicación económica.
- Ofertas con errores idénticos, formatos similares, metadatos compartidos o secuencias de precios improbables.
- Subcontratación sistemática del adjudicatario hacia oferentes perdedores.
- Comunicación con competidores antes de la presentación de ofertas o durante aclaraciones.
- Abstenciones inesperadas de competidores habituales o retiro de ofertas sin razón documentada.
- Diferencias de precios estables y patrones de cobertura que no responden a costos, capacidad o ubicación.

Cuando aparezcan estas señales, el equipo de compliance debería revisar el expediente, entrevistar a las personas responsables, preservar las comunicaciones, analizar los patrones observados y valorar si corresponde iniciar una investigación interna, adoptar medidas correctivas o cooperar con la autoridad conforme al marco legal aplicable.

ANEXO VIII. CONCENTRACIONES ECONÓMICAS, DEBIDA DILIGENCIA Y EQUIPOS DE ACCESO RESTRINGIDO

Las operaciones de concentración económica requieren controles específicos desde las primeras etapas de negociación. La exposición no se limita a la falta de notificación: también comprende el intercambio indebido de información sensible, la coordinación prematura de estrategias, la influencia anticipada sobre decisiones competitivas, la integración operativa antes de la autorización y el diseño insuficiente de remedios o condiciones. El programa debe asegurar que las áreas de estrategia, finanzas, legal, fusiones y adquisiciones, auditoría, operaciones y tecnología sepan cuándo remitir una operación al nivel competente para revisión especializada.

A. Lista de verificación de la obligación de notificar

La lista de verificación permite identificar tempranamente si la operación requiere un análisis especializado de notificabilidad, control y restricciones de conducta previa al cierre.

Tabla 42. Lista de verificación de la obligación de notificar

Pregunta	Criterio de revisión	Evidencia
¿Existe cambio de control?	Analizar adquisición de acciones, activos, control conjunto, fusión, administración común o influencia decisiva.	Contrato, hoja de ruta para redacta el contrato final, estructura y organigrama.
¿Participan operadores económicos?	Verificar actividad económica, grupo empresarial y presencia directa o indirecta en Ecuador.	Descripción de negocio y partes relacionadas.
¿Se cumplen umbrales?	Revisar volumen de negocios, cuotas u otros parámetros vigentes según normativa aplicable.	Cálculo, fuente contable y revisión jurídica.
¿Hay solapamientos horizontales?	Identificar productos, zonas, clientes y competidores comunes.	Mapa de mercados y ventas.
¿Hay relaciones verticales?	Analizar proveedores, clientes, insumos críticos, datos, canales o productos complementarios.	Cadena de valor y contratos clave.
¿Se requiere obligación de suspensión previa a la autorización?	Evitar ejecución anticipada cuando exista autorización previa obligatoria.	Cronograma y reglas de cierre.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 14-22; su Reglamento General; y SCE, Guía para el análisis de operaciones de concentración económica (2025).

B. Equipo de acceso restringido y control de información sensible

El equipo de acceso restringido permite evaluar una operación sin exponer a los equipos comerciales a información sensible de la contraparte. Debe integrarse con asesores externos o personal interno segregado que no desempeñe funciones comerciales actuales relacionadas con precios, clientes, licitaciones o estrategia. Sus reglas deben definir la información permitida, los accesos, el almacenamiento, las versiones agregadas, la prohibición de uso comercial, la devolución o destrucción de datos y las consecuencias internas. La información sensible solo debe compartirse cuando resulte estrictamente necesaria para valorar la operación, con el menor nivel de detalle posible y bajo trazabilidad documental.

Tabla 43. Acceso a información sensible antes de la autorización

Información	Acceso recomendado antes de autorización	Salvaguarda
Estados financieros agregados no auditados	Equipo de transacción.	Confidencialidad y finalidad limitada.
Precios por cliente	Equipo de acceso restringido exclusivamente.	Agregación o rangos cuando sea posible.
Costos unitarios recientes	Equipo de acceso restringido y asesores.	Acceso restringido y no uso comercial.
Cartera de oportunidades comerciales	Evitar salvo necesidad demostrada.	Redacción, agregación o revisión externa.
Planes de precios futuros	No compartir con equipos comerciales.	Exclusión o equipo de acceso restringido estricto.
Datos técnicos no sensibles	Equipo operativo delimitado.	Confidencialidad y control de versiones.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 14-22; su Reglamento General; y SCE, Guía para el análisis de operaciones de concentración económica (2025).

C. Obligación de suspensión y ejecución anticipada de la concentración

- No transferir control ni integrar operaciones antes de la autorización cuando esta sea exigible.
- No coordinar precios, clientes, producción, licitaciones o estrategias comerciales antes del cierre autorizado.
- No otorgar derechos de veto sobre decisiones ordinarias que afecten la competencia salvo protección legítima de valor y revisión especializada.
- No migrar sistemas, bases de clientes o estructuras comerciales antes de cumplir condiciones legales.
- Documentar las medidas adoptadas para mantener separadas las operaciones y preservar la independencia competitiva hasta la autorización y el cierre.

ANEXO IX. ABUSO DE PODER DE MERCADO, PRÁCTICAS VERTICALES Y MÉRITO COMPETITIVO

El compliance en materia de competencia debe preservar la rivalidad basada en mérito y evitar que el poder de mercado o las relaciones verticales se utilicen como mecanismos de exclusión. En materia de abuso, el análisis requiere acreditar poder de mercado, uso de esa posición, mecanismo anticompetitivo y efectos verificables sobre la competencia real o potencial y los consumidores; el mero ejercicio de poder no basta. En las prácticas verticales, la evaluación debe concentrarse en los efectos, pues la sola existencia de una cláusula contractual no determina su ilicitud. Las organizaciones deberían documentar el contrafactual, la cobertura, la duración, la capacidad de cierre, las alternativas comerciales, las justificaciones objetivas, las eficiencias y las medidas menos restrictivas. Como antecedente técnico y metodológico.

A. Evaluación de conductas unilaterales

- Definir el producto, territorio, clientes, canales y periodo afectados, y evaluar si existe poder de mercado mediante evidencia económica y comercial.
- Describir con precisión la conducta, sus condiciones de aplicación y el objetivo empresarial documentado, evitando calificaciones basadas únicamente en su denominación.
- Identificar el mecanismo por el cual la práctica podría excluir, explotar, restringir acceso, elevar costos o alterar la rivalidad, comparándolo con un contrafactual razonable.
- Examinar evidencia de efectos sobre competidores actuales o potenciales, entrada, precios, calidad, innovación, elección y bienestar de consumidores.
- Valorar cobertura, duración, replicabilidad, dependencia, barreras de entrada, justificaciones objetivas, eficiencias verificables y condiciones equivalentes.
- Documentar alternativas menos restrictivas, decisión final, responsables, evidencia utilizada y plan de supervisión; revisar el análisis cuando cambien mercado o condiciones.

Tabla 44. Evaluación de conductas unilaterales

Conducta	Riesgo potencial	Documentación recomendada
Precios predatorios	Exclusión de rivales mediante precios no sostenibles y eventual debilitamiento de la competencia.	Costos, duración, estrategia, capacidad de exclusión, contrafactual, efectos y racionalidad comercial.
Distribución exclusiva injustificada	Cierre de acceso a clientes, canales o insumos relevantes.	Cobertura, plazo, alternativas disponibles, inversiones protegidas, eficiencias y evolución del mercado.
Venta atada o prestaciones adicionales	Extensión de poder hacia productos relacionados y reducción de elección.	Demanda separada, coerción, relación técnica, eficiencias, libertad de elección y efectos.
Negativa de suministro o inducción a terceros	Exclusión de clientes o rivales dependientes, o boicot indirecto.	Capacidad, historial, reglas objetivas, insumo o canal afectado, alternativas y evidencia de efecto.
Discriminación o exclusión de asociación	Desventaja injustificada entre prestaciones equivalentes o bloqueo de acceso.	Comparabilidad, criterios uniformes, reglas de admisión, costos, riesgo y efecto competitivo.
Litigación abusiva o barreras de acceso	Uso reiterado de procesos o requisitos para obstaculizar entrada o permanencia.	Patrón de actuaciones, fundamento, necesidad, costos impuestos, duración y efecto sobre rivalidad.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 9, y Presidencia de la República, Oficio No. T.350-SGJ-23-0016 (2023).

B. Prácticas colusorias verticales: análisis por efecto

Las prácticas verticales involucran a operadores situados en distintos niveles de producción, distribución o comercialización y deben analizarse por sus efectos. Pueden incluir, entre otras, fijación concertada de precios de reventa, discriminación injustificada, coerción para adoptar determinada conducta, ventas

atadas, negativas concertadas de suministro, suspensión concertada de servicios monopólicos y prácticas de efecto equivalente. El programa no debe confundir una recomendación comercial con una imposición vinculante, ni una exclusividad eficiente con un cierre anticompetitivo. La revisión exige considerar poder de mercado, coerción, cobertura, duración, ventas pasivas, acceso a canales, efectos acumulativos, alternativas, justificación objetiva y eficiencias. Cuando los mismos hechos involucren a un operador con poder de mercado, conviene realizar análisis separados bajo los artículos 9 y 11 de la LORCPM, sin asumir que una sola etiqueta jurídica resuelve todos los elementos.

Tabla 45. Análisis de restricciones verticales por sus efectos

Cláusula o práctica	Pregunta clave	Control
Precio de reventa	¿Existe imposición concertada, amenaza, incentivo coercitivo o represalia?	Distinguir recomendación no vinculante de fijación; analizar efectos y conservar comunicaciones.
Exclusividad territorial o de distribución	¿La cobertura, duración o combinación de contratos cierra canales o impide entrada?	Revisar poder, ventas pasivas, alternativas, inversiones y eficiencias.
No competencia	¿El objeto, plazo, ámbito y alcance son proporcionales a una finalidad legítima?	Limitar alcance, justificar necesidad y supervisar efectos acumulativos.
Nación más favorecida o discriminación	¿Reduce incentivos a descontar o coloca injustificadamente a operadores equivalentes en desventaja?	Analizar plataforma, comparabilidad, poder, efectos y criterios objetivos.
Atadura, negativa o suspensión concertada	¿La práctica restringe acceso, elección o provisión sin justificación objetiva?	Documentar relación técnica, alternativas, capacidad, eficiencias y efecto competitivo.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11, y Presidencia de la República, Oficio No. T.350-SGJ-23-0016 (2023).

ANEXO X. RIESGOS DIGITALES, ALGORITMOS, DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Las herramientas digitales pueden mejorar la eficiencia, supervisión, logística, segmentación, predicción de demanda y la experiencia del cliente. Al mismo tiempo, pueden facilitar coordinación algorítmica, discriminación injustificada, exclusión mediante datos, opacidad en decisiones comerciales o uso indebido de información competitiva. Un programa actualizado debe identificar qué sistemas influyen en precios, descuentos, clasificación, acceso, recomendaciones, asignación de clientes, licitaciones, inventario o decisiones de suministro.

A. Inventario mínimo de herramientas

El inventario propuesto ayuda a registrar las herramientas digitales que inciden en variables competitivas y a asignar controles, responsables y evidencia de supervisión.

Tabla 46. Inventario de herramientas digitales y controles

Sistema	Riesgo de competencia	Control recomendado	Evidencia
Algoritmo de precios	Alineamiento automático con competidores o uso de datos sensibles.	Inventario, reglas de dato de entrada, revisión humana y límites.	Ficha técnica, registros de actividad del sistema y aprobaciones.
Herramienta de extracción automatizada de datos	Uso intensivo de precios rivales para reducir incertidumbre estratégica.	Revisión de fuentes, frecuencia, finalidad y destinatarios.	Parámetros e informe de uso.
Marketplace o plataforma	Discriminación, autpreferencia o acceso desigual a datos.	Gobernanza de clasificaciones, criterios objetivos y auditoría.	Reglas, métricas y cambios.
Repositorio documental compartido	Acceso indebido a datos de competidores o clientes sensibles.	Segregación, permisos y supervisión de accesos.	Registros de actividad del sistema y matriz de roles.
Inteligencia artificial generativa	Generación de comunicaciones con lenguaje riesgoso o revelación de información sensible.	Política de uso, revisión humana y filtros.	Registro de prompts y salidas críticas.
Proveedor tecnológico común	Canal indirecto de coordinación o datos compartidos.	Debida diligencia, cláusulas y auditoría.	Contrato e informe sobre los controles.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

B. Gobernanza algorítmica

La organización debería aprobar reglas para el desarrollo, la adquisición, la validación y supervisión de algoritmos que influyen en variables competitivas. La revisión debe abarcar la finalidad, las fuentes de datos, las variables excluidas, la lógica de decisión, la capacidad de explicación, las pruebas de sesgo competitivo, los límites de automatización, la intervención humana, los registros de actividad del sistema, la auditoría y el plan de desactivación. La automatización de una decisión no elimina la responsabilidad organizacional por sus efectos. La documentación debe permitir reconstruir quién aprobó el modelo, con qué datos, bajo qué límites y mediante qué controles.

Tabla 47. Auditoría de la gobernanza algorítmica

Pregunta de auditoría	Respuesta esperada
¿El modelo usa datos de competidores no públicos?	No, salvo base legal clara y salvaguardas estrictas.
¿Puede explicar cambios de precio o clasificación?	Sí, mediante variables, reglas, versión y aprobaciones.
¿Hay intervención humana ante alertas?	Sí, con responsables y umbrales definidos.

Pregunta de auditoría	Respuesta esperada
¿Se conservan registros de actividad del sistema suficientes?	Sí, incluyendo datos de entrada, resultados, usuarios y fecha.
¿Se revisan efectos de exclusión?	Sí, especialmente en plataformas, datos e insumos críticos.
¿Existe plan de suspensión?	Sí, para incidentes o hallazgos de riesgo alto.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XI. CANAL DE DENUNCIAS, INVESTIGACIONES INTERNAS Y DECISIONES DE COOPERACIÓN

El canal de denuncias y el procedimiento de investigaciones internas deben ser confiables, independientes y proporcionales. No sustituyen a la autoridad: permiten que la organización identifique indicios, preserve evidencia, suspenda conductas de riesgo, adopte medidas correctivas y evalúe a tiempo las alternativas de cooperación previstas en el ordenamiento jurídico. La investigación debe respetar los derechos laborales, la protección de datos, la confidencialidad, la prohibición de represalias, la contradicción razonable y una documentación adecuada.

A. Clasificación inicial de denuncias

Permite clasificar cada denuncia según su naturaleza y urgencia, y definir de inmediato la ruta de preservación, investigación y remisión al nivel competente.

Tabla 48. Clasificación inicial de denuncias

Categoría	Ejemplo	Nivel inicial	Acción
Cartel o acuerdo horizontal	Correo sobre precios con competidor.	Crítico	Preservar evidencia, equipo independiente y asesoría especializada.
Manipulación de licitaciones	Contacto con oferente antes de licitación.	Crítico	Instrucción de conservación documental, suspensión de contacto y revisión de expediente.
Intercambio de información	Gremio solicita datos de precios recientes.	Alto	Suspender envío y revisar metodología.
Abuso potencial	Negativa de suministro a cliente dependiente.	Alto	Evaluación de poder, efectos y justificación.
Comunicación riesgosa	Mensaje interno con lenguaje ambiguo.	Medio	Corrección, capacitación y supervisión.
Incumplimiento documental	Eliminación de mensajes instantáneos relevantes.	Alto	Preservación, recuperación y revisión disciplinaria.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9, 11, 14-22, 83 y 84; la LORCCD; y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

B. Etapas recomendadas

1. Recepción y clasificación de la alerta, preservando confidencialidad y protección del denunciante.
2. Activación de instrucción de conservación documental y bloqueo de eliminación rutinaria de correos, mensajes instantáneos, archivos, dispositivos o expedientes.
3. Definición de alcance, fuentes, personas, cronograma, responsables y reglas de confidencialidad.
4. Recolección de evidencia con cadena de custodia y respeto a normativa laboral y de protección de datos.
5. Entrevistas documentadas, diferenciando hechos observados, opiniones, supuestos y contradicciones.
6. Informe final con hechos verificados, indicios, análisis, limitaciones, acciones correctivas y decisión de remisión al nivel competente.
7. Seguimiento de medidas, análisis de causa raíz y actualización de matriz de riesgos.

C. Informe interno mínimo

Tabla 49. Contenido mínimo del informe interno

Sección	Contenido
Antecedentes	Origen de la alerta, fecha, área y personas involucradas.
Alcance	Conductas, periodos, fuentes y límites de la investigación.
Metodología	Documentos revisados, entrevistas, sistemas y preservación.
Hechos verificados	Descripción objetiva, sin calificaciones prematuras.
Análisis preliminar	Riesgo jurídico/económico, evidencia y brechas.
Medidas inmediatas	Suspensión de conducta, preservación, controles y comunicación.
Cooperación	Evaluación de programa de reducción o exención de multas, reducción o colaboración cuando corresponda.
Plan correctivo	Responsables, plazos, indicadores y seguimiento.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021), y Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

ANEXO XII. PROTOCOLO ANTE REQUERIMIENTOS, INSPECCIONES Y ACTUACIONES DE LA SCE

La relación con la autoridad debe combinar cooperación veraz, preservación documental, respeto por las competencias de la SCE y ejercicio ordenado de los derechos de defensa. El protocolo no puede utilizarse para obstaculizar investigaciones, ocultar evidencia o demorar sin justificación las respuestas. Tampoco debe inducir a renunciar a garantías constitucionales y legales. Su finalidad es asegurar una respuesta responsable, completa, documentada y técnicamente revisada.

A. Equipo de respuesta

Tabla 50. Responsabilidades del equipo de respuesta

Rol	Responsabilidad
Coordinador general	Recibir notificación, activar protocolo, asignar responsables y controlar plazos.
Asesoría jurídica	Revisar alcance, derechos, confidencialidad, reserva y consistencia de respuestas.
Compliance	Preservar evidencia, coordinar áreas y registrar actuaciones.
Tecnología	Extraer información, asegurar integridad y conservar registros de actividad del sistema.
Área de negocio	Identificar documentos, explicar procesos y validar exactitud técnica.
Comunicaciones	Gestionar mensajes externos solo con autorización.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 37; su Reglamento General; y OCDE, Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

B. Requerimientos de información

- Registrar fecha, hora, autoridad requirente, número de expediente, plazo, alcance y medio de notificación.
- Suspender eliminación de documentos relacionados y comunicar instrucción de conservación documental a custodios relevantes.
- Identificar áreas responsables, fuentes de datos y restricciones de confidencialidad o reserva.
- Preparar respuesta completa, clara y verificable, evitando especulaciones o documentos incompletos.
- Revisar consistencia jurídica, económica y técnica antes de entregar información.
- Conservar copia exacta de lo remitido, acuse de recepción, versiones y responsables.

C. Inspecciones o visitas

Tabla 51. Conductas durante inspecciones o visitas

Momento	Conducta esperada	Conducta prohibida
Recepción	Verificar identificación, alcance y comunicar al equipo de respuesta.	Impedir ingreso sin base legal o discutir de forma hostil.
Durante la actuación	Acompañar, registrar solicitudes y preservar evidencia.	Destruir, ocultar, alterar o advertir indebidamente a terceros.
Entrevistas	Solicitar claridad sobre objeto y registrar participantes.	Inducir respuestas falsas o coordinar relatos.
Documentos	Entregar conforme alcance y conservar inventario.	Seleccionar arbitrariamente, manipular o incompletar archivos.
Cierre	Levantar acta interna, pendientes y lecciones aprendidas.	Omitir seguimiento o incumplir compromisos.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 37; su Reglamento General; y OCDE, Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

ANEXO XIII. SUPERVISIÓN, INDICADORES Y EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD

La efectividad del programa debe demostrarse mediante evidencia objetiva. No basta con contabilizar actividades, como el número de capacitaciones impartidas o de documentos aprobados. También es necesario medir resultados, calidad de controles, tiempos de respuesta, recurrencia de alertas, cierre de hallazgos, uso del canal de consultas, exposición residual y aprendizaje institucional. La lectura de los indicadores debe evitar conclusiones automáticas: un número bajo de denuncias no necesariamente refleja un riesgo reducido; también puede revelar desconocimiento, temor o falta de confianza en el canal.

A. Indicadores mínimos

Los indicadores siguientes combinan desempeño, riesgo y efectividad, y permiten que la alta dirección supervise el funcionamiento real del programa.

Tabla 52. Indicadores mínimos de desempeño y riesgo

Indicador	Tipo	Lectura institucional
Porcentaje de áreas de alto riesgo capacitadas	KPI (Indicador clave de desempeño)	Cobertura de formación sobre procesos críticos.
Resultado promedio de pruebas por perfil	KPI (Indicador clave de desempeño)	Comprensión efectiva, no solo asistencia.
Consultas preventivas por área	KRI/KPI (Indicador clave de riesgo / Indicador clave de desempeño)	Puede mostrar cultura de consulta o concentración de dudas.
Alertas por interacción gremial	KRI (Indicador clave de riesgo)	Exposición en reuniones con competidores.
Hallazgos de auditoría abiertos más de noventa días	KPI (Indicador clave de desempeño)	Debilidad de seguimiento y gobierno.
Excepciones aprobadas sin revisión jurídica	KRI (Indicador clave de riesgo)	Potencial incumplimiento de controles.
Riesgos residuales críticos	KRI (Indicador clave de riesgo)	Necesidad de acción correctiva inmediata.
Tiempo medio de cierre de investigaciones	KPI (Indicador clave de desempeño)	Capacidad de respuesta institucional.
Reincidencia de incidentes por proceso	KRI (Indicador clave de riesgo)	Fallas de causa raíz o incentivos.
Actualización de matriz ante cambios de negocio	KPI (Indicador clave de desempeño)	Dinamismo del sistema de riesgos.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

B. Tablero de control organizacional

Tabla 53. Tablero organizacional de supervisión

Categoría	Criterio	Respuesta
Adecuado	Control vigente, evidencia completa y riesgo residual bajo o medio.	Mantener supervisión ordinario.
En seguimiento	Control aplicado con brechas menores o evidencia incompleta.	Asignar responsable y plazo corto.
Requiere acción correctiva	Hallazgo relevante, control ineficaz o riesgo alto.	Plan formal, informe a la dirección y seguimiento.
Crítico	Riesgo de cartel, manipulación de licitaciones, obstrucción, destrucción de evidencia o incumplimiento grave.	Remisión inmediata al nivel competente, preservación y decisión ejecutiva.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

C. Evaluación de madurez

Tabla 54. Niveles de madurez del programa

Nivel	Descripción	Evidencia
Inicial	Políticas incipientes, controles informales y baja trazabilidad.	Documentos dispersos y capacitación limitada.
Básico	Política aprobada, matriz inicial y responsables definidos.	Registros mínimos y controles manuales.
Gestionado	Controles integrados a procesos críticos y capacitación segmentada.	Indicadores, consultas y auditoría parcial.
Avanzado	Evaluación periódica, investigaciones objetivas y mejora continua.	Informes a la dirección, cierre de hallazgos y evidencias.
Optimizado	Cultura consolidada, supervisión proactiva y aprendizaje institucional.	Decisiones basadas en datos y actualización dinámica.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XIV. IMPLEMENTACIÓN PROPORCIONAL POR TIPO DE OPERADOR

La implementación debe guardar proporción con la exposición real. Un programa sobredimensionado puede resultar costoso, difícil de sostener y poco creíble; uno insuficiente puede dejar sin control los procesos críticos. El diseño debe considerar el tamaño, el volumen de negocios, el número de trabajadores, la estructura del grupo, el poder de mercado, la interacción con competidores, la participación en licitaciones, el uso de datos, los canales de distribución, los antecedentes de investigación y la sofisticación operativa. Conviene comenzar por los riesgos críticos y ampliar gradualmente el programa conforme exista evidencia que lo justifique.

Tabla 55. Programa mínimo según el tipo de operador

Tipo de operador	Programa mínimo razonable	Controles prioritarios
Micro o pequeño operador	Política breve, capacitación básica, canal de consulta y lista de verificación de licitaciones o gremios si aplica.	No acuerdos, no información sensible, expediente de ofertas y consulta preventiva.
Mediana empresa	Matriz de riesgos, responsable designado, capacitación por perfiles y controles documentales.	Ventas, compras, gremios, distribuidores y conservación documental.
Grupo empresarial	Gobernanza formal, comité, auditoría, indicadores, equipos de acceso restringido y protocolos de SCE.	Fusiones y adquisiciones, datos, precios, licitaciones, terceros e informes al directorio.
Empresa pública	Integración con contratación pública, probidad, archivo, transparencia y competencia.	Oferta/compra independiente, conflictos de interés y trazabilidad.
Gremio o asociación	Reglas de competencia, moderación, actas, control de datos y capacitación a representantes.	Agendas, límites temáticos, estudios sectoriales y retiro de reuniones.
Plataforma digital	Gobernanza de datos y algoritmos, acceso, clasificaciones, interoperabilidad y auditoría.	Registros de actividad del sistema, criterios objetivos, no discriminación injustificada y revisión humana.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Hoja de ruta de doce meses

Tabla 56. Hoja de ruta de implementación en doce meses

Mes	Actividad principal	Evidencia
1	Aprobación de compromiso y responsable.	Mandato, cronograma y recursos.
2	Diagnóstico de procesos críticos.	Mapa de procesos y actores.
3	Matriz inicial de riesgos.	Riesgos inherentes, controles y responsables.
4	Política de competencia y consultas.	Política aprobada y canal habilitado.
5	Protocolos de competidores, gremios y datos.	Listas de verificación y reglas de reunión.
6	Protocolos de licitaciones y fusiones y adquisiciones.	Declaraciones y equipo de acceso restringido.
7	Capacitación por perfiles.	Registros y pruebas.
8	Canal de denuncias e investigaciones.	Procedimiento, instrucción de conservación documental y equipo.
9	Supervisión de controles críticos.	Indicadores y hallazgos.

Mes	Actividad principal	Evidencia
10	Auditoría o revisión independiente.	Informe de efectividad.
11	Plan de mejora y disciplina.	Acciones, plazos y responsables.
12	Informe al órgano de gobierno.	Cierre anual y actualización.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XV. MODELOS DOCUMENTALES BREVES

Los modelos que siguen no sustituyen el análisis jurídico especializado. Su finalidad es estandarizar la evidencia mínima y facilitar la trazabilidad de las decisiones. Cada organización debería adaptarlos a sus sistemas internos, flujos de aprobación, reglas de archivo, protección de datos y políticas laborales. La calidad del programa no depende de acumular formatos, sino de utilizarlos en decisiones relevantes y conservar evidencia suficiente de su funcionamiento real.

A. Memorando de consulta preventiva

Tabla 57. Modelo de memorando de consulta preventiva

Campo	Contenido sugerido
Solicitante y área	Nombre, cargo, proceso, fecha y plazo de decisión.
Descripción de la operación	Hechos relevantes, partes, productos, mercado, documentos y decisiones pendientes.
Riesgo identificado	Competidores, información, licitación, abuso, concentración, datos o investigación.
Normativa o política aplicable	Referencia legal o regla interna relacionada.
Análisis preliminar	Probabilidad, impacto, controles disponibles y dudas.
Recomendación	Autorizar, modificar, condicionar, remitir al nivel competente o rechazar.
Evidencia	Documentos revisados, versiones y responsable de archivo.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE.

B. Acta de reunión con competidores o gremio

Tabla 58. Modelo de acta de reunión con competidores o gremios

Campo	Contenido sugerido
Fecha, lugar y modalidad	Presencial, virtual o híbrida.
Asistentes	Nombre, organización, cargo y rol.
Agenda aprobada	Temas permitidos y documentación previa.
Temas tratados	Descripción objetiva, sin lenguaje conclusivo innecesario.
Temas excluidos	Constancia de que no se trataron variables competitivas sensibles.
Incidentes	Objeciones, retiro, correcciones o informes.
Documentos	Presentaciones, anexos, estadísticas y metodología.
Revisión	Responsable que validó el acta y fecha de archivo.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, como herramienta preventiva frente a los riesgos de prácticas colusorias previstos en la LORCPM, art. 11.

C. Registro de acción correctiva

Tabla 59. Registro de acciones correctivas

Campo	Contenido sugerido
Hallazgo	Descripción del incumplimiento, brecha o debilidad.
Causa raíz	Proceso, incentivo, control, capacitación, cultura o supervisión.
Acción	Medida preventiva, correctiva, disciplinaria o de mejora.

Campo	Contenido sugerido
Responsable	Área y persona encargada.
Plazo	Fecha de cumplimiento e hitos.
Indicador	Medida para verificar cierre efectivo.
Evidencia de cierre	Documento, acta, capacitación, control o auditoría.
Validación	Revisión de compliance, auditoría o alta dirección.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XVI. MATRIZ DE REVISIÓN EDITORIAL Y JURÍDICA DE LA GUÍA

Esta matriz permite que la SCE revise futuras actualizaciones de la Guía sin perder coherencia institucional. Busca evitar la incorporación de obligaciones no previstas en la ley, recomendaciones desproporcionadas, afirmaciones empíricas sin fuente, duplicaciones metodológicas o contenidos que puedan confundirse con criterios sancionatorios generales. También ayuda a mantener una extensión institucional razonable, reservando los formatos operativos para herramientas separadas.

Tabla 60. Matriz de revisión editorial y jurídica

Aspecto	Pregunta de revisión	Criterio de aceptación
Naturaleza jurídica	¿El texto distingue obligación legal, buena práctica y herramienta?	Sí, mediante lenguaje diferenciado y advertencia institucional.
Legalidad	¿La recomendación tiene base normativa o técnica identificable?	Sí, o se formula expresamente como orientación voluntaria.
Seguridad jurídica	¿Evita crear deberes nuevos o estándares sancionatorios autónomos?	Sí, especialmente en controles y listas.
Debido proceso	¿Respeto defensa, contradicción, confidencialidad y documentación?	Sí, en investigaciones internas y actuación ante autoridad.
Proporcionalidad	¿La recomendación puede adaptarse a tamaño y riesgo?	Sí, con criterios diferenciados.
Evidencia	¿Las afirmaciones de efectividad o beneficios están formuladas prudentemente?	Sí, sin promesas automáticas de exoneración o reducción.
Coherencia metodológica	¿Evita repetir matrices, indicadores o fases?	Sí, con una sola ruta de implementación.
Utilidad práctica	¿Incluye controles accionables y evidencia esperada?	Sí, en matrices y listas de verificación.
OCDE y comparado	¿Se alinea con enfoque basado en riesgos y efectividad real?	Sí, con énfasis en implementación verificable.
Extensión	¿La Guía principal se mantiene dentro del límite editorial?	Sí, y anexos extensos se separan cuando corresponda.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE, art. 82; la LORCPM; la LORCCD; y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

La matriz ofrece criterios estables para evaluar futuras actualizaciones: compatibilidad constitucional, consistencia con la LORCPM y la normativa conexas, orientación preventiva, proporcionalidad, claridad institucional, aplicabilidad práctica y respaldo objetivo. Si una sección no supera esa revisión, debería reformularse, trasladarse a una herramienta externa o eliminarse, con el fin de preservar la solidez técnica y jurídica de la Guía.

ANEXO XVII. CAPACITACIÓN APLICADA Y CASOS PRÁCTICOS

La capacitación debe convertir las reglas jurídicas en decisiones operativas. Los participantes no necesitan memorizar artículos; necesitan reconocer riesgos, detener conversaciones indebidas, consultar oportunamente y documentar sus decisiones. Por ello, cada módulo debería combinar conceptos indispensables, escenarios reales del sector, preguntas de decisión, consecuencias internas y la evidencia que debe conservarse. La evaluación ha de medir comprensión y transferencia al puesto de trabajo, no solo asistencia.

Tabla 61. Casos prácticos de capacitación

Caso práctico	Pregunta de decisión	Respuesta esperada
Competidor llama antes de una licitación y pregunta si participarán.	¿Puede responderse informalmente?	No. Cortar la conversación, no revelar estrategia e informar.
Gremio solicita precios promedio del mes anterior por empresa.	¿Es información segura?	No, por ser reciente e individualizada; exigir agregación y revisión.
Distribuidor reclama que otros venden por debajo del precio sugerido.	¿Puede presionarse a otros distribuidores?	No. El precio sugerido no debe convertirse en impuesto.
Proveedor tecnológico ofrece comparar precios de rivales en tiempo real.	¿Puede contratarse sin revisión?	No. Revisar fuentes, finalidad, frecuencia, registros de actividad del sistema y riesgos algorítmicos.
Área comercial propone exclusividad de tres años con cliente clave.	¿Es siempre válida?	No. Evaluar poder de mercado, cobertura, duración y justificación.
Equipo de fusiones y adquisiciones quiere revisar cartera de clientes de competidor objetivo.	¿Puede ver las ventas?	No si contiene datos sensibles; usar equipo de acceso restringido y agregación.
Directivo pide borrar mensajes instantáneos antiguos tras una alerta.	¿Es administración documental ordinaria?	No. Activar instrucción de conservación documental y preservar evidencia.
Mercadotecnia propone afirmar que el producto es "el más seguro del mercado" sin estudio verificable.	¿Puede difundirse por tratarse de lenguaje comercial?	No. Suspender, exigir evidencia objetiva, revisar posible engaño y documentar la decisión.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 11; la LORCCD; y OCDE, OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update).

Diseño anual del plan de capacitación

Tabla 62. Plan anual de capacitación

Módulo	Público objetivo	Método	Evidencia
Fundamentos de competencia	Toda la organización.	Curso breve con prueba.	Registro, evaluación y material.
Ventas y mercadotecnia	Comercial, fijación de precios y distribución.	Casos de precios, descuentos y clientes.	Taller y compromisos.
Licitaciones	Compras, ofertas y contratación pública.	Simulación de oferta independiente.	Declaraciones y expediente modelo.
Gremios	Relaciones institucionales y directivos.	Role play de reunión con competidores.	Acta, objeción y retiro.
Fusiones y adquisiciones y finanzas	Estrategia, legal, finanzas y auditoría.	Caso de notificabilidad y equipo de acceso restringido.	Lista de verificación y memorando.

Módulo	Público objetivo	Método	Evidencia
Tecnología y datos	TI, analítica y proveedores digitales.	Auditoría de algoritmo y datos sensibles.	Inventario y registros de actividad del sistema.
Investigaciones internas	compliance, legal, auditoría y RR.HH.	Simulación de instrucción de conservación documental y entrevistas.	Plan de investigación.
Prácticas desleales	Mercadotecnia, ventas, comercio electrónico, servicio al cliente, legal y compliance	Casos de engaño, confusión, comparación, secretos, desgaste y clasificación simple/agravada	Evaluación de caso, lista de verificación y evidencia de transferencia

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Medición de transferencia

La transferencia se comprueba observando si los colaboradores aplican las reglas en situaciones reales. Entre los indicadores útiles se encuentran el aumento de consultas preventivas, la reducción de comunicaciones riesgosas, la mejora de los expedientes de licitación, la calidad de las actas gremiales, la activación oportuna de instrucción de conservación documental y el cierre de hallazgos. Si un área falla de manera reiterada, la respuesta debe revisar los incentivos, la presión comercial, la claridad de los controles y el liderazgo, porque repetir una capacitación

ANEXO XVIII. GESTIÓN DE TERCEROS, DISTRIBUIDORES, CONSULTORES Y CONSORCIOS

Los terceros pueden generar exposición competitiva de forma directa o indirecta. Un distribuidor puede presionar por restricciones de reventa; un consultor, trabajar simultáneamente para competidores; un proveedor tecnológico, administrar datos estratégicos; un socio de consorcio, transformar una cooperación legítima en coordinación; y un agente comercial, transmitir información entre operadores. La organización debería identificar a los terceros críticos, clasificarlos por riesgo y aplicar controles proporcionales antes de contratarlos, durante la relación y al cierre del vínculo.

Debida diligencia proporcional

Tabla 63. Debida diligencia proporcional de terceros

Tercero	Información mínima a revisar	Cláusula recomendada
Distribuidor o agente	Territorio, clientes, precios sugeridos, exclusividad, incentivos e informes.	Compliance en competencia, no imposición de reventa y cooperación en auditoría.
Consultor sectorial	Clientes competidores, metodología de datos, confidencialidad y conflictos.	Segregación de información, no intercambio sensible y devolución de bases.
Proveedor tecnológico	Datos accedidos, clientes comunes, algoritmo, registros de actividad del sistema y subprocesadores.	Segregación, seguridad, auditoría y prohibición de uso cruzado.
Socio de consorcio	Complementariedad, necesidad, alcance, costos compartidos y contactos.	Objeto limitado, equipo de acceso restringido, confidencialidad y no coordinación externa.
Gremio o asociación	Estatutos, reglas de reuniones, manejo de estadísticas y antecedentes.	Agenda, actas, moderación y reglas de competencia.
Subcontratista en licitación	Relación con oferentes, justificación, precios y alcance.	Independencia, confidencialidad y límites de información.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Controles durante la relación

- Mantener contratos claros sobre confidencialidad, uso de información, auditoría y prohibición de coordinación anticompetitiva.
- Revisar comunicaciones que involucren precios de reventa, descuentos, clientes, licitaciones, exclusividades o datos de competidores.
- Capacitar a terceros críticos cuando actúen en nombre de la organización o accedan a información sensible.
- Exigir informes de incidentes, conflictos de interés o solicitudes indebidas de competidores o clientes.
- Actualizar la calificación de riesgo cuando cambie el alcance, mercado, tecnología o relación con competidores.

Tabla 64. Respuesta ante incidentes con terceros

Incidente	Respuesta interna
Distribuidor pide sancionar a otro por descontar.	Revisar comunicaciones, evitar represalias y capacitar al equipo.
Consultor solicita datos individualizados de ventas.	Suspender envío, exigir metodología agregada y revisión legal.

Incidente	Respuesta interna
Proveedor tecnológico atiende a competidores con misma herramienta.	Auditar segregación, permisos, modelo y acceso a datos.
Socio de consorcio pide hablar de otros concursos.	Negarse, registrar incidente y limitar conversación al proyecto.
Gremio propone regla sectorial de precios mínimos.	Objetar, retirarse e informar.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XIX. ADAPTACIÓN SECTORIAL Y ESTUDIOS DE MERCADO INTERNOS

La Guía debe aplicarse con sensibilidad sectorial. Los riesgos difieren entre mercados de bienes homogéneos, servicios profesionales, salud, tecnología, alimentos, infraestructura, transporte, energía, plataformas digitales y contratación pública. La concentración, la transparencia, la frecuencia de interacción, la capacidad ociosa, las barreras de entrada, la regulación de precios, el poder de compra y la dependencia de datos modifican la probabilidad y el impacto de los riesgos anticompetitivos. Por esa razón, la matriz debe incorporar variables sectoriales y no limitarse a una lista genérica de conductas.

Tabla 65. Adaptación sectorial del programa

Característica sectorial	Implicación para compliance	Control adicional
Alta concentración	Mayor riesgo de coordinación y efectos unilaterales.	Supervisión de interacciones y revisión de decisiones comerciales estratégicas.
Producto homogéneo	Los precios son más comparables y la coordinación puede ser más sencilla.	Controles de comunicaciones y análisis de precios.
Contratación pública frecuente	Riesgo elevado de manipulación de licitaciones y contactos indebidos.	Declaraciones de independencia y revisión de consorcios.
Gremios activos	Mayor exposición a información sensible y acuerdos sectoriales.	Agenda, actas, moderación y protocolos de retiro.
Regulación sectorial intensa	Riesgo de confundir cumplimiento regulatorio con coordinación privada.	Distinguir mandato legal de acuerdos voluntarios.
Plataformas o datos esenciales	Riesgos de acceso, discriminación, clasificación y portabilidad.	Gobernanza de datos y auditoría algorítmica.
Poder de compra	Riesgos en compras conjuntas, boicots o intercambio entre compradores.	Evaluar finalidad, cobertura y efectos sobre proveedores.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Miniestudio interno de riesgos de mercado

- Describir productos, clientes, sustitutos, canales y zonas geográficas relevantes para la decisión.
- Identificar principales competidores, proveedores, clientes y barreras de entrada o expansión.
- Analizar el grado de transparencia de precios, frecuencia de licitaciones y participación gremial.
- Revisar prácticas comerciales recurrentes: descuentos, exclusividades, venta conjunta de productos o servicios, datos, plataformas y contratos largos.
- Evaluar antecedentes de investigaciones, quejas, exhortos, estudios de mercado o criterios sectoriales de la autoridad.
- Actualizar la matriz de riesgos y controles con base en hallazgos del estudio.

Este miniestudio no sustituye una definición formal de mercado relevante para un procedimiento administrativo. Su utilidad es preventiva y gerencial: permite asignar recursos, identificar procesos críticos y justificar por qué determinadas áreas requieren controles reforzados.

ANEXO XX. LENGUAJE COMERCIAL, DOCUMENTOS INTERNOS Y PRESERVACIÓN DE EVIDENCIA

Los documentos internos pueden adquirir relevancia probatoria en investigaciones de competencia. El programa no busca maquillar la realidad ni impedir comunicaciones legítimas, sino promover precisión, trazabilidad y prudencia. Expresiones ambiguas como “alinearnos con el mercado”, “disciplinar distribuidores”, “cerrar el acceso”, “bloquear competidores” o “acordar con el sector” generan riesgo cuando no describen con exactitud una finalidad lícita. Las decisiones comerciales deben documentarse mediante razones objetivas, datos verificables y un lenguaje compatible con la competencia basada en mérito.

Tabla 66. Lenguaje comercial y redacción precisa

Expresión riesgosa	Problema	Redacción más precisa si corresponde
Alinear precios con competidores	Sugiere coordinación horizontal.	Revisar precios públicos y costos propios para decisión independiente.
Castigar al distribuidor que descuenta	Sugiere fijación de reventa o represalia.	Evaluar cumplimiento contractual objetivo y no relacionado con precios de reventa.
Cerrar el mercado al rival	Sugiere exclusión anticompetitiva.	Fortalecer propuesta de valor, cobertura, calidad o eficiencia.
Acordamos con el gremio no bajar precios	Sugiere cartel.	No debe utilizarse; informar si refleja una conversación real.
Evitar que el cliente cotice con otros	Sugiere restricción injustificada.	Ofrecer mejores condiciones por mérito y documentar eficiencias.
Compartir cifras para que todos sepan dónde están	Sugiere intercambio estratégico.	Usar estadísticas agregadas, históricas y anónimas con revisión previa.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11.

Política de conservación documental

La organización debería disponer de reglas sobre archivo, retención, eliminación ordinaria y suspensión de destrucción ante alertas. La preservación debe abarcar correos, mensajes corporativos de mensajería instantánea, documentos físicos, archivos compartidos, minutas, hojas de cálculo, metadatos, sistemas de fijación de precios, registros de licitación, modelos algorítmicos y dispositivos asignados. Cuando se activa una instrucción de conservación documental, la eliminación rutinaria debe suspenderse para los custodios, sistemas y materias relevantes. Toda entrega a la autoridad, a asesores externos o al equipo investigador debe quedar registrada.

Tabla 67. Política de conservación documental

Fuente	Riesgo de pérdida	Control
Correos electrónicos	Eliminación automática o cuentas inactivas.	Instrucción de conservación documental, exportación y custodia.
Mensajes corporativos de mensajería instantánea	Borrado por configuración o dispositivos.	Política de retención y preservación selectiva.
Archivos compartidos	Sobrescritura de versiones.	Control de versiones y permisos.
Sistemas de precios	Registros de actividad del sistema incompletos o cambios sin trazabilidad.	Registro de usuarios, reglas y modificaciones.
Expedientes de licitación	Falta de supuestos y aprobaciones.	Carpeta única con costos, versiones y firmas.

Fuente	Riesgo de pérdida	Control
Modelos de IA o algoritmos	No reproducibilidad de decisiones.	Versionamiento, datos de entrada, resultados y documentación técnica.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, art. 37; su Reglamento General; y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

ANEXO XXI. PRUEBAS DE EFECTIVIDAD Y AUDITORÍA INTERNA DEL PROGRAMA

La auditoría de compliance en materia de competencia debe revisar el diseño, la implementación y la efectividad. El diseño responde a: si la política, la matriz y los controles son adecuados para los riesgos identificados. La implementación verifica si esas medidas se desplegaron en las áreas correctas. La efectividad, finalmente, determina si los controles operan, generan evidencia y corrigen conductas. Una auditoría limitada a comprobar la existencia documental puede producir una falsa sensación de seguridad. La evaluación debe incluir entrevistas, muestreo de expedientes, pruebas de datos, revisión de comunicaciones, simulacros y seguimiento de hallazgos.

Tabla 68. Pruebas de efectividad del programa

Prueba	Objetivo	Muestra sugerida
Revisión de actas gremiales	Verificar agenda, temas, asistentes, incidentes y actas.	Reuniones de últimos doce meses.
Muestreo de licitaciones	Comprobar independencia de oferta y expediente completo.	Procesos ganados, perdidos y no participados.
Revisión de descuentos	Evaluar criterios objetivos y aprobaciones.	Clientes grandes, descuentos atípicos y exclusividades.
Prueba de consultas	Medir oportunidad y calidad de respuestas.	Consultas críticas y decisiones posteriores.
Auditoría de datos	Revisar accesos, intercambios y agregación.	Informes sectoriales y proveedores tecnológicos.
Simulacro de inspección	Evaluar preparación, preservación y coordinación.	Equipo de respuesta y áreas críticas.
Entrevistas de cultura	Identificar presión comercial y conocimiento real.	Directivos, ventas, compras, fusiones y adquisiciones y tecnología.
Seguimiento de hallazgos	Verificar cierre efectivo y causa raíz.	Hallazgos abiertos y cerrados.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Promoting Compliance with Competition Law (2011), y Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Plan anual de auditoría

Tabla 69. Plan anual de auditoría

Trimestre	Actividad	Resultado esperado
1	Actualizar universo de riesgos y plan de pruebas.	Plan aprobado y muestras definidas.
2	Auditar interacciones con competidores, gremios y datos.	Hallazgos, acciones y responsables.
3	Auditar licitaciones, descuentos, distribuidores y terceros.	Informe técnico y plan correctivo.
4	Evaluar efectividad, madurez e informe al órgano de gobierno.	Informe anual, lecciones aprendidas y actualización.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

La auditoría debe concluir con un plan de acción que asigne responsables, plazos, recursos, indicadores y evidencia de cumplimiento. Los hallazgos críticos requieren remisión inmediata al nivel competente y no deben esperar al ciclo anual. Si se detectan indicios de infracción, corresponde activar el protocolo de investigación interna, preservar la evidencia y evaluar las alternativas de cooperación conforme al marco legal aplicable.

ANEXO XXII. CLÁUSULAS Y COMUNICACIONES MODELO PARA TERCEROS CRÍTICOS

Las cláusulas contractuales de compliance no deberían incorporarse como fórmulas decorativas. Su utilidad depende de que el tercero comprenda *qué* conductas están prohibidas, *qué* información no puede compartir, *cómo* debe comunicar incidentes y *qué* consecuencias contractuales pueden activarse ante un incumplimiento. Las cláusulas han de ser proporcionales al rol del tercero y compatibles con la normativa civil, societaria, laboral, de contratación pública, protección de datos y competencia aplicable. En relaciones de alto riesgo, conviene complementarlas con capacitación, auditoría, controles de acceso y revisión periódica.

A. Cláusulas modelo

Tabla 70. Cláusulas modelo para terceros críticos

Cláusula	Texto institucional sugerido
Compliance en competencia	El tercero declara que desarrollará sus actividades de manera independiente y se abstendrá de celebrar, promover, facilitar o ejecutar acuerdos, intercambios de información o prácticas que puedan restringir, falsear o distorsionar la competencia.
Información sensible	El tercero no solicitará, recibirá, utilizará ni transmitirá información no pública, individualizada, reciente o futura relativa a precios, descuentos, costos, márgenes, clientes, volúmenes, capacidad, licitaciones, estrategias o condiciones comerciales de competidores.
Segregación de datos	Cuando el tercero preste servicios a competidores, deberá mantener barreras técnicas, organizacionales y contractuales que impidan el acceso cruzado, uso indebido o inferencia de información comercial sensible.
Subcontratación	La subcontratación de actividades que impliquen acceso a información sensible requerirá autorización previa y estará sujeta a obligaciones equivalentes de confidencialidad, competencia y seguridad.
Comunicación de incidentes	El tercero informará oportunamente cualquier solicitud, contacto, instrucción o incidente que pueda implicar coordinación con competidores, manipulación de licitaciones, intercambio indebido de información u obstrucción de evidencia.
Auditoría y cooperación	La organización podrá solicitar evidencia razonable de cumplimiento, revisar controles aplicables y exigir medidas correctivas proporcionales cuando existan indicios o hallazgos relacionados con riesgos de competencia.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, *Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia* (2021).

B. Comunicaciones preventivas

La siguiente tabla reúne mensajes breves que pueden utilizarse antes o después de interacciones con terceros para delimitar su finalidad, recordar las restricciones aplicables y reducir el riesgo de intercambios o conductas contrarias a la normativa de competencia. Estos textos deben adaptarse al contexto concreto y complementarse con los controles internos, contractuales y documentales que correspondan.

Tabla 71. Comunicaciones preventivas a terceros

Situación	Mensaje sugerido
Antes de una reunión con gremio	La participación deberá limitarse a la agenda aprobada. No se discutirán precios, descuentos, costos, clientes, producción, licitaciones, márgenes, estrategias futuras ni información sensible. Cualquier desviación deberá informarse inmediatamente.
Antes de compartir datos con consultor	Los datos se entregan exclusivamente para la finalidad autorizada. Deben procesarse bajo metodología agregada y anonimizada; queda prohibida su devolución individualizada, uso comercial o comunicación a competidores.
Antes de una licitación con subcontratista	La interacción se limita al alcance técnico y económico necesario para la oferta. No se conversará sobre otros procesos, competidores, precios de cobertura, decisiones de participación o reparto de adjudicaciones.
Antes de usar herramienta algorítmica	El sistema debe operar con fuentes lícitas, trazabilidad, límites de acceso y revisión humana. No debe usar información no pública de competidores ni generar coordinación automática de variables competitivas.
Tras recibir información indebida	La información no fue solicitada y no será utilizada. Se solicita abstenerse de remitir nuevos datos de esta naturaleza. El incidente será reportado al responsable interno de compliance para evaluación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, arts. 9 y 11, y OCDE, Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021).

Estos modelos deben utilizarse como punto de partida, no como sustituto de una revisión legal. En particular, las entidades sujetas a contratación pública, regulación sectorial o reglas especiales de confidencialidad deben comprobar que las cláusulas sean compatibles con el régimen aplicable y con los documentos contractuales del proceso correspondiente.

C. Revisión mínima antes de usar modelos contractuales

- Verificar que la cláusula corresponda al rol real del tercero y no imponga cargas innecesarias.
- Confirmar que la obligación de confidencialidad cubra información sensible y datos personales cuando aplique.
- Definir responsable interno para supervisar cumplimiento, incidentes y acciones correctivas.
- Conservar la versión contractual aprobada, evidencia de capacitación y comunicaciones relevantes.

ANEXO XXIII. MATRIZ DE CORRESPONDENCIA NORMATIVA Y TÉCNICA

Este Anexo está dirigido principalmente a las unidades internas de la SCE encargadas de revisar, validar, aprobar y actualizar la Guía, especialmente a las áreas jurídicas. La matriz de correspondencia facilita la revisión interna de la SCE y la actualización futura de la Guía. Su finalidad es mostrar de forma transparente qué contenidos se apoyan en normas constitucionales, disposiciones legales, normativa reglamentaria o estándares técnicos internacionales. Esa trazabilidad evita que una recomendación voluntaria se interprete como obligación autónoma y permite verificar que la estructura del documento se mantiene coherente con la seguridad jurídica, la legalidad, el debido proceso, la libertad de empresa, la eficiencia económica y el interés general.

A. Correspondencia constitucional

La matriz vincula los principios constitucionales con su incidencia en el diseño y la aplicación de la Guía.

Tabla 72. Correspondencia constitucional

Principio o mandato	Aplicación en la Guía	Sección relacionada
Libertad de desarrollar actividades económicas	El compliance se presenta como autorregulación proporcional y no como restricción a la competencia por mérito.	Naturaleza jurídica, principios, abuso y restricciones verticales.
Legalidad y competencia pública	La Guía separa obligaciones legales, recomendaciones y herramientas para evitar regulación encubierta.	Aclaración institucional y regla de lenguaje normativo.
Seguridad jurídica	Las decisiones internas deben tener criterios previos, responsables, evidencia y trazabilidad.	Capítulos 1, 2, 5 y anexos de matrices.
Debido proceso	Investigaciones internas y actuación ante la SCE deben respetar imparcialidad, confidencialidad y defensa.	Capítulos 9 y 10; Anexos XI y XII.
Sistema económico social y solidario	La competencia se vincula con eficiencia, productividad, transparencia, bienestar e interés general.	Presentación y fundamento constitucional.
Prevención de prácticas monopólicas y oligopólicas	La Guía prioriza cárteles, manipulación de licitaciones, intercambio sensible, abuso y concentraciones.	Riesgos críticos y controles esenciales.
Control de abusos de poder económico	El programa incorpora análisis económico mínimo para prácticas unilaterales de operadores con poder relevante.	Capítulos 6 y 7 y anexos especializados.
Comercio justo y eficiencia de mercados	Los controles preservan rivalidad, entrada, innovación y asignación eficiente.	Controles, capacitación, supervisión e indicadores.
Competencia leal y comercio justo	La Guía incorpora prevención de actos desleales, clasificación simple/agravada y articulación con la LORCPM.	Capítulo 7 y matrices de riesgo, política y capacitación.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la CRE, arts. 66.15, 76, 82, 283, 284, 304, 335 y 336.

B. Correspondencia legal y reglamentaria

Tabla 73. Correspondencia legal y reglamentaria

Fuente	Contenido relevante	Tratamiento en la Guía
LORCPM: objeto y ámbito	Prevención, corrección, eliminación y sanción de abuso, prácticas colusorias y concentraciones; aplicación amplia a operadores y gremios.	Capítulos 1 y 2; alcance subjetivo y matriz normativa.
LORCPM: primacía de realidad y principios	La sustancia económica y los efectos prevalecen sobre la forma jurídica de la actuación.	Diagnóstico de procesos, grupos económicos, gremios y terceros.
LORCPM: prácticas colusorias	Prácticas colusorias horizontales y verticales. Las conductas horizontales críticas pueden ser prohibiciones por objeto; las restantes horizontales y las verticales requieren análisis de efectos.	Capítulo 6, protocolos de competidores, información, gremios, licitaciones y Anexo IX.
LORCPM: abuso de poder de mercado	Control de conductas unilaterales cuando exista poder de mercado y se acrediten mecanismos y efectos anticompetitivos; el mero ejercicio de la posición no constituye abuso.	Capítulo 6 y Anexo IX: evaluación del poder de mercado, contrafactual, efectos, consumidores, justificación objetiva y eficiencias.
LORCPM: concentraciones económicas	Control previo cuando exista cambio de control y se cumplan supuestos legales.	Lista de verificación de notificabilidad, equipos de acceso restringido, obligación de suspensión previa a la autorización y seguimiento.
LORCPM y Reglamento: potestades SCE	Facultades de investigación, requerimiento, inspección, allanamiento, resolución y sanción dentro del marco legal.	Protocolo ante requerimientos, inspecciones, cooperación y defensa.
LORCPM: cooperación y beneficios	Mecanismos de exención o reducción ante cárteles o acuerdos restrictivos graves, sujetos a requisitos.	Investigaciones internas, preservación de evidencia y decisión de cooperación.
LORCCD	Cláusula general, conductas desleales, clasificación simple y agravada, competencia administrativa de la SCE y acciones civiles.	Capítulo 7, matriz de derivación, controles por proceso, investigación y respuesta.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en la LORCPM, su Reglamento General y la LORCCD.

C. Correspondencia con buenas prácticas internacionales

Tabla 74. Correspondencia con buenas prácticas internacionales

Estándar técnico	Criterio de buena práctica	Incorporación en la Guía
OCDE: enfoque basado en riesgos	Asignar recursos a procesos con mayor probabilidad e impacto, no a plantillas genéricas.	Metodología de riesgo inherente, residual, controles y revisión anual.

Estándar técnico	Criterio de buena práctica	Incorporación en la Guía
OCDE: efectividad real	La existencia documental no basta; deben probarse operación, cultura, remediación e incentivos.	Indicadores, auditoría, pruebas de efectividad, madurez y causa raíz.
OCDE: detección e informe	Los programas deben facilitar detección interna, remisión al nivel competente e informe de conductas graves.	Canales, investigaciones internas, preservación documental y cooperación.
OCDE: alta dirección e incentivos	La participación gerencial, los recursos y la coherencia de incentivos condicionan la efectividad.	Gobierno corporativo, cultura, desempeño y disciplina.
OCDE: terceros y socios comerciales	Los riesgos pueden extenderse a distribuidores, consultores, gremios, consorcios y proveedores tecnológicos.	Debida diligencia, cláusulas, capacitación y controles durante la relación.
OCDE: contratación pública	La prevención de manipulación de licitaciones requiere diseño competitivo, señales de alerta, bases de datos y cooperación institucional.	Oferta independiente, licitaciones, consorcios y anexos de contratación.
OCDE: transparencia y justicia procedimental	La aplicación efectiva requiere reglas claras, imparcialidad, confidencialidad y oportunidades razonables de respuesta.	Actuación ante SCE, derechos de defensa y gestión de información.
Mejora continua	El programa debe actualizarse por cambios normativos, tecnológicos, de mercado o incidentes.	Supervisión, auditoría, actualización y registro de cambios.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE, con base en OCDE, Promoting Compliance with Competition Law (2011), Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia (2021), OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update) y Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement (2021).

D. Ficha ejecutiva para aprobación o actualización

Tabla 75. Ficha ejecutiva de aprobación o actualización

Elemento	Pregunta de control	Evidencia mínima
Finalidad	¿La actualización resuelve un riesgo real o una necesidad institucional?	Justificación técnica y responsable.
Base normativa	¿El texto distingue norma aplicable y recomendación voluntaria?	Referencia legal o nota técnica.
Impacto operativo	¿La medida es proporcional para empresas, gremios y entidades públicas?	Análisis de proporcionalidad.
Coherencia metodológica	¿Evita duplicar matrices, indicadores o protocolos existentes?	Revisión editorial comparada.
Aplicabilidad	¿El usuario puede traducir la recomendación en una decisión o control verificable?	Lista de verificación, ejemplo o evidencia esperada.
Aprobación	¿La versión fue revisada por áreas jurídica, económica, institucional y editorial?	Acta, memorando o registro de revisión.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE.

ANEXO XXIV. RESUMEN EJECUTIVO DE USO DE LA GUÍA

Este resumen permite que empresas, gremios, asociaciones y funcionarios identifiquen con rapidez cómo utilizar la Guía. El documento principal funciona como marco institucional y las matrices como herramientas adaptables. El uso práctico sigue cinco decisiones: determinar el perfil de riesgo del operador, priorizar los procesos críticos, asignar responsables, documentar los controles y revisar periódicamente si el programa funciona en la práctica.

Tabla 76. Ruta de uso de la Guía según el usuario

Usuario	Ruta recomendada de lectura	Resultado esperado
Alta dirección	Naturaleza jurídica, gobierno, riesgos críticos, indicadores e implementación.	Mandato, recursos, límite de riesgo y supervisión.
Compliance y legal	Marco normativo, matriz de riesgos, controles, investigaciones y SCE.	Programa documentado, controles y respuesta a incidentes.
Áreas comerciales	Riesgos críticos, reuniones, información, descuentos, terceros y documentos.	Decisiones independientes y consultas oportunas.
Gremios y asociaciones	Interacciones con competidores, datos sectoriales, actas y protocolos de retiro.	Reuniones legítimas y estadísticas seguras.
Licitaciones y compras	Contratación pública, oferta independiente, consorcios y evidencia.	Expedientes trazables y prevención de manipulación de licitaciones.
Tecnología y datos	Algoritmos, proveedores tecnológicos, registros de actividad del sistema, IA y gobernanza de información.	Modelos auditables y segregación de datos.
Mercadotecnia, publicidad y experiencia del cliente	Capítulo 7, política modelo, listas de verificación, comunicaciones y evidencia.	Campañas verificables, prácticas leales, controles de cancelación y remisión oportuna al nivel competente.

Fuente: elaboración propia de la Dirección Nacional de Promoción de la Competencia - INAC - SCE.

Conclusión institucional

Los programas de compliance en materia de competencia pueden contribuir a mercados más transparentes, eficientes y disputables cuando se apoyan en un compromiso efectivo de la alta dirección, responsabilidades claramente definidas y recursos proporcionales a la naturaleza y exposición al riesgo de cada organización. Su finalidad es integrar la normativa de competencia en la gestión ordinaria y orientar las decisiones comerciales, jurídicas, financieras, tecnológicas y de contratación hacia una actuación independiente y basada en mérito empresarial.

La efectividad de estos programas no depende de la existencia formal de políticas, manuales o capacitaciones, sino de su aplicación real y verificable. Un programa cumple su función cuando las reglas internas son conocidas, las consultas se realizan antes de adoptar decisiones de riesgo, los controles operan de manera consistente y las alertas reciben una respuesta oportuna, objetiva y proporcional. La documentación debe reflejar el funcionamiento efectivo del sistema y no constituir una formalidad desvinculada de las prácticas de la organización.

La gestión basada en riesgos permite concentrar los controles en los procesos con mayor exposición competitiva, como las interacciones con competidores, la participación en gremios, la contratación pública, el intercambio de información sensible, la fijación de precios, los acuerdos de distribución, las concentraciones económicas, el uso de algoritmos y la actuación de terceros. La intensidad de las medidas preventivas debe ajustarse a la probabilidad e impacto de cada riesgo, a la estructura del mercado y a las características particulares del operador económico.

La capacitación segmentada, los canales de consulta y denuncia, las investigaciones internas y la supervisión periódica deben integrarse en la actividad ordinaria de la organización. La capacitación debe proporcionar criterios prácticos para identificar señales de alerta y determinar cuándo corresponde solicitar una revisión especializada. Los canales internos deben ser accesibles, confidenciales y protegidos frente a represalias, mientras que las investigaciones deben desarrollarse con independencia, proporcionalidad, preservación de evidencia y respeto de las garantías aplicables.

La supervisión y la mejora continua permiten verificar si los controles funcionan en la práctica. Los indicadores, auditorías, pruebas de efectividad y análisis de incidentes deben traducirse en acciones correctivas, responsables, plazos y evidencia de cierre. El programa también debe revisarse cuando cambien la normativa, la estructura organizacional, los mercados, los productos, las tecnologías o las relaciones con terceros. Un sistema que no se adapta a estas variaciones pierde progresivamente su capacidad preventiva.

La alta dirección y los órganos de gobierno desempeñan una función determinante. Su compromiso debe reflejarse en decisiones, recursos, incentivos, supervisión y rendición de cuentas. No resulta coherente promover el compliance en documentos institucionales y, al mismo tiempo, tolerar conductas incompatibles con la normativa o premiar exclusivamente los resultados comerciales sin considerar la forma en que fueron obtenidos.

También es necesario conservar evidencia verificable de las evaluaciones realizadas, las aprobaciones, las consultas, las alertas atendidas, las investigaciones, las medidas correctivas y las modificaciones introducidas al programa. Esta trazabilidad facilita la supervisión interna, permite demostrar la aplicación de los controles y contribuye a una respuesta ordenada ante requerimientos o actuaciones de la Superintendencia de Competencia Económica.

Esta Guía ofrece una referencia institucional para organizar esos esfuerzos, diferenciar las obligaciones legales de las buenas prácticas y fortalecer una cultura preventiva compatible con la competencia por mérito. No establece un modelo único ni sustituye el análisis jurídico y económico especializado que requieren las circunstancias de cada organización y de cada mercado.

Su contenido tampoco reemplaza la Constitución, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, su Reglamento General, la Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal ni la demás normativa aplicable. No limita las competencias de la SCE ni supone certificación, aprobación previa o validación automática de los programas adoptados por los operadores económicos.

En definitiva, un programa de compliance adquiere valor cuando transforma los principios generales en decisiones responsables, controles proporcionales y conductas verificables. Su efectividad se manifiesta en la capacidad de prevenir riesgos, detectar posibles incumplimientos, responder de manera ordenada, corregir deficiencias y aprender de la experiencia. Esa responsabilidad corresponde a toda la organización, con especial participación de la alta dirección, las áreas que originan los riesgos y las funciones encargadas de su supervisión.

Bibliografía institucional mínima

- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008, y reformas aplicables.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial Suplemento No. 555, 13 de octubre de 2011, y reformas aplicables.
- Presidencia de la República del Ecuador. Oficio No. T.350-SGJ-23-0016, 21 de enero de 2023. Objeción parcial al proyecto reformativo, apartados relativos a los artículos 9 y 11 de la LORCPM, pp. 19-23.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.
- Ley Orgánica de Regulación Contra la Competencia Desleal, Registro Oficial Tercer Suplemento No. 113, 29 de agosto de 2025.
- OCDE. Programas de Cumplimiento con el Derecho de la Competencia. OECD Competition Policy Papers, No. 257. París: OECD Publishing, 2021.
- OCDE. Promoting Compliance with Competition Law. OECD Competition Committee Roundtable. París: OCDE, 2011.
- OCDE. OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement (2025 Update). París: OECD Publishing, 2025.
- OCDE. Recommendation of the Council on Transparency and Procedural Fairness in Competition Law Enforcement, OECD/LEGAL/0465. París: OCDE, 2021.
- Superintendencia de Competencia Económica. Programa de Delación y beneficios de exención o reducción del importe de la multa.
- Superintendencia de Competencia Económica. Guías institucionales, estudios de mercado, exhortos, informes de opinión y lineamientos de abogacía de la competencia vigentes.



SCE

Superintendencia de
Competencia Económica

