



Manual de Buenas Prácticas para la elaboración de Estudios de Mercado

Versión Preliminar

Preparado por

**Grupo de Trabajo de Promoción de la ICN¹
(Proyecto “Estudios de Mercado”)**

Presentado en la 9ª Conferencia Anual de la ICN,
Estambul, Abril de 2010

¹ La traducción al castellano de la versión original en lengua inglesa es el resultado del trabajo conjunto de la Comisión Federal de Competencia de México y la Fiscalía Nacional Económica de Chile. El objetivo es apoyar la difusión de su contenido en los países hispanoamericanos.

Presentación

La utilización de estudios de mercado como herramienta para las autoridades de la competencia (o de competencia y protección al consumidor) está ya muy difundido. Hace un año, el informe del Proyecto ICN² sobre Estudios de Mercado estableció que, por lo menos, 40 autoridades miembros de la ICN utilizaban los estudios de mercado como práctica habitual, y esta cifra sigue en aumento.



Como mostró este informe, la elaboración de estudios de mercado es una práctica muy variada entre las distintas jurisdicciones. Así, los estudios de mercado se llevan a cabo bajo distintos marcos legales, para diferentes propósitos y a través de distintos procesos; por ejemplo, algunas autoridades tienen facultades legales para solicitar información para elaborar estudios, mientras que otras no los tienen. Sin embargo, un tema común en las prácticas internacionales revisadas es que los estudios de mercado pueden ayudar a generar capacidades al interior de las organizaciones y, si se elaboran correctamente, no sólo permiten mejorar su reputación sino también promover un mejor desempeño en los mercados.

El objetivo de la presente versión preliminar del Manual de Buenas Prácticas para la elaboración de Estudios de Mercado es el de reunir la experiencia y el aprendizaje acumulado en la conducción de estudios de mercado por parte de las agencias. De esta forma, no pretende establecer propósitos específicos para los estudios de mercado ni hacer comentarios sobre el alcance de las facultades legales disponibles. Lo que busca, es la identificación de una serie de buenas prácticas en la realización de estudios de mercado, que son aquellas que los miembros del Grupo de Trabajo de Promoción han considerado como beneficiosas y efectivas. La adscripción a estas prácticas no es obligatoria y, por lo tanto, las autoridades miembros de la ICN deberán seleccionarlas de acuerdo a sus propias necesidades, prioridades y recursos.

Por otro lado, este trabajo no pretende presionar por la concordancia y convergencia en el desarrollo de estudios de mercado, ya que es difícil que esto sea posible o conveniente, dada las facultades legales de las agencias y las discrepancias de enfoques que de momento existen. Sin embargo, tengo la esperanza de que este Manual, aún en su versión preliminar, informe a las autoridades sobre las prácticas que pueden considerar adoptar o adaptar, si así lo desean, para efectos de mejorar la calidad y los resultados obtenidos de su trabajo llevando a cabo estudios de mercado.

Es importante tener en cuenta que este documento sigue siendo un borrador. El Grupo de Trabajo de Promoción pretende obtener retroalimentación del mismo, por lo que seguirá siendo revisado durante los siguientes dos años. Lo pongo a su disposición e invito a los miembros del ICN a que lo examinen y nos compartan sus comentarios y aportes, de modo que la versión final sea lo más completa y efectiva posible y capture lo mejor de las prácticas internacionales en la elaboración y desarrollo de estudios de mercado.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'John Fingleton'.

John Fingleton
Presidente del Comité Directivo del ICN

Marzo, 2010

² La ICN es la red internacional de agencias de competencia. En lo que sigue, el texto se referirá a esta red por su acrónimo en inglés.

Contenidos

1.	Introducción	3
2.	Panorama general del proceso de elaboración de estudios de mercado	9
3.	Gestión de proyectos para la elaboración de estudios de mercado	23
4.	Estableciendo compromisos con las partes interesadas.....	41
5.	Selección de los estudios de mercado	55
6.	Recopilación y análisis de información.....	64
7.	Desarrollo y aseguramiento de resultados	83
8.	Evaluación	96
9.	Resumen de Buenas Prácticas	102

Anexos

Anexo 1 - Lista completa de los miembros del grupo de trabajo.....	111
Anexo 2 – Cinco posibles herramientas para evaluar estudios de mercado	113
Apéndice 1 – Posibles contenidos de un plan de estimación de impacto	122
Apéndice 2 – Posibles contenidos de un plan de monitoreo posterior al estudio	123
Apéndice 3 – Estudio de mercado sobre venta y retro arriendo en Reino Unido, desarrollado por la OFT: Anexo de estimación de impacto	125

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El presente Manual considera las buenas prácticas³ para la conducción de estudios de mercado. Por supuesto, no pretende ser vinculante, sino que se entiende como un recurso que las autoridades de competencia (o de defensa de la competencia y de protección a consumidores) puedan aprovechar. Se espera que la versión preliminar de este Manual sea de utilidad para todas aquellas autoridades que:

- ya conducen estudios de mercado
- han comenzado a conducir estudios de mercado recientemente
- están considerando introducir los estudios de mercado como complemento del actual conjunto de herramientas que usan para promover la competencia y fiscalizar el cumplimiento de la ley.

1.2 Se espera que la versión preliminar de este Manual sea ampliamente utilizada en las distintas variantes de estudios de mercado que se identificaron a nivel internacional (más adelante se presenta un esbozo de dichas variantes). Asimismo, se detectó que las facultades y obligaciones legales de las autoridades con respecto de los estudios de mercado varían. De lo anterior:

- no resulta factible o deseable normar de que manera los miembros de la ICN deben aplicar las buenas prácticas identificadas en la versión preliminar de este Manual.
- se notifica que los miembros de la ICN seleccionarán un conjunto de buenas prácticas entre todo el rango que aquí se incluye, de acuerdo con sus propias y particulares necesidades, sus prioridades y recursos, y sujeto a sus diferentes facultades y obligaciones legales.

1.3 Como se reflejó en el Informe del Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado de (2009)⁴, los estudios de mercado son una herramienta flexible que, cuando se emplean de **manera** efectiva, cubren una amplia gama de necesidades. La definición operativa del término ‘*estudio de mercado*’ en dicho informe fue la siguiente:

“Para efectos del presente proyecto, los estudios de mercado se distinguen de las acciones de fiscalización del cumplimiento de la ley ejercidas sobre empresas.

Los estudios de mercado son proyectos de investigación conducidos a objeto de lograr un entendimiento profundo sobre cómo funcionan los sectores o los mercados y las prácticas que se dan en ellos.

³ Se entiende por “buenas prácticas” a aquellas que funcionan de manera adecuada en las jurisdicciones donde se aplican; pero que pueden o no funcionar bien en otra jurisdicción dado su contexto legal y, por tanto, su adopción no puede ser recomendada para todos los miembros de la ICN.

⁴ Párrafos 1.4 a 1.7 del informe del *Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado*. Este informe fue presentado en la 8ª Conferencia Anual de la ICN, llevada a cabo en Zúrich en junio del 2009, y se encuentra disponible para descarga en:

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc363.pdf>

Principalmente, se llevan a cabo cuando existen inquietudes sobre el funcionamiento de los mercados, en uno o más de los siguientes ámbitos: (i) conducta de las empresas; (ii) estructura del mercado; (iii) fallas de información; (iv) conductas del consumidor; (v) intervención del sector público en los mercados (ya sea a través de políticas o regulación, o por su participación directa por el lado de la oferta o la demanda del mercado) y (vi) otros factores que pudieran surgir y que perjudican al consumidor.

El resultado en un estudio de mercado es un informe que contiene las conclusiones de una investigación y sus hallazgos. Por un lado, puede concluir que el mercado opera de manera satisfactoria, o exponer los problemas detectados. Siempre que se encuentren problemas, el estudio de mercado considerará: (i) las recomendaciones de acción para otras entidades, tales como el poder legislativo, departamentos o agencias gubernamentales, agencias reguladoras, el sector empresarial u organizaciones de consumidores; y/o (ii) los compromisos que la autoridad de competencia (o de competencia y protección al consumidor) asume en cuanto a acciones de promoción y/o de fiscalización del cumplimiento de la ley.”

- 1.4 De acuerdo con esta definición operativa, en esta versión preliminar del Manual, el término ‘mercado’, cuando se emplea en el contexto de estudios de mercado, no necesariamente se refiere al mercado relevante como usualmente se define en las acciones de cumplimiento de la ley; sino que se concibe como un concepto más amplio, capturando sectores y mercados, y/o prácticas sectoriales, es decir la concepción económica del mercado.
- 1.5 En 2009, para la fecha de publicación del informe del Proyectos ICN sobre Estudios de Mercado, al menos 40 miembros de la ICN utilizaban estudios de mercado como parte de sus herramientas de trabajo.⁵
- 1.6 Por su parte, las autoridades socias de la ICN conducen estudios de mercado para varios propósitos. En algunas jurisdicciones este propósito se establece por ley; en muchas otras, no. Dos de los posibles propósitos para estos estudios que identificaron las autoridades como claves en el informe de 2009, fueron:
 - introducción para una acción de cumplimiento de la ley, cuando hay sospechas de conductas anticompetitivas en un sector, pero las autoridades no conocen la naturaleza y origen exacto del problema de competencia
 - introducción para una acción de promoción de la competencia, donde no se sospecha que exista una violación a las leyes de competencia; pero se percibe que el mercado no está funcionando bien para los consumidores

⁵ La lista de jurisdicciones que aplicaron estudios de mercado en esa época aparece en la Tabla 2.1 (págs. 18 a 20) del informe del *Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado* de 2009 (véase la nota de pie de página 4).

1.7 Otros propósitos posibles pueden incluir los siguientes:

- para indagar una información precisa que mejore la comprensión de las autoridades acerca de un mercado o sector específico o para generar conocimiento técnico con respecto a los mercados (lo anterior puede resultar particularmente útil para aquellos mercados muy dinámicos o para considerar sus desarrollos más recientes)
- para atender el interés o preocupación pública sobre mercados que no funcionan competitivamente, donde el resultado del estudio puede confirmar dichas inquietudes, o declararlas como infundadas
- para ofrecer indicaciones de, cómo las autoridades podrían analizar o aplicar los principios de competencia a los problemas propios de un sector
- para racionalizar las propuestas de los legisladores u organismos reguladores en futuras leyes o reglamentos, con la intención de brindar la protección necesaria para se minimicen los efectos adversos sobre la competencia.

En aquellos lugares en que las autoridades atienden tanto temas de competencia como de protección de derechos del consumidor, los estudios de mercado pueden ser una buena forma de desarrollar la relación que existe entre ambas políticas.

1.8 Dado que ningún propósito o propósitos para estos estudios aparece como, legal o ideológicamente, mejor que otro, este Manual no pretende identificar buenas prácticas en relación con los fines específicos para los que debieran conducirse los estudios de mercado.

1.9 Tampoco es su intención hacer comentarios sobre el alcance de las facultades legales que las autoridades miembros de la ICN tienen para conducir estudios de mercado (aunque sí establece, cuando resulta pertinente y útil las facultades que pueden estar a disposición de las autoridades).

1.10 En lugar de ello, este Manual se enfocará en las formas en las que las autoridades miembros de la ICN pueden ejercer las facultades legales con las que cuentan y, más ampliamente, las medidas prácticas que puedan adoptar para mejorar la eficiencia y efectividad de los estudios de mercado, sin importar el fin para los que se empleen.

1.11 El cuerpo principal de este texto está dividido en siete capítulos. Los capítulos 3 y 4 (respectivamente) consideran aspectos relacionados con la gestión de proyectos para la elaboración de un estudio de mercado y el establecimiento de compromisos con las partes interesadas, que se aplican a través del proceso de conducción de un estudio de mercado, como se ilustra a continuación. Los capítulos 5 al 8 se organizan siguiendo las etapas clave aplicables para la conducción de un estudio de mercado (en concreto, la selección, recopilación de información, resultados y evaluación).

Selección	Recopilación de información	Resultados	Evaluación
Gestión de proyectos			
Compromiso de las partes interesadas			

1.12 Con más detalle:

- El capítulo 2 presenta una visión general del proceso de elaboración de estudios de mercado.
- El capítulo 3 revisa buenas prácticas de gestión de proyectos para la elaboración de un estudio de mercado.
- El capítulo 4 considera buenas prácticas con relación al establecimiento de compromisos con las partes interesadas.
- El capítulo 5 establece buenas prácticas para la selección de estudios de mercado.
- El capítulo 6 examina buenas prácticas para la recolección y análisis de la información.
- El capítulo 7 considera las buenas prácticas para el desarrollo y la garantía de los resultados asociados a los estudios de mercado.
- El capítulo 8 establece buenas prácticas en la evaluación de impacto de los estudios de mercado.

Para una referencia más sencilla, el capítulo 9 presenta una síntesis de los puntos clave de las buenas prácticas de los capítulos 2 al 8.

1.13 Este Manual, en su versión borrador, es un trabajo elaborado por el Grupo de Trabajo de Promoción de la ICN (para el proyecto “Estudios de Mercado”) durante 2009 y 2010. Se basa en parte en el Informe del Proyecto de Estudios de Mercados de 2009, del mismo grupo, y con informaciones recogidas especialmente para efectos de este informe.

1.14. Los capítulos de este Manual fueron esbozados y revisados entre 2009 y 2010 por las siguientes autoridades miembros de la ICN que participan del Grupo de Trabajo de Promoción:

- Capítulo 1 – Introducción: Oficina de Comercio Justo de Reino Unido (OFT).
- Capítulo 2 – Perspectiva general sobre el proceso de estudios de mercado: Autoridad de Competencia Alemana (Bundeskartellamt) y Autoridad de Competencia de Irlanda.
- Capítulo 3 – Gestión de proyectos: Bundeskartellamt, Autoridad de Competencia de Irlanda y la OFT.

- Capítulo 4 – Compromiso de las partes: Oficina de Competencia de Canadá y el Servicio Federal Antimonopolio de Rusia.
 - Capítulo 5 – Selección de estudios de mercado: Autoridad de Competencia Francesa y la Comisión Federal de Comercio de EEUU.
 - Capítulo 6 – Recolección y análisis de la información: Oficina de Comercio Justo de Jamaica, la Autoridad de Competencia Portuguesa y la Comisión Federal de Comercio de EEUU.
 - Capítulo 7 – Desarrollo y garantía de resultados: Comisión Federal de Competencia Mexicana y la Autoridad de Competencia Danesa.
 - Capítulo 8 – Evaluación: por parte de la OFT de Reino Unido, la Oficina de Comercio Justo de Japón y la Comisión de Competencia de Reino Unido.
 - Capítulo 9 – Resumen: por parte de la OFT de Reino Unido.
- 1.15 Por otro lado, los siguientes representantes de ANG⁶ revisaron esta versión borrador del Manual en su totalidad:
- John Holmes, de Which?
 - David Aitman, de Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
 - John Hilke, consultor económico; anteriormente consultor para la Oficina de Economía de la Comisión Federal de Comercio de EE.UU.
- 1.16 Luego del proceso de elaboración y revisión del texto borrador antes descrito, le correspondió al Grupo de Trabajo de Promoción de la ICN (para el proyecto de Estudios de Mercado) revisarlo y comentarlo en su totalidad. La lista completa de agencias que participaron se encuentra adjunta en el Anexo 1 de este Manual.
- 1.17 La versión borrador de Manual se presentó en la 9ª Conferencia Anual de la ICN en Estambul en abril de 2010 y se publicó en el sitio de la ICN. Se pretende que esta versión borrador sea puesta a prueba por los miembros de la ICN en 2010 y 2011, con el fin de hacer las revisiones necesarias durante el 2011 y 2012. Los miembros de la ICN están invitados a evaluar este Manual durante 2010 y 2011 en función de los estudios de mercado que lleven a cabo o cuando se vaya a establecer un régimen de estudios de mercado.. También se invita a los miembros a que expongan a la ICN cualquier comentario con respecto al contenido del borrador, así como sus experiencias al utilizarlo durante el período de 2010 a 2011. En el sitio web de la ICN se encontrará disponible una página para que incluyan dichas opiniones y realicen la correspondiente retroalimentación.

⁶ Agencias no gubernamentales [NGA (Non Governmental Agencies)]

- 1.18 De manera simultánea con este Manual, entre 2009 y 2010, el Grupo de Trabajo de Promoción (para el Proyecto de Estudios de Mercado) estableció un repositorio o banco de información virtual sobre estudios de mercado. Este considera una breve descripción de la materia sujeto de estudio, y de los resultados de estudios de mercado desarrollados por todos los miembros de la ICN, en un término de cinco años previos a la fecha de publicación de este Manual. También contiene enlaces, siempre que estén disponibles, de las versiones completas de informes publicados en los sitios web de los participantes. El propósito es que esta información se actualice anualmente.
- 1.19 Se espera que el banco de información permita a los miembros de la ICN y a otros, identificar los estudios de mercado que existen en determinados sectores, y que esto los ayude a:
- identificar problemas de estudios
 - realizar un intercambio fructífero de ideas sobre problemas de los mercados
 - identificar enfoques para problemas particulares en el mercado
 - identificar a miembros de la ICN que puedan prestar ayuda o asesoría sobre su experiencia en la conducción de estudios de mercado en sectores específicos
 - El banco de información se puede consultar en la página web de la ICN.
- 1.20 El Grupo de Trabajo de Promoción (para el Proyecto de Estudios de Mercado) desea agradecer a todos los participantes que estuvieron involucrados en la elaboración y revisión de esta versión del Manual y del banco de información virtual sobre estudios de mercado, por su arduo trabajo y la dedicación demostrada para llevar estos proyectos a buen término.

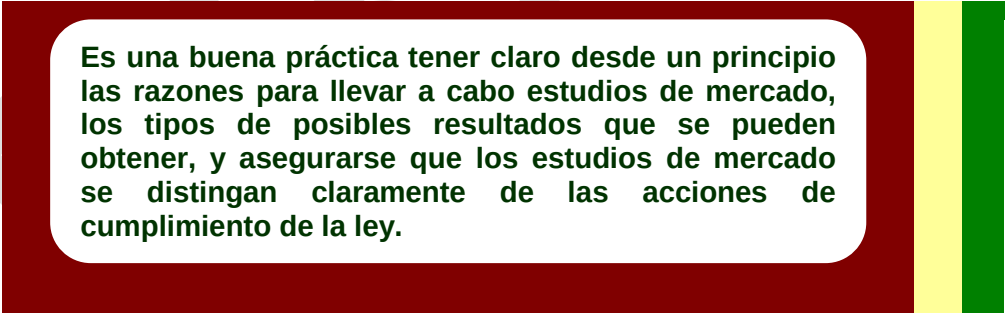
2. PERSPECTIVA GENERAL SOBRE EL PROCESO DE ESTUDIOS DE MERCADO

Introducción

2.1 Este capítulo establece el contexto y la perspectiva general de los capítulos posteriores. Asimismo, presenta buenas prácticas en las siguientes áreas:

- Establece la distinción entre los estudios de mercado y las acciones de cumplimiento de la ley
- Establece los procesos de estudios de mercado
- Establece dos áreas aplicables a todo el proceso de conducción de un estudio de mercado:
 - gestión eficiente del proyecto, y
 - compromiso real con las partes interesadas⁷
- Dotación de recursos para estudios de mercado
- Duración de estudios de mercado
- Número de estudios de mercado que la autoridad conducirá
- Decide si conduce o no un estudio de mercado en conjunto con alguna otra organización
- Adopta consideraciones especiales cuando se conducen estudios de mercado solicitados por el gobierno o por el poder legislativo

Los estudios de mercado se distinguen de las acciones de cumplimiento de la ley



Es una buena práctica tener claro desde un principio las razones para llevar a cabo estudios de mercado, los tipos de posibles resultados que se pueden obtener, y asegurarse que los estudios de mercado se distingan claramente de las acciones de cumplimiento de la ley.

2.2 No siempre resulta evidente para las partes interesadas, en especial, para los actores de la industria, por qué las autoridades estudian los mercados y los tipos de posibles resultados que arrojen d dichos estudios.

2.3 Éste pudiera ser especialmente el caso en aquellas jurisdicciones donde los estudios de mercado son (o pueden ser) llevados a cabo, para efecto de establecer si

⁷ El término “partes interesadas” se define en el párrafo 4.4. el párrafo 4.15 presenta una lista no exhaustiva que incluye posibles interesados para los estudios de mercado.

resultaría adecuado o no conducir una posterior investigación (u otra acción de cumplimiento de la ley) en el mercado relevante.

- 2.4 Una comunicación clara y anticipada de las razones que tiene la autoridad para estudiar el mercado y los posibles tipos de resultados que se puedan obtener de él, ayudaría a distinguir a los estudios de mercado de las medidas coercitivas de cumplimiento de la ley, así como a cambiar cualquier percepción por parte de las empresas que indican que los estudios de mercado *necesariamente* derivarán en una acción de cumplimiento. Las autoridades querrán asegurar que tienen claridad de que la información enviada, a través de los estudios de mercado, puede o no emplearse para alguna investigación. Este punto se explica con mayor detalle en el Capítulo 6.
- 2.5 Los estudios de mercado puede tener beneficios para la industria, en la medida en que los agentes de la industria tengan oportunidad de:
- informar a la autoridad sobre el funcionamiento del mercado
 - hacer sus propias sugerencias sobre cómo mejorar el mercado
 - identificar productos que podrían mejorar el funcionamiento del mercado (cuando sea necesario), incluyendo potencialmente la desregulación.
- El mejor funcionamiento de los mercados trae beneficios para los consumidores y para las empresas.
- 2.6 Para fomentar la cooperación de las partes interesadas y transparencia en la ayuda, cualquiera sea las razones para estudiar un mercado y posibles sus resultados, es una buena práctica explicar, por qué las autoridades realizan estudios de mercado y qué tipos de posibles resultados se pueden obtener de estos..
- Para lograr una mayor claridad sobre estos puntos, las autoridades pueden tener en cuenta:
- el desarrollo de la política interna sobre la finalidad de los estudios de mercado y los tipos de resultados posibles
 - describir su política interna en discursos, declaraciones y / o publicar guías sobre estas políticas
 - explicar en el momento en que un estudio sea publicado, cuál es su propósito , cuando sea apropiado hacerlo, y los posibles resultados de éste.
- 2.7 En algunas circunstancias, sin una comunicación adecuada, la distinción entre un estudio de mercado de un sector de la economía y una investigación de supuestas actividades anticompetitivas que involucran a muchos actores (como un cártel) podría no ser clara.
- 2.8. La diferenciación entre un estudio de mercado y las acciones de cumplimiento de la ley puede lograrse de varias maneras; por ejemplo:

- Que las autoridades establezcan principios generales que utilizarán para decidir abordar un problema por la vía de un estudio de mercado o iniciando una acción de cumplimiento de la ley
- Que las autoridades sean claras respecto de cuando un estudio de mercado ha concluido y, cuando corresponda, el momento en que posteriormente se inician las acciones de cumplimiento de la ley
- En los casos en que las autoridades tengan la facultad de utilizar información obtenida durante el desarrollo del estudio de mercado en acciones posteriores de cumplimiento de la ley, ellas podrían tomar la política de usar esa información en lugar de nuevas solicitudes de información para levantar evidencia en cualquier acción posterior de cumplimiento de la ley⁸ (puede ser útil considerar los beneficios y cargas relativas para las partes interesadas al momento de decidir sobre la política⁹).
- Que en caso de que potenciales ilícitos anticompetitivos sean detectados por los equipos de estudios de mercado, ellos puedan derivarlos a consideración de los equipos de investigación.

Los procesos de un estudio de mercado

Es una buena práctica desarrollar e instaurar un proceso para efectuar estudios de mercado. Lo anterior puede considerar uno o más de los siguientes seis pasos:

- 1. Identificar y seleccionar un mercado a estudiar.**
- 2. Definir el alcance y planificar el proyecto**
- 3. Recolección y análisis de la información.**
- 4. Desarrollo y garantía de resultados.**
- 5. Publicación del informe, establecimiento de sugerencias y seguimiento.**
- 6. Evaluación de los resultados exitosos de los estudios.**

2.9 Los estudios de mercado pueden llegar a significar grandes inversiones de tiempo y recursos; mismos que, en general, implican dedicar de dos a tres empleados de tiempo completo y, en circunstancias excepcionales, hasta 25 expertos y algunos empleados más¹⁰. Asimismo, la mayoría de los estudios de mercado requieren de un

⁸ OCDE, Dirección de Asuntos Financieros y Comerciales, Comité de Competencia, 21 de noviembre del 2008 (DAF/COMP (2008) 34) *Policy Roundtables: Market Studies*, Pág. 214. El enlace del presente reporte se encuentra disponible en http://www.oecd.org/document/38/0,3343,en_2649_34685_2474918_1_1_1_1,00.html

⁹ Los interesados empresariales pudieran inclinarse por esto si la información que se presenta durante el estudio de mercado no se considerará como evidencia para los efectos de alguna acción legal posterior. Por otro lado, siempre que se reciben sucesivas solicitudes de información se puede llegar a incrementar la carga de trabajo.

¹⁰ *Reporte sobre proyectos de estudios de mercado del ICN del 2009* (pie de página 2), pág. 67.

período de compromiso de, por lo menos, seis meses a un año; donde algunos estudios pueden tener una duración de hasta dos años¹¹.

- 2.10 Cuando se cuenta con procesos estandarizados para efectos de realizar e instaurar estudios de mercado, se puede garantizar que se conducirán de una manera efectiva y que los recursos públicos que se utilicen se aplicarán de la manera más eficiente. Por su parte, la conducción eficiente de estudios conlleva reducir al mínimo las cargas de los participantes afectados.
- 2.11 Explicar el proceso general sobre cómo las autoridades conducen estudios de mercado puede ayudar a que las partes interesadas lo comprendan. Esto, a su vez, puede fomentar la reputación de la autoridad, al aumentar sus niveles de transparencia y responsabilidad, demostrando un enfoque de tipo profesional. Por otro lado, también puede elevar el compromiso de las partes interesadas respecto de los estudios de mercado; ya sea por medio de la presentación de información sobre los posibles problemas para el estudio, o contestando las solicitudes de información, o contribuyendo a asegurar resultados positivos para ellos.
- 2.12 Aunque las autoridades cuentan con recursos variados para dedicarlos a estudios de mercado y no todos los estudios de mercado sean iguales; además de la gestión de proyectos y el establecimiento de compromisos con las partes interesadas (cuya cooperación sea necesaria a lo largo del estudio), con frecuencia, los estudios de mercado a menudo involucran algunos o todos los pasos siguientes:
- Paso 1** Identificación y selección del mercado a estudiar.
- Paso 2** Definición del alcance y planificación del proyecto.
- Paso 3** Recolección y análisis de la información.
- Paso 4** Desarrollo y garantía de resultados.
- Paso 5** Publicación del informe, establecimiento de sugerencias y seguimiento.
- Paso 6** Evaluación del éxito de los estudios
- 2.13 Este marco de referencia puede facilitar la efectividad en la entrega de un estudio de mercado, lo cual puede ser un desafío mayor en este ámbito que en las acciones de cumplimiento o defensa de la ley, porque típicamente tienen menos procesos legislativos y plazos que los impuestos por factores legislativos, judiciales u otros de tipo externo¹².

¹¹ *Reporte sobre proyectos de estudios de mercado del ICN del 2009* (pie de página 2), pág. 62.

¹² Por supuesto, este no es el caso cuando el poder ejecutivo o legislativo encargan la conducción de un estudio de mercado y establecen la fecha límite de término.

Paso 1. Identificación y selección del mercado a estudiar

- 2.14 Teniendo como base la información de fuentes pertinentes, la autoridad puede identificar aquellos problemas que podrían considerarse y atenderse a través de un estudio de mercado; asimismo, se puede escoger, de los problemas identificados, aquéllos que merecen un mayor análisis. Véase el Capítulo 5 para más detalles sobre el proceso de selección.

Paso 2. Definición del alcance y planificación del proyecto

- 2.15 Una vez que el estudio ha sido seleccionado, se considera una buena práctica conformar un equipo y determinar el alcance del estudio, así como establecer la planificación del proyecto donde se establezcan los marcos de tiempo esperados, las actividades, recursos, secuencias de trabajo y la organización general del estudio de mercado. Tanto el alcance como la planificación se explican con mayor detalle en el Capítulo 3, el cual trata sobre la gestión del proyecto.

Paso 3. Recolección y análisis de información

- 2.16 El equipo de trabajo designado para ejecutar el estudio, deberá comenzar por reunir y analizar la información a partir de fuentes adecuadas. El Capítulo 6 describe esto con más detalle.

Paso 4. Desarrollo y garantía de resultados

- 2.17 Dado que se pretende que los estudios generen resultados, una vez que se haya recolectado y analizado la información, el equipo deberá determinar cuidadosamente de qué manera se obtendrán dichos resultados y cómo se desarrollará el estudio y, conforme convenga, probarlos con las partes interesadas. El tema de los resultados de los estudios de mercado se trata con más detalle en el Capítulo 7.

Paso 5. Publicación del informe, establecimiento de sugerencias y seguimiento.

- 2.18 El equipo que llevó el estudio de mercado deberá redactar un informe que considere las conclusiones del estudio. En general, el grupo de expertos y, cuando exista, el órgano regulador dentro de la autoridad, será quienes examinen el informe que, en consecuencia, se publicará. La publicación y emisión de informes sobre las conclusiones y seguimiento de un estudio de mercado se describen con más detalle en el Capítulo 3, que trata sobre la administración del proyecto

Paso 6. Evaluación del éxito de los estudios.

- 2.19 Una vez publicado el estudio, puede ser útil que el equipo revise su trabajo y determine las lecciones que es necesario aprender para futuros estudios; por ejemplo, cómo mejorar los niveles de eficiencia o incrementar el impacto en estudios próximos. Asimismo, el Capítulo 8 trata en detalle el tema de la evaluación.

Gestión de proyectos

Es una buena práctica dirigir cuidadosamente el proceso y los resultados que se desprendan de los estudios de mercado

- 2.20 Es importante que los estudios sean administrados cuidadosamente para que puedan ser finalizados en un período de tiempo razonable y puedan tener un impacto positivo relevante en el sector. Por su parte, los estudios que implican un tiempo más extenso para completarse, aún cuando al final se termine, tienden a generar un menor impacto; por ejemplo, dado que es difícil mantener en el tiempo el compromiso de las partes interesadas, o porque las condiciones económicas descritas en el estudio pierden vigencia¹³.
- 2.21 Por otro lado, estudios que son mal gestionados y que fallan al presentar resultados claros (siempre que éste sea su intención inicial) pueden tener un menor impacto. Una buena gestión de proyectos en los estudios ayudará a construir buena reputación para la autoridad. En el Capítulo 3 se analiza, con mayor detalle, los elementos de una gestión eficiente de proyectos que las autoridades pueden tomar en consideración a lo largo del proceso del estudio de mercado.

Compromiso con las partes interesadas

Es una buena práctica solicitar a las partes interesadas que se comprometan durante el desarrollo del estudio de mercado. Tanto los aportes como las reacciones de los interesados en un estudio pueden ser factores clave, determinantes para el éxito de cualquier estudio de mercado.

- 2.22 Durante el curso de un estudio es necesario destinar atención al compromiso efectivo de las partes interesadas. Los aportes y reacciones de las partes interesadas pueden repercutir, en gran medida, en el éxito del estudio. Esto es especialmente cierto para las jurisdicciones donde las autoridades dependen de las acciones de terceros para obtener resultados de sus estudios. El Capítulo 4

¹³ Se deben establecer diferentes consideraciones cuando los estudios son solicitados o requeridos por parte del Ejecutivo o los legisladores, para evaluar los impactos de shocks en los mercados o la volatilidad de precios. En dichos casos, puede hacer sentido que el estudio sea conducido en un período de tiempo que permita que se alcance un funcionamiento competitivo del mercado.

describe, con detalle, el compromiso efectivo de los interesados en la conducción de estudios de mercado.

Recursos destinados a los estudios de mercado

Una buena práctica consiste en asegurarse que, en lo posible, los equipos en los estudios de mercado combinen elementos como habilidades y experiencias profesionales relevantes con un importante conocimiento del mercado.

- 2.23 En la medida de lo posible, los equipos en los estudios de mercado están formados a través de expertos de la autoridad, que poseen las destrezas necesarias y otros miembros del personal con conocimientos sobre el mercado a estudiar. Por lo general, los equipos incluyen a economistas y/o abogados. También pueden requerirse estadísticos y analistas financieros. Es muy común que las autoridades recurran a sus conocimientos tanto sobre la industria objeto de estudio, como a la experiencia de conducir estudios de mercado.
- 2.24 Algunas autoridades encuentran útil elegir un “equipo central” en el que los estudios de mercado sean gestionados y organizados al interior de la autoridad. Lo anterior se puede alcanzar ya sea conformando un equipo dedicado únicamente a conducir estudios de mercado, o entregando un rol de supervisión o de dirección de éstos a una unidad específica, o asignando los estudios de mercados a oficinas con experiencia en acciones de cumplimiento de ley en el sector. Determinar si un equipo exclusivo o una unidad pueda o debería constituirse, puede depender de cuántos estudios de mercado se realizarán por año, la complejidad de estos estudios y los recursos que requieran para llevarlos a cabo, asimismo, de si la autoridad en cuestión cuenta con el personal necesario para designar un equipo de dedicación exclusiva.
- 2.25 Un equipo u oficina dedicada exclusivamente aporta los recursos fijos para mantener y administrar un flujo continuo de trabajo relacionado con estudios de mercado. El equipo puede, a su vez, colaborar con la autoridad para:
- Desarrollar una mayor especialización en estudios de mercado
 - Ser más eficiente en la selección de los mercados a estudiar y en la elaboración de informes
 - Generar un enfoque cohesionado para la política de los estudios de mercado.

- 2.26 Por otro lado, el contar con un equipo o unidad dedicada a estudios de mercado puede conllevar a cierta fragmentación al interior de la autoridad, donde el personal enfocado en las actuaciones de cumplimiento de la ley y aquéllos encargados de los estudios de mercado no interactúan de manera efectiva. Lo anterior podría restringir los esfuerzos de la autoridad para generar un enfoque general de política consistente, que combine tanto los estudios de mercado, como las acciones de cumplimiento.
- 2.27 Aún cuando la autoridad decida no crear una unidad especializada para desarrollar estudios de mercado, o carezca de los recursos necesarios para ello, puede ser de utilidad identificar a un grupo del personal con experiencia en la conducción de estudios de mercado, capaces de asesorar y dirigir a elementos del personal novatos en los procesos de estudios de mercado, siempre que se lleve a cabo dentro de los límites especificados de los recursos.
- 2.28 De igual forma, de manera ocasional, puede ser útil convocar a terceros a colaborar con los estudios de mercado. De hecho, cerca de la mitad de las autoridades que contestaron la encuesta del proyecto ICN de Estudios de Mercado en 2009 señalaron que sí llaman a terceros (ya sea de manera ocasional, de vez en cuando o siempre)¹⁴. Las alternativas incluyen contratar el proyecto completo del estudio de mercado, o asignar tareas específicas entre consultores externos; por ejemplo, investigaciones sobre consumidores, o la elaboración de casos de estudio que ilustren la mecánica sobre el funcionamiento del mercado. Algunas autoridades han encontrado útil contratar el estudio en su totalidad, cuando la materia objeto del estudio es políticamente controversial y sea beneficioso para el estudio el ser desarrollado por un organismo que pueda adoptar una postura independiente.
- 2.29 Cuando las autoridades decidan contratar sólo parte de sus estudios de mercado, puede ser útil considerar si los beneficios superan los costos; incluyendo los costos internos de administrar los contratos y la entrega de resultados por parte de los asesores. En tales casos, puede ser útil delimitar la participación de terceros dentro de los siguientes tipos de situaciones:
- Cuando estos terceros tengan el conocimiento específico que a la autoridad le falta, por ejemplo, conduciendo investigaciones de mercado sobre consumidores
 - Cuando que la labor que se contratará sea de naturaleza técnica o teórica
 - Cuando la labor que se contratará se encuentra claramente definida en cuanto a su alcance y resultados requeridos; por ejemplo, durante la conducción de un número limitado de casos de estudio
 - Cuando la autoridad simplemente carezca del personal para llevar el trabajo por sí misma y solicite ayuda para completar el estudio.

¹⁴ Véase el párrafo 7.23 del *Informe sobre el Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado de 2009* (nota de pie de pág. 3).

Duración de un estudio de mercado

Es una buena práctica permitir cierta flexibilidad al momento de determinar el plazo límite para completar estudios de mercado. Sin embargo, también es una buena práctica desarrollar, y revisar si fuera necesario, un horizonte temporal para conducir cada estudio de mercado desde el principio. El tener la capacidad de completar los estudios de manera eficiente, dentro de un período relativamente corto, tiende a fomentar los beneficios de dicha conducción, así como la reputación de las autoridades.

- 2.30 Resulta bastante complicado establecer un tiempo de duración estándar para estudios de mercado, y esto no es recomendable, puesto que los estudios son muy variables, en gran medida, debido a las variaciones de la industria y/o los problemas que se analizan.
- 2.31 Aún más, es muy importante mantener la flexibilidad con cada estudio individual. Una vez que se comienza el proceso de recolección y análisis de la información, las autoridades pueden descubrir que dicho estudio requerirá de mayor o menor tiempo del estimado en un inicio. Una abrumadora mayoría de las autoridades son capaces de establecer sus propios tiempos para la conducción de un estudio para, posteriormente, alterar dichos tiempos definidos cuando éste ya se inició¹⁵. Si las circunstancias lo ameritan, las autoridades no deberían ser reacias a extender o recortar el alcance y los plazos para completar el estudio de mercado.
- 2.32 Sin embargo, las autoridades pueden desear tener un marco de referencia indicativo del tiempo necesario para la culminación del estudio, y un esquema inicial con el alcance del estudio, en el momento en que este se lanza públicamente. Hacer esto puede contribuir a incrementar la transparencia y a manejar las expectativas de los interesados. No obstante, es importante conservar cierta flexibilidad a efectos de revisar los plazos y alcances, si se llegara a requerir. Dada la importancia de permitir flexibilidad en los tiempos, algunas autoridades podrían escoger, en principio, no comunicar públicamente un plazo o fecha límite.
- 2.33 Asimismo, es sensato garantizar que existe un proceso para detener o reducir los estudios cuando, después del levantamiento y análisis inicial de información, se hace evidente que los problemas que se vislumbraron en un principio no existen,

¹⁵ Véase el párrafo 7.21 del *Informe sobre el Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado de 2009* (nota de pie de pág. 3).

(en cuyo caso puede resultar por sí mismo beneficioso publicar un breve informe dando “el visto bueno” al mercado) o cuando los problemas identificados no parecen ser posible de resolver ni por la autoridad ni por las partes interesadas pertinentes.

- 2.34 Si una autoridad cuenta con un proceso de selección de estudios de mercado bien desarrollado, la necesidad de detener o acotar el alcance de dicho estudio se da con muy poca frecuencia, puesto que la autoridad enfocará todos sus esfuerzos en seleccionar mercados a estudiar en que estos aspectos estén relativamente claros y sean relativamente solucionables. Remítase al Capítulo 5 para conocer más información sobre la selección de estudios de mercado.
- 2.35 Tener la capacidad de conducir estudios de manera eficiente y con mínimos retrasos tiende a impulsar los beneficios generales de la labor de un estudio de mercado de una autoridad: se logra más con menos. Por otro lado, demostrar efectividad en la labor de los estudios de mercado fomentará, a su vez, la apreciación de las partes interesadas en los beneficios que representan los estudios de mercado y la reputación de la autoridad. La gestión de proyectos efectiva, que se contempla en el Capítulo 3, tiene un papel relevante en lo que respecta a garantizar resultados eficientes de los estudios de mercado.

Número total de estudios de mercado

Es una buena práctica que la autoridad determine cuántos estudios conduce en un año, en relación a sus recursos disponibles, la complejidad de los estudios que elige y cualquier compromiso o prioridades adicionales.

- 2.36 Puede resultar una carga y una inflexibilidad excesiva para las autoridades establecer el número total de estudios de mercados a ser conducidos en un año dado. Cuántos estudios pueda realizar una autoridad tiende a estar influenciado por el total de cuestiones que ha identificado que ameritan un estudio, su disponibilidad de recursos, la complejidad de los mercados y/o temas que ha seleccionado para estudiar, y sus demás compromisos y prioridades para el año. Por lo general, las autoridades pretenderán ser selectivas, aceptando únicamente los estudios que puedan manejar y enfocándose en aquellos mercados donde esperan alcanzar la mayor efectividad. El adoptar este enfoque puede ayudar a fomentar una participación más activa y el respaldo de los estudios de mercado de parte de los interesados.

Estudios conjuntos

Bajo circunstancias adecuadas, es una buena práctica considerar cuidadosamente los pros y contras que surgen al conducir estudios en conjunto con otra organización. Siempre que se efectúa un estudio conjunto, una buena práctica exige racionalizar los parámetros de estudio así como las funciones y responsabilidades de los participantes

- 2.37 En la Mesa Redonda sobre Estudios de Mercado llevada a cabo por el Comité de Competencia de la OCDE en 2008, algunas jurisdicciones señalaron¹⁶ que, de manera rutinaria, consideran conducir estudios de mercado conjuntos con autoridades vecinas. Asimismo, es posible que las autoridades piensen conducir estudios de mercado en conjunto con autoridades reguladoras de la misma jurisdicción. Los estudios conjuntos pueden:
- Proporcionar recursos adicionales
 - Ayudar a garantizar que la experiencia más amplia se aplique sobre los problemas
 - Ayudar a minimizar las cargas sobre las partes involucradas, cuando éstas ya planean conducir un trabajo paralelo sobre los mismos aspectos o sobre temas relacionados
 - Proporcionar oportunidades para desarrollar la convergencia sobre aspectos políticos y enfoques analíticos, como si entre organizaciones las condujeran en conjunto.
- 2.38 Realizar estudios de mercado conjuntamente con otra autoridad(es) o con algún organismo regulador, requiere de un importante nivel adicional de gestión del proyecto. Antes de comenzar un estudio conjunto con otra organización, es importante evaluar si el propósito e interés de dicha organización y los de la autoridad se encuentran suficientemente alineados. También es necesaria la comprensión de los procesos de toma de decisiones de cada organización, a objeto de establecer anticipadamente un horizonte temporal para terminar las etapas clave del proyecto y publicar el informe final.
- 2.39 Es posible que surjan problemas con respecto a la responsabilidad legal, la propiedad de la información, el análisis, los resultados, las recomendaciones y los informes. También puede ser un problema la capacidad legal de las organizaciones para compartir información. Por otro lado, la percepción de los interesados es un aspecto clave ¿Están las partes interesadas claras respecto de cuáles son sus

¹⁶ Por ejemplo, Noruega, con relación a las autoridades de competencia nórdicas, la *Mesa Redonda sobre Estudios de Mercado, OCDE 2008*, pág. 90 (nota de pie de pág. 7).

correspondientes funciones y responsabilidades? ¿Trabajar en conjunto con otra organización perjudicará la independencia de la autoridad o la percepción de su independencia?

- 2.40 Cuando una autoridad decide trabajar en conjunto con otra organización, puede ser de gran ayuda en la etapa de determinación del alcance y planificación identificar cómo se podrían dividir el trabajo entre las dos organizaciones, cómo se alcanzarán los acuerdos y cómo se resolverán los desacuerdos.

Consideraciones especiales que se deben tener cuando se desarrolla un estudio de mercado que fue solicitado por el gobierno o los legisladores

Una buena práctica para las autoridades consiste en modificar sus procesos de gestión de proyectos de manera adecuada, en aquellos estudios de mercado que se conducen a solicitud del gobierno o el congreso

- 2.41 Las limitaciones y oportunidades de los estudios de mercado que son solicitados por el gobierno o el congreso pueden diferir de las que se aplican cuando los estudios de mercado se inician por iniciativa propia. Particularmente:
- Las capacidades de autoselección de las autoridades tienden a estar limitadas, por tanto, no serán capaces de definir prioridades con respecto del estudio requerido
 - El alcance es establecido por el gobierno o el congreso
 - Tanto la planificación, como la entrega de resultados se determinan a partir de límites de tiempo impuestos por una entidad externa
 - Siempre que un estudio pretenda examinar las causas y/o efectos sobre el impacto de un mercado en particular, o sobre la volatilidad de los precios, la autoridad podría esperar (en la medida de lo posible) dirigir su estudio durante un período que permitiera el asentamiento de un mercado con operaciones competitivas
 - Resulta particularmente importante establecer compromisos con partes interesadas en el gobierno y/o del congreso con respecto a los hallazgos y cualquier tipo de resultados sugeridos
 - Si el estudio de mercado se considera de un perfil alto, puede ser recomendable o necesario desplegar recursos adicionales (y tomar en consideración los posibles efectos sobre la capacidad de la autoridad para cumplir con sus prioridades).

Capítulo 2

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Es una buena práctica tener claro desde un principio las razones para llevar a cabo estudios de mercado, los tipos de posibles resultados que se pueden obtener, y asegurarse que los estudios de mercado se distingan claramente de las acciones de cumplimiento de la ley.
2	Es una buena práctica desarrollar e instaurar un proceso para efectuar estudios de mercado. Lo anterior puede considerarse uno o más de los siguientes seis pasos: 1. Identificar y seleccionar un mercado a estudiar. 2. Definición del alcance y planificación del proyecto 3. Recolección y análisis de la información. 4. Desarrollo y garantía de resultados. 5. Publicación del informe, establecimiento de sugerencias y seguimiento. 6. Evaluación del éxito de los estudios.
3	Es una buena práctica dirigir cuidadosamente el proceso y los resultados que se desprendan de los estudios de mercado
4	Es una buena práctica solicitar a las partes interesadas que se comprometan durante el desarrollo del estudio de mercado. Tanto los aportes como las reacciones de los interesados en un estudio pueden ser factores clave, determinantes para el éxito de cualquier estudio de mercado.
5	Una buena práctica consiste en asegurarse que, en lo posible, los equipos en los estudios de mercado combinen elementos como habilidades y experiencias profesionales relevantes con un importante conocimiento del mercado.
6	Es una buena práctica permitir cierta flexibilidad al momento de determinar el plazo límite para completar estudios de mercado. Sin embargo, también es una buena práctica desarrollar, y revisar si fuera necesario, un horizonte temporal para conducir cada estudio de mercado desde el principio. El tener la capacidad de completar los estudios de manera eficiente, dentro de un período relativamente corto, tiende a fomentar los beneficios de dicha conducción, así como la reputación de las autoridades.

7	Es una buena práctica que la autoridad determine cuántos estudios conduce en un año, en relación a sus recursos disponibles, la complejidad de los estudios que elige y cualquier compromiso o prioridades adicionales.
8	Bajo circunstancias adecuadas, es una buena práctica considerar cuidadosamente los pros y contras que surgen al conducir estudios en conjunto con otra organización. Siempre que se efectúa un estudio conjunto, una buena práctica exige racionalizar los parámetros de estudio así como las funciones y responsabilidades de los participantes.
9	Una buena práctica para las autoridades consiste en modificar sus procesos de gestión de proyectos de manera adecuada, en aquellos estudios de mercado que se conducen a solicitud del gobierno o el congreso.

3. GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

Introducción

3.1 El presente capítulo describe la gestión de proyectos en la elaboración de estudios de mercado y presenta sugerencias de buenas prácticas bajo los siguientes encabezados:

- ¿Por qué es valioso un proceso de gestión de proyectos?
- Conformación del equipo de trabajo para el estudio
- Tomando en consideración los conflictos
- Funciones y responsabilidades
- Reuniones del equipo de trabajo
- Aportes externos al equipo que trabaja en el estudio
- Trabajando con otras agencias públicas
- Determinación del alcance del estudio
- Planificación
- Lanzamiento del estudio de mercado
- Revisión del plan del estudio de mercado
- Informes de avance
- Manejo de riesgos
- Aseguramiento de la calidad
- Toma de decisiones sobre resultados esperados
- Redactando los resultados
- Comunicando de las conclusiones y hallazgos de los estudios de mercado
- Cierre del estudio de mercado.

3.2 El presente capítulo no incluye el establecimiento de compromisos con las interesadas, la selección de estudios de mercado, la recolección y análisis de información, los resultados, o la evaluación, puesto que esto se abordará en los Capítulos 4 al 8, respectivamente.

¿Por qué es valioso un proceso de gestión de proyectos?

3.3 Contar con un proceso de gestión de proyectos bien definido permite a las autoridades realizar un trabajo sistemático y adecuado sobre los estudios de mercado, dado que ayuda a garantizar que:

- El trabajo se defina, plantee y administre correctamente (asegurando, a su vez, que los recursos se apliquen con eficiencia)
- La autoridad y el personal se benefician del aprendizaje y, conforme resulte aplicable, ejerzan un enfoque adecuado al trabajo sobre los estudios de mercado
- El personal y la autoridad entienden y tienen clara su responsabilidad de rendición del trabajo
- La reputación de la autoridad se eleva a consecuencia de llevar a cabo este trabajo con profesionalismo.

Conformación del equipo de trabajo para el estudio

Es una buena práctica conformar el equipo de trabajo principal que participará en el estudio de mercado desde su inicio; a menos que los recursos ya estén destinados o la autoridad pretenda contratar a terceros para el desarrollo del trabajo. [0]

3.4 Una vez que el estudio de mercado ha seleccionado; a menos que los recursos ya estén destinados a otras actividades¹⁷, a menudo la autoridad identificará un líder para el equipo de trabajo y a un equipo central más pequeño¹⁸ que reúnen las habilidades necesarias para sacar el trabajo adelante. Comúnmente los equipos incluirán economistas y/o abogados. Aportes de estadísticos y analistas financieros pueden resultar de gran utilidad, y ellos pueden formar parte del equipo central, o realizar contribuciones específicas que se les soliciten. En caso de que exista disponibilidad limitada de recursos, la autoridad puede decidir contratar la realización del estudio de mercado a algún proveedor externo.

¹⁷ Algunas autoridades habrán ya destinado equipos para el estudio de mercado.

¹⁸ El equipo central incluye a todos los elementos que desempeñarán una actividad durante todo el proceso del estudio de mercado. Posiblemente, se requiera de otros elementos con autoridad, en puntos más sutiles, para colaborar en el estudio de mercado; por ejemplo, estadistas para que trabajen en encuestas y análisis de datos.

Tomando en consideración los conflictos

Una buena práctica para las autoridades es tomar en consideración posibles conflictos de intereses del personal involucrado en el estudio de mercado.

- 3.5 Los conflictos de intereses, presuntos o reales, pueden llegar a socavar la legitimidad de un estudio de mercado o, posiblemente, dar motivos para impugnar el proceso de inicio de un estudio de mercado y/o sus conclusiones. Al igual que con otros tipos de asuntos, las autoridades pueden considerar si alguno de los miembros del personal propuesto o designado para formar parte del equipo del estudio de mercado tiene conflictos de intereses que pueda influenciar su aproximación al análisis en el estudio, o pueda probablemente ser percibido de esta forma. De acuerdo a las reglas sobre conflictos de intereses que la autoridad maneje, siempre será necesario abordar este tema, siempre que se presente.¹⁹

Funciones y responsabilidades

Una buena práctica consiste en establecer, desde el principio, las funciones y responsabilidades para el equipo de trabajo, de manera clara y precisa.

- 3.6 El primer paso clave para todo equipo de estudios de mercado implica instaurar, de manera clara y precisa, los papeles y funciones que se desempeñarán. Si se toma en cuenta la gama completa de las habilidades, funciones y responsabilidades, se requiere lo siguiente:
- Elaborar un proceso de planificación más sencillo y eficiente

¹⁹ Por ejemplo, dichas reglas pueden establecer que el personal en conflicto salga del proyecto por completo, o se determinen medidas de control (es decir, solicitar que se revele la disputa en cuestión y/o se limiten las funciones de los miembros del personal afectados) a objeto de garantizar que los hallazgos y conclusiones del estudio estén libres de cualquier interés de tipo personal, y se perciban como tal. O bien, las reglas podrían requerir que el personal que trabaja en un estudio de mercado notifique de cualquier nuevo conflicto de intereses que pueda surgir en el curso del estudio.

- Garantizar que el personal desempeñará las funciones y papeles de acuerdo con sus fortalezas
- Identificar que todas las aptitudes que se requieren estén cubiertas o, de lo contrario, se necesitará, por ejemplo, que se reclute más personal o se empleen consultores
- Evitar vacíos y/o traslapes de trabajo.

3.7 Resultaría muy útil para el equipo consultar la literatura, estadísticas, investigaciones de mercado, desarrollo de políticas y leyes pertinentes disponibles, previo al inicio o durante el curso del estudio. De igual forma, es de gran ayuda que el equipo vigile cualquier modificación reglamentaria o algún desarrollo de políticas que pudieran impactar el estudio. De esta forma, el equipo podrá verificar toda la nueva información que surja durante el curso del estudio y previo a que se cierre. Estas revisiones pueden incluir los desarrollos de la misma industria a nivel internacional, siempre que estos se relacionen con los hallazgos o conclusiones del estudio en cuestión.

Reuniones del equipo de trabajo

Una buena práctica para los equipos de estudio de mercado es efectuar reuniones con regularidad, donde se dé seguimiento y se revisen los planes del proyecto, los consecuentes riesgos y se sometan a prueba o debate las ideas o descubrimientos con los miembros del equipo. [0]

3.8 Programar reuniones habituales entre el equipo de trabajo de estudio de mercado es una técnica efectiva para garantizar que todos los elementos involucrados estén informados, y mantengan un sentido compartido de propiedad del trabajo, de sus avances y de los resultados esperados del estudio. Estas reuniones son también, un método efectivo para los integrantes del equipo, para que:

- Supervisen y revisen el plan del proyecto
- Indaguen los puntos de vista y sugerencias de sus colegas
- Cuestionen y debatan los diferentes aspectos del trabajo
- Supervisen y revisen los riesgos.

Aportes externos al equipo que trabaja en el estudio

Una buena práctica para los miembros del equipo del estudio de mercado implica, en una fase temprana [0]:

- **Identificar y contactar al líder del personal externo al equipo que apoyará el estudio, con quienes se debe comprometer a consultar o involucrar en la aprobación del trabajo**
- **Proporcionar a dicho personal, anticipadamente, avisos sobre los tiempos estimados y plazos sobre los temas en que se esperan sus aportes.**

3.9 Algunos estudios de mercado podrían llegar a necesitar aportes de parte del personal de la autoridad; por ejemplo, cuando surja algún tipo de:

- impacto, traslape, sinergia y/o dependencia por el trabajo o política de otra autoridad,
- necesidad de involucrar a especialistas de la autoridad; como la oficina de prensa o el personal de compras y adquisiciones, o con el objeto de localizar autorizaciones internas a un nivel más elevado.

Al proporcionarle a dicho personal el aviso anticipado de cuándo se requerirán sus aportes o compromisos, se evitarán retrasos y problemas internos de último minuto, brindando ayuda efectiva al equipo.

Trabajando con otras agencias públicas

Una buena práctica implica identificar tempranamente otros organismos públicos que pudieran estar trabajando en el mismo tema y, conforme resulte pertinente, considerar si, y en qué momento, se puede uno involucrar con ellos en el contexto del estudio de mercado.

- 3.10 Una buena práctica para las autoridades consiste en identificar si es aconsejable o necesaria la colaboración por parte de alguna entidad pública que mantenga responsabilidades o relación con el mercado en cuestión; por ejemplo, los reguladores sectoriales, ya que esto podría repercutir sobre el alcance, proceso y/o resultados del estudio. Lo anterior es especialmente importante cuando otra institución pública se encuentre realizando algún trabajo paralelo simultáneo ya que, por ejemplo, pudieran surgir oportunidades para encontrar ventajas a través del intercambio de información, siempre que esto sea factible. Véase el Capítulo 2 para entender las consideraciones en relación a los estudios en conjunto.

Determinación del alcance del estudio

Una buena práctica es aquella que garantice que el alcance de un estudio de mercado está orientado, se puede manejar y, por ende, tiende a culminarse en tiempo y bajo estándares de calidad adecuados. En la medida de lo posible, debe mantenerse la flexibilidad en conexión con las posteriores variaciones del alcance.

- 3.11 Una de las primeras tareas para el equipo consistirá en determinar el alcance del estudio de mercado. Decidir qué se encuentra fuera del alcance del estudio, y por qué, es tan importante como saber lo que incluir. El equipo, y/o la autoridad, podrían tener la necesidad de explicar y/o justificar las posibles inclusiones y exclusiones y, las partes interesadas podrían convocarlos a hacer esto a nivel público²⁰.
- 3.12 Tener en claro todo lo que se encuentra dentro y fuera del alcance del estudio ayuda a manejar la entrega de resultados; mientras mayor sea el alcance del estudio o éste se encuentre menos definido, más complicado se tornará lograr resultados de alta calidad, en tiempo y forma.
- 3.13 Sin embargo, igualmente sería muy conveniente mantener flexibilidad en lo que se refiere al alcance del estudio una vez que ya empezó, en caso que fuera necesario. No obstante, pudiera ser necesario modificar el alcance del estudio en la medida en que se desarrolla; por ejemplo:

²⁰ Por ejemplo, ante un comité de legisladores o en alguna conferencia organizada por las partes interesadas.

- a efectos de concentrarse en áreas de estudio más prometedoras si los primeros hallazgos sugieren que se debe cambiar la hipótesis original y/o que se debe evaluar algún nuevo material²¹.
- Para efectos de expandir el alcance del estudio, en caso que surjan nuevas rutas de investigación prometedoras²².

Bajo tales circunstancias, sería bastante práctico repasar el plan del proyecto inicial y evaluar el impacto del cambio acordado sobre la visión de los recursos, tiempos y flujos de trabajo requeridos. Siempre que resulte conveniente, las autoridades pueden considerar notificar los cambios realizados con respecto del alcance a los interesados para facilitar su participación efectiva.

Planificación

Una vez que se establecen los alcances, una buena práctica consiste en elaborar un plan detallado para el estudio de mercado que incluya acciones anticipadas, responsabilidades, compromisos claves y parámetros de logros. [0]

- 3.14 Una vez que se define el alcance, la siguiente tarea en un estudio de mercado es la planificación. El proceso de transición entre pensar acerca del alcance como un conjunto de conceptos e ideas, hasta reflexionar sobre un grupo de responsabilidades aplicables a las actividades, compromisos y tiempos límites de entrega, es fundamental.
- 3.15 Cuando se bosqueja el plan de un estudio de mercado, el equipo puede encontrar que es útil tener en cuenta y considerar los siguientes factores en detalle:
- Actividades
 - Compromisos
 - Tiempos límite de entrega
 - Personal responsable / involucrados en la rendición del proyecto
 - Actividades que involucren al personal externo del equipo quienes harán aportes / asesoría y/o se les consultará al respecto

²¹ El riesgo que implica seguir tras una hipótesis sin fundamentos, en un inicio, puede también reducirse por medio de la realización de discusiones detalladas entre el personal de la autoridad durante las etapas de identificación y selección y entre las partes interesadas. Véanse los Capítulos 4 y 5.

²² El equipo siempre debe recordar que esto podría resultar en los casos en que se extiendan los tiempos límites y se reduzcan los niveles de gestión.

- Dependencias externas; es decir, depender de algo ajeno al proyecto
- Presupuesto financiero
- Estimaciones iniciales para los logros clave, como:
 - cuándo se anunciará, públicamente, el estudio
 - cuándo se emitirán las solicitudes de información
 - cuándo se requerirán las respuestas
 - cuándo se completará el análisis de la información
 - cuándo el equipo decidirá sobre los resultados que se esperan
 - cuándo se determinará que los hallazgos y resultados tienen garantías de calidad
 - cuándo tendrán lugar eventos como audiencias públicas, talleres o consultas
 - cuándo se iniciará el borrador del informe final
 - cuándo se publicará el informe final
 - qué actividades de seguimiento se realizarán y en qué horizonte temporal

3.16 Los equipos pueden desear prestar atención y no descuidar o subestimar los tiempos dentro de la planificación; por ejemplo:

- Para realizar un proceso de abastecimiento o una consultoría
- Para recolectar y analizar la información
- Para comprometer efectivamente a las partes interesadas
- Para garantizar los hallazgos y resultados propuestos
- Para programar cualquier seguimiento que se requiera con objeto de persuadir a otros a que instauren los resultados que se obtengan
- Para monitorear el impacto.

Dados los tiempos inherentes e incertidumbre de los resultados que pueden estar involucrados a la conducción de un estudio de mercado, sería prudente dejar algunos plazos libre y presupuesto para casos de contingencias.

Lanzamiento del estudio de mercado

Cuando un estudio de mercado se hace público, es una buena práctica que las autoridades proporcionen información básica sobre el alcance del estudio y los puntos de contacto para efectos de obtener información adicional.

3.17 Una vez definidos sus objetivos, algunos estudios de mercado merecerían ser del conocimiento público. Esto se puede lograr a través de una o más de las siguientes mecánicas:

- Publicación del documento
- Comunicado de prensa
- Distribución postal dedicada o anuncios vía e-mail para los interesados clave, conocidos por tener un interés en el sector
- Comunicado a través de un evento público
- Comunicado a través del Sitio de Internet de la autoridad.

3.18 En caso de que el estudio de mercado se publique, las autoridades deberían promover la información básica sobre el estudio con respecto a:

- Alcance del estudio
- Logros anticipados
- Marco referencial de tiempo para la culminación del estudio²³
- Causas de haberlo realizado
- Supuestos problemas y/o áreas de interés

Por su parte, las autoridades podrían comunicar a los interesados acerca de cómo y cuándo pueden participar en, y/o aportar comentarios sobre el estudio de mercado. Asimismo, bien podrían proporcionar el detalle de contactos específicos para el equipo del estudio de mercado, y hasta podrían pensar en crear una dirección de correo electrónico genérico para recibir todas las inquietudes en relación al estudio.

Revisión del plan del estudio de mercado

Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica revisar el plan del proyecto del estudio.

3.19 De manera ideal, el plan del proyecto debe revisarse y actualizarse con regularidad con objeto de garantizar que el avance del estudio de mercado se supervise regularmente, se mantenga el curso y se modifique en concordancia con las

²³ Sin embargo, como se refiriera en el Capítulo 2, sería importante establecer los factores de flexibilidad con objeto de evaluar los tiempos y alcances dentro de una etapa posterior, de ser necesario. Dada la necesidad de obtener flexibilidad en los tiempos, algunas autoridades preferirían no publicar un marco de tiempo definitivo al momento de hacer el lanzamiento al público.[0]

necesidades. Al realizar esta continua revisión del plan, las autoridades se benefician a partir de:

- Advertir con celeridad sobre cualquier dificultad para cumplir con los tiempos límites
- Comprender las causas de los problemas
- Tener tiempo para reflexionar las alternativas (si las hay) que existen para ubicar acciones de mitigación (ya sea a través de solicitar recursos adicionales, recortar requerimientos / actividades, etc.)
- Mantener a los miembros del equipo informados sobre los avances/problemas, etc.
- Mantener informados a los miembros del equipo que se supervisarán los avances, lo cual refuerza la mecánica de responsabilidad sobre sus aportaciones.

Informando los avance

Una buena práctica para el equipo del estudio de mercado implica presentar informes de avances siempre que se necesiten o cuando la autoridad requiera procesos de revisión.

3.20 Los equipos de estudio de mercado podrían considerar necesario o aconsejable, a partir de las modificaciones que las autoridades pudieran efectuar, mantener al personal de la autoridad o a la mesa directiva informados sobre los avances en el trabajo y las actividades conforme vayan concluyendo, incluyendo, tal vez:

- Nuevas inquietudes (buenas y malas); así como las acciones propuestas para atenderlas
- Los pasos inmediatos a seguir.

Siempre que surja una necesidad así, sería buena idea integrar informes de avance dentro del plan del proyecto.

Manejo de riesgos

Una buena práctica para las autoridades sería considerar y gestionar los riesgos, de manera activa, con respecto del estudio de mercado.

- 3.21 En todo estudio de mercado puede surgir una o más áreas o asuntos que plantean un grado de incertidumbre o riesgo para el estudio. Algunas podrían relacionarse con la calidad y consistencia del trabajo, con los recursos financieros o la organización del estudio y con el impacto con respecto a la reputación de la autoridad o a las relaciones con las partes interesadas.
- 3.22 Una vez que se identifican las incertidumbres y riesgos, así como las estrategias que reduzcan su impacto, el estudio tendrá mejores opciones para llegar a buen término con éxito a través de, por ejemplo, permitiendo que el equipo se mantenga:
- Alerta y preparado
 - Proactivo, a través de la prevención de los riesgos para que no ocurran, o surjan impactos menores cuando tengan lugar.

Aseguramiento de la calidad (QA)

Una buena práctica para las autoridades a efectos de garantizar la calidad del trabajo del estudio de mercado, y para los equipos de estudio de mercado, dicta que se identifiquen en principio sobre qué elementos debe garantizarse la calidad del estudio de mercado y cómo este aseguramiento debe efectuarse.

¿Qué es el aseguramiento de la calidad?

- 3.23 El término 'garantía de calidad' se refiere a un proceso que asegura que el trabajo culminado cumple con los estándares adecuados. Si se cuenta con un proceso que garantice la calidad del trabajo del estudio de mercado, aporta métodos útiles para las autoridades y los equipos del estudio de mercado para que se determine que los

resultados cumplen con los factores de calidad esperados y, por lo tanto, tienen la capacidad de:

- Lograr los resultados esperados
- Soportar posibles escrutinios y/o retos

3.24 El nivel de garantía de calidad que se debe establecer dependerá de los objetivos del estudio; asimismo, podrán ajustarse, de modo que resulten proporcionales a los riesgos que implica el trabajo. Por ejemplo, se solicitará un proceso de garantía de calidad más limitado para algún estudio que investigue un mercado, meramente con la intención de mejorar el nivel de entendimiento de las autoridades sobre el sector.

***¿Qué elementos del estudio de mercado podrían requerir
aseguramiento de calidad?***

3.25 La intención final pretende que los elementos que se revisen cumplan con los estándares adecuados y puedan someterse a escrutinio. Una evaluación de garantía de calidad podría incluir:

- **Garantía de calidad probatoria** – Consiste en establecer que la investigación planificada reunirá las evidencias necesarias para comprobar cualquier hipótesis y que dichas evidencias sean precisas, debidamente referenciadas y suficientes para respaldar cualquier hipótesis final y resultados establecidos.
- **Garantía de calidad natural** – Consiste en verificar que todo argumento económico, legal o de tipo analítico sea sólido, respaldado por la evidencia aportada y que produzca respuestas y conclusiones veraces que, de manera natural, sean consistentes.
- **Garantía de calidad integrada** - Consiste en verificar que todo argumento que se establezca respalde las conclusiones generales, asimismo, que puedan soportar un escrutinio y tiendan a alcanzar los resultados esperados.
- **Garantía de calidad en resultados** - Consiste en verificar que los resultados generales se asienten por escrito y se presenten en el formato y estilo adecuado que cumplan con los estándares que establecieran las autoridades, así como las necesidades de la audiencia a la que estén dirigidos.

Toma de decisiones sobre resultados esperados

Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica tomar en consideración los resultados de un estudio, y asegurarse que se aprueben en concordancia con el proceso de autorización que establezcan las autoridades.

3.26 Es probable que se convoque al equipo a efectos de identificar y explicar la racionalidad de las recomendaciones surgidas del estudio, y sobre su presentación para aprobación, en concordancia con cualquier acuerdo las autoridades que hayan estipulado. El equipo del estudio de mercado también podría considerar de utilidad que se obtengan aportes sobre propuestas con respecto de:

- Lo que las autoridades publicarán en términos de sus hallazgos y recomendaciones, de haberlas
- La mejor manera para comunicarlo, con la intención de maximizar el impacto deseado
- Acciones adicionales, por ejemplo, de promoción y comunicación que podrían necesitarse al hacer públicos los resultados esperados
- Acciones adicionales que pudieran requerirse para determinar si los beneficios esperados se han materializado (por ejemplo, realizando supervisiones continuas sobre el mercado).

Redactando los resultados

Una buena práctica con respecto de los documentos resultantes de un estudio de mercado es elaborarlos en un formato que refleje la intención para la que fueron hechos y que cubran las necesidades de la audiencia.

3.27 Con frecuencia, los estudios de mercado generarán documentos, y todos o algunos de estos se pondrán a disposición del público, ya sea para consulta, resúmenes con los aportes de los interesados, informes probatorios detallados y el informe final del

estudio de mercado. Una buena práctica sobre el formato escrito de los resultados implica que deben reflejar:

- Sus objetivos (por ejemplo, ser informativos, proporcionar una guía, consulta, obtener apoyo y solicitar resoluciones)

Los requerimientos del público (saber cuán informados se encuentran, cuáles son sus intereses en la materia objeto del estudio y si dichos intereses son extensos o limitados).

- 3.28 Las autoridades pueden desear considerar si resulta de utilidad dar seguimiento a las versiones de borrador de estos documentos para efectos de auditoría y responsabilidad. Si es así, las versiones apropiadas de los documentos e informes pueden registrarse, ser fechadas y archivadas.

Comunicando las conclusiones y hallazgos de los estudios de mercado

Previo a finalizar un estudio de mercado, una buena práctica para el equipo del estudio establece que se debe reflexionar si deben darse a conocer sus hallazgos y, de ser así, planificar cómo se llevará esto a cabo.

- 3.29 Los equipos de estudio de mercado, por lo general, deben considerar si hacen públicas todas o algunas de sus conclusiones; y si deciden que sí lo harán, cuál debe ser la forma de modo de maximizar el probable impacto.
- 3.30 Cuando las conclusiones de un estudio de mercado van a ser publicadas, el equipo que llevó a cabo el estudio, generalmente, redacta un informe final²⁴ con las conclusiones del mismo. Previo a la publicación del informe, puede ser de utilidad obtener retroalimentación de las partes interesadas externas con respecto a las propuestas o los posibles hallazgos y resultados. Algunas autoridades mantienen este tipo de conversaciones con las partes interesadas a partir de informes de avance o versiones preliminares que ponen a disposición del público a través de la página de Internet de la autoridad. (Véase el Capítulo 4 para consultar, con detalle, la importancia sobre incluir a los interesados dentro del proceso).
- 3.31 Cuando los resultados son publicados, puede ser valioso considerar además cierto tipo de información específicamente dirigida a la prensa, explicando con claridad las

²⁴ Cuando las autoridades determinen que no existen problemas en el mercado, tan sólo emitirán un comunicado de prensa. Asimismo, algunos estudios podrán basarse en meros ejercicios de recolección de datos, en cuyo caso, las autoridades tal vez determinen que no publicarán reporte final alguno.

causas de haber realizado el estudio y sus resultados. El lenguaje que se requiere para describir los puntos clave de un informe a los medios es, con frecuencia, muy diferente del que se utiliza en la elaboración del informe; y se requiere tener especial cuidado para garantizar que las conclusiones no sean informadas de manera selectiva o imprecisa²⁵. El generar un impulso a través de los medios tiende a ser de particular ayuda para las autoridades que carezcan de medios y/o poderes para instaurar las recomendaciones del estudio.

- 3.32 Es importante que la información que se proporcione a los medios, la elabore el personal que cuente con las habilidades mediáticas necesarias para generar comunicados de prensa y dirigir entrevistas. Dicho personal también podría sacar provecho de las sesiones prácticas internas y tener las respuestas preparadas, por anticipado, previo a que se planteen las preguntas.
- 3.33 Con objeto de respaldar las conclusiones del informe y de promover la transparencia, puede ser útil, asimismo, publicar separadamente la información no confidencial, como los datos empíricos y/o de investigación que apoyen las conclusiones del estudio de mercado. Dicha información, si se presenta de manera clara y precisa, puede ayudar a evidenciar los problemas identificados en el mercado e entregar una fuerza persuasiva adicional a dichas conclusiones.
- 3.34 Previo a cualquier publicación, el equipo involucrado en el estudio de mercado deberá considerar y aplicar cuidadosamente todas las leyes y políticas pertinentes que rijan la protección de la información (por ejemplo, con respecto de la información confidencial, datos personales y/o información difamatoria), para resguardarse contra los riesgos legales que puedan derivarse de dicha publicación. A falta de tales disposiciones legales o políticas, las autoridades podrán considerar el hecho de introducir políticas que traten sobre estos aspectos.

Cierre del estudio de mercado

Para el equipo a cargo del estudio, es una buena práctica tener un plan de cierre para éste, que considere los aspectos pendientes, como una propuesta de trabajo para el seguimiento o capturar el aprendizaje institucional que se generó a partir del estudio.

²⁵ Esto podría ser perjudicial para los interesados afectados, al mismo tiempo que se reduce la comprensión del estudio por parte del público.

- 3.35 Una vez que se ha finalizado el estudio de mercado, la gestión que gira en torno al término del estudio puede, provechosamente:
- Establecer si se requerirá de seguimiento adicional y, de ser así, garantizar que se programe, plantee y se provean los recursos necesarios
 - Asegurarse de que todo el aprendizaje institucional que se haya generado durante el curso del trabajo se capture y registre
 - Considerar la retroalimentación que esperan los miembros del equipo con respecto de su desempeño
 - Asegurarse de que todos los registros se mantengan en orden (unos archivados para estudios, otros devueltos y/o destruidos), asimismo, que no queden facturas pendientes.

Capítulo 3

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Es una buena práctica conformar el equipo de trabajo principal que participará en el estudio de mercado desde su inicio; a menos que los recursos ya estén destinados o la autoridad pretenda contratar a terceros para el desarrollo del trabajo [0].
2	Una buena práctica para las autoridades es tomar en consideración posibles conflictos de intereses del personal involucrado en el estudio de mercado.
3	Una buena práctica consiste en establecer, desde el principio, las funciones y responsabilidades para el equipo de trabajo, de manera clara y precisa.
4	Una buena práctica para los equipos del estudio de mercado es efectuar reuniones con regularidad donde se dé seguimiento y se revisen los planes del proyecto, se evalúen los consecuentes riesgos y se sometan a prueba o debate las ideas o descubrimientos con los miembros del equipo. [0]

5	Una buena práctica para los miembros del equipo del estudio de mercado implica, en una fase temprana [0]: • Identificar y contactar al líder del personal externo al equipo que apoyará el estudio, con quienes se debe comprometer a consultar o involucrar en la aprobación del trabajo • Proporcionar a dicho personal, anticipadamente, avisos sobre los tiempos estimados y plazos sobre los temas en que se esperan sus aportes.
6	Una buena práctica implica identificar tempranamente otros organismos públicos que pudieran estar trabajando en el mismo tema y, conforme resulte pertinente, considerar si, y en qué momento, se puede uno involucrar con ellos en el contexto del estudio de mercado.
7	Una buena práctica es aquella que garantice que el alcance de un estudio de mercado está orientado, se puede manejar y, por ende, tiende a culminarse en tiempo y bajo estándares de calidad adecuados. En la medida de lo posible, debe mantenerse la flexibilidad en conexión con las posteriores variaciones del alcance.
8	Una vez que se establecen los alcances, una buena práctica consiste en elaborar un plan detallado para el estudio de mercado que incluya acciones anticipadas, responsabilidades, compromisos claves y parámetros de logros [0].
9	Cuando un estudio de mercado se hace público, es una buena práctica que las autoridades proporcionen información básica sobre el alcance del estudio y los puntos de contacto para efectos de obtener información adicional.
10	Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica revisar el plan del proyecto del estudio.
11	Una buena práctica para el equipo del estudio de mercado implica presentar informes de avances siempre que se necesiten o cuando la autoridad requiera procesos de revisión.
12	Una buena práctica para las autoridades sería considerar y gestionar los riesgos, de manera activa, con respecto del estudio de mercado.
13	Una buena práctica para las autoridades a efectos de garantizar la calidad del trabajo del estudio de mercado, y para los equipos de estudio de mercado, dicta que se identifiquen en principio sobre qué elementos debe garantizarse la calidad del estudio de mercado y cómo

	este aseguramiento debe efectuarse.
14	Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica tomar en consideración los resultados de un estudio, y asegurarse que se aprueben en concordancia con el proceso de autorización que establezcan las autoridades
15	Una buena práctica con respecto de los documentos resultantes de un estudio de mercado es elaborarlos en un formato que refleje la intención para la que fueron hechos y que cubran las necesidades de la audiencia.
16	Previo a finalizar un estudio de mercado, una buena práctica para el equipo del estudio establece que se debe reflexionar si deben darse a conocer sus hallazgos y, de ser así, planificar cómo se llevará esto a cabo.
17	Para el equipo a cargo del estudio, es una buena práctica tener un plan de cierre para éste, que considere los aspectos pendientes, como una propuesta de trabajo para el seguimiento o capturar el aprendizaje institucional que se generó a partir del estudio.

4. ESTABLECIENDO COMPROMISOS CON LAS PARTES INTERESADAS

Introducción

- 4.1 El presente capítulo establece el significado de “las partes interesadas” y el por qué es importante lograr compromiso con ellos al momento de conducir estudios de mercado.
- 4.2 Ofrece recomendaciones de buenas prácticas en las siguientes áreas:
- Dar a conocer los beneficios de los estudios de mercado
 - Desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas
 - Dar a conocer qué documentos resultantes de un estudio de mercado se publicarán
 - Comunicar la información básica de un estudio
 - Obtención de información de las partes interesadas
 - Tomar en consideración los aportes de las partes interesadas
 - Comprometer a las partes interesadas en el desarrollo de los productos del estudio de mercado
 - Comprometer a los responsables de las políticas.
- 4.3 La recolección y análisis de la información de las partes interesadas se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo 6; mientras que el desarrollo y aseguramiento de los resultados del estudio de mercado se trata a fondo en el Capítulo 7.

¿Qué se entiende por “parte interesada”?

- 4.4 Para los efectos de este Manual, “parte interesada” se refiere a cualquier persona o grupo de personas (sin importar si son internos o externos a la autoridad), organización o grupo de organizaciones que tienen interés en el mercado(s) y/o los asuntos objeto del estudio de mercado, y/o los resultados que pudieran desprenderse del mismo. El párrafo 4.15, a continuación, muestra una lista con los tipos más comunes de partes interesadas.

¿Por qué establecer compromisos con las partes interesadas es importante?

- 4.5 Los interesados pueden hacer aportes cruciales en las diferentes etapas de un estudio de mercado a través de:
- En primer lugar, ayudar a articular los posibles aspectos que motivan el estudio de mercado

- Proporcionar información, tanto anecdótica, como empírica, que se requiere para analizar el mercado con precisión
 - Hacer aportes y críticas que ayuden a establecer robustecer las conclusiones y resultados propuestos
 - Realizar o ayudar a alcanzar los resultados deseados del estudio.
- 4.6 En contraste, tal vez haya partes interesadas que se nieguen a proporcionar información o a comprometerse con las autoridades o que, de manera injustificada minen o ataquen al estudio de mercado, sus sugerencias u otros resultados, y los trabajos de seguimiento.
- 4.7 El compromiso efectivo con las partes interesadas, en general²⁶, resulta ser un factor clave para el éxito de cualquier estudio. Sin embargo, es importante que los equipos del estudio de mercado no olviden que estos grupos de interés tienen sus propias motivaciones y perspectivas. Para conservar la objetividad del estudio, los equipos deberán mantener una cierta distancia y no establecer una identificación tan estrecha con cualquiera de las partes interesadas o con sus puntos de vista.

Dar a conocer los beneficios de los estudios de mercado a las partes interesadas

Es una buena práctica dar a conocer los beneficios que pueden resultar de la participación de las partes interesadas en los estudios de mercado; tanto de manera general como con respecto a estudios de mercado específicos

- 4.8 Es una buena práctica para las autoridades comunicar a las partes interesadas sobre la importancia de su participación en los estudios de mercado y de los beneficios que podrían obtener al involucrarse y colaborar, en relación tanto con estudios de mercado en general como con respecto a estudios de mercado específicos.
- 4.9 Para los interesados, estos beneficios se pueden expresar de manera tan simple como el mejoramiento de los mercados afectados. De esta forma, los beneficios de los estudios y del compromiso constructivo de las partes interesadas en éstos, pueden incluir los siguientes:

²⁶ Algunos estudios de mercado pueden ser meramente ejercicios internos, de manera parcial o en su totalidad, en cuyo caso, no es relevante establecer un compromiso con los grupos de interés.

- Los consumidores adquieren una mayor comprensión del mercado, lo que puede ayudar a mejorar su posición negociadora vis-à-vis los con actuales y posibles oferentes
 - La oportunidad de los negocios se involucren en acciones de cumplimiento voluntario o de otro tipo que puedan contribuir a reducir costos y riesgos de las acciones de cumplimiento de la ley, resoluciones judiciales adversas, o la instauración de reglamentaciones o políticas nuevas o ineficientes.
 - Para las agencias de gobierno, implica adoptar reglamentos y/o políticas que estimulen, más que restrinjan, la competencia; promoviendo así el incremento de la productividad.
- 4.10 Las partes interesadas deben estar conscientes de que al no participar en un estudio de mercado, podrían estar perdiendo la oportunidad de expresar sus puntos de vista o de compartir el desarrollo de un determinado enfoque que solucione los problemas más rápido y a un menor costo.
- 4.11 Ayudaría a promover el compromiso de las partes interesadas con los estudios de mercado si las autoridades buscaran la forma de entregar mensajes clave sobre las ventajas de involucrarse en estudios de mercado; por ejemplo, a través de discursos, instrucciones o comunicados de prensa.
- 4.12 Los equipos de los estudios de mercado pueden relacionarse con las partes interesadas en etapas más tempranas del estudio para darles a conocer los beneficios específicos de este compromiso, ya sea de manera individual o en grupos. Esto puede ayudar a incrementar los niveles de cooperación en estudios de mercado individuales y a mejorar la probabilidad de obtener resultados exitosos.

Desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas

Es una buena práctica para el equipo de estudio de mercado desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas que pueda identificar a los más relevantes, con el fin de planear cuándo y cómo involucrarlos. Una buena práctica implica revisar y actualizar la estrategia de compromiso con el interesado, cada vez que resulte necesario durante el curso del estudio.

4.13 Es una buena práctica para el equipo de estudio de mercado el desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas desde el inicio del estudio. Dicha estrategia podría considerar:

- Identificar a los grupos de interés clave y considerar si ejercerán influencia, apoyo u oposición frente al estudio de mercado
- Los aportes esperados de los diversos grupos, tomando en cuenta sus intereses y perspectivas, así como planificar cómo serán solicitados u utilizados por la autoridad
- Describir cómo y cuándo las autoridades buscarán involucrar y comprometer a las partes interesadas durante el proceso del estudio.

4.14 La estrategia de compromiso con las partes interesadas puede revisar y actualizar conforme sea necesario en la medida que el estudio avance. En los párrafos a continuación se entregan más detalles sobre la elaboración de esta estrategia de compromiso.

Identificar a las partes interesadas

4.15 Estas podrían incluir a:

- Departamentos federales, reguladores sectoriales y entidades públicas a nivel nacional, regional o local
- Empresarios, entidades comerciales y de negocios implicados en los mercados afectados; se incluyen productores de insumos, sustitutos y complementos
- Consumidores, defensores de los consumidores y grupos de consumidores
- Organizaciones profesionales y sindicatos
- Cámaras de comercio, mercantiles o industriales, así como asociaciones de agricultores
- Expertos legales e industriales del área de estudio
- Académicos con especialización en el sector
- Medios de comunicación
- Otras entidades que se interesen en el mercado.

4.16 Los equipos de trabajo podrían revisar y listar todos aquellos grupos que ellos saben tienen algún interés en el estudio y en sus resultados; incluyendo tanto a las partes interesadas internos como externos. Asimismo, puede ser útil incluir a personas que ejercen influencia sobre los grupos de interés, es decir, aquellos a quienes las partes interesadas consultarían para obtener consejo (como expertos técnicos, consultores, grupos de presión).

Evaluar aportes probables, intereses y perspectivas

- 4.17 A continuación, con el objeto de determinar la mejor manera de comprometer a las partes interesadas, los equipos pueden considerar los posibles intereses de cada uno en conexión con el estudio, así como sus posibles opiniones sobre el estudio en desarrollo.
- 4.18 Los equipos deberían decidir cuál enfoque tomarán para involucrar de mejor manera a las partes interesadas, solicitar sus aportes y utilizarlos al informar sobre el estudio. Los grupos de interés empresariales que se encuentren activamente comprometidos en el estudio pueden ser particularmente útiles como fuentes de información sobre el funcionamiento del mercado en la práctica, los incentivos que lo mueven y lo que pudiera ayudar a estimular cualquier cambio.

Planificar compromisos con las partes interesadas

- 4.19 Una vez que las partes interesadas se han identificado y se ha hecho la evaluación de sus posibles aportes, intereses y perspectivas, el equipo puede planear la manera de involucrarse con ellos. Diferentes niveles de compromiso puede requerirse para distintos tipos de interesados. Para esto, puede ser de gran utilidad agrupar a los interesados de acuerdo con su cercanía al estudio y los niveles de compromiso pensados para cada uno de ellos.
- 4.20 Por ejemplo, parece razonable establecer un compromiso cercano desde un inicio, así como considerar intercambiar los hallazgos que vayan surgiendo, las recomendaciones propuestas u otros resultados con aquellas partes interesadas clave, que son aquellos cuyos intereses probablemente se vean más afectados por el estudio de mercado. Por el contrario, para aquéllos que se encuentran ligeramente alejados del estudio, puede ser suficiente con reunirse con ellos periódicamente. Con los que están un poco más alejados, las reuniones pueden ser mucho más esporádicas. Por último, para los más distantes, bastará con invitarles a entregar sus aportes por escrito y considerar sus observaciones.
- 4.21 Asimismo, puede ser de utilidad identificar a los miembros específicos del equipo en específico de trabajo que será responsable de la gestión de las relaciones con las partes interesadas clave.

Dar a conocer a las partes interesadas qué documentos resultantes de un estudio de mercado se publicarán

Una buena práctica para las autoridades es la de dar a conocer a las partes interesadas sobre qué documentos resultantes del estudio se publicarán.

- 4.22 Por lo general, los estudios de mercado dan origen a varios tipos de documentos. Las autoridades tienen distintas aproximaciones en relación a la publicación de esta producción documental. Las autoridades pueden considerar informar a las partes interesadas externas cuáles serán los documentos resultantes que tienen mayor probabilidad de ser publicados. El dar indicaciones de dichos documentos por anticipado puede ayudar a establecer la forma y el contenido de los aportes de las partes interesadas. Esto puede incluir no sólo los informes que se relacionen con el estudio de mercado, sino también los comunicados de prensa relacionados con el estudio de mercado y los resultados de cualquiera evaluación posterior de este estudio (ver más a este respecto en el Capítulo 8 y en el Anexo 2).

Comunicar información básica de un estudio

Es una buena práctica para las autoridades dar a conocer información básica de un estudio a las partes interesadas, como pueden ser las causas para efectuar dicho estudio, su alcance y los posibles resultados. Las autoridades también pueden considerar la posibilidad de hacer públicos hitos clave del estudio y / o plazos estimativos de éste.

- 4.23 Buscar aportes de las partes interesadas a partir de la justificación del estudio, su alcance y los tipos de posibles resultados, por la vía de consultas previas, o al inicio del estudio puede facilitar captar las opiniones de los interesados, así como puede ayudar a la autoridad a manejar el alcance y enfoque del estudio. La consulta a través de este método es, en especial importante, aún más si el estudio se hubiera solicitado a partir de contribuciones o inquietudes de los interesados, o en caso de que existiera un grupo o grupos que se opusieran rotundamente al estudio de mercado.

- 4.24 Como se estableciera en el Capítulo 1, las autoridades tienen diferentes aproximaciones con respecto a los objetivos de los estudios de mercado. Algunos los emplean sólo como una herramienta de promoción, mientras que otros los aplican como el precursor de otras acciones de cumplimiento de la ley.
- 4.25 En el último caso, las partes interesadas podrían sentirse incentivados en ser más cautos con respecto de su colaboración. Sin embargo, en caso de que los tipos de resultados posibles incluyeran tanto acciones de cumplimiento de la ley como acciones voluntarias de las empresas, declararlo abiertamente garantizaría que las empresas interesadas consideren a las medidas de cumplimiento como uno de los posibles resultados, lo cual podría fomentar un mayor grado de compromiso. Siempre que existan o puedan existir vínculos entre el estudio de mercado y las acciones actuales o anticipadas de cumplimiento, cuando sea posible resulta de gran utilidad que las autoridades lo expresen claramente. (Para conocer más al respecto, véase el Capítulo 6.)
- 4.26 Una vez que se completan las consultas, debería haber un mayor nivel de entendimiento sobre el grado de compromiso de las partes interesadas y, basado en sus aportes, se tendrá un panorama más claro de los temas y el enfoque al conducir el estudio de mercado.
- 4.27 Una vez que se tiene claro el por qué del estudio, su alcance y los tipos de posibles resultados, las autoridades ya pueden pensar en hacer un lanzamiento público, por ejemplo, a través de la publicación de un comunicado de prensa, documentos u otra declaración en su sitio de Internet (Para conocer más al respecto, véase el Capítulo 3).
- 4.28 Emitir una declaración de este tipo, en su momento o inmediatamente después de la presentación oficial del estudio de mercado, servirá para atender las consultas de los interesados y promover su cooperación. También puede limitar la medida en que los opositores al estudio puedan distorsionar sus objetivos. Como se estableció anteriormente, esto puede ser particularmente importante para manejar las inquietudes de las partes interesadas con respecto a la posibilidad de posteriores acciones de cumplimiento de la ley. La relevancia de poder distinguir entre los estudios de mercado y acciones de cumplimiento de la ley se trata con más detenimiento en el Capítulo 2.
- 4.29 Las autoridades asimismo, pueden pensar publicar los hitos clave de sus estudios de mercado y cualquier período de tiempo indicativo para que dicho estudio se lleve a cabo. Como se viera en los Capítulos 2 y 3, será de gran importancia mantener cierta flexibilidad a efecto de revisar en un momento posterior el alcance o el horizonte temporal del estudio, de ser necesario. Dada la necesidad de poder mantener flexibilidad en el tiempo, algunas autoridades pueden elegir no publicar los plazos programados en el lanzamiento público del estudio.

Obtención de información de las partes interesadas

Es una buena práctica para las autoridades el tratar de obtener aportes de las partes interesadas al estudio de mercado. Asimismo, es una buena práctica para las autoridades el buscar la forma de minimizar la carga para las partes interesadas cuando se realizan solicitudes de información.

- 4.30 En muchos de los casos, obtener aportes de las partes interesadas al estudio de mercado resultará crucial para el equipo a cargo del estudio.
- 4.31 Como se pudo observar en el informe del proyecto ICN sobre Estudios de Mercado de 2009²⁷, algunas autoridades cuentan con facultades legales para solicitar que se proporcione la información necesaria para la elaboración de estudios de mercado, sujetas a la imposición de sanciones por incumplimiento; mientras que otras, simplemente no tienen ese tipo de facultades.
- 4.32 Las autoridades deben tener sumo cuidado para solicitar información a los interesados cuando carezcan de facultades formales de investigación y requieran de la colaboración voluntaria de éstos para reunir la información que necesitan. Sin embargo, también es importante tener cuidado cuando las autoridades sí cuentan con dichas facultades. Aún cuando se pueda requerir a las partes interesadas responder a las solicitudes de información, su compromiso para las etapas posteriores del estudio (en las que no hay facultades formales para obligarlos a participar) es importante²⁸. Cuando los resultados de los estudios sólo puedan ser implementados voluntariamente por las partes interesadas, la pérdida de compromiso durante la etapa de recolección de información puede llevar a reducir la eficacia del estudio en su fase de implementación.
- 4.33 Teniendo en mente lo anterior, es útil para las autoridades tener en consideración el tiempo y los costos que las solicitudes de información significan para las partes interesadas. Esto puede incluir tomar en consideración si se deben elaborar cuestionarios personalizados para cada una de las partes interesadas. Consultar con éstas sobre el contenido de las solicitudes, el formato solicitado para su entrega a la autoridad y plazos realistas para procesar dicha solicitud de información, puede

²⁷ Párrafos 5.9 al 5.21 del informe del *Proyecto ICN sobre Estudios de Mercado* de 2009 (véase la nota de pie de página 3).

²⁸ En ciertas jurisdicciones, existen disposiciones legales diseñadas para brindar protección contra las solicitudes excesivas de información. Esto puede ser un motivo adicional para tener cuidado al ejercer cualquier facultad formal en este sentido.

ayudar a las autoridades a minimizar la carga que dichas solicitudes de información representan.

- 4.34 Por otro lado, podría ayudar a mantener relaciones constructivas con los grupos de interés si las autoridades con facultades formales, respaldadas por las consiguientes sanciones, se abstienen de aplicarlas a menos que fuera absolutamente necesario²⁹. Esto podría, a su vez, a ayudar a evitar la confusión de las partes interesadas entre los estudios de mercado y las acciones de cumplimiento de la ley. Véase el Capítulo 6 para una elaboración más detallada al respecto.
- 4.35 En general, las autoridades pueden considerar hacer uso de fuentes de información públicas antes de tener su acercamiento a las partes involucradas. Cuando otras entidades reguladoras u otros equipos en la autoridad están trabajando en paralelo con los mismos interesados o exista traslape en su trabajo, el equipo de estudio de mercado puede tratar de evitar esta duplicidad a través de la coordinación de las solicitudes de información y del intercambio de la misma entre ambas entidades, cuando esto sea posible, con sujeción a las leyes de confidencialidad u otras reglas.
- 4.36 Una descripción de las razones que motivan el estudio, los problemas en consideración y los tipos de posibles resultados, proporcionará a los interesados un contexto y antecedentes útiles para responder cualquier solicitud de información. Asimismo, la garantía que la autoridad entregue sobre la protección a la información confidencial será agradecida por las partes interesadas, lo cual facilitaría el proceso de recolección de la información; por lo que se debe ser muy cuidadoso para cumplir con tales garantías.
- 4.37 Algunos interesados podrían optar por entregar sus respuestas por escrito, mientras que otros preferirán tan sólo dar respuestas verbales. Cuando esto sucede, la mejor manera de mantener un encuentro con los interesados, de manera individual, puede ser a través de citas o entrevistas telefónicas, a fin de entregar protección y resguardo a la revelación de información confidencial o sensible desde el aspecto comercial.

Tomar en consideración los aportes de las partes interesadas

Es una buena práctica para los equipo de los estudios de mercado tomar en consideración la información y puntos de vista de las partes interesadas por cuanto aportan información al estudio.

²⁹ Por el contrario, algunos interesados podrían mostrarse reacios a proporcionar dicha información, a menos hasta que se les obligue a hacerlo; tal vez, a objeto de mantener sus relaciones con otros participantes aún más renuentes.

- 4.38 Una vez que se ha recolectado información de las partes interesadas más relevantes, resulta muy importante para los equipos de estudios de mercado tomar esta información en cuenta al momento de analizar el mercado(s) y/o los problemas, al momento de establecer conclusiones y en la formulación de los resultados del estudio.
- 4.39 En particular, los equipos de estudios de mercado garantizarán que cualquier informe intermedio y/o final de estudio de mercado presente evidencia e identifique y estructure las opiniones relevantes de las partes interesadas, así como el dar respuesta a dichas opiniones, cuando sea apropiado. Lo anterior no sólo garantiza que el estudio de mercado presente un enfoque objetivo y bien informado sobre los diferentes aspectos, sino que también plantee la postura de las partes interesadas y muestre que sus opiniones han sido tomadas en cuenta.
- 4.40 Por otro lado, es inevitable que algunas de las conclusiones, recomendaciones o resultados puedan diferir de las opiniones de las partes interesadas. Sin embargo, aún es posible lograr resultados productivos, así como la colaboración por parte de los interesados al implementar los cambios sugeridos, si estos confían en que sus opiniones y contribuciones serán consideradas.

Comprometer a las partes interesadas en el desarrollo de los productos del estudio de mercado

Es una buena práctica comprometer a las partes interesadas en el desarrollo de los productos de los estudios de mercado.

- 4.41 Garantizar cambios en los mercados, con frecuencia, requiere de la colaboración de las partes interesadas. Comprometerlos a desarrollar y/o a probar los posibles resultados de los estudios de mercado puede llegar a ser crucial para lograrlo. Sin embargo, colaborar con ellos no significa estar cooptados por ellos. Los equipos de los estudios de mercado desearán mantener su independencia y objetividad.
- 4.42 Las mesas redondas de discusión o los talleres (que, en gran medida, involucran tanto a las empresas y a grupos de consumidores como a organismos reguladores y expertos académicos) puede ser una buena forma de solicitar aportes para un estudio y para intercambiar y debatir sobre las conclusiones y posibles soluciones a los problemas identificados³⁰.

³⁰ Las autoridades deben garantizar que dichos intercambios de comunicación no pondrán en riesgo la revelación de información comercialmente sensible o confidencial.

- 4.43 Algunas autoridades encuentran útil dar a las partes interesadas la oportunidad de hacer comentarios sobre algún borrador, total o parcial, del informe del estudio de mercado.
- 4.44 Algunas autoridades consideran que el publicar algún borrador de informe preliminar o someter a consulta una versión provisoria del informe, así como la evidencia de respaldo, es un medio útil tanto para obtener retroalimentación de los interesados sobre las conclusiones propuestas, y hacer un balance de los resultados de cualquier propuesta o posible resultados del estudio, sus méritos relativos y su viabilidad. Un informe preliminar podría reforzar el compromiso de aquéllos que ya estaban comprometidos con la para participar en el estudio de mercado y, de igual manera, podría atraer la colaboración de los que prefirieron mantenerse a la espera y ver el enfoque del estudio de mercado.
- 4.45 Los mejores resultados para las partes interesadas pueden no ser los mejores para el interés del público; sin embargo, los equipos del estudio de mercado desearán conservar el control total sobre el contenido de los materiales finales escritos.

Comprometer a los responsables de las políticas

Una buena práctica para las autoridades requiere alcanzar el compromiso de los responsables de las políticas en cuanto a:

- **Reforzar las políticas y reglamentos que operan adecuadamente**
- **Elevar el perfil de los aspectos de competencia en general, y/o**
- **Resguardar los cambios específicos sugeridos en políticas y/o reglamentos. [0]**

- 4.46 Las autoridades pueden considerar distintas formas para influenciar a los responsables de las políticas y regulaciones clave para el sector o mercado relevante. Por su parte, las autoridades pueden desear reforzar aquellas políticas y regulaciones que están funcionando bien con la intención de elevar el perfil de los aspectos de competencia y a efecto de preparar el terreno y que posteriormente se acepten las recomendaciones posteriores; o, pueden desear abogar por cambios específicos en las regulaciones o políticas. Aquí, las autoridades podrían contemplar la participación de reguladores clave en el proceso del estudio desde un inicio. Véase el Capítulo 2 sobre estudios conjuntos y el Capítulo 3 sobre la colaboración con otras entidades públicas.

4.47 Los tipos de actividades que las autoridades pueden tomar en cuenta para ilustrar y ejercer influencia sobre los responsables de las políticas incluyen, por lo general:

- **Realizar talleres (y usar ejemplos ilustrativos)** para educar a los participantes sobre los beneficios de la competencia y ofrecer recomendaciones acerca de cuáles son los aspectos sobre los que hay que estar alerta al momento de diseñar una política y/o reglamento. Estos talleres podrían involucrar a distintos tipos de participantes, dependiendo de la escala y variedad que se desea, como por ejemplo:
 - distintos departamentos gubernamentales / entidades reguladoras de un variado espectro;
 - departamentos gubernamentales / entidades reguladoras seleccionadas específicamente – aquellas que comparten intereses similares;
 - un sólo departamento gubernamental o entidad reguladora – siempre que, por ejemplo, sea benéfico para concentrarse en un grupo de interés específico y significativo.
- **Establecer y facilitar un foro intra-gubernamental** – a efecto de comentar sobre los aspectos de competencia que se desprenden de las diferentes áreas de política, y sobre cómo el gobierno puede abogar por la competencia durante el proceso de creación de una política. La labor un foro de esta naturaleza podría ayudar a identificar mercados en que la competencia pareciera no estar funcionando adecuadamente.
- **Producir guías** – tales guías podrían incluir recomendaciones sobre las cuestiones a considerar por parte de los departamentos gubernamentales / organismos reguladores, cuando evalúan el impacto (o posible impacto) de las políticas/regulaciones nuevos y/o existentes.
- **Ofrecer y publicitar a las autoridades como un recurso de apoyo** para los responsables de las políticas cuando éstos revisen las políticas/regulaciones existentes y/o elaboren nuevas.

4.48 Por su parte, las autoridades pueden adoptar un enfoque pragmático, aceptando que los objetivos de política pública del gobierno puedan, en ocasiones, tener un impacto negativo sobre la competencia. Cuando lo anterior tiene lugar, las autoridades pueden trabajar con los responsables de las políticas buscando encontrar un resultado que establezca el menor efecto negativo sobre la competencia, e impulsarlos a ponderar y, objetivamente, justificar cualquier daño sobre la competencia.

4.49 Las actividades que las autoridades deben considerar al abogar por los cambios específicos incluyen:

- Evaluar las posibles opiniones y motivaciones de los responsables de las políticas y desarrollar los enfoques y lineamientos a seguir, que se dirijan hacia sus objetivos e influyan sobre su modo de pensar.
- Involucrarse, de manera regular, con los responsables de las políticas durante el curso del estudio, con objeto de aportar actualizaciones o hallazgos y propuestas clave.
- Probar las recomendaciones con los responsables de las políticas, a efecto de medir su viabilidad antes de que se terminen de estructurar.
- Intentar cuantificar, en lo posible, los probables costos y beneficios que representará la implementación de las sugerencias propuestas: sería muy útil incluir el análisis de los costos-beneficios en el informe final que se publique.
- Garantizar que el equipo del estudio de mercado esté disponible después de la publicación del mismo, para explicar los antecedentes, contexto, conclusiones y recomendaciones y, asimismo, colaborar en dar respuestas a las preguntas que surjan respecto de su implementación. Esta etapa puede llegar a ser un proceso largo, por tanto, las autoridades no deben olvidar que se pueden llegar a necesitar recursos para colaborar en dicha implementación por un período significativo.

Capítulo 4

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Es una buena práctica dar a conocer los beneficios que pueden resultar de la participación de las partes interesadas en los estudios de mercado; tanto de manera general como con respecto a estudios de mercado específicos.
2	Es una buena práctica para el equipo de estudio de mercado desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas que pueda identificar a los más relevantes, con el fin de planear cuándo y cómo involucrarlos. Una buena práctica implica revisar y actualizar la estrategia de compromiso con el interesado, cada vez que resulte necesario durante el curso del estudio.

3	Una buena práctica para las autoridades es la de dar a conocer a las partes interesadas sobre qué documentos resultantes del estudio se publicarán.
4	Es una buena práctica para las autoridades dar a conocer información básica de un estudio a las partes interesadas, como pueden ser las causas para efectuar dicho estudio, su alcance y los posibles resultados. Las autoridades también pueden considerar la posibilidad de hacer públicos hitos clave del estudio y / o plazos estimativos de éste.
5	Es una buena práctica para las autoridades el tratar de obtener aportes de las partes interesadas al estudio de mercado. Asimismo, es una buena práctica para las autoridades el buscar la forma de minimizar la carga para las partes interesadas cuando se realizan solicitudes de información.
6	Es una buena práctica para los equipo de los estudios de mercado tomar en consideración la información y puntos de vista de las partes interesadas por cuanto aportan información al estudio.
7	Es una buena práctica comprometer a las partes interesadas en el desarrollo de los productos de los estudios de mercado.
8	Una buena práctica para las autoridades requiere alcanzar el compromiso de los responsables de las políticas en cuanto a: ▪ Reforzar las políticas y reglamentos que operan adecuadamente ▪ Elevar el perfil de los aspectos de competencia en general, y/o ▪ Resguardar los cambios específicos sugeridos en políticas y/o reglamentos.[0]

5. SELECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

Introducción

5.1 Este capítulo explica la importancia de una buena selección de estudios de mercado. Además, establece las diferentes consideraciones que se debe tener cuando los estudios son solicitados por el gobierno o los legisladores. Ofrece recomendaciones de buenas prácticas en las siguientes áreas:

- Trabajo con gobiernos y legisladores cuando la elaboración de los estudios de mercado haya sido requerida o solicitada por éstos
- Solicitar temas para el estudio de mercado a una amplia selección de terceros
- Considerar temas para estudios de una amplia gama de fuentes internas
- Recolectar los temas para estudios de mercado
- Seleccionar los temas de estudio
- Desarrollar principios flexibles de priorización

La importancia de una selección razonada de estudios de mercado

5.2 Como primer paso para la elaboración de un estudio de mercado, el proceso de selección es fundamental, dado que una mala elección puede minar la credibilidad de la autoridad y llevar a una gran pérdida de tiempo y de recursos. Por ejemplo, es de utilidad que las autoridades tengan en mente:

- el objetivo (u objetivos) por el que se ha elegido un mercado en particular para el estudio (en el Capítulo 1 se describen algunos objetivos comunes para estudios de mercado).
- los tipos de resultados que podrían obtenerse.
- de qué forma el estudio de un mercado en particular se ajusta con sus objetivos y con los principios de selección o criterios de priorización.

5.3 La selección y priorización de los mejores temas para un estudio de mercado maximiza el potencial para conseguir una participación constructiva de parte de los interesados y genera resultados adecuados del estudio de mercado. Lo anterior también hace más probable la selección de estudios con probabilidades de tener un alto impacto.

5.4 Una sana selección y priorización también eleva la legitimidad de la autoridad para confrontar más adelante conductas potencialmente anticompetitivas.

5.5 Los principios de selección de estudios de mercado pueden no ser aplicables o no ser necesarios cuando las autoridades tienen el mandato o les es requerido realizar un estudio en un sector dado; pero, si hay oportunidad de influenciar el alcance del estudio, vale la pena hacerlo. Esto se considera a continuación.

El trabajo con el gobierno y los legisladores cuando los estudios de mercado son solicitados por éstos

Cuando el gobierno o los legisladores solicitan a las autoridades la realización de un estudio de mercado resulta una buena práctica, en la medida de lo posible, establecer un diálogo antes que exista la imposición de cualquier requisito.

- 5.6 Cuando el gobierno y/o los legisladores pueden mandar o solicitar a las autoridades la realización de estudios de mercado específicos, puede resultar de gran ayuda, que las autoridades discutan de manera informal con el gobierno o los legisladores los temas y mercados potenciales para el estudio antes de que se les imponga cualquier requisito formal. Lo anterior puede ser de utilidad para garantizar que:
- los gobiernos y legisladores no afecten la planificación interna de las autoridades ordenando un estudio, que ya figura en los planes de éstas
 - se identifiquen los mercados y temas adecuados para el estudio
 - los estudios de mercado mandatos se puedan completar eficazmente dentro de presupuesto y el plazo establecido
 - el gobierno y los legisladores reconozcan los riesgos y oportunidades que puedan implicar los estudios de mercado solicitados
 - las autoridades tengan la oportunidad de discutir los diversos usos que se puede dar al estudio una vez concluido
- 5.7 Los estudios encargados pueden tener que ver con temas de alto perfil, temas en los que hay mucho en juego, tanto en lo político como en lo económico, y que, por lo mismo, pueden implicar grandes niveles de riesgo en la reputación de alguien. Por lo tanto, las autoridades deben considerar poner especial cuidado en señalar cualquier limitación en los hallazgos y conclusiones del estudio que le fuera solicitado.

Solicitar temas para estudios de mercado a partir de una amplia gama de terceras partes

Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica para las mismas, acoger o solicitar temas de estudio de una amplia gama de terceras partes.

- 5.8 La mayoría de las autoridades gozan de considerable discreción para determinar el tema de sus estudios de mercado. En muchas jurisdicciones, los actores externos pueden influir, proponer, incluso instruir a las autoridades para realizar ciertos estudios de mercado específicos. Entre las partes interesadas se cuentan:
- otras autoridades regulatorias
 - empresas, organizaciones empresariales, agrupaciones de pequeñas y medianas empresas
 - asociaciones de consumidores y órganos de representación, incluyendo organismos para la presentación de quejas ante las autoridades (conocidos en inglés como '*supercomplainants*')³¹
 - gobiernos nacionales, regionales o locales o dependencias de gobierno
 - organizaciones profesionales y sindicatos
 - cámaras de comercio o industria y asociaciones agrícolas
 - medios de comunicación y expertos externos
 - otras partes interesadas³²
- 5.9 Una de las principales ventajas de las autoridades que tienen la capacidad de realizar estudios de mercado por sí mismas, es que les brinda mayor libertad para identificar potenciales inquietudes en mercados o sectores y asegurar que los estudios de mercado se concentren en los temas más críticos.
- 5.10 Por otro lado, otras partes interesadas, como son agencias gubernamentales, parlamentos o agrupaciones de consumidores, pueden tener una perspectiva más amplia en torno a temas que son de vital significado social y económico.³³ De este modo pueden ayudar a las autoridades a seleccionar los temas para un estudio de mercado a partir de una base más amplia de inquietudes.
- 5.11 Comprometerse con partes interesadas clave respecto de temas potenciales para estudios de mercado, como agrupaciones empresariales o de consumidores que presentan quejas, puede ser valioso para alertar a las autoridades de posibles sectores o mercados que podrían ameritar un estudio.
- 5.12 Las autoridades también pueden acoger o alentar la presentación de temas potenciales de estudio, en su sitio de internet; y/o cualquier información relacionada con el mercado o sector potencial que ameritaría un estudio. Al solicitar temas para un estudio a las partes interesadas y al público en general, las autoridades pueden solicitar sus opiniones sobre cualquier inquietud, las causas y/o soluciones de los

³¹ En el Reino Unido, la OFT puede recibir una denuncia o reclamo de un órgano de apoyo al consumidor con respecto a alguna o algunas características de un mercado que aparentemente perjudicarían los intereses de los consumidores. Cuando recibe dicha queja, la OFT debe considerarla y dar respuesta dentro de un plazo de 90 días. Un probable resultado frente a una queja, es que la OFT decida realizar un estudio de mercado

³² Véase el Capítulo 4.

³³ Las agencias de gobierno también podrían responder a la presión política de los grupos de interés y así agregar consideraciones políticas a las recomendaciones de selección del estudio.

problemas identificados que se perciben.³⁴ Las autoridades pueden considerar si resulta adecuado ofrecer salvaguardas en cuanto al manejo de cualquier información sensible o confidencial que pudieran recibir de esta manera.

- 5.13 Si los actores proporcionan información sobre los temas de estudio, las autoridades quizás deseen acusar recibo de la información y comunicar a dichos actores lo que harán con la misma, informando si se llevará a cabo el tema y, de ser así, en cuánto tiempo tardara, además de ofrecer las razones por las que otros estudios no se realizarán en esta oportunidad.
- 5.14 Lograr la participación de las partes interesadas en la recopilación de información sobre temas para el estudio de mercado también puede generar una herramienta de apoyo para el estudio. Puede alentarlos a cooperar más en proporcionar información para cualesquier estudio de mercado que se elija, ayudando a que de esta manera se invierta más en los resultados de los estudios.
- 5.15 Como alternativa, además de solicitar activamente información sobre los temas para el estudio de mercado a terceros, las autoridades podrían mantenerse al tanto de las tendencias comerciales y la cobertura de medios como fuentes potenciales de temas para los estudios de mercado.

Levantar temas para estudios de mercado a partir de una amplia gama de fuentes internas

Cuando las autoridades tienen discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica que consideren los temas para estudio a partir de una amplia gama de fuentes internas

- 5.16 Es una buena práctica para las autoridades capitalizar su conocimiento interno mediante la recolección de información sobre temas para el estudio de mercado a partir de fuentes internas, incluyendo:
- estudios de mercado exitosos en mercados con características similares o similares restricciones a la competencia
 - su propia experiencia de acciones de cumplimiento de la ley, incluyendo aquellas que no han resultado exitosas
 - su propia investigación y monitoreo de mercados, incluyendo lo que respecta a:
 - avances tecnológicos que podrían afectar la competencia

³⁴ Podría ser de utilidad para los actores contar con guías sobre qué tipo de información se puede emplear, y cómo presentarla, si no significa una carga excesiva.

- lagunas críticas en los estudios económicos empíricos en mercados importantes
- situaciones en las que los tratamientos regulatorios varían considerablemente entre jurisdicciones
- cambios regulatorios recientes
- cambios recientes en el comportamiento de negocios en un mercado específico o en la economía en términos más generales
- sus preocupaciones en torno al cumplimiento legal de las empresas
- retroalimentación de los consumidores
- consultas con otras agencias de gobierno
- diálogo con otras autoridades o reguladores de competencia, así como estudios de mercado exitosos en otros países
- contactos con académicos

Levantando temas para abordar en los estudios de mercado

Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica que consideren distintas maneras de levantar temas para estudios.

- 5.17 Para asegurar que se recolecten temas para estudios de mercado, es una buena práctica que las autoridades consideren distintas maneras de levantar dichos temas. Éstas pueden incluir:
- establecer reuniones internas regulares para tratar temas que surjan de otro trabajo
 - formar grupos de discusión en internet con miras a identificar ideas de temas entre el personal³⁵
 - revisión cotidiana de los medios y otros informes en busca de posibles temas
 - establecer foros de discusión con partes interesadas externas que puedan tener información útil sobre temas que podrían ameritar estudio.
- 5.18 Las autoridades pueden considerar crear un reducido equipo dedicado a apoyar y realizar esfuerzos en la recolección de temas. Las autoridades podrían tener unidades como una oficina de política de competencia o una oficina de promoción, o a un líder de un equipo de economistas, quienes pueden estar bien situados para realizar esta función. Un equipo específicamente dedicado a idear estudios de mercado también puede tener como función elegir qué temas se pueden seleccionar para la realización de estudios de mercado. Establecer o no un equipo especial para

³⁵ Este enfoque puede ser mucho más fructífero si el personal tiene incentivos para hacer las propuestas de estudios de mercado. Un premio podría ser que el empleado cuya propuesta se acepte sea elegida como parte del equipo que realice el estudio.

levantar y evaluar estas ideas dependerá de los recursos disponibles y otras prioridades que tengan las autoridades.

Selección de los problemas a estudiar

Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica sopesar con detenimiento los diferentes temas que podrían estudiarse y únicamente seleccionar aquellos temas que mejor se ajusten a sus objetivos.

- 5.19 Para garantizar que únicamente se lleven adelante los mejores temas para estudiar, puede ser de utilidad para las autoridades considerar sus objetivos en los mercados en estudio, y desarrollar un conjunto de factores o criterios a tomar en cuenta en la selección de dichos mercados.
- 5.20 Por ejemplo, las autoridades podrían inclinarse por temas respaldados por análisis empíricos y teóricos, basados en preocupaciones de competencia identificables y/o en los que parece haber ciertas soluciones reales para abordar dichas preocupaciones.
- 5.21 Las características del mercado o sector en cuestión, la naturaleza de cualquier problema que se perciba y el nivel de inquietud al respecto, también pueden ser factores a considerar en la selección de mercados para estudio. Por ejemplo, las autoridades podrían tomar en cuenta uno o más de los siguientes factores:
- impacto del problema del mercado en los consumidores
 - magnitud y/o tipo de daño en el bienestar del consumidor
 - impacto en todos los actores del mercado (no sólo en los consumidores)
 - grado o tipo de quejas o inquietudes de los consumidores
 - grado o tipo de quejas o inquietudes de las empresas
 - interés político o atención y prioridades³⁶
 - tamaño del mercado
 - barreras de acceso
 - valoración del mercado
 - acontecimientos inusuales en el mercado
 - grado de diferenciación del producto

³⁶ Véase *OCDE Policy Roundtables: Market Studies Report* (pie de página 7), en la página 192: en su criterio para la selección de estudios de mercado, la contribución de la Comisión de Competencia de Sudáfrica hace referencia en forma explícita a la “importancia de la industria para los pobres”.

- estructura de mercado (incluyendo grado de integración vertical, concentración y probabilidad de márgenes)
 - grado de regulación pública en el mercado en cuestión
 - probabilidad de que un estudio pueda ayudar a abrir mercados o a promover mercados emergentes.
- 5.22 El entorno económico o cualquier característica singular de un mercado puede afectar a las prioridades en relación con los mejores candidatos para un estudio de mercado.
- 5.23 También se pueden tomar en cuenta las limitaciones de tiempos en mercados que cambian con mayor rapidez que otros, o para mercados emergentes. En tales casos, qué tan recomendable o práctico sea estudiar un mercado puede verse afectado por la dinámica del mismo, por ejemplo, condiciones rápidamente cambiantes.
- 5.24 Las consideraciones prácticas relativas a la probable utilidad de un estudio, también pueden jugar un rol dentro de los factores considerados para la adecuada selección de mercados para estudio. Las principales consideraciones prácticas a las que quizás las autoridades pueden desear asignar alguna ponderación son:
- recursos implicados para las autoridades
 - el trabajo realizado por otras autoridades nacionales o (en el caso de la Unión Europea) la Comisión Europea
 - la disponibilidad de un foro abierto para la presentación de hallazgos y promoción de resultados
 - deseo de obtener conocimiento sobre un sector o mercado
 - deseo de obtener datos para ver si hay cumplimiento de la ley
 - la probabilidad de que los esfuerzos de promoción tengan beneficios claros
 - la capacidad de medir o dimensionar los esfuerzos de promoción
 - una evaluación de que los beneficios de realizar un estudio probablemente superen los costos³⁷
 - Si es probable que el estudio genere o no, recomendaciones útiles
 - Si la autoridad puede aportar una perspectiva única que seguir, de una forma útil.
- 5.25 Cuando varios países comparten las mismas preocupaciones a propósito de un sector en particular (por ejemplo, para mercados que tienen un alcance geográfico que no se limita a un solo país), varias autoridades podrían interesarse en estudiar ese sector en particular. Lo anterior sugiere posibilidades de cooperación entre autoridades en la realización de estudios de mercado – véase el Capítulo 2.

³⁷ Los estudios, y cualquier consecuencia derivada de éste, puede tener los mismos costos públicos que privados. Es de utilidad para las autoridades tener en mente que cualquier costo para las empresas, de comprometerse en un estudio de mercado o en sus resultados puede transferirse a los consumidores (mediante precios más altos o menos innovaciones, alternativas o calidad), y explicarlo al considerar los beneficios posibles que se pueden alcanzar con el estudio.

Desarrollo de principios flexibles de priorización

Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica desarrollar un conjunto de principios flexibles de priorización de acuerdo a los cuales se establecer los temas a abordar en los estudios de mercado.

- 5.26 Puede beneficiar a las autoridades desarrollar un conjunto de principios flexibles de priorización para aplicarlos en la decisión de los temas (de la gama de posibles temas que potencialmente ameritarían el estudio). Tales principios pueden formularse de tal forma las autoridades lo apliquen de manera discrecional.³⁸
- 5.27 Las autoridades quizás deseen hacer públicos sus criterios generales o principios para evaluar temas para estudiar los mercados. Si deciden hacerlo, las autoridades pueden querer asegurarse de que sus criterios de selección o principios sean suficientemente flexibles que:
- puedan adoptarse a nuevas situaciones de mercado
 - no hagan suponer a las empresas que ciertos tipos de temas, casos o mercados automáticamente calificarán o serán descalificados para el estudio
 - no genera o incrementa la probabilidad de que la autoridad enfrente problemas legales sobre sus decisiones en la priorización de ciertos mercados de estudio.
- 5.28 Más aún, las autoridades podrían anunciar públicamente cuáles serán los próximos estudios de mercado o los estudios planificados, una vez que hayan sido seleccionados, como forma de definir prioridades con claridad y evitar futuras presiones para cambiar los temas definidos (a menos que no sean libres de elegir qué estudios de mercado seleccionaran).

³⁸ Por ejemplo, la OFT del Reino Unido publicó una serie de principios de priorización que aplica al considerar qué casos y proyectos (incluyendo estudios de mercado) priorizará en su acción. Para mayor información, visite: http://www.of.gov.uk/advice_and_resources/publications/corporate/general/oft953.

Capítulo 5

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Cuando el gobierno o los legisladores solicitan a las autoridades la realización de un estudio de mercado resulta una buena práctica, en la medida de lo posible, establecer un diálogo antes que exista la imposición de cualquier requisito.
2	Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica para las mismas, acoger o solicitar temas de estudio de una amplia gama de terceras partes.
3	Cuando las autoridades tienen discreción para hacer su propia selección de mercados para estudios, es una buena práctica que consideren los temas para estudio a partir de una amplia gama de fuentes internas.
4	Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica que consideren distintas maneras de levantar temas para estudios.
5	Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica sopesar con detenimiento los diferentes temas que podrían estudiarse y únicamente seleccionar aquellos temas que mejor se ajusten a sus objetivos.
6	Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica desarrollar un conjunto de principios flexibles de priorización de acuerdo a los cuales se establecer los temas a abordar en los estudios de mercado.

6. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Introducción

6.1 El presente capítulo aborda la recolección y el análisis de información, y ofrece consejos sobre buenas prácticas en las siguientes áreas:

- Preparar la recolección de la información
- Organización de la investigación
- Fuentes de información
- Cómo solicitar información
- Cómo debería usarse la información
- Consulta sobre los borradores de solicitudes de información
- Uso de facultades formales para solicitar información
- Tipo de información recolectada
- Métodos de recolección de información
- Uso de terceros para recopilar información
- Manejo de la información
- Análisis de la información
- Cómo resguardar la información

Preparar la recolección de información

Es buena práctica consiste que el equipo de estudio de mercado se prepare antes de buscar cualquier tipo de información:

- **Considerando, qué tipo de información se necesita y para qué propósitos del estudio de mercado**
- **Consultando a cualquier autoridad especialista**
- **Considerando el tiempo que se requiere para la recolección y el análisis de la información.**

Una buena práctica implica que las autoridades hagan uso de cualquier información pública disponible.

6.2 Todos los estudios de mercado requieren la recopilación de algún tipo de información. El grado y variedad de las técnicas que se van a usar para levantar la información variará debido a diferencias:

- en el propósito o propósitos de los estudios de mercado

- en el papel de las partes interesadas en el mercado involucrado
- entre las autoridades, en términos de aquellas que tienen y no tienen facultades formales para obligar a que se les entregue la información para propósitos del estudio.³⁹

6.3 Algunas autoridades tienen expertos, como estadísticos, analistas financieros y econométristas que pueden asesorar al equipo de estudio de mercado acerca de tipos específicos de información que puedan ser necesarios y sobre la mejor forma de solicitar esta información con el fin de posteriormente hacer un análisis más efectivo.

6.4 Una vez que las autoridades han realizado una evaluación preliminar sobre qué tipo de información será necesaria, desearán considerar y planificar cómo se puede obtener esta información de la mejor manera. Se debe tener cuidado para evitar el riesgo de solicitar demasiada información y/o elaborar solicitudes de información demasiado amplias. Revisar estos riesgos al inicio llevará a que las autoridades eviten solicitar o recibir información excesiva e irrelevante.⁴⁰ Esto, evita una carga de trabajo innecesaria, tanto para la autoridad involucrada como para las partes involucradas, asociadas con el estudio de mercado.

6.5 Al considerar y planificar qué tipo de información recopilar, las autoridades pueden encontrar útil considerar las siguientes preguntas antes de realizar cualquier solicitud:

- ¿Por qué se necesita esta información, por ejemplo, qué teorías o hipótesis el equipo está tratando de evaluar, comprender o descartar?
- ¿Algo o toda esta información está ya disponible en la autoridad?
- ¿Algo o toda esta información está ya disponible por parte de otros organismos públicos, por ejemplo, otros reguladores o departamentos gubernamentales?
- ¿Está esta información disponible de manera pública, es gratis o se requiere el pago por ésta?⁴¹

³⁹ Una autoridad tiene facultades formales para obligar a que se le entregue la información solicitada cuando cualquier falta respecto de la entrega de la información puede dar lugar al ejercicio de sanciones legales.

⁴⁰ En algunos (si no es que muchos) casos, se necesita hacer un seguimiento posterior a las solicitudes en el estudio, de acuerdo con el conocimiento del desarrollo del mercado. Si es posible, es preferible manejar el alcance de cualquier solicitud de seguimiento para reducir la carga para aquellos a quienes se dirigen las solicitudes.

⁴¹ Si las autoridades están llevando a cabo un estudio sólo para propósitos de investigación interna, entonces toda la información necesaria puede estar disponible, por ejemplo, en sitios de la red gratis y/u otro tipo de material publicado gratuitamente.

- ¿Algo o toda esta información está disponible en fuentes comerciales, y si es así, cuáles son los costos de tener acceso a ella?
- Cuando existen disponibles múltiples fuentes de información vital, ¿cuáles son las más confiables y cuáles son las que tienen acceso más fácil, rápido y barato (incluyendo cualquier gasto asociado, formato, etc.)?
- ¿El equipo necesitará buscar información de las partes interesadas en el sector privado, y si es así de quién, cuándo y cómo?
- ¿Qué tanta información se necesita? ¿Es suficiente el muestreo de información o es necesario contactar a toda la población de interés?
- ¿Cómo se analizará la información? Tener en cuenta esto por anticipado ayudará a las autoridades a considerar cómo realizar las solicitudes de información de la mejor manera.
- ¿Qué contingencias habrá si las fuentes identificadas no pueden proporcionar la información solicitada?
- ¿Qué uso se le dará a la información?

6.6 Las autoridades pueden encontrar que es beneficioso evaluar y responder las preguntas anteriores en una reunión de equipo, ya que las discusiones pueden, en ocasiones, ser útiles para identificar y decidir lo que se necesita hacer y cuál es la mejor manera de hacerlo.

Organización de la investigación

Es una buena práctica que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo se va a realizar la investigación, incluyendo factores como decisiones pendientes, organización y rutas alternativas para obtener información cuando los resultados iniciales no sean concluyentes.

6.7 Los estudios de mercado con frecuencia tiene una naturaleza exploratoria especulativa. Por esta razón, puede ser difícil para las autoridades observar el valor de cualquier tendencia de investigación hasta después de que ésta esté completa. Al organizar y comisionar la investigación, las autoridades deben estar preparadas

para tratar con resultados de la investigación potencialmente no concluyentes. Las autoridades pueden encontrar útil:

- dividir la investigación en etapas y/o partes más pequeñas para que:
 - se puedan aprender y aplicar las lecciones de recolección de información en fases de análisis posteriores
 - se pueda tomar una decisión acerca de si vale la pena y/o es justificable ocupar más tiempo y/o dinero en una línea de investigación particular
- pensar en rutas alternativas para obtener información en caso de que la investigación inicial no sea concluyente.

Fuentes de información

Es una buena práctica implica que los equipos de estudio de mercado consideren cuidadosamente las fuentes de información, incluyendo en qué grupos de interés se necesita buscar información, tomando en cuenta el amplio rango de recursos potenciales y los méritos potenciales de cada uno.

- 6.8 El propósito o propósitos del estudio determinarán en última instancia, si se debe buscar la información en las partes interesadas, y si es así, en cuáles.

Se puede obtener información de una variedad de fuentes nacionales, internacionales, públicas y privadas. Estas incluyen:

- clientes y organizaciones
- empresas y organizaciones empresariales
- otros departamentos gubernamentales y reguladores nacionales (que puedan tener documentos de políticas relevantes, información sobre estrategias políticas y administrativas⁴² de la industria)
- instituciones internacionales (como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- otros organismos, incluyendo autoridades competentes en otras jurisdicciones⁴³
- expertos y académicos del sector
- consultores de la industria⁴⁴

⁴² Se entiende por '*información administrativa*' a la información que genera y/o maneja la autoridad, como resultado de estudios previos, denuncias, investigaciones, etc.

⁴³ Las autoridades pueden considerar consultar información de estudios de mercado que mantiene la ICN para comprobar si autoridades de competencia en otras jurisdicciones ya han realizado uno o más estudios sobre el mismo mercado o en alguno relacionado. Se puede tener acceso a la información de estudios de mercado en el sitio web de la ICN.

- investigaciones⁴⁵ publicadas por consultoras de investigación de mercados.

6.9 La información acerca de sectores en jurisdicciones externas pueden ser beneficiosa cuando se trata de persuadir a las partes interesadas nacionales y/o gobiernos, sobre la necesidad o los beneficios y funcionamiento de cambios propuestos, en particular, los cambios regulatorios. La información recopilada de los expertos en el sector y consultores de la industria puede ser más útil que la información histórica en industrias en las cuales las innovaciones rápidas son frecuentes.

Cómo solicitar información

Al solicitar información para un estudio de mercado, una buena práctica consiste en que las autoridades dejen en claro, según sea posible:

- qué tipo de información es la que se busca
- cómo se va a presentar la información – esto es, el formato requerido (si lo hay)
- plazos para la presentación
- consecuencias de no entregar la información – estas pueden ser legales o más generales, como perder la oportunidad de tener el informe sobre el estudio y sus resultados
- mantener un punto de contacto para preguntas de solicitud de información.

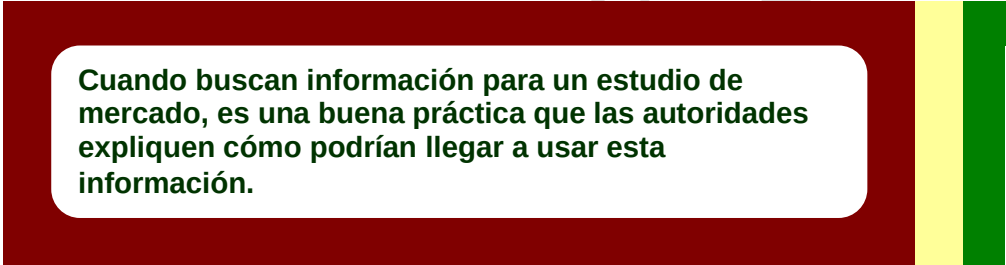
- 6.10 Al solicitar información, una buena práctica consiste en que las autoridades especifiquen claramente qué tipo de información se busca.
- 6.11 Las autoridades tal vez puedan considerar establecer por anticipado la forma y/o formato en qué se desea recibir o que sea presentada la información solicitada. Por ejemplo, si las autoridades desean que la información sea presentada de manera electrónica, entonces puede ser útil especificar el formato requerido para asegurarse disponer de la tecnología adecuada para revisar y analizar la información en múltiples formatos electrónicos.

⁴⁴ La información de la industria, que se recopila de manera privada y los servicios de los consultores puede representar una alternativa satisfactoria cuando la participación voluntaria de los actores no está disponible.

⁴⁵ 'Investigaciones' se refiere al método estadísticamente sólido de recopilar información fundamental, mientras que 'cuestionarios' se refiere a un método de recolección de información que puede no ser estadísticamente sólido.

- 6.12 Una buena práctica implica que las autoridades sean claras acerca de los plazos en los que desean que la información sea presentada. Puede ser útil también explicar a quien reciba la solicitud de cualquier consecuencia de no responder dentro de los plazos especificados, o de no responder, ya sea que las consecuencias sean legales o de otro tipo (tales como perder la oportunidad de tener el informe del estudio y sus posibles resultados).
- 6.13 También es una buena práctica proporcionar los detalles del equipo de contacto, quienes podrán responder a cualquier pregunta en relación a la solicitud de información.

Cómo debería usarse la información



Cuando buscan información para un estudio de mercado, es una buena práctica que las autoridades expliquen cómo podrían llegar a usar esta información.

- 6.14 A no ser que haya cualquier restricción legal o de otro tipo (como un compromiso previo con las partes interesadas) las autoridades pueden usar la información recopilada durante un estudio de mercado para ayudar a poner en práctica su conocimiento sobre un sector, acciones de cumplimiento, esfuerzos de promoción de la competencia y acciones de educación para consumidores y empresas. Es una buena práctica el que las autoridades expliquen el propósito de la solicitud de información y los usos posibles que se le pueda dar a ésta, incluyendo si la información pueda ser usada para futuras acciones de cumplimiento de la ley. También es útil establecer si la información puede incluirse en cualquier informe de estudio de mercado publicado.
- 6.15 Al publicar los informes de estudios de mercado, las autoridades considerarán normalmente si alguna información contenida en ellos es delicada y/o confidencial.
- 6.16 Para apoyar esta consideración es útil que, al momento de solicitar la información sobre el estudio de mercado, las autoridades inviten a los que respondan a indicar en alguna parte si la información que ellos proporcionan es de naturaleza delicada o confidencial, y expliquen las razones de ello. Las autoridades también pueden informar a las partes interesadas acerca de cualquier resguardo que aplicará a cualquier información delicada o confidencial que se presente.

Consultas sobre los borradores de solicitudes de información

Con el afán de minimizar la carga, es una buena práctica implica que las autoridades consideren consultar de manera informal a las partes interesadas sobre el alcance y rango de las solicitudes de información para un estudio de mercado, así como también sobre los plazos de respuesta, y el formato en que la información se debe proporcionar. [0]

- 6.17 En algunas jurisdicciones, las autoridades tienen la facultad de obligar a que se les facilite la información para los estudios de mercado. En otras, no la tienen. Ya sea que tengan este poder formal o no, es una buena práctica que las autoridades tengan en mente la carga que impone una solicitud de información para quien responde. Con este fin, puede ser útil considerar consultar de manera informal con las partes interesadas acerca del rango y ámbito de las solicitudes de información, los plazos en los que se piden las respuestas, y los formatos en los que la información se solicita, para asegurar que las solicitudes de información se refieran a asuntos relevantes, estén elaboradas de manera adecuada y no sean una carga indebida para sus receptores (véase Capítulo 4 siguiente).

Uso de facultades formales para solicitar información

Cuando las autoridades tienen facultades para obligar a que se les facilite la información para estudios de mercado, una buena práctica consiste en que se considere buscar la información primero de manera voluntaria.

Si las autoridades realizan un estudio de mercado en paralelo con una investigación de cumplimiento de la ley en el mismo mercado, una buena práctica sería considerar con cuidado cualquier interacción o duplicación entre la información que se recopila y la que se usa en diferentes contextos

- 6.18 Cuando las autoridades tienen la facultad legal para obligar a que se proporcione la información para estudios de mercado sería una buena práctica obtener la información primero de manera voluntaria, ya que esto puede ayudar a:
- reforzar la separación entre estudios de mercado y medidas de cumplimiento de la ley
 - construir la cooperación de las partes interesadas (véase Capítulo 4 siguiente).
- 6.19 Cuando una autoridad está realizando un estudio de mercado en paralelo a una investigación en el mismo mercado o en uno relacionado, una buena práctica consiste en que la autoridad revise cuidadosamente las interacciones entre ambos contextos para evitar solicitudes duplicadas. También es útil que las autoridades sean muy claras acerca de las restricciones legales relevantes acerca del uso de la información en cada contexto, los propósitos que persigue la información que se proporciona y las garantías, si la hay, del uso que se dará a la información.

Tipo de información recolectada

Las autoridades pueden recopilar información informal, así como empírica, para usarla en los estudios de mercado. Para incrementar el rigor probatorio, una buena práctica sería que los descubrimientos del estudio estén apoyados en información empírica cuando sea posible. La información informal puede ser útil para ilustrar aspectos clave, y para apoyar la información empírica que existe y los descubrimientos que se basan en ella.

- 6.20 Las autoridades pueden elegir recoger información tanto anecdótica como empírica para usarlas en los estudios de mercado. Aunque la recolección de información empírica está más difundida que la recolección de información anecdótica, está claro que ambas categorías pueden ser útiles. Las diferencias en los beneficios incluyen los siguientes:
- la información empírica puede ser más persuasiva que la información anecdótica para apoyar descubrimientos generalizados
 - la información empírica valida el trabajo de la autoridad y es más confiable en caso que el estudio de mercado tenga como resultado actividades de ejecución futuras
 - la información anecdótica puede proporcionar una ilustración útil de los aspectos clave para apoyar los descubrimientos con base en la información empírica.

Métodos de recolección de información

Existen varias metodologías para recopilar información para los estudios de mercado. Es una buena práctica que las autoridades seleccionen entre ellas, usando más de una metodología cuando sea adecuado y considerando los beneficios desventajas y costos de cada una.

- 6.21 Existen varias formas en que las autoridades pueden levantar información para usarla en estudios de mercado. Se puede determinar cuál de estas metodologías utilizar por medio de las facultades legales que disponga la autoridad, tanto así como el propósito (s) del estudio, y también por la cantidad de recursos disponibles, ya que algunas metodologías requieren más recursos que otras. Muchas autoridades encuentran que es beneficioso emplear más de una metodología para levantar la información que necesitan, ya que se adaptan a las diferencias en:
- las funciones de los distintos actores en el mercado
 - los posibles factores del mercado que las autoridades están buscando comprender y evaluar.

- 6.22 La variedad de metodologías que las autoridades pueden usar incluye las siguientes:
- revisar la literatura, incluyendo investigaciones de mercado existentes
 - examinar la información administrativa existente – ya sea la que tenga la autoridad y/o otros departamentos gubernamentales /reguladores, etc.
 - diseñar y editar cuestionarios
 - conducir grupos focalizados de discusión, talleres, seminarios, reuniones y/o entrevistas en profundidad
 - dar asesorías
 - solicitudes de información dirigidas a participantes individuales del mercado
 - realizar grandes sondeos
 - llamadas abiertas al público para presentaciones sobre tópicos identificados
 - trabajar con consumidores encubiertos⁴⁶
 - (cuando las autoridades tienen las facultades legales necesarias) llevar a cabo inspecciones en terreno, con o sin notificación
 - Construir modelos econométricos, o usar economía experimental

Es de utilidad que aquellas metodologías que involucran la creación de materiales nuevos o personalizados, como cuestionarios, *focus groups* y sondeos, sean testeadas

⁴⁶ Se entiende por 'consumidor encubierto' a aquellas instancias en las que contratistas externos, o una autoridad, coloca a su personal actuando como clientes para solicitar información de alguna venta para observar cómo se comportan en las empresas.

o probadas en el campo, de manera interna y/o externa, antes de utilizarse en la práctica. Esto puede ayudar a resaltar y eliminar problemas potenciales.

6.23 Las metodologías anteriores tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo:

- **Investigaciones de mercado existente e información administrativa** – el lado positivo es que éstas son los métodos más rápidos y requieren menos recursos para obtener información. La desventaja es que al usar esos métodos puede significar que la información sea anterior (ya que se levantó previamente) y no esté en el formato más completo para el propósito(s) de la autoridad, lo que puede llevar a que el trabajo sea menos efectivo.
- **Uso de cuestionarios, grupos focalizados de discusión, entrevistas en profundidad y consumidor encubierto** – el lado positivo es que estos métodos permiten que las autoridades exploren asuntos cualitativos en un periodo personalizado y relativamente corto. Los grupos focalizados y las entrevistas en profundidad son métodos que también pueden resaltar otros asuntos como resultado de las interacciones entre los grupos de entrevistadores y entrevistados. Lo negativo es que estos métodos solamente producen información cualitativa, por lo que no se puede confiar en ellos para apoyar descubrimientos cuantitativos.
- **Grandes sondeos** – el lado positivo es que estos producen información estadística sólida y se pueden crear afirmaciones generales sobre la población sobre la cual se tomó la muestra relevante. El principal punto en contra es que los grandes sondeos pueden requerir más recursos (en términos de tiempo, recursos humanos y financieros) con relación a los otros métodos.
- **Modelos econométricos** – el lado positivo, los modelos econométricos pueden usarse para separar de manera estadística los efectos de explicaciones potenciales diferentes para resultados del mercado, y cuantificar el peso relativo y la probabilidad de que las relaciones observadas en una muestra reflejan las relaciones en la población en general. El lado negativo, el modelo puede ser complejo, puede ser difícil transmitir los resultados a los legisladores y al público, y los resultados son sensibles a parámetros, técnicas aplicadas y errores de información. Además puede ser difícil resolver las diferencias técnicas en los resultados entre los estudios econométricos múltiples. En general, es buena idea asegurar que el modelo econométrico sea usado junto con otros análisis cuantitativos y cualitativos.
- **Economía experimental** – el lado positivo, muchos parámetros del mercado se pueden controlar y los parámetros de interés varían sistemáticamente y se vuelven a probar con un costo relativamente bajo. Lo negativo, los críticos pueden cuestionar el realismo de dichos mercados en términos de incentivos, conocimiento y experiencia de los participantes en el mercado, y la aplicabilidad de los resultados de laboratorio en mercados del mundo real.

6.24 Cuando las autoridades deciden usar *focus groups*, seminarios y/o talleres, necesitarán considerar cosas como:

- **Reuniones** - ¿se pueden usar las instalaciones de la autoridad? Si no, ¿cuáles son las alternativas?
- **Números** - ¿a cuántas personas se invitará? ¿se requerirá más de un evento, por ejemplo, para cubrir las diferentes regiones geográficas?
- **Administración** – ¿cómo se realizará el evento? Las autoridades pueden considerar, por ejemplo, tiempos, presentación, estilo, oradores externos, mediación y cómo se va a captar la información.
- **Costos** – ¿cuántas necesidades se deben presupuestar? Las autoridades pueden considerar, por ejemplo, qué tipo de programa se va a proporcionar a los participantes (por ejemplo, desayuno /comida), y cualquier costo por programar reuniones externas. ¿Se requerirá cubrir costos de viaje y viáticos para los oradores externos, y si se hacen dichas solicitudes, ¿está la autoridad preparada para pagarlo?
- **Experiencia con sutilezas** – ¿qué tanta experiencia tiene el personal para realizar eventos similares en otros contextos? ¿Qué tan sensibles son los resultados a las variaciones menores en el procedimiento, formato, orden de presentación, etc.?

Uso de terceros para recopilar información

En ciertas circunstancias, las autoridades pueden considerar contratar a terceros para realizar la investigación externa para un estudio de mercado.

Cuando se va a contratar a terceros, una buena práctica es que las autoridades consideren con cuidado las funciones y responsabilidades de éstos.

6.25 Muchas autoridades realizan su propia investigación externa, pero también usan a terceros, como agencias de investigación de mercado, académicos y/o consultores económicos para llevar a cabo una investigación externa a sus propios estudios de mercado.

- 6.26 Puede haber buenas razones para realizar una investigación de estudio de mercado de manera interna. Estas pueden incluir:
- fomentar la capacidad interna y la experiencia legal /económica
 - desarrollar un conocimiento y experiencia sectorial internos
 - asegurar que se sigan los procedimientos adecuados para manejar cualquier tipo de información confidencial que se requiera.
- 6.27 Por otro lado, usar a terceros para recopilar información para un estudio de mercado a nombre de la autoridad también puede resultar beneficioso. Estos pueden:
- poseer habilidades particulares que la autoridad no tiene, por ejemplo, las compañías consultoras de mercado tendrán el personal con las habilidades, capacitación y experiencia para obtener la información
 - permitir que la autoridad enfoque sus recursos limitados en donde sea más necesario
 - permitir que el estudio se realice de manera más rápida y eficiente.
- 6.28 Sujetas a las leyes y regulaciones adecuadas, las autoridades pueden contratar a terceros para recopilar la información para un estudio de mercado, esto se puede realizar a través de una licitación competitiva para asegurar un campo amplio y una selección de la persona u organización mejor calificada.
- 6.29 Es beneficioso cuando los consultores están bien informados acerca de lo que se requiere para llevar a cabo una investigación.. A través de términos contractuales y otras discusiones, las autoridades pueden dejar en claro:
- cómo se van a monitorear los resultados para asegurar que la calidad y plazos no se vean comprometidos o mal gastados.
 - a quién le pertenece la información recopilada, o cualquier informe de la investigación
 - cómo el consultor debe proteger la información personal y confidencial
 - qué facultad tiene el consultor (¿el consultor actúa de manera independiente, o como un agente de la autoridad?) cuando la responsabilidad radica en realizar cualquier cambio requerido en los resultados, y si los costos al realizar esas revisiones, se incluirán en el precio del contrato.
- 6.30 Las autoridades pueden considerar si es útil referirse a inquietudes planteada por las partes interesadas y cómo enfrentarlas para que estas proporcionen la información a los consultores externos.

Manejo de la información

Una buena práctica consiste en que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo van a manejar la información obtenida durante un estudio, incluyendo la recepción, revisión y organización de la información y tomando en cuenta cualquier requerimiento de confidencialidad.

- 6.31 Una buena práctica sería que al recibir toda la información solicitada para el estudio de mercado, la autoridad envíe un acuse de recibo, cuando sea posible y en cuanto obtenga la información. Cuando se hayan recibido comentarios verbales de las autoridades a través de reuniones, talleres, etc., también es una buena práctica anotarlos, mientras están frescos en las mentes de los miembros del equipo. Las autoridades pueden considerar hacer grabaciones y transcripciones de las sesiones verbales, ya que los beneficios de hacer esto parecen ser mayores que sobrecargas de trabajo administrativo a los equipos de estudios.
- 6.32 Una buena práctica implica que los equipos de estudio de mercado registren y graben la información recibida de manera sistemática. Esto incluye anotar si la información que se proporcionó es de naturaleza confidencial o si se ha dado permiso para que se divulgue. Las autoridades pueden mantener la información en archivos físicos y/o de manera electrónica.
- 6.33 Sin importar en qué forma deciden las autoridades guardar la información recopilada para un estudio de mercado, ya sea en archivos físicos y/o electrónicos, estas podrían:
- archivar la información para facilitar su uso, por ejemplo, en orden cronológico o por tema
 - clasificar los títulos de los documentos para que estos puedan localizarse con facilidad en el futuro
 - indicar si la información es confidencial
 - resaltar si las partes interesadas han aceptado /no aceptado divulgar la información.

Análisis de la información

Se considera una buena práctica utilizar los comentarios y aportes de las partes interesadas para informar sobre el análisis del estudio de mercado. Al analizar la información que se recibe, es una buena práctica que las autoridades consideren cómo calza con su comprensión del mercado.

Cuando la información recopilada no apoya una hipótesis o teoría, es una buena práctica considerar modificar la hipótesis o teoría.

Sería una buena práctica tener en mente que la información de las partes interesadas puede no presentar un punto de vista completo o imparcial, sin embargo se puede considerar adecuada en su contexto.

- 6.34 Una vez que se ha recibido la información para el estudio de mercado, los equipos comenzarán a analizarla. Cuando se ha contratado a terceros para realizar los sondeos, lo mejor será que el informe de los resultados tenga una presentación neutral de los descubrimientos, dejando que la autoridad interprete cómo se relacionan éstos con otras conclusiones, y cuál es su implicancia en términos de los resultados del estudio.
- 6.35 La secuencia para analizar la información del estudio de mercado es como sigue:
- valorar si la información cumple con los requisitos (si no, considerar modificaciones, o aceptar que es lo mejor que puede obtener en el tiempo disponible)
 - considerar cómo funcionará la información con las ideas, teorías o hipótesis que tiene la autoridad acerca del mercado
 - modificar las teorías o hipótesis según sea adecuado y/o buscar más información.
- 6.36 En estudios de mercado complicados, puede haber más de una corriente de investigación. La solidez de los descubrimientos en cada corriente de investigación necesitará comúnmente una revisión, y luego considerarse y combinarse en un análisis colectivo del panorama completo con el fin de que el equipo desarrolle posibles resultados.

- 6.37 Al analizar la información de las partes interesadas, es importante comprender en dónde están sus intereses y cuáles son sus incentivos al proporcionar la información e involucrarse con la autoridad en el estudio de mercado. Por ejemplo, algunas partes interesadas pueden desear un resultado en particular y presentar información que es unilateral y/o diseñada para promover o apoyar el *status quo*, o los cambios particulares que les gustaría ver. Esto puede no ser un problema cuando se han usado poderes formales para obligar a que se facilite la información en forma completa y exacta.⁴⁷
- 6.38 Las observaciones de los interesados y los conocimientos servirán de base, y podrán ser incorporados en el análisis final a toda la información recolectada para un estudio.
- 6.39 Algunas autoridades han encontrado útil presentar descubrimientos iniciales del estudio de mercado y/o resultados propuestos o posibles. Se puede organizar una discusión sobre los descubrimientos iniciales y/o resultados propuestos o posibles a través de la publicación de un informe provisional, consultas públicas, talleres o seminarios. El valor aquí es, que las partes interesadas con conocimiento /experiencia y especialización, y quienes hayan o no hayan proporcionado información antes, tendrán una oportunidad de contribuir con información y de responder o comentar acerca de la información que otros hayan proporcionado.
- 6.40 Este tipo de recopilación de información en etapas tardías puede ayudar a las autoridades a:
- validar los descubrimientos del estudio de mercado
 - identificar y llenar lagunas en el análisis
 - reconocer cualquier tendencia potencial no identificada en etapas anteriores en el estudio
 - probar los méritos relativos y funcionamiento de resultados propuestos o posibles.

Por supuesto, también puede añadirse al plazo para hacer que se termine el estudio.

⁴⁷ En un contexto sin poderes formales para obligar a que se facilite la información, las presentaciones voluntarias para un estudio de mercado con una gran variedad de actores y participantes, ayudará a proporcionar un rango de puntos de vista con los cuales valorar las tendencias potenciales y las diversas perspectivas.

Cómo resguardar la información

Una buena práctica implica que las autoridades citen salvaguardas para la información delicada o confidencial cuando soliciten información para un estudio de mercado, y aseguren que tienen los procedimientos internos adecuados para resguardar la confidencialidad de dicha información una vez que ésta se haya recibido.

- 6.41 Las autoridades tendrán sus propias políticas y procedimientos para resguardar la información confidencial obtenida en un estudio de mercado. En particular, cuando la información se solicitó de manera voluntaria, el hecho de citar las leyes y/o políticas que manifiesten que la autoridad salvaguarde la información confidencial, no sólo alentará a las partes interesadas a divulgar la información que de otra manera desearían guardar, sino que también proporciona los incentivos adecuados para que las autoridades estén vigilantes en el manejo de información delicada o confidencial.
- 6.42 Una buena práctica consiste en que las autoridades garanticen que tienen los procedimientos internos adecuados para manejar la información delicada o confidencial obtenida durante un estudio de mercado, tanto como para su almacenamiento y desecho o para devolver dicha información a las partes interesadas cuando sea aplicable. Dicho proceso comúnmente buscará alguna obligación impuesta (externa o internamente) para resguardar la información confidencial. En muchos casos, las autoridades tienen la obligación legal de proteger la información delicada o confidencial que se les proporciona. En caso de que no existan obligaciones legales, es una buena práctica que las autoridades consideren adoptar políticas adecuadas para ofrecer dicha protección.
- 6.43 Además, sujeto a las leyes y políticas adecuadas, una buena práctica implica a que las autoridades revisen antes de publicar o divulgar, cualquier tipo de información confidencial que reciban para un estudio de mercado. En caso de que se requiera algún permiso para divulgarla, este puede conseguirse.
- 6.44 Cuando no se puedan obtener los permisos para divulgar la información, las autoridades deben considerar no divulgarla. En caso de un informe de estudio de mercado, esto puede incluir realizar una revisión a la redacción del informe. Si tras la revisión, es necesario editar el informe, las autoridades pueden considerar mantener dos versiones de un estudio de mercado: una versión confidencial y privada (para uso interno) y una versión pública y no confidencial (para uso externo).

Capítulo 6

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Es buena práctica consiste que el equipo de estudio de mercado se prepare antes de buscar cualquier tipo de información: • Considerando, qué tipo de información se necesita y para qué propósitos del estudio de mercado • Consultando a cualquier autoridad especialista • Considerando el tiempo que se requiere para la recolección y el análisis de la información. Una buena práctica implica que las autoridades hagan uso de cualquier información pública disponible.
2	Es una buena práctica que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo se va a realizar la investigación, incluyendo factores como decisiones pendientes, organización y rutas alternativas para obtener información cuando los resultados iniciales no sean concluyentes.
3	Es una buena práctica implica que los equipos de estudio de mercado consideren cuidadosamente las fuentes de información, incluyendo en qué grupos de interés se necesita buscar información, tomando en cuenta el amplio rango de recursos potenciales y los méritos potenciales de cada uno.
4	Al solicitar información para un estudio de mercado, una buena práctica consiste en que las autoridades dejen en claro, según sea posible: • qué tipo de información es la que se busca • cómo se va a presentar la información – esto es, el formato requerido (si lo hay) • plazos para la presentación • consecuencias de no entregar la información – estas pueden ser legales o más generales, como perder la oportunidad de tener el informe sobre el estudio y sus resultados • mantener un punto de contacto para preguntas de solicitud de información.
5	Cuando buscan información para un estudio de mercado, es una buena práctica que las autoridades expliquen cómo podrían llegar a usar esta información.

6	Con el afán de minimizar la carga, es una buena práctica implica que las autoridades consideren consultar de manera informal a las partes interesadas sobre el alcance y rango de las solicitudes de información para un estudio de mercado, así como también sobre los plazos de respuesta, y el formato en que la información se debe proporcionar. [0]
7	Cuando las autoridades tienen facultades para obligar a que se les facilite la información para estudios de mercado, una buena práctica consiste en que se considere buscar la información primero de manera voluntaria. Si las autoridades realizan un estudio de mercado en paralelo con una investigación de cumplimiento de la ley en el mismo mercado, una buena práctica sería considerar con cuidado cualquier interacción o duplicación entre la información que se recopila y la que se usa en diferentes contextos.
8	Las autoridades pueden recopilar información informal, así como empírica, para usarla en los estudios de mercado. Para incrementar el rigor probatorio, una buena práctica sería que los descubrimientos del estudio estén apoyados en información empírica cuando sea posible. La información informal puede ser útil para ilustrar aspectos clave, y para apoyar la información empírica que existe y los descubrimientos que se basan en ella.
9	Existen varias metodologías para recopilar información para los estudios de mercado. Es una buena práctica que las autoridades seleccionen entre ellas, usando más de una metodología cuando sea adecuado y considerando los beneficios desventajas y costos de cada una.
10	En ciertas circunstancias, las autoridades pueden considerar contratar a terceros para realizar la investigación externa para un estudio de mercado. Cuando se va a contratar a terceros, una buena práctica es que las autoridades consideren con cuidado las funciones y responsabilidades de éstos.
11	Una buena práctica consiste en que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo van a manejar la información obtenida durante un estudio, incluyendo la recepción, revisión y organización de la información y tomando en cuenta cualquier

	requerimiento de confidencialidad.
12	Se considera una buena práctica utilizar los comentarios y aportes de las partes interesadas para informar sobre el análisis del estudio de mercado. Al analizar la información que se recibe, es una buena práctica que las autoridades consideren cómo calza con su comprensión del mercado. Cuando la información recopilada no apoya una hipótesis o teoría, es una buena práctica considerar modificar la hipótesis o teoría. Sería una buena práctica tener en mente que la información de las partes interesadas puede no presentar un punto de vista completo o imparcial, sin embargo se puede considerar adecuada en su contexto.
13	Una buena práctica implica que las autoridades citen salvaguardas para la información delicada o confidencial cuando soliciten información para un estudio de mercado, y aseguren que tienen los procedimientos internos adecuados para resguardar la confidencialidad de dicha información una vez que ésta se haya recibido.

7. DESARROLLO Y ASEGURAMIENTO DE LOS RESULTADOS

Introducción

7.1 Este capítulo busca lograr resultados exitosos para los estudios de mercado y ofrece consejos para tener buenas prácticas en las siguientes áreas:

- tipos de resultados
- desarrollar de opciones de resultados
- beneficios versus costos
- probar resultados
- recomendaciones para el gobierno
- acción voluntaria
- acciones de la autoridad
- referencia a terceros
- protección para interesados involucrados
- uso efectivo de los medios
- medir el éxito y decidir cuándo detener la promoción..

7.2 El éxito de los resultados del estudio de mercado dependerán de:

- la efectividad de varios factores considerados de otra parte de este Manual, incluyendo:
 - tomar decisiones informadas acerca de la selección de estudios de mercado
 - relación efectiva con las partes interesadas
 - gestión efectiva del proyecto – incluyendo los plazos del estudio y el manejo de riesgos
 - recolección efectiva y análisis de información– que apoye cualquier caso
- herramientas y habilidades de promoción de la competencia, por parte de la autoridad, incluyendo ser capaces de defender las recomendaciones de un estudio (posiblemente estimando sus costos y beneficios).

Tipos de resultado

Una buena práctica implica que las autoridades desarrollen cualquier tipo de resultado dentro del contexto del propósito y descubrimientos de cualquier estudio de mercado. Las autoridades no deben descartar la búsqueda de dos o más estudios complementarios [0]

- 7.3 Dada la variedad que existe en el propósito(s) de los estudios de mercado, no es factible ni tampoco sensato juzgar si un tipo de resultado es mejor que cualquier otro. Una decisión sobre qué resultado, si lo hay, es adecuado para un estudio de mercado individual, dependerá de una variedad de factores, incluyendo:
- el propósito(s) del estudio de mercado
 - el motivo /problemas encontrados
 - la política /panorama regulatorio
 - incentivos del consumidor y/o empresa
- 7.4 Existen varios tipos de posibles resultados para los estudios de mercado, incluyendo:
- no implementar acciones, porque el mercado está funcionando bien, o ya está mejorando, o porque las soluciones son más costosas que sus potenciales beneficios
 - recomendaciones para el gobierno sobre cambios en proyectos de ley o leyes ya existentes
 - recomendaciones para el gobierno sobre cambios en proyectos de políticas o políticas ya existentes
 - llevar a cabo acciones de cumplimiento de la ley de la competencia
 - (cuando las autoridades tienen poder de sanción por incumplimiento al consumidor) medidas para el consumidor
 - posterior monitoreo del mercado o un estudio de mercado posterior
 - acciones voluntarias por parte de las empresas
 - educación a las empresas y/o consumidores
 - referencia a terceros para que tomen acción
 - uso de los resultados del estudio de mercado en litigios en contra de restricciones en la competencia
- 7.5 Los estudios de mercado con frecuencia pueden involucrar más de un resultado, en especial cuando los resultados se complementan unos con otros. Por ejemplo, un estudio de mercado puede llevar a crear recomendaciones para cambiar una regulación, combinado con la acción voluntaria de las empresas que apoyan el cambio regulatorio propuesto. De manera similar, un estudio de mercado que haga reconocimientos que justifiquen abrir una investigación de ejecución, puede llevar a beneficios paralelos por medio de la educación de las empresas para incrementar su cumplimiento con la competencia y/o leyes de los consumidores y educar a los consumidores para tomar mejores decisiones de compra.

Desarrollar opciones de resultados

Mientras desarrollan las distintas opciones de resultados para el estudio de mercado, es una buena práctica para las autoridades:

- **mantener las opciones bajo revisión en el transcurso del estudio**
- **cuando corresponda, probar el respaldo o apoyo a las recomendaciones y acciones**

7.6 Es una buena práctica que mientras las autoridades desarrollen las opciones para el resultado del estudio de mercado:

- mantengan las opciones “en revisión” durante el transcurso del estudio – esto permite que las opciones evolucionen según sea necesario y en consecuencia se obtenga una relación continua con las partes interesadas, recolección de información y análisis, cambios en la política del gobierno, etc.
- prueben el apoyo de cualquier probable recomendación y acción.

Las autoridades pueden considerar opciones de reserva que se pueden introducir, si las opciones privilegiadas demuestran que no están funcionando.

7.7 Cuando las autoridades están desarrollando alternativas de resultados, puede ser útil considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se pueden resolver estos asuntos?
- ¿Existe un enlace suficiente entre el asunto (s) encontrado y las posibles soluciones que se están considerando?
- ¿Cómo pueden clasificarse las posibles soluciones?
- ¿Cuáles son los pros y los contras de cada una?
- ¿Existe suficiente información para justificar los reconocimientos que apoyan la alternativa(es)?
- ¿Cuáles son los costos involucrados – son los beneficios mayores a la carga?
- ¿Qué pasos serán necesarios para promover la adopción o implementación de una alternativa?
- ¿Qué probabilidad hay de que la alternativa(s) se ponga en práctica –la autoridad depende de otros para hacer esto?
- ¿Cómo puede funcionar (o no) la alternativa(s) con otras regulaciones y/o políticas del gobierno?

- 7.8 Considerar estas preguntas ayudará a asegurar que el análisis sea profundo, que los resultados estén relacionados adecuadamente con los descubrimientos y que exista una narrativa persuasiva para apoyar las recomendaciones y/o cualquier acción subsecuente que se tome o se realice.

Beneficios *versus* Costos

Es una buena práctica implica que las autoridades valoricen los costos y beneficios de los resultados del estudio del mercado propuesto.

- 7.9 Al decidir sobre los resultados de un estudio de mercado, una buena práctica consiste en que las autoridades consideren, cuando sea aplicable,⁴⁸ si los beneficios que prevén excederán los gastos para las empresas y otras partes involucradas. Si es posible, puede ser útil tomar en cuenta los costos empresariales de la implementación de cualquier resultado, considerando siempre los beneficios globales para los consumidores y estando conscientes que los gastos podrían traspasarse a los consumidores.⁴⁹ Sin embargo, puede ser difícil recopilar información confiable, o realizar estimaciones lo suficientemente confiables de los gastos empresariales.
- 7.10 Muchas autoridades realizan análisis costo-beneficio o valoraciones de impacto en el momento, o un poco antes, de producir las recomendaciones del estudio de mercado. Esto puede ayudar a crear un caso para intervención en el mercado, en especial cuando la intervención involucra hacer cambios regulatorios.
- 7.11 Algunas autoridades que no realizan mediciones de costo-beneficio han notado que sus estudios de mercado no se traducen en gastos de implementación, porque los estudios son meramente para encontrar hechos, y las recomendaciones contenidas en los estudios involucran la remoción de restricciones a la competencia.
- 7.12 Sin embargo, incluso cuando las recomendaciones impliquen solamente remover restricciones a la competencia en un mercado, realizar algún tipo de análisis costo-beneficio puede ayudar a la autoridad a rebatir cualquier argumento de aquellos que actualmente se benefician de los efectos de esas restricciones, en el caso de que éstos se opongan a los cambios recomendados.

⁴⁸ Algunas autoridades pueden no desear realizar análisis costo-beneficio si sus estudios son meramente para encontrar hechos.

⁴⁹ Los gastos empresariales pueden traspasarse al consumidor a través de precios más altos o una reducción en la calidad o variedades para elegir.

Probando los resultados

Es una buena práctica que las autoridades consideren probar los posibles resultados de un estudio de mercado, evaluando su funcionamiento y la probabilidad de que estos se adopten. Esto también puede ser útil para construir consensos para las propuestas.

- 7.13 Dependiendo del propósito(s) inicial del estudio de mercado, las autoridades pueden encontrar útil probar los posibles resultados con las partes interesadas. Esto ayudaría a exponer los méritos relativos de las diferentes alternativas, cualquier falla en su funcionamiento, el grado de apoyo (y por lo tanto la probabilidad de que se adopten los resultados), y también pueden ayudar a construir consensos para la adopción de los mismos. Algunas formas de probar los resultados propuestos consideran:
- una fase de asesoramiento público al final del estudio
 - un taller de 'lluvia de ideas', *focus group* o exposiciones con las partes involucradas.
 - una serie de reuniones con las partes interesadas.

Recomendaciones al gobierno

Al presentar las recomendaciones de los estudios de mercado al gobierno, es una buena práctica que las autoridades planifiquen con cuidado cómo se presentarán estas recomendaciones y cómo se usarán para abogar por el cambio.

- 7.14 Muchas autoridades operan en un contexto en el que su gobierno no necesita responder a las recomendaciones de su estudio de mercado. Esto resalta la importancia de acompañar los estudios de mercado con esfuerzos efectivos de promoción.
- 7.15 Los esfuerzos de promoción pueden incluir involucrarse con otros departamentos de gobierno, legisladores y otros interesados, presentando los descubrimientos, explicando el análisis, presentando los posibles costos y beneficios de las soluciones propuestas y actuando como enlace de las propuestas de gobierno para ponerlas en práctica. Cuando se requiera un cambio legislativo, las autoridades pueden asegurar

de manera útil que los recursos están a su disposición para responder a las consultas de los departamentos de gobierno o de los legisladores.

- 7.16 Algunas de las herramientas específicas de promoción que las autoridades pueden encontrar útiles incluyen:
- oportunidad de hablar en público
 - emisión de noticias en prensa
 - manejo de conferencias de prensa
 - hacer uso de abogados de terceros
 - presentar refutaciones sobre argumentos falsos expuestos por los oponentes
- 7.17 Además de conducir alguna forma de análisis costo-beneficio (como se sugirió en los párrafos 7.9 a 7.12 anteriores), al buscar cambiar las regulaciones y/o políticas de gobierno, las autoridades pueden prepararse para posibles objeciones no relacionadas con los costos, como la interferencia con otros objetivos de políticas públicas (no competencia). Enfrentado dichas objeciones, las autoridades pueden enfatizar la importancia de la competencia para hacer que los mercados funcionen de manera efectiva y puedan, cuando es posible, tratar de ayudar a los legisladores para identificar otras formas de lograr sus objetivos de (no competencia) de política, que sean menos dañinos para la competencia.
- 7.18 Si las autoridades están considerando introducir un régimen de estudios de mercado, y tienen la oportunidad comentar y hacer aportes respecto del diseño de este régimen, pueden desear que éste considere el compromiso del gobierno para responder públicamente a las recomendaciones. Por ejemplo, en el Reino Unido, el gobierno se ha comprometido⁵⁰ a considerar las recomendaciones sobre modificaciones regulatorias o cambios en políticas públicas realizadas por la OFT y que se sigan de sus estudios de mercado, y se ha comprometido a responder públicamente por escrito dentro de 90 días. Siempre que el gobierno del Reino Unido acepta esas recomendaciones, trabaja para ponerlas en práctica después de un periodo de 90 días, consultando con la OFT y entregando periódicamente un informe de actualización. La OFT también es consultada cuando el gobierno decide finalizar sus esfuerzos de implementación.

⁵⁰ Este compromiso fue asumido en un documento oficial de la política de gobierno.

Acciones voluntarias

Es una buena práctica para las autoridades involucrarse en una fase temprana con la industria, cuando el resultado esperado de un estudio de mercado viene por el lado de acciones voluntarias de las empresas. Estar consciente de los intereses individuales y colectivos de las empresas, puede ayudar a fomentar la cooperación.

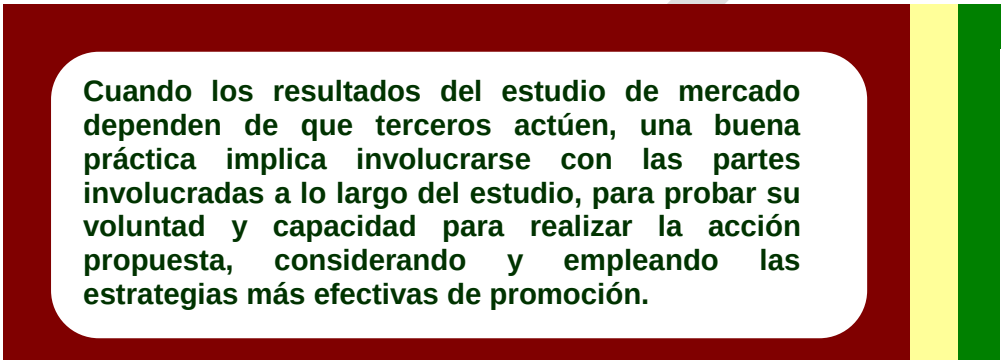
- 7.19 El hecho de que muchas autoridades operan en un contexto en el que no existe obligatoriedad de las empresas para responder a las recomendaciones de los estudios de mercado, resalta la importancia de los esfuerzos de promoción dirigidos a las empresas, en donde el resultado de un estudio de mercado se refiere a la acción voluntaria de las empresas. Los pasos que las autoridades pueden tomar incluyen:
- probar los resultados finales con empresas antes de publicar un informe final
 - trabajar con empresas para tratar de asegurar compromisos voluntarios que puedan anunciarse al momento de la publicación del informe del estudio de mercado.
- 7.20 Cuando una autoridad comienza a promover medidas voluntarias para las empresas es útil considerar e identificar los intereses particulares o colectivos de las mismas. Relacionarse con una empresa a través de asociaciones comerciales puede ayudar a construir consensos. Puede ser útil iniciar un grupo de trabajo para buscar bases comunes entre la autoridad y las partes interesadas clave de la industria y/o discutir principios de acuerdo con los cuales se puede tomar una acción voluntaria.
- 7.21 Cuando las autoridades sospechan, o es evidente que las empresas probablemente no ofrecerán compromisos voluntarios relacionados con los hallazgos del estudio de mercado, la autoridad puede considerar y explorar, si es relevante, las opciones para abogar por una nueva legislación o regulación y/o iniciar acciones de cumplimiento de la ley, según sea más adecuado.

Acciones por la autoridad

Una buena práctica consiste en que los equipos de estudio de mercado se aseguren de tener credibilidad necesaria, antes de anunciar cualquier resultado que involucre que la autoridad tome acciones.

- 7.22 Cuando uno o más de los resultados propuestos de un estudio de mercado involucran que la autoridad en sí misma debe tomar acciones (por ejemplo, alguna campaña de educación, iniciar acciones de cumplimiento de la ley, monitorear el mercado, o volver a examinar el mercado en una fecha posterior) es muy importante que exista credibilidad en los más altos niveles dentro de la autoridad, y que los equipos que vayan a ser llamados para realizar tales acción tengan suficientes recursos para realizarlas. Puede ser muy dañino para la reputación que una autoridad no ponga en marcha los compromisos que ella misma se ha fijado.

Referencia a terceros



Cuando los resultados del estudio de mercado dependen de que terceros actúen, una buena práctica implica involucrarse con las partes involucradas a lo largo del estudio, para probar su voluntad y capacidad para realizar la acción propuesta, considerando y empleando las estrategias más efectivas de promoción.

- 7.23 Los estudios de mercado pueden, en ocasiones, tener como resultado una referencia al mercado (o aspectos del mercado) para que terceros actúen. Esto puede ocurrir cuando los terceros involucrados están en una mejor posición para actuar, tal vez, porque los resultados deseados caen dentro de su jurisdicción. Por ejemplo, los reguladores sectoriales o departamentos de gobierno pueden tener un mejor lugar para actuar o tener las facultades adecuadas.
- 7.24 En algunas jurisdicciones, las autoridades tienen la facultad de requerir que otros actúen de acuerdo con un determinado estudio de mercado. En otros casos, la acción puede depender de la voluntad y/o capacidad de otros para facilitar y/o adoptar los resultados deseados.
- 7.25 Cuando las autoridades dependen del acuerdo de terceros para actuar, estas pueden alentar la cooperación:
- probando primero la voluntad y la capacidad de otros para realizar la acción requerida
 - construyendo consensos para lograr el resultado deseado durante el desarrollo del estudio
 - entablando relaciones con otros participantes (por ejemplo, grupos de consumidores y empresas) para apoyar cambios o esfuerzos de promoción (por ejemplo, apoyando la posición de la autoridad en la prensa o dentro del gobierno).

- 7.26 También puede ser útil que las autoridades desarrollen resultados alternativos y opciones como un respaldo si otros se rehúsan a realizar la acción deseada, por ejemplo, acciones de la autoridad misma (tal vez la ejecución de una acción, o promoción posterior) o recomendaciones para el gobierno.

Promoción con las partes interesadas

Una buena práctica consiste en que las autoridades establezcan relaciones con las partes interesadas, y colaboren en sus esfuerzos de promoción y apoyo a los resultados del estudio de mercado.

- 7.27 Las partes interesadas pueden apoyar los resultados de estudios de mercado que sean de su interés o estén alineados con sus principales objetivos. Por ejemplo:
- Las empresas que recientemente hayan entrado o expandido su mercado (o que estén por hacerlo) pueden apoyar los llamados de la autoridad para un cambio regulatorio que abrirá el mercado.
 - Las empresas y grupos empresariales pueden apoyar las recomendaciones de cambios en una ley o política a fin reducir la carga regulatoria.
 - Los grupos de consumidores y organizaciones benéficas pueden apoyar un cambio regulatorio recomendado, que tenga como objetivo incrementar la promoción y/o disponibilidad de compensación, para consumidores.
 - Las empresas y/o grupos de consumidores y/o otros reguladores u organismos públicos pueden apoyar mensajes educativos y prácticos que tengan como objetivo asegurar un cumplimiento cada vez mayor de parte de las empresas o aconsejar a los consumidores sobre sus derechos y cómo comprar los mejores productos o servicios.
 - Los gobiernos o sus agencias pueden apoyar la acción voluntaria cuando esta está en línea con sus objetivos de política.
- 7.28 Ejemplos de cómo los grupos de interés pueden contribuir al éxito de los resultados del estudio de mercado son:
- abogar con el gobierno y otros para realizar los cambios necesarios
 - proporcionar oportunidades para realizar conferencias y/o stands en sus eventos
 - referirse a los resultados del estudio en los medios o en publicaciones
 - ayudar a capacitar a las empresas y/o consumidores, por ejemplo, permitiendo el uso de sus premisas para carteles /trípticos /guías.
- 7.29 Las autoridades deben asegurarse que cualquier apoyo de las partes interesadas no entre en conflicto o dañe la reputación de la autoridad.⁵¹ Por ejemplo, una

⁵¹ Por ejemplo si el abogado del tercero estuvo sujeto a una investigación.

empresa puede desear referirse al trabajo en sociedad con una autoridad en una forma que sugiere que la autoridad promociona sus productos o aprueba su ética de negocios.

Uso efectivo de los medios de comunicación

Es una buena práctica que las autoridades reconozcan el efecto potencial en los resultados de estudios de mercado que tiene la cobertura de los medios. Una estrategia bien pensada en los medios puede ayudar a guiar a resultados exitosos. [0]

- 7.30 La prensa y otros medios de cobertura pueden influir fuertemente en el éxito de un estudio de mercado y sus resultados. Una campaña de prensa negativa puede extinguir con rapidez el entusiasmo por los resultados propuestos. De maneja inversa, una cobertura de apoyo en la prensa puede ayudar a construir y apoyar cambios. A la luz de esto, las autoridades pueden desarrollar y revisar de manera regular una estrategia de comunicación para estudios de mercado, y realizar esfuerzos de promoción más amplios.
- 7.31 La cobertura efectiva de los medios será particularmente importante en la presentación pública del estudio (el esfuerzo para construir apoyo en las etapas tempranas del estudio puede cosechar beneficios posteriores), y al final del estudio de mercado, cuando los descubrimientos y resultados se prueben públicamente y cuando se publique el informe final y los resultados correspondientes. Cuando el estudio llama a las partes interesadas (ya sea de gobierno, negocios, organismos de consumo y otros) a actuar, las líneas de prensa de apoyo pueden elevar la participación política y la reputación, incrementando los incentivos en las partes para que estas tengan los resultados deseados.
- 7.32 Los medios y plataformas de comunicación se diversifican cada vez más, y las autoridades pueden considerar asegurar la cobertura a lo largo de todas éstas, incluyendo:
- periódicos
 - revistas especializadas y periódicas
 - seminarios, talleres y conferencias
 - televisión
 - radio
 - internet, incluyendo el propio sitio de la autoridad y de otros.

- 7.33 Las intervenciones públicas que se publicarán en la prensa profesional o de otro tipo, pueden representar una buena oportunidad de enviar mensajes de alto nivel.

Measuring success y deciding when to stop follow-up advocacy

Es una buena práctica que las autoridades reconozcan que los estudios de mercado con resultados exitosos pueden tomar tiempo y contar con los recursos necesarios para el seguimiento.

- 7.34 En algunos casos los resultados del estudio de mercado se lograrán completamente en fases tempranas, por ejemplo, si el gobierno puede aceptar inmediatamente las recomendaciones. Esto es especialmente probable en aquellos casos en que existe un deseo de cambio, tal vez porque el mismo gobierno sugirió que el estudio se llevara a cabo.
- 7.35 En otros casos, sin embargo, los resultados del estudio de mercado no siempre son inmediatos. Los estudios disfrutan de una medida de éxito:
- siempre que contribuyan al debate, aportando más claridad a éste y/o si los resultados propuestos son útiles para llevar a un cambio futuro
 - siempre que parte de las recomendaciones o los resultados propuestos (incluso cuando no son completamente aceptados) se tomen en cuenta, por ejemplo, con la introducción rápida de medidas alternativas para resolver los asuntos identificados
 - siempre que contribuya a dar luces en un mercado que previamente no estaba tan claro – un estudio que establece que un mercado estaría funcionando bien, sin reparos, puede reducir la incertidumbre de las empresas y consumidores, y reducir quejas
 - siempre que proporcione a una autoridad un mayor entendimiento sobre un mercado o sector específico.
- 7.36 Es importante que las autoridades no pierdan la oportunidad de abogar por cambios una vez que el estudio de mercado ha concluido. Algunas veces tomará tiempo persuadir a aquellos preocupados por el costo de la puesta en práctica de las recomendaciones. Sería de ayuda si las autoridades reconocen este hecho y garantizaran que existe una fuente adecuada, y un plan coherente para involucrarse en cualquier tipo de seguimiento necesario. También es de ayuda si las autoridades buscan oportunidades futuras para la promoción, y las capitalizan cuando sea posible.⁵² En algunos casos, la actualización de estudios de mercado puede ser

⁵² El grado y métodos usados por las autoridades para el seguimiento del trabajo de protección dependerá de sus recursos y prioridades. Algunas autoridades tienen equipos de promoción especializados.

adecuada, si al hacerlo se añade efectividad a los esfuerzos de competencia y se prolonga la promoción.

- 7.37 De manera inevitable, habrá momentos cuando tal vez, a pesar de la cuidadosa planificación y ejecución de las actividades de seguimiento, la promoción continua parece no producir ningún resultado o sólo resultados insignificantes. En estas circunstancias, puede ser sensato que las autoridades sopesen los beneficios potenciales de éxito futuro contra los costos de continuar presionando los resultados, incluyendo los costos de oportunidad al no seguir otros proyectos potenciales que puedan tener un impacto mayor.
- 7.38 Al realizar esta evaluación, puede ser útil desarrollar y/o aplicar un criterio o principios de priorización, cuando estos existan. Las autoridades pueden estar preparadas para dejar el seguimiento del estudio de mercado cuando los costos de hacerlo sean demasiado altos, los beneficios y prospectos de éxito sean bajos, y cuando los recursos se puedan redestinar a favor de trabajo con una prioridad más alta. Si en el futuro la promoción se percibe como potencialmente exitosa, las autoridades podrán en ese momento reconsiderar las prioridades fijadas.

Capítulo 7

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Una buena práctica implica que las autoridades desarrollen cualquier tipo de resultado dentro del contexto del propósito y descubrimientos de cualquier estudio de mercado. Las autoridades no deben descartar la búsqueda de dos o más estudios complementarios.[0]
2	Mientras desarrollan las distintas opciones de resultados para el estudio de mercado, es una buena práctica para las autoridades: ▪ mantener las opciones bajo revisión en el transcurso del estudio ▪ cuando corresponda, probar el respaldo o apoyo a las recomendaciones y acciones
3	Es una buena práctica implica que las autoridades valoricen los costos y beneficios de los resultados del estudio del mercado propuesto.
4	Es una buena práctica que las autoridades consideren probar los posibles resultados de un estudio de mercado, evaluando su funcionamiento y la probabilidad de que estos se adopten. Esto también puede ser útil para construir consensos para las propuestas.

5	Al presentar las recomendaciones de los estudios de mercado al gobierno, es una buena práctica que las autoridades planifiquen con cuidado cómo se presentarán estas recomendaciones y cómo se usarán para abogar por el cambio.
6	Es una buena práctica para las autoridades involucrarse en una fase temprana con la industria, cuando el resultado esperado de un estudio de mercado viene por el lado de acciones voluntarias de las empresas. Estar consciente de los intereses individuales y colectivos de las empresas, puede ayudar a fomentar la cooperación.
7	Una buena práctica consiste en que los equipos de estudio de mercado se aseguren de tener credibilidad necesaria, antes de anunciar cualquier resultado que involucre que la autoridad tome acciones.
8	Cuando los resultados del estudio de mercado dependen de que terceros actúen, una buena práctica implica involucrarse con las partes involucradas a lo largo del estudio, para probar su voluntad y capacidad para realizar la acción propuesta, considerando y empleando las estrategias más efectivas de promoción.
9	Una buena práctica consiste en que las autoridades establezcan relaciones con las partes interesadas, y colaboren en sus esfuerzos de promoción y apoyo a los resultados del estudio de mercado.
10	Es una buena práctica que las autoridades reconozcan el efecto potencial en los resultados de estudios de mercado que tiene la cobertura de los medios. Una estrategia bien pensada en los medios puede ayudar a guiar a resultados exitosos. [0]
11	Es una buena práctica que las autoridades reconozcan que los estudios de mercado con resultados exitosos pueden tomar tiempo y contar con los recursos necesarios para el seguimiento.

8. EVALUACIÓN

Introducción

8.1 Este capítulo considera las siguientes áreas de mejores prácticas:

- qué se entiende por evaluación
- ¿por qué evaluar los estudios de mercado?
- ¿cómo enfocar una evaluación de un estudio de mercado?

8.2 El capítulo proporciona una lista de cinco herramientas potenciales de evaluación, que las autoridades podrían desear utilizar. El Anexo 2 entrega más detalles de cada una de estas herramientas.

¿Qué se entiende por evaluación?

8.3 Evaluación, en el contexto de estudios de mercado, se refiere a cualquier actividad diseñada para medir la efectividad y/o los costos y beneficios de realizar uno o más estudios de mercado, o la efectividad y/o costos y beneficios de un régimen de estudio de mercado como un todo.

¿Por qué evaluar estudios de mercado?

Es una buena práctica que las autoridades consideren evaluar la efectividad de los estudios de mercado. Esto puede ayudar a las autoridades a demostrar:

- **Que los estudios individuales han cumplido sus objetivos de manera rentable**
- **El valor de los estudios de mercado en general**

También puede informar sobre futuras selecciones del estudio de mercado y gestión de procesos. [0]

8.4 Una evaluación es una buena forma para que las autoridades puedan demostrar que han logrado sus objetivos de manera costo-efectiva y que puede rendir cuentas. Evaluar el trabajo de los estudios de mercado, permite a una autoridad demostrar el valor de los estudios de mercados individuales y de las herramientas de estudio. También ayuda a la autoridad a tomar decisiones informadas acerca de la selección

futura de temas para estudios de mercados y formas en que se pueden mejorar los procesos del estudio.

8.5 Además, una evaluación puede:

- arrojar luz sobre qué tipos de intervención deben seguir al trabajo del estudio de mercado, para que éste obtenga los resultados deseados
- ayudar a identificar si la acción de seguimiento posterior al estudio es necesaria
- ayudar a persuadir a los gobiernos de cambiar la política o la legislación, o a las empresas o a los consumidores respecto de cambiar sus conductas en los mercados.

8.6 El uso de herramientas de evaluación para estudios de mercado es relativamente nueva, y como tal, las buenas prácticas en su diseño y aplicación son un área en desarrollo.

Cómo aproximarse a la evaluación de estudios de mercado

Al decidir cómo enfocar la evaluación de estudios de mercado, es una buena práctica que las autoridades tomen en cuenta:

- **El propósito de la evaluación**
- **El ámbito de la evaluación**
- **Los recursos disponibles**

8.7 Existen varias formas en que se puede llevar a cabo la evaluación de un estudio de mercado. El propósito de la evaluación influirá en la decisión de qué método funciona mejor, así como su alcance (ya sea que busque captar sólo estudios de mercado o también otras partes de la cartera de acciones de la autoridad) y la disponibilidad de recursos para dedicar a la actividad de evaluación.

8.8 La evaluación de impacto de un estudio de mercado puede realizarse *ex post* –una vez que los resultados y/o la efectividad se conozcan y se pueda realizar algún intento para medirlos. De manera alternativa, los mecanismos para estimar el impacto *ex ante* –antes de que los resultados y/o la efectividad de uno o más estudios se conozcan– puede construirse durante el proceso del estudio de mercado.

- 8.9 Un completo programa de evaluación⁵³ puede introducir evaluaciones de manera sistemática tanto ex post como estimaciones de impacto ex ante. También puede buscar evaluar la obtención de mayores beneficios de estudios de mercado y otros trabajos.
- 8.10 Un modelo general que se puede usar para cualquier método de evaluación podría incluir los siguientes pasos:

Paso 1: Decidir qué está siendo evaluado

Cualquier enfoque de la evaluación comenzará por determinar lo que se va a evaluar. Por ejemplo, una autoridad puede evaluar la efectividad de sus propios procesos, o puede buscar más allá, como si el estudio logra el objetivo deseado. Los objetivos deseados pueden incluir uno o más de los siguientes puntos:

- mejorar el conocimiento interno del mercado
- informar sobre medidas de ejecución posteriores
- lograr cambios en los mercados que beneficien al consumidor
- mejorar la eficiencia en el mercado

Paso 2: Establecer cuáles eran los resultados esperados y determinar indicadores clave para medir el éxito

El siguiente paso será determinar qué buscaba lograr el estudio. Puede haber diferentes resultados deseados en diferentes etapas del estudio (por ejemplo, inicial, intermedio y final). Una vez que los resultados deseados se han establecido, se pueden determinar los indicadores clave para el éxito (para cada etapa, si son relevantes).

Paso 2.1: Algunos criterios de éxito pueden estar relacionados con los comentarios de la autoridad y con las actividades a la hora de realizar un estudio, como pueden ser:

- ¿se obtuvo la información correcta?
- ¿Los procesos se siguieron adecuadamente en la planificación, gestión y efectividad (por ejemplo, el papel de cada equipo estaba establecido, las actividades estaban claramente definidas y planificadas, se cumplieron los plazos)?
- ¿se utilizaron las fuentes de manera adecuada y eficiente?

⁵³ Cuando una autoridad planea desarrollar un programa para evaluar estudios de mercado, puede ser beneficioso crear un equipo de evaluación interno dedicado a esto o asignar esta responsabilidad a un departamento u oficina específico. Esto asegura que la actividad de evaluación reciba la debida atención y se establezca un centro de *expertise*. Este equipo puede ser usado para evaluar una variedad de trabajos de la autoridad y no necesariamente los estudios de mercado. Cuando las autoridades eligen usar las herramientas de evaluación de impacto *ex post* y/o las herramientas de evaluación *ex ante* descritas, el equipo también puede estar destinado a realizar o contratar evaluaciones *ex post* y a realizar capacitaciones especializadas y apoyar a los equipos del estudio de mercado a la hora de diseñar los planes de estimación de impacto *ex ante*. Los costos del trabajo y su equipo no necesitan ser excesivos. Una autoridad estima que gasta casi 1% de su presupuesto en personal y costos de investigación en un programa completo de evaluación que abarca toda su cartera de actividades.

- ¿la relación con las partes interesadas fue efectiva?
- ¿aumentó el conocimiento de la autoridad al grado deseado?

Paso 2.2: Algunos criterios de éxito pueden relacionarse con los comentarios inmediatos que el estudio buscaba lograr, por ejemplo:

- ¿Se incrementó la conciencia sobre el tema, por lo menos a corto plazo? En el caso de proyecto de ley de salud, se puede esperar que esto reduzca el número de quejas recibidas.
- ¿El debate con los gobiernos, consumidores y/o empresas estuvo mejor informado como resultado del estudio de mercado?
- ¿Se aceptaron las recomendaciones y se pusieron en marcha (por ejemplo, el gobierno realizó los cambios legislativos recomendados)?
- ¿Se diseñaron soluciones que cambiaron el comportamiento en la dirección correcta (por ejemplo, un considerable número de empresas realizaron acciones voluntarias, o la conciencia y conocimiento del consumidor cambiaron las opciones tomadas)?
- Plazos: ¿tuvo el estudio plazos para tener un máximo efecto para encajar en una agenda de políticas de gobierno actuales?

Paso 2.3: Algunos criterios de resultados exitosos pueden estar relacionados con resultados a más largo plazo (y de acuerdo con ello, ser más difíciles de medir) por ejemplo:

- Si el mercado funciona mejor y los cambios son sustentables.
- Los posibles criterios pueden ser: mejor calidad, más opciones, más intercambio de clientes, mejor entendimiento de opciones, mayor claridad en precios, mecanismos de compensación mejorados, precios menores, menor detrimento al consumidor
- Si los beneficios de cualquier cambio exceden los costos de poner en marcha las propuestas.
- Si aumentó la confianza del consumidor.
- Si aumentó la confianza de los interesados con la autoridad, lo que a su vez tuvo como resultado un compromiso más constructivo.
- Si la plataforma que se creó trajo futuros trabajos de la autoridad, incluyendo acciones de ejecución, cuando fuere relevante.
- Si los efectos de los estudios de mercado individuales fueron más (o menos) relevantes que los efectos en la autoridad de estudios de mercado, hasta qué punto los factores que tuvieron influencia en los efectos individuales del estudio de mercado estuvieron bajo el control de la autoridad.

Los criterios de éxito en los pasos 2.2 y 2.3 son principalmente relevantes para los estudios de mercado orientados a los resultados.

Paso 3: Decidir qué información es necesaria y cómo se levantará

- ¿La información necesita ser cualitativa y/o cuantitativa?

- ¿Qué métodos serán los mejores para recopilar la información, por ejemplo, antes y después de las comparaciones de precios, sondeos al consumidor, talleres, revisión de los cambios de comportamiento?
- ¿La autoridad recopilará la información o contratará a terceros como asesores de investigación de mercados?

Paso 4: Usar la información para evaluar el éxito de los resultados respecto de indicadores clave

- Evaluar qué tanto se cumplieron los indicadores de resultado, y (si lo desea y es posible) cuantificar cualquier pérdida o ganancia en el bienestar para el consumidor o un estándar de bienestar total (véase párrafos siguientes 16 a 19 del Anexo 2 más abajo).

Paso 5: Redactar las conclusiones

- Redactar las conclusiones y, si se desea, publicarlas.

8.11 Para las autoridades que desean considerar el desarrollo de la evaluación de estudios de mercado, este borrador de Manual identifica cinco herramientas⁵⁴ potenciales:

- **Herramienta 1** – Revisión interna de un estudio de mercado individual.
- **Herramienta 2** – Revisión interna de un estudio de mercado individual a partir de la retroalimentación de las partes interesadas externas.
- **Herramienta 3** – Revisión periódica de la efectividad de estudios de mercado seleccionados, o de un régimen de estudios de mercado.
- **Herramienta 4** – Evaluación del impacto *ex post* de uno o más estudios de mercado - esto puede ayudar a una autoridad a probar el valor real del trabajo de sus estudios.
- **Herramienta 5** – Estimación del impacto *ex ante* de los estudios de mercado – esto puede ayudar a una autoridad a estimar regularmente el valor del trabajo de sus estudios de mercado.⁵⁵

Estas herramientas están definidas con más detalle en el Anexo 2.

⁵⁴ Otros materiales que las autoridades pueden consultar al diseñar una herramienta de evaluación adecuada incluyen: Trabajo de la Fundación Kellogg sobre lógica de intervención, publicada en <http://www.wkkf.org/Pubs/Herramientas/Evaluation/Pub3669.pdf>, 'Performance of national competition authorities: a method for assessment' por Abel Mateus y otros de la Autoridad de la Competencia Portuguesa (disponible en http://www.concurrences.com/article_revue_web.php3?id_article=19895&lang=en ; notas sobre los lineamientos del servicio público del RU acerca de la evaluación de políticas: http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/magenta_book/ ; y materiales de la OFT del RU en el sitio web: http://www.of.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/evaluation/publications.

⁵⁵ Sin importar qué herramienta de evaluación se aplique, para ayudar a la transparencia, las autoridades deben considerar publicar sus principios de evaluación y procesos. Una autoridad que lo ha hecho proporcionó una asesoría pública sobre su criterio de evaluación. Las autoridades deben también considerar publicar el resultado de sus evaluaciones.

Capítulo 8

Síntesis de los Aspectos Clave de las Buenas Prácticas

1	Es una buena práctica que las autoridades consideren evaluar la efectividad de los estudios de mercado. Esto puede ayudar a las autoridades a demostrar: ▪ Que los estudios individuales han cumplido sus objetivos de manera rentable ▪ El valor de los estudios de mercado en general También puede informar sobre futuras selecciones del estudio de mercado y gestión de procesos. [0]
2	Al decidir cómo enfocar la evaluación de estudios de mercado, es una buena práctica que las autoridades tomen en cuenta: ▪ El propósito de la evaluación ▪ El ámbito de la evaluación ▪ Los recursos disponibles

9. RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

Introducción

- 9.1 Para facilitar la referencia, este capítulo reúne todos los resúmenes de las buenas prácticas que se pueden encontrar al final de los Capítulos 2 al 8 respectivamente.
- 9.2 Los resúmenes contenidos en este capítulo siguen el orden en que se pueden encontrar en este borrador de Manual como sigue:
- Panorama general del proceso de elaboración de estudios de mercado (Capítulo 2)
 - Gestión de proyectos para la elaboración de estudios de mercado (Capítulo 3)
 - Estableciendo compromisos con las partes interesadas (Capítulo 4)
 - Selección de estudios de mercado (Capítulo 5)
 - Recolección y análisis de la información (Capítulo 6)
 - Desarrollo y aseguramiento de resultados (Capítulo 7)
 - Evaluación (Capítulo 8)

Panorama general del proceso de elaboración de estudios de mercado

- 9.3 Es una buena práctica tener claro desde un principio las razones para llevar a cabo estudios de mercado, los tipos de posibles resultados que se pueden obtener, y asegurarse que los estudios de mercado se distingan claramente de las acciones de cumplimiento de la ley.
- 9.4 Es una buena práctica desarrollar e instaurar un proceso para efectuar estudios de mercado. Lo anterior puede considerarse uno o más de los siguientes seis pasos:
1. Identificar y seleccionar un mercado a estudiar.
 2. Definición del alcance y planificación del proyecto
 3. Recolección y análisis de la información.
 4. Desarrollo y garantía de resultados.
 5. Publicación del informe, establecimiento de sugerencias y seguimiento.
 6. Evaluación del éxito de los estudios.
- 9.5 Es una buena práctica dirigir cuidadosamente el proceso y los resultados que se desprendan de los estudios de mercado.
- 9.6. Es una buena práctica solicitar a las partes interesadas que se comprometan durante el desarrollo del estudio de mercado. Tanto los aportes como las reacciones de los interesados en un estudio pueden ser factores clave, determinantes para el éxito de cualquier estudio de mercado.

- 9.7 Una buena práctica consiste en asegurarse que, en lo posible, los equipos en los estudios de mercado combinen elementos como habilidades y experiencias profesionales relevantes con un importante conocimiento del mercado.
- 9.8 Es una buena práctica permitir cierta flexibilidad al momento de determinar el plazo límite para completar estudios de mercado. Sin embargo, también es una buena práctica desarrollar, y revisar si fuera necesario, un horizonte temporal para conducir cada estudio de mercado desde el principio. El tener la capacidad de completar los estudios de manera eficiente, dentro de un período relativamente corto, tiende a fomentar los beneficios de dicha conducción, así como la reputación de las autoridades.
- 9.9 Es una buena práctica que la autoridad determine cuántos estudios conduce en un año, en relación a sus recursos disponibles, la complejidad de los estudios que elige y cualquier compromiso o prioridades adicionales.
- 9.10 Bajo circunstancias adecuadas, es una buena práctica considerar cuidadosamente los pros y contras que surgen al conducir estudios en conjunto con otra organización. Siempre que se efectúa un estudio conjunto, una buena práctica exige racionalizar los parámetros de estudio así como las funciones y responsabilidades de los participantes.
- 9.11 Una buena práctica para las autoridades consiste en modificar sus procesos de gestión de proyectos de manera adecuada, en aquellos estudios de mercado que se conducen a solicitud del gobierno o el congreso.

Gestión de proyectos para la elaboración de estudios de mercado

- 9.12 Es una buena práctica conformar el equipo de trabajo principal que participará en el estudio de mercado desde su inicio; a menos que los recursos ya estén destinados o la autoridad pretenda contratar a terceros para el desarrollo del trabajo [0].
- 9.13 Una buena práctica para las autoridades es tomar en consideración posibles conflictos de intereses del personal involucrado en el estudio de mercado.
- 9.14 Una buena práctica consiste en establecer, desde el principio, las funciones y responsabilidades para el equipo de trabajo, de manera clara y precisa.
- 9.15 Una buena práctica para los equipos del estudio de mercado es efectuar reuniones con regularidad donde se dé seguimiento y se revisen los planes del proyecto, se

evalúen los consecuentes riesgos y se sometan a prueba o debate las ideas o descubrimientos con los miembros del equipo. [0]

- 9.16 Una buena práctica para los miembros del equipo del estudio de mercado implica, en una fase temprana [0]:
- Identificar y contactar al líder del personal externo al equipo que apoyará el estudio, con quienes se debe comprometer a consultar o involucrar en la aprobación del trabajo
 - Proporcionar a dicho personal, anticipadamente, avisos sobre los tiempos estimados y plazos sobre los temas en que se esperan sus aportes.
- 9.17 Una buena práctica implica identificar tempranamente otros organismos públicos que pudieran estar trabajando en el mismo tema y, conforme resulte pertinente, considerar si, y en qué momento, se puede uno involucrar con ellos en el contexto del estudio de mercado.
- 9.18 Una buena práctica es aquella que garantice que el alcance de un estudio de mercado está orientado, se puede manejar y, por ende, tiende a culminarse en tiempo y bajo estándares de calidad adecuados. En la medida de lo posible, debe mantenerse la flexibilidad en conexión con las posteriores variaciones del alcance.
- 9.19 Una vez que se establecen los alcances, una buena práctica consiste en elaborar un plan detallado para el estudio de mercado que incluya acciones anticipadas, responsabilidades, compromisos claves y parámetros de logros [0].
- 9.20 Cuando un estudio de mercado se hace público, es una buena práctica que las autoridades proporcionen información básica sobre el alcance del estudio y los puntos de contacto para efectos de obtener información adicional.
- 9.21 Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica revisar el plan del proyecto del estudio
- 9.22 Una buena práctica para el equipo del estudio de mercado implica presentar informes de avances siempre que se necesiten o cuando la autoridad requiera procesos de revisión.
- 9.23 Una buena práctica para las autoridades sería considerar y gestionar los riesgos, de manera activa, con respecto del estudio de mercado.
- 9.24 Una buena práctica para las autoridades a efectos de garantizar la calidad del trabajo del estudio de mercado, y para los equipos de estudio de mercado, dicta que

se identifiquen en principio sobre qué elementos debe garantizarse la calidad del estudio de mercado y cómo este aseguramiento debe efectuarse.

- 9.25 Una buena práctica para el equipo de estudio de mercado implica tomar en consideración los resultados de un estudio, y asegurarse que se aprueben en concordancia con el proceso de autorización que establezcan las autoridades
- 9.26 Una buena práctica con respecto de los documentos resultantes de un estudio de mercado es elaborarlos en un formato que refleje la intención para la que fueron hechos y que cubran las necesidades de la audiencia.
- 9.27 Previo a finalizar un estudio de mercado, una buena práctica para el equipo del estudio establece que se debe reflexionar si deben darse a conocer sus hallazgos y, de ser así, planificar cómo se llevará esto a cabo.
- 9.28 Para el equipo a cargo del estudio, es una buena práctica tener un plan de cierre para éste, que considere los aspectos pendientes, como una propuesta de trabajo para el seguimiento o capturar el aprendizaje institucional que se generó a partir del estudio.

Estableciendo compromisos con las partes interesadas

- 9.29 Es una buena práctica dar a conocer los beneficios que pueden resultar de la participación de las partes interesadas en los estudios de mercado; tanto de manera general como con respecto a estudios de mercado específicos.
- 9.30 Es una buena práctica para el equipo de estudio de mercado desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas que pueda identificar a los más relevantes, con el fin de planear cuándo y cómo involucrarlos. Una buena práctica implica revisar y actualizar la estrategia de compromiso con el interesado, cada vez que resulte necesario durante el curso del estudio
- 9.31 Una buena práctica para las autoridades es la de dar a conocer a las partes interesadas sobre qué documentos resultantes del estudio se publicarán.
- 9.32 Es una buena práctica para las autoridades dar a conocer información básica de un estudio a las partes interesadas, como pueden ser las causas para efectuar dicho estudio, su alcance y los posibles resultados. Las autoridades también pueden considerar la posibilidad de hacer públicos hitos clave del estudio y / o plazos estimativos de éste.

- 9.33 Es una buena práctica para las autoridades el tratar de obtener aportes de las partes interesadas al estudio de mercado. Asimismo, es una buena práctica para las autoridades el buscar la forma de minimizar la carga para las partes interesadas cuando se realizan solicitudes de información.
- 9.34 Es una buena práctica para los equipo de los estudios de mercado tomar en consideración la información y puntos de vista de las partes interesadas por cuanto aportan información al estudio.
- 9.35 Es una buena práctica comprometer a las partes interesadas en el desarrollo de los productos de los estudios de mercado.
- 9.36 Una buena práctica para las autoridades requiere alcanzar el compromiso de los responsables de las políticas en cuanto a:
- Reforzar las políticas y reglamentos que operan adecuadamente
 - Elevar el perfil de los aspectos de competencia en general, y/o
 - Resguardar los cambios específicos sugeridos en políticas y/o reglamentos. [0]

Selección de estudios de mercado

- 9.37 Cuando el gobierno o los legisladores solicitan a las autoridades la realización de un estudio de mercado resulta una buena práctica, en la medida de lo posible, establecer un diálogo antes que exista la imposición de cualquier requisito.
- 9.38 Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica para las mismas, acoger o solicitar temas de estudio de una amplia gama de terceras partes.
- 9.39 Cuando las autoridades tienen discreción para hacer su propia selección de mercados para estudios, es una buena práctica que consideren los temas para estudio a partir de una amplia gama de fuentes internas.
- 9.40 Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica que consideren distintas maneras de levantar temas para estudios.
- 9.41 Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de mercados a estudiar, es una buena práctica sopesar con detenimiento los diferentes temas que podrían estudiarse y únicamente seleccionar aquellos temas que mejor se ajusten a sus objetivos.

- 9.42 Cuando las autoridades tienen la discreción para hacer su propia selección de los mercados a estudiar, resulta una buena práctica desarrollar un conjunto de principios flexibles de priorización de acuerdo a los cuales se establecer los temas a abordar en los estudios de mercado.

Recolección y análisis de información

- 9.43 Es buena práctica consiste que el equipo de estudio de mercado se prepare antes de buscar cualquier tipo de información:
- Considerando, qué tipo de información se necesita y para qué propósitos del estudio de mercado
 - Consultando a cualquier autoridad especialista
 - Considerando el tiempo que se requiere para la recolección y el análisis de la información.

Una buena práctica implica que las autoridades hagan uso de cualquier información pública disponible.

- 9.44 Es una buena práctica que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo se va a realizar la investigación, incluyendo factores como decisiones pendientes, organización y rutas alternativas para obtener información cuando los resultados iniciales no sean concluyentes.

- 9.45 Es una buena práctica implica que los equipos de estudio de mercado consideren cuidadosamente las fuentes de información, incluyendo en qué grupos de interés se necesita buscar información, tomando en cuenta el amplio rango de recursos potenciales y los méritos potenciales de cada uno.

- 9.46 Al solicitar información para un estudio de mercado, una buena práctica consiste en que las autoridades dejen en claro, según sea posible:
- qué tipo de información es la que se busca
 - cómo se va a presentar la información – esto es, el formato requerido (si lo hay)
 - plazos para la presentación
 - consecuencias de no entregar la información – estas pueden ser legales o más generales, como perder la oportunidad de tener el informe sobre el estudio y sus resultados
 - mantener un punto de contacto para preguntas de solicitud de información.

- 9.47 Cuando buscan información para un estudio de mercado, es una buena práctica que las autoridades expliquen cómo podrían llegar a usar esta información.

9.48 Con el afán de minimizar la carga, es una buena práctica implica que las autoridades consideren consultar de manera informal a las partes interesadas sobre el alcance y rango de las solicitudes de información para un estudio de mercado, así como también sobre los plazos de respuesta, y el formato en que la información se debe proporcionar.

9.49 Cuando las autoridades tienen facultades para obligar a que se les facilite la información para estudios de mercado, una buena práctica consiste en que se considere buscar la información primero de manera voluntaria.

Si las autoridades realizan un estudio de mercado en paralelo con una investigación de cumplimiento de la ley en el mismo mercado, una buena práctica sería considerar con cuidado cualquier interacción o duplicación entre la información que se recopila y la que se usa en diferentes contextos.

9.50 Las autoridades pueden recopilar información informal, así como empírica, para usarla en los estudios de mercado. Para incrementar el rigor probatorio, una buena práctica sería que los descubrimientos del estudio estén apoyados en información empírica cuando sea posible. La información informal puede ser útil para ilustrar aspectos clave, y para apoyar la información empírica que existe y los descubrimientos que se basan en ella.

9.51 Existen varias metodologías para recopilar información para los estudios de mercado. Es una buena práctica que las autoridades seleccionen entre ellas, usando más de una metodología cuando sea adecuado y considerando los beneficios desventajas y costos de cada una.

9.52 En ciertas circunstancias, las autoridades pueden considerar contratar a terceros para realizar la investigación externa para un estudio de mercado.

Cuando se va a contratar a terceros, una buena práctica es que las autoridades consideren con cuidado las funciones y responsabilidades de éstos.

9.53 Una buena práctica consiste en que los equipos de estudios de mercado consideren con cuidado cómo van a manejar la información obtenida durante un estudio, incluyendo la recepción, revisión y organización de la información y tomando en cuenta cualquier requerimiento de confidencialidad.

9.54 Se considera una buena práctica utilizar los comentarios y aportes de las partes interesadas para informar sobre el análisis del estudio de mercado. Al analizar la información que se recibe, es una buena práctica que las autoridades consideren cómo calza con su comprensión del mercado.

Cuando la información recopilada no apoya una hipótesis o teoría, es una buena práctica considerar modificar la hipótesis o teoría.

Sería una buena práctica tener en mente que la información de las partes interesadas puede no presentar un punto de vista completo o imparcial, sin embargo se puede considerar adecuada en su contexto.

- 9.55 Una buena práctica implica que las autoridades citen salvaguardas para la información delicada o confidencial cuando soliciten información para un estudio de mercado, y aseguren que tienen los procedimientos internos adecuados para resguardar la confidencialidad de dicha información una vez que ésta se haya recibido.

Desarrollo y aseguramiento de resultados

- 9.56 Una buena práctica implica que las autoridades desarrollen cualquier tipo de resultado dentro del contexto del propósito y descubrimientos de cualquier estudio de mercado. Las autoridades no deben descartar la búsqueda de dos o más estudios complementarios. [0]
- 9.57 Mientras desarrollan las distintas opciones de resultados para el estudio de mercado, es una buena práctica para las autoridades:
- mantener las opciones bajo revisión en el transcurso del estudio
 - cuando corresponda, probar el respaldo o apoyo a las recomendaciones y acciones
- 9.58 Es una buena práctica implica que las autoridades valoricen los costos y beneficios de los resultados del estudio del mercado propuesto.
- 9.59 Es una buena práctica que las autoridades consideren probar los posibles resultados de un estudio de mercado, evaluando su funcionamiento y la probabilidad de que estos se adopten. Esto también puede ser útil para construir consensos para las propuestas.
- 9.60 Al presentar las recomendaciones de los estudios de mercado al gobierno, es una buena práctica que las autoridades planifiquen con cuidado cómo se presentarán estas recomendaciones y cómo se usarán para abogar por el cambio.
- 9.61 Es una buena práctica para las autoridades involucrarse en una fase temprana con la industria, cuando el resultado esperado de un estudio de mercado viene por el lado de acciones voluntarias de las empresas. Estar consciente de los intereses individuales y colectivos de las empresas, puede ayudar a fomentar la cooperación.

- 9.62 Una buena práctica consiste en que los equipos de estudio de mercado se aseguren de tener credibilidad necesaria, antes de anunciar cualquier resultado que involucre que la autoridad tome acciones.
- 9.63 Cuando los resultados del estudio de mercado dependen de que terceros actúen, una buena práctica implica involucrarse con las partes involucradas a lo largo del estudio, para probar su voluntad y capacidad para realizar la acción propuesta, considerando y empleando las estrategias más efectivas de promoción.
- 9.64 Una buena práctica consiste en que las autoridades establezcan relaciones con las partes interesadas, y colaboren en sus esfuerzos de promoción y apoyo a los resultados del estudio de mercado.
- 9.65 Es una buena práctica que las autoridades reconozcan el efecto potencial en los resultados de estudios de mercado que tiene la cobertura de los medios. Una estrategia bien pensada en los medios puede ayudar a guiar a resultados exitosos.[0]
- 9.66 Es una buena práctica que las autoridades reconozcan que los estudios de mercado con resultados exitosos pueden tomar tiempo y contar con los recursos necesarios para el seguimiento.

Evaluación

- 9.67 Es una buena práctica que las autoridades consideren evaluar la efectividad de los estudios de mercado. Esto puede ayudar a las autoridades a demostrar:
- Que los estudios individuales han cumplido sus objetivos de manera rentable
 - El valor de los estudios de mercado en general

También puede informar sobre futuras selecciones del estudio de mercado y gestión de procesos.[0]

- 9.68 Al decidir cómo enfocar la evaluación de estudios de mercado, es una buena práctica que las autoridades tomen en cuenta:
- El propósito de la evaluación
 - El ámbito de la evaluación
 - Los recursos disponibles

Anexo 1

LISTA COMPLETA DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

Miembros de la ICN

Alemania: Bundeskartellamt (Oficina Federal Anticarteles)

Armenia: Comisión Estatal para la Protección de la Competencia Económica

Brasil: Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE)

Canadá: Oficina de Competencia

Chile: Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC)

Chile: Fiscalía Nacional Económica

Comisión Europea: Dirección General de Competencia

Corea: Comisión de Comercio Justo

Croacia: Agencia de Competencia Croata

Dinamarca: Autoridad de Competencia Danesa

Egipto: Autoridad de Competencia Egipcia

El Salvador: Superintendencia de Competencia

España: Comisión Nacional de la Competencia

Estonia: Autoridad de Competencia de Estonia

Federación Rusa: Servicio Federal Antimonopolio

Francia: Autoridad de Competencia

Holanda: Autoridad de Competencia Holandesa

Irlanda: La Autoridad de Competencia

Italia: Autoridad de Defensa de la Competencia en el Mercado

Jamaica: Comisión de Comercio Justo de Jamaica

Japón: Comisión de Comercio Justo

Jersey: Autoridad Reguladora de la Competencia de Jersey

Jordania: Dirección de Competencia del Ministerio de Industria y Comercio

México: Comisión Federal de Competencia

Moldovia: Agencia Nacional para la Protección de la Competencia

Mongolia: Autoridad de Libre Competencia y Protección al Consumidor

Polonia: Oficina de Protección a la Competencia y los Consumidores

Portugal: Autoridad de Competencia Portuguesa

Reino Unido: Comisión de Competencia

Reino Unido: Oficina de Comercio Justo

República Checa: Oficina de Protección a la Competencia

Rumania: Consejo de Competencia

Singapur: Comisión de Competencia

Sud África: Tribunal de Competencia

Turquía: Autoridad de Competencia Turca

Estados Unidos: Comisión Federal de Comercio

Estados Unidos: División Antimonopolio del Departamento de Justicia

Uzbekistán: Comité Estatal para la Desmonopolización y el Desarrollo de la Competencia

Zambia: Comisión de Competencia

Anexo 2

CINCO POSIBLES HERRAMIENTAS PARA EVALUAR ESTUDIOS DE MERCADO

HERRAMIENTA 1 – Revisión interna de un estudio de mercado

- 1 Los equipos de estudios de mercado pueden revisar un estudio individual para captar las lecciones aprendidas durante el proceso del mismo, y escribir un documento final y/o presentación interna para compartir el aprendizaje de este ejercicio. Una revisión interna puede examinar:
 - La calidad de la información recopilada y si su análisis cumplió con los requisitos de la autoridad y sus expectativas
 - Si la selección de consultores y gestión de desempeño fue eficiente y rentable.
 - Si el compromiso con las partes interesadas tuvo éxito y fue como se esperaba
 - Si se identificaron correctamente los riesgos y si la mitigación fue efectiva
 - Si cualquier estimación inicial de los beneficios que pueden obtener del estudio fue realista
 - Si hubo imprevistos, y cómo y porqué surgieron, y qué se pudo haber hecho para que no ocurran en el futuro.
 - Actividades que pudieron haberse manejado mejor, y si es así, cómo
- 2 Todo lo anterior puede servir como referencia para futuras acciones. Puede también ser útil hacer un seminario interno para el personal de la autoridad sobre el “*know - how*” de las lecciones aprendidas, así como documentar las lecciones aprendidas para que se conviertan en un material disponible para el personal. Una evaluación estructurada de las lecciones aprendidas es muy útil para informar y mejorar la práctica y los procesos de trabajos futuros, y es un valioso esfuerzo para, que a través del equipo involucrado en este “*know-how*”, se pueda asegurar que la capte y diseminación de las lecciones aprendidas y consejos para el futuro serán debidamente consideradas al interior de la autoridad.

HERRAMIENTA 2 – Revisión interna de un estudio de mercado individual a partir de la retroalimentación de las partes interesadas externas

- 3 Cuando se realiza una revisión más detallada, las autoridades pueden considerar complementar la revisión interna del estudio de mercado (véase HERRAMIENTA 1) con la retroalimentación entregado de un externo interesado. Esto puede ser particularmente útil cuando la idea de hacer el estudio vino de un interesado externo. En tales casos, buscar retroalimentación de ese interesado dará la oportunidad de recibir comentarios del proceso y de los resultados y hacer sugerencias para hacer

las cosas de manera diferente o mejor en el futuro, así como una oportunidad de establecer si sus expectativas fueron satisfechas o no.

HERRAMIENTA 3 - Revisión periódica de efectividad de los estudios de mercado seleccionados, o de un régimen de estudios de mercado

- 4 Las autoridades pueden considerar realizar (o solicitar a terceros que realicen) revisiones periódicas de una cantidad de estudios que se hayan llevado a cabo, o de todos los estudios realizados bajo su régimen, para proporcionar una evaluación general de los beneficios y costos y/o de su efectividad para efectuar estudios de mercado. Estas revisiones pueden ser informes sobre discusiones con las entidades de gobierno acerca de la efectividad general del régimen de estudios de mercado. También pueden ayudar a las autoridades a comunicarse con una gama más amplia de interesados de la comunidad acerca de los beneficios de un régimen de estudio de mercado, del éxito de la autoridad, y de las lecciones que han aprendido al realizar los estudios.⁵⁶

HERRAMIENTA 4 – Evaluación de impacto ex – post de uno o más estudios de mercado

- 5 La evaluación de impacto *ex post* de los estudios de mercado seleccionados puede proporcionar un panorama de los costos, beneficios y efectividad de estudios de mercado, algún tiempo después de que éstos se hayan completado. La evaluación *ex post* puede realizarse internamente o a través de consultores externos. Es posible realizarla con cierto grado de independencia con un equipo interno dedicado a ello o contratando a consultores externos para llevar a cabo estas evaluaciones. Esto puede ayudar a evitar acusaciones de sesgos en relación a los hallazgos y, si las evaluaciones son publicadas, ayudan a presentar a la autoridad como rindiendo cuenta de sus gastos. Debido a que este tipo de evaluaciones pueden ser caras, las autoridades pueden desear someter sólo una muestra de sus estudios de mercado a dicha evaluación.
- 6 Cuando los estudios buscan lograr cambios en los mercados, las evaluaciones *ex post* pueden ser una forma útil de medir:
 - Si el trabajo ha llevado cambios en el comportamiento de los participantes clave en el mercado (consumidores, negocios y/o gobierno)
 - Qué costos y beneficios han surgido a partir de estos cambios y para quiénes
 - Si ha habido algún efecto no deseado

⁵⁶ Como parte de dicha revisión, las autoridades pueden considerar buscar los puntos de vista de los actores clave en su desempeño en estudios de mercado, a través de reuniones, talleres o pequeños cuestionarios, relacionados con asuntos como selección de estudios, eficiencia y transparencia de procesos, etc. Cuando los estudios están dirigidos a lograr cambios voluntarios o regulatorios, buscar puntos de vista de los actores sobre el desempeño de la autoridad, dará una guía a las autoridades sobre cómo pueden incrementar la probabilidad de asegurar los resultados deseados.

- Si han habido cambios contextuales que hayan afectado a los resultados⁵⁷

Selección de estudios de mercado para evaluar ex - post

7 Las autoridades pueden asegurar que los estudios solamente se seleccionan para evaluaciones detalladas *ex post* cuando los beneficios de la evaluación sean proporcionales al costo. Un estudio también tiene que ser '**evaluable**,' esto es, tiene que haber indicadores que se puedan usar para medir el éxito y tiene que pasar suficiente tiempo para observarse el cambio. Dentro de estos límites, los estudios de mercado se pueden elegir para una evaluación *ex post* con base en que satisfagan por lo menos uno de los siguientes criterios:

- El estudio tiene una enorme oportunidad de **ser leído y transmitir una lección a estudios de mercado futuros** y/o que se estén realizando. Los estudios pueden seleccionarse en base a que, de manera colectiva, las evaluaciones obtengan información de varias áreas (por ejemplo, regulatoria, auto regulación, educación al consumidor, etc.).
- El estudio recomendó **soluciones innovadoras**, por lo que la autoridad está deseosa de evaluar su impacto.
- **El perjuicio estimado al consumidor que ha examinado el estudio es particularmente grande** (cuando es cuantificable) o serio, por lo que el estudio de mercado tiene probabilidad de tener un gran impacto.
- El estudio fue **muy costoso**, ya sea en términos del personal de la autoridad y/o los costos que no son de personal, y/o costos para las partes involucradas (en términos de aporte de información, comprometidos con la autoridad y/o puesta en práctica de las recomendaciones).
- El estudio fue de un tema particularmente de **interés actual /controversial** o llevó a que una autoridad realizara un compromiso a largo plazo.

¿Qué métodos deberían ser aplicados al conducir evaluaciones ex – post?

8 Los métodos usados en las evaluaciones *ex post* pueden ajustarse de manera útil para funcionar con el estudio de mercado o los estudios en cuestión. Por ejemplo, los métodos de recolección de información pueden ser cuantitativos, como examinar precios antes y después del estudio, o cualitativos, como entrevistas con los consumidores, sondeos o talleres. Abajo se muestran los enlaces a dos ejemplos publicados.⁵⁸

⁵⁷ Estas herramientas permiten que la autoridad compare la efectividad de los estudios, que obtengan diferentes tipos de resultados (por ejemplo, lineamientos, regulación, educación) y lo comparen y contrasten las reacciones de diferentes grupos de público a quienes va dirigido.

⁵⁸ http://www.oft.gov.uk/shared_of/about_of/oft852.pdf y

http://www.oft.gov.uk/shared_of/reports/Evaluating-OFTs-work/oft956.pdf

¿Qué consideraciones temporales deberían tener las autoridades al seleccionar estudios de mercado para evaluar ex – post??

- 9 Puede tomar mucho tiempo poner en marcha las recomendaciones, e incluso más para que los cambios identificables en el comportamiento surtan efecto. Realizar una evaluación demasiado pronto puede llevar a una falta de identificación del impacto y una imposibilidad para cuantificar cualquier reducción del detrimento del consumidor. Por otro lado, esperar demasiado antes de evaluar un estudio, impide atribuir un impacto al trabajo de la autoridad, ya que otros factores también afectan el mercado. También retrasa cualquier acción de recuperación que pueda ser necesaria.

¿Cómo pueden las autoridades hacer transparente su evaluación de impacto ex post?

- 10 Las autoridades pueden considerar hacer públicas sus evaluaciones *ex post*, o parte de sus resultados. Esto conlleva por lo menos cuatro riesgos, que se explican más abajo:
- El proceso de selección del estudio se vuelve sesgar seleccionado sólo aquellos estudios de mercado para los cuales es probable tener un impacto cuantificable. El uso de estimaciones de impacto *ex ante*, incorporando indicadores preliminares clave, (véase HERRAMIENTA 5) deben por lo menos mitigar parcialmente esto, en la medida que los indicadores hacen que el éxito de cualquier estudio de mercado sea medible en algún grado.
 - Si las evaluaciones *ex post* publicadas en etapas tempranas son muy críticas para el trabajo, esto puede tener un impacto negativo sobre los estudios de mercado que se están actualmente trabajando. Por el contrario, las autoridades pueden desear mejorar y ser transparentes cuando sea posible.
 - Si las evaluaciones *ex post* publicadas en etapas tempranas muestran resultados muy positivos sobre el impacto del trabajo de los estudios de mercado de una autoridad, externamente puede haber falta de confianza en que los resultados de la evaluación sean imparciales. Los factores que pueden mitigar este riesgo son:
 - Tener criterios transparentes para la selección de los estudios de mercado a evaluar
 - Que las evaluaciones *ex post* contratadas a consultores externos se asignen a través de licitaciones competitivas
 - Un compromiso preliminar de publicar todas las evaluaciones *ex post* que se realicen, sin importar cuáles sean los resultados.
 - La evaluación *ex post* puede mostrar que algunas intervenciones pueden haber tenido un impacto negativo inmediato (por ejemplo, un efecto negativo en el bienestar). Por otro lado, dichos descubrimientos informarán a las autoridades y les ayudarán a considerar cómo minimizar los impactos negativos en el futuro.

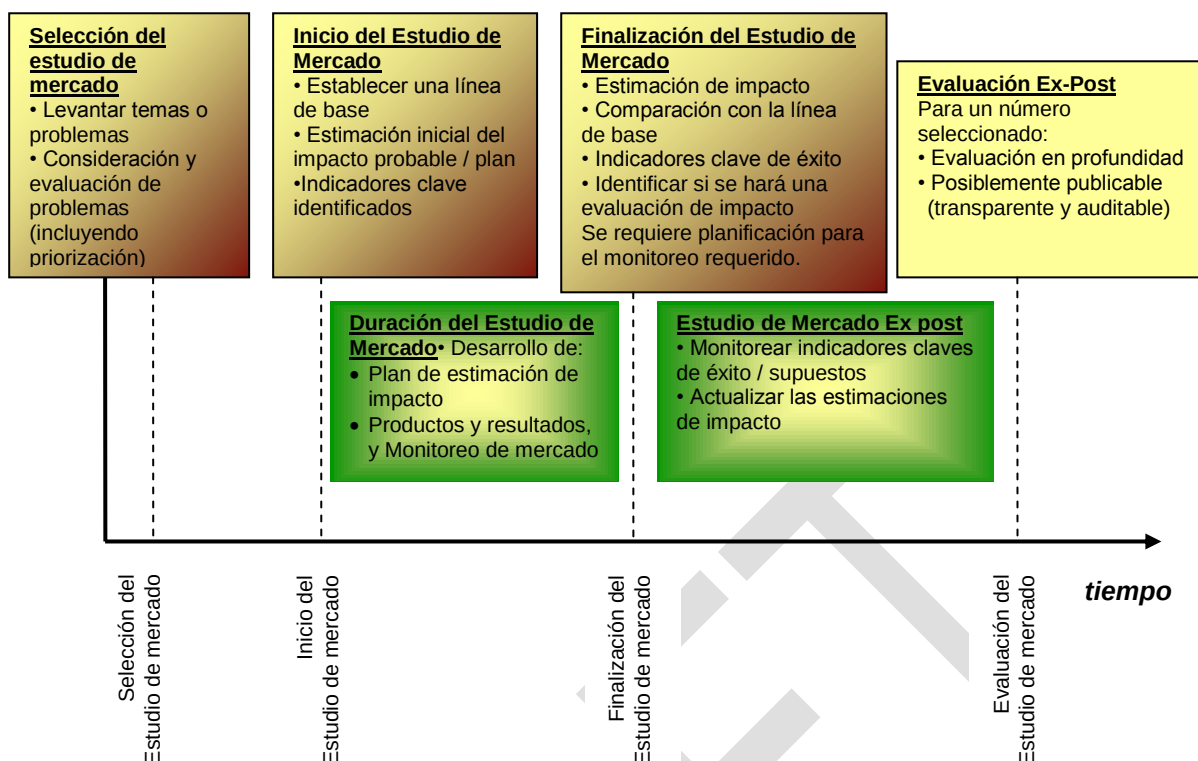
HERRAMIENTA 5 - Estimación de impacto ex-ante de los estudios de mercado

- 11 La relación de impacto es un proceso que busca anticipar los probables costos y beneficios de un trabajo, y planea medir los costos y beneficios durante el curso del trabajo y después de que este se completa. Las autoridades pueden considerar usar una relación de impacto *ex ante* para el trabajo de estudios de mercado, o para los estudios seleccionados.
- 12 Cuando se decide publicar una relación de impacto para todo el trabajo de estudios de mercado, se necesitará introducir, enseñar e integrar ésta como parte del proceso al estudio de mercado de la autoridad.⁵⁹

¿En qué puntos del proceso de estudios de mercado debería considerarse la estimación de impacto?

- 13 La relación de impacto *ex ante* es más fácil cuando las autoridades consideran los impactos deseados del estudio en la selección de un estudio de mercado, durante, y después de terminarlo. Esto ayudará a mantener el enfoque en los resultados, y ayudará a identificar la carga hacia una intervención exitosa y cualquier acción de recuperación, además permite que una autoridad monitoree si los cambios previstos al inicio sucedieron realmente. El diagrama, en la página siguiente, muestra los puntos durante el proceso del estudio, en los que se puede considerar el impacto.

⁵⁹ Por ejemplo, explicando a los equipos de estudios de mercado, los beneficios de realizar una estimación de impacto y cómo hacerlo, usando talleres y material internos, y proporcionando formatos y ejemplos en el sitio de intranet de la autoridad.



¿Qué impactos se miden?

- 14 La relación de impacto *ex ante* se puede usar para estimar los beneficios financieros directos para los consumidores después de un trabajo de la autoridad, o las acciones de otros, como otras agencias de gobierno o reguladores, en donde la acción se identificó como alentada por el trabajo realizado por la autoridad.⁶⁰ Dichos beneficios financieros pueden surgir, por ejemplo, de estudios de mercado que faciliten que el consumidor se cambie debido a la información y educación. Los factores que se pueden incluir en los cálculos son:
- disminución en precios
 - mejoras monetarias en rango de calidad o servicio
 - ahorro de tiempo monetario
 - los beneficios que los consumidores obtienen al tomar elecciones mejor informadas.

Existen riesgos relacionados con un exceso de quejas, y las autoridades pueden anotar muy claramente cualquier parámetro y distribución de costo o beneficio en las que las se basan las estimaciones.

⁶⁰ En algunos casos, las autoridades pueden depender de otras agencias de gobierno o reguladores para que actúen de acuerdo con sus recomendaciones. Cuando este es el caso, las autoridades deben recordar cómo establecieron que los impactos se dividirían entre las dos agencias. Cuando se realiza una recomendación a otra agencia, los beneficios no deben establecerse sino hasta después de que la agencia involucrada ha hecho un cambio. Mientras tanto, un estudio puede reportar que *'en caso de que nuestras recomendaciones se acepten, estimamos que el impacto será...'* Las autoridades deben estar al tanto de los riesgos de exceso de reclamos, y notar claramente cualquier parámetro y distribución de costo o beneficio en los que se basan las estimaciones.

- 15 Cuando hay problemas en un mercado ascendente y surgen beneficios en primera instancia para las empresas, se puede suponer que los beneficios pasarán completamente a los consumidores finales, a menos que exista información seria sobre lo contrario.

¿Qué costos y beneficios son medidos en una evaluación y estimación de impacto?

- 16 Al buscar medir y cuantificar el impacto de estudios de mercado, ya sea ex post o ex ante (HERRAMIENTAS 4 y 5) es importante decidir qué costos y beneficios se van a medir, y bajo qué estándar.
- 17 En términos del estándar, un enfoque es aplicar un estándar de bienestar al consumidor. Mientras que es teóricamente posible considerar los efectos en el bienestar total, los costos y beneficios se consideran, con frecuencia, demasiado difíciles de medir con la suficiente exactitud para que el ejercicio valga la pena, debido a las dificultades para estimar el valor de los efectos de bienestar total y del establecimiento de una relación causal entre la intervención de la autoridad y los efectos del bienestar total.
- 18 Cuando se considera como estándar el bienestar del consumidor, los beneficios claves a capturar son los impactos positivos sobre el bienestar del consumidor, incluyendo efectos estáticos y dinámicos.⁶¹ Puede haber beneficios y costos adicionales identificados en o a partir de un estudio de mercado cuando se aplica un estándar de bienestar total⁶².
- 19 En términos de los costos que se van a medir, existen tres componentes principales de costos a considerar: costos de investigación, costos de puesta en marcha y cualquier reducción en ingresos por negocios que operan en el mercado como resultado de la intervención de la autoridad. Al aplicar un estándar de bienestar del consumidor, una autoridad podría buscar captar los costos de investigación y los costos de puesta en marcha, pero no incluiría ninguna reducción en los beneficios de la firma cuando considera los costos.⁶³

⁶¹ Los efectos dinámicos podrían incluir los beneficios de que el estudio haya aumentado la calidad de conocimiento de cómo el mercado está trabajando, y cualquier beneficio que resulte de que el estudio haya evitado la introducción de medidas intervencionistas, tales como la regulación específica del sector.

⁶² En algunas circunstancias, los estudios de mercado pueden apropiadamente incluir un análisis de los efectos de la distribución del ingreso o la riqueza, particularmente refiriéndose a población más deprivada o vulnerable. Cuando los estudios incluyen tal análisis, cualquier estimación del impacto de estos estudios puede también incluir una evaluación del impacto del estudio sobre la distribución del ingreso o la riqueza.

⁶³ Las autoridades pueden tomar en cuenta los costos de investigación y los costos de puesta en marcha al seleccionar los estudios de mercado y al considerar cuáles deben ser los mejores resultados en cada uno. Al sopesar los costos de investigación y de puesta en marcha en contra de los beneficios, es importante tener cuenta que son costos "de una vez", pero que los beneficios de cualquier cambio en el mercado se observarán en plazos duraderos. Por lo tanto, cuando se incluyen

¿Cómo construir una estimación de impacto ex-ante para estudios de mercados?

- 20 Primero, los equipos de estudio buscan describir la cadena de impacto que se refleja en las conexiones causales que relacionan las acciones anticipadas de la autoridad resultantes del estudio a los posibles impactos finales positivos en el mercado. Luego, establecen los indicadores clave del éxito para cada estudio de mercado⁶⁴ que permita al equipo medir que el estudio está teniendo los impactos positivos anticipados.
- 21 Los indicadores clave deben definirse de modo que el éxito de cada estudio se pueda juzgar en sus propios términos y la manera en que se reflejen las diferencias entre los estudios. Estos indicadores pueden basarse en la información obtenida acerca del detrimento del consumidor y las razones por las que el mercado puede no estar funcionando. A lo largo de la duración del proyecto, los indicadores clave se actualizan conforme está disponible más información.
- 22 Entonces los equipos deciden cómo van a monitorear los indicadores clave durante y después del estudio. El enfoque metódico para estimar el impacto involucra a las autoridades que miden la relación de impacto (y monitorean) los planes que aplicarán durante el curso del estudio, y los planes de monitoreo posteriores al estudio, para monitorear impactos a corto plazo después de haber completado el mismo.⁶⁵
- 23 Un plan de relación de impacto (y monitoreo) establece los indicadores clave que se van a monitorear durante el estudio, y cómo y cuándo se van a monitorear. También puede realizar una valoración inicial cuantitativa y/o cualitativa del impacto.
- 24 Un plan de monitoreo posterior al estudio de mercado registra lo que se va a monitorear después de completar el estudio de mercado y cuándo, por ejemplo, el plan puede incluir precios al menudeo por monitoreo o realización de sondeos al consumidor y/o las empresas. Este plan debe también registrar los costos de monitoreo, índice de riesgos y cualquier acción de seguimiento requerida. La

los costos de investigación y puesta en marcha en cualquier evaluación, éstos deben compararse con el valor presente descontado de los beneficios en el tiempo.

⁶⁴ Lo ideal es que el equipo del estudio de mercado identifique bien los indicadores de éxito antes de la publicación de un reporte final. Identificar los indicadores de éxito en etapas tempranas dará como resultado acciones que tendrán mayor impacto para ciertos temas. Además, si las autoridades consideran por anticipado cómo se puede medir el éxito, esto puede tener como resultado el rango y tipo de información recopilada durante el estudio. Por ejemplo, algo de la información obtenida puede explícitamente estar diseñada para informar sobre los lineamientos base y permitir la repetición, por lo que, con el tiempo, se pueden recopilar grupos de información comparables, para permitir que la autoridad monitoree el desarrollo. En algunos casos, el sólo comenzar un estudio de mercado puede afectar al mercado. Cuando se juzga que esto es probable, la autoridad debe recoger datos fundamentales antes de lanzar el estudio.

⁶⁵ El Apéndice 1 de este Anexo ofrece más detalle sobre el contenido de un plan de estimación de impacto.

información en el plan se usa para revisar si los indicadores /parámetros claves que se usaron para estimar el impacto se mueven en la dirección correcta y para actualizar la relación inicial del impacto cuando sea necesario⁶⁶

¿Cómo podrían las autoridades hacer su estimación de impacto de una manera transparente?

- 25 Un anexo en el informe de estudios de mercado publicado puede describir el enfoque general de la estimación de impacto, los indicadores clave y los planes de monitoreo. También pueden incluir los valores estimados de los costos y beneficios de las principales recomendaciones del estudio, ya sea en un anexo al informe o en el cuerpo principal del mismo⁶⁷.

⁶⁶ El Apéndice 2 de este Anexo ofrece más detalle sobre un plan de monitoreo *post* estudio de mercado.

⁶⁷ Una muestra de un anexo a un estudio de mercado describiendo la estimación de impacto se adjunta en el Apéndice 3 de este Anexo. Esta muestra fue tomada de un estudio del mercado de venta y retro arriendo, conducido por la OFT de Reino Unido.

Apéndice 1 del Anexo 2

POSIBLES CONTENIDOS DE UN PLAN DE ESTIMACIÓN DE IMPACTO

- 1 Una breve introducción a los **antecedentes del proyecto** que resuma los antecedentes del estudio de mercado, por ejemplo, por qué y cómo fue elegido.
- 2 Plantear una **cadena de impacto** que establezca una serie de conexiones causales que vinculen las acciones de la autoridad a los impactos potenciales finales, por ejemplo, la reducción en el perjuicio para los consumidores, consumidores vulnerables protegidos o aumento de la productividad. Esencialmente, esto relata una historia de por qué la autoridad puede esperar que sus acciones lleven a los resultados positivos esperados. Para los estudios realizados para fines tales como incrementar el conocimiento de un sector o informar sobre el resultado de una fiscalización, el impacto debe ser considerado en el contexto de cualquier trabajo posterior intervención
- 3 Elaborar un **plan de estimación de impacto y monitoreo**, que sea usado para la identificación de indicadores claves del éxito y sugerencias para su seguimiento. Estos son elementos de la cadena de impacto, cuyos cambios son indicativos de que las acciones de la autoridad están conduciendo hacia el impacto final previsto.

Esto también define lo que se debe supervisar, dónde puede ser monitoreado, qué tan pronto se necesita comenzar el monitoreo o seguimiento, qué datos están disponibles en la línea de base y, con miras al futuro, qué tan frecuentemente se necesita realizar el monitoreo.
- 4 Considerar una **primera estimación cuantitativa del impacto**: ¿cómo podrían los cambios en los indicadores clave ser combinados con otra información para producir una estimación del impacto de las acciones de la autoridad? Esta estimación se expresaría en términos de ahorro para el consumidor, expresado en dinero.
- 5 Considerar la posibilidad de una **primera estimación cualitativa de impacto**: no todo el impacto de las acciones de la autoridad puede ser expresadas en términos de ahorro de consumo cuantificados económicamente y, por lo tanto, es necesario discutir el impacto cualitativo. Aquí se puede incluir detalles sobre el efecto de disuasión o el impacto en la confianza de los consumidores como resultado de la acción de la autoridad.

Apéndice 2 del Anexo 2

POSIBLE CONTENIDO DE UN PLAN DE MONITOREO POSTERIO AL ESTUDIO

- 1 **Una lista de los indicadores clave de éxito /parámetros usadas:** para poder determinar el cambio esperado en estos indicadores clave /parámetros usados, esto es, sobre lo que se va a monitorear.
- 2 **Línea de base:** La línea de base contiene los datos que servirán de referencia. Estos datos deben levantarse de manera pronta y antes del final del estudio de mercado. La estimación de impacto se realiza comparando la situación después del estudio de mercado contra un escenario contrafactual relevante –idealmente, este sería como se habría visto o comportado el mercado si el estudio de mercado no hubiera tenido lugar. En la práctica, la línea de base antes de la intervención puede ayudar a informar a la construcción del escenario contrafactual, o puede ser un estimativo (proxy) útil. Idealmente, una línea de base debe dar una idea no sólo de cómo fueron las condiciones de mercado en algún momento en el tiempo antes de la intervención, sino también de la evolución que se esperaba antes de la intervención.

Por ejemplo, decir 'el Producto A costó €B cuando el impacto de la autoridad "X" se sintió por primera vez' no es tan útil como decir 'el Producto A costó €B en el momento en el que el impacto de la autoridad "X" se sintió por primera vez y su precio había venido cayendo previamente a una tasa de 5% anual' El segundo ejemplo nos dice que la intervención de la autoridad "X" en la reducción de precios se da en el contexto de caída de precios, lo que cambia la forma de entender el impacto. Cuando no hay una línea de base disponible, la autoridad debería tratar de hacer todo lo posible para estimar el impacto e identificar los indicadores claves de éxito.

- 3 **Monitoreo de datos:** Es importante tener un registro exacto de cuándo se llevó a cabo el seguimiento y los resultados que se registraron.
- 4 **Los resultados clave:** Los resultados clave se usan para comparar contra la línea de base para evaluar si los indicadores clave /supuestos utilizados se mueven en la dirección correcta.
- 5 **Medida de riesgo:** Se usa para destacar si los indicadores clave /supuestos utilizados se están moviendo en la dirección correcta. Para esto, se puede usar un sistema de códigos de color en que, por ejemplo, el verde significa que el valor del indicador se mueve en la dirección correcta, si no hay impacto entonces la medida tome el color amarillo, y si se mueve en la dirección equivocada, el color sea rojo.
- 6 **El costo aproximado del monitoreo:** Esto se usa para registrar los costos aproximados de monitorear los indicadores claves posteriores al proyecto, incluyendo los recursos de personal necesarios en términos de horas hombre y

cualquier costo de encuestas/ recolección de información primaria que puedan ser requeridos.

- 7 **En qué se ocupará el tiempo:** Es importante registrar las acciones en las que el personal ocupará su tiempo, por ejemplo, la puesta en marcha de una encuesta o analizando datos. Esto asegurará que se destinen los recursos adecuados para terminar el monitoreo.
- 8 **Cualquier acción necesaria para el seguimiento:** Esto se utiliza para establecer qué acciones de seguimiento son necesarios. Por ejemplo, esto podría estar en términos de promoción, para resaltar cualquier dato adicional que se necesita o plantear cuestiones para el debate por las autoridades.

Apéndice 3 del Anexo 2

ESTUDIO DE MERCADO SOBRE VENTA Y RETRO ARRIENDO EN REINO UNIDO (OFT): ANEXO CON LA ESTIMACIÓN DE IMPACTO

Introducción

- 1 En este anexo se considera el posible impacto de nuestras propuestas. Dadas las limitaciones en la información y la velocidad de los desarrollos actuales en los mercados inmobiliarios y financieros, no es posible cuantificar los beneficios o costos esperados con una gran exactitud. Además, la naturaleza exacta del impacto dependerá de las características de la regulación que escoja la autoridad de servicios financieros. A pesar de lo anterior, se entregan indicadores de en dónde se concentrarán los costos y los beneficios así como acerca del tamaño de ellos, cuando sea posible

Impacto total

- 2 Se espera que el impacto de nuestras recomendaciones consista en:
 - Mejores estándares en el desempeño profesional observado en el mercado de la venta y del retro arriendo de propiedades, debido a:
 - que los operadores inescrupulosos se verán desincentivados a trabajar en un mercado regulado
 - la regulación requerirá mejores estándares en algunas materias, como es la transparencia.
 - Un menor número de personas persuadidas a participar en el mercado de la venta y retro arriendo de propiedades, en los casos en que no sea del genuino interés de ellas.
 - Una reducción en los riesgos que enfrentan los agentes que participan en el mercado de venta y retro arriendo de propiedades.
 - lo cual podría llevar a un aumento del número de personas que consideran el mercado de venta y retro arriendo de propiedades cuando este instrumento sí es el adecuado para sus necesidades
 - Un aumento de los costos en el mercado de venta y retro arriendo de propiedades.
 - lo cual probablemente determinaría la salida de algunos operadores de este mercado y a la concentración del mismo
 - Algún tipo de reducción en la variedad de productos que están disponibles en el sector.
- 3 A continuación discutimos con un mayor detalle los costos y beneficios de las medidas.

Beneficios

- 4 Existen tres grupos de consumidores que se beneficiarán de nuestras recomendaciones:
 - Grupo A: aquellos propietarios para quienes la venta y retro arriendo sea la forma más adecuada de obtener liquidez de su propiedad, se beneficiarán de un producto de mayor calidad. Lo más importante que es estos propietarios se enfrentarán a un menor riesgo de un desalojo prematuro o a inesperados aumentos en los arriendos, pudiendo tener acceso incluso a compensaciones si las operaciones resultasen mal. Además el aumento en la información y la transparencia de esta les permitiría obtener ofertas con mayor facilidad así como mejores contratos y a menores precios.
 - Grupo B: algunos agentes que ya estén presentes en el mercado de venta y retro arriendo de propiedades tendrán la opción de diversificarse tomando alternativas más adecuadas que las que tenían antes. Esto como resultado de una disminución del número de operadores inescrupulosos existentes y del mejor acceso a información y asesoramiento. De la misma manera el aumento de la transparencia y de la conciencia acerca de los riesgos de las operaciones de venta y retro arriendo de propiedades también contribuiría a que los agentes tomen mejores decisiones.
 - Grupo C: aquellos consumidores que antes decidieron no ingresar a este mercado debido a las aprensiones que lo rodean, podrían ahora si hacerlo y tomar instrumentos en él.
- 5 La ampliación de los beneficios a algunos de estos individuos podría ser significativa.
- 6 Como una forma de ilustrar el caso de aquellos agentes que podrían beneficiarse de la seguridad mejorada de los productos (es decir, el caso del Grupo A), suponemos que, en un caso sin regulación, un agente que ha vendido su propiedad por un valor de 150.000 libras con un descuento del 20% sobre su valor de mercado, adelanta 30.000 libras sobre el valor de la propiedad. La opción alternativa de ellos era vender en el mercado abierto y buscar otra propiedad. Sin embargo ellos sobrellevan situaciones así, a través del mercado de venta y retro arriendo de hogares, con la esperanza de que se les dejase permanecer en sus hogares por un número determinado de años. Si tal expectativa no se cumpliera porque su permanencia termina antes de lo esperado, sufrirían un menoscabo proporcional a las 30.000 libras. También existiría un significativo menoscabo psicológico. La regulación podría significar que los agentes tengan una mayor seguridad en la tenencia de su propiedad, que no serían desalojados sin una causa y que por lo tanto disfrutarían de la totalidad del anticipo del beneficio a cambio de las 30.000 libras.

- 7 Un nivel similar de menoscabo podría ser experimentado por agentes que ya participan del mercado de venta y retro arriendo de propiedades, no siendo la opción más adecuada para ellos (es decir los consumidores del grupo B). Por ejemplo ellos ingresan a este mercado a un cuando sus renta no sean sostenible. En un caso así el agente podría estar en una mejor situación si se desprende de su propiedad en el mercado abierto, se traslada a una más pequeña y conserva el capital obtenido. Cuando los agentes realizan una venta y retro arriendo de su propiedad, que no es sostenible, toman el capital pero solo pueden permanecer en sus propiedades un corto período de tiempo. Nuevamente el menoscabo financiero que pudiesen sufrir sería una proporción del descuento en el precio de venta.

La regulación no puede evitar que los agentes tomen decisiones que solo les permitan sobrellevar dificultades en el corto plazo (insostenibles), sin embargo al mantener a la mayoría de los operadores inescrupulosos fuera del mercado e incrementando el acceso al asesoramiento sería posible reducir las probabilidades de que este tipo de decisiones se tomen.

- 8 Es difícil cuantificar el número de individuos que en ausencia de regulación, se podrían ver menoscabados. Estudios existentes sugieren que alrededor de un 13% de los consumidores de productos de venta y retro arriendo de propiedades se encuentran “insatisfechos” con la operación en tanto un 17% se muestra “muy insatisfecho”. Quisiéramos no dar mucha importancia a estas cifras pues, es imposible medir en qué consiste la insatisfacción y porque de todas formas las cifras fueron obtenidas de muestras pequeñas. Sin embargo notamos que están relacionadas a un mercado aún joven por lo que es perfectamente posible que existan dificultades para aquellos consumidores que se declararon satisfechos con el producto.
- 9 Hasta la fecha ha habido un total de quizás unas 50.000 transacciones. De acuerdo a las estadísticas anteriormente mencionadas, esto sugiere alrededor de 15.000 clientes “insatisfechos” o “muy insatisfechos”.
- 10 Es difícil estimar cuantas operaciones ocurrirán en el futuro, pero es probable que en el corto plazo, el número de transacciones caiga significativamente. (Sin embargo notamos que así como las rebajas sobre el precio de la propiedad pudiesen ser mayores, el menoscabo potencial asociado a cada transacción podría también aumentar). Es imposible decir si en el mediano o largo plazo el mercado desaparecerá, si las operaciones van a disminuir o si nuevamente empezaran a crecer.
- 11 Con una merma potencial tan importante en algunos casos específicos y el menoscabo adicional que probablemente se pueda experimentar en una proporción importante de casos, el mercado no necesita ser muy grande para que se acumulen pérdidas. Por ejemplo, si el tamaño del mercado fuese de unas 5.000 transacciones al año y solo un 5% de las operaciones de venta y retro arriendo de propiedades

resulte con una pérdida de alrededor de 20.000 libras, el menoscabo total sería de 5 millones de libras al año.

- 12 También hemos notado que es altamente probable que esta merma sea experimentada por un grupo altamente vulnerable, es decir el de hogares de bajos ingresos que enfrentan serias dificultades financieras.
- 13 Finalmente nuestras recomendaciones también beneficiarán aquellos clientes que debido a las aprensiones que rodean el mercado de venta y retro arriendo de propiedades han evitado participar de él (grupo C). El beneficio de las recomendaciones consistirá en una ganancia adicional en las transacciones de venta y retro arriendo de propiedades reguladas, en comparación a la siguiente mejor opción. A pesar de que un estudio señala que pocas personas fueron realmente disuadidas de realizar transacciones de venta y retro arriendo de propiedades, siendo en realidad un tema de asequibilidad. Por ello no creemos que el beneficio para el grupo C sea tan importante como para los grupos A y B.

Costos

- 14 Será costoso implementar una regulación. Los costos serán asumidos por las firmas, la autoridad de servicios financieros (FSA), el gobierno y organismos de asesoramiento al ciudadano (*Citizen's Advice*).

Costos para las firmas

- 15 La mayoría de los costos de venta y retro arriendo de propiedades solo pueden ser estimados cuando se están considerando propuestas claras y específicas. Sin embargo la autoridad de servicios financieros (FSA) calculó que existiría un aumento significativo de los costos asociados a la implementación de una regulación. Dependiendo del tipo de empresa, se estimaron costos extraordinarios entre 8.000 y 115.000 libras por firma, en tanto los gastos van entre 2.000 y 13.000 libras anuales por firma.
- 16 Para otros productos la autoridad de servicios financieros (FSA) ha utilizado enfoques de costos bajos. Por ejemplo el incremento estimado de la regulación de planes de compra de hogares (*Home Purchase Plans, HPPs*) fue de 32 libras por producto vendido. Sin embargo es poco probable que sea un reflejo de los costos de venta y retro arriendo de propiedades porque no habían serios problemas en el mercado de planes de compra de hogares y porque la regulación formalizó la práctica en lugar de crear normativas nuevas.
- 17 Mientras es probable que los costos asociados con la regulación de adquisición de propiedades por reversión sean más importantes para la venta y retro arriendo de propiedades, podría no pasar lo mismo con los requerimientos. Ya que no estamos sugiriendo que las empresas de venta y retro arriendo de propiedades deban entregar asesoramiento, los costos al respecto debiesen ser menores. Tampoco se

está considerando un formato estandarizado para la divulgación de documentos, sino estándares mínimos respecto a su contenido. Por otra parte muchas empresas de adquisición de propiedades por reversión ya estaban reguladas por la autoridad de servicios financieros (FSA) respecto a la provisión de rentas vitalicias, por lo que habrá un costo adicional para las empresas de venta y retro arriendo de propiedades que postulan a la autorización de FSA por primera vez.

- 18 Incluso si las exigencias fueran las mismas para la venta y retro arriendo de propiedades así como para la liberación de patrimonio, no será posible dibujar todavía los lineamientos de una comparación. El mercado de liberación de capital, con unas pocas grandes firmas, es mucho más concentrado que el mercado de venta y retro arriendo de propiedades, el cual está altamente fragmentado. Podríamos esperar entonces que el costo para las firmas sea mucho más alto en casos de financiamiento de patrimonio, incluso si los costos de transacción fuesen comparables. Sin un entendimiento apropiado del equilibrio de costos fijos y variables en cada caso, no podemos estimar el costo por firma o por transacción para poder regular la venta y retro arriendo de propiedades.
- 19 Aunque a estas alturas no podamos estimar de manera precisa los costos de los requerimientos (porque la autoridad de servicios financieros debiese averiguarlos), es probable que hayan costos fijos asociados a una regulación y esos costos fijos podrían concentrarse principalmente en las empresas pequeñas. Podríamos prever que habría alguna reestructuración y consolidación en la industria, como respuesta a la entrada de una regulación. Algunos agentes podrían salir, como por ejemplo aquellos que en un principio eran propietarios y que solamente tomaron una pequeña participación en el mercado de venta y retro arriendo de propiedades. Otros podrían fusionarse o quizás unirse en grupos de franquicias u otras formas de asociaciones, que ha sido una práctica común entre los consultores financieros independientes (*independent financial advisers, IFAs*).
- 20 Potencialmente la consolidación de empresas podría reducir la competencia. Sin embargo dada la falta de fragmentación actual de la industria (y la falta de adquisiciones de firmas al interior de ella), parece poco probable que un impacto en la competencia sea importante. De hecho una mejora en la reputación de la industria podría llevar a otras firmas a ingresar al mercado. Y tales firmas podrían ser un importante catalizador de la competencia en el mercado.

Costos para los consumidores

- 21 Una parte del aumento de los costos para la firmas será traspasado a los consumidores. Y por lo tanto es probable que el número de transacciones se reduzca.
- 22 En un principio es posible que los consumidores prefieran productos riesgosos y de bajo precio. Y si es así, en un principio se verán perjudicados por la desaparición de

una opción. Sin embargo no creemos que sea un asunto de preocupación, considerando que la investigación de los clientes sugiere que para la mayoría de ellos la garantía de la seguridad de la tenencia de sus propiedades fue un punto importantísimo en la decisión de decidir si realizar una transacción o no.

Costos para el gobierno

- 23 También habrá costos para el gobierno y para la autoridad de servicios financieros (FSA). Es poco probable que los costos para la autoridad de servicios financieros (FSA) sean significativos debido a que ellos ya regulan la adquisición de hogares por reversión. Los costos estimados para la autoridad de servicios financieros, de implementar la regulación de adquisición de hogares por reversión iba entre 40.000 y 80.000 libras, considerando el mínimo de gastos.
- 24 Nosotros también recomendamos que el gobierno realice algún trabajo referente al grado de conciencia que tiene el consumidor sobre este mercado. Esto consistiría en enviar mensajes adecuados a través de los canales existentes, acerca de venta y retro arriendo de propiedades, como los formatos de pagos vencidos que envían los prestamistas.
- 25 El departamento de trabajo (*department of work and pensions, DWP*) también incurrirá en costos al proveer orientación respecto a los beneficios de este mercado pero no creemos que sean significativos.

Costos para centros de apoyo

- 26 Los centros de asesoramiento serán exhortados a incrementar el nivel de asesorías a aquellos que entran y salen del mercado de venta y retro arriendo de propiedades. Sin embargo debiese haber una compensación debido a la disminución en el número de clientes que requieren asesoramiento cuando enfrentan problemas y que antes no han realizado consultas.
- 27 El gobierno se ha comprometido recientemente con 9 millones de libras adicionales para enfrentar el déficit en materia del asesoramiento entregado por terceros. Esto incluiría una mayor capacitación del personal de la oficina de asesoramiento del consumidor (*Citizen Advice Bureau*) y de las autoridades locales, proveer asesoramiento financiero a los clientes, así como fortalecer la capacidad y el conocimiento del servicio nacional de asesoramiento de individuos sin hogar (*National Housing Advice Service, NHAS*) para proporcionar asesoría experta e independiente a las personas que se enfrentan a serias dificultades para pagar su hipoteca o préstamo. Se considera que los mensajes de venta y retro arriendo de propiedades pueden incorporarse dentro de esta capacitación.