

# Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo

Yuri Gorbaneff \*

## Resumen

La Teoría de la Agencia Principal, TAP, permite mejorar nuestra comprensión de la empresa, especialmente en el área de mercadeo. Se utiliza como una plataforma conceptual para modelar situaciones en las áreas de administración del personal de mercadeo, en el manejo de los canales y en las relaciones entre proveedores y clientes. Por su parte, el dominio de la teoría de juegos no es un requisito *sine qua non* para poder utilizar la teoría de la agencia y modelar las situaciones concretas.

## Palabras clave

Teoría de juegos, teoría de agente - principal, mercadeo.

La Teoría de la Agencia, junto con la teoría de costos de transacción, propiedad y contrato completo, constituye el fundamento de la economía institucional y del enfoque económico a la organización. La TAP afirma que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes: el agente y el principal. El agente realiza ciertas acciones por cuenta del principal, el cual necesariamente le debe delegar la autoridad. Como los intereses de agente y principal divergen, el hecho de delegar la autoridad implica que los objetivos del principal quedan realizados no en un 100%. Esta pérdida se denomina la pérdida de la agencia. La teoría específica es el mecanismo a ser utilizado para minimizar la pérdida de la agencia.

La teoría de la agencia mejora nuestra comprensión de las organizaciones y su funcionamiento (Jensen y Meckling, 1976; Furubotn y Richter, 1998; Petersen, 1995). Los críticos de la teoría de la agencia indican que los supuestos sobre los cuales está construida la TAP, son minimalistas y restrictivos: dejan por fuera una gran diversidad de la motivación humana (Donaldson, 1990).

La teoría de la agencia sirve de plataforma teórica para una serie de estudios en Economía y en la Teoría de Organizaciones, TO, en particular a las finanzas, el comportamiento organizacional y el mercadeo. Al mismo tiempo la literatura muestra que el uso de la TAP para el análisis de la problemática organizacional todavía es reducido. Esto se debe a un choque conceptual entre la TAP, originada en la economía, y la TO de carácter estructuralista, funcional y sistémico.

La TAP comparte con la economía el individualismo metodológico. Quiere decir que los fenómenos sociales deben ser entendidos como resultado de la acción consciente de las personas. La Economía por eso desconfía de las unidades de análisis más amplias que la persona y no cree que la organización puede ser la unidad de análisis. En cambio, la TO –de inspiración sociológica– concibe las organizaciones como entidades que tienen propósitos, interactúan con otros sistemas organizacionales, y pueden por eso ser unidades de análisis.

La divergencia entre los dos enfoques abarca también los problemas de la cooperación y la motivación. La teoría de la agencia se centra en los intereses de los actores y en el conflicto que dificulta la cooperación entre ellos. En contraste, la TO tradicional ve la cooperación en la organización como algo natural y

\* Profesor, Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Javeriana.



no problemático. Por eso la TO se limita a averiguar cómo se puede estructurar mejor el equipo de las personas que tienen la disposición natural de cooperar, para lograr la máxima eficiencia.

En cuanto a la motivación, la TAP la reduce a la búsqueda de riqueza, status, tiempo libre y asume que la conducta individual es oportunista y la persona debe ser controlada con el monitoreo y los incentivos. Es la *Teoría X de McGregor* (McGregor 1969). Para la TO la gama de motivación es más amplia. (Donaldson 1990: 372).

Adicionalmente, todas estas diferencias de enfoque constituyen obstáculos para los administradores. Es así como uno de ellos consiste en que la TAP, desarrollada por los economistas, tiene un alto grado de formalización.

Mi primera hipótesis consiste en lo siguiente: si bien un curso de la teoría de juegos es deseable para entender y crear los modelos basados en la TAP, no es indispensable. La segunda hipótesis que describo es que las diferencias de supuestos entre la TO tradicional y la Teoría de la Agencia se sienten menos en el mercadeo, por lo cual su aplicación puede traer beneficios en esta área.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo consiste en determinar la aplicabilidad de la TAP para modelar y desarrollar estrategias en el área del mercadeo. Inicio con la descripción de los conceptos básicos de la teoría y con un modelo de la agencia explicado paso a paso. Luego discuto sus aplicaciones en el mercadeo. Las conclusiones resumen la discusión.

## Teoría de la agencia: conceptos básicos

La TAP parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes: el principal y el agente. El principal contrata al agente

para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, el principal le delega una parte de su autoridad de decisión al agente. Y aquí, empiezan las dificultades: el problema de la agencia.

Primero, la información entre el principal y el agente es asimétrica. Quiere decir que el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal. La economía denomina esta situación como el problema de la información oculta, *hidden information* o selección adversa, *adverse selection*.

Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por el principal. El gerente puede obtener datos acerca de cuántas visitas a los clientes ha hecho el agente, pero no puede saber el nivel del esfuerzo ni la calidad de las presentaciones hechas por el agente. Al principal le resulta costoso monitorear al agente. La TAP caracteriza esta situación como el problema tipo acción oculta, *hidden action* o del peligro moral, *moral hazard*.

Tercero, el resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos: cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda. Aislar el efecto del choque externo también es costoso y es por eso que el agente siempre puede argumentar que el pobre resultado se debe a las condiciones ambientales adversas. El agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a comportarse de manera oportunista, *shirk*.

Cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del agente, van a parecer sub óptimas para el principal, a no ser que el agente esté restringido debidamente. Claro que en el presente caso, el agente no tiene la autoridad y la relación pierde sentido (Foss, 1995). Como hemos visto, la TAP identifica dos tipos del problema de la agencia:

- el problema de la acción oculta, *hidden action*, *moral hazard* que surge antes de realizar el trabajo, cuando el agente aconseja al principal el logro de objetivos fáciles de alcanzar para el agente. El principal se deja guiar por la opinión del experto y comete una "selección adversa" de las metas: adversa a sus propios intereses.
- el problema de la información oculta, *hidden information*, *adverse selection* que surge en el transcurso del trabajo, cuando el principal, sin poder observar el esfuerzo del agente, debe decidir cuánto va a pagar al agente (Furubotn, 1998).

Estos problemas son comunes dentro de las empresas, en el mercado y en los asuntos públicos. Los votantes, *principal*, entregan el mandato al político, *agente*. Surgen los problemas de la información oculta—el político conoce mejor sus capacidades y la tendencia política que los votantes— y de la acción oculta—monitorear al diputado es costoso para el votante— lo que genera incentivos para la conducta oportunista del político. Los mismos conflictos aquejan la relación entre el político, principal, y el experto, burócrata— agente. Las tensiones de la agencia en todos los niveles que se han creado por el sistema de planificación central, han constituido una de las causas de la caída de la URSS.

La TAP reconoce que tanto el agente como el principal son racionales y por eso sus intereses no tienen por qué coincidir. La TAP explica el origen del problema de la agencia y sugiere modelar las situaciones reales con miras a encontrar las soluciones. Las soluciones que sugieren los modelos basados en la TAP, generalmente consisten en el diseño de un contrato que formule los estímulos correctos, que incentiven al agente a no desviarse demasiado de los intereses del principal.

### Modelo agente—principal, *moral hazard*: acción oculta

El modelo algebraico refleja los conceptos de la TAP. El objetivo del modelo es diseñar un contrato óptimo que satisfaga al principal y al agente, a pesar de que sus intereses son contradictorios. La historia detrás del modelo consiste en que una empresa, principal, contrata al gerente, agente. La empresa ofrece un salario al agente, y el agente decide si lo toma. El único costo de la empresa es el costo laboral. El costo laboral está representado por el salario del gerente.

#### Las convenciones

$Q$  las ganancias de empresa.  $Q$  depende del esfuerzo del agente:  $Q=Q(e)$ . Las ganancias crecen directamente proporcional al esfuerzo. Más aun:  $Q = e$ , el esfuerzo del agente. El principal—los dueños de la empresa— no puede observar el esfuerzo del agente; quiere decir que se trata de la información asimétrica, pero el esfuerzo del agente puede inferirse de la ganancia de la empresa.

$c$  el costo subjetivo del esfuerzo para el agente  
 $c = ke^2/2$

$k$  la tasa del crecimiento del costo marginal del esfuerzo. En este modelo se asume constante.

$w$  el salario que el principal ofrece al agente. El principal ofrece el siguiente salario al agente:

$$w = r + \alpha Q$$

$r$  el componente fijo del salario

$\alpha$  el porcentaje de la ganancia que se ofrece al agente (á esta entre 0 y 1).

$A$  la utilidad del agente.  $A = w - c$ . Como  $c = ke^2/2$ , se puede expresar la utilidad así:

$$A = w - \frac{ke^2}{2}$$

Es un juego dinámico. Quiere decir, que primero el principal elige el esquema de la compensación para el agente. El agente analiza la oferta y decide si le conviene el contrato. Como se trata de un juego dinámico, la solución es por la inducción desde el final al principio del juego (Gibbons, 1992). Quiere decir que primero se optimiza la estrategia del jugador que juega el último. En nuestro caso es el agente.

### Problema del agente

Para optimizar la estrategia del agente, es necesario formular su función de utilidad y maximizarla, utilizando el procedimiento estándar. La función de utilidad del agente se puede expresar como la resta entre su utilidad y el costo de su esfuerzo

$$\text{Max}_e A = w - c$$

Sustituyendo  $Q = e$ :

$$\text{Max}_e A = r + \alpha Q - \frac{ke^2}{2} \quad \text{Max}_e A = r + \alpha e - \frac{ke^2}{2}$$

Condiciones de primer orden:

$$\alpha - ke = 0$$

$$\alpha = ke$$

$e^* = \alpha/k$  es la función de respuesta del agente a la estrategia del principal.

Por otro lado, el agente va a aceptar la propuesta del principal siempre y cuando no sea inferior que su "reservation utility", costo de oportunidad: su mejor alternativa de empleo. Designamos

—  
 $\bar{A}$



su "reservation utility". El agente va a aceptar la propuesta del principal si su utilidad es mayor o igual a "reservation utility":

$$r + \alpha Q - \frac{ke^2}{2} \geq \bar{A}$$

Una vez definida la función de respuesta del segundo jugador, se puede plantear el problema del primer jugador.

### Problema del Principal

Para encontrar la estrategia óptima del primer jugador, principal, hay que formular su función de utilidad, introducir en esta función el resultado de la primera etapa del juego y luego maximizar, utilizando el procedimiento estándar. La función de utilidad se puede formular como la resta entre las ganancias de la empresa y su costo. Recordamos que el único costo de la empresa es el salario del gerente.

$Q_n = Q - w$  Donde  $Q_n$  son ganancias netas.

Sustituyendo

$w = r + \alpha Q$  y  $Q = e$  resulta:

$$Q_n = Q - w$$

$$Q_n = e - (r + \alpha Q)$$

$$Q_n = e - (r + \alpha e)$$

$$Q_n = e - r - \alpha e$$

$$Q_n = (1 - \alpha)e - r$$

Antes de maximizar la función, hay que introducir la solución - función de reacción - del agente

$$e = \alpha/k$$

Y también introduciendo la restricción del agente en cuanto a su "reservation utility"

$$r + \alpha e - \frac{ke^2}{2} \geq \bar{A}$$

Aquí se hacen dos reflexiones. Primero, el agente debe por lo menos garantizar la equidad, para poder aceptar la propuesta. Por eso se puede escribir la restricción como

$$r + \alpha e - \frac{ke^2}{2} = \bar{A}$$

Segunda reflexión: se puede asumir que «reservation utility» del agente es cero, no tiene alternativa de empleo. En este caso su restricción

$$r + \alpha e - \frac{ke^2}{2} = \bar{A}$$

Se transforma en:

$$r + \alpha e - \frac{ke^2}{2} = 0$$

De aquí

$$r = \frac{ke^2}{2} - \alpha e$$

Con estas dos reflexiones el problema del principal queda así:

$$Q_n = (1 - \alpha)e - r$$

Y han de introducirse en esta función dos elementos:

1. El resultado del agente  $e^* = \alpha/k$

La función del Principal queda así:

$$Q_n = \frac{(1 - \alpha)\alpha}{k} - r$$

2. La restricción del agente en cuanto a su "reservation utility"

$$r = \frac{ke^2}{2} - \alpha e$$

La función del Principal queda así:

$$Q_n = \frac{(1 - \alpha)\alpha}{k} - \left(\frac{ke^2}{2} - \alpha e\right)$$

Ahora falta sustituir  $e = \alpha/k$  donde todavía no se ha sustituido en la expresión anterior:

$$Q_n = \frac{(1 - \alpha)\alpha}{k} - \left(\frac{k\alpha^2}{2k^2} - \frac{\alpha^2}{k}\right) \quad Q_n = \frac{\alpha}{k} - \frac{\alpha^2}{k} - \frac{\alpha^2}{2k} + \frac{\alpha^2}{k}$$

$$Q_n = \frac{2\alpha - 2\alpha^2 - \alpha^2 + 2\alpha^2}{2k}$$

$$Q_n = \frac{\alpha}{k} - \frac{\alpha^2}{2k}$$

Es la función de utilidad del principal.

Derivando la función respecto a  $\alpha$ , que es el porcentaje de ganancias que el principal ofrece al agente:

$$\frac{1}{k} - \frac{\alpha}{k} = 0$$

$$\alpha^* = 1$$

Para maximizar las ganancias de la empresa, el principal debe ofrecerle al Agente  $\alpha = 1$ , es decir, el 100% de las ganancias de la empresa. En este caso el agente despliega el nivel óptimo del esfuerzo

$$e = \alpha / k$$

¿Qué es lo que va a recibir el dueño? Veamos otro componente de la remuneración del agente:

$$r = \frac{ke^2}{2} - \alpha e$$

Sustituyendo el resultado del agente  $e^* = \alpha / k$

$$r = \frac{k\alpha^2}{2k^2} - \frac{\alpha^2}{k}$$

Sustituyendo el resultado del principal  $\alpha = 1$

$$r = \frac{1}{2k} - \frac{1}{k}$$

Obtenemos el componente fijo del salario del agente:

$$r = -\frac{1}{2k}$$

El salario fijo del agente es negativo. Quiere decir, el agente va a devolverle esta suma al principal. Lo que surge no es un contrato de empleo, sino un contrato de franquicia: el principal arrienda la empresa al agente (Furubotn, 1998, p.191).

## Aplicaciones de la teoría de la agencia en el mercadeo

Las situaciones que se dan en el mercadeo, se ajustan a ambos tipos de problemas de la agencia: pre- y postcontractuales. Precontractuales surgen en la selección del personal de ventas, de distribuidores, de las agencias publicitarias. El problema para el principal consiste en encontrar al agente que tenga las características deseadas. A este tipo de problemas responde el modelo de la información oculta, o selección adversa. Los problemas postcontractuales surgen cuando se trata de evaluar al agente, remunerarlo y alinear su conducta con los objetivos del principal.

El segundo tipo de problemas y de modelos aparece en la literatura de manera más frecuente. Esto ocurre tal vez porque un error en la contratación es tolerable y al fin y al cabo se resuelve durante el proceso de la evaluación del agente, que es el ámbito de los modelos tipo acción oculta.

## Manejo del personal de mercadeo

La sub área de mercadeo, en la cual con mayor éxito se aplican los modelos basados en la teoría de la agencia, son las relaciones con el personal, particularmente los problemas de la contratación, control y compensación. Esto ocurre tal vez porque los supuestos motivacionales de la TAP ni su individualismo metodológico entren en el conflicto con la experiencia práctica ni con los escritos teóricos en mercadeo.

### Compensación

Las aplicaciones de la TAP se concentran en la formulación de las condiciones que determinan una mezcla óptima de los componentes fijos, salario, y las variables, comisión, en la remuneración ¿Cuál es la mezcla óptima? Es una pregunta práctica, y la teoría de la agencia ayuda al gerente de mercadeo a encontrar la respuesta. Sugiere que la proporción del salario frente a la comisión va a subir, cuando aumenta la incertidumbre ambiental o cuando aumenta la aversión del agente al riesgo (Baiu, Lal, Srinivasan, Staelin. 1985).

El agente no va a actuar en los mejores intereses del principal. ¿Qué sugiere TAP al respecto? Según TAP, el principal puede actuar de dos maneras: monitoreando la acción del agente o atando la remuneración del agente al resultado. La selección del método depende de tres factores:

Primero. Del costo de monitorear la acción. Cuando monitorear la acción del agente es barato, la TAP sugiere hacerlo. Esto puede ser realizado a través de informes, observaciones directas por el gerente de mercadeo, reduciendo la cantidad de agentes que supervisa el principal, estableciendo el sistema de la evaluación periódica del personal. En este caso la remuneración puede ser atada a los puntos que obtiene el agente en las evaluaciones. El monitoreo es costoso y se aplica cuando las acciones del principal por su naturaleza son fácilmente observables.

Segundo. Del grado en que la acción del agente afecta el resultado. Con frecuencia el esfuerzo del



agente no se refleja inmediatamente en el resultado de la organización –vigilante, cajero– y el monitoreo de la acción del agente pierde sentido.

Tercero. De la gama de resultados que produce el agente. Una secretaria produce documentos, llamadas, atención y mucho más, lo que hace difícil construir un esquema que remunere todos los resultados de su actividad.

Consideramos que un agente toma una acción inobservable ( $a$ ) para producir el producto ( $y$ ). La función de producción es:

$$y = a + \alpha$$

Donde  $\alpha$  es el ruido

El principal paga al agente un salario contingente al producto. El salario es:

$$w = s + by$$

Donde ( $s$ ) es el componente fijo, y ( $b$ ) es el porcentaje del producto

La utilidad neta del agente es

$$u = w - c(a)$$

Donde  $c(a)$  es el costo del esfuerzo del agente

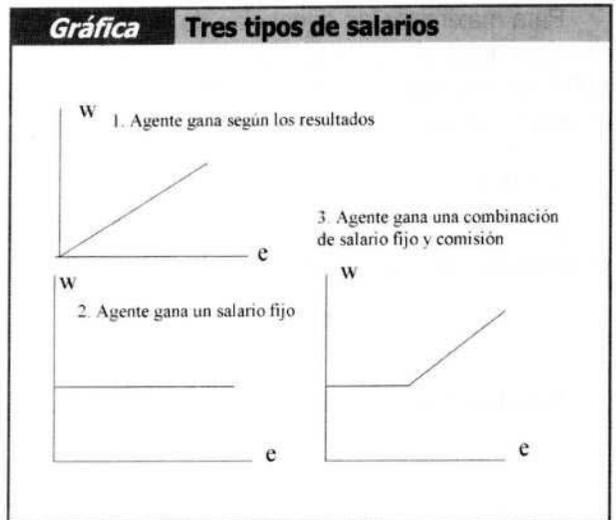
La utilidad del principal es igual al producto menos el salario, que es el único costo ( $y - w$ ). (Gibbons 1998: 116).

De aquí surgen tres formas básicas de la compensación del agente:

Primero. El principal puede “alquilar” al agente el activo por un precio fijo ( $b=1$ ). El agente se queda con todo el ingreso que supera el “arriendo”. Es una forma de compensación que se utiliza en el mercadeo: es la estricta comisión. El agente gana según el resultado, lo que produce un incentivo. El problema con esta forma de pago es que el agente va a correr con todo el riesgo ambiental.

Segundo. El principal puede pagar al agente un salario fijo y quedarse con toda la ganancia que está por encima del salario ( $b=0$ ). En este caso el principal corre con el riesgo ambiental. El problema con este arreglo es que ofrece unos incentivos débiles para el agente. Al principal le toca monitorear al agente.

Tercero. Debido a los problemas de dos esquemas anteriores, la TAP sugiere una combinación que represente un *trade-off* entre un sueldo fijo y la comisión ( $0 < b < 1$ ). El sueldo fijo protege al agente contra el riesgo, mientras que la comisión funciona como el estímulo. (Petersen. 1995).



¿Cómo varía la combinación óptima del salario y de la comisión, cuando el vendedor tiene que realizar tareas diferentes de la venta, por ejemplo la recolección de la información sobre la competencia? La TAP predice que la proporción del salario fijo debe subir. John, Weiss y Weitz (1978) encuentran la confirmación empírica a esta hipótesis (cit. Bergen, Dutta, Walter. 1992)

La TAP ayuda a entender el problema del control y a diseñar un sistema adecuado del control del personal. Hay dos formas del control, que se basan en el monitoreo de la conducta y en los resultados. A la primera variedad del control le corresponde el salario fijo, a la segunda, la comisión. La TAP predice que el monitoreo de la conducta va a predominar sobre los resultados, cuando el ambiente es incierto y además cuando la conducta es fácil de monitorear. De lo contrario, uno esperaría encontrar sistemas de control basados en los resultados. Eisenhardt (1985) encuentra la confirmación empírica para estas hipótesis.

La combinación óptima de la remuneración varía dependiendo de la aversión al riesgo del agente. Pero la aversión no se mantiene constante, si no aumenta con la edad. Esto, según la TAP, debe traer cambios en la respuesta del personal de mercadeo, que se encuentra en las etapas avanzadas de sus carreras, a los incentivos estándar. Cron y Slocum (1986) demuestran que efectivamente la parte del salario en la compensación va creciendo con la edad.

La forma de la compensación depende de la estrategia de control elegida. De aquí se puede derivar una conclusión práctica. Las normas sociales, que determinan el nivel de la confianza y del compromiso con la organización, pueden funcionar en la misma

dirección, en que funciona la comisión, es decir, alineando las acciones del agente con los intereses del principal. Para las culturas organizacionales con alto nivel de disciplina y del compromiso se puede esperar una mayor proporción del salario en la remuneración. (Bergen, Dutta, Walter. 1992)

Un enfoque práctico al problema de la remuneración en el negocio de finca raíz lo ofrecen Zetz, Joachim; Newcome, Bobby. (2001). La hipótesis que plantean los autores es que en la relación cliente-proveedor existe el problema de la agencia. Basándose en la TAP, los autores diseñan un modelo econométrico, que relaciona el volumen de la comisión con el precio. Efectivamente, una comisión más alta conduce a un precio de venta más alto. La hipótesis se confirma, aunque sólo para el segmento de precios bajos. Esta tendencia no se observa en los estratos altos. Las razones de esta conducta asimétrica no son obvios y tienen que ser investigados. Por lo visto, los vendedores incurren en costos fijos y por eso no se comprometen a vender el inmueble, si no aseguran unos ingresos mínimos. Esta política conduce, en caso de estratos bajos, a la necesidad de establecer una comisión más alta. Por otro lado, la comisión más alta atrae a muchos vendedores. Enfrentando esta situación, el cliente piensa dos veces antes de aceptar una oferta baja. La TAP sirve de fundamento para entender los procesos que están detrás del tamaño óptimo de la comisión en el mercado de finca raíz.

## Diseño organizacional

Una de las preguntas prácticas que surgen en el mercadeo, es si se debe utilizar a los empleados o a los agentes externos para las ventas. La Teoría de la Agencia sugiere que utilizar a los empleados es más conveniente cuando la incertidumbre ambiental es alta. La intuición es transparente: cuando la incertidumbre ambiental es alta, el salario debe predominar sobre la comisión. Por eso, entre dos formas de la relación laboral –el empleo y la contratación del agente independiente– el empleo se hace más eficiente. Como el gerente va a preferir utilizar a los empleados, surge el problema del control. Como la incertidumbre es alta, el control de la conducta es más eficiente que el control de los resultados. La expresión organizacional del problema del control de la conducta es la cantidad óptima de empleados bajo el mando de un gerente de mercadeo. La TAP predice que el gerente en este caso va a crear cargos de superviso-

res medios para reducir la cantidad de vendedores bajo el mando de un supervisor.

## Contratación del personal

Los modelos de la TAP –tipo información oculta– ofrecen criterios para elegir el volumen óptimo de los esfuerzos que debe aplicar la organización, buscando la información sobre el candidato. La TAP permite seleccionar las señales que con mayor seguridad predicen el futuro desempeño del candidato, criterios para la promoción de empleados. Esto se logra a través de sistemas de autoselección. La empresa puede ofrecer una gama de contratos que reflejen diferentes grados de la aversión al riesgo. Los candidatos, al elegir el contrato que más satisface su función de utilidad, se autodescubren y la organización tiene la oportunidad de hacer una selección más precisa.

## Relaciones con las agencias de publicidad

Las relaciones entre el gerente de mercadeo de la empresa, principal, y la agencia de publicidad, agente, son un ejemplo del problema de la agencia. Los objetivos de los jugadores, como predice la TAP, no coinciden. Mientras al fabricante le conviene ahorrar en la publicidad, la agencia va a insistir en ampliar los gastos porque su pago normalmente representa una fracción de los gastos publicitarios del fabricante. El principal tiene un control limitado sobre la calidad y el grado de la creatividad de los avisos. Por otro lado, los resultados de las campañas publicitarias tampoco son fáciles de medir y de relacionar con el desempeño de la agencia de publicidad. Se necesitan herramientas econométricas cuyo uso no es común. Además, las ventas dependen de choques escolásticos externos. La TAP ofrece una radiografía conceptual de esta relación y permite al gerente reflexionar sobre las alternativas de contratar una agencia externa o producir los avisos publicitarios internamente.

## Relaciones en los canales

Las relaciones dentro de los canales presentan una rica gama de los problemas de la agencia. Si el fabricante es el principal, los distribuidores y minoristas son sus agentes. El fabricante depende del comerciante en cuanto a la selección del sitio del producto en los estantes, en cuanto al nivel de la publicidad y las promociones locales, e incluso en cuanto a la rea-

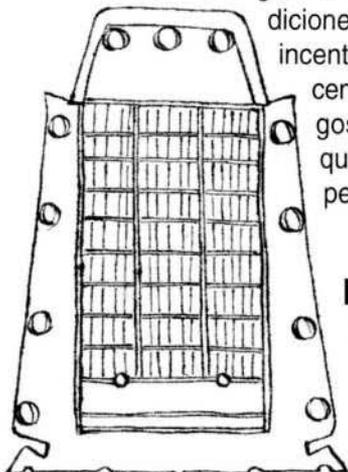
lización de la estrategia de precios. Los conflictos en los canales se deben a los problemas con los incentivos. Cuando el incentivo del agente es bajo, el agente va a hacer pereza *shirk*, lo cual va a dañar los intereses del principal. Si el principal insiste en su estrategia, le va a tocar aumentar el control sobre las acciones del agente u ofrecerle unos incentivos compatibles con los objetivos de ambos.

Por ejemplo, si el fabricante, principal, intenta bajar el descuento mayorista, va a generar el desincentivo para el comerciante, agente. El agente va a perder el interés en la venta del producto. Para resolver el problema de incentivos, el gerente de mercadeo del fabricante va a tener que recurrir al control. Aquí termina la teoría, e ingresamos en el dominio de la práctica. Lo único que dice TAP, es que el principal tiene que restringir la libertad del agente. Esto puede darse en forma de subsidios para las promociones, acuerdos de franquicia, descuentos atados al volumen de venta.

## Restricciones de publicidad

A primera vista, si la relación en el canal funciona bien, al gerente de mercadeo (principal) y al comerciante (agente), a ambos les conviene hacer la publicidad local. Pero el agente no se va a comprometer a hacer la publicidad, porque él va a ser incapaz de excluir a los demás comerciantes de los frutos de este esfuerzo. Si el gerente representa esta situación en términos de la TAP, el se da cuenta del problema motivacional. La solución que le sugiere la teoría, consiste en imponer el control sobre los agentes. Por ejemplo, negociando con ellos un acuerdo de restricción de territorios o clientes (Bergen, Dutta, Walter. 1992: 26). El control es eficaz cuando la incertidumbre ambiental es alta o el costo del monitoreo no es grande. Cuando no se dan estas condiciones, mejor tratar de realinear los incentivos.

Si el principal elige los incentivos, él puede recurrir a los pagos adicionales al agente para que éste desarrolle esfuerzos específicos por cuenta del principal.



## Relaciones con el consumidor

El cliente compra y busca maximizar su función de utilidad, tomando en cuenta la

información que puede obtener acerca de la calidad y los precios de los productos sustitutos. Esta situación se puede ver como la relación de la agencia. El cliente, principal, elige entre múltiples agentes, proveedores. Es una situación que se caracteriza por la información oculta, porque los agentes saben más que el principal, acerca de sus productos. El fabricante, agente, sabiendo que es objeto de estudio comparado por parte del principal, tiene incentivos de enviar al principal las señales que equilibren la asimetría de información y que destaquen los atributos deseables de su producto. Si aceptamos este teorema de la TAP, podemos llegar a la siguiente conclusión: el gasto en la publicidad, indiferentemente del contenido de los mensajes, sirve como una señal de la calidad del producto o servicio. En este mismo sentido van a funcionar los precios altos del producto y la expansión de la capacidad productiva por el fabricante. Estas estrategias no son arbitrarias si no sirven al mismo propósito: enviar al principal la señal sobre la alta calidad del producto. (Bergen, Dutta, Walter. 1992: 33). La teoría demuestra que el alto precio del producto incentiva al fabricante a mantener un alto estándar de calidad, y formula "no milking condition" –condición, cuando al fabricante no le conviene explotar (milk) su reputación, bajando la calidad (Furubotn. 1998: 243). Desde la óptica de la TAP, la garantía del fabricante cumple este mismo propósito de corregir la asimetría de la información y enviar la señal de alta calidad. Lo que tiene que hacer el fabricante, es establecer unas condiciones marginales del incremento de los gastos en la garantía, balanceando sus ventajas contra las desventajas de la posible conducta oportunista por parte del cliente, principal. (Bergen, Dutta, Walter. 1992: 34).

Singh y Sirdeshmukh (2000) plantean un interesante tema teórico de la asimetría de la información. El mecanismo teórico para superar la asimetría de la información es la emisión de señales por parte del agente, dirigidos a reducir la resistencia que siente el principal. Esto significa la inversión específica en edificios, marcas, la publicidad y otras acciones observables por el principal. La teoría reitera que debe existir una relación directa y positiva entre la inversión en las señales y la disposición de compra. Es una conclusión extraña. Esto no se confirma en la práctica. El comprador no es un blanco pasivo de mercadotecnistas. Los autores proponen regresar al espíritu de la TAP y representar al consumidor como un principal, quien conoce la asimetría de la información entre él y el agente, y evalúa las señales racionalmente. De ahí que no todas las señales van a ser igualmente

eficaces (Singh, Sirdeshmukh. 2000: 156). Por ejemplo, el principal sabe que los agentes compiten entre ellos y “sobrevenden” sus señales, generando ruido en las comunicaciones. Por eso el principal racional no espera una perfecta correspondencia entre el nivel de la señal y la calidad del bien. Las señales son eficaces sólo si el consumidor confía en que el proveedor va a cumplir las promesas implícitas de calidad que contiene la señal. A medida que el intercambio progresa, el consumidor cada vez más va a apoyarse en su experiencia directa, y la eficacia de las señales va a declinar (Singh, Sirdeshmukh. 2000: 157).

El modelo propuesto permite “aterrizar” otro postulado de la TAP. Según la teoría, los consumidores pueden motivar al proveedor a mantener la alta calidad, aceptando pagar un precio más alto (Furubotn, Richter. 1998: 243). Los altos premios que cobra el agente-fabricante, le desestimulan a hacer la trampa y a caer en el problema de la acción oculta. Cuanto más alto es el precio, más debe creer el comprador en la calidad del producto. Si agregamos la idea de la confianza, el cuadro se hace algo más realista. El consumidor va a pagar un precio más alto por un producto de una calidad supuestamente más alta sólo si cree que este precio es justo. Por su parte, los consumidores perciben los altos precios como injustos cuando creen que su objetivo es extraer las ganancias por encima de las normales. Por ello, esos altos precios son eficaces cuando el principal tiene una relación de confianza con el agente. De lo contrario, los altos precios en vez de solucionar el problema de la agencia, van a agravarlo. (Singh, Sirdeshmukh. 2000: 158).

## Conclusiones

Las relaciones de la agencia se encuentran frecuentemente en el mercadeo, porque esta área tiene que ver con el intercambio de bienes y servicios, realizado a través de intermediarios: comerciantes mayoristas y minoristas, agentes-franquiciantes. La relación del gerente con el personal de mercadeo es una típica relación de agencia. La relación entre el proveedor y el consumidor final puede entenderse como una relación de la agencia. Lo que facilita aun más la aplicación de la TAP en el mercadeo, es su naturaleza pragmática y la aceptación de los supuestos de la racionalidad.

Las aplicaciones de la teoría de la agencia en el mercadeo caen en dos categorías. La primera reúne trabajos cuyos autores plantean una preocupación teórica. Utilizando el marco conceptual de la teoría,



ellos pretenden entender y explicar mejor los problemas que surgen en el mercadeo, buscando formular unas teorías propias. Estos trabajos recurren con frecuencia a la comprobación econométrica de la hipótesis, y también se limitan a veces a la lógica puramente deductiva.

La segunda categoría es más amplia y reúne trabajos de tendencia práctica. Sus autores utilizan la idea de la agencia como la plataforma conceptual para resolver un problema concreto. Con base en la teoría ellos plantean hipótesis acerca de la naturaleza y dirección de la relación entre los fenómenos. Como los fenómenos por lo general no son observables directamente –confianza, lealtad– los representan a través de unas variables “proxy”. La TAP juega el papel central para seleccionar las variables, especificar el modelo económico y estadístico, predecir los signos y las magnitudes de los parámetros, elegir la forma funcional del modelo.

Las aplicaciones de la TAP en el mercadeo se encuentran en tres áreas: el manejo del personal de mercadeo, el manejo de los canales y las relaciones entre proveedores y clientes. Las aplicaciones analizan el *trade-off* entre el salario y la comisión, contingente a la incertidumbre ambiental y la aversión del

agente al riesgo. En cuanto a los canales, la teoría se utiliza para identificar los estímulos adecuados, que el fabricante tiene que dar al comerciante para garantizar su cooperación. Resulta productivo utilizar la teoría para analizar la relación cliente-proveedor y el nivel óptimo de la inversión en las señales. Entre los últimos avances en esta dirección se encuentran los intentos por integrar el concepto de la confianza. La TAP debería permitir modelar situaciones cuando un agente, comerciante, tiene varios principales, fabricantes. En los modelos estándar el poder negociador lo tiene el principal. Los hechos de la concentración de los minoristas frente a los fabricantes cambian la relación del poder.

Como muestra la literatura, el manejo de la teoría de juegos no es el requisito *sine qua non* para utilizar la TAP en el estudio de mercadeo.

## Referencias bibliográficas

- Bau, Amiya; Lal Rajiv; V. Srinivasan; Richard, Staelin. "Salesforce compensation plans: an agency theoretic framework" en: *Marketing Science*. 4 (Fall) pp. 267 – 291.
- Bergen, Mark; Dutta, Shantanu; Walker, Orville. "Agency relationships in marketing: a review of implications and applications" en: *Journal of Marketing*. July 1992, v. 56 (3).
- Cron, William; John Slocum. "The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions and performance" en: *Journal of Marketing Research*. 23, May 1986, pp. 119 – 129.
- Donaldson, Lex. "The ethereal hand: organizational economics and management theory" en: *The Academy of Management Review*. Julio 1990, v.15 (3) pp. 369 – 381.
- Eisenhardt, Kathleen. "Control: organizational and economic approaches" en: *Management Science*. 31, Feb 1985, pp. 134 - 149.
- Furubotn, Eric; Richter, Rudolf. *Institutions and economic theory*. Ann Arbor, The U.of Michigan Press, 1998.
- Gibbons, Robert. "Incentives in organizations" en: *Journal of Economic Perspectives*. 1998 v. 12 (4) Fall, pp. 115 – 132.
- \_\_\_\_\_. "Un primer curso de teoría de juegos". Barcelona, A. Bosch, 1992.
- Jensen, M.C; Meckling, W.H. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure" en: *Journal of Finance Economics*, 1976, v. 3.
- McGregor, Douglas. "El aspecto humano de la empresa". México: Diana, 1969.
- Petersen, Trond. "The principal - agent relationship in organizations" en: Foss, Pal, (Ed), *Economic approaches to organizations and institutions*, Dartmouth, 1995.
- Singh, Jagdip; Deepak, Sirdeshmukh "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments" en: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000, v. 28 (1) pp. 150 – 167.
- Zetz, Joachim; Newcome, Bobby. "A note on buyer's agent commission and sale price" en: *The Journal of Real Estate Research*. May/Jun 2001, v. 21(3), pp. 245 – 253.