



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CAMPUS BÁRBULA  
ESCUELA DE ECONOMÍA



**TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA  
CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN-  
HOUSE**

**Autoras:**

Cortez, Mariangel C.I: 25.682.194

Farache, Daniela C.I: 26.547.289

Bárbula, octubre de 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CAMPUS BÁRBULA  
ESCUELA DE ECONOMÍA



**TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA  
CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN-  
HOUSE**

**Autoras:**

Cortez, Mariangel C.I: 25.682.194

Farache, Daniela C.I: 26.547.289

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Economista

Bárbula, octubre de 2022



## ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 9110  
Periodo: 2S-2022

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN-HOUSE

Elaborado y Presentado por:

Apellidos y nombres	C.I.
Cortez Esparragoza Mariangel Esther	V- 25.682.194
Farache Carballosa Daniela Alejandra	V- 26.547.289

Estudiantes de la Escuela de: Economía

Bajo la tutoría del Prof. Alí Guédez C.I: V-14.999.153

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos:

Aprobado

No Presentó

### JURADOS

  
Ender Longart C.I: 13.551.756  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

  
Pablo Polo C.I: 8.846.654  
**COORDINADOR**

  
Domingo Sifontes C.I: 13.770.794  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

Rubén Izaguirre C.I: 13.663.049  
**SUPLENTE**

En Bárbula a los 3 días del mes de noviembre del año 2022



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Economía  
Campus Bárbula



Yo, ALÍ ABELARDO GUÉDEZ LÓPEZ, titular de la cédula de identidad V-14.999.153, en mi condición de tutor académico hago constar que el TRABAJO DE GRADO titulado: **TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN-HOUSE**, presentado por los Bachilleres MARIANGEL ESTHER CORTEZ ESPARRAGOZA, titular de la cédula de identidad V-25.682.194 y DANIELA ALEJANDRA FARACHE CARBALLOSA, titular de la cédula de identidad V-26.547.289, reúne los requisitos necesarios y suficientes para ser entregado.

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Alí Guédez".

Alí Guédez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CAMPUS BÁRBULA  
ESCUELA DE ECONOMÍA



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

### **TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN- HOUSE**

Tutor:

Alí Guédez

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Economía

Por: Alí Guédez

C.I.: V-14.999.153

Bárbula, octubre de 2022

## **DEDICATORIA**

Al profesor Gustavo Antonio Guevara Inciarte, quien nos introdujo al tema y sembró en nosotras conceptos que sabemos que no olvidaremos ni en cientos de años. Fue una eminencia en nuestra Universidad y aún le quedaban muchos más años buenos para seguir impartiendo sus tantos conocimientos, burlarse por igual de sus estudiantes y colegas de la Escuela, y contar historias sobre Francia, Girardot y Boves. Fue un honor haber sido sus alumnas.

- **Daniela y Mariangel.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios y a nuestros padres, por ser nuestros pilares en todas las dificultades a lo largo de nuestras vidas, nuestra fortaleza y ganas de seguir, y sin quienes no seríamos lo que hoy en día somos. Sin ustedes nada hubiese sido posible.

A nuestros tantos profesores que de una forma u otra marcaron nuestra trayectoria en la Escuela: Ender Longart, Victoria Hitti, Gustavo Guevara, Pablo Polo, Carlos Ñáñez, Alberto Figueroa, Ana Belmonte, por su increíble dedicación y disposición para con sus estudiantes; gracias por no abandonarnos aún cuando el panorama fue tan oscuro. Y también al profesor Alí Guédez por su ayuda y guía para la elaboración de este trabajo.

A nuestro grupo de estudio que se mantuvo siempre unido durante seis largos años. Tuvimos a los mejores compañeros que pudimos pedir, donde el apoyo incondicional nunca faltó.

Y, finalmente, a nosotras mismas, porque desde un principio el camino fue duro, pero juntas logramos llegar hasta acá.

- **Daniela y Mariangel.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA**



**TEORÍA DE LA AGENCIA: UN ABORDAJE PARA ESTUDIAR LA  
CONTRATACIÓN DE AGENCIAS DE MARKETING O EQUIPOS IN-  
HOUSE**

**Autoras:**

Cortez, ariangel

C.I: 25.682.194

Farache, aniela

C.I: 26.547.289

**RESUMEN**

La teoría de la agencia introducida por Ross (1973) describe el problema que existe en la contratación de un agente por parte del principal. Dentro del área de mercadeo estas relaciones de agencia son comunes, tanto con equipos internos o externos. El objetivo de la presente investigación es revisar la contratación de agencias de marketing o equipos in-house desde el punto de vista de la teoría de la agencia. Para ello se llevó a cabo una investigación de diseño documental, de tipo analítico y de nivel descriptivo. Se aplicó la revisión documental como técnica de recolección de la información, y posteriormente la observación documental, resumen analítico y análisis de contenido como técnicas de análisis de la información. Las alternativas de solución del problema agente-principal se encuentran alineadas a la modificación de contratos, modelos de compensación e internalización principalmente. Finalmente, se presenta una tendencia del mercado a encontrar una solución satisfactoria entre los costos de agencia y sus resultados en cuanto a la relación de contratación.

**Palabras clave:** teoría de la agencia, marketing, oportunismo, selección adversa.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
Planteamiento del problema	3
Formulación del Problema	5
Objetivos de la investigación	5
Justificación de la investigación	5
Limitaciones de la investigación	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
Antecedentes de la Investigación	7
Bases teóricas	9
Definición de Términos Básicos:	21
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA LITERATURA</b>	<b>24</b>
Consideraciones generales	24
Revisión de la Literatura	27
Agencias y Contratos	28
Agencias y Modelos de Compensación	32
Agencias y Equipos In-House	43
Otras alternativas	52
Toma de decisión	60
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 .....	12
Cuadro N°2 .....	17
Cuadro N°3.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 .....	59
Ilustración N° 2 .....	61

## INTRODUCCIÓN

La teoría de la agencia da explicación al fenómeno que ocurre cuando una firma faculta de poder (principal) a otra (agente). Este poder delegado presenta conflictos dentro de la relación, así la teoría ha permitido identificar los elementos que influyen en estos problemas y dar una explicación al comportamiento de las partes. El desarrollo de este análisis dio paso a un conjunto de herramientas sobre cómo evitar este tipo de situaciones adversas.

Dentro de las áreas en la que la teoría se ha utilizado tenemos el mercadeo. Gorbaneff (2001) asegura que: “la teoría de la agencia sirve de plataforma teórica para una serie de estudios en Economía (...), en particular en las finanzas, el comportamiento organizacional y el mercadeo.” y además: “Las situaciones que se dan en el marketing se ajustan a ambos tipos de problemas de la agencia: pre-contractuales y postcontractuales.”

Este departamento, dada su naturaleza, se encuentra expuesto a múltiples relaciones: negociaciones con proveedores (Dutta, Bergen, y John (1991), Mathewson y Winter (1984, 1986); Tate et al. (2010); Gilliland y Kim (2014)); relaciones con agencias creativas (Spake et al. (1999); Zhao (2005); Wang et al. (2013)) e incluso el manejo del personal del área (Ambler, Kokkinaki y Punton (2004); Toubia (2006); Bansal, Joseph, Ma y Wintoki (2017)). Estos son casos que han sido abordados bajo la perspectiva de esta teoría. Particularmente, en el área de publicidad, la brecha entre los objetivos del agente y el principal ocasionan la disyuntiva entre la contratación de empresas independientes, cuya especialidad es llevar la publicidad, o equipos in-house que realicen estos procesos.

La presente investigación se dividirá de la siguiente manera: en el capítulo I se refleja el planteamiento del problema, objetivos, y justificación junto con las limitaciones. Siguiendo, en el capítulo II abordamos los antecedentes, la teoría de la agencia planteada por Ross, la literatura que conforma el sustento teórico para la

elaboración de la investigación, y la definición de términos básicos. En el capítulo III se detalla el esquema metodológico que se utilizó, incluyendo el tipo de investigación, nivel, técnicas, y métodos de recolección de información. Finalmente, en el capítulo IV se presenta el análisis y los resultados. Por último están las conclusiones y recomendaciones, donde se sintetizan los principales resultados.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Dentro de la teoría de la agencia encontramos la relación principal-agente, la cual se define, de acuerdo a Jensen y Meckling (1976), como: “un contrato mediante el cual una o más personas principal(es) contrata(n) a otra persona (el agente) para realizar un servicio en beneficio del principal,”; este proceso implica la delegación de decisiones de autoridad por parte del agente. La teoría de la agencia ha sido una herramienta para el análisis empírico de los problemas de la firma (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, otro elemento a considerar dentro de la relación agente-principal es la teoría de contratos, la cual tiene un valor fundamental para la comprensión de los problemas agente-principal. Esta estudia cómo las personas y organizaciones construyen y desarrollan arreglos legales; analiza cómo las partes con conflictos de interés en contratos formales e informales pueden llegar a un acuerdo mutuo. Dentro de estos acuerdos las partes tienen incentivos para cumplir o no cumplir acciones particulares (Liberto, 2019). Esta teoría parte del concepto de asimetría de información que puede desarrollarse en intercambios de esta naturaleza. Un problema clásico de la teoría de contratos es cuando un principal acuerda con un agente realizar una serie de actividades en nombre del principal; sin embargo, el principal no puede directamente observar las acciones del agente, lo que crea un problema de riesgo moral. El agente puede tomar acciones para incrementar su propia recompensa, pero reduce en general el beneficio de la relación (Hart & Holmström, 2016).

Sin embargo, para algunos autores no es necesario que exista un contrato de por medio, sino que “cualquier situación en la que una o más personas han delegado la autoridad, a la hora de tomar decisiones a otra u otras personas, puede describirse en términos de relaciones principal-agente,” (Mascareñas, 2007). Es más, este último

autor afirma que: “se puede producir, aunque no haya una relación contractual de por medio entre las partes que explicita dicha delegación de autoridad,” (Mascareñas, cit.). Van Der (2013) por su parte ha sostenido que la agencia puede aplicar, en principio, a todas las situaciones que impliquen cooperación.

En cuanto a las relaciones de agencia, Bergen et al. (1992) explican que: “dado que la mayoría de los departamentos de marketing están formados por múltiples empleados en varios niveles de la organización, el desarrollo y la aplicación de estrategias y programas de marketing implican necesariamente la gestión de las relaciones con las agencias”. Más fundamentalmente, las relaciones de agencia son aún más relevantes en el marketing debido a que la esencia del mismo es el intercambio. De por sí, la teoría de agencia implica un determinado número de supuestos para su existencia (Eisenhardt, 1989.) tales como: información asimétrica, elección racional de los sujetos, conflictos de interés, racionalidad limitada; todo lo anterior da lugar al oportunismo y riesgo moral.

En lo particular, puede suceder que las empresas no siempre cuentan con la capacidad de personal, conocimiento o herramientas adecuadas para la ejecución de sus estrategias de mercadeo, por lo tanto, se suele recurrir a agencias de marketing para tener un servicio más completo y especializado, todo esto en la búsqueda de un resultado eficiente (Bergen et al., cit.), pero, ¿verdaderamente recurrir a una agencia externa garantiza un mejor resultado?

Aun cuando estas agencias especializadas ofrecen cumplir los objetivos de sus clientes, los incentivos a los que se encuentran expuestas pueden formar brechas en los resultados obtenidos, ya que cada parte persigue su propio objetivo. Este es solo un ejemplo de cómo el dilema del agente-principal se forma en el ejercicio diario del mercadeo. La dificultad del cálculo de resultados de las campañas, la aversión al riesgo y el tiempo de la relación son parte de una de las propuestas de factores

determinantes en el mantenimiento de una relación cliente-agencia (Spake et al., 1999).

### **Formulación del Problema**

Una vez planteada dicha problemática, se presenta en los investigadores la siguiente interrogante: ¿la condición de agencia priva de alguna manera en las decisiones de contratación?

### **Objetivos de la investigación**

#### **General**

- Revisar la contratación de agencias de marketing o equipos in-house desde el punto de vista de la teoría de la agencia.

#### **Específicos**

- Presentar el modelo de la teoría de la agencia descrito por Ross en 1973 aplicado al área de mercadeo.
- Explicar los principales hallazgos de la literatura para la contratación de un equipo de mercadeo.
- Describir los elementos que puedan llevar a la firma a tomar su decisión.

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación está principalmente orientada a la relación de los principales conceptos de la teoría y su acercamiento con el departamento de mercadeo, considerando el conflicto ocasionado por la diferencia de objetivos entre el agente y el principal, y la incapacidad de este segundo para realizar una supervisión adecuada debido a las limitantes de medición de las campañas publicitarias. Dentro del campo se han realizado algunos estudios de este abordaje, unos realizando

comparaciones deductivas de las relaciones y otros tomando el acercamiento de la teoría para establecer modelos de compensación o selección de agencias. La empresa tiene un abanico de decisiones que puede tomar para solventar sus necesidades de marketing, cambiarse de agencia no es la única opción. Algunas empresas han tomado la decisión de incorporar equipos in-house que, si bien aumentan sus costos de supervisión, les permite establecer un equipo que conoce no sólo de marketing sino del sector en el que se desenvuelve.

Ahora bien, en cuanto a su relevancia en la actualidad, la Asociación Nacional de Publicistas (ANA por sus siglas en inglés) de Estados Unidos ha encontrado evidencia, dentro de su encuesta anual, que existe un crecimiento sostenido en el número de empresas que han pasado a incorporar servicios de marketing in-house. Según dicha encuesta este número se ha incrementado de un 42% para 2008 a 78% en 2018, lo que representa un gran cambio para tan solo una década.

Finalmente, se justifica la realización de esta investigación de tal forma que contribuiría a la extensión del material sobre la teoría de la agencia aplicada al marketing, además de ofrecer un marco de análisis para las empresas que puedan considerar incorporar un equipo in-house como solución a sus necesidades de mercadeo, o si el trabajo con una agencia continúa siendo la mejor decisión. Además, es un requisito formal para la culminación de nuestra preparación académica.

### **Limitaciones de la investigación**

La investigación se ve limitada por la escasa literatura que existe sobre la teoría de la agencia relacionada al marketing, y no sólo en español, sino en otros idiomas; adicionalmente a ello, la que sí existe y está disponible es bastante vieja, mientras que las investigaciones más actuales son muy difíciles de obtener. De igual forma, se ve limitada por la falta de estudios empíricos que comprueben estas ideas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Un trabajo de investigación requiere del marco conceptual adecuado para sustentarse. Lo conforman las teorías que permiten definir la senda para la adquisición de información y datos necesarios. Dentro de esta sección se realiza una recopilación de investigaciones previas que marcan un antecedente para la investigación a realizar y se definen las bases teóricas necesarias para su abordaje. Finalmente, se presenta la definición de términos necesarios para la comprensión del tema propuesto.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación son todos aquellos trabajos de investigación o artículos previos a la investigación que se está realizando, que, adicionalmente, se encargan de describir la historia y naturaleza del problema en cuestión. Conforme a esto, Supo (2015) explica que: “los antecedentes investigativos son estudios desarrollados dentro de nuestra línea de investigación, ubicados en el mismo nivel investigativo o por debajo de él.”. Un trabajo de investigación requiere del marco conceptual adecuado para sustentarse; para este trabajo son los siguientes:

Gorbaneff, Y. (2001) desarrolló un artículo científico titulado “**Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo**”, donde el objetivo principal radica en utilizar la Teoría de la Agencia para el desarrollo de estrategias en el área de mercadeo, además busca comprobar que la teoría de juegos no es totalmente necesaria para hacer uso de la TAP. Para el desarrollo de su investigación, el autor primero desmenuza los conceptos básicos de la teoría explicando paso a paso un modelo de agencia. Luego relaciona cada uno los aspectos descritos aplicados al departamento de mercadeo, finalizando con las conclusiones de que la TAP es aplicable en el mercado, al ser un área con intercambio de bienes y servicios a través

de intermediarios. Acorde al autor la aplicación de la teoría de la agencia tiene dos categorías dentro del mercadeo: primero, los trabajos que buscan entender y explicar los problemas que surgen desde un enfoque deductivo; segundo, las aplicaciones prácticas de problemas concretos. Los aportes de esta investigación marcan un precedente de una aplicación deductiva de la teoría de la agencia al área del mercadeo, señalando que esta relación principal-agente puede estar presente dada la naturaleza de las actividades del área.

Gould, S. et al. (1999), en su artículo “**Agency perceptions and practices on global IMC.**” tienen como objetivo principal estudiar los problemas de oportunismo y sus posibles soluciones. Esto lo hacen aplicando la teoría de la agencia y la teoría interorganizacional como medios para proporcionar una guía en cómo esas diferencias de objetivos pueden ser vistas y manejadas, en la búsqueda de obtener un desempeño y estrategias de mercadeo más eficientes. Finalmente concluyeron que, desarrollar un objetivo en común para ambos agencia y cliente, y compartir información y perspectivas los llevará a “comunicaciones de marketing” más eficientes. Es por ello, aseguran, que las relaciones publicitarias entre agencia-cliente pueden ser mejor entendidas haciendo uso de la teoría de la agencia.

Bergen, M. et al. (1992), en su artículo científico de título “**Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories**”, definieron como objetivo principal describir el contenido básico de la teoría de la agencia y hacer una revisión crítica del pasado de la teoría y sus posibles aplicaciones futuras en el marketing, así como sus limitaciones. La investigación se lleva a cabo por medio de una descripción del marco conceptual de la Teoría de la Agencia, para luego presentar discusiones de las aplicaciones pasadas de dicha teoría en el área del mercadeo, y finalmente se discute las posibles aplicaciones futuras para las que se presta la teoría.

En su conclusión los autores comprobaron el uso práctico y las muchas contribuciones que puede tener la teoría de la agencia en el mercadeo, pero también establecen las limitaciones de sus delicados supuestos que muchas veces no son el reflejo fiel de las complejas situaciones que el mundo real alberga. Este artículo aporta a la presente investigación de tal forma que indica explícitamente la relación que existe en la práctica entre la teoría de la agencia y el mercadeo.

En este sentido se afirma que la presente investigación guarda relación con todos los antecedentes anteriores, puesto que los tres consideran de primera los problemas de agencia, sus aplicaciones en el mercadeo y análisis de costos y de eficiencia, dando pie a la observación y análisis que se pretende realizar en el presente proyecto. Es importante recalcar que los antecedentes sirven también para estudiar el estado del arte de la teoría y guiar el rumbo hacia dónde se dirige la investigación

### **Bases teóricas**

En esta sección se hará uso de algunas de las teorías de varios autores especialistas en el área que, con su amplio conocimiento, brindarán herramientas cónsonas y ajustadas al trabajo objeto de estudio. Por tanto, la teoría principal es la teoría de la agencia, y dentro de las teorías secundarias se encuentran la teoría de los incentivos y los contratos.

#### ***Teoría de la agencia***

Ross (1973) desarrolló la teoría de la agencia; así se le conoce al problema de principal-agente. Como se explicó anteriormente, una relación de agencia está presente cuando una de las partes (el principal) contrata a la otra parte (el agente) para desempeñar ciertas tareas que beneficien al principal. Más específicamente, la teoría de la agencia defiende el uso de mecanismos de control e incentivos para intentar asegurar que el principal y el agente trabajen hacia un mismo resultado (Krafft, 1999).

Los fundamentos de la teoría presentada por S. Ross se basan en la información asimétrica y la conducta oportunista. Gracias a sus aportes, esta teoría se ha convertido en una herramienta de análisis que facilita a las organizaciones la capacidad de analizar y entender las relaciones que se dan entre dos actores centrales, es decir, agente y principal. Esta teoría es usada con frecuencia en el estudio de comportamientos jerarquizados, pero sus bases también permiten analizar cualquier situación de intercambio (Castaño, 1999).

Según este enfoque, esta delegación de poder a la que se hace referencia genera conflictos debido a los intereses divergentes que se tienen, lo que dificulta la consecución de objetivos del principal y la maximización de beneficios. En el contexto analizado del marketing, específicamente en las relaciones con agencias publicitarias, los problemas de alineación de objetivos son comunes. Con respecto a esto, Fama (1980) determina que dichos conflictos son el origen de los problemas en las relaciones de agencia.

No obstante, a pesar de que esta teoría no se realizó con el mayor rigor científico, adoptando principalmente un enfoque cualitativo, ha recibido gran aceptación por parte de los estudiosos en el área, y ha continuado desarrollándose con el pasar del tiempo (Arrow, 1970; Jensen y Meckling, 1976), dando paso a la consideración de elementos como conflictos de interés, modelos de compensación, contratos, entre otros. Se parte de un modelo fuerte para contrastarlo con lo que es la realidad, de donde nacen investigaciones cuyas “nuevas” contribuciones se han mantenido igual de vigentes (Eisenhardt, 1989; Bergen et al., 1992).

El principal sabe que para el cumplimiento de sus objetivos es crucial esfuerzo y cierta experiencia, pero no sabe en qué medida, por lo que no está seguro si el agente es capaz de lograrlo (Spake et al., 1999). Un elemento importante a considerar es que, en esta teoría, se supone que: 1) tanto el principal como el agente están motivados a actuar racionalmente de acuerdo a sus propios intereses, 2) el principal

tiene información incompleta que el agente puede proveer, pero que quizás escoja no hacer, y 3) incertidumbre ambiental puede influenciar el resultado de la relación (Bergen et al., 1992).

En relación a lo anterior, Crutchley y Hansen (1989) de igual forma explican que: “los accionistas se enfocan primeramente en deshacerse de riesgos ante los que pueda enfrentarse la firma, mientras que los agentes son propensos a satisfacer sus propios intereses, los cuales chocan con los de los accionistas”. Adicionalmente, los autores expresan que este conflicto ocasiona un incremento en los costos de la firma.

Por su parte, Ellis y Johnson (1993) propusieron que esta teoría podría contribuir con el entendimiento de dicho problema de costos. Sin embargo, Spake et al. (1999) exponen que, aún antes de que surjan los problemas de costos mencionados, la teoría de la agencia se enfrenta a dos problemas: el primero es aquel de la habilidad oculta, que implica si el agente cuenta o no con las capacidades necesarias que requiere el principal; y el segundo ocurre una vez que el principal entra en una relación con un agente, se le llama el problema de la acción oculta, que sucede cuando la firma promueve incentivos a los agentes para motivarlos a comportarse de cierta forma que resultara beneficiosa para el principal.

En resumen, el objetivo oculto del segundo problema dentro de la teoría de la agencia es diseñar contratos cuyos objetivos coluden con aquellos del agente y el principal de tal manera que el agente se vea motivado a realizar acciones que optimicen los beneficios del principal, y, por supuesto, su propia compensación (Spake et al., 1999). Como se ha mencionado anteriormente, los intereses de las partes suelen no estar alineadas. En el siguiente cuadro se explica lo que (se supone) busca cada uno (personas y organización) de acuerdo a los elementos que se consideran dentro de la teoría:

**Cuadro 1. Suposiciones de agencia aplicadas al principal y agente en una relación de servicios de marketing**

<b>Suposición</b>	<b>Principal</b>	<b>Agente</b>
<i>Personas</i> <b>Interés propio</b>	Se enfoca en incrementar ventas, marketing, marca y la relación existente, además de control de costos y la eficiencia de los contratos.	El Agente puede o no comportarse como había accedido.
<b>Racionalidad limitada</b>	Limitaciones provenientes de la falta de información.	Las limitaciones provienen de la falta de información sobre las necesidades futuras y compromiso del principal.
<b>Aversión al riesgo</b>	Adversos al riesgo cuando la relación es importante, prefiere una única fuente.	Adversos al riesgo cuando su seguridad e ingreso provienen de una sola firma.
<b>Información</b>	Sub-explicar los requerimientos en el contrato para que la creatividad del agente no se vea limitada. Dependen de la relación con el agente en lugar de monitorear para obtener los mejores resultados.	Desea canales de comunicación limitados a relaciones contractuales pero intercambiarán información para asegurar ingreso.
<b>Utilidad de la información</b>	Ve la información como un contribuyente para buenas relaciones.	Utilizan la información como una comodidad.
<i>Organización</i> <b>Objetivo de conflictos</b>	Quiere una alianza fuerte con el agente y resultados creativos. El objetivo es crear una imagen positiva de la firma y aumentar ventas.	Desea proveer un servicio individualizado con interferencia limitada. Su objetivo primario es maximizar beneficios.

Fuente: Tate et al. (2010).

Ayala Espino (1999) reconoce que dentro de una relación principal-agente siempre pueden existir problemas de información y de incentivos, y Williamson (1991) marca una diferencia en cuanto a la cooperación, sabiendo que existe cooperación consumada (actitud positiva hacia el trabajo, aunque puede ser superficial) y cooperación artificial (desempeñar el trabajo por encima del mínimo

que fija la cooperación consumada porque el agente responde a una estructura de incentivos artificiales creada por la organización).

Ahora bien, las autoras han decidido hacer uso primordial de esta teoría y orientarla hacia el departamento de mercadeo a sabiendas de que este está formado por múltiples empleados en distintos niveles organizacionales. Al desarrollar e implementar estrategias de marketing, necesariamente se involucra el manejo de relaciones de agencia (Bergen et al., 1992). El enfoque de la teoría radica en determinar el contrato más eficiente sobre una relación de agencia (Eisenhardt, 1989), dadas las características de dicha relación.

Gould et al. (1999) también hacen el aporte de que, para que la relación entre la agencia de publicidad y el cliente sea realmente armoniosa, hay que tener en cuenta otros factores relacionales, como la confianza y el compromiso. Esto puede dar lugar a mejores mensajes de marketing y reducir la necesidad de explicar o supervisar las tareas en detalle. Por este motivo, las relaciones entre la agencia de publicidad y el cliente pueden entenderse mejor utilizando la teoría de la agencia (Chohan, 2021).

### ***Selección adversa***

Uno de los problemas que se presentan en una relación principal-agente es aquel de la selección adversa. De acuerdo a Eisenhardt (1989), este problema se refiere a la mala interpretación de las destrezas y habilidades del agente, al usar información oculta que está a su favor. Por su parte, Giles y Draeseke (2001) lo definen como: “un cúmulo con información asimétrica previa a la firma del contrato, lo que se podría denominar, un cúmulo borroso con conocimiento a priori”, es decir, una de las partes en una transacción no posee la información necesaria para poder distinguir las características negativas de su contraparte.

La selección adversa ocurre antes del inicio de la relación contractual, cuando el agente dispone de información que no posee el principal. Chohan (2021) propone

como ejemplo un restaurante: el chef tiene más información sobre la frescura y la calidad de la comida que la que tiene el comensal; este puede deducir el estado de la comida cuando le es servida, pero ello es sólo una fracción estimada de la información que posee el chef.

McConaughy et al. (1998) explican que la selección adversa puede ser superada a través de señales, en términos sobre los cuales los agentes comparten información sobre sí mismos y lo que pueden ofrecer, señales que mantienen al principal interesado. Volviendo al ejemplo del restaurante, Chohan (2021) explica que si el chef sabe que un comensal no puede identificar claramente la comida, puede servirle comida de menor calidad al consumidor inadvertido.

Al igual que en el ejemplo anterior, dentro de los departamentos de marketing, particularmente cuando se contrata una agencia outsourcing, usualmente es el agente quien posee mayor nivel de información: el principal sabe que necesita contratar un equipo de mercadeo para cumplir con sus objetivos, pero no está completamente al tanto de la verdadera naturaleza de las habilidades de dicho equipo. Puede que el equipo sea menos eficiente de lo que el principal cree, o que el agente oculte información de su conocimiento, reputación o relaciones (Eisenhardt, 1989). En ciertos casos, el principal puede verificar el comportamiento del agente dentro de la relación; sin embargo, la decisión óptima y su costo depende del tipo del agente o de ciertas características de la producción que solo conoce el agente (Vera, 2001).

### ***Riesgo moral***

La asimetría de información, selección adversa y el riesgo moral están estrechamente relacionados: todos tienen que ver con un cierto nivel de información asimétrica. Bueno y Santos (2012) indican que el riesgo moral: “se deriva de la realización, después de firmado el contrato, por parte de un agente económico, de los cuales obtiene beneficios, pero a costa de la contraparte”.

Los problemas se comienzan a presentar cuando la acción del agente no es verificable o cuando cualquiera de las partes recibe más información luego que ya se haya iniciado la relación. Cano Plata y Cano Plata (2009) presentan que una forma de modelar la situación anterior; es el hecho de suponer que el esfuerzo del agente, el cual se lleva a cabo después de firmado el contrato, no es verificable, y en consecuencia esta variable no puede ser incluida en el contrato. Por lo tanto, el pago del agente no puede depender del conocimiento que incorpora y para el que se le ha contratado. Este elemento había sido discutido en la sección anterior.

Inicialmente, tanto agente como principal disponen de la misma información antes de firmar el contrato, pero una vez establecido el vínculo, el principal no puede verificar completamente la acción o el esfuerzo que el agente realiza, o no tiene mecanismos que le permitan controlar perfectamente esta acción; de allí se deriva una asimetría en la información (Cano Plata & Cano Plata, 2009, citando a Akerlof, Spence y Castaño).

En un departamento de marketing, sabiendo que existe asimetría de información, puede que el agente no aplique el esfuerzo en las campañas que el principal cree que está aplicando, sino que está recurriendo al mínimo esfuerzo, y, sin que el principal lo sepa, el agente busca satisfacer sus propios intereses perjudicando al principal por eludir información (Bergen et al., 1992). El riesgo moral se cataloga dentro de los problemas de información, los cuales favorecen el surgimiento de la conducta oportunista entre los agentes (Ayala Espino, 1999).

### ***Teoría de los incentivos***

La teoría de incentivos se ocupa del problema que afronta un planeador (o principal) cuando sus objetivos no coinciden con los de los miembros de la sociedad (o agentes). El supuesto de que el planeador posee objetivos bien definidos separa la teoría de incentivos de la mayor parte de la teoría de la elección social, en la que se

examina la posibilidad de extraer objetivos sociales de objetivos y preferencias individuales (Loteró, 2005).

El uso de incentivos existe desde la Antigüedad, pero no se profundizó mucho más sino hasta la época de Adam Smith, cuyo análisis del salario y la relación entre el trabajador y el patrono contrasta con la referencia a la situación del esclavo, que no es productivo porque carece de propiedad; como ejemplo empleó argumentos no económicos, como el deseo del amo de dominar a sus empleados (Gorbaneff et al., 2009). Marshall (1890) contribuyó al aporte de Smith, donde explicó que, además del salario, los aspectos cualitativos del trabajo actúan como incentivo o desincentivo; siguiendo a Marshall, Marx también hizo su propia contribución al tema, donde identificó cuatro tipos de relación contractual, siendo la alineación la más importante, puesto que explica por qué un trabajador puede no sentirse comprometido y no entregar toda su capacidad de trabajo (Gorbaneff et al., cit).

Esta teoría representa una base dentro de la investigación, ya que parte de la idea de que los problemas originados por contratos incompletos pueden ser solventados con los incentivos adecuados, como se presenta más adelante, con ciertos sistemas de compensación que se encargan de minimizar la brecha entre los objetivos del principal y el agente. En la contratación de un equipo de marketing, no genera el mismo incentivo alinear su compensación acorde a la entrega de una campaña publicitaria que atarla a los resultados que esta pueda generar. Si se da el incentivo de atar la compensación a la consecución de un resultado, los esfuerzos del agente quedarán atados al objetivo del principal (Tate et al., 2010).

### ***Contratos***

Con respecto a los contratos, Ayala Espino (1999) los define como: “una institución relevante que puede promover o bloquear la cooperación en el intercambio; se trata de una institución sustantiva a través de la cual se especifican qué tipo de derechos de propiedad pueden ser transferidos y en qué términos (...)”. Se

puede decir que el contrato es parte fundamental en los procesos de intercambio, pues en ellos se refleja su posible resultado. Mientras que, en teorías como la institucionalista, el contrato representa un obstáculo para la asignación de los recursos, en el neoinstitucionalismo los contratos se consideran relevantes para bloquear la conducta oportunista, el riesgo y la incertidumbre que se presentan en todas las transacciones. En ella se incrusta la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes ante arreglos contractuales (Peralta, 2001).

La unidad de análisis por excelencia dentro de la teoría de la agencia es el contrato, donde se establece la relación de trabajo entre principal y agente, y que el objetivo es redactar un contrato lo más eficiente que sea posible (Eisenhardt, 1989). La teoría de la agencia asume que los contratos son efectivos cuando los objetivos del agente y el principal son compatibles (Tate et al., 2010), pero en la realidad suelen diferir. En cuanto al enfoque que tienen las partes dentro de los contratos, Tate et al. (cit.) presentan el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Enfoque de cada parte al usar contratos**

	<b>Principal</b>	<b>Agente</b>
<b>Preferencia contractual</b>	Contratos basados en el comportamiento; se enfoca en la relación, crea lealtad para que el agente haga un “buen trabajo” en esta área difícil de medir.	Contratos de comportamiento; contratos basados en los resultados transmiten más riesgos al agente, crean más limitaciones
<b>Problemas asociados a las preferencias contractuales</b>	Información incompleta. Incapacidad de verificar el comportamiento del agente.	Interés propio, comportamiento oportunista (riesgo moral), información asimétrica.

Fuente: Tate et al. (2010).

Acorde a la teoría económica desarrollada en el área, los contratos pueden ser completos o incompletos. Se hace alusión a un contrato completo cuando este toma en consideración todas las variables que son o pueden ser relevantes durante su tiempo de vigencia (Salanie, 2005). Este autor señala cuatro tipos de compromisos en las relaciones contractuales:

- Sin compromiso: Cuando el contrato solo se ejerce en el período en curso. Cuando finaliza las partes pueden continuar trabajando juntas si firman un nuevo contrato.
- Compromiso total: Cuando el contrato firmado cubre de forma total la duración de la relación y no puede ser roto o renegociado.
- Compromiso a largo plazo: Se refiere a un contrato que cubre toda relación, pero puede ser renegociado multilateralmente.
- Compromiso a corto plazo o compromiso limitado: Este tipo de contrato no dura tanto como para cubrir toda la experiencia y pueden ser renegociados.

El nivel de compromiso es una determinante que influye en la firma de contratos completos o incompletos. Incluso, permite definir los mecanismos que se pueden implementar para reducir las asimetrías de información de los agentes. Esta teoría busca dar un acercamiento para solucionar los problemas que esta falla de mercado puede generar como son la selección adversa, el riesgo moral y la señalización. La teoría de contratos en muchos sentidos construye y da formalidad a las intuiciones de costos de transacción desarrollados por Coase (1937) y Williamson (1985).

No obstante, más allá de lo que se puede decir en la teoría sobre lo completo de los contratos, la realidad ha demostrado que estos siempre serán incompletos; siempre existirá un sesgo de información por alguna de los agentes involucrados, como explican Spake et al. (1999), en otras palabras: “sólo el interés propio de las

partes contractuales reforzará el contrato y les permitirá la consecución de sus objetivos”.

Los contratos constituyen una base para el establecimiento de relaciones, y dentro del departamento de mercadeo se encuentran presentes para la regulación de intercambios que este mantiene con distintos grupos de interés (Gorbaneff, 2001). Los contratos incompletos en esta área pueden presentar incentivos para la conducta oportunista, partiendo de la asimetría de información entre las partes; cada uno puede encontrarse en la posición de lograr cumplir con sus términos, pero manteniendo un margen de pérdida o ganancia desigual en la relación. Las alternativas de solución de este problema se encuentran atadas a la posibilidad y los costos de renegociación del contrato y de los aprendizajes correspondientes al juego repetitivo.

### ***Costos de transacción***

Matthews (1986) define los costos de transacción como:

Aquellos costos en los cuales se incurre por arreglar los contratos *ex ante*, monitorearlos y hacerlos cumplir *ex post*. (...) en este sentido, los costos de transacción son, de algún modo, los costos de oportunidad, y como los costos de producción pueden ser fijos y variables.

De acuerdo a Ayala Espino (1999), los costos de transacción se originan por: “el establecimiento de algún tipo de contrato o de derechos de propiedad exclusivos para facilitar el intercambio entre agentes”, en este sentido, son los costos de transmisión de los derechos de propiedad exclusivos. Fueron introducidos a la teoría económica gracias a Ronald Coase (1937) en su artículo seminal de “*La naturaleza de la firma*”. Dentro de este artículo el autor busca dar explicación a por qué las actividades deberían hacerse dentro de la firma, además de la definición de su tamaño y los costos asociados a estos escenarios. Coase (cit.) señala que:

El empresario deja de poner los factores de la producción en los usos donde su valor es mayor, es decir, deja de sacar el máximo provecho de los factores de la producción. Otra vez, el punto a ser alcanzado es aquel

donde la pérdida a través del desperdicio de recursos es igual a los costos de mercadeo en el intercambio de la transacción en un mercado abierto o de las pérdidas si la transacción fuera organizada por otro empresario.

Desde esta perspectiva se mide el punto en el que una firma decide incorporar la realización de una actividad dentro de su estructura o efectuar en el mercado. Coase resalta el hecho de que la firma no sólo lo incorporaría si el costo es menor al del mercado, sino que también incluye la posibilidad de que otra firma realice la actividad. No sólo se señalan los costos de producción de la firma, también se toman en consideración los costos de negociación, de recolección de información y de la creación de contratos para cada transacción (Coase, 1937).

Sabiendo que existen muchos posibles costos dentro de las relaciones de agencia, buscando diseñar estructuras que puedan mitigar los efectos de la conducta oportunista por parte del agente, la teoría de los Costos de Transacción explora los costos asociados a las relaciones de intercambio interno entre los individuos que forman parte de una firma, así analizando de qué manera pueden minimizarse los problemas relacionados con la racionalidad limitada y el conflicto de intereses entre principal y agente, a través del establecimiento de contratos explícitos e implícitos (Barringer y Milkovich, 1998).

A su vez, en los años cincuenta, Herbert Simon descubrió la noción de racionalidad limitada. Lo trascendental de esta idea fue que, de acuerdo a Simon, los individuos toman decisiones bajo condiciones de incertidumbre y restricción; bajo ese planteamiento, Ayala Espino (1999) explica que: “de allí la presencia de los costos de transacción, pues prácticamente todas las transacciones involucran costos de información”, y es que los costos de transacción abarcan un espectro amplio de costos: de información, de negociación, de diseño, de vigilancia, y de cumplimiento de contratos y protección de los derechos de propiedad. En el establecimiento de las relaciones del departamento de mercadeo, cualquiera de estas categorías puede estar presente en el establecimiento de la relación.

En el caso de contratación de una agencia externa para la ejecución de un servicio de marketing, se pueden generar costos de diseño para la asesoría en cuanto a la creación del contrato; costos de información para manejar el lenguaje básico del área en caso de desconocerlo, e incluso costos de negociación debido a inversión de recurso humano y tiempo aplicada para finalizar el acuerdo. Estos por mencionar algunos de los costos presentes antes del establecimiento formal de la relación contractual. Queda del análisis el poder evaluar el impacto de incurrir en estos costos en proporción a los beneficios de la relación.

### **Definición de Términos Básicos:**

La sección de definición de términos es una especie de glosario donde se explican algunas palabras con el fin de aclarar y evitar ambigüedades al lector. Tamayo y Tamayo (1993) lo define como: “la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”. De esta forma, el objetivo de la definición de términos es esclarecer el uso de cierta terminología durante el planteamiento del problema.

**Marketing:** Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignar precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización (Stanton et al., 2004).

**Agencia de Marketing:** es una empresa encargada de gestionar las actividades de Marketing de sus clientes, con el objetivo de atraer consumidores, incrementar las ventas, fortalecer el branding y generar valor para el mercado (Gomes, 2021).

**Equipo in-house:** Las agencias in-house son aquellas que trabajan para sólo un cliente: su empleador. Todo lo que hacen, desde websites y marketing de guerrilla hasta la TV y los emails directos, apunta a esa marca. Todo el trabajo que reciben proviene de la compañía que es su propietaria (Ritacco, 2019).

**Outsourcing:** suministro de recursos físicos y/o humanos por parte de proveedores externos (Loh y Venkatraman, 1992).

**Información asimétrica:** situación donde algunos participantes en una transacción económica tienen acceso a más, o mejor, relevante información que otros participantes (Black et al., 2012).

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

La presente investigación es de diseño documental, de tipo analítico y su nivel es descriptivo. En la búsqueda de dar respuesta a la interrogante que fue planteada al inicio de esta investigación, se tomaron los siguientes pasos: en primer lugar, se recurrió a diversas fuentes electrónicas para buscar artículos relacionados al tema que tuvieran las palabras claves “teoría de la agencia” y “mercadeo”, o “agency theory” y “marketing”. Las fuentes electrónicas consultadas fueron: Google Scholar, Scielo, Redalyc, EBSCOhost, Journal of Advertising, American National Advertising Association, y JStor.

En su totalidad se hizo una revisión de veintiocho artículos en el proceso de preselección. El criterio de exclusión se basó en aquellos artículos no contextualizados en las actividades del departamento de mercadeo, y también aquellos que no tomaran en cuenta la teoría de la agencia dentro de su marco conceptual, para mantener la alineación de los documentos enfocada en el área de estudio. Para el criterio de inclusión, el enfoque fue el área del marketing centrada en solventar las relaciones agencia-cliente.

De los veintiocho artículos iniciales, el proceso de exclusión hizo posible reducirlos hasta quince, los cuales son el enfoque de esta investigación. Estos revelaron cuatro alternativas ante los problemas de información presentes en las relaciones de agencia: *Agencias y contratos*, *agencias y modelos de compensación*, *agencias y equipos in-house*, y *otras alternativas*. Se hizo uso de la revisión documental como técnica de recolección de información, para posteriormente recurrir al resumen analítico y análisis de contenido.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA LITERATURA**

Los servicios de marketing pertenecen a la categoría de servicios profesionales, y son fundamentales para mantener y ampliar el posicionamiento competitivo de las empresas (Axelsson & Wynstra, 2002). Dentro de los gastos de una empresa, esta categoría ha crecido significativamente en los últimos años y se ha vuelto cada vez más importante. Como explican Montes et al. (2017), con los años se ha demostrado que el impacto y alcance de este tipo de servicio es indiscutido, así como que ello permite garantizar un futuro sólido a las compañías, siempre y cuando sea enfocándose bajo los mismos objetivos.

No obstante, incluso cuando existen objetivos en común, puede haber una opinión diferente sobre cómo lograr la consecución de objetivos de manera más efectiva, lo que también crea una desalineación. Por su parte, la Teoría de la Agencia puede utilizarse para ayudar a diseñar los tipos de contratos que permitan relaciones más eficaces para proporcionar resultados justos a todas las partes involucradas.

El capítulo IV está dedicado al análisis de la revisión literaria. Buscando dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio, esta sección se dividirá en tres categorías: consideraciones generales, alternativas de contratación e implicaciones para la toma de la decisión. Finalmente, esto permitirá llegar a las conclusiones finales para poder cumplir con el objetivo general.

#### **Consideraciones generales**

Ya se aclaró que el departamento de mercadeo se encuentra expuesto a múltiples relaciones debido a su naturaleza (Gorbaneff, 2001). En este contexto, la asimetría de información se hace presente, desde información oculta al escoger el agente (selección adversa), pasando por la brecha en los objetivos durante la relación y el

oportunismo (riesgo moral) de alguna de las dos partes, donde claramente cada una busca su propia maximización. La idea es disminuir esa brecha que existe entre objetivos.

Las empresas generalmente recurren a agencias especializadas en mercadeo en la búsqueda de un uso más eficiente de los recursos, aprovechando su conocimiento del área, relaciones y experiencia. Los marketers y sus agencias forman un tipo de relación principal-agencia que difiere de la tradicional relación propietario-agente. Como explican Wang et al. (2013):

Las agencias de publicidad, como proveedores de servicios profesionales, poseen conocimientos y experiencia que sus clientes no tienen. Los clientes no suelen tener los conocimientos necesarios para supervisar y evaluar los comportamientos y resultados de las agencias. En consecuencia, las agencias tienden a disfrutar de una asimetría de conocimientos y se convierten en la parte más poderosa de la relación, lo que supone un problema para los anunciantes.

En el proceso de selección de la agencia con la que trabajar, la agencia publicitaria puede ocultar información relevante sobre sus servicios o el resultado de su trabajo con el fin de asegurar la contratación. Esta información oculta es valiosa para la toma de decisiones del principal y puede generar conflictos luego de realizada la contratación.

Por ejemplo, la agencia contratada puede haber dicho durante el proceso de selección que es mejor en su trabajo de lo que realmente es, en términos de experiencia, creatividad, capacidad, entre otros, y, por supuesto, el principal no está al tanto de ello. También puede pasar que los conocimientos de estrategias de marketing de la empresa que contrata no sean los más amplios; en ausencia de esta información puede establecer relaciones con una agencia que no cumpla los resultados acordados, por lo que se presentan problemas de selección adversa. Así, la consecución de objetivos se ve afectada.

Una alta asimetría de información está asociada con la selección adversa, una alta compatibilidad de objetivos se asocia con una menor ambigüedad en el desempeño, independientemente de la selección adversa; se prueba que una mayor selección adversa está asociada a una mayor ambigüedad en el rendimiento (Bhattacharyaa & Singh, 2018). El análisis indica que la asimetría de información conduce a mayores problemas de selección adversa en la subcontratación de servicios, y, a medida que aumenta la incompatibilidad de objetivos, los agentes podrían actuar en beneficio propio. Es por ello que se sugiere al principal no tomar su decisión basándose en un tema de costos, sino compatibilidad de objetivos.

Aún superados los procesos de contratación, durante la relación se pueden presentar incentivos para el oportunismo de ambas partes (Eisenhardt, 1989). El principal puede aprovechar su posición de poder para ejercer presión sobre los resultados de la agencia y disminuir su compensación. El agente también podría utilizar su posición de conocimiento sobre el área de publicidad y manejo de la marca particular del cliente para agregar barreras a la salida en la relación. Las alternativas de riesgo que pueden presentarse en la relación son infinitas, y conocerlas representa un costo de transacción para monitorizar las partes. Esta misma condición es la que no permite el poder imaginar cada posible escenario y que esto sea establecido en un contrato, por lo que realizar un contrato completo resulta prácticamente imposible.

Ante esto último, Espinoza y Velarde (2007) destacan el uso de monitoreo de la información, mecanismo de persuasión para mayores utilidades, terminación de la relación, y negociación como medida de solución de conflictos; por otro lado, Byrd et al. (1998) proponen como solución: compensaciones, participación de los agentes en el consejo de directores, administración del mercado laboral, reparto de dividendos, e incremento en la participación accionaria.

En el caso de contrataciones in-house, algunos problemas de agencia también pueden presentarse. La incorporación de un equipo de trabajo interno representa

costos de monitorización más altos, ya que acá también se pueden evidenciar problemas de selección adversa al realizar una contratación no calificada, lo que implica inversión en el proceso de selección con el fin de asegurar las determinadas habilidades de un candidato. Aún con esta contratación, la brecha entre los objetivos del agente y del principal se puede presentar, e involucra un costo de supervisión con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos esperados. De esta forma, se busca minimizar el riesgo moral en caso de que el agente decidiese no utilizar sus recursos de forma óptima (Bhattacharyaa & Singh, 2018).

De esta forma, la teoría de la agencia presenta un marco de trabajo ideal para evaluar los problemas de costos de agencia que puedan presentarse tanto con la subcontratación de servicios como en la incorporación de un equipo (Castaño, 1999). Dentro de la literatura revisada se presentan algunas soluciones para la resolución de estos conflictos agente-principal, a continuación se presentan las alternativas estudiadas en conjunto con los principales hallazgos.

## **Revisión de la Literatura**

Desde que se publicó el artículo seminal de Bergen et al. (1992) que aborda las relaciones de agencia en el marketing, han surgido distintos autores con diversas perspectivas que han postulado argumentos relacionados a las ideas presentadas por Bergen et al. (cit). En este sentido, la recopilación de información proporcionada por la revisión de la literatura nos da la posibilidad de contrastar las ideas de los quince siguientes artículos, y así poder generar una revisión crítica.

En el mismo orden de ideas, estas investigaciones están divididas en cuatro categorías principales: agencias y contratos, como es el caso de Tate et al. (2010) y Chohan (2021), quienes hablan de la modificación de los contratos de agencias para reducir el comportamiento oportunista y el riesgo moral; agencias y modelos de

compensación, entre los cuales están las investigaciones de Ellis y Johnson (1993), quienes proponen la aplicación de contratos de compensación para proteger los intereses del principal; Spake et al. (1999), que buscan dar una solución al modelo de compensación, y Zhao (2005), quien hizo uso de la teoría de la agencia para estudiar los contratos óptimos de compensación basados en incentivos; agencias y equipos in-house, como el de Bhattacharyaa y Singh (2018), quienes en su investigación establecen hechos que favorecen este tipo de modelo; y, finalmente, otras alternativas, donde incluimos a Wang et al. (2013), que proponen un proceso de preselección y confianza.

### ***Agencias y Contratos***

En esta sección la idea es cotejar la relación entre las agencias y los contratos. Para iniciar contamos con la investigación de Geis (2006), en su estudio sobre la contratación outsourcing y los problemas de agencia. Ya se sabe que escribir un contrato completamente perfecto es imposible por más que se realice el esfuerzo, ya que no se puede prever de todas las situaciones oportunistas que el agente o el principal pueden tomar en la relación. Geis (cit.) describe cinco estrategias que puede implementar una firma cuando realiza proyectos outsourced para mitigar los costos de agencia: (1) compromisos por etapas mediante marcos multi contractuales; (2) uso de agentes redundantes o la retención de información duplicada; (3) compensación en base a incentivos; (4) monitorización explícita y derechos de control; y (5) derechos de salida.

La primera estrategia consiste en dividir la relación en contratos a medida que se vaya profundizando en ella, con el fin de hacer el mayor esfuerzo de hacer un contrato lo más completo posible. Un ejemplo de esta estrategia sería crear un contrato de cuatro fases: un acuerdo de confidencialidad, un acuerdo madre, los términos del trabajo y un acuerdo de servicio. De esta forma, cada uno puede ser

ajustado a medida que la relación va madurando y que los riesgos pueden contemplarse de forma más completa.

Otra alternativa es una relación de múltiples agencias o híbridos, de esta forma la firma puede dividir las actividades y hacer comparativas entre el rendimiento de las partes, lo que mejora la monitorización y genera competitividad entre los agentes. También puede controlar algunas secciones de proyecto de forma in-house, con el fin de crear una meta comparativa para las agencias. La desventaja de este método es que se pierden los beneficios de escala. La tercera estrategia consiste en manejar un modelo de compensación basado en incentivos que alinee los objetivos del agente y el principal. Estos esquemas buscan reducir la brecha entre los objetivos de las partes, asociando la compensación a un resultado específico.

La cuarta estrategia consiste en el proceso de auditoría que permite una monitorización más detallada y que prevendría el comportamiento oportunista debido a la posibilidad de captura. También se podría vetar o definir que algunas decisiones importantes sean llevadas por el principal y no por el agente totalmente, para mitigar los posibles riesgos. La última alternativa son los derechos de salida, es decir, la posibilidad de terminar un contrato antes de la fecha establecida. Este método permite liberarse del acuerdo si el principal percibe un rendimiento no adecuado, sin embargo, puede crear un incentivo oportunista de parte del principal para amenazar la relación.

Continuando con esta sección, Tate et al. (2010). En sus estudios, los autores demostraron que los contratos eran muy *ad hoc*, y que un elemento presente eran los riesgos de comportamiento oportunista, de tal forma que los principales tenían que modificar sus medidas, ya que, de lo contrario, los agentes actuarán en interés propio. El objetivo principal era investigar cómo dos principales (MKT: marketing y SM: gerencia) podrían operar efectivamente como uno solo hacia el Agente (relación triádica). Adicionalmente, buscaban ganar entendimiento sobre cómo los acuerdos

contractuales influyen la alineación de metas entre la compañía que adquiere el servicio y la agencia que lo provee. Tate et al. examinaron el desarrollo y la ejecución de arreglos contractuales adecuados con los proveedores de servicios de marketing, basándose en el trabajo original de Eisenhardt (1989).

Su sugerencia fue la modificación de los contratos, que aquellos que antes eran behavior-based (basados en el comportamiento) sean cambiados a outcome-based (basados en resultados) como método de incentivo para los agentes, esto como herramienta para alinear las metas entre principal y agentes, y, además, poder medir su comportamiento. Los autores identificaron una variable para llamar la combinación de ambos contratos (behavior y outcome based): CP2. De esta forma se podría reducir el conflicto, ya que está basado en el comportamiento, por lo que el agente tendrá razones para actuar a favor del principal y mejorar su desempeño.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación proporcionó una contribución importante al desarrollar un esquema básico para el análisis de relaciones triádicas en el contexto de la adquisición de servicios de marketing. Igualmente, la introducción de este tema permite una oportunidad de innovar y mejorar las relaciones contractuales para mitigar el conflicto y el comportamiento oportunista por parte del proveedor (agente).

De igual forma se ha llegado a concluir que con este tipo de contrato se permite mayor libertad creativa, así como resultados más eficientes (Tate et al., 2010). La disminución de esta brecha, que sólo alimenta el oportunismo (Heide et al., 2007), resulta en un aporte para intentar mejorar las relaciones contractuales y regular el comportamiento del agente.

Finalmente dentro de la categoría de agencias y contratos tenemos la obra de Chohan (2021), la cuál describe como: “una actualización del trabajo de Bergen (1992),” donde hace un recorrido histórico sobre la teoría de la agencia en el marketing durante veintisiete años. Al igual que en su investigación de 2019 (ubicada

en la sección de modelos de compensación) la autora destaca el problema principal dentro de las relaciones de agencia: el oportunismo. Explica también que, mientras mayor es la asimetría de información, más difícil es monitorear el comportamiento del agente, por lo que muchos principales recurren al soborno como medio de compensación.

En relación al problema del oportunismo, Chohan cita a Heide et al. (2007), quienes presentan como solución contratos outcome-based. Explican que ese tipo de contratos reduce el comportamiento oportunista: al saber que su remuneración depende de los resultados obtenidos, el agente se ve incentivado a seguir los objetivos del principal, mientras que contratos behavior-based sólo alimenta el oportunismo.

Siguiendo con los motivos que ocasionan problemas de agencia, Keegan et al. (2017) (citado en Chohan, 2021) mencionaron las políticas de campañas, la falta de profesionalismo, creatividad, y la débil comunicación. Las agencias de marketing y los clientes actúan de manera oportunista ocultando información, explotando los recursos del otro y priorizando sus agendas personales en lugar del beneficio mutuo. Para una relación armoniosa entre agencia-cliente hay que tener en cuenta otros factores relacionales, como la confianza y el compromiso. Esto puede dar lugar a mejores mensajes de marketing y reducir la necesidad de explicar o supervisar las tareas en detalle (Gould et al., 1999), y se podrían alinear los objetivos entre agencia y cliente compartiendo información.

Chohan explica que Ellis y Johnson (1993) toman una posición un tanto particular, determinando que resulta beneficioso escoger cualquiera de los tipos de contratos, outcome-based o behavior-based, dependiendo de la tarea que sea asignada, mientras que Spake et al. (1999) expresan que los contratos outcome-based son más comunes en esta área. Chohan concluye brevemente con el pensamiento de que, en lugar de enfocar estos métodos para prevenir el comportamiento oportunista,

sean utilizados para estudios futuros y puestos en práctica para fomentar la cooperación.

### ***Agencias y Modelos de Compensación***

Dentro de las alternativas que poseen las empresas y agencias para evitar los procesos de captura de principal-agente se pueden modificar los sistemas de compensación como un mecanismo de incentivos que busque disminuir la brecha de los objetivos que puede presentarse entre las partes, y así garantizar el cumplimiento del acuerdo realizado. Se parte del hecho de que los modelos de compensación y/o contratos tienen dos alternativas para su estructura en cuanto al cumplimiento de remuneración. Estos pueden ser basados en el comportamiento (behavior-based) así como las comisiones fijas acorde a gastos publicitarios o los sistemas de tarifas por trabajos realizados, frente a modelos de compensación basados en el resultado (outcome-based), los cuales están sujetos al cumplimiento de un resultado medible completamente alineado con el principal.

Algunos estudios enmarcados en la teoría de la agencia en busca de solucionar los principales problemas que estas relaciones pueden presentar, así es el caso de Ellis y Johnson (1993). En su investigación, los autores buscan dar explicación a cómo los modelos de compensación de las agencia están migrando de ser basados en comisiones o cargos fijos a modelos basados en los resultados obtenidos, utilizando la teoría de la agencia como marco explicativo de esta decisión.

Partiendo del principio de la teoría de la agencia donde cada una de las partes actúa en su propio interés siendo maximizadores de utilidad (Jensen y Meckling, 1976), se presenta una diferencia de metas entre el principal y el agente; es muy poco probable que dichas metas sean las mismas, o al menos sean compatibles. Ambas partes saben que deben cooperar para maximizar sus beneficios, sin embargo la presencia del oportunismo es una conducta natural de este tipo de relación.

La teoría de la agencia sugiere un contrato de compensación que busque proteger los intereses del principal y limitar esta divergencia de objetivos y crear un incentivo para el cumplimiento (Jensen y Meckling, 1976); sin embargo, entran en juego los costos de agencia, representados por el costo de monitoreo, el costo de relación y la pérdida residual de acciones “no óptimas” por parte del agente desde el punto de vista del principal.

La interrogante planteada por estos autores es: ¿cómo pueden estos costos ser minimizados? Desde la teoría existen dos alternativas, contratos basados en el comportamiento o basados en resultados. Los contratos basados en resultados son preferidos por el principal al permitir transferir el riesgo, mientras el agente averso al riesgo prefiere los contratos basados en el comportamiento. A modo de conclusión los autores plantean cinco proposiciones que pueden influir en la preferencia de un modelo de compensación basado en el desempeño:

1. A medida que el resultado sea más fácil de medir.
2. Si este resultado se puede asociar directamente a una actividad de publicidad.
3. Cuando exista mayor margen de conflicto entre las metas del agente y el principal.
4. Cuando el cliente es más adverso al riesgo.
5. Cuando la relación cliente-agencia tiene poco tiempo de ser establecida.

Estas proposiciones presentan un marco teórico para otras investigaciones futuras que decidan comprobar con evidencia empírica cuáles son las implicaciones y escenarios donde un tipo de compensación puede ser preferido sobre otro. Se relacionan directamente el tipo de tarea y su monitorización al establecimiento de un modelo en particular.

Cada uno de estos tipos de compensación cuenta con sus ventajas y desventajas, dependiendo del punto de vista evaluado. Para las agencias, un sistema basado en el comportamiento puede ser más conveniente en términos de mitigación del riesgo (Ellis y Johnson, 1993), mientras que, para el principal, este escenario puede causar incertidumbre en cuanto a la garantía que obtendrá de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, en un escenario de juegos repetitivos, el principal puede estar satisfecho con el desempeño del agente sin saber que en realidad el agente, realizando la misma actividad, gracias a su especialización, está aplicando menor esfuerzo, ocasionando una brecha de beneficios que no está percibiendo.

Continuando con la evaluación de los modelos de compensación basados en el desempeño, nos encontramos con Spake et al. (1999). Estos autores relatan la tendencia creciente en el mercado de reducir los gastos en agencias de publicidad, al percibir que los resultados deben ser más efectivos y transparentes. Dadas las múltiples presiones de la época, la intención era descubrir si alguna teoría podría marcar una guía para el establecimiento de esta relación de forma óptima. Tomando como antecedente el artículo de Ellis y Johnson (1993), que plantea este marco inicial, el objetivo de los autores es testear sus planteamientos.

Aunque el sistema de comisiones basado en los gastos de publicidad se ha utilizado desde el siglo XIX (Fox, 1984), y es un modelo basado en el resultado (Eisenhardt, 1989), la comisión es generada acorde al gasto realizado en medios, no en las ventas o resultados de campañas (Spake et. al, cit.), por lo tanto se considera más basado en el comportamiento. El segundo modelo utilizado es el basado en tarifas; este utiliza como base las horas gastadas o el esfuerzo estimado del proyecto. Si bien fue una alternativa para aquellos descontentos con el sistema de comisiones tradicional, aún deja la puerta abierta a comportamientos oportunistas donde el principal puede sentirse sobrefacturado por un trabajo de baja calidad. Spake et. al adoptaron las cinco proposiciones de Ellis y Johnson (1993) en las siguientes cuatro hipótesis:

H1: De acuerdo a la facilidad de relacionar una actividad de publicidad a un resultado específico, se aumenta la posibilidad de preferir un modelo basado en desempeño y se reduce la posibilidad de un modelo basado en el comportamiento.

H2: Según el grado de conflicto para definir la meta entre agente y principal, se aumenta la preferencia de un sistema basado en desempeño y se reduce la preferencia por una compensación basada en comportamiento.

H3: A mayor medida de la aversión al riesgo del cliente, es más posible el uso de un sistema basado en el desempeño y menos probable basarse en el comportamiento.

H4: A medida que aumenta el tiempo de relación entre la agencia y el cliente, la preferencia de un sistema basado en el desempeño y/o en el comportamiento se prefiere sobre el sistema de comisión tradicional.

Para la comprobación de estas hipótesis se tomó información de una encuesta realizada en Estados Unidos. Primero, se creó el cuestionario mediante un proceso de entrevista con directivos de agencias publicitarias, estos directivos representaban una variedad de dimensiones y especializaciones dentro del campo. Una vez elaborado el instrumento y testado, fue enviado a 2000 empresas en los Estados Unidos, sólo aquellas que cuentan con relaciones de agencias externas, y de las cuales se obtuvo una tasa de respuesta de 18.2%. El instrumento fue elaborado con una escala de likert y exploraba los métodos de compensación, la facilidad de medir los resultados de publicidad, su importancia, conflicto de objetivos, frecuencia de participación con la agencia, uso de múltiples proveedores, fiabilidad y validación, entre otras variables.

De las 349 respuestas, 15.9% utilizaba sistemas basados en resultados, predominando en los encuestados el uso de sistemas basados en el comportamiento. Los resultados muestran soporte parcial a las hipótesis 1 y 3, demostrando que, a medida que es más fácil medir los resultados de las actividades y que mientras más aversión al riesgo posee el cliente, más se preferirá un modelo basado en los

resultados. Se soporta completamente la afirmación de que al ser relaciones más longevas se prefiere tanto método basado en el comportamiento como en resultados, sobre el modelo de comisiones tradicional. De lo anterior los autores concluyen que, dentro del marco teórico evaluado y la prueba empírica, se muestra una tendencia hacia la adopción de sistemas basados en resultado a medida de que los métodos de medición evolucionen su efectividad. Se afirma que el desarrollo tecnológico podrá acelerar este proceso.

En tercer lugar dentro de esta categoría tenemos al artículo de Zhao (2005). Este autor utilizó la teoría de la agencia para estudiar los contratos de compensación óptimos basados en incentivos entre las agencias de publicidad y sus clientes. La literatura tradicional de la teoría de la agencia revela que los incentivos deberían ser usados cuando existe un mayor nivel de riesgo; sin embargo, Zhao descubrió que, en las relaciones de agencia publicitaria-cliente, menores incentivos y más pagos fijos eran más comúnmente usados cuando existe un mayor nivel de riesgo. Su estudio también demostró que era más conveniente ofrecer incentivos cuando el presupuesto publicitario era alto o bajo, frente a un presupuesto publicitario moderado.

El presupuesto publicitario tiene diversos efectos sobre el comportamiento de la agencia. Primero, el presupuesto en sí puede actuar como un incentivo, bien si uno indirecto, para la agencia, porque un presupuesto mayor significa que la agencia tiene mayores posibilidades de ganar más, así como, en segundo, si el presupuesto es bajo, los incentivos de la agencia también serán menores. Esto se refleja en la oferta de esfuerzo de la agencia, que aumenta monótonamente de acuerdo al presupuesto publicitario.

Dicho presupuesto también influye en la decisión de gasto en medios de la agencia, tanto directamente como a través de la tasa de incentivos y la tarifa fija. Dado que es más costoso para la agencia aumentar el esfuerzo que aumentar el gasto en medios, la agencia tiende a ajustar el gasto en medios en respuesta a los cambios

del publicista en el presupuesto publicitario y/o la tasa de incentivos. Sin embargo, esta tendencia está limitada por el presupuesto, porque la agencia es consciente de que un mayor gasto en medios dejará menos presupuesto para su propia compensación. De igual forma, el sistema de compensación funciona como señalizador de riesgo y genera un efecto en el agente o el principal en su toma de decisiones (Zhao, 2005; Cabeça et al., 2019).

Al diseñar un contrato de compensación basado en este método, el agente debe tomar en cuenta los efectos de la interacción del esfuerzo de la agencia y el gasto en medios, y el efecto de una limitación presupuestaria en las acciones de la agencia. Un resultado sorprendente de los efectos mencionados por Zhao es que, cuando el riesgo es moderado, el publicista debería ofrecer un índice de incentivo más alto a medida que el riesgo aumenta; esto es un contraste directo con los hallazgos de la literatura de la teoría de la agencia tradicional. Explícitamente podemos identificar dos tipos de esfuerzos –observable e inobservable– en el modelo y estudiar sus impactos independientes sobre los métodos de compensación. Cuando ambas partes son neutrales ante el riesgo, la prima de riesgo desaparece. Ya que los esfuerzos de la agencia no son observables, el contrato óptimo de compensación involucra sólo los incentivos.

Finalmente, en su investigación, Zhao comprueba de manera cuantitativa parte de las hipótesis presentadas años atrás por Ellis y Jonhson (1993) con respecto a la aversión al riesgo por parte del principal, y cómo mediante un modelo de compensación de desempeño el principal busca traspasar este riesgo al agente, por lo que, explica Zhao, a mayor nivel de riesgo, mayor debe ser la compensación.

Los modelos de compensación basados en incentivos no eliminan por completo la posibilidad de una actitud oportunista: puede ocurrir que, aún teniendo el incentivo adecuado, el agente descubra la oportunidad de ganar más a costa del principal, o viceversa. Aún cuando los incentivos buscan mitigar los riesgos presentes en las

relaciones de agencia, por sí solos no ofrecen un contrato completo, debido al aprendizaje que toman las partes durante la relación.

Continuando tenemos a Davies y Prince (2010), quienes desarrollaron un modelo de cambio de costos usando la teoría de la agencia como marco fundamental de análisis para demostrar cómo ese cambio afecta el comportamiento del cliente en términos de compensación y evaluación. En la sección anterior diversos autores habían hablado sobre la eficiencia de los contratos basados en el rendimiento; de igual forma, Davies y Prince hablan de un sistema de compensación basado en los resultados como más óptimo para lograr mitigar los conflictos de interés.

Los autores presentan las razones por las cuales una agencia o cliente se podrían inclinar más hacia un tipo de modelo de compensación u otro; si la responsabilidad de los resultados es difícil de desentrañar, la compensación behavior-based podría parecer una solución justa. Sin embargo, esto implica un monitoreo constante, lo que resulta costoso ya que el comportamiento es difícil de observar, y aún si se pudiera, existe la posibilidad de que esto conlleve a una compensación injusta, sea por debajo o por arriba, cosa que afectaría la confianza en la relación, que de por sí al principio comienza siendo bastante frágil (Davies & Prince, 2010), mientras que un modelo outcome-based permite mayor libertad creativa y flexibilidad; no sería sorpresa si la mayoría de los principales prefieren este tipo. Para su análisis los autores tomaron datos de una encuesta de la Asociación Nacional de Publicistas donde la muestra final fueron 108 clientes.

Tomando en cuenta variables como el tipo de relación de compensación y el tamaño de la empresa contratadora, los resultados de su investigación se organizan en función de las decisiones de compensación y de evaluación. Se demostró que los modelos de compensación basados en el comportamiento eran más comunes bajo relaciones transitorias que relaciones ya “maduras” (79% de los encuestados). En cuanto al tipo de modelo de compensación en relación al tamaño del cliente, 48% de

las empresas grandes indicaron usar un modelo outcome-based en comparación a un 22% de las empresas pequeñas; los autores indicaron que se puede atribuir: “la preferencia por la compensación basada en los resultados durante las relaciones iniciales por la falta de roles claros que surgieron (...)” De igual forma, durante las etapas iniciales, resultó que los problemas más frecuentes que afectan a los clientes eran el desconocimiento del negocio, la arrogancia creativa, la mala negociación de los acuerdos y la ausencia de mejores prácticas, cada uno de los cuales refleja un error que requiere costes de adaptación para cumplir con los requisitos del cliente.

Finalmente se demuestra que las decisiones de evaluación están relacionadas a decisiones de compensación, y que, a su vez, esto está relacionado con el cambio de costos y el grado de formalidad del modelo de compensación. Algo que destacan es que los resultados estadísticos variaron entre las fases de las relaciones y los tipos de compensación: el mayor grado de apoyo se dirigió hacia los modelos behavior-based pero sólo durante relaciones transitorias, mientras que las relaciones maduras se inclinaron hacia modelos outcome-based.

En base a lo anterior se puede observar un comportamiento cercano a lo que es la Teoría de Juegos, pudiendo relacionarlo con la selección adversa, de tal manera que, durante una relación de agencia, con la información que se tiene disponible antes de formalizar un contrato, se asume que ambas partes van a cooperar, pero puede que no sea así. Se pueden interpretar los acuerdos más longevos como juegos repetitivos, donde la decisión de cooperación, o no, puede ser modificable. Por lo tanto, se orientan a ser basados en resultados, a la finalización de cada una de las mediciones, y, si el resultado fue alcanzado, la compensación se realizará conforme (se coopera). De lo contrario, el acuerdo no será cumplido. Por otra parte, en los juegos no repetitivos (contratos behavior-based para acuerdos transitorios), al saber que existe una sola oportunidad de “juego”, se espera asegurar el comportamiento de la otra parte en favor de lo acordado inicialmente.

Se sabe que existe una relación entre los costos de cambiarse de agencia, y que las decisiones de compensación van unidas al cambio de costos y el grado de formalidad del modelo de compensación, aún así la aplicación de un contrato basado en resultados disminuye el problema de los costos de monitoreo, los cuales resultarían muy altos de ser aplicados en un contrato basado en el comportamiento (Davies y Prince, 2010).

Siguiendo con la idea tenemos la investigación de Cabeça et al. (2019), quienes inician con la premisa básica de que el problema de la agencia ocasiona costos de agencia, lo que “puede significar que los agentes siguen sus propios planes” (cit.), como han mencionado diversos autores anteriormente (Ellis y Johnson, 1993; Eisenhardt, 1989), es decir, que cumplen con sus intereses individuales. Con su estudio, estos autores buscan proveer un mejor entendimiento sobre los niveles de compensación por parte de los CEO de una lista de compañías en Portugal, y cómo se ven afectados por los distintos tipos de medidas de desempeño organizacional.

Dentro de su planteamiento, los autores se basan en las ideas de Jensen y Meckling (1976), quienes hacen mención de los costos de agencia, es decir, aquellos que ocurren cuando el agente busca satisfacer metas distintas a las del principal, definiendo los costos de agencia como: “la suma de los gastos hechos en un sistema de monitoreo, costos de fianzas y la pérdida del residuo”. Los costos de fianzas aseguran que el agente no tomará acciones que dañen al principal, o, al menos garantiza que el principal será reembolsado si eso ocurre. La pérdida del residuo es la disminución de los beneficios por parte del principal, como resultado del conflicto de intereses entre agente y principal, aún luego de aplicar un sistema de monitoreo.

Cabeça et al. (2019) hacen referencia a un elemento importante que también destacó Zhao (2005): los contratos óptimos basados en sistemas de compensación. Ya habíamos dicho que el contrato es la unidad de análisis dentro de la teoría de la agencia, y, en su artículo seminal, Eisenhardt (1989) ya había mencionado la

importancia de realizar contratos lo más eficientes posibles, dadas las suposiciones sobre la conducta oportunista de los individuos y las relaciones de agencia. Para su estudio, los autores delimitan cuatro variables: compensación total de los CEO; desempeño organizativo basado en medidas contables; desempeño organizativo basado en medidas del mercado; y creación de valor para el accionista. En base a las variables y a autores con estudios previos relacionados de manera relevante (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Tosi et al. 1997) se formularon las siguientes hipótesis:

- H1: El rendimiento de la organización basado en medidas contables influye en el rendimiento de la organización basado en medidas de mercado.
- H2: El rendimiento de la organización basado en medidas contables influye en la remuneración total del director general.
- H3: El rendimiento de la organización basado en medidas de mercado influye en la remuneración total del director general.
- H4: El rendimiento de la organización basado en medidas contables influye en la creación de valor para los accionistas.
- H5: El rendimiento de la organización basado en medidas de mercado influye en la creación de valor para los accionistas.
- H6: La remuneración total de los directivos influye en la creación de valor para los accionistas.

Los datos fueron recogidos de los informes y cuentas anuales, incluidos los estados financieros consolidados, de los Informes de Gobierno Corporativo y de la página web de Euronext Lisboa. La muestra consiste de 211 observaciones de empresas que admitieron realizar intercambios en mercados regulados durante un

período de cinco años. El método seleccionado para el procesamiento de datos de este estudio fue el Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Llevados a cabo los procedimientos, los autores obtuvieron los siguientes resultados: las hipótesis de investigación H1, H2 y H4 se confirmaron. La hipótesis 1 confirma que el mercado absorbe toda la información disponible sobre una empresa determinada y la refleja en su evaluación de la misma; por lo tanto, cuanto mejor o peor sea el rendimiento de la organización basado en medidas contables, mejor o peor es el rendimiento organizativo basado en medidas de mercado. Al mismo tiempo, la hipótesis 2 corrobora la suposición de que el contrato óptimo de la teoría de la agencia establece un vínculo entre el rendimiento de la organización (en este caso, basado en medidas contables) y la remuneración total del director general (como por ejemplo en Tosi et al., 1997). Este resultado significa que las empresas que cotizan en Euronext Lisboa reconocen la existencia de un problema de agencia (por ej. Jensen & Meckling, 1976), y utilizan el contrato para mitigar los costos asociados a este problema.

Por su parte, la hipótesis 4 indica que una variación positiva o negativa en la creación de valor para los accionistas se explica en parte por el rendimiento organizativo basado en medidas contables. Como el efecto del rendimiento organizativo basado en medidas contables sobre el rendimiento organizativo basado en medidas de mercado, el efecto previsto por esta hipótesis se basa en la suposición de que el mercado asimila toda la información disponible sobre una empresa determinada y la refleja en su evaluación (por ejemplo, Merchant, 2007, citado en Cabeza et al.), lo que provoca variaciones en la creación de valor para los accionistas. Finalmente, las hipótesis de investigación H3, H5 y H6 no se confirmaron porque no presentaron resultados estadísticamente significativos, es decir, no fue posible demostrar el efecto del rendimiento organizativo de los resultados de la organización basados en medidas de mercado sobre la remuneración total del CEO.

Los autores concluyen que su investigación, dentro de un marco teórico, contribuye para reforzar la explicación de los factores que afectan a los resultados de la organización a partir del comportamiento de las medidas contables, el comportamiento de la compensación total del CEO y el comportamiento de la creación de valor para el accionista; en términos prácticos, la investigación ayuda a aclarar asuntos para las partes interesadas de las empresas que cotizan en bolsa en Portugal, en particular los accionistas, que son sus propietarios.

### ***Agencias y Equipos In-House***

Un elemento importante dentro de esta investigación es la decisión que deben tomar las empresas entre escoger una agencia o un equipo in-house para llevar a cabo sus actividades de marketing, especialmente considerando elementos como la conducta oportunista, el desempeño, entre otras; en la búsqueda de reducir el oportunismo que se produce con una relación contractual externa, la incorporación de un equipo in-house se presenta como una alternativa (Davies & Prince, 2010). Sin embargo, esta estructura interna aún puede presentar problemas principal-agente. Alinear los objetivos entre el contratado con los objetivos de la compañía requiere de inversiones en costos de transacción, cómo son la contratación y supervisión, con el fin de evitar selección adversa de candidatos y riesgo de oportunismo por parte del agente.

Se ha demostrado que en términos de costos, creatividad, satisfacción, longevidad de la relación, y disponibilidad del personal, las empresas con departamentos in-house se ven más beneficiadas, aunque esto puede que no sea la solución para todas las empresas, sino que dependerá de la situación y objetivos de cada una, pero, se predice un incremento de empresas que se inclinan hacia la incorporación de este tipo de agencia (Bursk y Singh, 1976; Baldwin, 2020; Gralpois, 2022), es por ello que dedicamos esta tercera sección al estudio de esta alternativa. En primer lugar, tomamos en consideración el aporte de Henderson et al. (1975).

Dentro de su estudio, los autores describen los elementos que le agregan complejidad a la toma de esta decisión, los cuales fueron: primero, costos de contratación, liquidación o cambio de agencia; segundo, el manejo de personal; tercero, el clima que ofrece para el desarrollo de la creatividad de los equipos, tomando en consideración que esta última se asocia a la calidad de la publicidad ejecutada.

Para la investigación recolectaron datos de estudios relacionados que luego se contrastaron con entrevistas de concedores en el área de gestión de agencias y de manejo de equipos in-house. Más que mostrar una tendencia sobre qué modelo es más recomendable, el estudio muestra las matices y complejidades que esta decisión puede tener, más allá de los costos. Ejemplifica cómo el contexto de la organización y sus objetivos pueden influir en la adquisición de estos servicios.

Finalmente, en sus conclusiones explican que no están del lado de uno u otro argumento, e “invitan” a los managers a tomar decisiones sólo después de reevaluar la complejidad de los hechos, tanto individualmente como en su efecto global. Y, una vez tomada la decisión, revisar la situación periódicamente, pues las circunstancias que dictaron la decisión en un inicio pueden cambiar considerablemente.

En segundo lugar tenemos a Bursk y Singh (1976), quienes explícitamente hacen una comparación de las agencias in-house con las agencias independientes. Los autores inician su trabajo de investigación con la afirmación de que el método in-house está siendo más eficiente de lo que la gente piensa. Se plantea la pregunta de qué tan bien se están desempeñando los departamentos in-house en comparación a las agencias independientes, y, para ello, hicieron entrevistas individuales y luego la aplicación de un cuestionario a 68 compañías que usan in-house (donde el 53% respondieron), y otro cuestionario a 65 compañías que usan agencias independientes (donde el 60% respondieron), por lo que se obtuvieron dos sets de respuestas. Para su análisis, las variables fueron costos comparativos y desempeño comparativo.

Del cuestionario se demostró que el equipo del departamento in-house es tres veces más grande de lo que se compraría con los mismos gastos en una agencia independiente; además, dos tercios del departamento in-house son full-service, es decir, esos dos tercios cubren la mayoría de las funciones más importantes de un departamento de marketing, mientras que, en agencias outsourcing sólo una quinta parte de dichas funciones están representadas por un staff full-time (Bursk & Singh, 1976).

En base a la primera variable (costos), los cuestionarios demostraron que existen posibilidades de ahorro de costos: aunque sólo el 46% de las empresas que tienen una agencia independiente dijeron que esperarían costos menores si usaran un departamento in-house, el 94% de las empresas con departamentos internos declararon que los costos eran menores como una contribución a sus esfuerzos totales de marketing. Adicionalmente a ello, muchas de las empresas sugirieron ahorros intangibles con declaraciones como “servicio más rápido”, “mayor rapidez y eficiencia”, “menor desperdicio y mayor orientación hacia la obtención de beneficios”, entre otros. No obstante, los costos son sólo una parte de la ecuación. El grado de satisfacción constituye la otra parte.

De acuerdo a los resultados, el 100% de las compañías que utilizan un departamento in-house reportaron estar satisfechas con su desempeño, versus 86% de satisfacción de las compañías con agencias outsourcing; 56% encuentran que las agencias in-house son más creativas, factor que usualmente se le atribuye a las agencias independientes por su diversificación. Al preguntarles qué cuál era la mejor contribución del departamento, creatividad efectiva o costos menores, 71% de las compañías con in-house respondieron que ambas.

En cuanto a la duración de la relación, el 94% de las compañías han hecho uso de departamentos in-house por más de dos años, versus 69% de empresas con agencia independiente que seguían usando la misma por más de dos años; 54% cambió de

agencia en menos de dos años, y las principales razones para ello fueron: creatividad y esfuerzo, compatibilidad y mejor comunicación, y, generalmente, por “un mejor servicio”. Keegan et al. (2017), citado en Chohan (2021), llegaron a la misma conclusión con respecto a la comunicación y compatibilidad.

Finalmente los autores concluyen que los departamentos in-house no son la solución idónea para todo el mundo, sin embargo, un número de empresas han encontrado que esto funciona a su ventaja (Bursk & Singh, 1976). La mayoría de las agencias que participaron en la investigación sienten que sus propios departamentos de marketing toman mayor importancia (importante 20%; mucho más importante 77%) de la estrategia de mercado que como lo hacen las agencias independientes. Vale recordar que para 1976, el año de elaboración de este artículo, ya los autores habían previsto un aumento en el número de compañías que experimentarían con equipos in-house durante los siguientes años.

Siguiendo con esta categoría tenemos a Bhattacharyaa y Singh (2018). Los autores hacen una revisión de los antecedentes de problemas de agencia en los servicios outsourcing, citando primeramente a Nelson y England (2014) quienes dicen que: “el 40–70% de los valores de outsourcing se pierden debido a malos contratos en las relaciones de management”. Como factores fijos dentro de las relaciones de agencia toman la asimetría de información y la falta de compatibilidad de los objetivos, elementos que ya habían sido destacados previamente por diversos autores (Tate et al., 2010; Handley y Gray, 2013; Chohan et al., 2019). Hacen uso de la teoría de la agencia porque esta lidia directamente con los problemas contractuales.

Un problema al que se hace referencia es que muchas compañías basan su decisión de contratación de un departamento de marketing en el que sea menos costoso. De esa situación se desencadenan otros cuatro problemas principales que destacan los autores: selección adversa, riesgo moral, ambigüedad en el desempeño del agente (intenciones, conocimientos y acciones ocultas), los cuales se mantienen

ocultos usualmente hasta el final del proceso; y, asimetría de información, la cual hace que sea difícil encontrar oferentes con competencias adecuadas para servicios outsourcing.

Para el estudio, los autores plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: En los acuerdos de externalización de servicios, la asimetría de la información afecta directa y positivamente a la ambigüedad de los resultados (H1B), e indirecta y positivamente a través de la selección adversa (H1A-H3).

Hipótesis 2: En los acuerdos de externalización de servicios, la incompatibilidad de objetivos afecta directa y positivamente a la ambigüedad del rendimiento (H2B), e indirecta y positivamente a través de la selección adversa (H2A-H3).

Las hipótesis se pusieron a prueba mediante un estudio de campo de una muestra de acuerdos de externalización de servicios entre organizaciones compradoras y proveedores en Australia. El conjunto de acuerdos de subcontratación se reunió a partir de los anuncios realizados por la prensa económica australiana durante un período de dos años. Estos acuerdos pertenecían en su mayoría al sector de servicios. Se identificaron 120 posibles acuerdos de externalización de servicios. Para procesar los datos se usó el enfoque de simetría de grado.

Con los resultados se describió que la relación entre la asimetría de información y la ambigüedad del desempeño está totalmente mediada por la selección adversa. Dado que la subcontratación de servicios, a diferencia de la fabricación, consiste en la co-creación de valor por parte de compradores y proveedores, los proveedores inadecuados generarán un valor inapropiado. Se aprobaron las hipótesis H1A, H2B, y H3; específicamente el resultado significativo de H1A demuestra que una alta asimetría de información está asociada con la selección adversa, H2B muestra que una alta compatibilidad de objetivos se asocia a menor ambigüedad en el desempeño, independientemente de la selección adversa. Así mismo, el resultado positivo para H3

muestra que una mayor selección adversa está asociada a una mayor ambigüedad en el rendimiento, independientemente de la asimetría de información y la compatibilidad de objetivos (Bhattacharyaa & Singh, 2018). No obstante, las otras hipótesis no fueron aceptadas.

La influencia de la compatibilidad de objetivos (H2A) en la selección adversa, y el efecto directo de la asimetría de la información en la ambigüedad del desempeño, tras controlar la selección adversa (H1B), no fueron significativos. Se evidencia que la selección adversa hace el rol de mediador dentro de las relaciones entre asimetría de información, metas de compatibilidad y ambigüedad de desempeño.

El análisis aprueba tres relaciones hipotéticas: relación con la literatura, se describió que la asimetría de información conduce a mayores problemas de selección adversa en la subcontratación de servicios. Los agentes suelen tener más información sobre sus características, puntos fuertes y débiles, y resultados anteriores que pueden no ser obvios para los compradores, lo que puede hacer que la selección sea problemática. De acuerdo a los autores, este estudio apoya la idea de que la compatibilidad de objetivos influye directamente en la ambigüedad del desempeño en la subcontratación de servicios. A medida que aumenta la incompatibilidad de objetivos, los agentes podrían aprovechar la naturaleza "inobservable" de su comportamiento y eludir (Gómez-Mejía y Wiseman, 2007 citado en Bhattacharyaa y Singh, 2018), por lo que el principal debería "enfocarse en identificar agentes compatibles que compartan una cultura y objetivos similares, en lugar de prestar tanta atención a cheques y costos" (Bhattacharyaa & Singh, 2018).

Para concluir, los autores explican que, a pesar de las diversas historias de éxito de agencias outsourcing, la terminación prematura, la retirada o el cambio de proveedores (agente) siguen siendo un reto para las partes implicadas en esta relación de intercambio. Como consecuencia, muchas partes siguen obteniendo resultados decepcionantes de las decisiones de externalización de servicios.

Este estudio contribuye a la literatura relacionada al outsourcing al examinar las relaciones entre la asimetría de información, la incompatibilidad de objetivos, la selección adversa y la ambigüedad del desempeño. Los resultados indican específicamente que la compatibilidad de objetivos es más importante para resolver los problemas de ambigüedad de desempeño que la asimetría de información. Los hallazgos más intrigantes, a consideración de los autores, pues van en contra de la predicción general, es la falta de contribución de la asimetría de información a la ambigüedad del rendimiento, y la compatibilidad de objetivos a la selección adversa en el outsourcing de servicios.

Los resultados también revelan que la selección adversa actúa como antecedente de la ambigüedad en el desempeño cuando la asimetría de la información y la compatibilidad de objetivos se mantienen constantes. Si el principal presenta ambigüedad a la hora de identificar a los agentes adecuados, tendrá ambigüedad a la hora de entender el desempeño de estos últimos. Finalmente, se destaca a la asimetría de información como el factor más importante para la selección adversa en servicios outsourcing, gracias a ello, los managers deben recopilar más información para precisamente tratar de mitigar esas consecuencias.

En cuarto lugar se encuentra Baldwin (2020). De primera mano, la autora aclara que la decisión de in-house versus outsourcing es complicada, y que cada vez más empresas se enfrentan ante esta decisión. Su respuesta al respecto es que “no a todos les sirve lo mismo”. Recomienda que, antes de tomar la decisión, cada empresa debe hacer un estudio de sus objetivos y contrastarlos con las fortalezas y debilidades del equipo.

La autora destaca que, naturalmente, un departamento interno se alinea de forma directa con los objetivos, valores y cultura de la empresa, no obstante, puede suceder que ese equipo esté menos preparado de lo que estaría una agencia independiente, por lo que puede que no siempre tenga todas las herramientas necesarias para realizar las

actividades, mientras que, usualmente, las agencias independientes están conformadas por profesionales que se especializan en todas las áreas del marketing digital, además que un equipo externo que sólo está enfocado en esa área suele mantenerse más atento ante las nuevas y mejores prácticas del marketing y cuentan con los recursos tecnológicos de primera mano, que, si no se tienen, adquirirlos puede resultar costoso. Aunque, se les debe tener más “paciencia” al momento del reclutamiento, monitoreo y comunicación (Baldwin, 2020).

Se sabe que una comunicación eficiente es vital para el correcto funcionamiento de cualquier organización; un equipo in-house facilita este proceso, mientras que agencias independientes no serán tan accesibles, la comunicación será eventual y menos personalizada debido al número de clientes y asignaciones que tienen. Claramente, ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas, y, como se dijo al inicio, no a todas las empresas les funciona lo mismo, es por ello que la solución a la que muchas empresas llegan es un modelo híbrido.

Por lo general, el personal interno vive y respira la marca de la empresa y tiende a tener un conocimiento mucho más profundo de las propuestas de venta únicas, el conjunto de productos y los compradores, mientras que la agencia independiente no. La gama de conocimientos o recursos de las in-house puede ser limitada, pero puede ser muy rentable ayudar a este equipo interno subcontratando servicios clave a especialistas de agencias, como empresas profesionales de medios sociales y marketing.. Los equipos internos suelen ser más adecuados para crear contenidos, redactar mensajes y desarrollar estrategias de comunicación.

En los casos en los que el equipo interno tiene dificultades, una agencia puede ayudar. Por ejemplo, la agencia puede optimizar sus páginas web para las palabras clave objetivo, gestionar sus campañas publicitarias de pago y diseñar material creativo, como folletos, vídeos y anuncios. Las agencias aportan una perspectiva

externa que puede ayudar a los equipos de marketing internos a identificar oportunidades para innovar.

La autora explica que los amplios conocimientos y la experiencia que aportan las agencias independientes son quizá su mayor ventaja. Los empleados de las agencias comen, duermen y respiran en las redes sociales y tienen una amplia experiencia en numerosos sectores. Conocen a la perfección las redes de las que su empresa puede beneficiarse más y saben cuál es el enfoque ideal para la ejecución de su campaña. Al ser una parte externa, una agencia puede hacer una evaluación objetiva del negocio y poner en práctica una estrategia que le dará la mayor oportunidad de éxito.

En la mayoría de los casos, también pueden garantizar los resultados más rápidos porque saben lo que funciona y lo que no. Debido a la curva de aprendizaje asociada al marketing en redes sociales, asociarse con una agencia externa puede ayudar a evitar los típicos errores de los "novatos". En lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a experimentar con diferentes posibilidades, se puede poner en marcha un plan concreto de inmediato para obtener un retorno de la inversión más rápido. A medida que su campaña de marketing avanza, una agencia también puede utilizar análisis y otras herramientas para optimizar diversos aspectos de esa campaña, para supervisar cada canal de las redes sociales. Finalmente concluye que, bien si las agencias outsourcing dan lugar a ciertos beneficios que quizás no tenga un departamento in-house, también sucede lo mismo para con las agencias in-house.

Culminamos la sección de in-house con Gralpois (2022), quien es miembro de la Asociación Nacional de Publicistas de Estados Unidos. De acuerdo al autor, el 2021 marcó un desarrollo para las relaciones de marketing y agencias, y que ello permite una idea de "lo que viene". Debido a la crisis de salud por la pandemia, las empresas se vieron en la obligación de transformarse y mejorar sus ofertas de comercio digital. Naturalmente, empresas de media digital crecieron exponencialmente durante esta

época, y él estima que el panorama de agencias siga dirigiéndose hacia capacidades digitales de primera mano.

Adicionalmente, se destaca que los métodos publicitarios tradicionales están obsoletos, especialmente en lo que se refiere a la agilidad, velocidad de comercialización, integración creativa y de medios, conocimiento de los datos y las habilidades especializadas; los anteriores son ingredientes esenciales para las agencias que buscan abrirse camino y ganar participación de mercado. En la nueva era digital las empresas requieren agilidad y creatividad más que nunca antes: a medida que el mundo aprendía a lidiar con los entornos remotos y las oficinas en casa, la necesidad de reevaluar las relaciones y realizar cambios transformadores llevó a los clientes y a las agencias a adoptar el pitching a distancia, confiando más en la tecnología y menos en las conversaciones en persona basadas en la química.

Ahora bien, con respecto a los departamentos in-house, el fenómeno sigue creciendo. Esto no es nada nuevo, comenzó hace muchos años, sin embargo, en 2021 se demostró que todavía había mucho interés en crear este tipo de capacidades. La observación más relevante fue el nivel de madurez alcanzado por estas agencias in-house, ahora bien preparadas y plenamente integradas en sus respectivas organizaciones. Gralpois revela que el 85% de los miembros de la ANA tienen algún tipo de equipo interno; según IHAF (Forum de Agencias In-house por sus siglas en inglés) y Forrester Research, la mayor parte del marketing digital se produce ahora dentro de la misma empresa. El autor “espera que las agencias in-house sigan madurando en áreas de importancia estratégica para el cliente”.

### ***Otras alternativas***

Mejorar la relación cliente-agencia es importante en pro de alcanzar resultados satisfactorios, es por ello que facilitar un espacio de confianza con el agente es clave. Wang et al. (2013) realizaron una investigación asociando la aversión al riesgo del cliente frente a los resultados que puede obtener de la agencia contratada en

publicidad. Para ello, realizaron una entrevista a 15 relaciones cliente-agencia. Sus principales hallazgos demuestran que existe una relación entre la creatividad empleada en una campaña y el nivel de aversión al riesgo del cliente. Se evidencia que aquellos clientes que son menos adversos al riesgo y muestran mayor confianza a su agencia favorecen la creación de conceptos originales, lo que luego se traduce en resultados para la firma.

Sus recomendaciones finales distan de los modelos basados en resultados o comportamiento: señalan que lo mejor que puede hacer el cliente es realizar un proceso de preselección con la agencia que permita hacer una evaluación de sus capacidades y así reducir los problemas de selección adversa. Asimismo, sugieren permitir que la agencia calificada pueda ser autónoma en su proceso de ejecución, fortaleciendo así la confianza en la relación y promoviendo un ambiente favorecedor para la creatividad.

Por último nos encontramos con los aportes de Chohan et al. (2019). Al igual que Tate et al. (2010), estos autores hacen distinción en la conducta oportunista, y como esta prevalece en las relaciones de agencia, no sólo por parte del agente, sino que ocurre de forma bilateral, tanto antes como después de firmar el contrato. Por supuesto, de la conducta oportunista se desprenden también otros problemas asociados, como lo es el riesgo moral y la selección adversa.

Chohan et al. (2019) ofrecen sugerencias para mejorar esta dinámica principal-agente: en primer lugar, comunicación bilateral; explican que tanto agencias de marketing como clientes deben comunicar sus objetivos y recursos disponibles para evitar malentendidos. En segundo lugar, responsabilidad de ambas partes; los agentes deben tomar responsabilidad del impacto que tienen las asignaciones mal hechas, en lugar de dirigir la culpa a la agencia. De acuerdo a la Asociación Nacional de Publicistas, los marketers deberían leer los contratos meticulosamente y hacer auditoria a la empresa cuando lo consideren apropiado. La tercera sugerencia que

hacen los autores es la cultura y la química. Precontrato, ambas partes deben asegurarse de que existe una química apta entre principal y agente, para así también poder diferenciarse de los competidores.

En cuarto lugar, la remuneración. Las agencias deben ser compensadas justamente, y a los clientes se les debe cobrar justamente. Si ambas partes tienen incentivos financieros para trabajar hacia los intereses del otro, no se sentirán en la necesidad de trabajar únicamente hacia su interés propio. En quinto y último lugar, fiabilidad. Para mantener una buena relación con la otra parte, es clave construir una relación de confianza. Los principales buscan agencias en las que puedan confiar, y las agencias buscan clientes que los traten con respeto. Los autores concluyen con que, aunque el mundo digital proporciona más información, aún no es lo suficiente como para eliminar la asimetría de información; de igual forma, la conducta oportunista en las relaciones de agencia no desaparecerá nunca completamente, pero se pueden intentar construir relaciones de confianza para tratar de mitigar ese elemento.

A continuación se presenta un cuadro resumen conteniendo todos los artículos utilizados para el análisis, donde se evidencian las conclusiones de cada uno y la relación con esta investigación: (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Cuadro resumen de la revisión de la literatura**

Título	Categoría	Año	Autores	Conclusiones	Relación
In-House Industrial Advertising or outside Agency?	Equipo In-House	1975	Henderson Britt, S. et al.	En su estudio los autores demuestran las complejidades de la decisión in-house versus agencia, más allá de los costos. Para esto, recurrieron a entrevistas con un número de ejecutivos en firmas industriales, representando a agencias in-house así como outsourcing. Ejemplifican cómo el contexto de la organización y sus objetivos pueden influir en la adquisición de estos servicios. Dicen no estar del lado de una u otra posición, e “invitan” a los managers a tomar decisiones sólo después de reevaluar la complejidad de los hechos.	Directamente los autores hacen una comparación entre un servicio y el otro, tomando en cuenta diversos elementos.
The in-house Advertising Agency	Equipo In-House	1976	Bursk, E. y Singh.	Se llevó a cabo una encuesta con una muestra de 68 compañías, donde, entre los resultados más relevantes, se demostró que 100% de las compañías con departamentos in-house reportan estar satisfechas con su trabajo, versus 86% de satisfacción por parte de las compañías con agencias externas. En base a términos de costos y creatividad efectiva, concluyen finalmente que un departamento in-house no es la solución para todo el mundo, pero un cierto número de empresas ha encontrado que esto funciona a su ventaja.	Con datos empíricos, se demuestra la relación de alineación de objetivos y el tipo de relación contractual: externa (outsourcing) o interna (in-house).
Agency Theory as a Framework for Advertising Agency Compensation Decisions	Modelo de Compensación	1993	Ellis, S. y Johnson, L.	Principal: neutral al riesgo, agente: averso. Ambas partes saben que deben cooperar para maximizar. Dentro de la teoría de la agencia se sugiere un contrato de compensación para proteger al principal y limitar la divergencia del agente de los intereses del principal). En cuanto a la compensación basada en el comportamiento (salario) y basada en resultados (comisión), los autores indican que la segunda es más eficiente en términos de medición. Para el agente, la compensation sobre comportamiento es preferida por la transferencia de riesgos asociadas con una compensación outcome-based, pero un mercado competitivo implica que el agente considere ese riesgo (outcome-based contract) y sea menor al de perder ese trabajo ante alguien más que esté dispuesto. No obstante, no concluyeron nada concreto.	Los autores proponen diferentes tipos de contratos (behavior y/o outcome-based) como solución al problema de agencia.

Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation	Modelo de Compensación	1999	Spake, D'Souza, Neal y Morgan	Para el momento de presentación del artículo se mostraba una tendencia de los contratantes a exigir mejores resultados a menor costo por parte de las agencias de marketing. Estas agencias históricamente manejaban un modelo de negocios de comisiones, las cuales, según la data obtenida, comenzaban a reducirse por la demanda del mercado. En búsqueda de dar una solución al modelo de compensación de la agencia, se plantea un abordaje en el marco de la teoría de la agencia, sugerencia planteada por Ellis y Johnson (1993) y que los autores (Spake et al.) buscan dar vida en su investigación. Plantean cuatro hipótesis, las cuales demostraron por medio de una encuesta a cientos de compañías en EEUU. Los resultados concluyeron que se ve una desaceleración sobre la adopción del método de comisiones en pro de un sistema basado en resultados.	Con evidencia empírica se demuestra que existe una tendencia creciente hacia la modificación de contratos para evitar desviaciones en los objetivos, es decir, no alineación, como consecuencia de los problemas de agencia.
Incentive-based compensation to advertising agencies: a principal-agent approach	Modelo de Compensación	2005	Zhao, H.	Zhao utilizó la teoría de la agencia para estudiar el contrato de compensación óptimo basado en incentivos entre los agentes publicitarios y sus clientes. Descubrió que en la relación agencia de publicidad-cliente se utilizaban menos incentivos y más pagos fijos cuando había un mayor nivel de riesgo, es decir, mayor debería ser la compensación. Lo anterior es un planteamiento que Ellis y Johnson (1993) habían hecho años atrás, y Zhao logra llegar a esa conclusión en cuanto al nivel de riesgo.	Explica los tipos de contratos y resultados atados a la compensación.
Business Outsourcing and the Agency Cost Problem	Modificación de Contrato	2006	Geis, G.	Este artículo sugiere que el fenómeno del outsourcing ofrece un contexto valorable, pero antes desatendido, para analizar los intercambios fundamentales cuando la propiedad parte de control. El artículo presenta que hay un segundo cataclismo para el surgimiento del business outsourcing, ligado al problema de costos de agencia, y dichos costos son una razón por la que las firmas deciden mantener actividad económica dentro de sus fronteras. El autor designa a la información asimétrica como la culpable de los problemas de agencia: los principales tratan de mitigar el comportamiento oportunista de agentes (reuniones, reportes, tercera persona que monitoree al agente, contratos) pero todas cuestan dinero, por tanto, los acuerdos de externalización generan un riesgo de agencia bajo una lógica muy familiar: la entidad que controla una actividad empresarial no es, en última instancia, "dueña" del resultado económico. Una posible solución que el autor ofrece es el CO-SOURCING: mantener algo de la actividad dentro de la firma y dividir el proyecto entre distintos agentes y así, en teoría, poder vigilar su desempeño y hacerlos competir (comparar una con otra) y descubrir distorsiones. Aunque el autor propone diversas alternativas para mitigar los problemas de agencia, concluye que siempre habrá costos de agencia y persistirá la información asimétrica.	En la búsqueda de solventar los problemas de agencia ocasionados por el comportamiento oportunista y la asimetría de información, el autor sugiere una relación contractual híbrida entre principal y agente.

An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services	Modificación de Contrato	2010	Tate, W; Ellram, L. Bals, L. Hartmann, W.; van der Valk.	Los autores determinaron que existía la presencia de comportamiento oportunista, por lo que las empresas se veían en la necesidad de modificar sus relaciones contractuales, ya que los agentes actuaban en interés propio. Los contratos que antes eran behavior-based eran cambiados a outcome-based como método de incentivo para los agentes, buscan alinear las metas entre principal y agente, y también poder medir su comportamiento. De igual forma los autores sugieren la combinación de los dos tipos de contratos, behavior-based y outcome-based, para reducir el conflicto. Estos autores concluyeron que, al tener contratos basados en el comportamiento, el agente tendrá más razones para comportarse a favor del principal, mejorar su desempeño, y, a la vez, permitir una mayor eficiencia (consecución de los objetivos del principal).	Explican la tendencia creciente hacia la modificación de los contratos en pro de la alineación de objetivos.
Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory	Modelo de Compensación	2010	Davies, M. & Prince, M.	Estos autores estudiaron el tipo de modelos de compensación en las diversas relaciones contractuales entre principal y agente realizando una encuesta, donde una variable relevante fue el tiempo de la relación: transitorias versus maduras. Concluyeron que todos los resultados se dieron en la dirección esperada, es decir, las decisiones de evaluación están relacionadas a decisiones de compensación, lo que a su vez está relacionado con el cambio de costos y el grado de formalidad del modelo de compensación. Esto apunta a la importancia de la inversión de los clientes en las relaciones contractuales.	Proporciona evidencia empírica sobre el tipo de contratación.
Advertiser Risk Taking, Campaign Originality, and Campaign Performance	Otras alternativas	2013	Guangping Wang, Wenyu Dou, Hairong Li & Nan Zhou	Realizaron una investigación asociando la aversión al riesgo del cliente frente a los resultados que pueden obtener de la agencia contratada en publicidad. Para ello, realizaron una entrevista a 15 relaciones cliente-agencia. Sus principales hallazgos demuestran que existe una relación entre la originalidad de una campaña y el nivel de aversión al riesgo del cliente. Se evidencia que aquellos clientes que son menos adversos al riesgo y muestran mayor confianza a su agencia favorecen la creación de conceptos originales, lo que luego se traduce en mejores resultados para la firma.	Proporciona evidencia empírica sobre cómo la confianza facilita la obtención de resultados con agencias

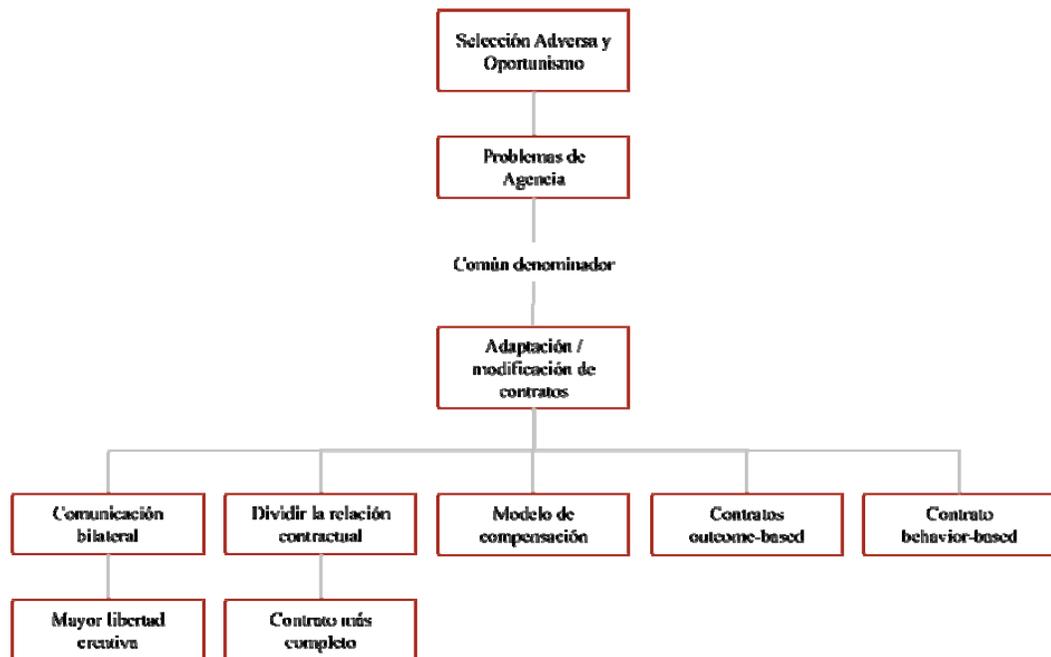
Antecedents of agency problems in service outsourcing	Equipo In-house	2018	Bhattacharya, A. & Singh, P.	Determinan como factores fijos dentro de las relaciones de agencia la asimetría de información y la falta de compatibilidad de metas entre las partes involucradas. Denotan que muchos principales sólo escogen un servicio de marketing basándose en el menos costoso, y no de acuerdo a sus habilidades, lo que genera problemas de ambigüedad en el desempeño. Plantearon diversas hipótesis, donde se demostró que la relación entre la asimetría de información y la ambigüedad del desempeño está totalmente mediada por la selección adversa. Los resultados significativos demuestran que alta asimetría de información está asociada con selección adversa, alta compatibilidad en las metas se asocia a menor ambigüedad en el desempeño, independiente de selección adversa. Se evidencia que la selección adversa hace de mediador de las relaciones entre asimetría de información y metas de compatibilidad y ambigüedad de desempeño. La compatibilidad de las metas influye directamente sobre la ambigüedad de desempeño en el servicio outsourcing. Si la incompatibilidad aumenta, el agente puede aprovecharse más de lo que "no se ve". Según sus resultados, dentro de los servicios outsourcing, sólo la asimetría de información es relevante. En su conclusión expresaron estar "decepcionados" del servicio outsourcing.	Los autores indican la relación entre la alineación de los objetivos, el rendimiento y el tipo de relación externa o interna (mayor o menor asimetría de información)
Agency theory approach of the relationship between performance, compensation and value creation in the companies listed on Euronext Lisbon	Modelo de Compensación	2018	Cabeça, A. Serapicos, J.; Mendes, L. Fernandes, P.	Los autores destacan que cada parte cumple con sus intereses individuales. Como Eisenhardt (1989) y Zhao (2005), hablan de la creación de un contrato óptimo para alinear los objetivos de las partes y mitigar el problema de la agencia. Los autores plantearon diversas hipótesis en la búsqueda de reconocer los problemas de agencia y resolverlos por medio de un contrato. Finalmente, los autores concluyeron que su investigación tiene un aporte meramente teórico sobre los factores contables que afectan los resultados de la organización.	Presentan la modificación de modelo de compensación como solución a los problemas de agencia.
Perspectives: client-agency opportunism: how does it happen and what can we do about it?	Otras alternativas	2019	Raeesah, C.	Chohan (2019) estudia las situaciones de oportunismo que se pueden presentar entre el cliente y la agencia, y viceversa. Estas relaciones pueden estar cargadas de oportunismos pre y pos contractual, ocasionando problemáticas en la dinámica. El comportamiento oportunista puede presentarse por manipular, exagerar u ocultar información, incumpliendo de esta forma con las obligaciones adquiridas. Dentro de las soluciones ofrecidas por la autora están la comunicación recíproca, responsabilidad, cultura organizacional, compensación, confianza y flexibilidad; estos se señalan como los factores clave para el lograr relaciones fructíferas.	Presenta los problemas de agencia y diversas propuestas que puedan mitigarlos.

In-House Marketing vs. Agency Marketing	Equipo In-House	2020	Baldwin, C.	Desde un primer lugar acota que no a todos les conviene la misma solución: naturalmente, un equipo interno se ajusta a los ideales y objetivos de la compañía, pero no siempre cuentan con todas las herramientas necesarias, mientras que las agencias outsourcing usualmente ya tienen ese grupo de personas especializadas. Realiza un análisis bastante intuitivo, y sugiere los modelos híbridos como una posible solución. Concluye diciendo que, según su experiencia, las agencias outsourcing son más eficientes y están mejor preparadas, pero no define una tendencia: habla de que la decisión dependerá de lo que la firma quiere o necesita.	La autora presenta los costos asociados a incorporar una u otra solución (outsourcing o in-house)
Agency theory in marketing: 27 years on	Modificación de Contrato	2021	Raesah, C.	La autora destaca el problema del oportunismo, y explica que, a mayor asimetría de información, más difícil es monitorear el comportamiento del agente. Utilizan como base el planteamiento de Heide et al. (2007), donde sugieren que los contratos outcome-based reducen el comportamiento oportunista, mientras que los behavior-based alimentan dicho comportamiento; se podrían alinear los objetivos entre agencia y cliente compartiendo información. Al final, la autora hace un recorrido histórico desde el artículo de Bergen et al., (1992) hasta 2021, tomando diversos artículos relacionados, hasta que finalmente sugiere que, en lugar de centrarse en la gobernanza para evitar el comportamiento oportunista, la investigación y la práctica futuras deberían fomentar el comportamiento cooperativo.	La autora habla de la modificación en el diseño de los contratos a causa de los costos de monitoreo o aquellos asociados a la asimetría de información.
A Glimpse at the Future of Advertiser/Agency Relationships	Equipo In-House	2022	Gralpois, B.	Gralpois explica el crecimiento de las agencias in-house, el cual se aceleró desde el 2021 como consecuencia de la crisis sanitaria. La observación más relevante fue el nivel de madurez alcanzado por estas agencias internas, ahora bien preparadas y plenamente integradas en sus organizaciones. Algunos datos dignos de mención: El 85% de los miembros de la ANA tienen algún tipo de equipo interno; según IHAF y Forrester Research, la mayor parte del marketing digital se produce ahora en la empresa, y el gigante de los bienes de consumo Unilever ha ampliado sus capacidades internas para acelerar la producción y aumentar la eficiencia de los costes.	El autor indica una tendencia creciente en la contratación de departamentos de marketing internos.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

## Toma de decisión

Basándonos en la revisión de la literatura realizada, se puede denotar que no existe total unanimidad respecto a la decisión de contratación, sin embargo, entre los diversos hallazgos se observa un común denominador en cuanto a ciertos elementos que están presentes dentro de las relaciones de agencia al tratar de resolver esos conflictos entre los objetivos que suelen surgir durante la contratación. Ofreciendo un abanico de opciones (ver Ilustración 1).



**Ilustración 1. Alternativas de contratación**

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Una decisión de contratación puede jugar un rol clave en el rendimiento de una organización, ya que su impacto puede llegar a ser inmensurable; es por ello que

quien hace la contratación no debe tomar una decisión sólo porque sí (Hinojosa, 2019). Existe un abanico de factores que se deben considerar antes de llegar a ese punto, los cuales se presentarán en esta sección a fin de dar cumplimiento al último objetivo específico.

Primeramente, un elemento esencial, y quizás el cual por el que la mayoría de los contratantes se dejan llevar, son los costos: el principal puede terminar escogiendo la agencia cuyo servicio sea más económico (Bhattacharyaa & Singh, 2018) sin embargo, la decisión va más allá de sólo eso (Henderson Britt et al., 1975); si el principal se deja llevar sólo por ese factor, ello podría resultar en costos de transacción aún mayores.

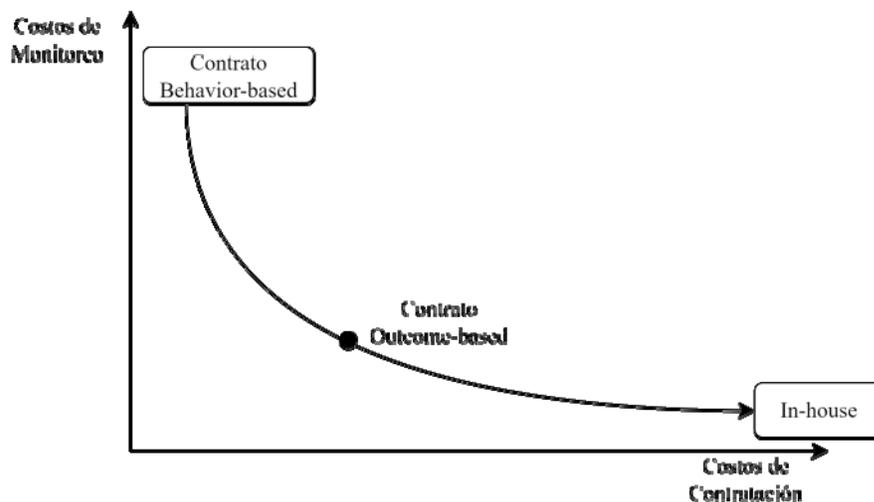
Por ejemplo, si el principal contrata al agente con el que incurre en un costo menor, sin previamente considerar su experiencia, reputación, habilidades, entre otros; el agente naturalmente querrá satisfacer sus propios objetivos antes que los del principal, ocasionando un conflicto que directamente aumenta los costos de la firma (Crutchley & Hansen, 1989). Si el principal está al tanto de que el agente sólo está dando su mínimo esfuerzo, y que además tiene objetivos diferentes a los suyos, querrá monitorear su comportamiento, lo que resulta en costos más elevados (Ayala Espino, 1999; Davies & Prince, 2010). De igual forma, al estar buscando su propia satisfacción (agente), se puede ocasionar un retraso en la consecución de objetivos del principal, lo que también podría resultar en pérdidas monetarias.

En fin, a veces querer minimizar costos, inicialmente guiándose sólo de los costos explícitos, no es suficiente para garantizar una relación fructífera. Los costos de transacción demuestran que el establecimiento de una contratación entre empresas contiene costos de información mucho más profundos y complejos; los costos asociados a la monitorización o los beneficios que se pierden al tercerizar una actividad pueden compensar la diferencia remunerada al agente.

Se puede plantear una relación entre los costos de monitorización (implícitos) y los costos de contratación (explícitos). Mientras que adquirir servicios de marketing mediante agencias con sistemas de compensación o contratos behavior-based pueden presentar un bajo costo de contratación por ser una relación externa, los costos de monitorización son muy altos para garantizar su comportamiento adecuado (Ver Ilustración 2). En otro extremo, la contratación de un equipo in-house puede minimizar el gasto de monitoreo, al asumir que se cuenta con la estructura gerencial para controlar el departamento, sin embargo, esta aumenta considerablemente los costos de contratación para cubrir la necesidad de demanda de trabajo.

En este contexto, los contratos o mecanismos de compensación outcome-based se encuentran en medio, presentando un equilibrio entre los costos de monitoreo (debido a la definición de objetivos) y de contratación (debido al sistema de incentivos por alcance de meta), esta combinación puede variar dependiendo de múltiples factores en la relación que previamente se han descrito.

**Ilustración 2. Costos de monitoreo y costos de contratación**



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Otro elemento que tiene una relación directa sobre la consecución de los objetivos planteados y que también debería ser tomado en cuenta para la contratación es el grado de preparación del agente, junto con su reputación. De acuerdo a Guzmán et al. (2017): “el proceso de selección algunas veces pasa desapercibido en empresas por no contar con las personas especializadas, en muchas ocasiones, se limitan y conforman, dando como resultado el ingreso de trabajadores que no cumplen con las necesidades de la organización”. Recordemos la importancia de contar con un equipo especializado, fuese interno o externo, pero este que contara con las habilidades necesarias para poder cumplir con sus tareas (Baldwin, 2020); sin embargo, si no existe una comunicación constante con su cliente, al agente se le hará difícil cumplir con su parte.

En tercer lugar, el contratante debe tomar en cuenta la disponibilidad de su contratado y la comunicación. Una comunicación débil es una de las causas principales de los problemas de agencia (Keegan et al., 2017; Baldwin, 2020), aunque ello no sólo significa transmitir los mensajes correctos, sino que el agente tenga la disponibilidad de tiempo necesaria para permitir esa comunicación; un trato constante puede ayudar a evitar malentendidos y la consecución de metas organizacionales.

Por otra parte, aunque exista una disyuntiva de opiniones al respecto (Bhattacharyaa y Singh, 2018; Baldwin, 2020; Galpois, 2022), y verdaderamente cada vez más empresas estén basándose en la tecnología y eficiencia más que en un tema de emociones, no se puede negar que la química también tiene un rol dentro de la contratación. Una buena química genera mayor fiabilidad y mejores relaciones. Al llevarse mejor con su empleador, el agente tendría menos incentivos para actuar de forma oportunista, y sería más honesto, lo que a su vez permitiría una reducción en la asimetría de información (Chohan et al., 2019).

El mecanismo de remuneración también compone un indicador importante para la toma de decisiones. Este puede ser el incentivo determinante para garantizar la

alineación de objetivos (Ellis & Johnson, 1993; Spake et al., 1999; Tate et al., 2010) y evitar el comportamiento oportunista. El asociar la compensación a ser orientada a resultados, sea por contrato o comisiones asociadas a este fin, es un factor que puede influir positivamente en reducir los costos de agencia. Además, la remuneración justa de los resultados obtenidos fortalece la relación de confianza entre principal y agente (Davies & Prince, 2010), es por esto que los contratos outcome-based son quizás la opción más común y mayormente preferida dentro de las investigaciones estudiadas en la revisión, tomándolos no sólo como una sugerencia de contratación, sino como una posible solución a los problemas de agencia (Heide et al., 2007; Spake et al., 1999; Davies y Prince, 2010).

Se debe considerar que el principal por naturaleza es averso al riesgo (Ellis & Johnson, 1993), y los mecanismos basados en los resultados son una alternativa más atractiva para transferir el riesgo al agente. Sin embargo, el agente puede percibir menor riesgo de un sistema basado en el comportamiento: con el mínimo de cumplir las actividades acordadas puede garantizar su remuneración, sin importar si su campaña publicitaria fue lo suficientemente efectiva cómo para mejorar la ventas del principal. Esta confrontación genera gran variedad de mecanismos en el mercado, aunque acorde a las investigaciones revisadas, la tendencia a mecanismos basados en resultados es creciente (Spake et al., 1999; Davies & Prince, 2010).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La teoría de la agencia se centra en resolver dos problemas: primero, el conflicto entre los deseos o metas entre el principal y el agente, segundo, el hecho de que es difícil o costoso de parte del principal verificar todo lo que el agente hace en sí (Eisenhardt, 1989). El principal y el agente tendrán distintas preferencias de acciones para evitar estos costos acorde a su aversión al riesgo (Eisenhardt, cit.; Ellis & Johnson, 1993). En búsqueda de estudiar estas alternativas nace la teoría de la agencia, cuyo objetivo es determinar el contrato más eficiente que controle la relación (Krafft, 1999). Las bases de esta teoría se comprenden entre el egoísmo, la racionalidad limitada, la aversión al riesgo, los conflictos de interés y el manejo de información que puede ser adquirida (Eisenhardt, cit.). Estos supuestos permiten el análisis de problemas más complejos fuera del marco de la teoría económica clásica.

Dentro del contexto del mercadeo la teoría de la agencia se ha presentado cómo una útil herramienta, debido a que este departamento cuenta con múltiples tareas como publicidad, manejo de proveedores, canales de distribución, compensaciones de ventas, entre otros (Gorbaneff, 2001). En particular, esta investigación se centró en revisar las relaciones entre proveedores de publicidad y empresas.

La empresa o tercero que el principal decida contratar para llevar a cabo el proyecto puede contar con su propio objetivo de producir una campaña con el mínimo esfuerzo, no necesariamente con la mejor efectividad. Este ejemplo puede ser común en la cotidianidad de una relación comercial, donde la agencia toma ventaja de que el principal no puede monitorizar sus actividades para garantizar que su compensación está siendo justa con respecto a las labores contratadas.

La dificultad de monitoreo ocasiona problemas de información, los cuales son una fuente importante de costos de transacción como en cada una de sus categorías: información incompleta, aversión al riesgo, riesgo moral o selección adversa (Ayala

Espino, 1999). Cualquiera de estos puede hacer presencia en la relación entre un agente publicitario y una firma.

Ayala Espino (cit.) explica que problemas de esta naturaleza resultan en conducta oportunista, donde una parte se beneficia a costa de la otra a causa de una desigualdad de distribución en las ganancias del intercambio, por lo que la parte afectada se ve obligada a recurrir a medidas que le permitan reducir esta pérdida. Entonces, el objetivo es tratar de reducir tales problemas para garantizar una relación de agencia lo más eficiente posible, y para ello, abordándolo desde esta teoría, aunque no es totalmente concluyente, podemos denotar una tendencia al momento de la contratación: nos referimos a la internalización del equipo de marketing por parte del principal.

La revisión realizada permitió identificar que, aunque algunos autores difieren en cuanto al método, sea por medio de modificación de contratos, sistemas de compensación, o la incorporación de un equipo interno en sí, *existe una tendencia* hacia internalizar ese equipo de marketing para que se alinee con la misma búsqueda de objetivos del principal; esto fortalece la propuesta de que existe un problema de agencia en las relaciones del departamento de mercadeo, al cual el mercado está intentando darle solución. Ambas opciones tienen ventajas y desventajas con la que la otra no cuenta, ningún modelo se adapta a la perfección, es por ello que la solución a la que muchas empresas llegan es un modelo híbrido (Geis, 2006).

Para dar respuesta al tercer objetivo específico, en cuanto a los elementos en consideración para que una agencia pueda tomar su decisión de contratación resaltamos los costos, tanto implícitos como explícitos. No se puede negar que estos juegan un rol protagónico en cuanto a la decisión final; por su lado, también deben tomarse en cuenta los mecanismos de remuneración, los que a su vez tienen un efecto sobre la confianza entre principal-agente y la consecución de objetivos. El grado de preparación del agente es otro factor que se debe tener presente.

Como se puede observar, la decisión de contratación está, o debería estar, determinada por los diversos factores que fueron mencionados anteriormente. La verdad es que todos esos elementos, considerándolos como un conjunto, pueden servir como una guía para el principal y ayudarlo a tomar su decisión final. Aunque es muy poco probable que el principal encuentre una agencia, sea independiente o in-house, que cumpla con todas las características anteriores a la perfección, se trata de saber dónde se pueden hacer pequeños sacrificios, o ser un poco más flexible, sin que estos comprometan el cumplimiento de los objetivos.

Sobre si priva la condición de agencia en las decisiones de contratación, nuestro análisis nos conlleva a responder que sí. Indudablemente, los problemas de agencia, como lo son la conducta oportunista, asimetría de información, riesgo moral, y selección adversa tienen un peso sobre las opciones del principal: éste siempre buscará tomar la decisión que pueda ahorrarle en mayor medida caer dentro de dichos costos de agencia.

Por último, en base a lo observado durante la investigación, la recomendación que se hace es seguir realizando estudios empíricos, donde se relacione explícitamente distintas variables con la teoría de la agencia en las actividades del departamento de mercadeo, a fines de profundizar el campo de estudio y permitir un mejor entendimiento sobre el tema y las variables endógenas del modelo.

Se hace la recomendación de explorar esta área debido a que, con toda la investigación llevada a cabo para evaluar las relaciones presentes, se encuentra en un entorno cambiante con la incorporación del marketing en plataformas digitales (Keegan et al., 2017; Chohan, 2021). Este entorno presenta obstáculos para la gobernanza de la relación, por lo que mayor investigación en esta área presenta un valor agregado en la toma de decisiones empresariales.

## REFERENCIAS

- Ambler, T.; Kokkinaki, F.; & Puntoni, S. **Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection.** *Journal of Marketing Management*.
- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). **Buying Business Services.**
- Ayala Espino, J. (1999). **Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico.** Fondo de Cultura Económica.
- Baldwin, C. (2020). **In-House Marketing vs Agency Marketing.** WSI Digital Marketing.
- Bansal, N., Joseph, K., Ma, M., & Wintoki, M. B. (2017). **Do CMO incentives matter? An empirical investigation of CMO compensation and its impact on firm performance.** *Management Science*, 63 (6), 1993–2015.
- Barringer, M., & Milkovich, G. (1998). **A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a cause of human resource innovation.** *Academy of Management Review*, 23, 305-324.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr., O. C. (1992). **Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories.** *Journal of Marketing*, 56, 1-24.
- Bhattacharyaa, A., & Singh, P. J. (2018). **Antecedents of agency problems in service outsourcing.** *International Journal of Production Research*, 57(13).
- Black, J., Hashimzade, N., & Gareth, M. (2012). **Dictionary of Economics.** OUP Oxford.
- Bueno, J., & Santos, D. (2012). **Teoría de la Agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos de sectores económicos del departamento del Valle del Cauca.** *Prolegómenos, Derecho y Valores*, XV, 161-176.
- Bursk, E. C., & Singh, B. (1976). **The In-house Advertising Agency.** *Journal of Advertising*, 5(1), 24-27.
- Byrd, J., Prino, R., & Pritsch, G. (1998). **Stockholder-manager conflicts and firm value.** *Association for Investment Management and Research*, 14-30.
- Cabeça Serapicos, A., Mendes Leite, J., & Fernandes, P. O. (2019). **Agency theory approach of the relationship between performance, compensation and value creation in the companies listed on Euronext Lisbon.** *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-19.

- Cano Plata, E., & Cano Plata, C. (2009). **Los contratos, las asimetrías de la información en la salud, el riesgo moral y la selección adversa.** Revista EAN, 67.
- Castaño Duque, G. (1999). **Teoría de la agencia y sus aplicaciones.** Universidad Nacional de Colombia.
- Chohan, R. (2021). **Agency theory in marketing: 27 years on.** Journal of Strategic Marketing, 2-28.
- Chohan, R., Watson, R., & Pitts, L. (2019). **Perspectives: client–agency opportunism: how does it happen and what can we do about it?** International Journal of Advertising.
- Coase, R. (1937). **La Naturaleza de la Firma.**
- Crutchley, C. E., & Hansen, R. S. (1989). **A Test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends.** Financial Management, 18(4), 36-46.
- Davies, M., & Prince, M. (2010). **Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory.** Journal of Current Issues & Research in Advertising, 13-31.
- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, and George John (1991), "The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg, Working Paper" #85, Marketing Technical Reprint Series, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Eisenhardt, K. M. (1989). **Agency Theory: An Assessment and Review.** The Academy of Management Review, 14(1), 57-74.
- Ellis, S. R., & Johnson, L. W. (1993). **Observations: Agency Theory as a Framework for Advertising Agency Compensation Decisions.** Journal of Advertising Research, 33, 75-80.
- Espinoza, A., & Velarde, J. (2007). **Desarrollo y tendencias de la teoría de la agencia y su importancia para el estudio de las organizaciones de América Latina.** XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Fama, E. (1980). **Agency problems and the theory of the firm.** Journal of Political Economy, 375-390.
- Fox, S. (1984). **The Mirror Makers.** William Morrow.
- Geis, G. (2006). **Business Outsourcing and the Agency Cost Problem.** Notre Dame Law Review, 82(3).

- Giles, D. E., & Draeseke, R. (2001). **Econometric Modelling Based on Pattern Recognition via the Fuzzy c-Means Clustering Algorithm.** Department of Economics University of Victoria Working Paper.
- Gilliland, D. I., & Kim, S. (2014). **When do Incentives Work in Channels of Distribution?** *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Gomes, D. (2021). **Agencia de Marketing: ¿qué factores debes evaluar al contratar una? Rock Content.** Retrieved March 11, 2022, from <https://rockcontent.com/es/blog/agencia-de-marketing/>
- Gomez-Mejia,, L., & Wiseman, R. (2007). **Does Agency Theory Have Universal Relevance? A Reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very.** *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 81-88.
- Gorbaneff, Y. (2001). **Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo.** *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 18, 37-46.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). **El concepto de Incentivo en Administración. Una revisión de la literatura.** *Revista de Economía Institucional*, 11, 73-91.
- Gould, S., Grein, A., & Lerman, D. (1999). **The Role of Agency-Client Integration in Integrated Marketing Communications: A Complementary Agency Theory-Interorganizational Perspective.** *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 21.
- Gralpois, B. (2022). **A Glimpse at the Future of Advertiser/Agency Relationships.** Association of National Advertisers.
- Guzmán, M., Ruíz, D., Díaz, N., & Gómez, M. (2017). **Análisis de la contratación estatal en proyectos de infraestructura vial: caso Valle del Cauca 2010-2015.** *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 51, 2-22.
- Handley, S., & Gray, J. (2013). **Inter-organizational Quality Management: The Use of Contractual Incentives and Monitoring Mechanisms with Outsourced Manufacturing.** *Production and Operations Management*, 22(6), 1540–1556.
- Hart, O., & Holmström, B. (2016, Octubre 10). **Contract Theory.** Nobel Prize. Retrieved April 23, 2022, from <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2016.pdf>
- Heide, J., Wathne, K., & Rokkan, A. (2007). **Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes.** *Journal of Marketing Research*, XLIV, 425-433.

- Henderson Britt, S., Donahue, J., & Foley, J. (1975). **In-House Industrial Advertising or outside Agency?** *Journal of Advertising*, 4(2), 6-8.
- Hinojosa, A. (2019). **Evitar sesgos y tomar decisiones informadas al contratar empleados** *Evitar sesgos y tomar decisiones informadas al contratar empleados*. YLAI Network. Young Leaders of the Americas Initiative.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.** *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Keegan, B., Rowley, J., & Tonge, J. (2017). **Marketing agency client relationships: Towards a research agenda.** *European Journal of Marketing*, 51, 1197–1223.
- Krafft, M. (1999). **An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems.** *The Journal of Marketing*, 63(3), 120-134.
- Liberto, D. (2019). **Contract Theory Definition.** Investopedia. Retrieved April 23, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/c/contract-theory.asp>
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). **El Outsourcing de Sistemas de Información.**
- Lotero, R. (2005). **Teoría de los contratos: un enfoque económico.** *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1, 11-24.
- Marshall, A. (1890). **Principios de Economía.** Aguilar.
- Mascareñas, J. (2007). **Contratos Financieros Principal-Agente.** In *Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas*.
- Matthews, R. (1986). **The Economics of Institutions and the Sources of Growth.** *Economic Journal*, (96).
- Mathewson, G.; & Winter, R. (1984), "An Economic Theory of Vertical Restraints," *Rand Journal of Economics*, 15 (Spring), 27-38.
- \_\_\_\_\_ (1986), "The Economics of Vertical Restraints in Distribution," *New Developments in the Analysis of Market Structures*, Joseph E. Stiglitz and G. Frank Mathewson, eds. Cambridge, MA: MIT Press.
- McConaughy et al. (1998). **Founding family controlled firms: Efficiency and value.** *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- Montes, C., Velásquez, M., & Acero, F. (2017). **Importancia del Marketing en las Organizaciones y el Papel de las Redes Sociales.**

- Nelson, C., & England, D. (2014). **Governing in a Multi-Supplier Ecosystem**. Alsbriidge Inc., USA.
- Peralta, E. (2001). **Reseña de "Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico" de José Ayala Espino**. *Región y Sociedad*, XIII(22), 192-197.
- Ritacco, E. (2019, May 2). **Por qué los equipos in-house parecen estar ganando el partido. Marketers by Adlatina**. Retrieved March 11, 2022, from <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/5196-por-que-los-equipos-in-house-parecen-estar-ganando-el-partido>
- Ross, S. (1973). **The Economic Theory of Agency: The Principal' Problems**. *American Economic Review*, (57), 134-139.
- Salanie. (2005). **The Economics of Contracts: A Primer, 2nd Edition**. MIT Press Books, 1.
- Simon, H. (1947). **Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization**. The Free Press.
- Spake, D., D'Souza, G., Neal Crutchfield, T., & Morgan, R. M. (1999). **Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation**. *Journal of Advertising*, 28(3), 53-72.
- Stanton, W., Etzel, M. J., & Walker, B. (2004). **Fundamentos de marketing** (13<sup>o</sup> Edición ed.). McGraw-Hill.
- Stiglitz, J. (1994). **Principios de Microeconomía**. Ariel.
- Supo, J. (2015). **Cómo empezar una tesis: Tu proyecto de investigación en un solo día** (Primera edición ed.). BIOESTADÍSTICO.
- Tamayo y Tamayo, M. (1993). **Diccionario de investigación científica** (Segunda Edición ed.). Limusa.
- Tate, W., Ellram, L., Bals, L., Hartmann, E., & van der Valk, W. (2010). **An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services**. In *Industrial Marketing Management* (pp. 806-819). ELSEVIER.
- Tosi, H., Katz, J., & Gomez Mejia, L. (1997). **Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making**. *Academy of Management Journal*, 40(3), 584-602.
- Toubia, O. (2006) **Idea Generation, Creativity, and Incentives**. *Marketing Science*.

Van Der, N. (2013). **Finance: a quantitative introduction**. Cambridge University Press.

Vera, Á. (2001). **Microeconometrics and Asymmetric Information: applications to health care utilization**. Dissertation In economics.

Wang, G., Dou, W., Li, H., & Zhou, N. (2013). **Advertiser risk taking, campaign originality, and campaign performance**. *Journal of Advertising*, 42(1), 42–53.

Williamson, O. (1991). **Mercados y Jerarquías**. FCE.

\_\_\_\_\_ (1985). **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press.

Zhao, H. (2005). **Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal–agent approach**. *International Journal of Research in Marketing*, 22, 255-275.