

COORDINACIÓN Y ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA EN UN SISTEMA PRODUCTIVO DE TURISMO

Dyego de Oliveira Arruda*

Universidade de São Paulo

Ribeirão Preto, Brasil

Milton Augusto Pasquotto Mariani**

Silvia Morales de Queiroz Caleman***

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Campo Grande, Brasil

Resumen: La actividad turística para que sea planeada y desarrollada necesita de la participación y de una serie de agentes de los más variados sectores económicos, los cuales deben coordinarse de forma sistémica para el éxito de los productos turísticos. Partiendo de esta premisa el presente estudio tiene como objetivo general analizar las dinámicas de coordinación y las estructuras de gobernanza entre atractivos turísticos y agencias de viaje, específicamente para el caso del sistema turístico de Bonito, en Mato Grosso do Sul (Brasil). Este es uno de los más relevantes destinos de ecoturismo nacionales y regionales. Se utilizó la transacción como unidad de análisis partiendo del referencial teórico de la Economía de los Costos de Transacción (ECT). Se investigaron cuatro agencias de viaje de Bonito y representantes de los ambientes institucional y organizacional local/regional. Los resultados indican que prevalece la incertidumbre y la especificidad de los activos en el ámbito de la transacción analizada, sugiriendo la integración vertical hacia arriba o hacia abajo del sistema de producción en cuestión, aunque en la práctica prevalezcan formas híbridas de gobernanza basadas en criterios de confianza y en un único acuerdo explícito entre los agentes.

PALABRAS CLAVE: turismo, estructuras de gobernanza, coordinación.

Abstract: Coordination and Governance Structures in a Tourism Production System. The tourist activity, to be planned and developed, requires the participation of a number of agents of various economic sectors, which should coordinate themselves in a systematic way, for the success of tourism products. Starting from this premise, the present study aims at analyzing the dynamics of coordination and governance structures between tourist attractions and travel agencies, specifically for the case study of the tourism system of Bonito, in Mato Grosso do Sul / Brazil - one of the most relevant ecotourism destinations national and regional. It was used, for this purpose, the transaction as the unit of analysis, based on the theoretical framework of Transaction Cost Economics (TCE). We surveyed 04 Bonito travel agencies, and representatives of institutional and organizational environments located in the place of the analysis. The results point to the prevalence of uncertainty and asset specificity in the transaction, suggesting the possibility of vertical integration upstream or downstream

* Doctorando en Administración de Organizaciones por la Universidad de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, Brasil. Maestría en Administración por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Brasil. Bachiller en Ciencias Económicas por la misma institución. Actualmente ejerce la función de becario de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (CAPES), Universidad de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, Brasil. E-mail: dyego.arruda@gmail.com

** Geógrafo por la Universidad Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. Doctor en Geografía Humana por la Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil. Se desempeña como profesor del Centro de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Brasil. E-mail: miltmari@terra.com

*** Doctora en Administración por la Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil. Se desempeña como Profesora adjunta de grado y posgrado en el Centro de Ciencias Sociales de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Brasil. E-mail: silviacaleman@gmail.com

of the production system in question, although - in practice - prevail hybrid forms (plural forms) of governance, supported criteria in trust and in a single explicit agreement among agents.

KEY WORDS: *tourism, governance structures, coordination.*

INTRODUCCIÓN

La inclinación de los seres humanos a viajar y conocer nuevos lugares dotados de cultura y dinámicas espaciales, demográficas, territoriales etc., distintos de sus lugares de residencia habitual pertenece a la historia de la humanidad. Hecho que lega al turismo una importante función de carácter social y económico.

El turismo no se asienta en un único segmento económico sino en un conjunto de otros sectores productivos (incluso el agro-negocio) con un carácter sistémico (Beni, 2003). En este sentido, Tomelin (2011) dice que el desplazamiento de los individuos producto de la práctica del turismo, requiere un conjunto de bienes y servicios que intermedien entre dos aspectos distintos pero complementarios: la voluntad del turista por estar en algún lugar y el hecho de permanecer y sentirse satisfecho y realizado en ese lugar. La observación de estas dos cuestiones (resumidas en la relación entre la expectativa y el nivel de satisfacción del turista) requiere una gestión racional y coordinada de toda una cadena de suministros turísticos (Zhang, Song & Huang, 2009).

En el proceso de obtención de productos turísticos son indispensables los siguientes agentes: los *proveedores turísticos* (hospedaje, atractivos turísticos, empresas de transporte, bares, restaurantes, etc.), los *operadores turísticos*, las *agencias de viaje* y los propios *turistas*. Estos agentes componen de forma estricta y micro/meso analítica una cadena de suministros turísticos (Kaukal *et al*, 2000). No obstante, en el ámbito del sistema turístico como un todo se nota la actuación del gobierno, de organizaciones no gubernamentales e instituciones de clase que conjuntamente componen los ámbitos *institucional* y *organizacional* del turismo.

Buckley (1987) resalta que en los sistemas caracterizados por una multiplicidad de agentes e intensivos en información (como el turismo) son recurrentes las posibilidades de comportamiento oportunista por parte de los agentes, a menudo debido a las asimetrías de información y la incertidumbre en el ámbito de las transacciones. Además, en el seno del sistema productivo del turismo son múltiples los elementos que concurren para la satisfacción de los turistas; y son variadas las formas en las cuales estos últimos pueden consumir los productos turísticos (agencias, operadoras o proveedores turísticos). Por lo tanto, se nota la presencia de elementos que suscitan la necesidad de analizar las cuestiones relativas a la coordinación y gobernanza de los sistemas productivos de turismo.

Independientemente del nivel de coordinación y de las estructuras de gobernanza presentes en los sistemas turísticos, la satisfacción de los turistas representa una importante variable a ser considerada delimitando el nivel de éxito y el desempeño de los sistemas (Tian-Cole & Crompton, 2003). Tomelin (2010) reitera la importancia de las agencias de viaje en el seno de la actividad turística contemporánea que carece de profesionales que realicen verdaderos trabajos de consultoría; ayudando en cuestiones puntuales con la atención de los deseos y necesidades del turista que es cada vez más exigente en relación a las condiciones de consumo de los productos turísticos.

Pero ¿Cuáles son las dinámicas de coordinación y las estructuras de gobernanza adoptadas específicamente entre las agencias de viaje y los atractivos turísticos en el ámbito de un determinado sistema productivo de turismo? Esta problemática provee un importante tema de investigación en el ámbito del turismo, sobre todo en los sistemas turísticos que carecen de una acción conjunta, integrada y coordinada para el correcto uso de sus atractivos turísticos, considerando la planificación sistémica eficiente del turismo y partiendo de la premisa de que es una actividad económicamente viable, socialmente justa y ambientalmente equilibrada (Ruschmann, 2003).

El presente artículo tiene como objetivo evaluar las relaciones entre los atractivos turísticos y las agencias de viaje enfocándose en la transacción como unidad de análisis para el caso del sistema turístico de Bonito, uno de los más relevantes destinos ecoturísticos del Centro Oeste brasileño y del Estado de Mato Grosso do Sul. Se busca presentar un mapa detallado de la referida transacción mostrando las dinámicas de coordinación y las estructuras de gobernanza que le son características.

La problemática central del trabajo se funda en que una acción coordinada y contractual entre agencias de viaje y atractivos turísticos minimizaría los problemas de oportunismo e incertidumbre entre ambos agentes, contribuyendo al éxito y la eficiencia de la referida transacción en el ámbito del sistema productivo de turismo en el municipio de Bonito en Mato Grosso do Sul (Brasil).

El presente artículo está estructurado en tres partes además de la introducción y las consideraciones finales. En la primer parte se presenta el concepto de coordinación y estructuras de gobernanza a partir de una lectura proveniente de la Economía de los Costos de Transacción (ECT). También se describen las dinámicas de la coordinación y gobernanza aplicadas al sistema productivo de turismo. En la segunda parte se exponen los procedimientos metodológicos adoptados. Mientras que en la última parte se caracterizan las dinámicas de coordinación y gobernanza aplicadas a la transacción entre agencias de viaje y atractivos turísticos actuantes en el sistema productivo de turismo de Bonito.

COORDINACIÓN Y ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA EN SISTEMAS

La emergencia de un mundo económico cada vez más complejo marcado por relaciones sistémicas, sea a nivel micro o macroeconómico, sugiere el desarrollo de marcos conceptuales cada

vez más amplios y holísticos que expliquen las dinámicas que delimitan el comportamiento de los agentes económicos en el seno de los más diversos sistemas y cadenas de producción de bienes y servicios.

Así, a partir de la primera mitad del siglo XX Davis & Goldberg (1957) y Goldberg (1968) en investigaciones sobre las relaciones nutridas por los agentes económicos en los ámbitos rurales y no rurales, indican la significativa interdependencia entre los sectores que conforman el agronegocio mundial. También marcan la complejidad en el ámbito de las relaciones de producción, transformación y comercialización de los bienes agroindustriales. Estos aspectos suscitan la preocupación por los esfuerzos de coordinación y gobernanza entre los agentes de los sistemas y cadenas de producción indicando los caminos que transitarían las investigaciones de carácter sistémico (Zylbersztajn, 1995).

Un sistema de producción es entendido como un recorte que privilegia el análisis, descripción y administración de todos los encadenamientos desde el producto final hasta la etapa inicial de producción de sus materias primas constitutivas. Son relevantes las relaciones entre los agentes económicos durante tres etapas básicas inherentes a cualquier bien y/o servicio: su *producción*, *transformación/beneficio* y *comercialización* (Batalha, 2007).

Para evaluar las dinámicas de relacionamiento entre los agentes económicos en el ámbito de los sistemas de producción y los motivos que suscitan la propia existencia de esos sistemas es necesario remontarse al trabajo de Coase (1937). El autor se propone justificar la génesis e importancia de las empresas rompiendo la hegemonía de la visión económica neoclásica que daba a la empresa la mera función de producción. Coase (1937) argumenta que las organizaciones deben ser concebidas como entidades endógenas al sistema económico, cuya existencia sólo se justificaría por la presencia de costos de transacción. Es decir, costos de mover y operar el sistema económico (además de los costos de producción) como aquellos inherentes a la definición de precios o la realización, estructuración y monitoreo de contratos (Arrow, 1969). Se parte de la hipótesis de que los mercados presentan costos inherentes a su funcionamiento de modo que la existencia de las empresas se presentaría como una estrategia para minimizar los costos de transacción (Zylbersztajn, 2000).

Partiendo de la premisa de fundar la teoría de la empresa sobre bases sólidas y empíricas el objetivo minimización de costos de transacción constituyó la base del relacionamiento entre las organizaciones en el ámbito de los sistemas de producción, siendo la transacción la unidad analítica. Williamson (1985) sugiere la formación de estructuras de gobernanza tanto en el ámbito interno de las empresas como entre ellas en base a la minimización de los costos de transacción.

Gobernar una transacción implica crear incentivos y mecanismos de monitoreo de la acción de un determinado agente con el objetivo de que tenga un comportamiento deseado minimizando los problemas de asimetrías informativas (Farina, 1999). Las estructuras de gobernanza pueden ser

obtenidas a través del mecanismo de precios (vía mercado); de la integración vertical; y por intermedio de los contratos y otras formas híbridas dependiendo: a) *de los atributos de la transacción*; b) *de las hipótesis de comportamiento* inherentes a los agentes involucrados en una determinada transacción y; c) del *ambiente institucional* que rodea la interacción entre las organizaciones (Williamson, 1985; 1996). La investigación de estos elementos representó la creación de un cuerpo teórico en las ciencias sociales aplicadas resumido en la Economía de los Costos de Transacción (ECT), uno de los principales ejes teórico-analíticos de la Nueva Economía Institucional (NEI).

Los atributos de la transacción son básicamente tres: la *frecuencia*, la *incertidumbre* y la *especificidad de los activos* involucrados. La frecuencia (como lo sugiere el término) denota el número de veces que una transacción es llevada a cabo por los agentes; la repetición de la transacción resulta en niveles de reputación. La incertidumbre se refiere a eventos no previsibles a través de una función de probabilidades (Knight, 1921). La especificidad de los activos indica la posibilidad de disipación del valor de los activos en caso de que una transacción no se haga efectiva. La especificidad de los activos puede asumir seis tipologías diferentes consideradas de especial relevancia para Williamson (1985: 55): especificidad de localización (lugar), física, de capital humano, especificidad temporal, de marca y de activos dedicados.

Al detenerse en las tipologías de especificidades de los activos se advierte que la especificidad de localización se asocia a las transacciones que deben efectivizarse en lugares definidos, sin lo cual el tipo de activo perdería su valor (como es el caso de los productos agrícolas que deben ser producidos a determinada distancia de su unidad de procesamiento). La especificidad física se relaciona con las características de diseño que pueden reducir el valor del activo en caso de pretender una alternativa (como es el caso de los equipamientos a medida). La especificidad de capital humano se asocia al conocimiento acumulado por los individuos (considerados activos humanos en el ámbito de gestión de las organizaciones), cuya aplicabilidad en funciones alternativas es limitada. La especificidad temporal se tipifica por la necesidad de transaccionar rápidamente los productos para que no pierdan el valor (productos perecederos). La especificidad de marca se relaciona con los esfuerzos de marketing y *branding* conjunto de las organizaciones (como es el caso de las franquicias). La especificidad de los activos dedicados se relaciona con los esfuerzos de provisión de bienes/servicios específicos a otro tipo de agente, lo que implica altos niveles de dependencia a esos agentes en el ámbito de la consecución de sus objetivos estratégicos (Zylbersztajn, 2000; Pohlmann et al, 2004).

En cuanto a las hipótesis de comportamiento de los agentes se parte de la premisa de que estos agentes son *oportunistas* y dotados de *racionalidad limitada*. El oportunismo representa el principio de que los individuos siempre desearon maximizar su utilidad en relación a los demás, en contraposición al *homo economicus* de Smith (1790). La actitud oportunista surge de asimetrías de información entre los agentes y provoca problemas de riesgo moral y selección adversa, y a menudo incurre en la incorporación de cuasi ingresos por parte de un único agente involucrado en la transacción (Pindyck & Rubinfeld, 2005). La racionalidad limitada remite a la complejidad de prever todos los matices de

una transacción de modo que los agentes se muestren como seres racionales aunque en forma parcial y limitada.

El ámbito institucional reúne un “[...] conjunto de reglas políticas, sociales y legales que establece las bases para la producción, el intercambio y la distribución”. Dichas reglas a menudo son determinadas de forma exógena a la actuación de las propias organizaciones (Mizumoto & Zylbersztajn, 2006: 150). Es claro que las instituciones son determinantes (incluso de forma exógena y macro-analítica) para definir las estructuras de gobernanza entre los agentes económicos (North, 1991).

En base a los elementos expuestos se pueden deducir determinadas formas de gobernanza posiblemente eficientes. Cuanto menores son los niveles de incertidumbre de los activos específicos en el seno de una transacción, mayor es la propensión a que los agentes se coordinen a través del mecanismo de precios (vía mercado). Cuanto mayores son los niveles de incertidumbre de los activos específicos, mayores son las posibilidades de que se produzca una integración vertical o que se delimiten contratos con salvaguardas y/o una tercera parte como instancia de mediación de conflictos. En los casos expuestos se considera el ámbito institucional y la propia hipótesis de comportamiento de los individuos como exógenos y *ceteris paribus* (“todas las variables se mantienen constantes”) es la regla de decisión en cuanto a la forma de gobernanza más eficiente.

El Cuadro 1 expresa formas de gobernanza posibles en base a la incertidumbre y las especificidades de los activos involucrados en una determinada transacción.

Cuadro 1: Formas de gobernanza posibles (Incetidumbre *versus* Activos Específicos)

ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS	INCERTIDUMBRE		
	Baja	Media	Alta
Baja	Mercado (gobernanza vía precios)	Mercado (gobernanza vía precios)	Mercado (gobernanza vía precios)
Media	Formas híbridas (contrato)	Integración vertical o formas híbridas (contrato)	Integración vertical o formas híbridas (contrato)
Alta	Formas híbridas (contrato)	Integración vertical o formas híbridas (contrato)	Integración vertical

Fuente: Brickley, Smith & Zimmerman citado por Zylbersztajn (2000)

Mizumoto & Zylbersztajn (2006) y Ménard (1996; 2004) no consideran la elección de estructuras de gobernanza como un aspecto mutuamente excluyente: pueden existir múltiples formas de gobernanza en las organizaciones teniendo como alcance la delimitación de sus respectivas estrategias. Farina (1999: 158) dice que “*las discrepancias entre las estructuras de gobernanza esperadas y observadas pueden indicar una importante fuente de problemas de coordinación*”, permitiendo inferencias acerca de la eficiencia de la estrategia de las organizaciones.

Mizumoto & Zylbersztajn (2006) reitera que la elección de los mecanismos de gobernanza considerando la cuestión estratégica de las organizaciones evolucionó de un paradigma basado en la relación entre 'hacer versus comprar' (*make or buy*) a una situación donde los agentes establecen acuerdos organizacionales simultáneos según la dinámica del 'hacer y comprar' (*make and buy*).

Se observa que el tamaño de las empresas dependerá de las dinámicas según las cuales se definirán las estructuras de gobernanza entre los agentes siempre con el objetivo estratégico de minimizar los costos de transacción.

El sistema turístico como objeto de coordinación y gobernanza

Las investigaciones acerca de las dinámicas según las cuales se crean los productos turísticos siempre serán una incógnita en el ámbito del turismo (Tremblay, 1998; Theobald, 1994; Sinclair & Stabler, 1997). Así, las relaciones entre atractivos turísticos, hospedaje, empresas de transporte, organizadores de eventos, operadoras de turismo y agencias de viaje constituyen un aspecto aún vago en la literatura, que es tratado parcialmente desde el punto de vista de la demanda.

Buckley (1987) resalta que la emergente teoría de la empresa marca un importante aspecto a ser incorporado en las reflexiones acerca de los sistemas turísticos. Dice que la descripción y planificación de los eslabones que resultan en los productos turísticos puede darse a través de la transacción como unidad de análisis. Además, se puede inferir que la minimización de los costos de transacción representa la tónica de la coordinación y las estructuras de gobernanza de los sistemas turísticos.

La mayoría de los productos turísticos son intangibles y dependen de la capacidad de interpretación y el imaginario de los consumidores. Así, la sensación de 'sentirse en el campo' por parte de un turista que visita una propiedad rural con actividades turísticas representa un elemento que para ser 'materializado' en el imaginario del turista, exige toda una capacidad de coordinación en la transmisión de información entre todos los eslabones de los sistemas turísticos.

Zhang, Song & Huang (2009) afirman que los productos turísticos presentan seis características básicas: a) son *intensivos en coordinación*, o sea que carecen de una gama de agentes (de los más variados sectores económicos) para ser producidos; b) son *perecederos*, lo que impide la posibilidad de hacer 'stock' para consumo futuro; c) son *intensivos en información*; d) son *complejos*, principalmente por su carácter heterogéneo; e) presentan una *demanda incierta* y de difícil previsión y monitoreo y; f) son *dinámicos*, mayormente por la posibilidad de ser influenciados por fuerzas exógenas (tasa de cambio o nivel de ingresos) (Scott & Laws, 2005).

Ante el carácter intangible, la complejidad y la incertidumbre en la creación de los productos turísticos, los incentivos para que las organizaciones adopten la integración vertical como estructura

de gobernanza son fuertes. Haciendo un análisis histórico de la dinámica del turismo en el mundo Lane (1972) argumenta que durante la década de 1960 las compañías aéreas comienzan un proceso de verticalización de sus actuaciones, que se extiende a los hoteles y las agencias de viaje con el objetivo de ganar escala y ampliar su poder de coordinación en los sistemas turísticos.

Tremblay (1998) señala que principalmente a partir de la década de 1980 la tendencia de la integración vertical de los sistemas turísticos se mostró paulatinamente ineficiente debido a las deseconomías de alcance en el ámbito de acción de las organizaciones que hasta ese momento estaban inclinadas a la integración vertical. Así, los agentes de los sectores económicos que integran los sistemas turísticos paulatinamente pasaron a coordinarse por intermedio de contratos en estructuras de gobernanza híbridas y colaborativas en forma de redes (Baggio, Scott & Cooper, 2010; Corrêa & Corrêa, 2009).

La coordinación con vistas a disminuir los costos de transacción es indispensable para la eficiencia de los sistemas turísticos. El aumento de la competencia entre los destinos turísticos, el creciente uso de bienes públicos como atractivos turísticos y las diversas posibilidades ofrecidas a los turistas (que pueden consumir los productos turísticos a través de agencias, operadoras o proveedores por medio de internet) obligan a que los sistemas turísticos se coordinen para lograr un producto de alta calidad, precio competitivo y con mínimos efectos negativos.

Esto revela la pertinencia de estudios de caso para aclarar cuestiones relativas a la coordinación y la gobernanza de los sistemas turísticos, especialmente en lo que hace a las relaciones entre los propios agentes involucrados en la creación de los productos turísticos.

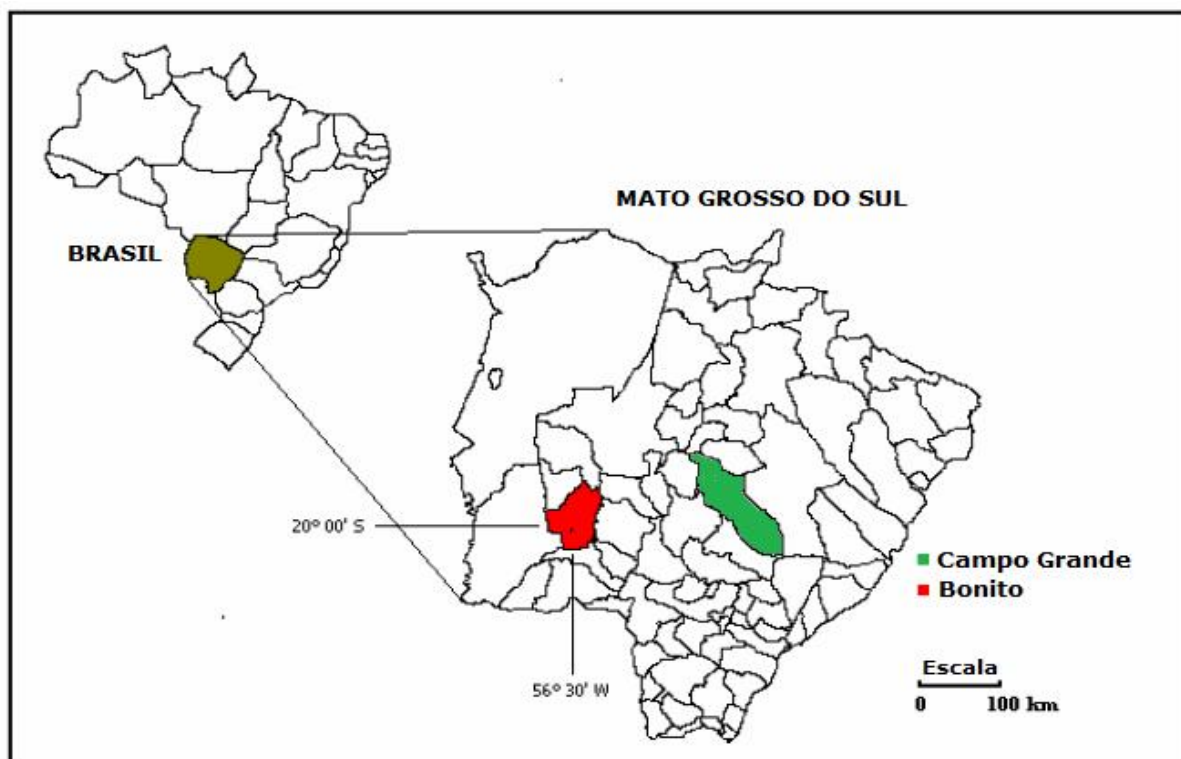
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Partiendo de la transacción como unidad de análisis se eligió un estudio descriptivo de las especificidades de la muestra seleccionada; estudio que busca establecer relaciones entre variables y hechos por medio de una técnica de investigación cualitativa (Miele & Zylbersztajn, 2005). Además, es una investigación exploratoria porque prácticamente no hay estudios en la literatura brasileña acerca de las dinámicas de coordinación y gobernanza aplicadas a sistemas turísticos (Vergara, 2007). Como estrategia de investigación se recurrió al estudio de caso que busca analizar profundamente una determinada unidad con el fin de descubrir características extrapolables de forma deductiva a otros casos de carácter más general (Yin, 2005).

El universo de investigación está compuesto por las agencias de viaje que actúan en el ámbito del turismo receptivo del municipio de Bonito en Mato Grosso do Sul (Centro Oeste brasileño) y las organizaciones que conforman el ámbito institucional y organizacional directa o indirectamente relacionado al sistema turístico mencionado. La Figura 1 destaca el área estudiada enfatizando los

municipios de Campo Grande (capital del Estado de Mato Grosso do Sul) y Bonito (foco de análisis del presente estudio).

Figura 1: Localización del Estado de Mato Grosso do Sul y del municipio de Bonito en el territorio brasileño



Fuente: Mariani (2001)

La muestra es no probabilística e intencional y se basa en criterios de conveniencia y relevancia para relevar fundamentos que respondan el problema de investigación. Se seleccionaron los siguientes agentes:

- Cuatro agencias de viaje que actúan en el turismo receptivo en Bonito/MS/Brasil;
- Tres representantes del ámbito institucional local/regional (dos de ellos de la Fundación de Turismo del Estado de Mato Grosso do Sul – FUNDTUR/MS y un representante de la Secretaría de Turismo, Industria y Comercio de Bonito);
- Un único agente participante del ámbito organizacional local (representante de la Asociación Bonitense de Agencias de Turismo – ABAETUR).

Se realizaron entrevistas a los representantes de las agencias de viaje para caracterizar los atributos de la transacción y la presencia de comportamiento oportunista y de situaciones de incertidumbre entre estos agentes y los atractivos turísticos locales. Además se realizaron entrevistas en los ámbitos institucional y organizacional para conocer el modo en que estas instancias impactan en la transacción analizada.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y categorizadas a través del método de análisis de contenido que permite interpretar y comparar la información obtenida de los relatos orales con otras fuentes de información (Bardin, 2009). Vale decir que la observación participante de la dinámica de funcionamiento de la actividad turística de Bonito también representó un aspecto importante para la interpretación de los datos.

ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA TURÍSTICO DE BONITO (MS – BRASIL)

Las dinámicas bajo las cuales se emprende y estructura la actividad turística en las distintas localidades varía substancialmente. En Brasil aproximadamente el 75% de los turistas actuales buscaron negociar los aspectos referentes a su viaje directamente con los hoteles, empresas de transporte y demás proveedores de insumos para la práctica turística (Ministério do Turismo, 2009). Aspecto que denota el bajo nivel de coordinación entre los agentes económicos que integran esta actividad (especialmente las agencias de viaje). Según el mismo ente los consumidores que buscan una agencia de turismo para planear sus viajes conforman el 24,5% de la demanda turística nacional, número que se amplía a 41,3% cuando el universo de la investigación trata específicamente de los turistas potenciales.

En el municipio de Bonito se observa que los agentes económicos lograron un nivel de organización de tal complejidad que para el consumo de los principales productos turísticos locales los turistas deben someterse a la intermediación de una agencia de viaje de Bonito. Esto significa que el turista que desea visitar uno de los 50 atractivos turísticos de Bonito y alrededores debe negociar las condiciones de la visita en una de las 47 agencias de viaje empadronadas y localizadas en el municipio. Éstas establecen estrechas relaciones de coordinación con los atractivos turísticos locales (Seprotur, 2011).

El florecimiento de la actividad turística en el municipio de Bonito fue gradual y se inició a principios de la década de 1970 debido a los recursos naturales, paisajísticos y escénicos existentes en la región. Se suma a esto la recurrencia de crisis en el segmento agropecuario local (el principal y único motor económico de la región) que indujo a los propietarios rurales a trazar estrategias de diversificación e incremento de las actividades agrarias, incluyendo el turismo en espacio rural (Barbosa & Zamboni, 2000; Thomaz, Mariani & Moretti, 2012).

Durante la década de 1980 la actividad turística en el municipio de Bonito sufrió profundos cambios debido a: a) el aumento del flujo de turistas hacia el municipio; b) la ampliación del número de atractivos aptos para recibir turistas; c) el inicio de un proceso de preocupación por cuestiones ambientales que inspiró los primeros trabajos y estudios de manejo y capacidad de carga de los atractivos y; d) la emergencia de un creciente cuidado por la profesionalización del sector turístico local que llevó a que se invierta en las primeras agencias de turismo y las primeras carreras de formación de guías y técnicos especializados (Mariani, 2003).

En 1995 se constituye el Consejo Municipal de Turismo (COMTUR) de Bonito por la Ley Municipal nº. 695/95, reuniendo representantes de los principales segmentos directa o indirectamente involucrados con el turismo (agencias de viaje, hoteles, guías de turismo, atractivos turísticos, productores rurales y miembros del poder público local). Ese mismo año a través de la instrucción normativa nº 009/95 el COMTUR establece la obligatoriedad del uso del *Voucher Único* para el turismo municipal estableciendo uno de los más exitosos mecanismos de control y ordenamiento de un sistema turístico (Vieira, 2003).

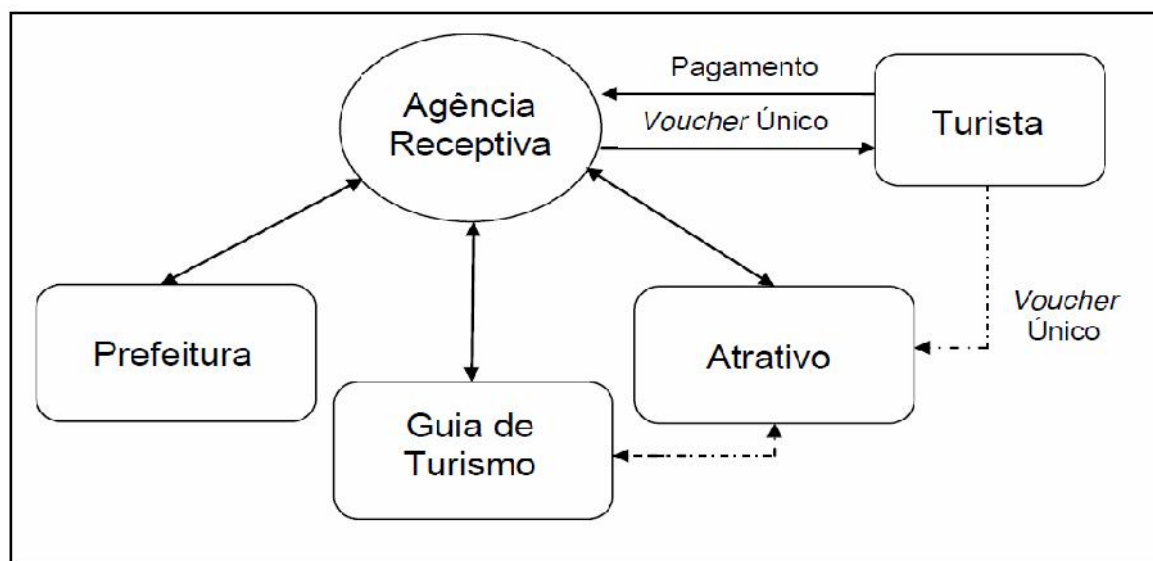
El *Voucher Único* era un formulario que garantizaba al turista la prestación de los servicios contratados y subsidia la producción de información primaria sobre la situación de la actividad turística local porque incluye datos básicos acerca del perfil del turista que visita Bonito. A partir de 2003 el uso del *Voucher Único* pasó a ser impreso (con número de control) por la Prefectura y era entregado por las agencias de viaje del municipio por cinco vías distintas: en el atractivo visitado; a través del guía responsable de conducir el paseo; ofrecido al turista (o grupo de turistas) como garantía de la contratación del paseo; a través de la agencia que le vendió el paseo/paquete; y entregado periódicamente por el organismo municipal recaudador de impuestos incluyendo el Impuesto Sobre Servicios de Cualquier Naturaleza (ISSQN).

Las agencias de viaje, atractivos y guías de turismo para ser insertados en el sistema de funcionamiento del *Voucher Único* debían ser empadronados por la Secretaría Municipal de Turismo de Bonito con el consentimiento del COMTUR. Así, surge y se consolida un sistema de gestión turística que prácticamente eliminó la evasión de impuestos por parte de los prestadores de servicios turísticos locales, propició el control de la capacidad de carga en el uso de los atractivos turísticos y estableció garantías en la prestación de servicios y la remuneración por parte de los agentes actuantes en el turismo bonitense.

En 2010 el COMTUR institucionaliza el *Voucher Único Digital* cuya premisa era el uso de la tecnología de la información como mecanismo de intermediación de todo el proceso, aumentando la agilidad y las economías de recursos técnico-económicos. La Figura 2 ilustra la sistemática de funcionamiento del *Voucher Único* y la importancia central de las agencias de viaje en el ámbito de la operatividad de la actividad turística en Bonito.

A partir de la sistemática del *Voucher Único* los turistas consiguen acceder a los atractivos turísticos de Bonito y la región teniendo el cupón respectivo que le otorga el derecho a determinados servicios (según las condiciones contratadas en la agencia de turismo local). Además, el guía de turismo tiene la garantía de haber realizado su trabajo reteniendo su respectivo *Voucher* que también garantiza al atractivo turístico que la visita se hará necesariamente con la compañía de un guía de turismo capacitado y registrado en la Asociación de Guías de Turismo de Bonito (AGTB).

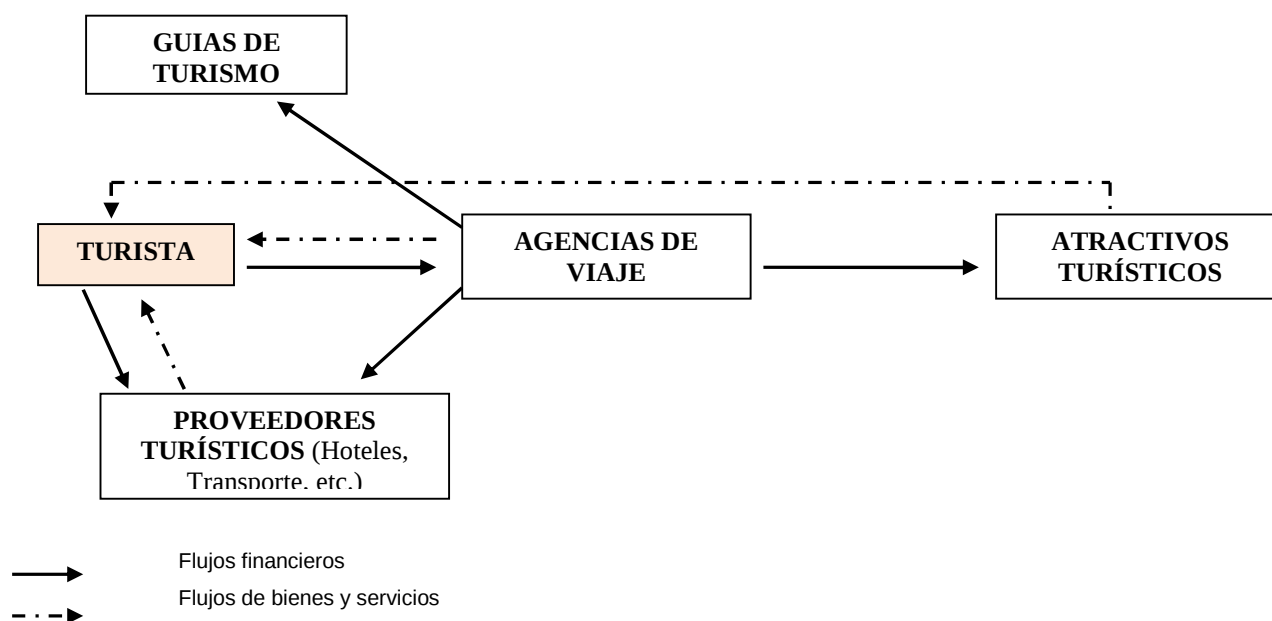
Figura 2: Sistemática de funcionamiento del Voucher Único



Fuente: Almeida (2010)

Se observa que la actividad turística en el municipio de Bonito logró un nivel sistémico y territorializado de organización, donde resulta imprescindible la actuación coordinada de las agencias, los guías de turismo, los atractivos turísticos y el poder público para ofrecer opciones de ocio y turismo a los visitantes. Un hecho interesante es la ausencia de operadoras de turismo como agentes componentes del *trade* turístico local, aunque existan operadoras en grandes centros emisivos de Brasil (São Paulo y Rio de Janeiro) y el mundo que nutren importantes relaciones con las agencias locales. Relaciones que no serán tratadas en este trabajo. La Figura 3 resume la configuración del sistema turístico específico del municipio de Bonito.

Figura 3: Representación del Sistema Productivo de Turismo en Bonito, Brasil



Fuente: Elaborado por los autores

El turista es el punto focal hacia donde se destinan los flujos de bienes y servicios del sistema. Las agencias ejercen obligatoriamente la intermediación del flujo financiero de los turistas a los atractivos turísticos; y en algunos casos (según las expectativas y planes de los consumidores o grupos de consumidores) también pueden ejercer la intermediación del flujo financiero entre turistas y proveedores turísticos (compañías de transporte locales, hoteles, restaurantes, etc.).

Los atractivos turísticos y los guías de turismo prestan servicios directamente al turista, aunque las agencias de viaje intermedien todo el proceso de contratación y compra de los bienes y servicios turísticos por parte del turista. Vale ponderar que todas esas relaciones son tuteladas por el COMTUR y por todas las asociaciones representativas de cada uno de los agentes y eslabones de este sistema.

Análisis de la transacción entre agencias de viaje y atractivos turísticos

Los atractivos turísticos y agencias de viaje realizan transacciones diarias visto que el flujo de turistas a Bonito es evidente en todos los períodos del año a pesar de la fuerte influencia estacional. La frecuencia de la transacción analizada es alta, lo que permite el desarrollo de una reputación positiva por parte de ambos agentes. Esta reputación se une a la creencia por parte de las agencias de que un determinado paseo turístico será desarrollado satisfactoriamente para los atractivos contribuyendo a garantizar una alta satisfacción en los turistas. No obstante, los agentes se preocupan por una acción ambientalmente responsable en los atractivos turísticos ya que el ecoturismo y la sustentabilidad son dos importantes banderas del marketing turístico de Bonito.

El precio para visitar todos los atractivos turísticos empadronados en el COMTUR de Bonito es tabulado. Independientemente de la agencia que elija el turista para comprar el paquete turístico el precio será el mismo. Esto le da al mercado de agencias de viaje de Bonito un carácter cercano al de la competencia perfecta, donde las agencias reciben los precios y deben captar clientes con otros métodos ligados a la calidad de la atención al turista.

Al investigar la formación del precio de la visita a los atractivos turísticos se observó que estos últimos son los que definen anualmente sus respectivos precios y se componen de la siguiente forma: 70% se destina al atractivo, 20% a la agencia y 10% al guía de turismo. Todos los aspectos referentes a la calidad de la práctica turística en los atractivos (a excepción de las cuestiones referentes a la normativa ambiental) son definidos por los propietarios de los atractivos turísticos. Por lo tanto es claro el alto poder coordinador de los atractivos turísticos en el ámbito de las dinámicas de la transacción analizada.

En cuanto a la formación de precios se identifica un punto de incertidumbre por parte de las agencias de viaje en relación a los atractivos turísticos. Éstas deben trabajar con márgenes apretados ante la discreción por parte de los atractivos a la hora de aumentar la tarifa al año siguiente. Esto es

un punto delicado para la competitividad del turismo en Bonito sumado a la restricción presupuestaria de los turistas reales y potenciales de otras regiones del país, la recurrencia de crisis económicas en los últimos años (que inhiben la demanda internacional) y el surgimiento de otros destinos ecoturísticos competitivos en el país (Brotas y Nobres en los estados de São Paulo y Mato Grosso).

Reiteradamente se observa que Bonito es un destino turístico caro y que paulatinamente se va transformando en más caro aún. Las agencias de turismo dicen que los precios deberían ser menores ante la necesidad de atraer turistas sur-matogrosenses y de otros Estados. También se constató que especialmente en los períodos de cambio valorizado los turistas nacionales se sienten impulsados a practicar el turismo internacional, lo que debería ser 'combatido' por una política de precios más flexible de los destinos turísticos nacionales e iniciativas de financiamiento y facilitación de la práctica de turismo, sobre todo entre algunos grupos potencialmente rentables (jubilados por ejemplo).

Por otro lado, los propietarios de los atractivos turísticos dicen que los precios coinciden con el posicionamiento estratégico pretendido para el turismo de Bonito. Según estos actores una política de precios más agresiva estimularía en forma desmesurada el turismo de masa a la región quitándole el carácter *premium* al turismo bonitense y despersonalizando los recursos naturales y espeleológicos de la región debido al uso intensivo.

En cuanto a los aspectos estrictamente organizacionales se percibe que el sistema de *Voucher Único* garantiza que el atractivo ofrecerá al turista los servicios contratados en la agencia y asegura que ésta pasará los valores debidos a los atractivos. Toda esta dinámica prevé que el atractivo pueda sancionar a la agencia que no cumple la normativa. Pero no se observa que haya sanciones similares y específicas para el caso de que algún atractivo tenga un comportamiento inadecuado.

Se puede entender al *Voucher Único* como una especie de contrato 'sellado' entre las partes (turistas, agencias y atractivos turísticos) cuando se comercializan y prestan servicios turísticos buscando minimizar los costos de transacción entre los agentes en cuestión.

Al observar la dinámica de actuación de las agencias se percibe que las empresas invierten en la calificación de sus empleados. La mayoría debe ser bilingüe y tener formación técnica en turismo (*especificidad de activos humanos*). Las agencias también se preocupan significativamente por la difusión de las bellezas escénicas y paisajísticas del municipio de Bonito a través de material impreso y medios digitales (*especificidades de marca*) aunque los otros agentes e instituciones locales/regionales también contribuyen a difundir la marca 'turismo de Bonito'. Ante la evidente importancia dada a los atractivos de Bonito (bellezas naturales y singulares) se observa que el desempeño de las agencias depende de la existencia y actuación de los atractivos turísticos, mostrando niveles de *especificidad de activos dedicados*.

En cuanto a los atractivos se observa que estos agentes invierten en infraestructura para recibir al turista (construcción de accesos adecuados y equipamientos de apoyo para la estadía del turista), denotando la existencia de *especificidad de activos físicos*. Además, se exigen profesionales bilingües capacitados en turismo para recibir y atender a los visitantes en los atractivos (además de los guías) revelando la existencia de *especificidad de capital humano*. Vale destacar también que la operación del turismo en los atractivos del municipio de Bonito carece de paisajes y otros bienes y servicios 'turistificados', aspectos que revelan una alta *especificidad de activos dedicados*.

Ante la sistemática adoptada para el ordenamiento de la actividad turística en Bonito a través del sistema de *Voucher Único* y el empadronamiento de las agencias y atractivos que operan en el sistema turístico local, se percibe la existencia de *especificidades de lugar* por parte de ambos agentes que deben estar ubicados en el municipio de Bonito y alrededores para desarrollar su actividad.

Por lo tanto, recordando a Lane (1972) y Williamson (1985 e 1996) la existencia de altos niveles de incertidumbre y alta especificidad de los activos en el ámbito de la transacción entre los atractivos turísticos y las agencias de viaje en Bonito sugiere la integración vertical como estructura de gobernanza esperada. Pero la existencia de un ámbito institucional y organizacional actuante y la observación de garantías mínimas entre ambos agentes mediante el sistema de *Voucher Único* legan a los mismos un carácter de cooperación de largo plazo en el ámbito de la transacción, aunque sin garantías contractuales salvo las cuestiones específicas del *Voucher Único*.

El Cuadro 2 resume los principales elementos de la transacción entre los atractivos turísticos y las agencias de viaje en el sistema turístico de Bonito.

Cuadro 2: Resumen de las características de la transacción

VARIABLES DE LA ECT	PERSPECTIVA DE LA AGENCIA DE TURISMO	PERSPECTIVA DEL ATRACTIVO TURÍSTICO
<i>Frecuencia</i>	Transacciones recurrentes, diarias	Transacciones recurrentes, diarias
<i>Incetidumbre</i>	Alta incertidumbre en cuanto a los precios que se dispondrán para el atractivo al año siguiente	No hay
<i>Especificidad del Activo</i>	Especificidad del lugar, los activos humanos, la marca y los activos dedicados	Especificidad del lugar, delos activos físicos, los activos humanos y los activos dedicados
<i>Estructura de Gobernanza Esperada</i>	Integración vertical para atrás	Integración vertical para adelante

Fuente: Elaborado por los autores en base a Miele & Zylbersztajn (2005)

Vale ponderar que el ámbito institucional/organizacional directamente relacionado con el sistema turístico de Bonito es múltiple, lo que lleva a la existencia de representatividades (y consecuentemente a la posibilidad de negociación y planificación) de los intereses de los principales agentes de ese sistema turístico y mejora los niveles de coordinación de estos actores aumentando la eficiencia del sistema productivo como un todo.

CONSIDERACIONES FINALES

A partir del instrumental analítico propuesto en el presente trabajo se verifica que la transacción entre atractivos turísticos y agencias de viaje en el sistema turístico del municipio de Bonito se caracteriza por altos niveles de especificidad de los activos y por significativos niveles de incertidumbre por parte de las agencias de viaje debido a la indefinición de los precios que serán establecidos por los atractivos turísticos al año siguiente.

Se nota la prevalencia de formas híbridas de gobernanza de la transacción entre agencias de viaje y atractivos turísticos, tipificadas por contratos tácitos entre ambos agentes y por un único contrato de garantías explícito (*Voucher Único*) que otorga el derecho a recibir por parte de los atractivos turísticos y la garantía por parte de las agencias de que el atractivo prestará todos los servicios contratados.

Los comportamientos oportunistas y la asimetría informativa por parte de ambos agentes de la transacción analizada son inhibidos por la existencia de un ámbito institucional y organizacional legal (que define normas básicas de ordenamiento de la actividad turística local) y por el propio sistema del *Voucher Único* que establece un mínimo de garantías para que la transacción se de bajo determinado parámetro. Unilateralmente, el significativo papel coordinador ejercido por los atractivos turísticos inhibe posibles comportamientos oportunistas de las agencias de viaje (aunque la lógica del turismo en Bonito pase por una relación coordinada entre atractivos turísticos y agencias de viaje).

No obstante, el alcance de la forma híbrida en la transacción supone la realización de contratos de garantías de largo plazo entre los atractivos turísticos y las agencias de viaje estipulando criterios para la definición de precios por parte de los atractivos, posibles sanciones en caso de comportamiento oportunista y atributos mínimos de calidad del servicio prestado por ambos agentes. Esto representaría un aspecto que sumado a la sistemática del *Voucher Único* mejoraría las dinámicas de coordinación entre atractivos y agencias de viaje, reflejándose en la mejora de la capacidad de planificación de ambos y del propio sistema turístico local.

Vale decir que los análisis realizados no pretenden ser conclusivos. Dada la contemporaneidad en el uso de la Economía de los Costos de Transacción como referencial metodológico para la investigación de sistemas turísticos, es necesario llevar a cabo otros estudios incorporando otras transacciones características de los sistemas turísticos.

Naturalmente, así como cualquier investigación de carácter más específico el presente estudio presentó algunas limitaciones sobre todo en lo que respecta a la selección de la muestra estudiada. Por lo tanto, se sugieren otras investigaciones que tengan como premisa la selección de muestras calculadas estadísticamente empleando métodos de análisis cuantitativos para otros destinos turísticos de Brasil e incluso de otros países, permitiendo comparar los resultados y conclusiones de los estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, N. P.** (2010) "Atuação dos operadores de turismo no processo de turistificação de Bonito-MS". 202f. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro
- Arrow, K. J.** (1969) "The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation". In: Government Printing Office. The analysis and evaluation of public expenditure. Harvard University Press, Cambridge, pp. 47-64
- Baggio, R.; Scott, N. & Cooper, C.** (2010) "Improving tourism destination governance: a complexity science approach". *Tourism Review* 65(04): 51-60
- Barbosa, M. A. C. & Zamboni, R. A.** (2000) "Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS". IPEA/CEPAL, Brasília
- Bardin, L.** (2009) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Batalha, M. O.** (2007) "Gestão agroindustrial". Editora Atlas, São Paulo
- Beni, M. C.** (2003) "Análise estrutural do turismo". Editora SENAC, São Paulo
- Buckley, P. J.** (1987) "Tourism: an economic transactions analysis". *Tourism Management* 08(03): 190-194
- Coase, R. H.** (1937) "The nature of the firm". *Economica* 04(16): 386-405
- Corrêa, H. L. & Corrêa, C. A.** (2009). "Administração de produções e operações – manufaturas e serviços: uma abordagem estratégica". Editora Atlas, São Paulo
- Davis, J. H. & Goldberg, R.** (1957) "A concept of agribusiness". Harvard University Press, Boston
- Farina, E. M. M. Q.** (1999) "Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual". *Revista Gestão & Produção* 06(03): 147-161
- Goldberg, R.** (1968) "Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies". Harvard University Press, Boston
- Kaukal, M.; Höpken, W. & Werthner, H.** (2000) "An approach to enable interoperability in electronic tourism markets". *Proceedings of the 8th European Conference on Information System (ECIS 2000)*: 1104-1111
- Knight, F.** (1921) "Risk, uncertainty and profit". Chicago University Press, Chicago
- Lane, H.E.** (1972) "Innkeeping: a new role for the airlines". *Columbia Journal of World Business* 07(04): 01-41

- Mariani, M. A. P.** (2001) "Geografia e turismo no Paraíso das Águas: o caso de Bonito". Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo
- Mariani, M. A. P.** (2003) "Turismo e meio ambiente no paraíso das águas". Ed. UCDB, Campo Grande
- Ménard, C.** (1996) "On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry". *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152(01): 154-183
- Ménard, C.** (2004) "The economics of hybrid organizations". *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(03): 345-376
- Miele, M. & Zylbersztajn, D.** (2005) "Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra Gaúcha". *RAUSP – Revista de Administração da USP*, 40(04): 330-341
- Ministério do Turismo - MTUR** (2009) "Hábitos de consumo do turismo brasileiro". Brasília
- Mizumoto, F. M. & Zylbersztajn, D.** (2006) "A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura". *Organizações Rurais e Agroindustriais* 08(02): 147-159
- North, D. C.** (1991) "Institutions". *The journal of economic perspectives* 05(01): 97-112
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L.** (2005) "Microeconomia". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Pohlmann, M. C.; Aguiar, A. B.; Bertolucci, A. & Martins, E.** (2004) "Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa". *Revista de Contabilidade e Finanças* 15: 24-40
- Ruschmann, D. V. M.** (2003) "Turismo no Brasil: análise e tendências". Ed. Manole, Barueri
- Scott, N. & Laws, E.** (2005) "Tourism crisis and disasters: enhancing understanding of system effects". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19(02/03): 149-158
- Seprotur/MS** (2011) "Plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável – Serra da Bodoquena". Campo Grande
- Sinclair, M. T. & Stabler, M.** (1997) "The economics of tourism". Routledge, London
- Smith, A.** (1790) "The theory of moral sentiments". A. Millar, London
- Theobald, W. F.** (1994) "Global tourism: the next decade". Butterworth-Heinemann, Oxford
- Thomaz, R. C. C.; Mariani, M. A. P. & Moretti, E. C.** (2012) "O turismo rural e as territorialidades na perspectiva do campo e da cidade". Editora da UFMS, Campo Grande
- Tian-Cole, S. & Crompton, J.** (2003) "A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection". *Leisure Studies* 22(01): 65-80
- Tomelin, C. A.** (2010) "Marketing de relacionamento: força competitiva para agências de viagem". In: Philippi Jr., A. & Ruschmann, D. V. M. (Orgs) *Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo*. Ed. Manole, Barueri
- Tomelin, C. A.** (2011) "Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina". 209 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). UNIVALI, Biguaçu
- Tremblay, P.** (1998) "The economic organization of tourism". *Annals of Tourism Research* 25(04): 837-859

- Vergara, S. C.** (2007) "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". Atlas, São Paulo
- Vieira, J. F. L.** (2003) "Voucher Único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito/MS". 138 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). UCDB, Campo Grande
- Williamson, O.** (1985) "The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting". The Free Press, New York
- Williamson, O.** (1996) "The mechanisms of governance". Oxford University Press, Oxford
- Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: planejamento de método". Ed. Bookman, Porto Alegre
- Zhang, X.; Song, H. & Huang, G.** (2009) "Tourism supply chain management: a new research agenda". *Tourism Management* 30(03): 345-358
- Zylbersztajn, D.** (1995) "Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições". 237 f. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). FEA/USP, São Paulo
- Zylbersztajn, D.** (2000) "Economia das organizações". In: Zylbersztajn, D. & Neves, M. F. *Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Ed. Pioneira, São Paulo, PP. 23-38

Recibido el 08 de marzo de 2012

Reenviado el 30 de junio de 2013

Aceptado el 10 de Julio de 2013

Arbitrado anónimamente

Traducido del português