

## Relaciones interorganizacionales en el turismo: una mirada desde los costos de transacción

Libnazaret Betancourt Rodríguez<sup>1</sup>  
Institución Universitaria Americana, Colombia  
[libnazaretrodriguez@americana.edu.co](mailto:libnazaretrodriguez@americana.edu.co)

Isadora Eljadue Pérez<sup>2</sup>  
Universidad del Magdalena  
[ieljadue@unimagdalena.edu.co](mailto:ieljadue@unimagdalena.edu.co)

Oriana Carola Cortés Bracho<sup>3</sup>  
Institución Universitaria Americana, Colombia  
[ocortes@americana.edu.co](mailto:ocortes@americana.edu.co)

### DOI:

Fecha de recepción: 15 de enero de 2024

Fecha de aprobación: 01 de abril de 2024



**Cómo citar este artículo:** Betancourt Rodríguez, L.; Eljadue Pérez, I.; Cortés Bracho, O.C. (2024). Relaciones interorganizacionales en el turismo: una mirada desde los costos de transacción. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (96), (páginas). DOI:

### Resumen

La comprensión del turismo como sistema de relaciones colaborativas entre empresas, no puede perder de vista la necesidad de mantener las relaciones lo más estable posible en el tiempo. Desde la perspectiva económica, la cooperación es una alternativa a las transacciones de mercado cuando los agentes hacen acuerdos de intercambio discrecional para mejorar conjuntamente su desempeño y competitividad; sin embargo, los resultados se pueden solapar con la aparición de comportamientos inadecuados. Es por ello que, los costos de transacción se convierten en un lente de interés que podría explicar la dinámica de las relaciones colaborativas y competitivas simultáneas en el sector turístico. De esta manera, el artículo se propone revisar teóricamente los aportes provenientes de la economía de los costos de transacción, para comprender las relaciones entre organizaciones que conforman el turismo; lo que llevó a adoptar una metodología cualitativa documental, como estudio interpretativo conceptual, recopilando los principales aportes teóricos y evidenciando la confirmación y yuxtaposición de estos postulados en la investigación empírica rescatada de bases de datos relevantes. Los principales hallazgos revelaron que las organizaciones optan por un gobierno de integración vertical cuando el sistema turístico coopera bajo el respaldo de un marco institucional. Así también, los sistemas turísticos

<sup>1</sup>Doctora en Administración (c). Universidad del Norte, Colombia. Magíster en Competitividad y Sustentabilidad. Universidad Autónoma de Guerrero, México. Administradora de Empresas. Universidad de Sucre, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5726-9850>

<sup>2</sup>Doctora en Administración (c). Universidad del Norte, Colombia. Magíster en Desarrollo Empresarial y Administradora de Empresas. Universidad del Magdalena. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2191-4517>

<sup>3</sup>Doctorante en Dirección de Empresas. Universidad de Valencia, España. Magíster en Administración e Innovación. Universidad Simón Bolívar, Colombia. Especialista en Gerencia Empresarial y Competitividad y Administradora de Empresas. Corporación Universitaria Americana, Colombia. Abogada. Universidad del Atlántico. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3186-4349>

conforman una forma híbrida de gobernanza. Una parte de las transacciones se deja al mercado (mediado por la palabra y la confianza), mientras que la otra se traduce en contratos de garantías, principalmente cuando existen activos idiosincrásicos que generan comportamientos oportunistas.

**Palabras clave:** sector turístico; costos de transacción; relaciones; mercado; contrato; integración vertical.

\*\*\*\*\*

## 1. Introducción

Dado a que la actividad turística se acompaña de un conjunto de sectores económicos productivos con carácter sistémico (Beni, 2003; Forero Lloreda, 2007; Osinubi *et al.*, 2023), que aportan un importante rubro a la economía de países o destinos con atractivos turísticos (Adedoyin *et al.*, 2022; Balcilar *et al.*, 2021), esta industria puede ser estudiada como un sistema que responde a la capacidad de crear valor al cliente a través de las distintas actividades que componen su oferta (Assiouras *et al.*, 2023; John y Supramaniam, 2024; Zhao *et al.*, 2009), las cuales son mediadas por relaciones e integración de las partes interesadas y múltiples actores que conforman la cadena de suministro turística (Fyall y Garrod, 2020; Kaukal *et al.*, 2000; Phillips *et al.*, 2003).

Esta dinámica de relación evidencia una limitada autonomía de los agentes para el desarrollo de un producto o servicio turístico, así como la necesidad de interdependencia, coordinación y cooperación (Cehan *et al.*, 2021; Mazón y Fuentes, 2007). Esta manera de concebir el turismo se encasilla en la concepción de las relaciones interorganizacionales, entendidas como los vínculos que logran establecer las empresas u organizaciones en un ambiente determinado, que coadyuvan a transacciones relativamente duraderas y constantes (Merinero-Rodríguez y Pulido-Fernández, 2016; Mwesiumo y Halpern, 2019; Oliver, 1990).

Partiendo de la naturaleza de su oferta, desde esta área de conocimiento, algunas investigaciones han intentado comprender el turismo en una de las formas de relación: la cooperación (Jamal y Getz, 1995; Leite *et al.*, 2023; Long y Qi, 2023; Murphy, 1985), recibiendo mayormente atención desde el campo de la gestión (Hurtado-Palomino *et al.*, 2022; Sánchez-García *et al.*, 2020; Schmidt y Altshuler, 2021; Scott y Laws, 2010). Sin embargo, las explicaciones encontradas a los conflictos que aparecen en dichas relaciones

son limitadas a la comunicación gerencial, especialmente por tratarse de un sector intensivo en información donde confluyen diversos agentes.

Desde una perspectiva económica, las relaciones interorganizacionales de cooperación se han visto como una alternativa a las transacciones de mercado cuando las organizaciones participan en acuerdos colaborativos de intercambio discrecional, que mejoran su desempeño productivo y competitivo en conjunto (Huang Yin *et al.*, 2019; Thorgren *et al.*, 2009; Wang, 2023). Afinando la mirada a los acuerdos, la economía de los costos de transacción podría dar cuenta de la presencia de elementos como asimetrías de la información e incertidumbre en los intercambios (transacciones), que caracterizan la relación de los actores turísticos, y que conllevan a comportamientos oportunistas que ponen en riesgo la estabilidad de las relaciones, lo que aporta una mirada más amplia de la problemática (Andriotis y Paraskevaïdis, 2021; Buckley, 1987; Camisón *et al.*, 2022).

Para el presente artículo se hace necesario exponer los aportes teóricos comprendidos en la economía de los costos de transacción, que facilitarían el estudio de las relaciones entre las organizaciones que componen la cadena turística, sea en el nivel de relaciones diádicas, como sistema o como red (múltiples relaciones al tiempo). Se considera que las teorías de la firma mejoran la comprensión del comportamiento e interacciones entre los agentes organizacionales y los procesos derivados de sus transacciones, donde la incertidumbre y sus consecuencias puede ser contrarrestada con decisiones relacionadas a mecanismos de gobernanza que adopten las empresas, en la que el papel de los contratos surte relevancia (Marín-Idárraga y Losada, 2015; Song *et al.*, 2012).

De esta manera, además de la introducción y las conclusiones, se esbozan los aportes teóricos de la economía de los costos de transacción para el estudio de las relaciones en el turismo, la metodología que se siguió, así como los resultados y discusiones se realizaron a través de dos ejemplos que evidencian la dinámica de la relación dentro un sistema turístico, reafirmando los postulados teóricos aquí expuestos, así como la yuxtaposición de estos en un caso hotelero.

## 2. Marco teórico

Las dinámicas en las relaciones entre las organizaciones como agentes económicos, y la misma razón de ser de la organización, hace necesario remontarse al trabajo de Ronald Coase (1937), quien justifica el origen e importancia de las empresas dado a los costos de transacción (costos de mover y operar el sistema económico), trascendiendo de la función netamente productiva que tenía la empresa en la visión de la economía neoclásica.

Coase (1937), señala que la dirección de los recursos depende de un agente llamado empresario, no necesariamente del mecanismo de precios, como lo indica el pensamiento neoclásico. Esto se da debido a que el mecanismo de precios se puede desplazar como consecuencia de transacciones de intercambio en el mercado, como el poder o control que quiera ejercer una persona. Para el autor, esta mecánica de organizar la producción asumiendo la mejor posición que genere mayor ventaja, hace que la presencia de una empresa tenga sentido. Así que el punto de partida de su creación recae en los costos que se producen por utilizar el mercado (De Vries, 2023; Rindfleisch, 2019; Vozna *et al.*, 2023).

Entonces, si el funcionamiento del mercado es costoso, la empresa se presenta como una estrategia para minimizar los costos por hacer transacciones en dicho mercado, a través de la coordinación de relaciones gestionadas por el empresario, sentando las bases de una organización propia de las empresas para sumarse al sistema productivo de un territorio (Jablonowski y MacEachern, 2023; Madhok, 2002; Vozna *et al.*, 2023). Más adelante Williamson (1989a) plantea una ruta de estudio enfocada en la empresa como una estructura de gobernanza (en el ámbito interno y entre otras empresas) y no como una función de producción (Jablonowski y MacEachern, 2023).

Este enfoque de estudio se apoya de la microanalítica que permite revisar los detalles concernientes no solo de la estructura de gobernanza, sino de los actores inmersos en la organización, y en su unidad básica de análisis, que de acuerdo con Commons (2004), Williamson (2010) y Coase (2013) es la transacción. Además, esta es permeada a través de factores de jerarquía, desempeño y legalidad del contrato, que permiten un impacto directo

de la empresa, el mercado y la hibridación en la transacción (Shanmugam y Dhingra, 2023; Williamson, 2010).

Williamson (1976; 2010), sostiene que en un mundo caracterizado por la incertidumbre, precios de insumos cambiantes, tecnología cambiante, productos múltiples, inversiones específicas de larga duración en una relación comprador-vendedor, hay costos sustanciales asociados a la redacción, el seguimiento y el cumplimiento forzoso de diversos tipos de contratos (Haag *et al.*, 2023). Por ello, los costos de transacción se refieren a los costos de la administración del sistema económico, que giran alrededor de la fijación de un contrato, provenientes de las actividades de búsqueda (información, personas, bienes, medición de atributos, etc.), negociación (términos, derechos de transferencia) y ejecución (seguimiento y revisión del cumplimiento del contrato (Dahlman, 1979).

Asimismo, Williamson (1989a) diferencia dos tipos de costos: *ex ante* y *ex post*, los cuales son interdependientes y simultáneos. El primero, se refiere a los costos de redacción, negociación y el seguro de un acuerdo, mientras que el segundo se manifiesta en el aseguramiento de los compromisos pactados y la administración de disputas legales cuando hay una mala adaptación (Yi *et al.*, 2023). Por ejemplo, dos partes estipulan X en un contrato (costos *ex ante*), pero posteriormente se dan cuenta que debe ser Y (la adecuación, es un costo *ex post*). Estos costos eran asumidos por los economistas tradicionales como modos no convencionales a las explicaciones de la visión monopólica.

Cuando la comunidad científica se esforzó por comprender la perspectiva de Coase y Williamson, diferentes trabajos se ocuparon de analizar los distintos costos que asumen los empresarios, provenientes del mercado o de la decisión de coordinar internamente la producción, así como los problemas que implicaban dicha coordinación (Abdullah *et al.*, 2022; Calveras y Orfila-Sintes, 2019; Merkert y Hakim, 2022; Wu y Yang, 2023). Algunos de estos costos tienen que ver con obtener, procesar y comunicar la información, la toma de decisión dentro de la empresa, el comportamiento de la organización, entre otros.

Para Williamson (1979; 1998), toda transacción tiene tres atributos: la *especificidad de los activos* involucrados, que consisten en un recurso considerado específico, dado a que su

utilización particular proporcionan un valor muy bajo o nulo cuando se intenta aplicar a otros usos diferentes; la *incertidumbre*, que se relaciona con la irracionalidad limitada (no se puede tener toda la información) y el desconocimiento de contingencias futuras, lo que determina la imposibilidad de establecer contratos completos o que prevean todas las posibilidades; y, finalmente, la *frecuencia*, que se refiere al carácter ocasional o recurrente que implica dicha transacción para que funcione la producción en el tiempo (Merkert y Hakim, 2022; Yi *et al.*, 2023).

En la búsqueda de minimizar los costos, las transacciones pueden abarcar un espectro de formas que van, en un extremo, desde transacciones simples en el mercado instantáneo, complejos contratos a largo plazo, o la coordinación de toda la producción al interior de una empresa (en el otro extremo). La decisión que permite definir la forma que toma la transacción, parte de los controles establecidos a partir de reglas formales e informales para la gobernanza de las transacciones que se dan entre agentes económicos (Gurcaylilar-Yenidogan y Erdogan, 2023; Huo *et al.*, 2015; Wei *et al.*, 2022). Las reglas, ya sean formales e informales, que se establezcan para la transacción definirán la forma de gobernanza que permitirá la reducción del costo total de las transacciones realizadas, es decir, la estructura que mayor eficiencia les genere (Guo *et al.*, 2023; Klein *et al.*, 1978; Wang *et al.*, 2019).

Klein *et al.* (1978), lograron concretar entre los economistas los planteamientos desarrollados por Coase y Williamson, al evidenciar la relevancia que tienen las inversiones específicas en cualquier relación, sea de agentes particulares o de empresas, que al combinarse con la incompletitud de los contratos, resultaban siendo los factores decisivos que dificultaban las operaciones simples del mercado instantáneo. Más adelante, otros autores como Joskow (1996), exponen cómo la incertidumbre, los problemas de la selección adversa o del azar moral, los costos en que se incurren por la celebración de contratos, el proceso de negociación respecto a las inversiones fijas, entre otros, constituía un cuerpo de estudio importante para observar la elección de las estructuras de gobierno en las empresas.

Las inversiones específicas generan pocas desventajas al modificar su uso en el contexto de una finalización previo a lo pactado en la transacción original (Williamson, 1989a). Pueden ser relacionados a la especificidad de sitio, donde comprador y vendedor están en estrecha

vecindad y los activos son inmóviles; la especificidad física de los activos está relacionada con la inversión representada en máquinas e implementos especiales; la especificidad de recursos humanos, que surge de un proceso de aprendizaje organizacional; así como de activos dedicados, que son inversiones generales de un proveedor que no se harían si no existiese la posibilidad de vender una cantidad considerable del producto a un cliente particular (Verbeke y Kano, 2012).

No obstante, al observarse en la industria del turismo y la hospitalidad la complejidad de la especificidad de activos, se ha sugerido un amplia diferenciación de las dimensiones mencionadas, de tal manera que facilite su aplicabilidad empírica, por tal motivo, a continuación, se expone la propuesta recopilada por De Vita y Tekaya (2015) y Dincer y Yüksel (2020):

**Tabla 1.** Taxonomía de la especificidad de los activos

Dimensión	Definición	Operacionalización
Especificidad humana	Habilidades laborales específicas de los requisitos transaccionales (Walker y Poppo, 1991). Activos específicos del conocimiento que surgen del “aprender haciendo”.	El acceso del proveedor al conocimiento del comprador o las horas dedicadas por el proveedor a interactuar con el comprador.
Especificidad física	Inversiones en equipos adaptados a una tarea específica con uso/valor alternativo limitado (Joskow, 1996).	Singularidad de los equipos/herramientas físicas requeridas por la relación transaccional.
Especificidad del sitio	Inversiones realizadas para reubicar las operaciones dentro de la proximidad física entre sí para ahorrar en transporte, inventario u otros costos de procesamiento (Williamson, 1983).	Proximidad física, usando la distancia entre el proveedor y las instalaciones del comprador como proxy de elección.
Especificidad dedicada	Inversiones realizadas para un determinado acuerdo transaccional a largo plazo. Si esta relación termina prematuramente, surgirá un exceso de capacidad (Williamson, 1983).	Por lo general, se mide exclusivamente con respecto a las inversiones específicas de la relación del proveedor.
Especificidad reputacional	Cuando una de las partes puede dañar la marca/reputación de la otra (Gatignon y Anderson, 1988; Williamson, 1989a).	A menudo se mide por la magnitud del gasto en publicidad.
Especificidad temporal	Se aplica a las relaciones entre empresas donde el desempeño oportuno es vital para retener el valor transaccional (Lohtia <i>et al.</i> , 1994).	Importancia de la programación precisa y la entrega puntual.
Especificidad procesal	Grado de personalización de las rutinas del proveedor a los requisitos del comprador (Zaheer y Venkatraman, 1995).	Adaptación de procesos/sistemas o personalización de flujos de trabajo/rutinas de proveedores.

**Fuente.** De Vita y Tekaya (2015) y Dincer y Yüksel (2020).

Williamson (1979) reafirma la importancia de las inversiones idiosincrásicas y su relación con la adopción de una estructura de gobernanza de relaciones verticales, para lo que desarrolló una proyección entre los atributos de las transacciones (especialmente, grado de especificidad de activos y frecuencia de las transacciones, asumiendo que la incertidumbre siempre se encuentra presente) y la estructura de gobernanza de costo mínimo para las transacciones celebradas entre diferentes niveles de la cadena de abastecimiento (ver tabla 3). Así, en los límites que tiene la especificidad de los activos, la empresa puede reemplazar al mercado, puesto que los costos totales de transacción son inferiores. Mientras que, por debajo de tal límite ocurre lo opuesto (Dincer y Yüksel, 2020).

La organización interna o integración vertical se vuelve más atractiva cuando aumentan los costos de los contratos incompletos a largo plazo (dificultades de redacción, seguimiento y cumplimiento forzoso del contrato) para responder a las condiciones cambiantes de mercado a lo largo del tiempo. Por su parte, la integración vertical podría afrontar ciertos costos peculiares que inclinarían la balanza a mecanismos de mercadeo instantáneo o contratos. La elección final de la estructura requiere el balanceo de los costos y los beneficios de estos sistemas de gobernanza alternativos (Joskow, 1996). En resumen, la gobernanza puede adoptarse a través del mecanismo de precios (mercado instantáneo), por medio de los contratos y formas híbridas de acuerdo a los atributos de la transacción y las instituciones que rodean los acuerdos, así como puede adoptar la integración vertical (Yin *et al.*, 2023).

Ahora bien, partiendo del grado de especificidad de las inversiones de los activos, cuando las transacciones tanto recurrentes como ocasionales no son específicas, el mercado suele ser eficaz, debido a que, lo único que requieren las partes es tomar la decisión de su continuidad o no en la relación de intercambio, desde su experiencia individual, en virtud de que están estandarizados y presumiblemente fáciles de realizar, los arreglos alternativos de compra y de dotación (Williamson, 1989b). A continuación, se muestra el tipo de inversión en activo de acuerdo con su especificidad y la frecuencia:

**Tabla 2.** Características de la inversión según su frecuencia y especificidad

		Características de la inversión		
		No específicas	Mixtas	Idiosincrásicas
Frecuencia	Ocasional	Compra de equipo convencional	Compra de equipo a la medida	Construcción de una planta
	Recurrente	Compra de material convencional	Compra de material a la medida	Transferencia de productos intermedios a sitios específicos a través de etapas sucesivas

**Fuente.** Williamson (1989b).

**Tabla 3.** Estructuras de gobierno según tipo de inversión y la frecuencia

		Características de las inversiones		
		No específicas	Mixtas	Idiosincrásicas
Frecuencia	Ocasional	Gobernación del mercado (contratación clásica)	Gobernación triateral (contratación neoclásica)	Gobernación unificada
	Recurrente		Gobernación bilateral (Contratación relacional)	

**Fuente.** Williamson (1989b).

En algunos países en vías de desarrollo, como Colombia, gran parte del turismo tiende a funcionar bajo la dinámica de mercado, teniendo en cuenta que en la mayoría de los destinos es un sector que se dinamiza por temporadas vacacionales o festivas, la asociatividad de sus empresas (en el rubro de artesanías, restaurantes, hoteles, agencias de viaje, transporte, entre otros) está limitada a eventos muy particulares, y la institucionalidad en algunos casos es precaria. No obstante, su eficiencia, productividad y competitividad frente a otros destinos que funcionan como sistema o red, puede generar la necesidad de optar por otro tipo de mecanismos de transacción para garantizar su funcionamiento.

El estudio del intercambio de bienes y servicios entre dos o más unidades técnicamente independientes, bajo el enfoque de los costos de transacción, hasta la fecha no ha sido ampliamente utilizado para el análisis del comportamiento de empresas y/o sistemas turísticos. Sin embargo, en Merkert y Hakim (2022), se puede anotar cómo algunas investigaciones se han acercado a observar los costos de transacción en las reservas hoteleras desde las agencias en línea, la incertidumbre en las redes de agencia de viaje, las

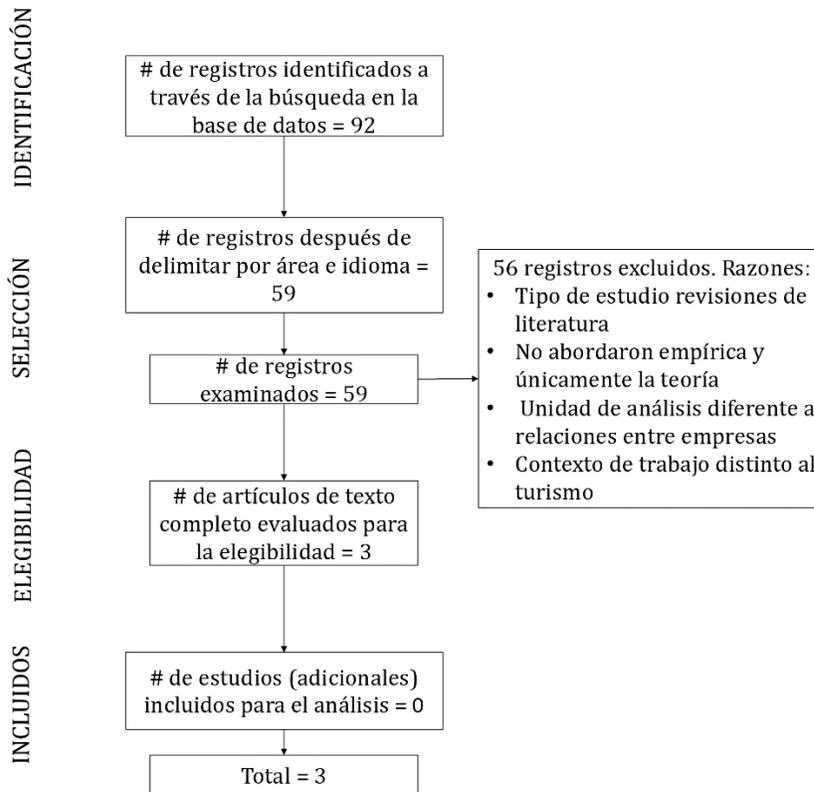
instituciones para los nuevos emprendimientos en el sector hotelero, los atributos de las transacciones en acuerdos de gobierno -aeropuerto y aerolíneas- servicios en tierra, los rendimientos de los canales de distribución de boletos aéreos, el uso de las tecnologías de la información en las estructuras de gobierno, entre otros, quedando aún por evaluar los costos de transacción que se pueden tener entre aerolíneas y agentes de viajes. Entre otras cosas, Song *et al.* (2012), hacen un llamado a los investigadores para que se interesen por observar los aportes teóricos de la economía de los costos de transacción en el comportamiento que pueden tener las empresas dentro de la cadena de suministro del turismo.

### **3. Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptivo-analítico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), sobre la base de un estudio conceptual interpretativo orientado a la teoría (Takala y Lämsä, 2005), en el que se interpretaron los conceptos aplicados en los estudios empíricos relacionados con la perspectiva teórica que motiva esta investigación, es decir, la economía de los costos de transacción. Por lo que, a través de una revisión de literatura se identificaron y seleccionaron investigaciones que abordaron la práctica de los conceptos con el fin de contrastar dichos postulados teóricos.

En este sentido, se seleccionó la base de datos Scopus para encontrar artículos empíricos que permitieran describir y analizar la aplicación de los aportes teóricos al campo de la gestión en la industria turística. Aunque este estudio no representa una revisión sistemática de la literatura, se adoptó el protocolo sugerido por Tranfield *et al.* (2003) para la selección de los artículos a revisar, para garantizar un punto de partida y cobertura adecuada en dicha selección, como se observa en la figura 1.

**Figura 1.** Proceso metodológico empleado



**Fuente.** Adaptado de Tranfield et al. (2003).

Es así como en un primer momento se ingresaron las palabras clave *transaction costs and tourism* en el buscador de la base de datos, arrojando 92 documentos a fecha de diciembre de 2022. Estos artículos fueron depurados afinando la búsqueda en el área de *business, management and accounting*, y en el idioma español e inglés, quedando en un total de 59 documentos encontrados. De los 59 documentos, 41 correspondían a artículos de investigación, 10 a capítulos de libros, 4 a actas de conferencias, 2 fueron revisiones de literatura y un documento se clasificó como libro.

Como la intención de este artículo buscó evidenciar la aplicabilidad de los aportes teóricos de los costos de transacción en las relaciones del sector turístico, se descartaron las revisiones de literatura y el resto de documentos se depuraron bajo los siguientes criterios: abordar empíricamente la teoría, tener una unidad de análisis de relaciones entre

organizaciones, y evidenciar el contexto de la industria turística. De esta manera, se revisó exhaustivamente el contenido completo de los documentos, eligiendo finalmente tres artículos que indicaban con gran claridad el proceso de aplicación de los conceptos, así como permitían servir de evidencia para la confirmación y excepción de la aplicación de los conceptos de la economía de los costos de transacción en el turismo.

Para la revisión exhaustiva, se empleó la técnica metodológica cualitativa documental, en la que se analizó la forma en cómo se interpretaron los conceptos y los llevaron al campo práctico.

## **4. Resultados y discusión**

### **4.1. Evidencia de la estructura de las relaciones en un turismo mediado por las transacciones: ¿mercado, relaciones verticales o contratos a largo plazo?**

Con el auge de los estudios de gobernanza en estructuras organizativas de integración vertical, como método para economizar los costos de transacción entre empresas y cadenas de suministro, el sector turístico optó por implementar estos modelos de organización para su eficiencia y competitividad (Erkuş-Öztürk y Terhorst, 2010; Köppe, 2022; Merkert y Hakim, 2022; Song *et al.*, 2013). Pasada la década de los ochenta, gradualmente fue evidente que la tendencia de integración vertical en los sistemas turísticos era ineficiente debido a las deseconomías de alcance (Tremblay, 1998). Por ello, agentes económicos del sector turístico inclinaron la balanza por organizarse a través de contratos en estructuras híbridas de gobernanza, mediadas por la colaboración en red (De Oliveira *et al.*, 2014; Song *et al.*, 2013).

De acuerdo con los postulados de la economía de los costos de transacción, se espera que altos niveles de especificidad en los activos encamine la decisión de una empresa o una red por adoptar la gobernanza interna o integración vertical. Incluso, en la actividad hotelera cuanto mayor es el grado de especificidad, menor es la probabilidad de que los hoteles realicen transacciones de mercado o externalicen la actividad que implique el activo específico (Espino-Rodríguez y Lai, 2014). No obstante, la presencia de la subcontratación en estos escenarios de alta especificidad, constituye una variación a mencionados postulados,

como se observa en De Vita y Tekaya (2015). A esta situación, Williamson (1989a), indica que las empresas con estructuras de gobernanza que representan esta excepción asumen un alto costo.

Teniendo en mente lo mencionado, encontramos en el estudio de De Vita y Tekaya (2015) el caso de tres tipos de relaciones de subcontratación basadas en díadas (hotel, proveedor de servicio), los casos fueron elegidos para resaltar aspectos teóricos relacionados con la especificidad de los activos (físicos, humanos, entre otros) en las relaciones de subcontratación, constituyéndose como una yuxtaposición al lente teórico tradicional de los costos de transacción. El primer caso se trata de un hotel de negocio (que se rebautizará en este documento como Hotel A), este buscó tener servicios de lavandería y tintorería con proveedores. Mientras que la especificidad que caracteriza a este hotel es temporal y reputacional, y por parte del proveedor es especificidad de sitio. Se puede anotar que la relación de subcontratación consta de una especificidad bilateral, bajo un contrato detallado con garantías adecuadas, de corta duración renovable, y ambas partes presentan familiaridad y aprendizaje previo.

El segundo caso se refiere a un hotel turístico (Hotel B), cuya principal necesidad de externalización son las actividades náuticas. La especificidad de activos por parte del hotel está en su reputación, mientras que para el proveedor náutico es la especificidad procesal. Esta relación tiene una especificidad bilateral, se basa en contratos por temporada, con garantías inadecuadas que posibilitan un comportamiento altamente oportunista. Finalmente, el tercer caso, es un hotel de negocio (Hotel C), con especificidad temporal y reputacional, que emplea la tercerización en el servicio de *catering* 24 horas. En esta relación la especificidad es unilateral, con contratos de corta duración renovables, incompletos e inflexibles.

De Vita y Tekaya (2015), evidenciaron que para el Hotel A, la transacción implicaba una entrega puntual de la ropa a sus clientes, cualquier falla podría resultar en daños a su reputación y a su vez en la facturación, por un lado, debido a que los clientes que visitan frecuentemente el hotel utilizan el servicio de tintorería y lavandería, y por el otro, en términos de ropa de cama, la impuntualidad generaría compras costosas por material

adicional. Para el caso de su proveedor, “la inversión específica del sitio en forma de arrendamiento de 10 años en instalaciones propiedad del hotel, constituye un alto riesgo, y el ejemplo menos controvertido de alta especificidad de activos que da lugar a una transacción de subcontratación” (De Vita y Tekaya, 2015, p. 100). En entrevista, ambas partes declararon satisfacción mutua y mejores beneficios que cuando la actividad se realiza de manera interna (bajo los conceptos de integración vertical).

Las observaciones que hicieron los autores en la relación del Hotel B indicaron que los servicios que presta su proveedor son altamente personalizados, así como burocráticos con cada prestación de servicio náutico por cliente. Este sistema afecta la facturación del hotel. Además, se presentó un incidente grave en el servicio relacionado con un deporte acuático, afectando en alto grado la reputación del hotel (para ampliar la información revisar a De Vita y Tekaya, 2015). Los resultados de la dinámica de externalización que han tenido ambas partes han sido devastadores, a pesar de la especificidad de activos bilateral, el daño a la reputación del hotel terminó en la finalización del contrato y en una disputa legal (De Vita y Tekaya, 2015). Finalmente, para el Hotel C, la puntualidad en el servicio de comida y la reputación asociada a este configura la preferencia de los clientes al hotel. Se puede decir que ambas partes experimentan niveles crecientes de satisfacción mutua, como resultado de la evaluación sistemática y ajuste continuo de las operaciones que ejecutan.

Sintetizando lo encontrado por De Vita y Tekaya (2015), el Hotel B constituye un ejemplo de cómo las transacciones de mercado con alta especificidad pueden generar costos devastadores, aunque también se pudo apreciar las relaciones de los otros casos, donde la subcontratación con alta especificidad trajo los beneficios que podrían esperarse de la producción interna (integración vertical), sin acarrear los costos de esta.

Las razones de los diferentes resultados recaen, en gran medida, sobre las características contractuales en la minimización de la probabilidad de retrasos. Como en el Hotel A la “cláusula de renovación del contrato actuó como un dispositivo de ejecución para restringir el oportunismo” (De Vita y Tekaya, 2015, p. 101). Al mismo tiempo que señala el compromiso del hotel por invertir en una relación duradera de beneficio mutuo, dando confianza al proveedor de poder amortizar la inversión específica de la relación a lo largo del tiempo. En

el Hotel C, los ajustes de los precios anuales con el IPC reducen la incertidumbre. Sin embargo, en el Hotel B, el tiempo de la relación se acotó desde un inicio por la misma característica estacional del contrato que, en lugar de actuar como una medida de cumplimiento, aumentó la sensación de vulnerabilidad del proveedor y lo incentivó a tener comportamiento oportunista para ganancias unilaterales.

Por otro lado, se exponen los hallazgos del estudio de Gomes y Dos Santos (2008), donde se analizan las transacciones en tres regiones turísticas en el estado de Minas Gerais, Brasil. En líneas principales, el estudio expuso las transacciones y el comportamiento empresarial como aspectos que estaban completamente influenciados por la racionalidad limitada, frecuencia, oportunismo, especificidad de activos e incertidumbre; los cuales se reducen al momento de coordinar las transacciones bajo una estructura de gobierno interno (Tejada *et al.*, 2011; Wang *et al.*, 2020). Los autores anotaron que los comportamientos oportunistas desaniman a los agentes locales a tener una actitud cooperativa, dificultando la formación de un producto turístico regional integrado, esto también se evidenció cuando algunos socios decidieron no pagar su cuota mensual como miembros de la red en cada región.

Además, la racionalidad limitada se percibe en los empresarios, cuando intentan aplicar la experiencia traída en otros sectores a las desconocidas especificidades del turismo; y las incertidumbres primarias se relacionan con la concurrencia de turistas hacia otros destinos nacionales más consagrados, a los precios del mercado y la falta de continuidad de las políticas públicas de turismo (Gomes y Dos Santos, 2008). Sin lugar a dudas, los intentos del sector por coordinarse en la oferta turística, incentivó un conjunto de políticas gubernamentales para los circuitos turísticos como estructura de gobierno representada por asociaciones gestoras, que permiten la articulación de los agentes locales en red y posibilita el incremento de la frecuencia de las relaciones interorganizacionales, y con ello la fluidez de la información, la cooperación y un mejor entendimiento de los beneficios a largo plazo.

Finalmente, en la observación hecha por De Oliveira *et al.* (2014), la complejidad, el carácter intangible, la incertidumbre en la creación de la oferta turística y el marco institucional, proporcionan un sistema de incentivos para la adopción de la organización interna como estructura de gobernanza. Los autores proponen evaluar las relaciones entre los atractivos

turísticos y agencias de viaje al interior del sistema turístico de Bonito, de Mato Grosso do Sul, en Brasil. La problemática central de la investigación se relaciona con la acción coordinada y contractual entre las agencias de viaje y los atractivos turísticos que minimizaría los problemas, la incertidumbre y el oportunismo entre ambos agentes.

Para lo cual, los autores se encuentran con una situación contradictoria a los postulados universales de oportunismo en la contratación, dentro del enfoque de la economía de los costos de transacción. El elemento que puede variar el resultado recae en las relaciones de confianza, de hecho, muchas de las relaciones entre proveedores y fabricantes no están medidas por contratos formales, que al presentar una interacción repetitiva en el tiempo se logra afianzar la relación con la palabra.

En el caso presentado por De Oliveira *et al.* (2014), los autores recomiendan la evaluación institucional comparada de las alternativas de estructura de organización para las empresas; para decidir las transacciones que inclinan la balanza hacia los extremos de contratar en el mercado anónimo o integración vertical, así como encontrar en el centro una estructura híbrida. Se evidenció que los atributos de las transacciones pueden ser aprovechados al beneficio de las partes involucradas cuando existe: la *planeación*, para minimizar el incumplimiento de los acuerdos; la *promesa*, que facilitará la disolución de problemas en la ejecución del contrato si las partes convienen de antemano una cláusula de cumplimiento automático; la *competencia*, en donde los agentes, a falta de activos específicos y oportunismo, no mostrarán intereses continuos, enfrentándose a mercados plenamente disputables.

## 5. Conclusiones

La comprensión del turismo como sistema o red de colaboraciones interorganizacionales, no puede perder de vista que es una actividad liderada predominantemente por prestadores de servicios particulares, que en conjunto conforman la oferta turística de un destino o territorio. Al turista le interesa estar inmerso en el sistema, aprovechando la oferta como conjunto, no como elementos separados, lo que supone un reto en el mantenimiento de las

relaciones de las empresas o agentes económicos que se dedican a este rubro. Con esta revisión, se buscó contrastar la dinámica de estas relaciones.

Bajo el lente de los aportes teóricos de los costos de transacción se encontró que la contemporaneidad de los sistemas turísticos demuestra lo complicado que es optar únicamente por el gobierno en integración vertical *per se*, normalmente estas iniciativas de integración se presentan como una relación de cooperación respaldada por un marco institucional que incentiva, a través de políticas públicas, la concreción de ofertas turísticas integradas por diferentes empresas.

Los ejemplos de evidencia empírica seleccionados en esta revisión, llevan a comprender que conformar sistemas turísticos implica una forma híbrida de gobernanza, que deja una parte de las transacciones al mercado instantáneo, mediado por la confianza, la palabra y la poca frecuencia o ausencia de activos específicos (con algunas excepciones, como los casos de los hoteles analizados en la sección anterior); y la otra a contratos de garantías explícitas de corto o mediano plazo, con carácter renovable. Los comportamientos oportunos y asimetrías de la información en las empresas suelen ser inhibidos por la existencia de un ambiente institucional y legal que establece garantías mínimas.

Con el caso presentado por Gomes y Dos Santos (2008), se muestra la concordancia de los postulados de la teoría aquí expuesta, con la aparición de los elementos que desencadenan la conformación y funcionamiento de un gobierno interno o integración vertical para los circuitos turísticos que estudiaron. Agregando que las relaciones internas se mantienen saludables cuando los problemas de incertidumbre y oportunismo se regulan con contratos a largo plazo y un marco institucional de actuación.

Por parte de los resultados encontrados en la investigación de De Oliveira *et al.* (2014), se observa la preponderancia de la gobernanza híbrida en los sistemas turísticos o relaciones interorganizacionales de colaboración turística, resaltando que, a pesar de los parámetros típicos de la integración vertical, el turismo puede funcionar en paralelo con transacciones de mercado mediadas únicamente por la confianza que se fortalece con la interacción repetitiva en el tiempo.

Mientras que con los hallazgos de De Vita y Tekaya (2015), se resalta el funcionamiento de las relaciones interorganizacionales a través de contratos instantáneos de mercado y a mediano plazo, a pesar de la existencia de alta especificidad con la que cuenta cada parte. Esta investigación mostró que la actividad de subcontratación y el manejo del oportunismo en escenarios de alta especificidad de activos representa una excepción a los postulados teóricos, que indican la necesidad y urgencia de adoptar una integración vertical y minimizar los costos incurridos por la incertidumbre y el oportunismo.

Finalmente, la revisión deja entrever que es necesario profundizar en las particularidades que rodean las relaciones interorganizacionales en los sistemas turísticos, explicados por la teoría de los costos de transacción. Es necesario llevar a cabo estudios que se cuestionen las características de las múltiples transacciones en los circuitos turísticos, especialmente, en los casos que se muestran como atípicos a los postulados teóricos.

## 6. Referencias

- Abdullah, S., Van Cauwenberge, P., Vander Bauwhede, H. & O'Connor, P. (2022). The indirect distribution dilemma: Assessing the financial impact of participation in Booking.com for hotels. *Tourism Review*, 77(4), 1024-1042. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0101>
- Adedoyin, F. F., Erum, N. & Bekun, F. V. (2022). How does institutional quality moderates the impact of tourism on economic growth? Startling evidence from high earners and tourism-dependent economies. *Tourism Economics*, 28(5), 1311-1332. <https://doi.org/10.1177/1354816621993627>
- Andriotis, K. & Paraskevaidis, P. (2021). Negotiated exchanges in the online hospitality market: Hoteliers and hotel managers' perceptions of Booking.com. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103010. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103010>
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D. & Karaosmanoglu, E. (2023). Testing the relationship between value co-creation, perceived justice and guests' enjoyment. *Current Issues in Tourism*, 26(4), 587-602. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2030680>

- Balcilar, M., Aghazadeh, S. & Ike, G. N. (2021). Modelling the employment, income and price elasticities of outbound tourism demand in OECD countries. *Tourism Economics*, 27(5), 971-990. <https://doi.org/10.1177/1354816620910929>
- Beni, M. (2003). *Análise estrutural do turismo* (décima quarta edição). Editora Senac.
- Buckley, P. J. (1987). Tourism - An economic transactions analysis. *Tourism Management*, 8(3), 190-194. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(87\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90050-1)
- Calveras, A. & Orfila-Sintes, F. (2019). Intermediation in hospitality and transaction cost theory: Evidence from the Balearic Islands, 2001-2010. *Journal of Destination Marketing and Management*, 11, 281-291. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.05.004>
- Camisón, C., Clemente, J. A. & Camisón-Haba, S. (2022). Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms leverage. *Review of Managerial Science*, 16, 2047-2082. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
- Cehan, A., Eva, M. & Iașu, C. (2021). A multilayer network approach to tourism collaboration. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 316-326. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.006>
- Coase, R. (2013). The problem of social cost. *The Journal of Law & Economics*, 56(4), 837-877. <https://www.jstor.org/stable/10.1086/674872>
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm* (first edition). The University Chicago Press.
- Commons, J. (2004). The problem of correlating law, economics and ethics. In M. Rutherford & W. Samuels (Eds.), *Selected Essays* (21 p.). Routledge.
- Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), 141-162. <https://doi.org/10.1086/466936>
- De Oliveira, D., Pasquotto, M. A. y Morales de Queiroz, S. (2014). Coordinación y estructuras de gobernanza en un sistema productivo de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 343-361. <https://www.cieturisticos.com.ar/wp/2014/04/01/v23-n2/>

- De Vita, G. & Tekaya, A. (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: “The good, the bad and the ugly”. *Tourism Management*, 47, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.012>
- De Vries, P. (2023). *New institutional economics as situational logic: a phenomenological perspective* (first edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315764221>
- Dincer, H. & Yüksel, S. (2020). *Strategic Priorities in Competitive Environments: Multidimensional Approaches for Business Success*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45023-6>
- Erkuş-Öztürk, H. & Terhorst, P. (2010). Variety of modes of governance of a global value chain: the case of tourism from Holland to Turkey. *Tourism Geographies*, 12(2), 217-245. <https://doi.org/10.1080/14616681003725193>
- Espino-Rodríguez, T. F. & Lai, P. C. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.005>
- Forero Lloreda, E. (2007). Turismo cultural: patrimonio, identidad, territorios y sustentabilidad una mirada desde las ciencias de la complejidad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 165-182. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.410>
- Fyall, A. & Garrod, B. (2020). Destination management: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 165-169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
- Gatignon, H. & Anderson, E. (1988). The multinational corporation’s degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 305-336. <http://www.jstor.org/stable/764925>
- Gomes, B. y Dos Santos, A. (2008). Transacciones en regiones turísticas: el caso del estado de Minas Gerais - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17(1-2), 29-50. <https://www.cieturisticos.com.ar/wp/2008/04/01/v17-n3-y-n4/>

- Guo, W., Lu, W. & Kang, F. (2023). Combining transaction characteristics and governance mechanisms to suppress opportunism in construction projects: Qualitative comparative analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 4914-4932. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0164>
- Gurcaylilar-Yenidogan, T. & Erdogan, D. (2023). Opportunism still remained alive: Conditional limits of trust and contract in software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 374-404. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2022-0183>
- Haag, K., Almlöf, H., Madsen, M. B. & Neville, M. (2023). Legal advisors and family business owners: A transaction cost understanding of “the ownership contract”. *Family Business Review*, 37(2), 292-314. <https://doi.org/10.1177/08944865231217882>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera edición). McGraw-Hill Education.
- Huang Yin, C., Goh, E. & Law, R. (2019). Developing inter-organizational relationships with online travel agencies (OTAs) and the hotel industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(4), 428-442. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1568951>
- Huo, B., Ye, Y. & Zhao, X. (2015). The impacts of trust and contracts on opportunism in the 3PL industry: the moderating role of demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 170(Part A), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.018>
- Hurtado-Palomino, A., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J. & De la Gala-Velásquez, B. (2022). How do characteristics of interorganizational relationships lead to proactiveness? Evidence from cultural tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 406-414. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.016>
- Jablonowski, C. J. & MacEachern, D. P. (2023). Transaction costs and the value of a good reputation: evidence from the offshore drilling rig market. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 22, 399-412. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00413-7>
- Jamal, T. B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)

- John, S. P. & Supramaniam, S. (2024). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 96-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.008>
- Joskow, P. (1996). Especificidad de activos y la estructura de las relaciones verticales: Pruebas Empíricas. In O. Williamson & S. Winter (Eds.), *La naturaleza de la empresa. orígenes, evolución y desarrollo* (pp. 163-191). Fondo de Cultura Económica.
- Kaukal, M., Werthner, H. & Hoepken, W. (2000). *An approach to enable interoperability in electronic tourism markets*. European Conference on Information Systems ECIS. <https://aisel.aisnet.org/ecis2000/121>
- Klein, B., Crawford, R. & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law & Economics*, 21(2), 297-326. <https://www.jstor.org/stable/725234>
- Köppe, L. (2022). Integração vertical e governança corporativa sobre a lucratividade de empresas do setor de energia elétrica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1711-1729. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1440>
- Leite, H., Binotto, E., Padilha, A. C. & De Oliveira Hoeckel, P. H. (2023). Cooperation in rural tourism routes: evidence and insights. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 84-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.09.005>
- Lohtia, R., Brooks, C. M. & Krapfel, R. E. (1994). What constitutes a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types. *Journal of Business Research*, 30(3), 261-270. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90056-6](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90056-6)
- Long, Y. & Qi, X. (2023). Regional tourism cooperation mechanism. *Journal of Urban Planning and Development*, 149(3). <https://doi.org/10.1061/jupddm.upeng-4336>
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550. <https://doi.org/10.1002/smj.247>

- Marín-Idárraga, D. A. y Losada, L. Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Mazón, A. M. y Fuentes, L. (2007). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la comunidad andina: un nuevo reto en las relaciones Unión Europea-Can. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59, 99-120. <https://doi.org/10.21158/01208160.n59.2007.398>
- Merinero-Rodríguez, R. & Pulido-Fernández, J. I. (2016). Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management*, 54, 122-135. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.010>
- Merkert, R. & Hakim, M. M. (2022). Travel agency transaction costs in airline value chains - A risk in distribution channels in South Asia? *Annals of Tourism Research*, 95, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103414>
- Murphy, P. (1985). *Tourism: a community approach* (first edition). Routledge Library Editions. <https://doi.org/10.4324/9780203068533>
- Mwesiumo, D. & Halpern, N. (2019). A review of empirical research on interorganizational relations in tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(4), 428-455. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1390554>
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Osinubi, T., Adedoyin, A., Olufemi, O. & Ajide, F. (2023). Does tourism affect sustainable development in MINT countries? *Global Journal of Emerging Market Economies*, 15(1), 72-92. <https://doi.org/10.1177/097491012111064388>
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502. [doi:10.5840/beq200313434](https://doi.org/10.5840/beq200313434)
- Rindfleisch, A. (2019). Transaction cost theory: Past, present and future. *AMS Review*, 10, 85-97. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-019-00151-x>

- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Cardoso-Castro, P. P. & Rodríguez-Magaña, A. (2020). A systems science approach to inter-organisational complementarity in tourism SMEs. *Systemic Practice and Action Research*, 33, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09512-w>
- Schmidt, J. & Altshuler, A. (2021). The Israeli travel and tourism industry faces covid-19: Developing guidelines for facilitating and maintaining a nuanced response and recovery to the pandemic. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 340-356. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2021-0016>
- Scott, N. & Laws, E. (2010). Advances in service networks research. *Service Industries Journal*, 30(10), 1581-1592. <https://doi.org/10.1080/02642060903580623>
- Shanmugam, R. K. & Dhingra, T. (2023). Outcome-based contracts - Linking technology, ownership and reputations. *International Journal of Information Management*, 70, 102624. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102624>
- Song, H., Dwyer, L., Li, G. & Cao, Z. (2012). Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653-1682. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Song, H., Liu, J. & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15-28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Takala, T. & Lämsä, A. (2005). Interpretative study of concepts in management studies. *EBS Review*, 24-31.
- Tejada, P., Santos, F. J. & Guzmán, J. (2011). Applicability of global value chains analysis to tourism: Issues of governance and upgrading. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1627-1643. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485642>
- Thorgren, S., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 148-166. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.006>

- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)
- Verbeke, A. & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Vozna, L., Horodecka, A. & Travin, V. (2023). Uncertainty and the nature of the firm: From Frank Knight and Ronald Coase to an evolutionary approach. *Journal of Evolutionary Economics*, 33, 1397-1425. <https://doi.org/10.1007/s00191-023-00842-6>
- Walker, G. & Poppo, L. (1991). Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 66-87. <https://doi.org/10.2307/2393430>
- Wang, D., Fu, H. & Fang, S. (2019). The efficacy of trust for the governance of uncertainty and opportunism in megaprojects: The moderating role of contractual control. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 150-167. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2018-0409>
- Wang, L., Zhang, C., Li, J., Huo, D. & Fan, X. (2020). The influence of unilateral supplier transaction-specific investments on international buyer opportunism: Empirical findings from local suppliers in China. *International Marketing Review*, 37(2), 213-239. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2018-0177>
- Wang, L. (2023). Relational exchanges in the tourism distribution channels: An exploratory study on accommodation providers and tour operators. *Tourism and Hospitality Research*, 25(1) 3-14. <https://doi.org/10.1177/14673584231182956>
- Wei, R., Zhuang, G. & Li, S. (2022). Impact of contract specificity and enforcement on channel opportunism and conflict. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 197-209. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2058547>

- Williamson, O. (1976). Franchise bidding for natural monopolies- in general and with regard to CATV. *Bell Journal of Economics*, 7(1), 73-104. <https://doi.org/10.2307/3003191>
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <http://www.jstor.org/stable/725118>
- Williamson, O. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540. <http://www.jstor.org/stable/1816557>
- Williamson, O. (1989a). *La economía del costo de transacción*. Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1989b). *La gobernación de las relaciones contractuales* (primera edición). Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: How it works; where it is headed. *De Economist*, 146, 23-58. <https://doi.org/10.1023/A:1003263908567>
- Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing*, 86(3), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.005>
- Wu, X. & Yang, Y. (2023). Digital divide and senior travel consumption: an empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(4), 306-322. <https://doi.org/10.1080/10941665.2023.2228938>
- Yi, H. T., Lee, M. & Amenuvor, F. E. (2023). Effects of contractual completeness on opportunistic behaviors, multilevel transaction costs and relationship termination intention: The moderating effect of alternative attractiveness. *European Journal of Marketing*, 57(11), 2945-2973. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2022-0022>
- Yin, Q., Song, D., Lai, F., Collins, B. J. & Dogru, A. K. (2023). Customizing governance mechanisms to reduce opportunism in buyer-supplier relationships in the digital economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122411. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122411>

Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>

Zhao, L., Cao, G. & Liu, M. (2009). The reconfiguration of tourism value chain based on E-commerce. *International Conference on Management of E-Commerce and e-Government. Nanchang, China*, 522-525. <https://doi.org/10.1109/ICMeCG.2009.28>