



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LA DESINTERMEDIACIÓN EN EL TURISMO MICE: ESTUDIO DEL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS

Alberto Rojas Bueno

Co-directores

Dra. Dña. Pilar Alarcón Urbistondo

Dr. D. Benjamín del Alcázar Martínez

Programa de Doctorado en Turismo

Facultad de Turismo

Universidad de Málaga


Octubre 2022





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Alberto Rojas Bueno

 <https://orcid.org/0000-0003-4399-9515>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ALBERTO ROJAS BUENO

Estudiante del programa de doctorado DE TURISMO de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: ANÁLISIS DE LA DESINTERMEDIACIÓN EN EL TURISMO MICE: ESTUDIO DEL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS

Realizada bajo la tutorización de D. BIENVENIDO ORTEGA AGUAZA y dirección de DÑA. PILAR ALARCÓN URBISTONDO Y D. BENJAMÍN DEL ALCÁZAR MARTÍNEZ (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a ONCE de OCTUBRE de 2022

Fdo.: ALBERTO ROJAS BUENO Doctorando/a	Fdo.: BIENVENIDO ORTEGA AGUAZA Tutor/a
Fdo.: PILAR ALARCÓN URBISTONDO Y BENJAMÍN DEL ALCÁZAR MARTÍNEZ	





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Escuela de Doctorado

Director/es de tesis

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



EFQM AENOR



Edificio Pabellón de Gobierno. Campus El Ejido.
29071
Tel.: 952 13 10 28 / 952 13 14 61 / 952 13 71 10
E-mail: doctorado@uma.es



La presente Tesis Doctoral, titulada “**ANÁLISIS DE LA DESINTERMEDIACIÓN EN EL TURISMO MICE: ESTUDIO DEL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS**” se presenta bajo la modalidad de **tesis por compendio** de tres artículos académicos previamente publicados y cuyas referencias son las siguientes:

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & del Alcázar-Martínez, B. (2020). The MICE tourism value chain: Proposal of a conceptual framework and analysis of disintermediation. *Journal of Convention & Event Tourism*. 21(3), 177-200
<https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1740851>

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & González-Robles, E. M. (2022). The role of intermediaries in the MICE tourism value chain: consensus or dissonance? *Journal of Business & Industrial Marketing*. 38(1), 252-265 <https://doi.org/10.1108/jbim-04-2021-0205>

Rojas-Bueno, A., & Reardon, E. (2022). An agency theory approach to disintermediation in the MICE distribution channel from the perspective of the hotel industry. *Enlightening Tourism a Pathmaking Journal*. 12(2), 495–520. <https://doi.org/10.33776/et.v12i2.7071>

Alberto Rojas Bueno



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



La Dra. Dña. *“Pilar Alarcón Urbistondo”* codirectora y el Dr. D. *“Benjamín del Alcázar Martínez”* codirector de la tesis doctoral titulada **“ANÁLISIS DE LA DESINTERMEDIACIÓN EN EL TURISMO MICE: ESTUDIO DEL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS”**

INFORMAN:

Que D. *“Alberto Rojas Bueno”* ha realizado bajo nuestra supervisión el trabajo titulado **“ANÁLISIS DE LA DESINTERMEDIACIÓN EN EL TURISMO MICE: ESTUDIO DEL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS”** conforme a los términos y condiciones definidos en su Plan de Investigación y de acuerdo al Código de Buenas Prácticas de la Universidad de Málaga, cumpliendo los objetivos previstos de forma satisfactoria para su defensa pública como tesis doctoral.

Asimismo, se informa que dicha tesis doctoral se ha realizado por compendio de artículos y reúne los requisitos exigidos por el programa de doctorado en Turismo, no habiendo sido utilizados ninguna de estas publicaciones para la realización de ninguna otra tesis anterior.

De igual forma, se informa que esta tesis opta a la mención internacional.

Lo que firmamos para los efectos oportunos, en Málaga a veinte de noviembre de 2022

Codirectora de la tesis

Dra. Dña. Pilar Alarcón Urbistondo

Codirector de la tesis

Dr. D. Benjamín del Alcázar Martínez



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

A mi padre, José Manuel Rojas Platero,

in memoriam.

A mis hijos, Laura y Marco,

Para que en ellos anide siempre el deseo de la superación.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Agradecimientos:

En primer lugar quisiera expresar mi agradecimiento a mi padre, José Manuel Rojas Platero que, en caso de seguir con vida, a bien seguro que estaría muy orgulloso de ver culminado este trabajo. A mi edad, y con mi vida profesional ya resuelta, la figura de mi padre ha sido el motor que me ha motivado a realizar esta tesis.

A mi esposa, Sandra Grana, porque fue quien me introdujo al turismo MICE a través de un proyecto empresarial que ha marcado nuestras vidas. Además, por su paciencia y apoyo durante las largas jornadas de investigación y redacción de esta tesis.

A mis hijos Laura y Marco les agradezco el reconocimiento a mi labor investigadora y deseo ofrecerles este trabajo como ejemplo vital, para que comprendan que la vida conlleva un constante proceso de aprendizaje y desarrollo. Que el ser humano de forma individual, y la humanidad en su conjunto, se desarrollan a base de esfuerzo y superación y que debemos luchar contra el conformismo y la apatía de una vida cómoda.

A mis directores de tesis Pilar Alarcón Urbistondo y Benjamín del Alcázar Martínez, por su paciencia y colaboración durante tantas reuniones de coordinación. Su guía y apoyo ha sido trascendental para la conclusión de este trabajo.

Finalmente a los profesores y el personal de la School of Hospitality and Tourism Management de la Universidad de Surrey (Reino Unido) donde realicé mi estancia internacional. Muy especialmente a Xavier Font por su implicación y apoyo más desinteresados desde el primer día y a Emma Reardon por aceptar ser la coautora de uno de mis artículos.

Financiación:

La estancia del doctorando en la Universidad de Surrey (Guilford – Reino Unido) para la obtención de la mención de “doctor internacional” correspondientes a la acción sectorial 147 del I Plan Propio Integral de Docencia, ha sido cofinanciada por la Universidad de Málaga.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Resumen

El turismo MICE es un segmento de la industria turística dedicado a la organización de reuniones corporativas o asociativas, viajes de incentivo, convenciones/congresos y ferias profesionales. Sus valores diferenciales, su peso específico, su alto poder adquisitivo y su efecto potenciador sobre el destino le hacen merecedor de una especial atención investigadora. Un análisis de la cadena de valor del turismo MICE muestra un canal de distribución largo en el que destacan dos intermediarios (el agente emisor y el agente receptivo). La longitud del canal y sus efectos sobre el precio final que paga el cliente están produciendo un claro efecto de desintermediación en el que el papel de los intermediarios se ha puesto en tela de juicio y su posición de poder en el canal peligra.

Partiendo de estas asunciones, esta tesis doctoral tiene como objetivo general analizar el canal de distribución del turismo MICE y el proceso de desintermediación que está produciéndose desde una perspectiva holística y desde el enfoque de la creación de valor por parte de los intermediarios. Para ello, en primer lugar diseñamos y validamos por parte de profesionales de la industria un marco conceptual que ilustra el funcionamiento del canal de distribución, los actores activos en el mismo y las diferentes posibilidades de intermediación/desintermediación que pueden darse. Un análisis de dichas posibilidades de desintermediación muestra el estado actual y las tendencias de futuro de dicho mercado. En este hostil escenario de intermediación/desintermediación se analiza la percepción del valor aportado por los intermediarios y su posición de fuerza en el canal, lo que ayuda a vislumbrar el presente y futuro del sector y el papel que juegan y jugarán los intermediarios. Esto se hace a través de la selección y posterior validación de una serie de variables identificadoras del valor de los intermediarios, lo que significa un interesante “cambio de perspectiva” respecto a la asunción de valor considerada hasta el momento. Contar con la opinión de todos los agentes activos en el sector MICE ayuda a tener una perspectiva holística que no está sesgada por la opinión selectiva de ninguno de los agentes y permite adicionalmente saber si hay consenso o disonancia sobre los objetivos de esta tesis. Finalmente este estudio concluye con un análisis específico del papel jugado por los hoteles como el actor más poderoso dentro del canal y su opinión y papel en el proceso de desintermediación.

Este análisis se realiza desde dos perspectivas conceptuales que aportan una novedad teórica de gran interés. Por una parte se usa un enfoque de “consenso vs. disonancia” para analizar de forma comparativa las opiniones vertidas por los actores MICE y saber si realmente existe

alineación en las conclusiones del estudio. Adicionalmente la postura de los hoteles en el canal y su posición del poder se analizan bajo la perspectiva teórica de la “Teoría de la Agencia” lo que ayuda a comprender el proceso de desintermediación y ofrece un mejor enfoque a profesionales de la industria y académicos sobre los aspectos principales de este proceso.

La metodología utilizada en esta investigación utiliza los métodos mixtos con una secuencia cual → QUAN en la que la parte cualitativa del estudio se llevó a cabo a través de entrevistas personalizadas con profesionales del sector para validar las variables utilizadas y aprobar el diseño y la validez del cuestionario. La parte cuantitativa soporta el grueso del estudio a través de una encuesta realizada a 365 agentes del sector MICE a nivel europeo.

Las conclusiones de esta tesis validan el marco conceptual diseñado y la validez de las variables utilizadas para la medición del valor creado por los intermediarios MICE. Este estudio revela que, aunque hoy en día sigue habiendo una preferencia por el uso del canal largo, cada vez más se da una tendencia hacia una desintermediación parcial en la que se evita el uso de uno de los intermediarios o se desintermedian algunos servicios, dejando el canal completo para otros. Este proceso de desintermediación se da en ambos sentidos del canal, tanto en el flujo de venta como en el de compra, y los hoteles son el actor más disruptivo a la vez que sus servicios son los más desintermediados. El análisis de los intermediarios muestra que el agente emisor crea valor a través de la confianza y el agente receptivo a través de la comodidad y su capacidad para obtener mejores precios. Aunque no hay consenso sobre el valor aportado por los intermediarios, está claro que el agente receptivo disfruta de una mejor posición del poder y su papel es más apreciado por el resto de los agentes. Esto conlleva una desintermediación paulatina a través de la cual ambos agentes permanecerán activos en el canal pero compartiendo una cuota de mercado cada vez más pequeña.

Esta tesis es valiosa en cuanto a su alcance holístico, tanto a nivel geográfico (encuestas a agentes de 32 países distintos de Europa), como a nivel profesional, ya que cubre la totalidad de los agentes activos en el canal de distribución MICE. Además aporta una visión completa a la vez que innovadora del canal de distribución, ya que es la primera vez que se abarcan los dos flujos existentes en el mismo (el flujo de venta y el flujo de compra). Los resultados e implicaciones de esta tesis son de especial interés para la academia porque ofrecen un marco conceptual explicativo del funcionamiento del canal MICE y un nuevo conjunto de variables que explican el valor de los intermediarios. También son de interés para los actores MICE para que entiendan mejor el funcionamiento y tendencias del canal y actúen en consecuencia.

Abstract

MICE tourism is a segment of tourism specifically dedicated to the organization of corporate or association meetings, incentive trips, conventions, congresses and trade fairs. Its differential values, its importance, its high purchasing power and its potential to generate development at destination make it worthy of special research attention. The analysis of the MICE tourism value chain shows a very long distribution channel with the presence of two intermediaries (the outbound and the incoming agent). The length of the channel and its effect on the final price to be paid by clients are producing a process of disintermediation in which the role of intermediaries is being questioned and their position of power in the value chain is at stake.

Taking these assumptions as the starting point, this thesis has the overall objective of analyzing the MICE tourism distribution channel and the process of disintermediation that is taking place from a holistic perspective and a focus on the capacity of intermediaries to create value. In order to achieve this end, it first designs and then validates, with the help of industry stakeholders, a conceptual framework that illustrates how this market works, its actors and the different possibilities of intermediation-disintermediation. The subsequent analysis of such possibilities of disintermediation shows the present status and future outcome of the MICE market. In this hostile scenario of intermediation/disintermediation, it also analyzes how the rest of agents perceive the value provided by intermediaries and their position of power within the channel, which allows us to envisage the present and future of the market and the role played by intermediaries. This is done through the identification and subsequent validation of a set of variables that support value creation by MICE intermediaries, which means a “change of perspective” with regards to the status previously observed by academic literature. As this research counts on the opinions of all MICE stakeholders, it also boasts a holistic perspective which is not biased by the opinion of individual agents and which also identifies if there is consensus or dissonance with regards to the research objectives. Finally, this study concludes with an analysis of the specific role played by hotels as the most powerful stakeholder in the MICE value chain and their opinion and role in the process of disintermediation.

This analysis is carried out from two different conceptual perspectives which provide a very interesting theoretical breakthrough. Firstly this thesis uses the “consensus vs. dissonance” approach to carry out a comparative study of the opinions of MICE stakeholders and to identify if there is alignment in the conclusions of the thesis. Besides this, the role of hotels and their

position of power are analyzed from the theoretical perspective of the “Agency Theory” which helps us to understand the disintermediation process and offers a better focus to industry professionals and academics about the main aspects of this process.

The methodology used in the investigation uses mixed methods following a qual → QUAN sequence in which the qualitative part of the study takes place through personalized interviews with MICE professionals to validate the value creation variables and the design and validity of the research questionnaire. The quantitative phase supports the core of the investigation by means of a survey carried out with MICE agents from 32 countries in Europe.

The conclusions of this thesis validate the proposed conceptual framework and the robustness of the set of variables used for measuring the value created by MICE intermediaries. This study reveals that, although the long channel is still the most usual way to organize corporate events nowadays, there is also a slow trend towards partial disintermediation in which the use of one of the intermediaries is ignored or some services are booked directly while still using intermediaries for the rest. This process of disintermediation takes place on both directions of the distribution channel (flow of purchase and flow of sale) and hotels are not only the most disruptive actor, but their services are also those in which disintermediation is more common. The individual analysis of intermediaries shows that the outbound agent creates value through “trust” and the incoming agent by means of “convenience” and its capacity to obtain “better rates”. Although there is no consensus on the value of intermediaries, it is clear that the incoming agent enjoys a more powerful position in the channel and its role is more appreciated by the rest of MICE stakeholders. The final conclusion with regards to disintermediation is that, although this process is slowly growing, there will never be a situation of total disintermediation and that both intermediaries will remain active in the value chain but sharing an ever-shrinking share of the total MICE market.

This thesis is valuable because of its holistic approach from a geographic standpoint (surveys to agents in 32 different European countries) and from a professional perspective, as it gathers the opinions of the whole spectrum of agents in the MICE value chain. Besides this, it also provides an innovative vision of the distribution channel, as it is the first time that both flows of action are analyzed simultaneously (the flow of purchase and the flow of sale). The results and implications of this thesis are of special interest to academics as it offers a conceptual model that depicts how the MICE market works and a new set of variables that explain the value

created by intermediaries. However, they are also of interest to industry professionals to better understand how the MICE value chain works and act in consequence.

Palabras clave

Turismo MICE; desintermediación; marco conceptual; canal de distribución; cadena de valor; cadena de suministro; valor percibido; teoría de la agencia; problema del agente-principal; consenso; disonancia; intermediario; hotel

Key words

MICE tourism; disintermediation; conceptual framework; distribution channel; value chain; supply chain; perceived value; agency theory; principal-agent problem; consensus; dissonance; intermediary; hotel



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos.....	10
1.2 Marco conceptual	11
1.2.1 La cadena de valor.....	11
1.2.2 Relaciones entre agentes del canal de distribución MICE.....	19
1.2.3 Enfoque conceptual	24
2. RELACIÓN DE PUBLICACIONES.....	28
3. METODOLOGÍA	30
3.1 Selección de las variables explicativas de la creación de la creación de valor por parte de los intermediarios MICE	31
3.2 Diseño de la encuesta.....	32
3.3 Selección de la muestra y trabajo de campo	33
3.4 Procesamiento de datos y obtención de resultados de la investigación	35
4. RESULTADOS.....	39
4.1 Diseñar y validar un marco conceptual del funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE que identifique a todos los actores activos en el canal, tanto en su flujo de compra como de venta y las diferentes opciones de intermediación-desintermediación existentes.	39
4.2 Identificar la situación presente y la tendencia en el proceso de desintermediación	43
4.3 Identificar y validar un nuevo conjunto de variables que soporten la creación de valor por parte de los intermediarios MICE	46
4.4 Analizar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro	47
4.5 Analizar la posición de poder de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro	47
4.6 Hacer un estudio comparativo del papel y posición de los hoteles en el proceso de desintermediación en canal MICE	51
5. DISCUSIÓN.....	56
5.1 Aportaciones teóricas	56
5.1.1 Desintermediación en el flujo de compra	56

5.1.2	Desintermediación en el flujo de venta	58
5.1.3	Determinación del papel presente y futuro jugado por los intermediarios MICE a través del análisis de la creación de valor y posición poder	59
5.1.4	La visión y posición de los hoteles en proceso de desintermediación en el turismo MICE.....	61
5.2	Aportaciones a la gestión	65
5.2.1	Aportaciones para el mercado MICE en su conjunto	65
5.2.2	Aportaciones para cada uno de los actores activos en el canal MICE	70
6.	CONSIDERACIÓN FINAL SOBRE LA PANDEMIA COVID-19.....	75
7.	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	76
8.	REFERENCIAS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.	Cadena de valor	12
Figura 3.	Canal de distribución turística	15
Figura 4.	Fases de la metodología.....	38
Figura 5.	Marco conceptual del canal de distribución del turismo MICE	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de respuestas válidas comparada con la estimación en la fase cualitativa de la investigación	36
Tabla 2.	Nivel de acuerdo con el marco conceptual propuesto	42
Tabla 3.	Frecuencia de cada posibilidad de canal en el presente	43
Tabla 4.	Frecuencia de cada posibilidad de canal en el futuro	43
Tabla 5.	Conveniencia de cada nivel de intermediación	44
Tabla 6.	Nivel de desintermediación de los servicios MICE	45
Tabla 7.	Actores a los que venden sus servicios los agentes MICE	46
Tabla 8.	Variables que soportan la creación de valor de los intermediarios MICE	47
Tabla 9.	Utilidad de los intermediarios MICE	48

Tabla 10. Creación de valor por parte de los intermediarios MICE	49
Tabla 11. Resumen de los indicadores estadísticos referentes a la utilidad de los intermediarios para el análisis ANOVA	50
Tabla 12. Evolución de los intermediarios MICE en el canal de distribución MICE	51
Tabla 13. Conveniencia de cada nivel de intermediación	52
Tabla 14. Utilidad de los intermediarios	53
Tabla 15. Evolución de los intermediarios.....	53
Tabla 16. Frecuencia para cada posibilidad de canal ahora y en el futuro Fuente	54
Tabla 17. Frecuencia en la desintermediación de los servicios MICE	54
Tabla 18. Resumen del ANOVA para cada nivel de desintermediación de los servicios MICE	55
Tabla 19. A qué actores venden los agentes MICE sus servicios	56

ANEXOS

ANEXO I: TABLA DE OBJETIVOS – PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN – TABLAS/FIGURAS Y ARTÍCULOS

ANEXO II: ENCUESTA

1. INTRODUCCIÓN

El comúnmente llamado en el ámbito profesional “Turismo MICE” proviene de un acrónimo inglés que hace referencia a Meetings, Incentives, Conventions/Conferences y Exhibitions (Buhalis, 2000a; Getz & Niekerk, 2019) y se identifica con un segmento de la industria turística especializado en la organización de reuniones de tipo corporativo o asociativo, viajes de incentivo, convenciones/congresos y ferias profesionales (Davidson & Cope, 2003). Es un sector bastante diferente del resto de tipologías turísticas. Entre sus características diferenciadoras podemos destacar: un alto poder adquisitivo, poca variación entre temporadas, unos clientes altamente exigentes y experimentados, una preponderancia de la calidad del servicio y un servicio personalizado que incluye incluso los aspectos financieros de la compra (Buhalis & Laws, 2001). Además de todo esto, estamos hablando de una actividad singular dentro del turismo dado que se centra en interacciones del tipo B2B (Business to Business) frente a las habituales B2C (Business to Consumer) del turismo de ocio. Todas estas características, actuando de forma conjunta, hacen del turismo MICE uno de los principales impulsores del desarrollo turístico de los destinos y un importante generador de riqueza empleo e inversión (Smagina, 2017). Así las cosas, el turismo MICE se enarbola dentro de la industria turística como uno de sus sectores más singulares y de alto impacto y, por ello, merecedor de una especial atención a nivel académico e investigador.

El surgimiento del MICE como una industria con carácter propio se ha desarrollado en las últimas décadas y es por lo tanto mucho más reciente que el turismo de tipo generalista o de ocio. No obstante, la madurez alcanzada, la mayor competencia y la turbulencia del entorno están produciendo importantes cambios en este mercado que abarcan los siguientes campos:

Económico: (1) La reducción del gasto en viajes corporativos que está obligando a las empresas a diseñar unas políticas de viaje cada vez más restrictivas (Mason, 2002). (2) La búsqueda de precios más competitivos que ha obligado a los organizadores de reuniones corporativas a interactuar de forma directa con los proveedores, evitando el uso de los intermediarios (Shin et al., 2017).

Tecnológico: El desarrollo de herramientas de reserva online que ha contribuido a cambiar la relación existente entre los intermediarios y los proveedores (Gustafson, 2012).

Profesional / operativo: (1) La alta rotación del personal de ventas que está conllevando importantes problemas en el establecimiento de relaciones entre proveedores y los organizadores de viajes o reuniones corporativas (S. Lee & Hiemstra, 2001). (2) El conocimiento del mercado cada vez mayor por parte de los clientes y su actitud cada vez más exigente que están centrándose en la capacidad de los proveedores para cumplir con los requisitos de calidad demandados (Kim & Boo, 2010). (3) El cambio que está experimentando la forma de facturar los proyectos, que pasa de un modelo basado en la existencia de comisiones, a otro basado en el cobro por prestación de servicios o de gestión de proyectos (Holma, 2009).

Y, como corolario de todo lo anterior, las nuevas tendencias que están perfilando el sector y que van desde la responsabilidad fiscal a la sostenibilidad económica o medioambiental, las redes sociales o la medida del retorno sobre la inversión (Pearlman, 2016).

Todas estas características y tendencias confluyen en un marco de actuación bastante complejo, con múltiples actores implicados en la creación de valor y con intereses confrontados e interacciones entre ellos. Sin embargo, si bien existen diferentes autores que han propuesto un marco de actuación para la cadena de valor en el turismo de ocio (Huang, 2018; Jaremen & Nawrocka, 2015; Kracht & Wang, 2010; Mwesiumo & Halpern, 2016; Pearce, 2008; Zhang et al., 2009) no encontramos, por extraño que pueda parecer, ningún estudio que haga una propuesta de marco conceptual del canal de valor para el turismo MICE, en el que se ilustren todos los agentes que actúan en el mercado, las relaciones entre ellos y las diferentes posibilidades de intermediación y desintermediación. Por ello, antes de tocar aspectos concretos de esta tipología turística, esta tesis debe empezar, con un trabajo de conceptualización y descripción de la actividad dentro del sector.

Todos los cambios anteriormente mencionados, y sobre todo los referidos a la reducción de costes y a la irrupción de Internet, están produciendo asimetrías de poder en el canal y conduciendo a un proceso paulatino de desintermediación a través del cual los diferentes agentes buscan evitar el uso de intermediarios para reforzar su posición de poder en el mercado (Ford et al., 2012). A todo ello hay que añadir la existencia de un canal de distribución especialmente largo en el que compiten y cooperan al unísono dos intermediarios, lo que no solo está creando un entorno enrarecido, sino que está sacudiendo las bases operativas de la industria (Shin et al., 2017).

Adicionalmente, las nuevas tecnologías junto con los cambios en los gustos de los consumidores han promulgado el surgimiento de nuevos canales, así como el cambio de la estructura lineal de los mismos por otra mucho más flexible, abierta y multidimensionales (O'Connor & Frew, 2004). Como consecuencia, los actores activos en el canal han aprovechado estas circunstancias para encontrar nuevas formas de evitar el uso de intermediarios para afianzar su posición de fuerza y hacerse con el control del canal de distribución (Ford et al., 2012). Esta tendencia hacia la desintermediación es bidireccional ya que puede darse tanto en el flujo de compra, cuando los clientes intentan evitar el uso de intermediarios para reducir el precio del viaje (Holma, 2009) o en el flujo de venta, cuando los proveedores realizan ventas directas a los clientes finales con la finalidad de reforzar su posición en la cadena de valor (Ford et al., 2012).

La desintermediación en el flujo de compra es un resultado directo de la necesidad cada vez más patente de reducir los costes asociados a los viajes corporativos (Ford et al., 2012). Por su parte la desintermediación en el flujo de venta es una consecuencia del paulatino enfrentamiento entre los proveedores y los agentes de viaje que está cambiando su tradicional papel de colaboradores por otro mucho más hostil que los hace ver como competidores (Gustafson, 2012). Este hecho se hace especialmente patente en el caso de la distribución hotelera (Pearce, 2009). Al dirigirse directamente a los organizadores de eventos, los hoteles informan a sus potenciales clientes sobre las ventajas de sus productos y servicios, lo que produce claras asimetrías en la cadena de

valor (Ford et al., 2012). Además, los hoteles son unos actores clave en la cadena de valor del turismo MICE ya que prácticamente ningún otro agente dispone de sus grandes presupuestos de marketing, su nivel de experiencia o su potencial comercial a nivel internacional (Pearce et al., 2004). De esta forma los hoteles disfrutan de una posición de poder, la cual ejercitan a través de los importantes recursos de los que disponen y su posición en el canal, lo que les permite vender sus servicios de organización de eventos corporativos evitando el uso de los intermediarios (Tiew et al., 2015).

Toda esta confusión, en un sector que depende notablemente de la colaboración entre los diferentes agentes para la creación de valor, está teniendo unos efectos perjudiciales sobre las relaciones intergrupales y está creando a su vez un ambiente hostil en el mercado (Shin et al., 2017). Así las cosas, la cadena de valor del turismo MICE se ha convertido en un asunto de máxima controversia entre los profesionales del sector pero que curiosamente no ha tenido la misma repercusión en el terreno de la investigación académica (Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017).

Al igual que ocurría con el diseño de un marco conceptual, la desintermediación en el canal de distribución turístico ha sido ampliamente estudiada en el caso del turismo de ocio (Huang, 2018; Jaremen & Nawrocka, 2015; Kracht & Wang, 2010; Mwesiumo & Halpern, 2016; Pearce, 2008; Zhang et al., 2009) y de forma prácticamente inexistente en el turismo MICE. En este respecto, en el ámbito de los viajes corporativos la desintermediación se ha estudiado desde perspectivas tan dispares como las reservas aéreas (Mason, 2002) o la influencia de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) (Mistilis & Dwyer, 2000). Sin embargo, y a pesar de que la desintermediación es una tendencia más que aceptada entre los profesionales e investigadores del sector, no hay ningún estudio que profundice en las diferentes posibilidades de intermediación/desintermediación del turismo MICE y hacia dónde evolucionarán en función del enrarecido escenario de relaciones entre agentes del canal.

De forma parecida, en los pocos estudios que existen sobre el proceso de desintermediación, las relaciones entre los diferentes agentes han sido analizadas de

forma tangencial y no como el centro de la investigación (Holma, 2009; Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017). Además, dichos estudios revelan solo una parte del problema ya que habitualmente analizan los motivos que justifican la eliminación de los intermediarios, pasando por alto un análisis de su creación de valor.

Este hueco en la investigación se recoge en esta tesis cambiando el enfoque tradicional que analiza principalmente los aspectos negativos de la intermediación, y centrándose en el papel jugado por los intermediarios como verdaderos creadores de valor. Así las cosas, existen estudios sobre las relaciones entre los actores activos en el canal de distribución: entre los clientes finales y los agentes receptivos (Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017); entre el cliente final y los proveedores (Kim & Boo, 2010; Kim & Qu, 2012); entre el cliente final y los hoteles (S. Lee et al., 2005; S. Lee & Hiemstra, 2001); entre el cliente final y los entes de promoción del destino (J. S. Lee et al., 2016) o incluso las relaciones triádicas entre el cliente final, los proveedores y los intermediarios (Holma, 2009). Sin embargo, no hay ningún estudio que lleve a cabo un análisis comparativo del papel jugado y las cualidades de los agentes clave en el proceso de desintermediación del turismo MICE (el agente emisor y el agente receptivo). Para esto, esta tesis adopta un enfoque holístico ya que tiene en cuenta las aportaciones de todos los agentes activos en el canal y evitando así la existencia de algún posible sesgo en virtud del rol profesional de los encuestados.

Profundizando sobre la creación de valor, esta tesis identifica y valida las variables que soportan la creación de valor por parte de los intermediarios MICE y analiza su papel de forma independiente. De esta manera, se determina cuál es el intermediario más apreciado por el resto de los agentes y el que goza de una posición de poder más ventajosa. Estas cuestiones son de vital importancia tanto para los académicos, para que comprendan mejor el proceso de desintermediación y las fuerzas que lo mueven y para los profesionales del sector (especialmente los intermediarios) para que entiendan su posición en el canal y actúen en consecuencia.

Los pocos estudios existentes hasta el momento analizan el problema de la desintermediación en el mercado MICE partiendo de la asunción de que este es un

problema objetivo para el que solo cabe una única explicación (Kokkomäki et al., 2010). Sin embargo, partiendo desde un enfoque puramente relacional, se puede observar que las percepciones que los agentes tienen de cada cual no siempre son coincidentes. Así pues, las diferencias que puedan existir entre las percepciones individuales de estos actores pueden dar lugar al surgimiento de problemas (Leminen, 2001). Por esta razón la identificación de posibles vías de disonancia en la opinión de los actores del canal es de vital importancia para consolidar la continuación de las relaciones (Medlin, 2004). De esta forma, un análisis correcto de la alineación en las relaciones B2B proporciona una comprensión más robusta y rigurosa de las condiciones bajo las que los actores activos en el canal definen las relaciones intraempresa (Cox, 2004). En este sentido, esta tesis aporta un nuevo componente que identifica la gran diversidad de opiniones y conflicto de intereses que se producen en el canal de distribución MICE, analizando las opiniones existentes bajo un prisma de “consenso vs. disonancia”. De esta forma se aporta una perspectiva holística que aúna las opiniones de todos los agentes y que no está sesgada por la visión particular de alguno de los actores del canal.

Finalmente, y dada la posición de poder que ostentan los hoteles dentro del canal de distribución MICE, esta tesis explica cómo ven los hoteles el papel jugado por los intermediarios, a la vez que realiza un análisis de la desintermediación de las reservas específicas de alojamiento y el papel jugado por los propios hoteleros en la desintermediación en el flujo de venta del canal.

1.1 OBJETIVOS

Dentro del estudio general de la realidad presente y futura del canal de distribución del turismo MICE, esta tesis pretende dar respuesta al siguiente objetivo general: Analizar el proceso de desintermediación que está teniendo lugar en el sector MICE con una perspectiva holística y desde la creación o aporte de valor de los intermediarios.

Como derivado del anterior, se atienden los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar y validar un marco conceptual del funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE que identifique a todos los actores activos en el canal, tanto en su flujo de compra como de venta y las diferentes opciones de intermediación-desintermediación existentes.
- Identificar la situación presente y la tendencia en el proceso de desintermediación.
- Identificar y validar un nuevo conjunto de variables que soporten la creación de valor por parte de los intermediarios MICE.
- Analizar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro
- Analizar la posición de poder de los intermediarios dentro del canal de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro.
- Hacer un estudio comparativo del papel y posición de los hoteles en el proceso de desintermediación en canal MICE.

Adicionalmente, de forma transversal, se pretende dar respuesta a los objetivos anteriores a través de una perspectiva teórica vinculada a los siguientes enfoques conceptuales:

- Estudiar las opiniones vertidas por los actores activos en el canal de forma que se pueda identificar si hay consenso o disonancia en el análisis del papel jugado por los intermediarios.
- Interpretar las relaciones entre los hoteles y el resto de actores MICE y la opinión de los primeros sobre el proceso de desintermediación bajo una perspectiva de la Teoría de la Agencia.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Para conseguir estos objetivos se hace necesario fundamentar nuestro estudio en los conceptos teóricos de la cadena de valor, la creación de valor y la posición de poder.

1.2.1 La cadena de valor

Porter (1985) presentó por primera vez el concepto de la cadena de valor como el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa que aportan valor en la producción de sus productos o servicios. Desde su concepción este término se configuró como un importante instrumento de planificación estratégica cuya principal finalidad era la creación de valor para el cliente. En su modelo original Porter distinguía entre actividades primarias que son aquellas que aportan valor al cliente en la producción del producto o servicio (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios) y actividades de soporte, que son aquellas que, aunque no aportan valor de forma directa a los clientes, sí son indispensables para desarrollar las actividades primarias (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento). Este concepto es de gran importancia para la planificación estratégica ya que permite identificar las competencias clave de la empresa y que ayudan a generar una ventaja competitiva (Fig. 1)

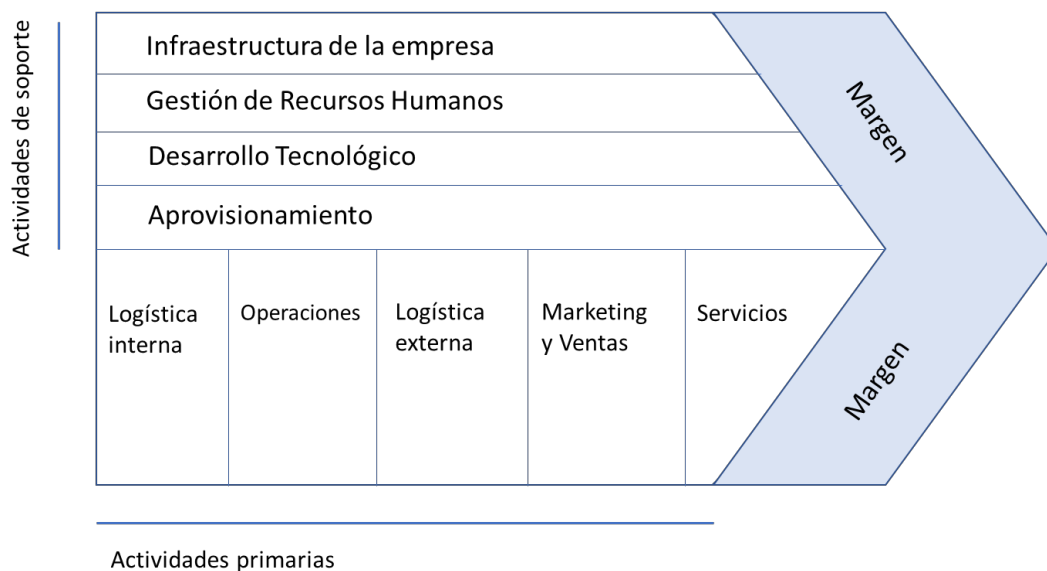


Figura 1. Cadena de valor de Porter (1985)

El concepto teórico de la cadena de valor fue posteriormente ampliado a las redes de distribución intraempresa observando las interacciones sincronizadas y creadoras de valor entre los diferentes actores activos en la cadena de valor de una industria determinada. Estas interacciones abarcan el amplio abanico de actividades necesarias para llevar los bienes y servicios desde el momento de su concepción hasta el momento de la venta (Dilip & Rajeev, 2016). De esta forma, la teoría de la cadena de valor se ha desarrollado desde una perspectiva interna hacia una interorganizacional a través de la cual se han analizado las dinámicas de los mercados y las interacciones y relaciones entre los diferentes agentes (Simatupang et al., 2017). Ulteriormente, el concepto de los canales de distribución ha visto una nueva evolución desde un enfoque lineal hacia una perspectiva de redes (Gadde, 2020). Dentro de estas redes de interacción, no solo se observan las actividades que contribuyen a colocar los productos y servicios en el mercado, sino que también se pueden destacar flujos de información, financieros, aprovisionamiento, servicios, etc. (Jaremen & Nawrocka, 2015; Mwesiumo & Halpern, 2016). Para nuestro análisis, y aunque ambos conceptos son a veces usados indistintamente, nosotros vamos a centrar la atención en el flujo de compras (value chain): la ruta de adquisiciones desde el comprador final hasta el proveedor del producto o servicio y el flujo de ventas (supply chain) que fluye en el sentido opuesto e

ilustra cómo cada actor vende sus productos y servicios en cascada desde el proveedor hasta el comprador (Cox, 2004).

Situados entre el comprador y el proveedor los intermediarios juegan un papel trascendental en el funcionamiento de las cadenas de valor ya que tradicionalmente se han beneficiado de la asimetría en la información entre productores y compradores, lo que les ha permitido cerrar la brecha entre ambos agentes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Sin embargo, la proliferación de las TIC ha permitido que los consumidores tengan un acceso directo a la información y que por lo tanto las empresas no puedan ocultar tan fácilmente como antes sus políticas de precios, sus costes o sus márgenes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esto ha contribuido a la emergencia de un claro proceso de desintermediación, hasta ahora ignorado por la literatura.

1.2.1.1 La cadena de valor del turismo de ocio

El estudio de la cadena de valor de turismo MICE debe partir irremisiblemente de una comprensión previa de la cadena de valor del turismo generalista o turismo de ocio, que se puede definir como la red de organizaciones involucradas en las actividades que conllevan la producción del producto turístico y que abarcan desde la provisión de alojamiento o vuelos hasta su venta y distribución (Zhang et al., 2009).

Al igual que ocurre en la práctica totalidad de los mercados, el sector turístico necesita de la actividad de los intermediarios para acceder y comprar los servicios y productos turísticos. Los intermediarios activos en la industria turística se han dividido tradicionalmente en tres tipos de actores: las agencias emisoras o minoristas, los turoperadores o mayoristas y las agencias receptoras o agencias de “handling” en destino (Buhalis & Laws, 2001). El papel que juegan los intermediarios en el mercado turístico ha sido ampliamente analizado en la literatura (Almunawar et al., 2013; Carroll & Siguaw, 2003; Floater & Mackie, 2016; Novak & Schwabe, 2009; Perez Mesa et al., 2014). El uso de intermediarios, haciéndose cargo de los aspectos referentes a la organización y compra del producto turístico, aporta valor ahorrando tiempo y esfuerzo a los compradores (Kokkomäki et al., 2010).

Sin embargo, en las últimas décadas el mercado turístico se ha visto sacudido por una serie de cambios que, no solo han alterado la forma en la que los consumidores identifican y compran el producto turístico, sino también la propia estructura de la cadena de valor de la industria con el surgimiento de múltiples canales paralelos (Pearce, 2009). Quizás el principal factor que ha impulsado estos cambios es la reducción de costes. Los consumidores son cada vez más sensibles a la reducción de los costes inherentes a la compra del producto turístico (Davidson & Cope, 2003; Douglas & Lubbe, 2006; Mason, 2002). Este deseo de reducción de costes se ha visto facilitado por la irrupción de Internet y las TIC que han traído consigo notables cambios en la cadena de valor de la industria turística (Berne et al., 2012; Kracht & Wang, 2010; O'Connor & Frew, 2004; Dieck et al., 2018; Wynne et al., 2001). Los turistas son cada vez más conocedores de la realidad, exigentes e independientes (Romero & Tejada, 2011) y el desarrollo de las TIC ha empoderado al “nuevo” turista que, de una forma creciente, busca maximizar el valor de su dinero y de su tiempo (Buhalis & Law, 2008). Así las cosas, este intento de reducción de costes ha llevado a algunos actores del sector turístico a cambiar la forma de monetización de sus servicios desde un modelo basado en el cobro de comisiones hacia otro que se basa en el cobro de tarifas por prestación de servicios, lo que hace que el sistema sea más transparente y permita un mejor control de los costes (Buhalis & Laws, 2001; Carroll & Siguaw, 2003; Davidson & Cope, 2003; Harris & Duckworth, 2005; Mason, 2002; Novak & Schwabe, 2009).

Estos cambios han inducido un proceso de desintermediación que está poniendo en cuestión el equilibrio de poder existente entre los intermediarios y de estos con el resto de los actores activos en el canal (Almunawar et al., 2013; Berne et al., 2012; Berné et al., 2015; Jaremen & Nawrocka, 2015; O'Connor & Frew, 2004; Pearce, 2009; Pearce et al., 2007; Prebežac & Mikulic, 2004; Reid & Pearce, 2008; Song et al., 2013; Zhang et al., 2009). La desintermediación pone en entredicho el importante papel jugado por los intermediarios turísticos como soporte fundamental del canal de distribución y que tiene un claro efecto multiplicador sobre el valor de las transacciones (Perez Mesa et al., 2014). Sirva como ejemplo el hecho de que los hoteles triplican sus ingresos si se tiene en cuenta la actuación de los intermediarios (Perez Mesa et al., 2014).

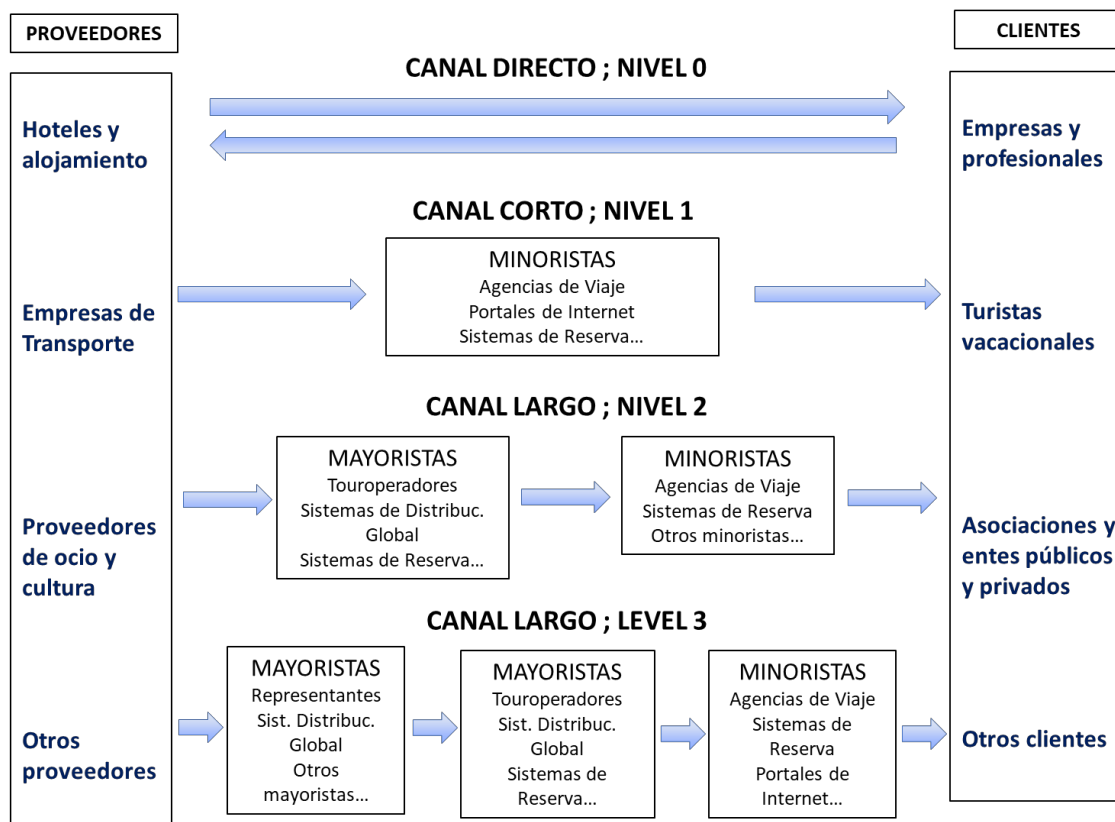


Figura 2. Canal de distribución turística (adaptado de del Alcázar-Martínez, 2002)

Esta tendencia hacia la desintermediación queda patente en el hecho de que el 45% de las transacciones del mercado turístico se llevan a cabo a través del Canal Directo (nivel 0) y el 90% a través del Canal Directo y del Canal Corto de forma conjunta (niveles 0 y 1) (Perez Mesa et al., 2014).

Sin embargo, otros autores piensan que estos cambios, y más especialmente la irrupción de las TIC, han conllevado un nuevo escenario de reintermediación con la aparición de nuevos actores que asumen el papel de los intermediarios en la cadena de valor del turismo (Buhalis & Licata, 2002; Kracht & Wang, 2010; Middleton et al., 2009; Palmer & Mccole, 1999; Thakran & Verma, 2013). La realidad resultante es que el desarrollo de la tecnología aplicada al sector turístico está produciendo un nuevo entorno de relaciones que combinan lo físico y lo digital y que alternan procesos subsecuentes de intermediación y reintermediación (Almunawar et al., 2013). Además, conforme el mercado turístico madura, sus canales de distribución se hacen cada vez más complejos y las relaciones entre los diferentes actores entran en nuevos estados de desarrollo con

el fin de mejorar la eficiencia (Buhalis & Laws, 2001; Jørgensen, 2017). De igual forma, el progreso provocado por las TIC no ha conllevado una reducción en el número de intermediarios, sino que ha desarrollado una red cada vez más compleja de éstos que trabajan simultáneamente a través de canales paralelos, convirtiendo a la industria turística en una compleja red de carácter global (Kracht & Wang, 2010). Así pues, en su esfuerzo por afianzar su posición en este enrarecido entorno, los diferentes agentes activos en el canal compiten, cooperan, se fusionan, forman asociaciones y cambian la base de sus relaciones de forma permanente (Jørgensen, 2017; Kracht & Wang, 2010).

En este contexto de la distribución del mercado turístico, los actores tradicionales y los nuevos compiten de forma permanente para defender su posición en un proceso que se aproxima a un mecanismo de suma cero. O sea, un entorno en el que la mejora de la posición de uno de los miembros del canal se produce a expensas del empeoramiento de otros. Así pues, la propuesta de valor de la propia cadena de valor cambia de forma rutilante de momentos de intermediación a desintermediación para posteriormente volver de nuevo a la intermediación, y así continuamente (Berne et al., 2012). El equilibrio de poder fluctúa entre el dominio de uno de los agentes y otras situaciones en las que el poder es compartido por diferentes actores. Esta permanente evolución observa fases alternativas de poder en las que los agentes reajustan sus posiciones, lo que eventualmente coadyuva a obtener un equilibrio general en el canal (Berne et al., 2012; Thakran & Verma, 2013).

A pesar de la gran controversia existente sobre cómo estos cambios están afectando a la cadena de valor del turismo y del resultado final que esta adoptará, la realidad es que hay una gran escasez de publicaciones sobre este tema (Gustafson, 2012; Song et al., 2013; Szpilko, 2017; Zhang et al., 2009) y las pocas que realmente existen adolecen de un enfoque holístico, centrándose en aspectos específicos en su ámbito de estudio como puede ser un determinado marco geográfico (Almunawar et al., 2013; Law et al., 2015), la influencia de las TIC (Berne et al., 2012), el análisis de los conflictos y la lucha por el poder (Buhalis, 2000b; Ford et al., 2012) o el análisis determinadas relaciones diádicas (Medina-Muñoz & García-Falcón, 2000).

1.2.1.2 La cadena de valor del turismo MICE

Aunque el análisis previo del turismo de ocio es un paso imprescindible para presentar la cadena de valor del turismo MICE por cuanto tienen de similitud en su estructura y funcionamiento, también es cierto que el turismo de ocio se refiere esencialmente a interacciones B2C, mientras que el turismo MICE se centra en interacciones B2B. Este matiz tiene importantes repercusiones profesionales y académicas y, por si solo, ya justifica la necesidad de acometer un análisis específico de la cadena de valor del turismo MICE.

No obstante, en ambos casos, el mero hecho de llevar los productos y servicios turísticos del productor al comprador cuenta con la necesaria actuación de los intermediarios. Estos tienden un puente entre ambas partes y aportan valor coordinando y reservando todos los servicios solicitados por el cliente (Kokkomäki et al., 2010). También, en ambos casos, el papel de los intermediarios es un tema de máxima controversia y su creación de valor queda a veces cuestionada.

Según Davidson y Cope (2003), en el sector MICE los intermediarios pueden dividirse entre (1) aquellos que trabajan para el comprador: Organizadores Profesionales de Congresos (OPC), agencias localizadoras de emplazamientos para eventos (venue-finding agencies), agentes receptivos (Destination Management Companies o DMCs) y empresas productoras de conferencias y (2) aquellos que trabajan para el proveedor: entes promotores del destino (Destination Marketing Organizations o DMOs) y asociaciones de entes locales.

Al igual que en el turismo de ocio, la cadena de valor del turismo MICE tiene vida propia y evoluciona conforme los distintos actores rediseñan sus posiciones y ponen en marcha diferentes estrategias para consolidar su papel en el mercado (Gregory et al., 2005; Mason, 2002). Esto conlleva una permanente lucha en la que todos los miembros del canal buscan defender su posición de poder, lo que hace que el canal experimente una evolución constante conforme reajusta los papeles de cada agente hacia un estado de equilibrio. De hecho, en mercados complejos, como puede ser el mercado MICE, la cadena de valor ha evolucionado hacia un concepto mucho más dinámico y cercano a

las redes de colaboración en las que la interacción coordinada de los diferentes agentes se hace necesaria para generar el producto final demandado por el cliente (Husmann et al., 2020). La realidad que subyace bajo este complejo engranaje de estrategias es un proceso de desintermediación en el cual los intermediarios luchan por aportar valor y defender su posición de poder en el canal (Mwesiumo & Halpern, 2016).

Al igual que ocurre en el turismo de ocio, la desintermediación en el turismo MICE tiene su origen en los cambios que están teniendo lugar en el mercado y que vienen marcados por dos factores determinantes. (1) La búsqueda del ahorro en la organización de eventos corporativos, ya que las empresas buscan de forma decidida reducir los costes de intermediación (Douglas & Lubbe, 2006; Mason, 2002) y (2) la irrupción de Internet y las TIC. Los motores de búsqueda y las redes sociales han revolucionado la industria aportando transparencia de precios, lo que ha habilitado a los organizadores de eventos a trabajar directamente con los proveedores, saltándose el papel de los intermediarios que añadían un coste notable a sus ya limitados presupuestos (Shin et al., 2017).

El papel jugado por los intermediarios y las variables que determinan la relación entre los diferentes actores de la cadena de valor del turismo MICE es un tema que ha atraído la atención de numerosos académicos con estudios que versan sobre: la relación entre los asistentes a congresos y los Organizadores Profesionales de Congresos (Hye-Rin et al., 2009); las variables que rigen la relación entre los organizadores de reuniones y los proveedores MICE (Douglas & Lubbe, 2006; Jago & Deery, 2005; Kim & Boo, 2010; Kim & Qu, 2012); los factores determinantes que condicionan el uso de un intermediario en la compra de servicios de organización de reuniones corporativas (Kokkomäki et al., 2010); las variables clave en las interacciones entre los organizadores de reuniones y los empleados de hoteles (Jones & Brewer, 2001; S. Lee et al., 2005; S. Lee & Hiemstra, 2001; Weber, 2000); la influencia de las TIC en la calidad del servicio en el turismo MICE (Mistilis & Dwyer, 2000); o los factores clave que determinan el compromiso de los organizadores de reuniones para desarrollar relaciones con los agentes receptivos (Shin et al., 2017).

No obstante, y a pesar de la importancia del turismo MICE, la atención investigadora prestada a la cadena de valor de este segmento turístico es bastante escasa (Getz, 2008; Shin et al., 2017) ya que la investigación existente está referida en su mayoría a la distribución del turismo de ocio (K. A. Smith & Garnham, 2006).

La importancia de comprender este contexto y la falta de repuesta al mismo por parte de la literatura deja un hueco de investigación donde se enmarca la parte central de esta tesis. Así, el concepto teórico de la cadena de valor sirve de base para enmarcar todos los objetivos de esta tesis doctoral en su conjunto y, muy especialmente, los dos primeros:

- Diseñar y validar un marco conceptual del funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE que identifique a todos los actores activos en el canal tanto en su flujo de compra como de venta y las diferentes opciones de intermediación-desintermediación existentes.
- Identificar la situación presente y la tendencia en el proceso de desintermediación.

1.2.2 Relaciones entre agentes del canal de distribución MICE

1.2.2.1 La creación de valor en el canal MICE

Dada la importancia de las relaciones entre los agentes activos en el canal de distribución y sus implicaciones en el campo de la administración de empresas, el concepto de la creación de valor en el canal se ha configurado como un tema controvertido entre académicos y profesionales (Al-mudimigh et al., 2004; Simatupang et al., 2017). El estudio de la creación de valor es una materia compleja por su naturaleza subjetiva y los diferentes niveles de análisis. El valor se crea cuando los beneficios que percibe el cliente superan a los costes y es un concepto clave ya que guía las decisiones de compra de los consumidores y su deseo de seguir adelante con una relación mercantil o finalizarla (Kuo et al., 2013). Así pues, la creación de valor es la piedra angular de la gestión de la cadena de valor, dada su implicación directa sobre las decisiones de

compra y fidelidad de los clientes. Algunos autores han estudiado los efectos positivos del valor percibido sobre la calidad de la relación y sobre la satisfacción y fidelidad de los clientes (Cheyne et al., 2006; Kuo et al., 2013; Lai, 2014; Moliner-Velazquez et al., 2014). Por lo tanto, para mejorar la fidelidad de los clientes y defender una ventaja competitiva, los agentes de viaje deben esforzarse permanente por mejorar el valor percibido por sus clientes (Kuo et al., 2013). Consecuentemente, la creación de valor es un factor determinante para evitar la desintermediación en la industria turística y tanto los clientes como los proveedores deben ser conscientes de su importancia (Moliner-Velazquez et al., 2014).

Los artículos académicos sobre la creación de valor por parte de los intermediarios MICE son prácticamente inexistentes. Sólo encontramos trabajos que estudian de forma individual la creación de valor en el canal MICE, pero ninguno de ellos consigue definir un “corpus” conceptual o un modelo explicativo que comúnmente aceptado que defina cómo se crea el valor en esta industria. De hecho, no existe un claro consenso sobre cuáles son las variables determinantes de la creación de valor en el turismo MICE. Solo la “confianza” se configura como el determinante más comúnmente aceptado (S. Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). Otros autores hacen referencia al “ahorro de tiempo y esfuerzos” a la hora de usar los servicios de los intermediarios (Kokkomäki et al., 2010). Finalmente, el “precio” es otra variable que ha sido estudiada, aunque siempre bajo un enfoque negativo ya que se observa como un factor que va en contra de la creación de valor y por lo tanto como un detonante del proceso de desintermediación (Ford et al., 2012; Jago & Deery, 2005). Dado que el precio de intermediación en la organización de eventos corporativos es una parte vital del coste total (Ford et al., 2012), muchas empresas buscan reducir el gasto del viaje contratando los servicios de meeting-planners dentro de su propia empresa, en un claro intento de evitar los costes de los intermediarios (Jago & Deery, 2005). Esta perspectiva nos muestra a los intermediarios como un impedimento a la creación de valor, dado el aspecto negativo de la variable “precio” sobre el valor percibido. Sin embargo, el enfoque contrario, que muestra a los intermediarios como auténticos creadores de valor dada la posibilidad de optar a

mejores precios por su trato regular y directo con los proveedores, nunca se ha estudiado en la literatura especializada.

Más allá del ámbito del turismo MICE, la investigación normalmente se centra en las variables que, de forma individual, soportan la creación de valor. Al igual que ocurre en el mercado MICE, la “confianza” y el “ahorro de tiempo” son factores determinantes en la mejora del funcionamiento de la cadena de valor (Barratt, 2004; Batt, 2003; Skandrani et al., 2011). La “confianza” es un elemento vital de la actividad mercantil que normalmente viene ligado a resultados positivos en relaciones intra e interempresa (Chow, 2008; Morgan & Hunt, 1994). En el ámbito del marketing la “confianza” se define como el grado en el que una empresa cree que su interlocutor en la relación es un actor fiable (Geyskens et al., 1999). Así pues, la “confianza” existe cuando una de las partes cree en la integridad y fiabilidad de la otra (Morgan & Hunt, 1994). De igual manera la ausencia de “confianza” modela a su vez la creación de valor, pero bajo una perspectiva negativa. La ausencia de “confianza” entre los agentes de la cadena de valor tiene como resultado un funcionamiento ineficiente o inefectivo y suele representar un obstáculo en la formación de alianzas estratégicas de éxito (Kwon & Suh, 2004).

El “ahorro de tiempo” como factor determinante de la creación de valor hace referencia a la falta de contacto entre comprador y vendedor o a la ausencia de acceso inmediato a los bienes comprados (Yu et al., 2017). Las actividades que consumen tiempo en las interacciones entre comprador y vendedor han sido catalogadas como: tiempo de acceso a la información y encontrar el producto, tiempo para responder a las peticiones de los clientes y tiempo empleado en la compra y entrega del producto (Joong-Kun Cho et al., 2008). Por su parte, el ahorro combinado de tiempo y esfuerzo ha sido también estudiado y aunado bajo el término “conveniencia”. Bajo esta perspectiva la “conveniencia” se define como capacidad de facilitar al cliente la compra del producto en cualquier lugar, cualquier momento y de cualquier forma (Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020).

A pesar de su importancia teórica y del interés suscitado en la academia, el proceso que lleva a la creación de valor no ha sido correctamente justificado y no existe un marco

conceptual ampliamente aceptado que ilustre todas las variables que lo determinan (Lepak et al., 2007). Así las cosas, hace falta más investigación para llegar a comprender los entresijos de este importante concepto. La compleja red de relaciones entre los agentes del canal de distribución MICE no hace más que complicar la identificación del valor creado por los intermediarios. Este contexto enrarecido justifica un “cambio de perspectiva” entre los investigadores que contribuya a identificar y validar el conjunto de variables responsables de la creación de valor por parte de los intermediarios MICE. Los “cambios de perspectiva” se producen cuando no hay coincidencia entre lo observado en la realidad del mundo de los negocios y las conceptualizaciones que están siendo habitualmente utilizadas en el análisis de dicha realidad. En tales casos, los conceptos que estaban previamente establecidos pierden su significado y se necesitan nuevos constructos que contribuyan a ilustrar de una forma correcta los nuevos aspectos de la realidad (Gadde, 2020).

Este hueco en la literatura inspira dos de los objetivos de esta tesis doctoral:

- Identificar y validar un nuevo conjunto de variables que soporten la creación de valor por parte de los intermediarios MICE.
- Analizar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cual será su papel futuro en el canal.

1.2.2.2 La posición de poder

A pesar de que estudios recientes ponen el foco sobre los aspectos más positivos de los canales de distribución como redes de creación de valor y en la cooperación entre empresas, en vez de la confrontación (Gadde, 2020), también es cierto que el poder bajo una perspectiva autoritaria es un factor clave en la gestión de las relaciones en el canal (Weitz & Jap, 1995). Esto nos hace ver que la posición dominante de algunos actores en las cadenas de valor no depende de forma exclusiva de la creación de valor. La lucha por el poder en las cadenas de distribución es un concepto clave en las relaciones interempresa y ha sido estudiada desde diferentes perspectivas (Meehan & Wright, 2012; Weitz & Jap, 1995).

La literatura define el “poder” como el grado en el que una parte puede influenciar a otra para llevar a cabo una determinada acción que, de no ser así, la otra parte no habría realizado y esto se puede llevar a cabo a través de un control autoritario, contractual o normativo de la otra parte (Weitz & Jap, 1995).

Las relaciones entre los agentes activos de las cadenas de valor pueden tener lugar de una forma simétrica (cooperación) o asimétrica (poder) (Ford et al., 2012). Las relaciones cooperativas son cada vez consideradas como el medio idóneo para que los actores alcancen un estado de interdependencia en el canal y que, por lo tanto, disfruten de unas relaciones de intercambio más eficientes (Bendapudi & Berry, 1997; Zhong et al., 2016). La cooperación es la mejor forma de prevenir el conflicto en las cadenas de valor (Shin et al., 2017). En el caso de que surja el conflicto, los agentes deberán adoptar enfoques que promulguen el interés común para resolver sus diferencias y evitar daños potenciales a la relación (Mwesiumo & Halpern, 2016). A la vista de esta aproximación, en el sector MICE en el que el éxito en las relaciones depende en gran medida de la cooperación entre los diferentes agentes, la lucha por el poder desde una perspectiva asimétrica ha demostrado ser especialmente perjudicial en lo que respecta a las dinámicas grupales y ha derivado en un entorno profesional hostil (Shin et al., 2017). A la vista de esta realidad, han surgido problemas que se han manifestado bajo el incumplimiento de los pagos comprometidos, la falta de lealtad e incluso un cierto nivel de sospecha del papel desempeñado por los intermediarios (Douglas & Lubbe, 2006; Jago & Deery, 2005).

En el turismo de eventos la lucha por el poder ha sido estudiada principalmente bajo la perspectiva de los grandes eventos musicales o deportivos (Tiew et al., 2015). Sin embargo, no existen estudios que analicen la posición de poder o la posición de los intermediarios en el caso específico del turismo MICE. En su estudio sobre los eventos deportivos y musicales, Tiew et al. (2015) concluyeron con que existen cuatro tipos de actores dominantes y que dependiendo del tipo de dominio que muestran se pueden clasificar como: ejecutivos, basados en activos, de referencia o difusos. En el caso del turismo MICE, un estudio llevado a cabo entre los directores generales de agencias

promotoras de destinos en Estados Unidos concluyó con que los hoteles gozan de una posición de poder en la cadena de valor MICE (Sheehan & Ritchie, 2005). Además del poder derivado de la posesión de un activo esencial para la celebración de proyectos MICE, las grandes cadenas hoteleras gozan de unos recursos económicos y de marketing que no son comparables a los del resto de los agentes (Douglas G. & Tan, 2004). Esto les permite mirar al mercado desde una perspectiva diferente y, en ocasiones, ejercer un poder que no está al alcance de los demás actores. Los hoteles son un componente crítico de la superestructura turística; son actores clave en la realización de eventos corporativos en cualquier destino y también son los agentes más importantes de los destinos (Sheehan & Ritchie, 2005).

La falta de estudios sobre la lucha por el poder y el papel predominante de los hoteles en el canal de distribución MICE da pie a plantear los siguientes objetivos de la presente tesis doctoral:

- Analizar la posición de poder de los intermediarios MICE dentro del canal de forma que se pueda hacer una estimación de cual será su papel futuro.
- Hacer un estudio comparativo del papel y posición de los hoteles en el proceso de desintermediación en canal MICE.

1.2.3 Enfoque conceptual

Los conceptos anteriormente expuestos sustentan la base teórica de esta tesis doctoral. Sin embargo, se hace igualmente necesario explicar los dos enfoques conceptuales que han servido de marco teórico para su elaboración.

1.2.3.1 La teoría de la agencia

La presente tesis doctoral hace uso del concepto teórico de la teoría de la agencia para, en primer lugar, analizar las relaciones existentes entre los agentes MICE en las reservas hoteleras para la organización de eventos corporativos. En segundo lugar, se hace uso del llamado “dilema de la agencia” o “problema del agente-principal” para justificar el

proceso de desintermediación llevado a cabo por los hoteles en la venta de sus servicios en el canal MICE.

La teoría de la agencia es un concepto clave para estudiar las relaciones de dependencia dentro de los canales de distribución a nivel general. Como consecuencia tiene una perfecta aplicación al proceso de desintermediación en el mercado MICE y más específicamente al análisis de la relación cliente-proveedor entre los hoteles y los intermediarios. Esta teoría fue desarrollada para ilustrar las relaciones de confianza existentes cuando una parte (el agente) realiza un servicio en nombre de otra (el principal) (Jensen & Meckling, 1976). Este concepto teórico ha sido utilizado para explicar las relaciones entre actores activos en mercados tan dispares como las ciencias políticas, la ley o la gestión empresarial. Sin embargo, nunca ha sido utilizado para analizar las relaciones de dependencia los intermediarios y el resto de agentes del mercado MICE. En este caso es muy clarificador ya que permite observar cómo los diferentes actores asumen roles que alternan entre el de principal y el de agente conforme la relación de compraventa se mueve a lo largo del canal de distribución MICE.

El “dilema de la agencia” o “problema del agente-principal” entre actores de una cadena de valor ocurre cuando el agente toma decisiones en interés propio y desestimando las necesidades del principal (Ross, 1973). El “problema del agente-principal” ha sido utilizado para ilustrar conflictos interempresa en el mercado inmobiliario (Anglin & Arnott, 1991), en el sector público (Gailmard, 2010) o en la prestación de servicios sanitarios (Smith et al., 1997). Aunque nunca ha sido utilizado en el sector MICE, este concepto teórico encaja perfectamente para explicar el proceso de desintermediación existente cuando el hotel (el agente), que está actuando en nombre del agente receptor o DMC (el principal) decide vender sus servicios de forma directa al agente emisor o al cliente final. La conclusión que subyace bajo esta conducta desleal parte del concepto teórico del valor percibido. Cuando el papel de los intermediarios no es percibido como valioso por los proveedores, estos se sentirán tentados a evitar sus servicios con vistas a ahorrarse el asumir un coste que no está respaldado por un verdadero valor. Esto es así porque el fin último de cualquier relación colaborativa entre un cliente y un

proveedor es el trabajar juntos de forma que se cree valor al menor coste posible (Anderson, 1995).

Como hemos dicho anteriormente, la “teoría de la agencia” y el “problema del agente-principal” se configuran como un marco conceptual perfecto para dar explicación a las posiciones de poder de los hoteles en el canal MICE y a su relación desleal con los intermediarios. De esta forma, esta teoría nos sirve para encuadrar el siguiente objetivo:

- Interpretar las relaciones entre los hoteles y el resto de los actores MICE y la opinión de los primeros sobre el proceso de desintermediación, bajo una perspectiva de la Teoría de la Agencia.

1.2.3.2 Consenso o disonancia

En el marketing B2B la alineación cognitiva se ha considerado tradicionalmente como un gran impulsor de la creación de valor (Cox, 2004). Los agentes involucrados perciben el valor de la relación no solo por aspectos relacionados puramente técnicos como pueden ser las especificaciones del producto, acuerdos logísticos o procedimientos administrativos. Las partes perciben valor en la forma en la que se encaran los problemas que puedan surgir en la relación (Corsaro & Snehota, 2011). Las partes analizan los diferentes aspectos de la relación e, incluso aunque vengán referidos al mismo tema, es muy probable que los interpreten de forma distinta (Corsaro & Snehota, 2011). Este hecho es muy palpable en la industria MICE porque en ella los objetivos y las necesidades de los actores involucrados son radicalmente diferentes (Holma, 2009). Así pues, saber si las perspectivas desde la que las partes analizan la realidad están alineadas o no es fundamental porque la alineación de las perspectivas de los diferentes actores es vital para garantizar el éxito de la relación (Storbacka & Nenonen, 2011). Esto es igualmente importante porque la alineación cognitiva facilita la comunicación e impulsa la confianza y la reciprocidad, que son determinantes clave en la creación de valor (Brass, 1995).

De esta forma, se hace imprescindible analizar el amplio abanico de perspectivas e intereses ya que son esenciales para explicar y comprender la creación de valor en el

canal de distribución del turismo MICE. De forma contraria, la divergencia en las percepciones de la realidad por parte de los agentes causa problemas (Scherpereel, 2006). Además, es evidente que, en mercados con relaciones complejas como pueda ser el mercado MICE, es vital el conseguir posiciones alineadas dentro del canal (Gosselin & Bauwen, 2006).

A pesar de su importancia y de que la alineación de posiciones y perspectivas ha sido ampliamente estudiada en la literatura del marketing B2B, en el mercado turístico ha sido habitualmente ignorada. La realidad de la industria MICE ha sido estudiada en relación a diferentes temas, pero siempre bajo una perspectiva unilateral que analizaba solamente la visión de uno de los actores involucrados: desde la perspectiva de los compradores (Kokkomäki et al., 2010; S. Lee et al., 2005; S. Lee & Hiemstra, 2001; Shin et al., 2017) o desde la perspectiva de los hoteles (Gregory et al., 2008). Esto es hasta cierto punto comprensible ya que la mayor parte de los estudios analizan un problema específico que afecta de una forma muy especial a uno de los actores.

Aparte de esto, no existen estudios de investigación en los que la realidad de los intermediarios del mercado MICE se haya sometido a un análisis comparativo de la opinión de todos los agentes activos en el mercado. Así pues, es importante analizar el valor y el papel desempeñado por los intermediarios MICE desde la misma perspectiva metodológica y conceptual: ¿Todos los actores del mercado perciben el valor y la papel desarrollado por los intermediarios de igual forma?. De esta manera, aún existe un hueco en la literatura para analizar la realidad de los intermediarios MICE bajo el marco conceptual del “Consenso vs. Disonancia” y dotando al análisis de una perspectiva holística que no está sesgada por una opinión determinada y que refleja cualquier posible desalineación de opiniones dentro del canal.

Como respuesta a este hueco en la literatura y bajo esta perspectiva conceptual, esta tesis doctoral trata el último objetivo pendiente de cubrir hasta el momento:

- Estudiar las opiniones vertidas por los actores activos en el canal de forma que se pueda identificar si hay consenso o disonancia en el análisis del papel jugado por los intermediarios.

2. RELACIÓN DE PUBLICACIONES

Exponemos a continuación los tres artículos académicos que dan lugar a la presente tesis doctoral:

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & del Alcázar-Martínez, B. (2020). The MICE tourism value chain: Proposal of a conceptual framework and analysis of disintermediation. *Journal of Convention & Event Tourism*. 21(3), 177–200. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1740851>

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & González-Robles, E. M. (2022). The role of intermediaries in the MICE tourism value chain: consensus or dissonance? *Journal of Business & Industrial Marketing*. 38(1), 252-265. <https://doi.org/10.1108/jbim-04-2021-0205>

Rojas-Bueno, A., & Reardon, E. (2022). An agency theory approach to disintermediation in the MICE distribution channel from the perspective of the hotel industry. *Enlightening Tourism a Pathmaking Journal*. 12(2), 495–520. <https://doi.org/10.33776/et.v12i2.7071>

La unidad temática de la presente tesis doctoral está fundamentada en el objetivo común de analizar, desde distintas perspectivas teóricas, pero con una misma base metodológica, el proceso de desintermediación en el turismo MICE y la realidad actual y evolución futura de su canal de distribución, haciendo un especial hincapié en el papel jugado por los intermediarios.

Partiendo de este objetivo común, el artículo 1 diseña y valida un nuevo marco conceptual del funcionamiento del turismo MICE, que sirve de referencia a académicos y profesionales para entender el papel desarrollado por los diferentes actores y el

entramado de relaciones existente entre ellos. Este trabajo representa el primer paso necesario para poder acometer las siguientes investigaciones, dado que, sin un modelo claro de cómo son las relaciones en el canal, no podría estudiarse el papel jugado por los intermediarios, su aportación de valor, posición de poder, etc. Adicionalmente este artículo hace una primera incursión sobre el devenir esperado del papel de los intermediarios en el canal de distribución MICE. Así pues, el artículo 1 pretende dar respuesta a los siguientes objetivos de la investigación:

- Diseñar y validar un marco conceptual del funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE que identifique a todos los actores activos en el canal, tanto en su flujo de compra como de venta y las diferentes opciones de intermediación-desintermediación existentes.
- Identificar la situación presente y la tendencia en el proceso de desintermediación.

El artículo 2 profundiza en la figura de los intermediarios y analiza su creación de valor y posición de poder dentro del canal. Como innovación teórica, este artículo propone un “cambio de perspectiva” en la determinación de las variables que justifican la creación de valor por parte de los intermediarios MICE y analiza la posición actual y el devenir esperado para cada uno de ellos partiendo de la creación de valor y posición de poder de cada uno de ellos. De esta forma el artículo 2 pretende dar respuesta a los siguientes objetivos de la investigación:

- Identificar y validar un nuevo conjunto de variables que soporten la creación de valor por parte de los intermediarios MICE.
- Analizar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro
- Analizar la posición de poder de los intermediarios dentro del canal de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro.

Este análisis se realiza evaluando las posibles diferencias de opinión vertidas por todos los actores activos en el canal, bajo un prisma conceptual de “consenso vs. disonancia”

A la vista del poder dominante que los hoteles ejercen dentro del canal, el artículo 3 estudia algunos de los puntos anteriormente analizados y la realidad del proceso de desintermediación en el canal MICE, pero desde la perspectiva de los hoteles. De esta forma este artículo da cabida a los siguientes objetivos de investigación:

- Analizar la posición de poder de los intermediarios dentro del canal de forma que se pueda hacer una estimación de cuál será su papel futuro.
- Hacer un estudio comparativo del papel y posición de los hoteles en el proceso de desintermediación en canal MICE.

Las opiniones vertidas por los hoteles y las relaciones entre los actores MICE son analizadas desde la perspectiva conceptual de la “Teoría de la Agencia”.

Adicionalmente a la publicación de estos tres artículos, la conjunción de la investigación llevada a cabo y el contenido de los mismos ha dado lugar a las siguientes aportaciones bibliográficas:

Contribución con la definición del término MICE en la “Encyclopedia of Tourism Management and Marketing”, Edward Elgar, agosto 2022, Cheltenham.

Capítulo cuatro (The distribution channel of business events) del libro “The Routledge Handbook of Business Events”, Routledge International, septiembre de 2022, London & New York

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación adopta una perspectiva de métodos mixtos que sigue una secuencia y dominio qual → QUAN. O sea, se utilizan los resultados de la investigación cualitativa como soporte a la implementación de la parte central del estudio que es de carácter cuantitativo (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). En nuestro

caso particular, la fase cualitativa del estudio sirvió para (1) identificar y validar las variables que soportan la creación de valor por parte de los intermediarios MICE, (2) diseñar y aprobar el cuestionario de la investigación y (3) aprobar el marco de muestreo sobre el que se actuó. Por su parte, la fase cuantitativa, soportó el grueso de la investigación y sirvió para obtener y analizar las opiniones de los actores MICE sobre el fondo de la investigación a través de una encuesta enviada a agentes activos en el mercado europeo. Un enfoque de métodos mixtos similar fue utilizado por Law y Lau (2004) en su estudio sobre las percepciones de los hoteleros de Hong Kong acerca de la desintermediación en el turismo de ocio.

3.1 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS DE LA CREACIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR POR PARTE DE LOS INTERMEDIARIOS MICE

La identificación de las variables que determinan la creación de valor en el mercado MICE requiere un enfoque específico a la identidad semántica del constructo bajo estudio (la creación de valor). Así pues, y para dar cumplimiento a este objetivo, en primer lugar, elegimos las variables utilizadas en publicaciones que analizaban los determinantes de una correcta relación en la cadena de valor a nivel general (Barratt, 2004; Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020; Skandrani et al., 2011; Yu et al., 2017). Posteriormente elegimos aquellos artículos que estudiaban dichos determinantes, pero referidos de forma más específica al mercado de los viajes corporativos (Kim & Boo, 2010; Kokkomäki et al., 2010; S. Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). Sin embargo, la literatura existente era bastante escasa y las variables que explicaban la creación de valor estaban muy fragmentadas. El resultado fue un primer conjunto de variables que, además de ser bastante heterogéneas, no llegaban a explicar de forma concisa la creación de valor en el sector MICE. Este llevó a considerar un “cambio de perspectiva”.

Siguiendo la metodología de Rossiter (2011), con la ayuda de evaluadores externos, llevamos a cabo un análisis cualitativo tendente a identificar y definir las variables determinantes de la creación de valor por parte de los intermediarios MICE. La utilización de evaluadores externos es extremadamente útil para delimitar claramente el significado de las variables del estudio y para diseñar la encuesta. Así pues, esta fase

de la investigación contó con la participación de diez expertos con una amplia experiencia y conocimiento del canal de distribución MICE. Para garantizar dicho nivel de experiencia y conocimiento se eligieron a profesionales con un perfil senior o directivo, con al menos ocho años de experiencia en el sector MICE y que cubriesen todos los perfiles de agentes activos en el canal.

En esta fase de análisis cualitativo, para la identificación y validación de las variables que soportan la creación de valor nos basamos en la “teoría fundamentada” (Glaser & Strauss, 2017). Esta metodología se recomienda de forma muy especial para estudios que adolezcan de un marco teórico de referencia y para áreas de conocimiento que traten con fenómenos complejos como puedan ser las relaciones humanas (Geiger & Turley, 2003). Esta situación es bastante común en la investigación del marketing B2B y numerosos ejemplos de artículos que utilizan esta metodología para casos similares (Gadde, 2020; Geiger & Turley, 2003; Gustavsson & Åge, 2014). La “teoría fundamentada” permite obtener variables explicativas a través de datos en vez de asunciones a priori, estudios previos o marcos conceptuales preexistentes. Siguiendo los pasos propuestos por Glaser y Strauss (2017) en su desarrollo de la “teoría fundamentada”, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con los expertos de forma individualizada, los datos obtenidos se codificaron y clasificaron y posteriormente se formuló y describió el conjunto de variables explicativas. Para garantizar la robustez de las variables seleccionadas, se llevó a cabo una saturación teórica de los resultados obtenidos (Glaser & Strauss, 2017) seleccionando solamente las variables que fueron identificadas por al menos siete de los entrevistados. El resultado final fue la obtención de un conjunto de seis variables que a priori podrían explicar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE: “conveniencia”, “tranquilidad de espíritu”, “utilidad”, “confianza”, “ahorro de tiempo” y “mejores precios”.

3.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Partiendo de dichas variables, se diseñó un cuestionario que no solo sirvió para determinar el valor de los intermediarios MICE y evaluar su papel y evolución en el canal, sino para adicionalmente dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos planteados en

el estudio. A los diez profesionales MICE también se les pidió que validaran la correcta interpretación de las variables escogidas y de las preguntas de la encuesta. Después de perfilar el cuestionario para dar respuesta a sus recomendaciones, se aprobó la apariencia y validez del contenido, lo que dio lugar a la producción de la versión definitiva. El cuestionario se redactó en inglés ya que es el idioma habitualmente utilizado a nivel global en la organización de eventos corporativos. Todos los agentes MICE dominan el idioma inglés profesionalmente, por lo que no se consideró necesario traducir la encuesta a otros idiomas.

Para medir el nivel acuerdo de los encuestados con cada pregunta se utilizó una escala de Likert de siete puntos en la que el 1 se identificó con “totalmente en desacuerdo” y el 7 se identificó con “totalmente de acuerdo”. La encuesta se abrió con algunas preguntas sobre el perfil demográfico y profesional de los encuestados para determinar su nacionalidad, tipo de agente y número de años de experiencia en el sector MICE. Algunas preguntas acabaron con respuestas abiertas que permitían a los encuestados explicar sus respuestas con mayor detalle. Esto es importante ya que provee al estudio de una información cualitativa de interés a la vez que mejora la correcta interpretación de los resultados.

3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y TRABAJO DE CAMPO

Uno de los valores diferenciales de este estudio es su enfoque holístico que aglutina a la totalidad de los agentes activos en la cadena de valor del turismo MICE: compradores corporativos y asociativos, intermediarios, proveedores y actores secundarios. Al ser necesario para cumplir con los objetivos de la investigación, se llevaron a cabo dos subdivisiones ulteriores. Así pues, se separaron las opiniones de los dos intermediarios (el agente emisor y el agente receptivo) y también se individualizaron las opiniones de los hoteles.

Aunque cambios recientes de tipo tecnológico están empezando a producir importantes variaciones en la organización de eventos corporativos, con el surgimiento de eventos híbridos o la aparición de intermediarios digitales (Shin et al., 2017), esta investigación

se centró en los actores tradicionales, encuadrando a los actores digitales emergentes en la categoría de “actores secundarios”.

Igualmente es importante reseñar que, aunque algunos autores hacen referencia a los usuarios individuales del producto MICE con nombres como: asistentes al evento, asociados o simplemente consumidores (Ford et al., 2012), en esta investigación se decidió conscientemente omitirlos ya que esta tesis está referida de forma exclusiva a interacciones del tipo B2B.

El foco geográfico del estudio se puso en Europa ya que posee la cuota más grande del mercado mundial de las reuniones de tipo corporativo y asociativo con un porcentaje del 53% de todas reuniones en 2019 (International Congress and Convention Association - ICCA, 2020). El amplio alcance geográfico y la intervención de todos los agentes activos en el canal son importantes para garantizar unas conclusiones con significación estadística y profesional a la vez que aportan una perspectiva innovadora que aglutina un enfoque holístico y transnacional. Sin embargo, se hace necesario explicar que, aunque aporta fiabilidad a nuestro estudio, el alcance internacional no es un objetivo primario de la investigación ya que la segmentación y análisis de los resultados solamente se realizó en función del perfil profesional de los encuestados.

La ausencia de una base de datos que incluyera a la totalidad de los agentes MICE a nivel europeo y la amplia variedad de actores objeto de estudio nos llevó a considerar al total de la población de esta investigación como infinito. Para justificar esta afirmación, basta considerar que el solo segmento de proveedores MICE aglutina a la totalidad de hoteles de lujo, restaurantes, localizaciones, guías, empresas de transporte y la totalidad de los múltiples proveedores involucrados en la producción de eventos corporativos en Europa.

La experiencia profesional de más de veinte años en el sector MICE del autor de esta tesis aportó un primer borrador de la base de datos de contactos. Esta fue enriquecida con la lista de los compradores y expositores asistentes a la feria mundial IBTM en Barcelona en noviembre de 2018. IBTM es la principal feria de carácter global con sede

en Europa y con 32 años de historia que reúne anualmente a más de 15.000 profesionales de la industria MICE de más de 140 países de todo el mundo (IBTM World, 2020)

Después de combinar ambas bases de datos en una sola, se llevó a cabo un proceso de selección y filtrado para garantizar una representación equilibrada de todos los encuestados en función del papel que representaban en el mercado MICE. Para garantizar una correcta selección muestral, en la fase cualitativa de la investigación, también se pidió a los entrevistados que ofreciesen una estimación de la distribución ponderada de los agentes MICE para adaptar la muestra de forma acorde y asegurar que todos los actores estaban correctamente representados. El resultado final fue una muestra de 7.921 agentes.

La encuesta se envió finalmente en enero de 2019 a través de Google Forms. En la primera tanda de recepción de respuestas se recibieron 335 contestaciones. A continuación, se envió un correo electrónico de refresco pidiendo de nuevo a los encuestados que respondiesen al cuestionario. Finalmente, la fase de recolección de datos se cerró el 28 de febrero de 2019 habiéndose recibido 403 cuestionarios. Tras desconsiderar las respuestas incompletas o inconsistentes se llegó a un resultado final de 365 respuestas válidas lo que representaba un 4,61% de cuota de éxito, implicando un error máximo del 5,1% para un nivel de confianza del 95%.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que los objetivos del estudio pretenden ilustrar la estructura y funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE, se empezó diseñando esa cadena de valor para lo cual se recurrió a estadística descriptiva, con la obtención y comparación de frecuencias, medias y desviaciones estándar. Para cumplir con la totalidad de los objetivos de la investigación, a esta metodología se agregaron otras técnicas no descriptivas como la regresión logística binaria, con la que pudimos cotejar y validar las

variables explicativas del aporte de valor de los intermediarios, y el análisis ANOVA que nos permitió analizar el consenso o disonancia entre los miembros del canal.

El primer paso en el procesamiento de los datos fue confirmar la correcta ponderación de la participación de los agentes MICE en la encuesta y la inexistencia de un posible sesgo de no respuesta. Para ello se comprobó la correcta distribución de las respuestas válidas en cada fase del proceso de recopilación de datos. Así las cosas, se confirmó que la distribución de los agentes MICE, tanto en la primera como en la segunda tanda de respuestas, coincidía de forma muy aproximada con los porcentajes estimados por los profesionales entrevistados en la fase cualitativa de la investigación. Esto demostraba que todos los agentes MICE estaban bien representados en la encuesta ya que sus porcentajes coincidía con los de la población objeto de estudio y que se podía desconsiderar la existencia de un sesgo de no respuesta.

Tipo de Agente	Respuestas válidas	Porcentaje Fase Cuantitativa	Porcentaje Fase Cualitativa
Comprador	45	12,33%	12,20%
Agente Emisor	63	17,26%	16,90%
Agente Receptivo	66	18,08%	18,00%
Total Intermediarios	129	35,34%	34,90%
Hotel	115	31,51%	31,30%
Otros proveedores	47	12,88%	13,40%
Total Proveedores	162	44,38%	44,70%
Actor secundario	29	7,95%	8,20%
TOTAL	365	100%	100%

Tabla 1. Distribución de respuestas válidas comparada con la estimación en la fase cualitativa de la investigación
Fuente: elaboración propia

La parte más compleja del procesamiento y obtención de los resultados fue la referida las variables que determinan la creación de valor por parte de los intermediarios MICE. Una vez elegidas estas variables para los intermediarios a nivel general, se procedió a identificar cuales de ellas proveen una mejor explicación de la creación de valor en la cadena de valor del turismo MICE. Dado que el incumplimiento de algunos de los supuestos de partida imposibilitaba usar la regresión lineal o un análisis discriminante, se decidió llevar a cabo una regresión logística binaria para predecir la probabilidad del evento definido por la variable dependiente. De forma más específica, en la presente investigación, la variable dependiente es la referida a la aportación de valor por parte

de cada intermediario (si el intermediario es apreciado o no). Como la regresión logística binaria solo funciona con variables dependientes dicotómicas, se crearon variables ficticias que fueron recodificadas de la siguiente forma: “valor 1” (valores del 5 al 7 de la escala original, en la que el 7 corresponde a muy útil) y “valor 0” (valores del 1 al 4 de la escala original, en la que el 1 corresponde a no útil). Las variables independientes se conservaron en su forma de escala y fueron interpretadas como tales. Aunque la regresión logística binaria es una metodología válida para este tipo de investigación, para garantizar la robustez de los resultados se llevó a cabo una verificación complementaria utilizando un modelo Probit. También se llevó a cabo un análisis subgrupo con resultados similares a los obtenidos en el estudio de estadística descriptiva primero, lo que no hizo más que confirmar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Para el resto de las cuestiones se llevaron a cabo tests de una sola variable para revelar la naturaleza puramente descriptiva de los datos, lo que se realizó a través de un análisis comparativo de las frecuencias, medias y desviaciones estándar de las variables objeto de estudio.

El enfoque conceptual del “consenso vs. disonancia” es una importante innovación metodológica de esta investigación que pretende analizar la realidad del mercado MICE tal y como se percibe desde la perspectiva de todos y cada uno de los agentes activos en el canal. Para dar cumplimiento a este objetivo, se utilizó un análisis ANOVA que sirvió para identificar las diferencias de opinión entre los actores y concluir con si había consenso o no. Así pues, en primer lugar, se estudió la distribución normal de las variables elegidas a través de un análisis de asimetría y curtosis. Hair et al. (2010) y Byrne (2010) defienden que un dato es normal si la asimetría se sitúa entre -2 y +2 y la curtosis entre -7 y +7. Esta forma de proceder tiene lugar siempre que los valores de asimetría y curtosis se encuentren situados entre dichos límites. El análisis ANOVA es muy fiable en lo referente a las desviaciones en asimetría y curtosis, especialmente cuando está referenciado a grandes muestras (>200), tal y como sucede en nuestro estudio. Finalmente se procedió a analizar la existencia de homocedasticidad para lo

que se utilizó el test de Levene, y cuando no había homocedasticidad se usó el test de Brown-Forsythe. En consecuencia, en el análisis post-hoc se utilizó el test de Tukey cuando las varianzas eran similares y el test de Games-Howell cuando eran diferentes.

La figura 3 muestra las fases de la metodología empleada en esta tesis.

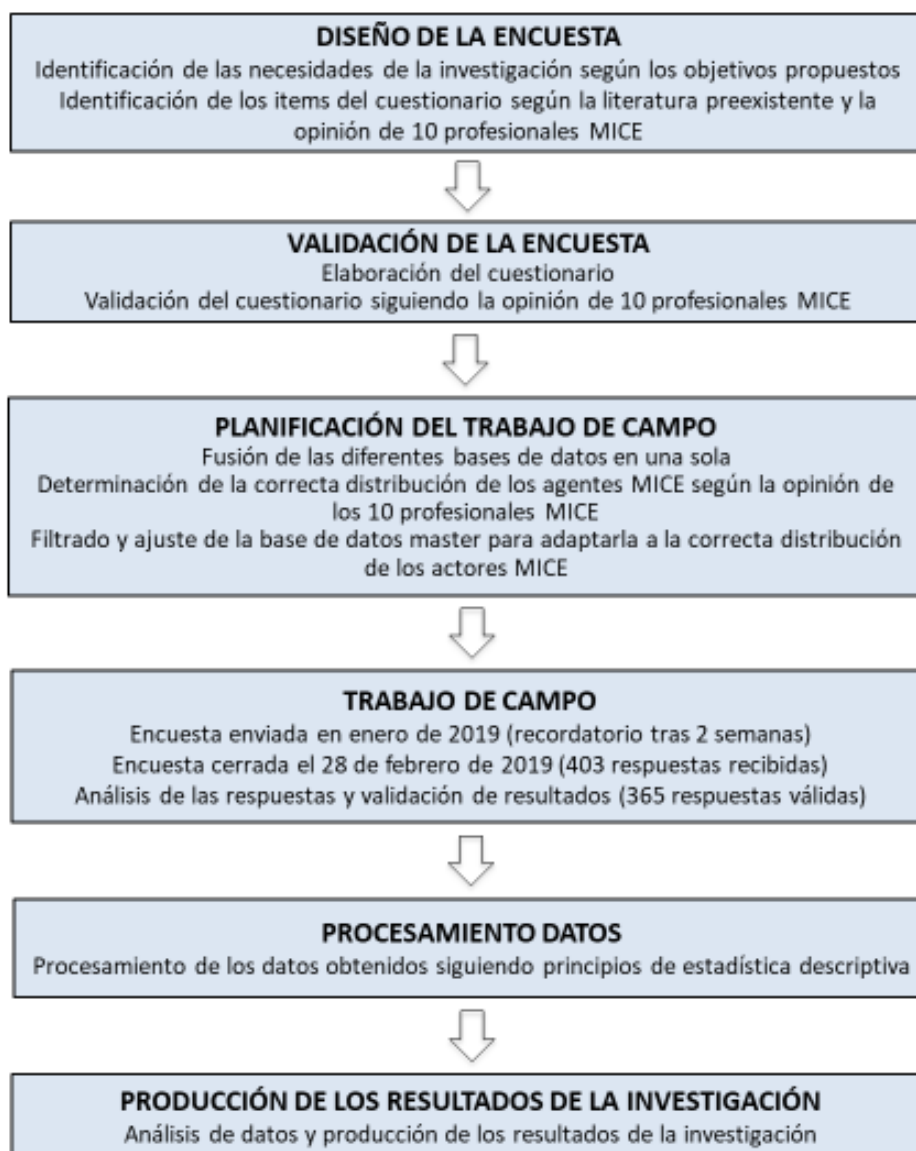


Figura 3. Fases de la metodología
Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

El análisis de los datos de carácter socio-demográfico concluyó con que los encuestados abarcaban la totalidad del continente europeo con un total de 32 países representados y cubrían de forma adecuada todos los roles profesionales activos en el canal MICE. Adicionalmente, la experiencia media en el sector por parte de los encuestados era de 16,5 años lo que contribuía a consolidar la robustez de los datos ya que las encuestas habían sido respondidas por auténticos expertos en la materia.

Para mejor ilustrar los resultados de esta tesis doctoral procedemos a casar los objetivos de la investigación con los resultados obtenidos para cada uno de ellos.

4.1 DISEÑAR Y VALIDAR UN MARCO CONCEPTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL TURISMO MICE QUE IDENTIFIQUE A TODOS LOS ACTORES ACTIVOS EN EL CANAL, TANTO EN SU FLUJO DE COMPRA COMO DE VENTA Y LAS DIFERENTES OPCIONES DE INTERMEDIACIÓN-DESINTERMEDIACIÓN EXISTENTES.

El estudio de un mercado cualquiera debe pasar irremisiblemente por una correcta comprensión de su funcionamiento. La mejor forma de acometer este objetivo es su ilustración a través de un modelo simplificado de la realidad que aglutine la variedad de actores y relaciones existentes entre ellos (Mwesiumo & Halpern, 2016). La complejidad del funcionamiento de la industria MICE y el hecho de que no exista ningún modelo previo, añaden un extra de dificultad a esta tarea. Así pues, nuestra propuesta toma como punto de partida un marco conceptual desarrollado por Mwesiumo y Halpern (2016) para ilustrar los conflictos interempresa en las cadenas de distribución del turismo de ocio. Una vez adaptado a la realidad del turismo MICE, este modelo sirve de base para el desarrollo de nuestro modelo. En la cadena de distribución turística, Mwesiumo y Halpern (2016) hacen una clara distinción entre actores primarios y secundarios. Los actores primarios son aquellos que trabajan de forma directa en la elaboración y compra del producto turístico. Por su parte, los actores secundarios no juegan un papel directo en dicha tarea y su actividad es más colateral o de apoyo. Entre ellos podemos distinguir a las asociaciones profesionales, los entes públicos de

promoción turística, la prensa especializada, las instituciones académicas o de investigación, etc. En el caso del turismo MICE se puede hacer una distinción parecida entre agentes internos y externos. Los agentes internos son aquellos que están directamente involucrados en el diseño y producción del viaje o evento corporativo y los agentes externos, como su propio nombre indica, son aquellos que colaboran de forma “externa” en la ejecución del evento (Getz & Niekerk, 2019).

Partiendo del marco conceptual de Mwesiumo y Halpern (2016), nuestra propuesta de modelo, no solo identifica a todos los actores activos en el mercado, sino también a la multitud de relaciones existentes entre ellos tanto en el flujo de compra como de venta y a todas las posibilidades de intermediación y desintermediación (Fig. 4).

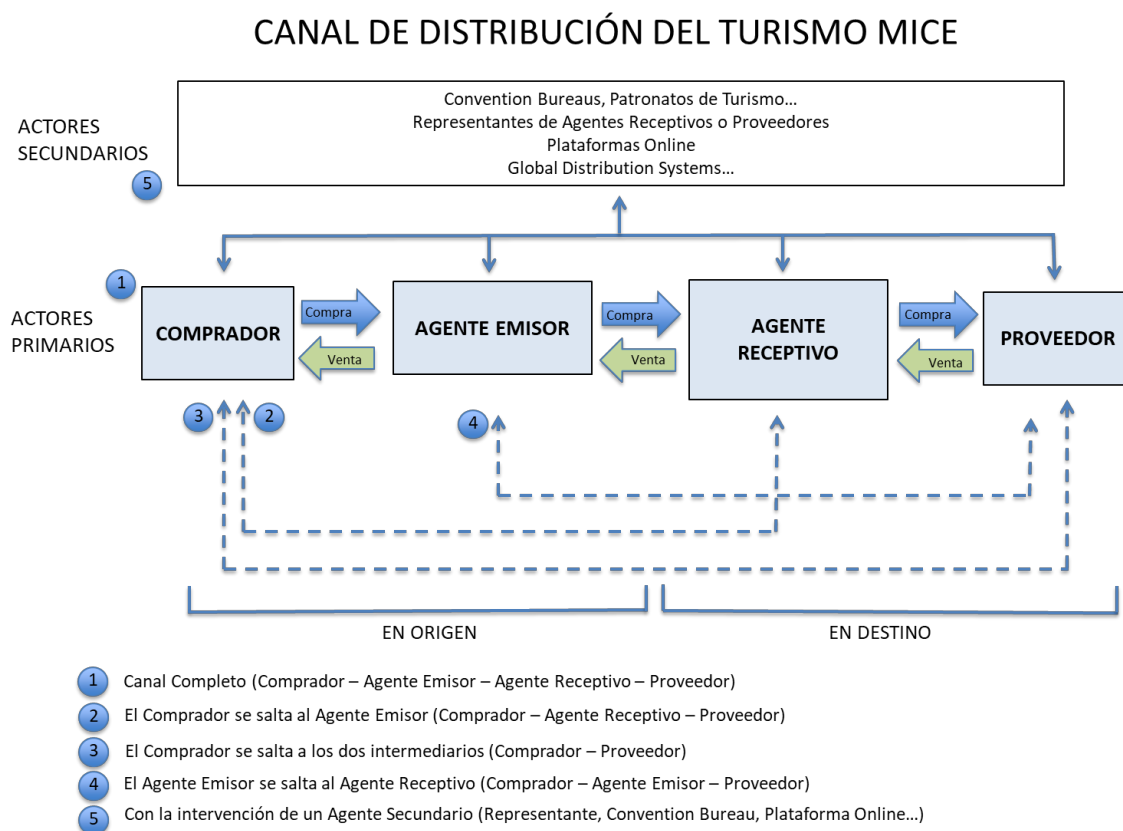


Figura 4. Marco conceptual del canal de distribución del turismo MICE (adaptado de Mwesiumo & Halpern, 2016)

Los actores centrales del proceso se muestran en los extremos del modelo y están identificados como el comprador (que en el sector MICE será normalmente un meeting-planner de tipo corporativo o asociativo) y la multiplicidad de proveedores que contribuyen a la organización del evento (hoteles, restaurantes, localizaciones singulares, empresas de transporte, guías turísticos, empresas de audiovisuales, etc.). El hueco existente entre estos dos actores se completa con la existencia de dos posibles intermediarios (el agente emisor y el agente receptor) (Davidson & Cope, 2003). Estos agentes han sido tradicionalmente representados por una agencia de viajes localizada en el mercado de origen y que habitualmente trabaja para el comprador (en el caso del agente emisor) o en destino coordinando todos los servicios para producir el evento (en el caso del agente receptor). No obstante, la madurez del mercado MICE y su creciente complejidad han dado lugar a la aparición de una serie de intermediarios que, bajo diferentes nombres, llevan a cabo las labores de los intermediarios. Entre ellos podemos destacar: casas de incentivo, agencias organizadoras de eventos, organizadores profesionales de congresos, buscadores de localizaciones, etc. (Davidson & Cope, 2003). Finalmente, los actores secundarios del turismo MICE vienen representados por una serie de agentes que coadyuvan al diseño y organización de los eventos sin tomar un papel directo en los mismos y están representados en un cuadro independiente que corre paralelo al canal de distribución (Mwesiumo & Halpern, 2016).

En la representación gráfica del modelo, la interacción entre los agentes viene representada por una serie de flechas y líneas de puntos que pueden correr tanto en el sentido del flujo de compra (para ilustrar cómo se lleva a cabo el diseño y adquisición del producto MICE) o de venta (para ilustrar cómo los diferentes agentes comercializan sus productos y servicios a los potenciales compradores). Estas líneas están numeradas del 1 al 5 y van desde la observación del canal completo “nº1” (con la intervención de los dos intermediarios) hasta el canal directo “nº3” (cuando la compra la realiza el comprador contactando directamente con los proveedores). En medio de ellas, las líneas 2, 3 y 4 muestran la variedad de escenarios de desintermediación posibles para la organización de un producto MICE.

Finalmente, y aunque la literatura existente no muestra evidencia del papel jugado por los agentes secundarios como auténticos intermediarios, la experiencia profesional nos hace pensar que esta sea una tendencia en aumento, por lo que debería optarse por incluirla en el modelo de canal (opción nº5).

El siguiente punto de nuestro estudio pasaba irremisiblemente por la validación del marco conceptual de funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE propuesto en la Figura 4. Sobre el máximo de 7 establecido, los encuestados estimaron que el modelo propuesto era válido con una puntuación media de 5,94. No hubo una sustancial diferencia en la opinión de los diferentes actores encuestados y las respuestas varían desde el 5,84 ofrecido por los agentes emisores, al 5,98 en el caso de los proveedores. La alta puntuación de esta pregunta es de vital importancia ya que confirma la validez del punto de partida de esta investigación y sus asunciones básicas. Adicionalmente, es de destacar la baja desviación estándar en esta respuesta (y en general en la práctica totalidad de las preguntas que conforman la investigación). Esta baja dispersión de los resultados de nuestro estudio no hace más que ilustrar una gran similitud en las respuestas lo que implica un alto grado de solvencia y fiabilidad en los resultados.

Tipo de Agente	Nivel de acuerdo
Comprador	5,91
Hotel	5,97
Agente Receptivo	5,95
Agente Emisor	5,84
Actor Secundario	5,93
Otros proveedores	5,98
TOTAL	5,94

*Tabla 2. Nivel de acuerdo con el marco conceptual propuesto
Fuente: elaboración propia*

4.2 IDENTIFICAR LA SITUACIÓN PRESENTE Y LA TENDENCIA EN EL PROCESO DE DESINTERMEDIACIÓN

Como ha quedado patente en la introducción, las restricciones presupuestarias de los viajes MICE han llevado a muchos organizadores de eventos corporativos a buscar precios más bajos y, como resultado, a la eliminación del coste añadido que conlleva la utilización de intermediarios (Shin et al., 2017). Así las cosas, las tablas 3 y 4 ilustran cómo ven los diferentes agentes el uso del canal completo o de cada una de las múltiples posibilidades de intermediación/desintermediación existentes en el momento actual y en el futuro.

Tipo de Agente	Canal completo	El comprador salta al agente emisor	El comprador salta a los dos intermediarios	El agente emisor salta al agente receptor	Con la intervención de un actor secundario
Comprador	4,13	4,11	3,49	3,87	3,62
Hotel	4,17	3,69	3,39	3,77	2,85
Agente receptor	4,32	3,48	2,95	3,86	3,42
Agente emisor	4,32	3,56	2,89	3,57	3,32
Actor secundario	3,79	4,24	3,45	4,24	4,07
Otros proveedores	4,55	3,45	3,19	3,87	3,51
Media	4,24	3,69	3,22	3,81	3,31

Tabla 3. Frecuencia de cada posibilidad de canal en el presente
Fuente: elaboración propia

Tipo de Agente	Canal completo	El comprador salta al agente emisor	El comprador salta a los dos intermediarios	El agente emisor salta al agente receptor	Con la intervención de un actor secundario
Comprador	3,87	4,16	3,49	3,82	3,71
Hotel	3,43	3,83	3,80	4,08	3,11
Agente receptor	3,24	4,12	3,12	4,36	3,77
Agente emisor	3,75	3,71	3,00	3,76	3,65
Actor secundario	3,21	4,28	4,24	4,28	4,10
Otros proveedores	3,77	3,94	3,91	4,62	3,89
Media	3,53	3,95	3,55	4,13	3,58

Tabla 4. Frecuencia de cada posibilidad de canal en el futuro
Fuente: elaboración propia

La conclusión derivada de estas preguntas es común a la totalidad de los agentes encuestados quienes piensan de forma casi unánime que, aunque el uso del canal completo es la opción más común en la actualidad, ésta será superada por otras posibilidades de desintermediación en el futuro. Esto demuestra que la desintermediación es un proceso que está en marcha y que ganará importancia en el futuro. No obstante, se observa que las opciones más comunes serán aquellas que pasan

por una desintermediación parcial de manera que solo se elimine a uno de los dos intermediarios existentes en el canal. O sea, la predicción directa de este análisis es que, aunque la desintermediación es un proceso en crecimiento, el papel de los intermediarios no desaparecerá del todo en el futuro.

Ante esta realidad, el próximo paso lógico es estudiar qué nivel de intermediación es el más conveniente. Para estudiar este punto analizamos la realidad bajo un doble prisma. En primer lugar, preguntamos a los actores MICE si prefieren mantener el canal completo o si por el contrario son favorables a eliminar a los intermediarios. El resultado es que dos tercios de los encuestados piensan que mantener el canal completo es la mejor opción. Sin embargo, esta opinión queda claramente matizada cuando añadimos la posibilidad de eliminar solo a uno de los dos intermediarios. El resultado es tremendamente clarificador ya que ésta es la opción preferida por una amplia mayoría de los encuestados. La valoración de esta opción es del 5,29 frente al 4,47 del uso de ambos intermediarios. A su vez, la muy baja puntuación obtenida por la opción “sin la intervención de intermediarios” no hace más que confirmar que la desintermediación total no es una opción el mercado MICE (Tabla 5).

Nivel de intermediación	Media
El uso de ambos intermediarios	4,47
El uso de solo un intermediario	5,29
Sin la intervención de intermediarios	2,48

*Tabla 5. Conveniencia de cada nivel de intermediación
Fuente: elaboración propia*

Puede no ser nada sorprendente identificar que los propios intermediarios son los actores que piensan que su papel es esencial en el mercado. Hasta cierto punto esto es lógico ya que la opinión de los intermediarios podría estar ciertamente sesgada ante la propia autoevaluación del valor que aportan en el canal. Por su parte los proveedores en su conjunto, y más específicamente los hoteles, son los actores que piensan que el papel de los intermediarios es de alguna forma más irrelevante. Esto también es fácil de comprender ya que los hoteles son los agentes que más se benefician de la desintermediación. Al vender sus servicios directamente a los compradores, los hoteles,

no solo abren canales de distribución paralelos, sino que adicionalmente informan a los clientes de sus ventajas, lo que les permite gozar de nuevas posibilidades para ejercer asimetrías de poder en las redes de distribución (Ford et al., 2012).

Este resultado se complementa a la perfección con otro hallazgo de nuestra investigación que afirma que el servicio prestado por los hoteles es, con gran diferencia, el más desintermediado en la industria MICE. Con muy escasa dispersión en las opiniones, la totalidad de los agentes encuestados confirmaron esta asunción (Tabla 6). Este resultado puede tener su explicación en que ningún otro actor MICE disfruta de los grandes presupuestos de marketing, experiencia y relevancia que los hoteles (Douglas G. & Tan, 2004).

Tipo de Agente	Hotel	Alimentación y Bebidas	Servicios de transporte	Otros servicios
Comprador	5,20	4,11	3,07	3,49
Hotel	4,40	3,77	3,10	3,03
Agente receptor	5,23	3,44	2,70	3,02
Agente emisor	4,83	3,37	3,05	2,95
Actor secundario	5,10	3,97	3,48	3,66
Otros proveedores	4,94	3,77	3,23	3,13
Media	4,85	3,70	3,06	3,13

Tabla 6. Nivel de desintermediación de los servicios MICE
Fuente: elaboración propia

Para concluir el análisis nuestra investigación buscó entender la situación del proceso de desintermediación en el flujo de venta de los productos MICE. Esto se consiguió preguntando a los encuestados a qué agentes venden sus productos o servicios (Tabla 7). El resultado final muestra que, en mayor o menor medida, todos los actores MICE pretenden vender sus servicios a todos los potenciales clientes que estén dispuestos a comprarlos. Obviamente, se intenta vender de forma preferente a los predecesores inmediatos en el canal y la intensidad de la venta se diluye de forma gradual conforme el cliente está más distante. Los hoteles destacan de forma preeminente ya que estos dirigen sus esfuerzos comerciales a la totalidad de los agentes activos en el canal. Esta pregunta sugiere una interesante conclusión que afirma que el proceso de desintermediación es incluso más evidente en el flujo de venta que en el de compra de

servicios MICE y que demuestra que los hoteles son el actor más activo en este tipo de desintermediación.

Tipo de Agente	A los compradores	A los agentes emisores	A los agentes receptivos
Comprador	----	----	----
Hotel	78,26%	90,43%	95,65%
Agente receptivo	66,67%	92,42%	21,21%
Agente emisor	95,24%	15,87%	4,76%
Actor secundario	89,66%	75,86%	62,07%
Otros proveedores	51,06%	53,19%	82,98%
Media	76,25%	69,38%	57,50%

Tabla 7. Actores a los que venden sus servicios los agentes MICE

Fuente: elaboración propia

4.3 IDENTIFICAR Y VALIDAR UN NUEVO CONJUNTO DE VARIABLES QUE SOPORTEN LA CREACIÓN DE VALOR POR PARTE DE LOS INTERMEDIARIOS MICE

Como ha quedado explicado en la introducción, las variables que identifican la creación de valor por parte de los intermediarios MICE, estaban muy fragmentadas entre la literatura existente y no existía un marco conceptual comúnmente aceptado que identificase por qué motivos los intermediarios son apreciados. Esta realidad justificaba el “cambio de perspectiva” que introduce nuestro estudio. Así pues y, tal y como concluyó el resultado de la investigación cualitativa, trabajamos con las siguientes variables: “conveniencia”, “tranquilidad de espíritu”, “utilidad”, “confianza”, “ahorro de tiempo” y “mejores precios”. Así las cosas, el primer paso consistía en validar el carácter explicativo de la creación de valor por parte de este conjunto de variables. En este respecto, todos los actores encuestados aprueban con un alto grado de coincidencia la validez de las variables propuestas. Esto se confirma porque todas las variables propuestas recibieron una valoración media superior al 5,5 (de un total de 7) frente a “mejores precios” que obtuvo una valoración de 3,94 (Tabla 8).

Tipo de Agente	Conveniencia	Tranquilidad de espíritu	Utilidad	Confianza	Ahorro de tiempo	Mejores precios
Comprador	5,87	5,76	5,62	5,69	5,78	4,00
Hotel	5,46	5,53	5,47	5,39	5,25	3,25
Agente receptor	5,76	6,09	6,02	5,89	6,18	4,45
Agente emisor	5,98	5,76	5,78	5,84	5,98	4,25
Actor secundario	5,62	5,62	5,55	5,83	5,97	4,41
Otros proveedores	5,47	5,64	5,51	6,09	5,36	4,11
Media	5,67	5,72	5,65	5,72	5,68	3,94

Tabla 8. Variables que soportan la creación de valor de los intermediarios MICE
Fuente: elaboración propia

4.4 ANALIZAR LA CREACIÓN DE VALOR POR PARTE DE LOS INTERMEDIARIOS MICE DE FORMA QUE SE PUEDA HACER UNA ESTIMACIÓN DE CUÁL SERÁ SU PAPEL FUTURO

4.5 ANALIZAR LA POSICIÓN DE PODER DE LOS INTERMEDIARIOS MICE DE FORMA QUE SE PUEDA HACER UNA ESTIMACIÓN DE CUÁL SERÁ SU PAPEL FUTURO

Una vez validado el conjunto de variables que justifican la creación de valor por parte de los intermediarios MICE, nuestro estudio procedió a determinar el valor desagregado de los intermediarios, pidiendo a los encuestados que evaluaran su utilidad de forma individualizada (Tabla 9). El resultado es que los agentes receptivos son considerados claramente como más valiosos que los emisores con una valoración media de 5,70 frente al 4,65 de los segundos. De hecho, todos los agentes encuestados corroboran este resultado sin ningún tipo de excepción. La opinión específica de los compradores es de gran importancia para este análisis ya que ellos son los clientes que en última instancia compran y consumen los servicios. En este caso en particular, los compradores valoran a los agentes receptivos con una media del 5,71 frente al 4,51 otorgado a los agentes emisores.

Tipo de Agente	Agente Emisor	Agente Receptivo
Comprador	4,51	5,71
Hotel	4,25	5,19
Agente receptivo	4,61	6,26
Agente emisor	5,44	5,86
Actor secundario	4,62	5,90
Otros proveedores	4,81	5,81
Media	4,65	5,70

*Tabla 9. Utilidad de los intermediarios MICE
Fuente: elaboración propia*

Utilizando la regresión logística binaria nuestro paso siguiente fue identificar las variables específicas que soportan la creación de valor por parte de cada uno de los intermediarios (Tabla 10). Según los agentes encuestados, el agente emisor crea valor a través de la “confianza”. Por su parte, el agente receptivo basa la creación de su valor en la “conveniencia” y su capacidad de obtener “mejores precios” para el cliente. Los resultados de la regresión logística son en líneas generales similares a los obtenidos a través del modelo Probit, excepto en el caso del agente receptivo, para el que hay una notable diferencia en la variable “utilidad”. En cualquier caso, este dato puede justificarse ya que la significación de esta variable en la regresión logística es de 0,057, lo que está cercano al valor de rechazo de una hipótesis (0,05). La confirmación aportada por el modelo Probit sirve de refuerzo de los resultados obtenidos en la regresión logística binaria para ambos intermediarios.

puede estar sesgada ya que es bastante lógico que ellos mismos califiquen su propio valor por encima del resto de agentes. Por tanto y, para sacar conclusiones posteriores, es importante notar la diferencia de apreciación entre los propios intermediarios. Mientras que el agente receptivo es valorado por el otro intermediario (agente emisor), los agentes emisores no son considerados valiosos por sus compañeros DMCs.

	Asimetría	Curtosis	Levene (Sig.)	F	Sig.
Utilidad del agente emisor	-0,264	-0,676	0,077	5,521	,000*
Utilidad del agente receptivo ^a	-0,844	0,013	0	7,898	,000*

^a. (Brown-Forsythe)
* diferencias significativas

Tabla 11. Resumen de los indicadores estadísticos referentes a la utilidad de los intermediarios para el análisis ANOVA
Fuente: elaboración propia

Por su parte el equilibrio de poder en el canal ha demostrado ser una de las variables clave que determinan la existencia de relaciones profesionales de calidad con los meeting planners, lo cual redundará en intercambios comerciales satisfactorios a largo plazo dentro del sector MICE (Lee & Hiemstra, 2001). En el entorno conceptual de la desintermediación, el poder de los agentes debe entenderse como la capacidad de mantenerse activos en el canal. En consecuencia, el análisis del poder que ostentan los intermediarios en el canal es vital para entender cuál de ellos es “el eslabón más débil” en la cadena de valor y que, por lo tanto, tiene más posibilidades de ser expulsado del mercado. Para determinar esta cuestión se preguntó a los compradores de forma explícita que a cuál de los intermediarios eliminarían del canal de distribución. Se eligió la figura del comprador ya que él es el cliente final y el consumidor en última instancia del producto MICE y, por lo tanto, su opinión es la más cualificada para determinar este asunto. El resultado muestra que los compradores son más propensos a eliminar a los agentes emisores en una medida mucho mayor que a los agentes receptivos (3,96 frente a 2,49 respectivamente). Para reforzar esta idea se preguntó a todos los actores MICE sobre la evolución futura de los dos intermediarios de forma individual (Tabla 12). Aunque la diferencia no es tan amplia como en el caso anterior, la totalidad de los actores piensan que el agente receptivo tiene más posibilidades de permanecer en el

canal como el intermediario de referencia en el mercado MICE. Este resultado se ve reforzado por la respuesta dada por los compradores ya que ellos son los agentes que tienen una opinión más clara al respecto, debido a que su valoración es mucho más amplia que la de cualquiera de los demás grupos encuestados.

Tipo de Agente	Agente Emisor	Agente Receptivo
Comprador	4,02	5,24
Hotel	4,10	4,55
Agente receptivo	4,36	5,15
Agente emisor	4,95	5,13
Actor secundario	4,48	5,14
Otros proveedores	4,23	4,98
Media	4,33	4,95

*Tabla 12. Evolución de los intermediarios MICE en el canal de distribución MICE (1=desparecerá; 7=permanecerá)
Fuente: elaboración propia*

4.6 HACER UN ESTUDIO COMPARATIVO DEL PAPEL Y POSICIÓN DE LOS HOTELES EN EL PROCESO DE DESINTERMEDIACIÓN EN CANAL MICE

Como ya se ha comentado, los hoteles son los agentes que ejercen un mayor poder en el canal de distribución MICE y su figura es preponderante por la importancia de los servicios que prestan y por su potencial económico y comercial. Además, los hoteles son los actores que, a primera vista, muestran un papel más disruptivo en el mercado. Así pues, se hace necesario llevar a cabo un análisis comparativo de las opiniones de los hoteles frente al resto de los agentes con respecto a los principales aspectos que afectan a la desintermediación en el sector MICE. Además de aportar una información cualitativa de gran valor, su opinión es de vital importancia para comprender el devenir de la industria.

Tal y como se muestra en la tabla 13, los hoteles son el actor que se muestra más reacio a conservar el canal largo (con la intervención de ambos intermediarios) y a su vez el más favorable a la eliminación total de cualquier tipo de intermediación. Sin embargo, la opción preferida por los hoteleros (al igual que para el resto de los agentes encuestados) es la existencia de al menos uno de los dos intermediarios MICE (desintermediación parcial).

Tipo de Agente	El uso de ambos intermediarios	El uso de un solo intermediario	Sin la intervención de intermediarios
Comprador	4,58	5,38	2,33
Agente Emisor	5,44	5,41	2,16
Agente receptivo	4,86	5,38	1,88
Hotel	3,76	5,04	3,03
Otros proveedores	4,45	5,47	2,49
Actor secundario	4,14	5,34	2,66
Media	4,54	5,34	2,43

Tabla 13. Conveniencia de cada nivel de intermediación (1=no conveniente; 7=muy conveniente)
Fuente: elaboración propia

Partiendo de esta base, es importante conocer la valoración de los hoteles para cada uno de los dos agentes intermediarios (Tabla 14) y su opinión sobre cuál de ellos tiene más posibilidades de permanecer como actor de referencia en el canal (Tabla 15). En este sentido los hoteles valoran de una forma mucho más clara la labor realizada por el agente receptivo. Sin embargo, es también importante destacar que los hoteles son el actor encuestado que menos valora el papel jugado por ambos intermediarios. A pesar de esto, y de forma aparentemente contradictoria, los hoteles sí valoran el papel que desarrollan los intermediarios MICE, ya que en ambos casos su puntuación supera los cuatro puntos. Respecto a la evolución futura de los intermediarios, ocurre algo similar. Los hoteles son el actor que menos cree en la permanencia de los intermediarios, pero a su vez sí piensa que son necesarios ya que en ambos casos la puntuación está mucho más cercana a que el intermediario permanecerá activo en el canal frente a la de que desaparecerá. Respecto a la valoración individual de la permanencia de los intermediarios, los hoteles piensan que el agente receptivo tiene más posibilidades de permanecer en el mercado que el agente emisor (4,55 vs. 4,10 respectivamente).

Tipo de Agente	Agente Emisor			Agente Receptivo		
	μ	Asimetría	Curtosis	μ	Asimetría	Curtosis
Comprador	4,51	-0,273	-0,740	5,71	-0,519	-0,769
Hotel	4,25	-0,007	-0,741	5,19	-0,626	-0,470
Agente receptivo	4,61	-0,185	-0,836	6,26	-2,009	4,608
Agente emisor	5,44	-0,578	0,069	5,86	-1,141	1,007
Actor secundario	4,62	-0,319	-0,135	5,90	-0,417	-0,502
Otros proveedores	4,81	-0,096	-0,822	5,81	-1,021	0,566

Tabla 14. Utilidad de los intermediarios (1=nada innecesario; 7=muy necesario)
Fuente: elaboración propia

Tipo de Agente	Agente Emisor			Agente Receptivo		
	μ	Asimetría	Curtosis	μ	Asimetría	Curtosis
Comprador	4,02	-0,036	-0,874	5,24	-0,353	-0,741
Hotel	4,10	0,005	-0,929	4,55	-0,299	-0,904
Agente receptivo	4,36	-0,030	-0,740	5,15	-0,691	-0,406
Agente emisor	4,95	-0,438	-0,413	5,13	-0,356	-0,670
Actor secundario	4,48	-0,256	-0,603	5,14	-0,147	-0,607
Otros proveedores	4,23	0,154	-0,797	4,98	-0,069	-1,202

Tabla 15. Evolución de los intermediarios (1=desparecerá; 7=permanecerá)
Fuente: elaboración propia

En consecuencia, con el modelo conceptual que nos sirve de marco para esta tesis, el estudio sobre la opinión de los hoteles sobre el canal de distribución se llevó a cabo desde el flujo de compra y el flujo de venta de los servicios MICE, tanto en el momento presente como en el futuro. En lo concerniente al flujo de compra, los hoteles opinan que el canal completo es la forma más habitual de gestión de proyectos hoy en día (Tabla 16). Sin embargo, este resultado puede conducir a equívoco ya que podría dar la impresión de que los hoteles piensan que la desintermediación no es la opción más común hoy en día. Si sumamos todas las posibilidades de desintermediación y las comparamos con el uso del canal largo, nos damos cuenta de que la verdadera opinión de los hoteles es que la desintermediación en su conjunto (total y parcial) es un hecho asentado en la actividad del mercado MICE en la actualidad.

En lo referente a la visión futura del canal, los hoteles esperan ver un movimiento tendente a la eliminación de intermediarios. Este cambio no será dramático, sino que se producirá de forma paulatina. La opinión de los hoteles respecto al estado actual y la visión futura del estado del canal MICE se encuentra bastante alineada con la del resto de los agentes encuestados.

Opción de canal	Presente*		Futuro**	
	Hoteles	Media de agentes (excl. hoteles)	Hoteles	Media de Agentes (excl. hoteles)
Canal completo	4,17	4,27	3,43	3,58
El comprador salta al agente emisor	3,69	3,70	3,83	4,01
El comprador salta a los dos intermediarios	3,39	3,14	3,80	3,44
El agente emisor salta al agente receptivo	3,77	3,84	4,08	4,15
Con la intervención de un actor secundario	2,85	3,52	3,11	3,79

*(1=Nunca; 7=Siempre)
 **(1=Nada probable; 7=Muy probable)

Tabla 16. Frecuencia para cada posibilidad de canal ahora y en el futuro
 Fuente: elaboración propia

No obstante, la mejor forma de desintermediar en el flujo de compra no pasa únicamente por evitar el uso de intermediarios. Otra forma bastante habitual de hacerlo es a través de la compra directa de algunos servicios a la vez que se usan intermediarios para otros. A la vista de esta realidad, el siguiente paso del análisis nos lleva a identificar cuáles son los servicios más comúnmente desintermediados en la organización de eventos corporativos (Tabla 17). Este punto es bastante clarificador ya que muestra que todos los agentes encuestados piensan de forma unánime que las reservas hoteleras son, con gran diferencia, el servicio más habitualmente desintermediado en el sector MICE.

Servicios MICE	Hoteles		Media de Agentes (excl. hoteles)	
	Media	Desviac. Estándar	Media	Desviac. Estándar
Reservas Hoteleras	4,40	1,555	5,05	1,166
Alimentación y Bebidas	3,77	1,580	3,70	1,326
Servicios de transporte	3,10	1,556	3,06	1,386
Otros servicios	3,03	1,498	3,13	1,315

Tabla 17. Frecuencia en la desintermediación de los servicios MICE (1=nunca; 7=siempre)
 Fuente: elaboración propia

En cualquier caso, y tal y como se muestra en las tablas 17 y 18, hay una diferencia significativa en la opinión de los actores MICE en lo referente a la desintermediación de las reservas hoteleras. Las comparaciones post-hoc utilizando el test de Tukey indican que la media para los hoteles ($\mu = 4,40$ - DS = 1,555) es significativamente diferente de la de los compradores ($\mu = 5,20$ - DS = 1,057) y los agentes receptivos ($\mu = 5,23$ - DS = 1,134). Sin embargo, en las opiniones de los agentes emisores ($\mu = 4,83$ - DS = 1,199), actores secundarios ($\mu = 5,10$ - DS = 1,205) y resto de proveedores ($\mu = 4,94$ - DS = 1,233) no hay grandes diferencias.

Servicios MICE	Asimetría	Curtosis	Levene (Sig.)	F	Sig.
Reservas Hoteleras	-1,016	0,497	0,000	4,784	0,000 ^a
Alimentación y Bebidas	0,155	-0,730	0,013	2,241	0,050
Servicios de transporte	0,538	-0,452	0,034	1,502	0,188
Otros servicios	0,445	-0,449	0,069	1,894	0,095

a. Brown-Forsythe

*La diferencia media es significativa a partir del nivel .05

Tabla 18. Resumen del ANOVA para cada nivel de desintermediación de los servicios MICE
Fuente: elaboración propia

El análisis del flujo de venta demuestra que los hoteles son el actor que asume un papel más proactivo en la desintermediación a través de una venta indiscriminada a todos los agentes MICE con potencial de comprar sus servicios (Tabla 19). Tomando como base el concepto teórico del dilema de la agencia, las circunstancias del mercado han incitado a los hoteles a tomar una posición más autoritaria en el canal, a través de la cual venden sus servicios de una forma agresiva a los compradores ($\mu = 0,78$), a los agentes emisores ($\mu = 0,90$) y a los agentes receptivos ($\mu = 0,96$). Los hoteles se han configurado como el actor con mayor poder en la venta de servicios MICE, desestimando de una forma contundente el tradicional papel jugado por los intermediarios. En este sentido, los resultados de esta tesis doctoral están en línea con los de otros autores que afirman que los hoteles hacen esto para maximizar su exposición, incrementar su cuota de mercado y reducir costes (Kang et al., 2007).

Tipo de Agente	n	A los compradores	A los Agentes Emisores	A los Agentes Receptivos
Comprador	45	-	-	-
Hotel	115	0,78	0,90	0,96
Agente emisor	63	0,95	0,16	0,05
Agente receptivo	66	0,67	0,92	0,21
Otros proveedores	47	0,51	0,53	0,83
Actor secundario	29	0,90	0,76	0,62
Media	-	0,76	0,66	0,53

Tabla 19. A qué actores venden los agentes MICE sus servicios
Fuente: elaboración propia

5. DISCUSIÓN

5.1 APORTACIONES TEÓRICAS

Una de las principales aportaciones de esta tesis, y que representa un importante avance al conocimiento del estado y funcionamiento del sector MICE, es la propuesta validada de un marco conceptual que muestra todos los actores, flujos de acción y escenarios de intermediación-desintermediación. (Fig 4)

Otra importante aportación se centra en el análisis individualizado de los dos flujos principales del canal de distribución: el flujo de compra y de venta. Estudios anteriores han analizado como se compran los servicios MICE (Ford et al., 2012; Kokkomäki et al., 2010; K. A. Smith & Garnham, 2006) o cómo se venden (Gregory et al., 2008). Sin embargo, esta tesis analiza ambos flujos y llega a conclusiones que conciernen tanto a la compra como a la venta de los servicios MICE.

5.1.1 Desintermediación en el flujo de compra

La costumbre de mantener el canal de distribución completo (Comprador – Agente Emisor – Agente Receptivo – Proveedores) sigue siendo la forma más habitual de organizar eventos corporativos en el mercado MICE actual. Sin embargo, y en concordancia con lo que vaticina la teoría académica, se observa un cierto reajuste de las estrategias de los diferentes agentes para defender sus posiciones de poder en el canal (Ford et al., 2012). Aunque el nuevo escenario de desintermediación no se prevé

que sea repentino, es cierto que se observa un lento movimiento en favor de evitar a los intermediarios, que paulatinamente está debilitando el papel que estos juegan (Shin et al., 2017).

A pesar de esta tendencia, nuestra investigación también demuestra que la desintermediación total, en la que el comprador compra y organiza todos los servicios de forma directa a los proveedores, no es una opción viable. Organizar un evento corporativo o asociativo (normalmente a nivel internacional) de forma totalmente directa no es una tarea baladí. A pesar del gran avance habido en el desarrollo de las TIC en el mercado MICE, éstas facilitan la organización, pero en ningún caso evitan el uso de la intermediación humana. Al día de hoy las TIC no pueden negociar fechas, precios, condiciones o cerrar contratos complejos que cubren múltiples ámbitos. Las negociaciones tendentes a organizar un complejo evento corporativo conllevan el procesamiento de múltiples datos de información cuantitativa y cualitativa que, hoy en día, solo puede llevarse a cabo por parte de profesionales experimentados (Gregory et al., 2005). Además de esto, el desarrollo de este tipo de proyectos también requiere un profundo conocimiento del destino, al que en muchos casos hay que añadir la dificultad derivada de importantes barreras de tipo cultural o lingüístico. Finalmente, no debemos olvidar la perfecta organización y el alto nivel de excelencia que requiere este tipo de eventos, lo que, sumado a lo anterior, hace que, a pesar de que se tienda irremisiblemente hacia la desintermediación, siempre se tenga que observar algún tipo de intermediación. A modo de conclusión podemos finalizar por afirmar que el sector MICE tiende hacia alguna de las modalidades de desintermediación parcial.

Ante este escenario, nuestra investigación concluye con que en el sector MICE se pueden dar dos tipos de desintermediación parcial: la derivada de la eliminación de uno de los intermediarios (conservando el otro) y la derivada de la contratación directa de algunos de los servicios (mientras se siguen usando los intermediarios para la contratación del resto).

La desintermediación que observa la eliminación de uno de los intermediarios nos lleva a identificar cuál de los dos intermediarios MICE es menos apreciado o goza de una

posición más débil en el canal, lo que podría derivar en su paulatina desaparición. Esta conclusión la analizaremos un poco más adelante cuando estudiemos el papel y valor aportado por los intermediarios MICE.

En lo que respecta a la desintermediación en la contratación de alguno de los servicios, nuestra investigación concluye con que esta tendencia se hace patente en las reservas hoteleras que son, con gran diferencia, el servicio más comúnmente desintermediado. Esto es bastante lógico ya que hoy en día, el uso de Internet pone bastante fácil para cualquier profesional experimentado el identificar los hoteles más importantes de cualquier destino y llevar a cabo una reserva directa (Shin et al., 2017). Al contrario de lo que ocurre con otros proveedores, las grandes cadenas hoteleras disponen, no sólo de grandes presupuestos de marketing, sino también de equipos comerciales profesionales que hablan múltiples idiomas y cuyo objetivo primordial es facilitar la negociación y reserva de cualquier evento corporativo. Además de esto, aunque al día de hoy no da pie a la total desintermediación, sí es cierto que la irrupción de Internet ha facilitado sobremanera la identificación y reserva directa de servicios (Gustafson, 2012). Al igual que ocurre en el turismo de ocio, las reservas hoteleras se pueden digitalizar y los hoteles pueden crear y distribuir múltiples mensajes publicitarios a través de su propia web o de herramientas de marketing online. Aunque el mercado MICE opone serias limitaciones, también es cierto que, aunque con limitaciones, Internet tiene un gran potencial para reemplazar a los agentes de viaje tradicionales en las reservas hoteleras (Ching-biu Tse, 2003).

5.1.2 Desintermediación en el flujo de venta

Esta tesis doctoral concluye adicionalmente con que el paulatino proceso de desintermediación se hace igualmente patente en el flujo de venta (cómo los actores MICE venden sus servicios). Los resultados obtenidos reflejan que en muchos casos los proveedores pasan por alto el papel tradicional de la intermediación en un claro intento de fortalecer su posición de poder en el canal. De hecho, muy habitualmente los proveedores no venden sus servicios a su tradicional comprador (el agente que le antecede en el canal – el agente receptivo) sino que apuntan al agente emisor o incluso

al comprador final. Cada vez más los proveedores dirigen sus acciones comerciales a cualquier actor interesado en comprarlos. Este hecho es mucho más notorio en el caso de los hoteles que ejercen su posición de poder de una forma patente, desconsiderando los intereses de los intermediarios.

De forma más liviana los agentes receptivos a veces dirigen acciones comerciales a los compradores finales. No obstante, este caso es mucho menos común, ya que el DMC no goza de la misma situación de poder del hotel y considera muy cautelosamente el deterioro de la relación con su tradicional cliente (el agente emisor) que este tipo de actuaciones podría acarrearle.

5.1.3 Determinación del papel presente y futuro jugado por los intermediarios MICE a través del análisis de la creación de valor y posición poder

La primera conclusión de esta tesis doctoral en lo referente al análisis de la creación de valor por parte de los intermediarios MICE es la identificación y posterior validación de un nuevo conjunto de variables que soportan su creación de valor. Esta conclusión justifica “un cambio de perspectiva” en la investigación llevada a cabo hasta el momento en el papel jugado por los intermediarios MICE. Nuestro estudio valida, con el consenso de todos los agentes encuestados, este nuevo conjunto de variables que se componen de una combinación de variables anteriormente usadas “confianza”, “conveniencia”, “ahorro de tiempo” y “mejores precios” y dos nuevas variables “tranquilidad de espíritu” y “utilidad”.

Sin embargo, no existe consenso en cómo los diferentes agentes crean valor en el canal. Este estudio concluye con que el agente emisor crea valor principalmente a través de la “confianza”. Sin embargo, los agentes receptivos son apreciados por su capacidad de aportar “conveniencia” y “mejores precios”. En este sentido las conclusiones de esta tesis difieren con las opiniones vertidas en la literatura previa que identifican a la “confianza” como el principal elemento creador de valor en la intermediación MICE (Chow, 2008; Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). En nuestro estudio la “confianza” es solo atribuible al agente emisor como variable creadora de valor.

Por su parte, la asignación de valor que los diferentes actores dan a los intermediarios MICE también es diferente. En el análisis del agente receptor, los hoteles son sin duda el actor más disonante porque, a pesar de que, a nivel general los hoteleros están de acuerdo en el tipo de variables que soportan la creación de valor por los intermediarios, también es cierto que los hoteles son los agentes que menos valoran a los intermediarios. En el polo opuesto, los propios agentes receptivos son los actores que más valoran su papel. La evaluación de los agentes emisores muestra, si cabe, una mayor disonancia. Aunque con diferentes valoraciones, los hoteles, los compradores y los agentes receptivos siempre arrojan una apreciación negativa de su valor. En el extremo opuesto son los propios agentes emisores los que tienen un más alto concepto del valor que aportan. Llegados a este punto es interesante analizar la valoración que cada uno de los intermediarios tiene del otro. Así como el agente emisor aprecia el valor aportado por el DMC, este no aprecia de igual manera el valor de su compañero emisor. No obstante, debemos considerar con cautela la valoración que hacen los intermediarios de sí mismos, ya que quizás ésta pueda estar sesgada en un intento de defender su posición de poder en el canal.

Esta disonancia en la opinión sobre el valor creado por los intermediarios podría justificar la disparidad de resultados de la literatura existente ya que, adicionalmente, la mayoría de los estudios hasta ahora realizados, analizaban esta realidad desde la perspectiva de un único agente y por lo tanto su apreciación de la realidad podría estar de alguna forma limitada. De acuerdo con lo que Corsaro y Snehota (2011) señalaron para las relaciones generalistas B2B, esta investigación también ha demostrado que las percepciones que los intermediarios MICE tienen de sí mismos pueden ser conflictivas. Esta disonancia en el valor de los intermediarios MICE, en la que los hoteles y los propios intermediarios destacan sobre el resto de los agentes, puede tener importantes consecuencias para un desarrollo óptimo de la relación (Medlin, 2004) y deben por lo tanto ser tenidas en consideración.

Otro aspecto que representa un verdadero avance en la presente tesis doctoral es la aportación de un enfoque holístico que aglutina y compara la opinión de todos los

agentes MICE. La literatura existente analizaba la cadena de valor del turismo MICE desde la perspectiva de actores específicos y generalizaba sus opiniones en conclusiones para la industria en su conjunto. Sin embargo, este tipo de enfoque puede conducir a interpretaciones inexactas porque la realidad del canal de distribución MICE es muy compleja y los resultados no pueden tomarse por inequívocos de forma generalista ya que dependen de cuál es el agente que los produzca.

Finalmente, y en lo referente al valor aportado y posición de poder de los intermediarios, todos los agentes sin excepción piensan que el DMC es más valioso y goza de una mayor posición de poder en el canal, lo que, en una primera instancia, nos hace pensar que tenga más posibilidades de mantenerse como el agente de referencia en la intermediación de los servicios MICE.

5.1.4 La visión y posición de los hoteles en proceso de desintermediación en el turismo MICE

Una interesante innovación teórica de esta tesis doctoral consiste en estudiar la visión de los hoteles sobre la desintermediación bajo la perspectiva conceptual de la Teoría de la Agencia. La Teoría de la Agencia ha sido utilizada para analizar el cierre de acuerdos contractuales entre dos partes y en diferentes sectores (Anglin & Arnott, 1991; Lafontaine, 1992; P. C. Smith et al., 1997). Sin embargo, su aplicación a la multitud de relaciones existentes entre todos los agentes activos en los canales de distribución turística representa un gran avance en la investigación. En estudios previos, la Teoría de la Agencia ha servido para ilustrar las relaciones diádicas entre dos actores: el principal y el agente (A y B). Sin embargo, esta tesis doctoral extiende esta noción a la larga cadena de subsecuentes relaciones diádicas entre los agentes activos en la cadena de valor del turismo MICE (A – B – C – D). Es muy interesante observar cómo los papeles representados por los distintos agentes cambian de principal a agente conforme se avanza en el flujo de compra. Cuando el comprador (A) contrata los servicios del agente emisor (B) para organizar un evento, el primero juega el papel del principal y el segundo el del agente. Sin embargo, cuando a continuación el agente emisor (B) contrata los servicios del DMC (C) con el mismo objetivo, el agente emisor se convierte en el principal

y el agente receptor en el agente. Finalmente, cuando el DMC contrata los servicios de un proveedor para, una vez más, organizar el mismo evento, el DMC se convierte en el principal y el proveedor en cuestión en el agente. En esta cadena de relaciones, los intermediarios asumen alternativamente el papel del principal o del agente, contribuyendo a la organización del evento desde dos perspectivas muy diferentes.

Bajo la perspectiva conceptual de la Teoría de la Agencia, las investigaciones que soportan esta tesis doctoral han demostrado el papel de los hoteles como agentes desintermediadores en el flujo de venta. Este papel es a todas luces disruptivo y la deslealtad de los hoteles tiene importantes implicaciones en la relación que mantienen con sus principales (el agente receptor o DMC). A pesar de que el DMC asume el papel del principal en la díada “DMC – Hotel” del flujo de compra, esta investigación ha demostrado que en el flujo de venta los hoteles ignoran los intereses de los DMCs cuando venden sus servicios directamente a los agentes emisores o a los compradores. Este es un claro ejemplo de llamado “dilema de la agencia”, que hace aflorar un sentimiento de traición que socava la relación entre ambos actores. Como resultado, cuando ambos flujos de acción se confrontan y se ponen de manifiesto los papeles y acciones competidoras entre el DMC y el hotel, el ambiente de colaboración que debería existir se deteriora y deriva paulatinamente en un entorno más hostil.

En otro orden de cosas, esta tesis ha demostrado que los hoteles están a favor de la desintermediación parcial en el flujo de compra y que adicionalmente son el agente MICE que menos aprecia el papel jugado por los intermediarios. El poder en los sistemas de distribución sugiere que esta actitud se cimienta en el deseo de los hoteles por ejercer un control sobre el resto de los actores activos en el canal (Ford et al., 2012). Visto de otra forma, esta manera de actuar forma parte de una estrategia de “revenue management” de las reservas MICE. Los hoteles asumen esta posición de dominio para ser más eficientes y maximizar el crecimiento de sus ingresos y rentabilidad final (Berne et al., 2012). Esta posición de autoridad de los hoteles explica porqué son el único agente que puede permitirse el lujo de crear esta confusión en el canal, sin tener en cuenta sus consecuencias. El poder económico y el alcance de las acciones de marketing de las

grandes cadenas hoteleras es abrumador si lo comparamos con los de los DMC locales. Esto permite a los hoteles pasar por alto los intereses de su principal y vender sus servicios directamente a los clientes, con la seguridad de que, a pesar de que se sientan decepcionados, los DMCs no tendrán ni los recursos, ni la voluntad de comenzar una confrontación. Los individuos están motivados para mantener relaciones personales porque así lo desean de forma genuina o porque no tienen otra opción. Al primer caso se le conoce como mantenimiento de relaciones basado en la dedicación y al segundo como mantenimiento de relaciones basado en las restricciones (Stanley & Markman, 1992). Este concepto también tiene su aplicación a las relaciones entre los agentes activos en el canal de distribución MICE. El agente receptivo es el actor que más se ve afectado debido a su proximidad al hotel en la cadena de valor. Así las cosas, los dos intermediarios, en mayor o menor medida sufren la posición de dominio de los hoteles y dependen del poder que estos ejercen. Ambos intermediarios se ven obligados a mantener la relación con los hoteles ya que estos tienen una posición de privilegio derivada de su posesión de activos clave para la organización de eventos corporativos: el servicio de alojamiento y las salas de reunión. Conceptualmente, esta posición dominante de los hoteles y la dependencia que los intermediarios tienen de ellos es un claro ejemplo de relación basada en restricciones.

Por su parte, el concepto teórico del valor percibido también es un claro justificante de la desintermediación. En este sentido, la acumulación de costes conforme las relaciones diádicas avanzan a lo largo del canal conllevan un incremento notorio del precio final pagado por un evento corporativo. En este entorno, el valor se crea cuando los beneficios de utilizar a un intermediario superan a los costes derivados de pagar por sus servicios. Como hemos visto, las relaciones entre cliente y proveedor (el principal y el agente) se desarrollan a lo largo de una serie de transacciones subsecuentes. Al final de cada una de estas transacciones, las partes analizan el valor creado y consecuentemente su interés en continuar con la relación (Kuo et al., 2013). Por lo tanto, cuando los compradores creen que el papel de los intermediarios no es valioso, se sienten tentados a reducir el coste del evento a través de la eliminación o disminución de la acción de los intermediarios. Así pues, y aunque esta tesis ha demostrado que el valor de los

intermediarios es apreciado de alguna forma, también es cierto que todos los actores MICE (con los hoteles a la cabeza) son favorables a la eliminación parcial de los intermediarios, lo cual no solo explica, sino que también estimula el proceso de desintermediación.

Finalmente, la asimetría de poder en el canal también es un factor determinante en el proceso de desintermediación. Como ha quedado expuesto, los hoteles son, con gran diferencia, el actor más poderoso del canal de distribución MICE. En el flujo de compra, este papel de liderazgo tiene su origen en una combinación de poder ejecutivo y basado en activos (Tiew et al., 2015). Por su parte, en el flujo de venta, su poder se cimenta en su potencial de marketing y recursos económicos (Pearce et al., 2007). Esta tesis ha demostrado que los hoteles utilizan su poder abriendo una serie de canales de distribución paralelos, lo que les permite amplificar su presencia e incrementar sus ventas. Sin embargo, el concepto teórico del dilema de la agencia, dice que los hoteles deberían ser cautelosos a la hora de ejercer este poder. Evidentemente hay un precio que pagar por estas actuaciones oportunistas y los intermediarios tomarán buena nota de ellas. Consecuentemente, los directores de hotel deberían planificar cuidadosamente sus estrategias de ventas antes de implementarlas. El canal de distribución MICE está vivo y en continuo cambio. La propia competencia entre los hoteles o el nuevo escenario que surgirá tras el proceso de desintermediación tendrán su influencia sobre la posición de los hoteles y, aquellos que no hayan sido totalmente leales a sus principales, puede que paguen las consecuencias. De igual forma los intermediarios deberían analizar su papel y buscar la forma de alinear sus intereses con los de los hoteles para promover una relación colaborativa, más que una confrontación abierta. El mercado MICE será para aquellos actores que aporten verdadero valor, muestren un dominio estratégico de la situación y una visión clara del devenir futuro del sector.

5.2 APORTACIONES A LA GESTIÓN

5.2.1 Aportaciones para el mercado MICE en su conjunto

5.2.1.1 Desintermediación parcial en el flujo de compra

El flujo de compra de la cadena de valor MICE es excesivamente largo. La intervención de dos intermediarios hace que cada paso que se da en el canal suponga un incremento en el precio final pagado por el comprador y que esto conlleve una inherente tendencia hacia la desintermediación. La desintermediación de los servicios beneficia de una forma directa a los compradores y proveedores y les otorga mayor poder ya que son actores irremplazables en el canal. Los compradores son los clientes que compran y pagan por la organización del evento. Los proveedores, por su parte, son los agentes que prestan el servicio. Por lo tanto, el peligro de la desintermediación recae (como es lógico) sobre la figura de los intermediarios. Este proceso se puede producir eliminando intermediarios o desintermediando la compra de algunos servicios y manteniendo la intermediación para otros (desintermediación parcial).

En lo referente a la primera de las opciones, esta investigación ha demostrado que el canal corto, en el cual el comprador compra todos los servicios directamente de los proveedores, no es factible. También ha quedado demostrado que el papel jugado por los dos intermediarios MICE es considerado valioso por el resto de los agentes. Esto alimenta la conclusión de que la desintermediación total sea prácticamente imposible, ya que siempre habrá espacio para algún tipo de intermediación que permita dotar a los eventos corporativos de los estándares de calidad que esta industria requiere. Así las cosas, la solución se sustenta en evitar el uso de uno de los dos intermediarios. Partiendo de esta premisa, la cuestión se centra en identificar cuál de los dos intermediarios es más débil y por lo tanto tiene más posibilidades de ser expulsado del canal. La conclusión práctica es que, aunque los agentes MICE piensan que el agente receptivo es más valioso y disfruta de una posición de más poder, ninguno de los dos intermediarios va a ser eliminado. Esta afirmación se basa en que ambos actores alcanzaron una puntuación bastante alta en lo referente a la creación de valor y en que además ambos son necesarios para concebir, producir y gestionar eventos corporativos.

Aunque las TIC han alcanzado un alto grado de desarrollo, la complejidad inherente a la organización de este tipo de proyectos hace imprescindible la destreza de la interacción humana. En este sentido, nuestras conclusiones coinciden con las de Mora Cortez y Johnston (2017) quienes afirmaron que el valor intrínseco de las relaciones B2B debería basarse en la co-creación de valor. Así las cosas, esta tesis concluye con que la tendencia hacia la desintermediación hará que ambos intermediarios MICE cooperen y compitan (coopetición) de forma paralela en pos de una cuota cada vez más pequeña del mercado MICE. Esto tendrá como resultado una menor facturación y unos márgenes más ajustados. Esta solución estratégica hacia la coopetición se basa en el concepto básico de la Teoría de la Agencia. Los roles alternativos de los intermediarios como principales y agentes les permitirán percibir la realidad del mercado desde dos perspectivas muy diferentes. Esto debería promover un enfoque empático que haga que los agentes viren hacia una visión coopetitiva de sus actuaciones. La coopetición podría ser la solución a la lucha por el poder en el canal MICE. Un enfoque coopetitivo de la gestión de la cadena de valor no solo fortalecerá la confianza entre los distintos agentes, sino que también producirá una mejora del desempeño corporativo (Della Corte & Aria, 2016).

En lo concerniente a la desintermediación parcial a través de la compra directa de algunos de los servicios, mientras que se mantiene la intermediación para otros, esta tesis ha demostrado que las reservas hoteleras son con gran diferencia el servicio más desintermediado. La facilidad aportada por la venta “impersonal” de las TIC ha permitido que los clientes tengan la reserva de los servicios hoteleros al alcance de un clic. Los hoteles son conscientes de esta realidad y se han lanzado decididamente a la comercialización de sus servicios online, poniendo tierra de distancia frente al resto de los proveedores que no gozan de su know-how, potencia económica o personal cualificado. La experiencia profesional y el devenir del mercado nos hace pensar que las reservas hoteleras sufrirán una desintermediación prácticamente total en la industria MICE, quedando el papel de los intermediarios cada vez más restringido a los servicios de proveedores más pequeños y estratégicamente menos importantes.

5.2.1.2 Desintermediación en el flujo de venta

Esta tesis ha demostrado que la desintermediación es incluso más patente en el flujo de venta. Todos los actores MICE, utilizan canales paralelos e intentan vender sus servicios a todos los potenciales clientes capaces de comprarlos. En muchos de los casos los proveedores desestiman el papel jugado por los intermediarios en un claro intento de reforzar su poder en la cadena de valor. Sin embargo, esto no es tan fácil como podría parecer y debe de hacerse con extrema cautela. Como ha quedado patente a través del análisis del dilema de la agencia, los proveedores deberían entender que intentar desintermediar en la venta de sus servicios puede molestar a sus tradicionales principales (que al fin y al cabo son sus clientes) y producir puntos de fricción con ellos. Así pues, antes de asumir este tipo de estrategias de venta, los proveedores deberían analizar sus recursos y posición de fuerza en el canal. No es lo mismo que una potente cadena hotelera las lleve a cabo, que un pequeño proveedor local. Las posibilidades y conveniencia de ejecutar este tipo de estrategia dependerán de los recursos de marketing disponibles y, sobre todo, de la dependencia que el proveedor tenga del papel jugado por los intermediarios que está intentando saltarse. La forma de llevar a cabo este tipo de acciones es a través de tácticas menos personalizadas como puedan ser herramientas de marketing online o de publicidad generalista. Una visita comercial de un proveedor a un cliente final puede ser considerada por los intermediarios como una interferencia en su papel y provocar el enfado y consecuente erosión de la relación entre principal y agente.

5.2.1.3 La creación de valor por parte de los intermediarios

Las conclusiones del nuevo conjunto de variables que identifican la creación de valor por parte de los intermediarios aportan importantes implicaciones prácticas para la gestión de empresas MICE. En primer lugar, esta investigación destaca la importancia de la calidad del servicio exigida en este sector del turismo. Esta conclusión se deriva de las variables que los actores MICE han identificado como determinantes en la creación de valor. Todas las variables analizadas, con la excepción de “mejores precios”, fueron evaluadas positivamente. Esta conclusión coincide con la de otros autores que piensan

que la mayor motivación de los clientes de viajes corporativos es el servicio definido como atención al detalle, sensibilidad, adaptabilidad y confianza dirigidos a ofrecer soluciones integrales y adaptarlas a las necesidades del cliente (Holma, 2009). El sector turístico está evolucionando dentro de un entorno exigente en el que los intermediarios deben estar atentos a la importancia del valor percibido y a cómo desarrollar lazos de lealtad con los clientes (Lai, 2014). Este es también el caso del sector MICE en el que los antiguos tiempos en los que los intermediarios simplemente montaban un programa a través de unir los distintos servicios y cobraban una comisión por ello, han acabado. El mercado MICE de la actualidad es muy exigente y los clientes calculan con absoluta frialdad el valor percibido de los servicios, lo que les llevará a continuar con una relación o a cambiar de proveedor si no están contentos (Kuo et al., 2013). Así las cosas, ¿Cómo pueden crear valor los intermediarios MICE?. El elemento clave se centra en el establecimiento de relaciones profesionales con los clientes que desemboquen en repetidos intercambios comerciales. En este sentido, esta investigación destaca el papel de la “confianza” como determinante de la creación de valor para el agente emisor. Por lo tanto, los agentes emisores deberían formar a su personal en el desarrollo de cualidades tales como la integridad y la aportación de seguridad y certidumbre a sus clientes (Morgan & Hunt, 1994). El objetivo final es ser vistos como colaboradores fiables y honestos (Geyskens et al., 1999).

La “conveniencia” es otro factor clave en la creación de valor. Los intermediarios deberían por lo tanto promover su papel como facilitadores de compras. Los clientes deberían verlos como efectivos buscadores de oportunidades y jugando un papel eficiente en la selección de programas MICE en cualquier sitio, cualquier momento y a través de cualquier medio (Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020; Kawa & Światowiec-Szczpańska, 2021).

Estas variables indican que “el factor humano” es vital para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes tanto bajo una perspectiva profesional o incluso personal. Por lo tanto, los agentes MICE deberían utilizar estrategias de marketing relacional para asegurar que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más alto por un servicio

personalizado (Novak & Schwabe, 2009). Deberían formar a sus empleados sobre una correcta gestión de relaciones y sobre la importancia de cualidades tales como la eficiencia, profesionalidad, flexibilidad, gestión de crisis y fiabilidad. A pesar del creciente uso de Internet y las TIC en el turismo de ocio, el sector MICE sigue utilizando preferentemente estrategias de marketing “high-touch”. La industria de la organización de eventos corporativos sigue siendo un sector mucho más “high-touch” que “high-tech” (Holma, 2009). Como ha quedado dicho, esto se explica por la complejidad inherente a la organización de eventos corporativos. Aunque sea relativamente fácil realizar un par de reservas online, es prácticamente imposible usar Internet para coordinar la gran variedad de contratos, servicios y detalles que conlleva un proyecto MICE. Así las cosas, el sector MICE debe hacer uso de herramientas con un alto contenido de contacto personal: visitas comerciales, congresos y convenciones o workshops profesionales. La interacción cara a cara permite una mayor y mejor comunicación y más oportunidades para ofrecer valor añadido (Holma, 2009). El contacto directo también aporta un mayor sentimiento de seguridad y el desarrollo de una relación basada en la confianza (Novak & Schwabe, 2009). Esto no quita que los agentes MICE deban dar la espalda al desarrollo de las herramientas de marketing online. El poder de Internet, el desarrollo de estrategias para contactar a los clientes y automatizar los procesos de reserva y organización de eventos corporativos, aún tienen mucho recorrido y deberían formar parte de la estrategia normal de los agentes MICE.

Finalmente se ha demostrado que, a pesar de su importancia, el factor “precio” no es el más importante en el sector MICE. La calidad del servicio y el valor percibido son mucho más determinantes. Sin embargo, también ha quedado demostrado que esta industria es cada vez más sensible al “precio” y que por lo tanto esta variable también tiene importantes repercusiones para la gestión. El mercado de la organización de eventos corporativos tiene un componente tremendamente racional y calculador que no es en absoluto emocional o impulsivo (Aguar-Quintana et al., 2016). Consecuentemente los agentes MICE en su conjunto, y los intermediarios de forma más específica, deben hacer grandes esfuerzos por combinar estratégicamente la obtención de un precio

competitivo con la creación de valor. Dicho de otra forma, luchar por una mejora de la relación calidad-precio de sus servicios.

5.2.1.4 El poder en el canal de distribución MICE

Dada la longitud del canal de distribución MICE, la posición de poder es un elemento clave en el posicionamiento de los agentes y en la lucha por la permanencia por parte de los intermediarios. Esta tesis doctoral ha demostrado que el agente receptor goza de una mejor posición de poder que el agente emisor. No obstante, también ha quedado patente que, debido a la complejidad y nivel de excelencia de este sector, ambos intermediarios permanecerán en el canal cooperando y compitiendo por los mismos proyectos. Esto será así, pero ambos intermediarios compartirán una cuota cada vez más pequeña del mercado. Ante esta realidad, la estrategia de los intermediarios MICE debe evitar la confrontación y tender de forma decidida hacia la coopetición. Aunque cada uno de los intermediarios, tiene a su disposición distintas estrategias para defender su posición de poder (apartado siguiente), la realidad del mercado indica que la coopetición debe ser el corolario a las herramientas individuales que cada cual utilice.

Por su parte, también se ha demostrado que los hoteles son con gran diferencia los actores más poderosos de la industria. Este poder tiene su base en la posesión de recursos y activos clave para la industria. Los hoteles están ejerciendo su poder en el flujo de venta de forma decidida, si bien deberían evaluar las posibles consecuencias futuras de tales actos.

5.2.2 Aportaciones para cada uno de los actores activos en el canal MICE

El mercado de la organización de eventos corporativos es tremendamente exigente, donde la aportación de valor es determinante. Aunque cada uno de los agentes pueda y deba desarrollar estrategias individuales para afianzar su posición en el canal, el punto de partida establece que la colaboración y coordinación entre todos los actores es vital para garantizar la excelencia exigida en la producción de eventos. En este respecto Getz & Niekerk (2019) diseñaron un modelo que propone un proceso de planificación continua en la gestión de las relaciones en el canal y que tiene como fin último la

producción de las mejores estrategias para conseguir la colaboración del resto de los actores.

5.2.2.1 Los compradores

Los compradores son uno de los agentes más beneficiados de la desintermediación del turismo MICE. Este proceso les permite reducir el precio total pagado por un evento corporativo a través de la eliminación de los costes de intermediación. La transparencia de precios que les ofrece Internet les permite ganar poder en el canal a través de una mayor capacidad de negociación derivada del acceso directo a los precios y su comparación con los ofrecidos por los intermediarios o por otros proveedores (Buhalis & Law, 2008). Por otra parte, los compradores también pueden incrementar sus exigencias y utilizar la lucha por el poder entre los dos intermediarios en su beneficio. Hasta hace poco tiempo esta ha sido una práctica habitual en el mercado. Sin embargo, hay un límite a esta táctica tan agresiva. El límite se fundamenta en los altos niveles de excelencia exigida por la industria MICE. El sector de los viajes corporativos es extremadamente racional y averso al riesgo y exige una alta calidad en el servicio, lo que no es compatible con una permanente lucha por reducción de precios (Aguar-Quintana et al., 2016).

5.2.2.2 Los intermediarios

El agente emisor y el receptivo tradicionalmente han jugado los papeles de cliente y proveedor respectivamente y de hecho están abocados a trabajar juntos. Por lo tanto, ambos deberían tener como objetivo el desarrollo de relaciones duraderas basadas en la dependencia mutua, la confianza y la calidad (Jeong & Oh, 2017). Sin embargo, a la vez ambos agentes están luchando por defender su posición como intermediario hegemónico en el canal. Su papel tradicional como meros agentes de reserva no cumple los exigentes objetivos que el mercado MICE demanda hoy en día. Como ha quedado demostrado, el concepto teórico del valor percibido juega un papel fundamental en la organización de eventos corporativos. Por lo tanto, ambos intermediarios deberían centrar su estrategia en la provisión de valor real y hacer que este sea notorio ante los

ojos de sus tradicionales clientes (Kuo et al., 2013). Deberían esforzarse por borrar la percepción tradicional que algunos compradores tienen de ellos como meros comisionistas y cambiarla por la de verdaderos consultores de eventos corporativos. En primera instancia esto puede hacerse cambiando el sistema tradicional de facturación de comisión por reservas, por el cargo de un fee por la prestación de servicios profesionales (Gustafson, 2012; Holma, 2009). Además de aportar transparencia a los precios, esta forma de facturar los servicios de organización de eventos ilustra la aportación de valor de una forma mucho más directa y es más acorde con los nuevos tiempos que corren en la organización de eventos corporativos. Adicionalmente, la aportación de valor puede hacerse a través de cualidades como la creatividad, el servicio personalizado o la innovación.

Los agentes emisores

Como ha quedado demostrado en esta tesis doctoral, el agente emisor es menos apreciado por el mercado y su posición de poder es más débil. Consecuentemente este actor debería implementar estrategias que le llevasen a fortalecer su relación con el comprador que, según esta investigación, se sustenta en la provisión de “confianza”. Ambos actores residen en el mismo país (e incluso, en multitud de ocasiones, en la misma ciudad) lo que hace fácil para el agente emisor establecer contactos directos y regulares con el comprador tendentes a desarrollar una relación profesional e incluso personal entre las partes. El agente emisor debería intentar que la honestidad y la confianza que se derivan de estas relaciones a largo plazo, desemboquen en alianzas estratégicas de futuro (Lee et al., 2016).

Otra ventaja del agente emisor es la posición que ostenta en el canal de distribución. Dado que este actor es el “cliente” tradicional del agente receptivo, el primero tiene mucho más fácil desintermediar los servicios del segundo, contactando a los proveedores de forma directa. Como ha quedado demostrado a través del dilema de la agencia, este tipo de estrategia podría ser contraproducente y deteriorar la relación del agente emisor con su proveedor (el agente receptivo) pero por otra parte fortalecerá su posición en el canal. La clave que determine la implementación de esta estrategia por

parte del agente emisor dependerá irremisiblemente de la dependencia que éste tenga del receptivo en la operación de proyectos.

Los agentes receptivos

Aunque es mucho más apreciado por su aportación de valor, el agente receptivo tiene mucho más difícil desintermediar al agente emisor y vender sus servicios directamente a los clientes corporativos. La principal razón para esto es que proceder de esta forma conllevará con gran seguridad perder un cliente, lo que en el mercado MICE es un precio muy caro que pagar. Por lo tanto, vender los servicios a “los clientes de sus clientes” como propone Homburg et al. (2014) no es una opción viable en la industria MICE. Cada agente defenderá su posición en la cadena de valor y verá este tipo de acciones como como una señal de confrontación y no colaborativa. Una estrategia mucho más astuta por parte del DMC sería la de profundizar en su conocimiento del destino y sus contactos con los proveedores locales de forma que su aportación de valor sea evidente. Según los resultados de esta investigación, la “conveniencia” como variable que soporta el valor del DMC puede identificarse con el servicio personalizado, la atención al detalle, y la creatividad y excelencia en el servicio. Actuando de esta forma, el agente receptivo será visto por sus clientes (el agente emisor y el comprador) como un verdadero aportador de valor y no un simple comisionista.

5.2.2.3 Los proveedores

Los proveedores son el colofón de la cadena de valor del turismo MICE. Son los actores que prestan el servicio final y su papel es fundamental en la implementación de cualquier evento corporativo. Los proveedores se asientan de manera firme en el destino y conforman un entramado de servicios diversos que, combinados y gestionados de forma correcta, aseguran el éxito del proyecto. La variedad de proveedores que pueden conformar la ejecución de un evento es enorme, como también lo son su tamaño, recursos y, consecuentemente, su poder y posición de fuerza en el canal. Desde un guía individual a una gran cadena hotelera, pasando por restaurantes, empresas de transportes, proveedores de equipos audiovisuales, empresas de team-building... el

abanico de profesionales es amplísimo. Así pues, se hace necesario distinguir entre los pequeños proveedores de tipo local y las grandes corporaciones (normalmente representadas por cadenas hoteleras). Sus recursos y know-how son diametralmente diferentes y por lo tanto sus estrategias también los deberían ser.

Los pequeños proveedores deben basar su estrategia en la calidad del servicio. La adaptabilidad a las necesidades de los clientes y la excelencia en la ejecución de los proyectos han de ser innegociables. Las acciones de marketing y el forjado de relaciones profesionales duraderas deberán ir dirigidas a quien es su cliente natural en el canal (el DMC). Estos pequeños proveedores no pueden permitirse el lujo de desintermediar la venta de sus servicios. Su dependencia de los agentes receptivos es muy alta y normalmente no tienen el suficiente poder para acometer este tipo de estrategias.

La situación de los hoteles es muy distinta. Los hoteles que habitualmente trabajan el sector MICE suelen ser de categoría alta (4 y 5 estrellas) y normalmente ostentan una posición de liderazgo dentro del canal. En la mayoría de los casos, estos hoteles pueden llevar a cabo una venta proactiva de sus servicios a todos los agentes dispuestos a comprarlos, comenzando de esta manera una confrontación abierta con los intermediarios. Los hoteles están gestionando distintos canales en paralelo que incluyen las ventas directas a los compradores finales, con vistas a ganar exposición en el canal y como parte de su estrategia de maximización de ingresos (Ibrahim et al., 2022). Además, los hoteles no solo desintermedian la venta de las reservas de alojamiento. En muchos casos, también buscan maximizar sus beneficios a través de la oferta de sus propios servicios de organización de eventos “in-house”, lo que no hace más que evitar el uso de intermediarios por parte de los clientes (Davidson & Cope, 2003). Los servicios de las grandes cadenas hoteleras en muchas ocasiones van mucho más allá de lo que tradicionalmente ha sido la labor de un equipo comercial e incluyen otro tipo de servicios o estrategias como pueden ser: revenue-management, marketing online, event management o incluso sus propios servicios de equipos audiovisuales, transporte o conserjería. Así las cosas, los hoteles han roto la regla de oro del dilema de la agencia, que afirma que la desintermediación no es una opción viable ya que los agentes no

pueden permitirse el lujo de enfadar a sus principales (Palmer & Mccole, 1999). No obstante, no todos los hoteles podrán llevar a cabo este tipo de actuaciones.

5.2.2.4 Los agentes secundarios

Como su propio nombre indica, los actores “secundarios” juegan un papel “secundario” en el canal de distribución del turismo MICE. Aunque en determinadas ocasiones pueden aportar valor a través de herramientas de promoción del destino, de publicidad o de estrategia colaborativa, su participación directa en la organización de eventos corporativos no es significativa. A pesar de esto, estos agentes gozan de una posición cómoda ya que normalmente dependen de organismos públicos que financian su existencia. Este es el caso de múltiples patronatos de turismo o convention bureaus (Davidson & Cope, 2003). A pesar de esta realidad, sus actuaciones siempre serán evaluadas por el resto de los agentes. Así pues, este tipo de entes deberían esforzarse por aportar valor real en la cadena de valor para no ser subestimados por los demás actores. Una forma bastante útil de conseguir este objetivo es a través del desarrollo de acuerdos o asociaciones público-privadas que contribuyan a un mejor desarrollo y promoción de los destinos turísticos (Della Corte & Aria, 2016; Smagina, 2017).

La ruta que lleva al éxito en la industria MICE se ha convertido en un campo de batalla en el que los diferentes agentes no pueden seguir confiando en sus recursos tradicionales. Conocedores de la realidad ilustrada por la presente tesis doctoral, los actores MICE deben establecer sus propias estrategias para defender su posición en la cadena de valor. La naturaleza dinámica de la competencia en el canal les exige que combinen los recursos de diferentes maneras para conseguir competir con éxito (Wilson & Daniel, 2007).

6. CONSIDERACIÓN FINAL SOBRE LA PANDEMIA COVID-19

Aunque la pandemia del Covid-19 ha tenido una notoria influencia sobre el turismo MICE con numerosas cancelaciones y reuniones vis-à-vis soportadas por videoconferencias, nuestra impresión es que este no será el caso para los grupos MICE (incentivos,

convenciones, congresos, ferias profesionales...) en los que la necesidad de la interacción humana no puede ser sustituida por dispositivos tecnológicos (Davidson & Cope, 2003). La opinión de los profesionales de la industria y los primeros datos tras la pandemia demuestran que el sector MICE resurgirá tras la retirada paulatina del Covid-19. Hay una urgencia por retornar a los eventos en vivo. El potencial que ofrece la interacción humana y una atmósfera, que es muy difícil de replicar online, hacen que las expectativas de recuperación tras el Covid-19 sean mucho más que un mero deseo (Oxford Business Group, 2021). Así las cosas, nuestra opinión es que la estructura de la cadena de valor del turismo MICE se verá inalterada tras la finalización de la pandemia. Sin embargo, esto es solo una suposición profesional que está pendiente de ser confirmada por la realidad de los hechos.

7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como ha quedado demostrado, el mercado MICE es tremendamente complejo y observa la participación de múltiples actores y un sinfín de relaciones e intereses cruzados en constante evolución. En este escenario, nuestro modelo tiene el valor diferencial de su enfoque holístico que observa a todos estos agentes y sus interacciones bajo un prisma general. Una vez llegados a este punto sería interesante profundizar sobre dicho modelo con nuevas líneas de investigación centradas en aspectos más específicos y de vital importancia para el desarrollo de la industria como pudiera ser la influencia de las TIC (Internet, videoconferencias, eventos virtuales, etc.) o las posibles líneas de colaboración entre los distintos actores.

Al ser el modelo propuesto puramente descriptivo, la metodología utilizada también se centra en los principios básicos de la estadística descriptiva. Esto deja espacio para nuevas investigaciones que, utilizando una metodología más compleja, analicen las causas y den respuesta a las razones por las que la estructura de nuestro modelo y las relaciones entre los diferentes actores son como realmente son.

Como ha quedado expuesto en la metodología, el enfoque de esta tesis doctoral se centra en el papel profesional de los actores MICE y no en su segmentación geográfica.

A pesar de que el alcance a nivel europeo de esta investigación es realmente ambicioso, también es cierto que la segmentación por áreas geográficas no ha sido el foco del análisis. Así pues, sería interesante investigar las posibles diferencias entre las distintas áreas geográficas cubiertas, así como dar cobertura a otros importantes mercados MICE como pueden ser USA, Canadá o los países de la región Asia-Pacífico.

El enfoque holístico que analiza la opinión de todos los agentes activos en el canal de distribución MICE es una de las grandes aportaciones de esta tesis. Sin embargo, es lógico pensar que la opinión que los intermediarios vierten sobre si mismos pueden estar ciertamente sesgadas, ya que tienen un interés directo en defender su posición de poder y su aportación de valor en la cadena de valor. Esta autoevaluación de los intermediarios podría afectar a la fiabilidad de los resultados. Por lo tanto, sería conveniente hacer un estudio comparativo que estudiase los mismos items de investigación incluyendo y excluyendo las opiniones de los intermediarios. Adicionalmente también sería interesante hacer una investigación específica centrada en las opiniones de los compradores ya que son ellos los clientes finales que compran y consumen los servicios MICE.

En lo referente al nuevo conjunto de variables que soportan la creación de valor por parte de los intermediarios, hay que tener en cuenta que algunas de ellas son auto-explicativas (por ej. confianza, mejores precios). Sin embargo, otras podrían estar sujetas a cierta interpretación (por ej. conveniencia, utilidad). Una línea de investigación futura podría describir con mayor exactitud cada concepto y profundizar a través de un análisis más complejo de dichas variables.

Esta investigación sugiere que en el futuro, agente emisor y receptivo competirán por hacerse con una cuota de mercado cada vez más pequeña. Hasta qué punto esta afirmación es correcta y si el mercado MICE seguirá siendo rentable bajo este nuevo escenario es algo que resta por verse y que podría ser una interesante nueva línea de investigación. En cualquier caso, lo que parece claro es que este proceso paulatino de desintermediación conducirá hacia un entorno más competitivo y hostil en el que las relaciones entre los intermediarios MICE se harán cada vez más complejas. Esto puede

dar pie a nuevas investigaciones que pongan el foco sobre las estrategias de los intermediarios para defender su posición de poder. ¿Será posible para alguno de los intermediarios alcanzar una posición de dominio?; ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para alcanzar este objetivo?; ¿Podría la falta de alineación de intereses en el canal tener un efecto positivo sobre el cambio como sugieren Kragh y Andersen (2009)?.

Este estudio ha demostrado que los hoteles son, con diferencia, el actor más disonante del estudio. Así pues, sería interesante dar un paso más en el análisis de la alineación de las relaciones profesionales en la cadena de valor MICE y, dada la actual tendencia hacia la desintermediación, estudiar sus consecuencias. Para centrar este estudio sería interesante tener en consideración las conclusiones alcanzadas por algunos investigadores que resaltan los efectos positivos de la falta de alineación como una alternativa a la búsqueda tradicional de la alineación en el canal (Cox, 2004; Kragh & Andersen, 2009).

Esta tesis doctoral se ha basado en una encuesta como punto central del proceso investigador. Sin embargo, el uso de una metodología basada en el experimento podría ser una buena alternativa para dar un nuevo enfoque a los objetivos del estudio. Los experimentos han demostrado ser una buena opción metodológica para analizar temas complejos, como el que nos trae, porque son llevados a cabo dentro del propio entorno de los participantes y, por lo tanto, pueden captar mejor la realidad del mercado. De esta manera, se podría llevar a cabo un experimento que estudiara la validez de las variables que soportan la creación de valor, analizando la reacción de los clientes a diferentes propuestas de programas MICE que estuvieran adaptados a algunas de estas variables (por ej. ahorro de tiempo, mejores precios o conveniencia).

Finalmente hemos afirmado, basándonos en opiniones profesionales y estudios realizados, que no es previsible que la existencia de la pandemia global de Covid-19 afecte a la estructura básica de la cadena de valor MICE. No obstante, sería conveniente confirmar que las conclusiones de esta tesis doctoral siguen siendo válidas, realizando una nueva investigación post Covid-19.

8. REFERENCIAS

- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>
- Al-mudimigh, A. S., Zairi, M., Moneim, A., & Ahmed, M. (2004). Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, 87, 309–320. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.004>
- Almunawar, M. N., Anshari, M., & Susanto, H. (2013). Crafting strategies for sustainability: How travel agents should react in facing a disintermediation. *Operational Research*, 13(3), 317–342. <https://doi.org/10.1007/s12351-012-0129-7>
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets, Exchange episodes, value creation and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Anglin, P. M., & Arnott, R. (1991). Residential real estate brokerage as a principal-agent problem. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 4(2), 99–125. <https://doi.org/10.1007/BF00173119>
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Batt, P. J. (2003). Building trust between growers and market agents. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/13598540310463378>

- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1995), 15–37. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90013-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90013-0)
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E., & Múgica, J. M. (2015). The effect of ICT on relationship and performance in tourism channels. *Tourism Management*, 48, 188–198. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.012>
- Berne, C., Garcia-Gonzalez Margarita, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.004>
- Brass, D. J. (1995). *A social network perspective on human resources management* (K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.)). CT: JAI Press.
- Buhalis, D. (2000a). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Buhalis, D. (2000b). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1(1), 113–139.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations*. Cengage Learning EMEA.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207–220.

- Carroll, B., & Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38–50. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0517-6_2
- Cheyne, J., Downes, M., & Legg, S. (2006). Travel agent vs internet: What influences travel consumer choices? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 41–57.
- Ching-biu Tse, A. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453–460. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00049-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00049-5)
- Chow, I. H. (2008). How Trust Reduces Transaction Costs and Enhances Performance in China's Businesses. *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 25–34. <http://eproxy.lib.hku.hk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=33228810&site=ehost-live&scope=site>
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2011). Alignment and misalignment in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1042–1054. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.038>
- Cox, A. (2004). Business relationship alignment: On the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 410–420. <https://doi.org/10.1108/13598540410560793>
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Pearson Education.
- del Alcázar-Martínez, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC Editorial.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>

- Dieck, M. C. T., Fountoulaki, P., & Jung, T. H. (2018). Tourism distribution channels in European island destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 326–342. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0649>
- Dilip, K., & Rajeev, P. (2016). Value Chain: a conceptual framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74–77. [http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7\(1\)-Jan2016/IJEMS Vol7\(1\)-12.pdf](http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7(1)-Jan2016/IJEMS Vol7(1)-12.pdf)
- Douglas, A., & Lubbe, B. A. (2006). Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management*, 27(6), 1130–1140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.007>
- Douglas G., P., & Tan, R. (2004). Distribution Channels for Heritage and Cultural Tourism in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(3), 225–237.
- Floater, G., & Mackie, L. (2016). Travel Distribution: the end of the world as we know it? In *LSE Enterprise Limited, London*. <https://doi.org/10.1353/aq.1996.0013>
- Ford, R. C., Wang, Y., & Vestal, A. (2012). Power Asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755–779. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>
- Gadde, L. E. (2020). From channel management towards network coordination – changing perspectives on distribution arrangements. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(13), 14–25. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0244>
- Gailmard, S. (2010). Politics, Principal–Agent Problems and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 35–45.
- Geiger, S., & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople’s client relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6–7), 580–594. <https://doi.org/10.1108/08858620310492437>

- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management, 29*(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D., & Niekerk, M. Van. (2019). *Event stakeholders: Theory and methods for event management and tourism*. Goodfellow publishers limited.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research, 36*(2), 223–238. <https://doi.org/10.1177/002224379903600207>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.2307/2094063>
- Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. *Journal of Business and Industrial Marketing, 21*(6), 376–385. <https://doi.org/10.1108/08858620610690137>
- Gregory, S. R., Kline, S. F., & Breiter, D. (2005). Group sales and marketing in convention hotels: Internet and Web Usage. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 18*(1), 67–77. https://doi.org/10.1300/J073v18n01_07
- Gustafson, P. (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management, 33*(2), 276–284. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.006>
- Gustavsson, B., & Åge, L.-J. (2014). Conceptualizing for managerial relevance in B2B research: a grounded theory approach. *Journal of Business and Industrial Marketing, 29*(May), 626–632. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2013-0223>
- Harris, L., & Duckworth, K. (2005). The future of the independent travel agent: the need for strategic choice. *Strategic Change, 14*(July), 209–218. <https://doi.org/10.1002/jsc.720>

Holma, A. (2009). *Adaptation in Triadic Business Relationship Settings: A study in corporate travel management* (Issue 207). Hanken School of Economics.

Homburg, C., Wilczek, H., & Hahn, A. (2014). Looking beyond the horizon: How to approach the customers' customers in business-to-business Markets. *Journal of Marketing*, 78(5), 58–77. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0529>

Huang, C. wei. (2018). Assessing the performance of tourism supply chains by using the hybrid network data envelopment analysis model. *Tourism Management*, 65, 303–316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.013>

Husmann, I., Kleinaltenkamp, M., & Hanmer-Lloyd, S. (2020). Aligning resource integration and organizational identities in project networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35/10, 1581–1589. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0002>

Hye-Rin, L., McKercher, B., & Seongseop, S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 556–562. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.006>

Ibrahim, N., Putra, P. O. H., & Handayani, P. W. (2022). Distribution Channel Model for Hotel Revenue Management: Lessons from Hoteliers and E-Intermediaries. *Journal of Distribution Science*, 20(2), 19–29. <https://doi.org/10.15722/jds.20.02.202202.19>

IBTM World. Retrieved from <https://www.ibtmworld.com/en-gb/about.html> [accessed 17 July 2022].

International Congress and Convention Association - ICCA. (2020). *ICCA Statistics Report 2019*. <https://www.iccaworld.org/knowledge/article.cfm?artid=701>

Jago, L. K., & Deery, M. (2005). Relationships and Factors Influencing Convention Decision-Making. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 23–33.

- Jaremen, D. E., & Nawrocka, E. (2015). Relations in the tourism supply chain Relacje w łańcuchu dostaw w turystyce. *Administracja Zarzadzanie*, 31(104), 97–110.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jeong, M., & Oh, H. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jones, D. L., & Brewer, K. P. (2001). The Future of the Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) Industry Buyer-Seller Relationship: High Tech or High Touch? *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(2), 53–68.
- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359. <https://doi.org/10.1108/09600030810882825>
- Jørgensen, M. T. (2017). Reframing tourism distribution - Activity Theory and Actor-Network Theory. *Tourism Management*, 62, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.007>
- Kang, B., Brewer, K. P., & Baloglu, S. (2007). Profitability and Survivability of Hotel Distribution Channels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 37–50. <https://doi.org/10.1300/J073v22n01>

- Kaswengi, J., & Lambey-Checchin, C. (2020). How logistics service quality and product quality matter in the retailer–customer relationship of food drive-throughs: The role of perceived convenience. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(5), 535–555. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2019-0036>
- Kawa, A., & Światowiec-Szczpańska, J. (2021). Logistics as a value in e-commerce and its influence on satisfaction in industries: a multilevel analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, February. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0429>
- Kim, M., & Boo, S. (2010). Understanding Supplier-Selection Criteria: Meeting Planners' Approaches to Selecting and Maintaining Suppliers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(5), 507–518. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.499062>
- Kim, M., & Qu, H. (2012). A Refined Model of Relationship Selling Between Meeting Planners and Suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(2), 105–118. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.648501>
- Kokkomäki, J., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2010). Determinants affecting the use of an intermediary when buying meeting services. *Tourism Review*, 65(2), 21–27. <https://doi.org/10.1108/16605371011061598>
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736–757. [https://doi.org/10.1108/S1479-3563\(2012\)000012B005](https://doi.org/10.1108/S1479-3563(2012)000012B005)
- Kragh, H., & Andersen, P. H. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 641–653. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.006>
- Kuo, N.-T., Chang, K.-C., Cheng, Y.-S., & Lai, C.-H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction, service recovery and perceived value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 803–822. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708352>

- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4–14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00165.x>
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics*, 23(2), 263–283.
- Lai, I. K. W. (2014). The Role of Service Quality, Perceived Value, and Relationship Quality in Enhancing Customer Loyalty in the Travel Agency Sector. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3), 417–442. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883346>
- Law, R., & Lau, W. (2004). A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2–3), 117–131. https://doi.org/10.1300/J073v17n02_10
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Hoc Nang Fong, L. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431–452. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Lee, J. S., Lee, J., & Breiter, D. (2016). Relationship marketing investment, relationship quality, and behavioral intention: In the context of the relationship between destination marketing organizations and meeting/convention planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 17(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/15470148.2015.1069774>
- Lee, S., & Hiemstra, S. J. (2001). Meeting planners' perception of relationship quality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 132–146.
- Lee, S., Su, H.-J., & Dubinsky, A. J. (2005). Relationship Selling in the Meeting Planner/Hotel Salesperson Dyad. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 427–447. <https://doi.org/10.1177/1096348004270754>

- Leminen, S. (2001). Gaps in buyer seller relationships. *Management Decision*, 39(3), 180–189.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Mason, K. (2002). Future Trends in business travel decision making. *Journal of Air Transportation*, 7(1), 47–68.
- Medina-Muñoz, D., & García-Falcón, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737–762. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00104-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00104-8)
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.008>
- Meehan, J., & Wright, G. H. (2012). The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669–679. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Routledge. <http://www.amazon.com/Marketing-Travel-Tourism-Victor-Middleton/dp/0750686936>
- Mistilis, N., & Dwyer, L. (2000). Information technology and service standards in MICE tourism. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(1), 55–65. <https://doi.org/10.1300/J143v02n01>
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2014). Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 215–226. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2011-0179>

- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66(July), 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mwesiumo, D., & Halpern, N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, 71(4), 259–271. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0020>
- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15–29. <https://doi.org/10.1007/s12525-009-0003-5>
- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 179–199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.10.002>
- Oxford Business Group. Covid-19: Economic Impact Assessment. Retrieved from <https://oxfordbusinessgroup.com/news/how-will-mice-segment-survive-covid-19> [accessed 17 July 2022].
- Palmer, A., & Mccole, P. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33–47.
- Pearce, D. G. (2008). A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 148–168. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.06.011>
- Pearce, D. G. (2009). Channel Design for Effective Tourism Distribution Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 507–521. <https://doi.org/10.1080/10548400903163046>

- Pearce, D. G., Tan, R., & Schott, C. (2007). Distribution channels in international markets: A comparative analysis of the distribution of New Zealand tourism in Australia, Great Britain and the USA. *Current Issues in Tourism*, 10(1), 33–61.
- Pearce, D., Tan, R., & Schott, C. (2004). Tourism Distribution Channels in Wellington, New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 6, 397–410. <https://doi.org/10.1002/jtr.503>
- Pearlman, D. M. (2016). Globalization practices within the U.S. Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions industry. *Journal of Convention and Event Tourism*, 17(1), 55–69. <https://doi.org/10.1080/15470148.2015.1100569>
- Perez Mesa, J. C., García Barranco, M. C., & Galdeando Gómez, E. (2014). Cadena De Suministro Turística En España : Un Análisis De La Intermediación. *Cuadernos de Turismo*, 34, 251–264.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The free press. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prebežac, D., & Mikulic, J. (2004). The use of Internet - An opportunity or a threat to traditional distribution in tourism? *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 1857–1868.
- Reid, L., & Pearce, D. G. (2008). Distribution channels for New Zealand outbound tourism. *International Journal of Tourism Research*, 592(October), 577–592.
- Romero, I., & Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.006>

- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63(134–139).
- Rossiter, J. R. (2011). Marketing measurement revolution: The C-OAR-SE method and why it must replace psychometrics. *European Journal of Marketing*, 45(11), 1561–1588. <https://doi.org/10.1108/030905611111167298>
- Scherpereel, C. M. (2006). Alignment: The duality of decision problems. *Management Decision*, 44(9), 1258–1276. <https://doi.org/10.1108/00251740610707721>
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders: Exploring Identity and Saliency. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- Shin, J. T., Jeong, M., Oh, H., & Tierney, E. (2017). Exploring determinants of meeting planners' commitment to the business relationships with destination management companies. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/15470148.2016.1237317>
- Simatupang, T. M., Piboonrungraj, P., & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40–57.
- Skandrani, H., Triki, A., & Baratli, B. (2011). Trust in supply chains , meanings , determinants and demonstrations. A qualitative study in an emerging market context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391–409. <https://doi.org/10.1108/135227511111163227>
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics and Management*, 27(1), 96–113. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.27.06>

- Smith, K. A., & Garnham, R. (2006). Distribution channels for convention tourism: Association conventions in Wellington, New Zealand. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(1), 1–30. <https://doi.org/10.1300/J452v08n01>
- Smith, P. C., Stepan, A., Valdmanis, V., & Verheyen, P. (1997). Principal-agent problems in health care systems: An international perspective. *Health Policy*, 41(1), 37–60. [https://doi.org/10.1016/S0168-8510\(97\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0168-8510(97)00012-2)
- 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>
- Stanley, S. M., & Markman, H. J. (1992). Assessing commitment in personal relationships. *Journal of Marriage and Family*, 54(3), 595–608. <http://www.jstor.org.eproxy1.lib.hku.hk/stable/353245>
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.038>
- Szpilko, D. (2017). Tourism Supply Chain – Overview of Selected Literature. *Procedia Engineering*, 182, 687–693. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.180>
- Thakran, K., & Verma, R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240–247. <https://doi.org/10.1177/1938965513492107>
- Tiew, F., Holmes, K., & De Bussy, N. (2015). Tourism events and the nature of stakeholder power. *Event Management*, 19(4), 525–541. <https://doi.org/10.3727/152599515X14465748512768>
- Weber, K. (2000). Meeting Planners' Perceptions of Hotel-chain Practices and Benefits: An Importance-Performance Analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 32–38. <https://doi.org/10.1177/001088040004100412>

- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320.
- Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.015>
- Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., & Napoli, J. (2001). The impact of the Internet on the distribution value chain. The case of the South African tourism industry. *International Marketing Review*, 18(4), 420–431.
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2017). E-commerce logistics in supply chain management. Implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial Management and Data Systems*, 117(10), 2263–2286. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0398>
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management : A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>
- Zhong, J., Ma, Y., Tu, Y., & Li, X. (2016). Supply chain quality management: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2446–2472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0110>



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ANEXOS



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

ANEXO I

TABLA DE OBJETIVOS – PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN – TABLAS/FIGURAS Y ARTÍCULOS

TABLA DE OBJETIVOS – PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN – TABLAS/FIGURAS Y ARTÍCULOS

Nº	OBJETIVO	PREGUNTA	TABLA/FIG. en TESIS	TABLA/ FIG. en ART.	ARTÍCULO
1	Diseñar y validar un marco conceptual del funcionamiento del canal de distribución del turismo MICE que identifique a todos los actores activos en el canal tanto en su flujo de compra como de venta y las diferentes opciones de intermediación-desintermediación existentes	1.- Evaluate your agreement with the model of distribution channel of the MICE industry shown above	Figura 4 y Tabla 2	Sin Tabla - Explicado en el texto	ART. 1
2	Identificar la situación presente y la tendencia en el proceso de desintermediación	11.- Do you prefer to keep the full distribution channel or skip any of the intermediaries?	Sin Tabla - Explicado en el texto	Sin Tabla - Explicado en el texto	ART. 1
		2.- Evaluate how often these channels take place in MICE projects nowadays	Tabla 3	Artículo 1 - Tabla 2	ART. 1
		3.- What is the most likely scenario for the distribution channel of MICE tourism in the future	Tabla 4	Artículo 1 - Tabla 3	ART. 1
		4.- Evaluate the convenience of these scenarios for any MICE project	Tabla 5	Artículo 1 - Tabla 4	ART. 1
		6.- How often are these services disintermediated?	Tabla 6	Artículo 1 - Tabla 5	ART. 1
		13.-To which of these MICE actors do you sell your services?	Tabla 7	Artículo 1 - Tabla 6	ART. 1
3	Identificar y validar un nuevo conjunto de variables que soporten la creación de valor por parte de los intermediarios MICE	5. Evaluate the variables that support the creation of value by MICE intermediaries?	Tabla 8	Artículo 2 - Tabla 1	ART. 2
4	Analizar la creación de valor por parte de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cual será su papel futuro	7.- Evaluate the usefulness of MICE intermediaries	Tablas 9 y 11	Artículo 2 - Tablas 2 y 4	ART. 2
		9.- Evaluate the importance of these qualities for an incoming agent	Tabla 10	Artículo 2 - Tabla 3	ART. 2
		10.- Evaluate the importance of these qualities for an outbound agent	Tabla 10	Artículo 2 - Tabla 3	ART. 2
		8.- Evaluate how these intermediaries will evolve in the MICE industry	Tabla 12	Artículo 2 - Tabla 5	ART. 2
		12.- Which intermediary would you eliminate from the distribution channel of the MICE industry	Sin Tabla - Explicado en el texto	Sin Tabla - Explicado en el texto	ART. 2
5	Analizar la posición de poder de los intermediarios MICE de forma que se pueda hacer una estimación de cual será su papel futuro en el canal	4.- Evaluate the convenience of these scenarios for any MICE project	Tabla 13	Artículo 3 - Tabla 2	ART. 3
		7.- Evaluate the usefulness of MICE intermediaries	Tabla 14	Artículo 3 - Tabla 3	ART. 3
		8.- Evaluate how each of these intermediaries will evolve in the MICE industry	Tabla 15	Artículo 3 - Tabla 4	ART. 3
		2.- Evaluate how often these channels take place in MICE projects nowadays	Tabla 16	Artículo 3 - Tabla 5	ART. 3
		3.- What is the most likely scenario for the distribution channel of MICE tourism in the future	Tabla 16	Artículo 3 - Tabla 5	ART. 3
6	Hacer un estudio comparativo del papel y posición de los hoteles en el proceso de desintermediación en canal MICE	6.- How often are these services disintermediated?	Tablas 17 y 18	Artículo 3 - Tabla 6 y 7	ART. 3
		13.- To which of these MICE actors do you sell your services?	Tabla 19	Artículo 3 - Tabla 8	ART. 3
7	Estudiar las opiniones vertidas por los actores activos en el canal de forma que se pueda identificar si hay consenso o disonancia en el análisis del papel jugado por los intermediarios	TRANSVERSAL A TODAS LAS PREGUNTAS Y TABLAS			ART. 2
8	Interpretar las relaciones entre los hoteles y el resto de los actores MICE y la opinión de los primeros sobre el proceso de desintermediación, bajo una perspectiva de la Teoría de la Agencia	TRANSVERSAL A TODAS LAS PREGUNTAS Y TABLAS			ART. 3

ANEXO II

ENCUESTA



MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

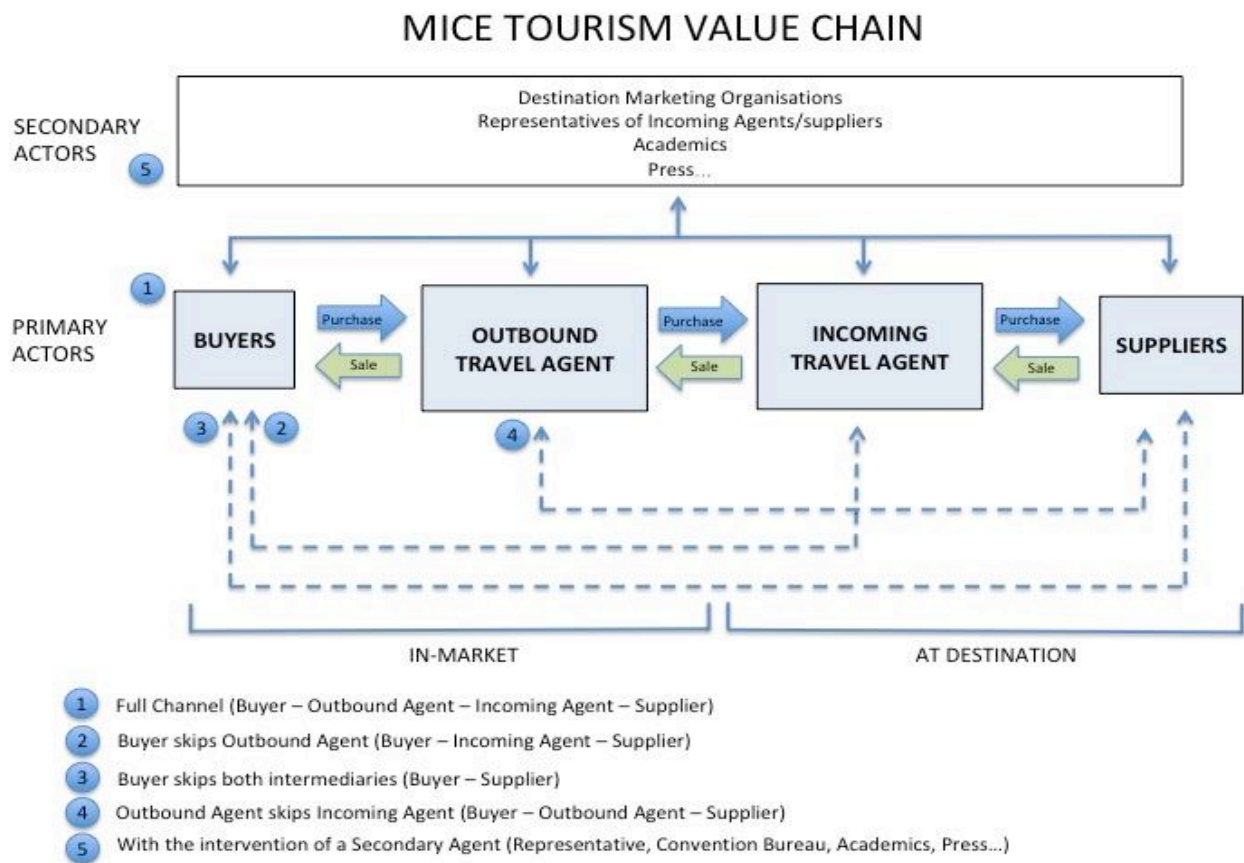
INTRODUCTION

This survey aims to analyse the present situation of the MICE Tourism Value Chain and its future trends.

MICE Tourism traditionally requires 4 different Primary Agents (Buyer – Outbound Travel Agent – Incoming Travel Agent – Supplier). Sometimes there is a disintermediation process in which some or all of the of the intermediaries (Outbound & Incoming Agent) is skipped.

Sometimes there is also the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Press, University...)

The Channel of Distribution of the MICE industry is illustrated in this picture (the dotted lines reflect the different possibilities of intermediation-disintermediation)



Nº YEARS IN MICE TOURISM:

NATIONALITY:

TYPE OF MICE AGENT:

Buyer <input type="checkbox"/>	Outbound Agent <input type="checkbox"/>	Incoming Agent <input type="checkbox"/>	Hotel <input type="checkbox"/>	Other supplier <input type="checkbox"/>	Secondary actor <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	---	--------------------------------	---	--





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

1. EVALUATE YOUR AGREEMENT WITH THE MODEL OF DISTRIBUTION CHANNEL OF THE MICE INDUSTRY SHOWN ABOVE

Totally Disagree						Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

2. EVALUATE HOW OFTEN THESE CHANNELS TAKE PLACE IN MICE PROJECTS NOWADAYS

	Not Likely						Very Likely	
	1	2	3	4	5	6	7	
Full Channel (Buyer - Outbound Agent - Incoming Agent - Supplier)								
Buyer skips Outbound Agent (Buyer – Incoming Agent – Supplier)								
Buyer skips both intermediaries (Buyer – Supplier)								
Outbound Agent skips Incom. Agent (Buyer – Outbound Agent – Supplier)								
With the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Academics, Press...)								

3. WHAT IS THE MOST LIKELY SCENARIO FOR THE DISTRIBUTION CHANNEL OF MICE TOURISM IN THE FUTURE?

	Not Likely						Very Likely	
	1	2	3	4	5	6	7	
Full Channel (Buyer - Outbound Agent - Incoming Agent - Supplier)								
Buyer skips Outbound Agent (Buyer – Incoming Agent – Supplier)								
Buyer skips both intermediaries (Buyer – Supplier)								
Outbound Agent skips Incom. Agent (Buyer – Outbound Agent – Supplier)								
With the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Academics, Press...)								





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

4. EVALUATE THE CONVENIENCE OF THESE SCENARIOS FOR ANY MICE PROJECT

	Not convenient				Very convenient		
	1	2	3	4	5	6	7
The use of both intermediaries (Outbound & Incoming Agents)							
The use of at least one intermediary (Outbound or Incoming Agent)							
Not using any intermediaries							

5. EVALUATE THE VARIABLES THAT SUPPORT THE CREATION OF VALUE BY MICE INTERMEDIARIES?

	Not important					Very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							
Other...							

Other

6. HOW OFTEN ARE THESE SERVICES DISINTERMEDIATED?

	Never					Always	
	1	2	3	4	5	6	7
Hotel reservations							
Restaurant/Catering/Food & Beverage							
Transport at destination							
Other services at destination (excursions, teambuilding, Audiovisual equipment...)							
Other (please specify below)							

Other





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

7. EVALUATE THE USEFULNESS OF MICE INTERMEDIARIES

	Totally useless					Very useful	
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

8. EVALUATE HOW THESE INTERMEDIARIES WILL EVOLVE IN THE MICE INDUSTRY

	Will disappear					Will stay	
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

Can you explain why.....

9. EVALUATE THE IMPORTANCE OF THESE QUALITIES FOR AN INCOMING AGENT

	Not important					Very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

10. EVALUATE THE IMPORTANCE OF THESE QUALITIES FOR AN OUTBOUND AGENT

	Not important					Very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							

11. DO YOU PREFER TO KEEP THE FULL DISTRIBUTION CHANNEL OR SKIP ANY OF THE INTERMEDIARIES?

<input type="checkbox"/>	I Prefer to keep the full channel of Distribution
<input type="checkbox"/>	I prefer to avoid any of the intermediaries

12. WHICH INTERMEDIARY WOULD YOU ELIMINATE FROM THE DISTRIBUTION CHANNEL OF THE MICE INDUSTRY?

	I would always eliminate this intermediary			I would never eliminate this intermediary			
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

13. TO WHICH OF THESE MICE ACTORS DO YOU SELL YOUR SERVICES?

	YES	NO
To final corporate buyers		
To Outbound Agents (Incentive Houses, International travel agencies...)		
To Incoming Travel Agents (DMCs)		





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PhD Thesis

**ANALYSIS OF DISINTERMEDIATION IN MICE TOURISM:
STUDY OF THE ROLE OF INTERMEDIARIES**

Alberto Rojas Bueno

Supervisors

Pilar Alarcón Urbistondo

Benjamín del Alcázar Martínez

PhD program in Tourism

Faculty of Tourism

University of Málaga

October 2022



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

TABLE OF CONTENTS

1	INTRODUCTION.....	4
1.1	OBJECTIVES.....	8
1.2	THEORETICAL BACKGROUND	9
1.2.1	The value chain	9
1.2.2	The relationships among stakeholders in the MICE value chain	16
1.2.3	Theoretical focus	20
2	PUBLICATIONS	24
3	METHODOLOGY	26
3.1	Selection of research variables	27
3.2	Survey design	28
3.3	Sample selection	28
3.4	Data processing and research results.....	30
4	RESULTS.....	32
4.1	To design and validate a conceptual framework of the MICE tourism distribution channel that explains how it functions and illustrates its stakeholders in the flow of sale and purchase and the different alternatives of intermediation/disintermediation.....	33
4.2	To identify the present situation and expected outcome of the disintermediation process.....	35
4.3	To identify and validate a new set of variables that explain how value is created by MICE intermediaries.....	38
4.4	To analyze the creation of value by MICE intermediaries so that an estimation of their future role can be made.....	39
4.5	To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made.....	39
4.6	To make a comparative study of the role and position of hotels in the process of disintermediation of the MICE industry.....	42
5	DISCUSSION	47
5.1	Theoretical implications	47
5.1.1	Disintermediation in the flow of purchase.....	47
5.1.2	Disintermediation in the flow of sale.....	49

5.1.3	Identification of the present and future role of MICE intermediaries through the analysis of value creation and position of power	49
5.1.4	The opinion and position of hotels in the disintermediation process of MICE tourism.....	51
5.2	Managerial implications	54
5.2.1	Implications for the MICE market	54
5.2.2	Implications for stakeholders in the MICE value chain.....	59
6	FINAL CONSIDERATION ON THE COVID-19 PANDEMIC	64
7	LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF INVESTIGATION	64
8	REFERENCES.....	67

LIST OF FIGURES

Figure 1.	Value chain.....	10
Figure 2.	Tourism distribution channel.....	12
Figure 3.	Phases of the methodology	32
Figure 4.	Conceptual framework of the MICE tourism value chain	34

LIST OF TABLES

Table 1.	Distribution of valid responses compared with estimation in the qualitative research.	31
Table 2.	Level of agreement with the proposed conceptual framework.....	35
Table 3.	Frequency for each channel possibility at present.....	36
Table 4.	Frequency for each channel possibility in the future.....	36
Table 5.	Convenience for each level of intermediation.....	37
Table 6.	Level of disintermediation of MICE services.....	37
Table 7.	To which actors do MICE agents sell their services.....	38
Table 8.	Variables that support value creation by MICE intermediaries.....	39
Table 9.	Usefulness of MICE intermediaries.....	40
Table 10.	Creation of value by MICE intermediaries.....	40

Table 11. Summary of the statistical indicators regarding the usefulness of intermediaries for ANOVA analysis.....	41
Table 12. Evolution of MICE intermediaries in the MICE value chain	42
Table 13. Suitability of each level of intermediation	43
Table 14. Usefulness of MICE intermediaries.	44
Table 15. Evolution of MICE intermediaries.....	44
Table 16. Frequency for each channel option at present and in the future.	45
Table 17. Frequency for each level of disintermediation of MICE services by hotels compared with the average score of other agents..	45
Table 18. Summary of ANOVA analysis for each level of disintermediation of services by all MICE agents.	46
Table 19. To which actors do MICE stakeholders sell their services.	46

APPENDICES

APPENDIX I: TABLE OF OBJECTIVES – RESEARCH QUESTIONS – TABLES/FIGURES & ARTICLES

APPENDIX II: RESEARCH SURVEY

1 INTRODUCTION

The acronym “MICE” refers to the segment of business travel that deals with the organization of Meetings, Incentives, Conventions/Conferences and Exhibitions (Buhalis, 2000a; Davidson & Cope, 2003; Getz & Niekerk, 2019). More specifically, this segment observes the design and production of all types of association or corporate meetings, incentive trips, conventions, congresses and trade fairs (Davidson & Cope, 2003). This type of tourism is quite different from the rest of tourism typologies and it shows distinctive features such as: high level income, low seasonal change, highly experienced and demanding clients and high-quality service (Buhalis & Laws, 2001). It is also quite special since it refers to B2B (Business to Business) interactions whereas leisure tourism refers mainly to B2C (Business to Consumer). All these features as a whole, make MICE tourism one of the main boosters of tourism destinations and an important generator of wealth, employment and investment (Smagina, 2017). Thus, the so-called MICE industry has become one of the most singular segments within tourism and therefore deserves special academic and research attention.

The emergence of MICE tourism as an industry has developed in the last few decades and it is therefore much more recent than leisure tourism. However, the maturity it has reached, its high competitiveness and turbulent environment are producing important changes in this market that encompass the following areas:

Economic: (1) The reduction in corporate travel expense that is forcing companies to implement increasingly restrictive travel policies (Mason, 2002). (2) The search for more competitive rates that has forced corporate meeting planners to interact directly with suppliers, avoiding the use of intermediaries (Shin et al., 2017).

Technological: The development of online booking tools that has changed the relationship between intermediaries and suppliers (Gustafson, 2012).

Professional / operative: (1) The high sales-personnel rotation that is producing a more hostile environment and making it difficult for meeting planners to interact with suppliers (S. Lee & Hiemstra, 2001). (2) The increasingly better knowledge of the market

by clients and their demanding attitude (M. Kim & Boo, 2010). (3) The evolution in how projects are being invoiced, which is changing from a commission-based model to charging professional or management fees for services (Holma, 2009).

And, in addition to all that, the new trends that are shaping the industry and that go from fiscal responsibility, to environmental sustainability, social networks or the measurement of return on investment (Pearlman, 2016).

All these characteristics and trends meet in a complex framework with multiple stakeholders, relationships and confronted interests. However, and although there are some authors that have proposed a conceptual model for the leisure tourism value chain (Huang, 2018; Jaremen & Nawrocka, 2015; Kracht & Wang, 2010; Mwesiumo & Halpern, 2016; Pearce, 2008; Zhang et al., 2009) there are no academic papers that propose a conceptual framework for the MICE tourism value chain. That is why, before delving into more specific aspects of this segment of tourism, this thesis starts by conceptualizing and describing this activity within the tourism industry as a whole.

All the above-mentioned changes and especially those that refer to the reduction of costs and the irruption of the Internet are producing power asymmetries in the value chain and leading to a process of disintermediation through which the different stakeholders try to avoid the use of intermediaries to strengthen their position of power in the market (Ford et al., 2012). To all this, we have to add the existence of a very long value chain in which intermediaries compete and cooperate, which is not only creating a hostile environment but also shaking the foundations of the industry (Shin et al., 2017). This process of disintermediation has been fostered by the irruption of the Internet and the willingness of clients to reduce the price of the final product (Douglas & Lubbe, 2006; Mason, 2002).

Besides this, information technologies (IT) along with changes in consumer tastes have contributed to the appearance of new channels, and the evolution from their original lineal structure to much more flexible, open and multidimensional ones (O'Connor & Frew, 2004). Consequently, channel members have made use of such circumstances to

find new ways to avoid the use of intermediaries and reinforce their position in the value chain (Ford et al., 2012). This trend towards disintermediation is bidirectional as it can take place in the flow of purchase, when clients avoid the use of intermediaries to reduce the price to be paid (Holma, 2009) or in the flow of sale, when suppliers sell their services to clients with the intention to strengthen their position in the value chain (Ford et al., 2012). This fact is quite noticeable in the case of hotel distribution (Pearce, 2009). By selling directly to event managers, hotels inform their potential clients about the advantages of their products which produces noticeable asymmetries in the value chain (Ford et al., 2012). Hotels are key stakeholders in the tourism value chain as no other supplier has their level of experience, or their international commercial reach (Pearce et al., 2004). Thus, hotels enjoy a position of power in the value chain which allows them to sell their event organization services directly to clients, avoiding the use of intermediaries (Tiew et al., 2015).

All this confusion in an industry that depends on the collaboration of stakeholders to create value, is having negative effects on channel relationships and is creating a hostile market environment (Shin et al., 2017). Thus, the MICE tourism value chain has become a topic of great controversy among industry professionals but that is not having the same repercussion in the field of academic research (Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017).

As what happened with the design of a conceptual framework, disintermediation in the value chain has been extensively studied for leisure tourism (Huang, 2018; Jaremen & Nawrocka, 2015; Kracht & Wang, 2010; Mwesiumo & Halpern, 2016; Pearce, 2008; Zhang et al., 2009) but is practically non-existent in the case of MICE tourism. Disintermediation in corporate travel has been studied in fields as different as airline bookings (Mason, 2002) or the influence of IT (Mistilis & Dwyer, 2000). However, and although disintermediation is a commonly accepted trend among professionals and academics, there are no research papers that study the different possibilities of intermediation/disintermediation in MICE tourism or how will it develop given the entangled environment of the industry.

The very few studies on disintermediation that do exist analyze channel relationships as a secondary objective and not as the core of the investigation (Holma, 2009; Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017). Besides this, such studies reveal only one side of the problem since they usually analyze the reasons that justify avoiding intermediaries, and overlooking their value creation.

We approach this gap in the literature by changing the traditional focus that studies the negative aspects of intermediation and taking a perspective that appreciates the role of intermediaries as value creators. There are many studies about the relationships among channel members: between buyers and incoming agents (Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017); between buyers and suppliers (Kim & Boo, 2010; Kim & Qu, 2012); between buyers and hotels (Lee et al., 2005; Lee & Hiemstra, 2001); between buyers and destination marketing organizations (Lee et al., 2016) or even the triadic relationships between buyers, suppliers and intermediaries (Holma, 2009). However, there are no academic papers that make a comparative analysis of the role played by the key stakeholders in the process of disintermediation of MICE tourism (the incoming and outbound agent). In order to achieve this end, this thesis takes a holistic approach as it gathers the opinions of all MICE stakeholders and thus it avoids the existence of a possible bias related to the professional role of channel members.

Delving into the concept of value creation, this thesis identifies and validates a new set of variables that support how MICE intermediaries create value and then analyzes their role individually. This will lead to the identification of the most valued intermediary and the one that enjoys a stronger position of power. These concepts are of paramount importance for academics to better understand the disintermediation process and the concepts that lie behind it and for industry professionals (especially intermediaries) to understand their position in the value chain and act in consequence.

The very few existing studies analyze MICE disintermediation assuming that this is an objective problem for which there is only one explanation (Kokkomäki et al., 2010). However, if we take a purely relational perspective, we can see that the perceptions that stakeholders have of the reality do not always coincide. In fact, the existence of possible

divergences may lead to channel problems (Leminen, 2001). This is the reason why the identification of differences in the opinion of channel members is of vital importance to consolidate business relationships (Medlin, 2004). Thus, a correct analysis of the alignment in B2B relationships provides a more robust and rigorous understanding of the conditions under which channel stakeholders define their relationships (Cox, 2004). In this respect, this thesis provides a new component that identifies the great diversity of opinions and conflicts of interest that take place in the MICE value chain, analyzing the existing opinions from a “consensus vs. dissonance” perspective. This provides an improved holistic standpoint that gathers the opinions of all channel members and that is not biased by the individual vision of a specific stakeholder.

Finally, and given the position of power of hotels within the MICE value chain, this thesis explains how hotels see the role played by intermediaries and carries out a study of disintermediation of hotel bookings and the disintermediating role of hotels themselves in the flow of sale of the MICE value chain.

1.1 OBJECTIVES

Within the study of the present and future reality of the distribution channel of MICE tourism, this thesis expects to provide an answer to the following general objective: to carry out a holistic analysis of the process of disintermediation that is taking place in the MICE market from the perspective of the value creation of intermediaries.

As a result of the above, the following specific objectives are also addressed:

- To design and validate a conceptual framework of the MICE tourism distribution channel that explains how it functions and illustrates its stakeholders in the flow of sale and purchase and the different alternatives of intermediation / disintermediation
- To identify the present situation and expected outcome of the disintermediation process.

- To identify and validate a new set of variables that explain how value is created by MICE intermediaries.
- To analyze the creation of value by MICE intermediaries so that an estimation of their future role can be made.
- To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made.
- To make a comparative study of the role and position of hotels in the process of disintermediation of the MICE industry.

Additionally, this doctoral thesis expects to approach the objectives above from a theoretical perspective linked to the following concepts:

- To study the opinions of MICE stakeholders so that the existence of “consensus or dissonance” can be identified with regards to the role of intermediaries.
- To interpret the relationships between the hotels and the rest of MICE actors and the opinion of the former about the process of disintermediation from the perspective of the Agency Theory.

1.2 THEORETICAL BACKGROUND

To achieve these objectives the study must be based on theoretical concepts such as: the value chain, value creation and power position in distribution channels.

1.2.1 The value chain

The concept of the value chain was first described by Porter (1985) as the set of activities carried out by a company to provide value in the production of its products and services. Since its conception this term became an important strategic tool that contributed to create value for clients. Porter’s original model made a distinction between primary activities that create value in the production process (internal logistics, operations, external logistics, marketing & sales and services) and support activities that do not

provide direct value for clients but are however vital to develop primary activities (corporate infrastructure, human resources management, technological development and procurement). This theoretical concept is of great importance in corporate strategy as it identifies the key competences in the creation of value that support the generation of a competitive advantage (Fig. 1)

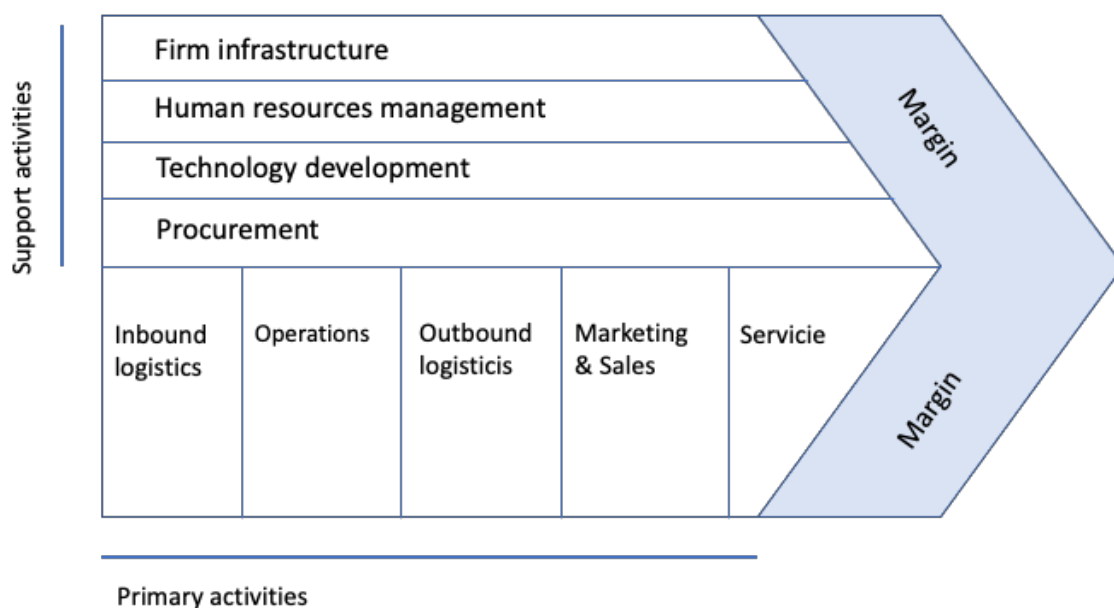


Figure 1. Value chain, Porter (1985)

The concept of the value chain later developed into distribution networks. This new term referred to the synchronized interactions between companies to create value among the various stakeholders in a specific industry. Such interaction encompasses the wide range of activities needed to take goods and services from their creation to their sale (Dilip & Rajeev, 2016). In such a way, the theory of the value chain has developed from an internal perspective to an interorganizational one in which the dynamics of markets, and interactions among the different stakeholders have been analyzed (Simatupang et al., 2017).

Lately the concept of distribution channels has shifted from its original lineal focus to more modern network perspective (Gadde, 2020). These networks do not only intend to sell products or services but also show other flows of information, finances, supply,

services, etc. (Jaremen & Nawrocka, 2015; Mwesiumo & Halpern, 2016). This thesis however, will focus its attention on the flow of purchase (value chain) and the flow of sale (supply chain) that flows in the opposite direction (Cox, 2004).

Intermediaries play a strategic role between buyer and supplier and have traditionally benefitted from asymmetry of information which allows them to close the gap between both agents (Pralhad & Ramaswamy, 2004). However, the arrival of new technologies has allowed consumers to have direct access to information, which at the same time has prevented companies from hiding its pricing policies or margins and which has resulted in a subsequent disintermediation process (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

1.2.1.1 The value chain of leisure tourism

The starting point for the study of the MICE tourism value chain must begin with a clear understanding of the leisure tourism value chain which can be defined as the network of organizations involved in the elaboration of the tourism product and which range from the provision of accommodation or flights to their sale and distribution (Zhang et al., 2009).

As what happens in other markets, the tourism sector observes the existence of intermediaries to buy and sell its services. Traditionally there have been three types of tourism intermediaries: outbound travel agents or retailers, touroperators or wholesalers and incoming travel agents or handling agents (Buhalis & Laws, 2001). The role played by tourism intermediaries has been widely studied in the literature (Almunawar et al., 2013; Carroll & Siguaw, 2003; Floater & Mackie, 2016; Novak & Schwabe, 2009; Perez Mesa et al., 2014). Authors state that the use of intermediaries, that handle all aspects of the organization and purchase of the tourism product, provide value by saving time and efforts to buyers (Kokkomäki et al., 2010).

However, changes in the tourism industry have altered not only the way in which consumers identify and purchase tourism services, but also the structure of the value chain with the emergence of many parallel channels (Pearce, 2009). Maybe the main factor that has fostered these changes is the reduction of costs. Consumers are more

and more sensitive to reducing purchase costs (Davidson & Cope, 2003; Douglas & Lubbe, 2006; Mason, 2002). This sensibility has been made easy by the irruption of the Internet and new technologies which has produced the most noticeable changes in tourism distribution (Berne et al., 2012; Kracht & Wang, 2010; O'Connor & Frew, 2004; Dieck et al., 2018; Wynne et al., 2001). Tourists are increasingly knowledgeable, more demanding and more independent (Romero & Tejada, 2011). The development of new technologies has empowered the “new tourist” to maximize the value of his time and money (Buhalis & Law, 2008).

All these changes have resulted in a disintermediation process that is questioning the power balance between intermediaries and the rest of stakeholders in the distribution channel (Almunawar et al., 2013; Berne et al., 2012; Berné et al., 2015; Jaremen & Nawrocka, 2015; O'Connor & Frew, 2004; Pearce, 2009; Pearce et al., 2007; Prebežac & Mikulic, 2004; Reid & Pearce, 2008; Song et al., 2013; Zhang et al., 2009). Disintermediation is also putting at stake the role played by tourism intermediaries and their multiplying effect on the value of transactions (Perez Mesa et al., 2014).

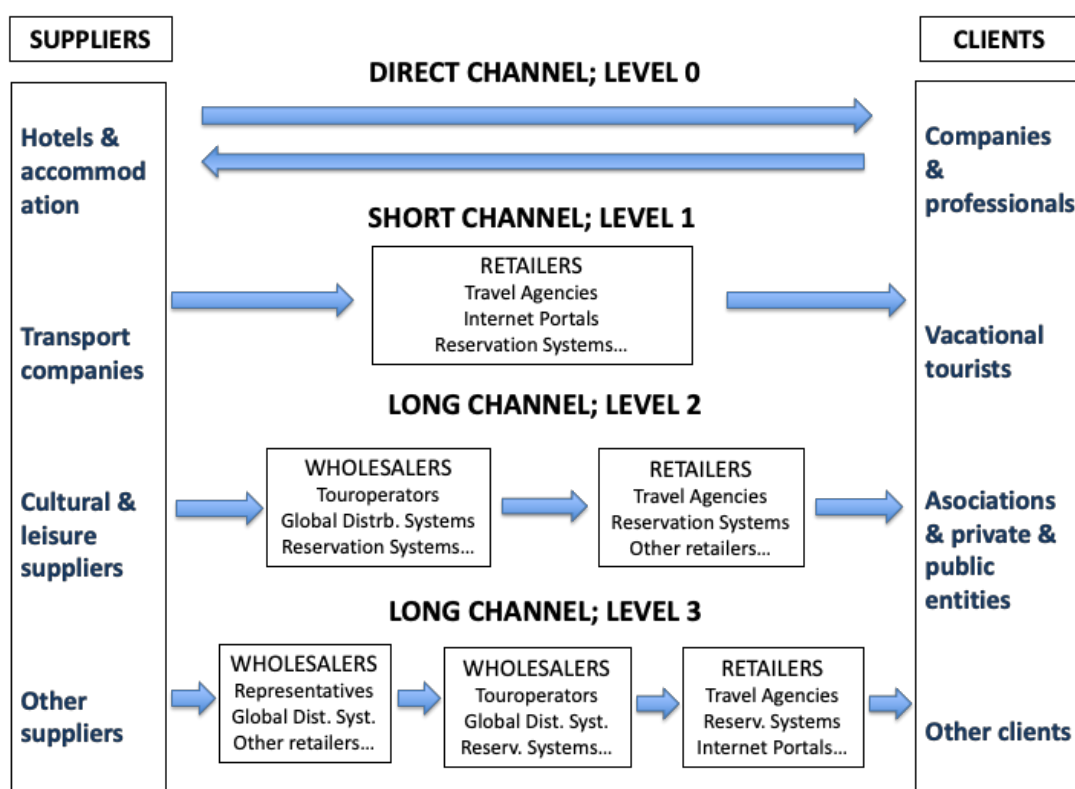


Figure 2. Tourism distribution channel (adapted from del Alcázar-Martínez, 2002).

This trend towards disintermediation is explicit if we consider that 45% of tourism transactions are carried out using the Direct Channel (level 0) and 90% through the Direct and Short channels put together (level 0 and 1) (Perez Mesa et al., 2014).

However, other authors consider that these changes, and specially the use of IT, have resulted in a new scenario of reintermediation with the emergence of new actors that perform the role of intermediaries in the value chain (Buhalis & Licata, 2002; Kracht & Wang, 2010; Middleton et al., 2009; Palmer & Mccole, 1999; Thakran & Verma, 2013). The bottom line is that the development of IT applied to the tourism sector is producing a new environment of relationships which combines physical and digital realities, and which sees the irruption of new processes of disintermediation and reintermediation (Almunawar et al., 2013).

Besides this, as the tourism market matures, the distribution channels become increasingly complex and the relationships among stakeholders develop in order to improve efficiency (Buhalis & Laws, 2001; Jørgensen, 2017). Thus, the emergence of IT solutions has not resulted in a reduction of disintermediation, but on the emergence of a more complex network of intermediaries that work using parallel channels and are turning the tourism industry into a complex global network (Kracht & Wang, 2010). In an effort to defend their position in this hostile environment, the different stakeholders compete, cooperate, merge, associate and change the foundations of their relations in a permanent manner (Jørgensen, 2017; Kracht & Wang, 2010).

In this context of distribution, traditional and new stakeholders compete to defend their position in a process that approaches a zero-sum mechanism. That is, an environment in which the improvement in the position of one of the actors happens only at the expense of deterioration of others. The final result is that the value proposal in the distribution channel changes alternatively from intermediation to disintermediation to once again intermediation, in a vicious circle that seems to have no end (Berne et al., 2012). The power balance fluctuates and all stakeholders readjust their positions permanently which eventually contributes to an overall balance in the value chain (Berne et al., 2012; Thakran & Verma, 2013).

Despite the controversy over how these changes are affecting the tourism value chain, there is great lack of literature on this topic (Gustafson, 2012; Song et al., 2013; Szpilko, 2017; Zhang et al., 2009). The few publications that there are, do not have a holistic approach as they focus on specific aspects such as a geographic approach (Almunawar et al., 2013; Law et al., 2015), the influence of IT (Berne et al., 2012), the analysis of conflict and the fight for power (Buhalis, 2000b; Ford et al., 2012) or the analysis of specific dyadic relationships (Medina-Muñoz & García-Falcón, 2000).

1.2.1.2 The MICE tourism value chain

In spite of the fact that the analysis of leisure tourism is a vital step to approach the MICE tourism value chain, it is also true that leisure tourism refers mainly to B2C interactions, whereas MICE tourism focuses on B2B. This nuance has important professional and academic repercussions as it justifies the need for a specific analysis of the MICE distribution.

However, in both cases the role of intermediaries coordinating and booking services for clients is a major value creator (Kokkomäki et al., 2010). Nevertheless, in both cases also the role of intermediaries is a topic of great controversy and their value is frequently questioned.

According to Davidson and Cope (2003) MICE intermediaries can be divided into (1) those working for the buyer: Professional Congress Organizers (PCO), venue-finding agencies), incoming agents (Destination Management Companies or DMCs) and conference organizers and (2) those working for the suppliers: Destination Marketing Organizations (DMO) and local entities.

As what happens with leisure tourism, the MICE distribution channel has life of its own and it evolves as the different stakeholders redesign their positions and perform different strategies to reinforce their role in the market (Gregory et al., 2005; Mason, 2002). This involves a permanent fight for power in which all channel members seek to defend their position which makes the channel evolve permanently to reach a position on equilibrium. In fact, in complex markets such as MICE, the value chain has evolved

towards a more dynamic concept closer to collaboration networks in which the coordinated interaction of stakeholders becomes essential to generate the product required by the client (Husmann et al., 2020). The reality underlying this complex network of strategies is a disintermediation process in which intermediaries fight to provide value and defend their position in the distribution channel (Mwesiumo & Halpern, 2016).

As in the case of leisure tourism, disintermediation in MICE tourism stems from the changes that are taking place in the market and that are influenced by two determinant factors (1) cost saving in the organization of corporate events, as companies permanently seek to reduce intermediation costs (Douglas & Lubbe, 2006; Mason, 2002) and (2) the emergence of the Internet and IT. Search engines and social networks have changed industry by bringing price transparency which has allowed event organizers to work directly with suppliers (Shin et al., 2017).

The role played by intermediaries and the variables that support the relationships between MICE intermediaries has attracted the attention of researchers with studies about: the relationship between congress attendees and PCOs (Hye-Rin et al., 2009); the variables that rule the relationships between Event Organizers and MICE suppliers (Douglas & Lubbe, 2006; Jago & Deery, 2005; Kim & Boo, 2010; Kim & Qu, 2012); the determinant factors that support the use of intermediaries in the purchase of corporate event services (Kokkomäki et al., 2010); the key variables in the interactions between congress organizers and hotel employees (Jones & Brewer, 2001; Kim et al., 2001; Lee et al., 2005; Weber, 2000); the influence of IT on the quality of MICE services (Mistilis & Dwyer, 2000); or the key factors that determine the commitment of meeting planners to develop relationships with incoming agents (Shin et al., 2017).

Nevertheless, and despite the importance of MICE tourism, the attention paid by academics to this segment of tourism is quite scarce (Getz, 2008; Jeong & Oh, 2017; Shin et al., 2017) as the extant research focuses mainly on the distribution of leisure tourism (Smith & Garnham, 2006).

The importance of understanding this concept, along with the lack of research about it, leaves a gap in the literature which frames the core of this thesis. Thus, the theoretical concept of the value chain helps us to focus all the objectives of our research and more specifically the first two:

- To design and validate a conceptual framework of the MICE tourism distribution channel that explains how it functions and illustrates its stakeholders in the flow of sale and purchase and the different alternatives of intermediation / disintermediation
- To identify the present situation and expected outcome of the disintermediation process.

1.2.2 The relationships among stakeholders in the MICE value chain

1.2.2.1 Value creation in the MICE value chain

Given the importance of the relationships among channel stakeholders and their implications in the field of business management, the concept of value creation has emerged as a controversial concept among academics and professionals (Al-mudimigh et al., 2004; Simatupang et al., 2017). The study of value creation is complex due to its subjective nature and the different levels of analysis. Value is created when the benefits perceived by the client are greater than their costs. This is a key concept as it guides the purchase decisions of consumers and their wish to go ahead with a business relationship or not (Kuo et al., 2013). Therefore, and given its implications with purchase decisions and fidelity of clients, value creation is the cornerstone of value chain management. Some authors have studied the positive effects of perceived value on relationship quality and client satisfaction and fidelity (Cheyne et al., 2006; Kuo et al., 2013; Lai, 2014; Moliner-Velazquez et al., 2014). Thus, to improve the fidelity of clients and defend a competitive advantage, stakeholders must permanently seek to improve the value perceived by clients (Kuo et al., 2013). Consequently, value creation is a determinant factor to avoid disintermediation in tourism and not only suppliers but also clients must be aware of its importance (Moliner-Velazquez et al., 2014).

Academic papers on value creation by MICE intermediaries are practically non-existent. We can only find articles that individually study value creation in the MICE distribution channel, but none of them gets to depict a conceptual “corpus” or a commonly accepted explanatory model that defines how value is created in the MICE industry. In fact, there is not a clear consensus about which are explanatory variables of value creation in this market. Only “trust” is a commonly used determinant (Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). Other authors refer to “time and effort saving” when using intermediaries (Kokkomäki et al., 2010). Finally, “price” is another variable that is usually studied but always from a negative perspective as it is observed as a factor that goes against value creation and is therefore a spark that triggers the disintermediation process (Ford et al., 2012; Jago & Deery, 2005).

As the cost of intermediation is an essential part of the cost of organizing corporate events (Ford et al., 2012) many companies try to reduce the final price by contracting the services of internal meeting planners (Jago & Deery, 2005). This perspective shows intermediaries as an impediment to value creation, given the negative implications of the variable “price” on perceived value. Nevertheless, the opposite concept that shows intermediaries as value creators, as they can negotiate better rates for their clients, has never been studied in the extant literature.

In other fields of knowledge investigation is usually focused on variables that individually support value creation. As in the case of MICE tourism, “trust” and “time saving” are determinant factors in improving the operation of the value chain (Barratt, 2004; Batt, 2003; Skandrani et al., 2011). “Trust” is a vital element in business and is usually linked to positive results in corporate exchanges (Chow, 2008; Morgan & Hunt, 1994). In the field of marketing “trust” is defined as the level in which a company thinks that its counterpart in the relationship is reliable (Geyskens et al., 1999). Therefore, “trust” exists when one of the parties believes in the integrity and trustworthiness of the other (Morgan & Hunt, 1994). Likewise, the lack of “trust” shapes value creation, but from a negative perspective. The lack of “trust” between agents in the value chain results in

inefficient or ineffective operations and is usually an obstacle to the creation of successful strategic partnerships (Kwon & Suh, 2004).

“Time saving” as a determinant of value creation refers to the lack of contact between buyer and seller or the absence of immediate access to goods purchased (Yu et al., 2017). The activities that take time in the interactions between buyer and seller have been classified as: access time to information and finding the right product, time to respond to clients’ requests and time used in buying and delivering the purchased goods (Joong-Kun Cho et al., 2008). The combination of time and effort saving has also been studied and classified under the term “convenience”. From this perspective “convenience” is defined as the capacity to facilitate the purchase of goods anywhere, anytime and anyway (Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020).

Despite its theoretical importance and the interest aroused among academics, the process that leads to value creation has not been properly justified and there is not a commonly accepted theoretical framework that defines all its supporting variables (Lepak et al., 2007). Thus, more investigation is needed to fully understand how this important concept works. The complex network of relationships between MICE stakeholders makes it even more difficult to identify the value created by intermediaries. This entangled context justifies a “change of perspective” among researchers that contributes to clarify and justify the set of variables responsible for the value creation of MICE intermediaries. A “change of perspective” takes place when there is no coincidence between what can be observed in the real world and the conceptualizations that are being usually utilized in the analysis of such reality. In such cases, the concepts that were previously established lose their significance and a new construct is needed to correctly illustrate such aspects of reality (Gadde, 2020).

This gap in the literature inspires two further objectives in this doctoral thesis:

- To identify and validate a new set of variables that explain how value is created by MICE intermediaries.

- To analyze the creation of value by MICE intermediaries so that an estimation of their future role can be made.

1.2.2.2 The position of power

In spite of the fact that recent studies focus on the positive aspects of distribution channels as value-generating networks and on corporate cooperation, instead of confrontation (Gadde, 2020) it is also true that power from an authoritative perspective is a key factor in the management of channel relationships (Weitz & Jap, 1995). This makes us understand that the dominant position of some stakeholders in the value chain does not exclusively depend on value creation. The fight for power in distribution channels is a key concept in business relationships and it has been studied from different perspectives (Meehan & Wright, 2012; Weitz & Jap, 1995).

The literature defines “power” as the level in which one party can influence another to do things that otherwise it would have never done and this can be achieved by means of an authoritative, contractual or normative control (Weitz & Jap, 1995).

Relationships between channel stakeholders can take place in a symmetric or asymmetric manner (cooperation vs. power) (Ford et al., 2012). Cooperative relationships are increasingly being considered as the ideal way for channel agents to reach a status of interdependence and thus enjoy of more efficient exchange relationships (Bendapudi & Berry, 1997; Zhong et al., 2016). Cooperation is the best way to prevent conflict in value chains (Shin et al., 2017). In case of conflict, channel stakeholders must adopt perspectives that foster mutual interest to solve their problems and avoid further damage to the relationship (Mwesiumo & Halpern, 2016). In the MICE industry, in which successful relationships clearly depend on cooperation between channel stakeholders, the fight for power, from an asymmetric perspective, has proved to be especially harmful and produced a more hostile environment (Shin et al., 2017). This type of actions have resulted in problems such as: failure to comply with payments, lack of loyalty or even a certain level of suspicion on the role played by intermediaries (Douglas & Lubbe, 2006; Jago & Deery, 2005).

In the event management sector, the fight for power has been studied but mainly for the case of big sport or musical events (Tiew et al., 2015). However, there are not research papers that analyze the position of power of intermediaries in the specific case of MICE tourism. In their study of sport and musical events, Tiew et al. (2015) stated that there are four types of dominant stakeholders and that depending on the kind of power they exercise, they could be classified as: executive, asset-based, referral or diffuse. In the specific case of MICE tourism, a study carried out among managers of Destination Marketing Organizations stated that hotels enjoy a position of power in the MICE value chain (Sheehan & Ritchie, 2005). Besides the power derived from possessing an essential asset in the organization of corporate events, the big hotel chains also enjoy important financial and marketing resources that other channel stakeholders do not (Douglas G. & Tan, 2004). This allows them to focus the market differently and sometimes even exercise the power derived from this situation. Hotels are a key element in the tourism infrastructure; they are essential in the organization of corporate events and they are also the most important agents at destination (Sheehan & Ritchie, 2005).

The lack of studies about the fight for power and the leading role of hotels in the MICE value chain leads to the next two objectives of this thesis:

- To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made.
- To make a comparative study of the role and position of hotels in the process of disintermediation of the MICE industry.

1.2.3 Theoretical focus

The concepts illustrated above support the theoretical base of this doctoral thesis. However, it is also necessary to explain the two conceptual perspectives that theoretically frame and justify this research.

1.2.3.1 Agency Theory

This thesis uses the theoretical concept of the Agency Theory to firstly analyze the relationships between MICE agents when booking hotel rooms. Then it also uses the so-called “agency-dilemma” or “principal-agent problem” to justify the disintermediation process carried out by hotels in the sale of their services in the MICE market.

Agency Theory is a key concept to study dependent relationships within distribution channels. Consequently, it can be perfectly applied to the disintermediation process in the MICE market and more specifically to the analysis of the client-supplier relationship between hotels and intermediaries. This theory was developed to illustrate the trust relationships existing when a party (the agent) carries out a service on behalf of another (the principal) (Jensen & Meckling, 1976). This theoretical framework has been used to explain relationships between stakeholders in markets as different as political science, law or business management. However, it has never been used to explain the interdependence relationships between suppliers and intermediaries in the MICE market. In this specific case, it clearly illustrates how the different stakeholders take alternating roles (principal and agent) as the relationship moves along the distribution channel.

The “agency-dilemma” or “principal-agent problem” between value chain stakeholders happens when agents take decisions in their own interest disregarding the needs of principals (Ross, 1973). The “principal-agent problem” has been used to illustrate conflicts in the real estate market (Anglin & Arnott, 1991), in the public sector (Gailmard, 2010) or in the health sector (Smith et al., 1997). Although it has never been used in the MICE market, this theoretical framework perfectly explains the disintermediation process that takes place when the hotel (the agent), which is acting on behalf of the incoming agent or DMC (the principal), decides to sell its services directly to the outbound agent or the buyer. The conclusion that supports this disloyal conduct stems from the theoretical concept of perceived value. When the role played by the intermediaries is not perceived as valuable by the rest of agents, these will feel tempted to skip them in order to avoid paying for a service that is not backed up by real value.

This is so because the final goal of any collaborative relationship between client and supplier is to work together in a way that creates value at the minimum possible cost (Anderson, 1995).

As previously stated, the “Agency Theory” and the “principal-agent problem” are the perfect framework to explain the position of power of hotels in the MICE value chain and their disloyal relationship with intermediaries. Therefore, this theory allows us to frame the following objective:

- To interpret the relationships between the hotels and the rest of MICE actors and the opinion of the former about the process of disintermediation from the perspective of the Agency Theory.

1.2.3.2 Consensus or dissonance

In B2B marketing cognitive alignment has traditionally been considered as a boost for value creation (Cox, 2004). Agents perceive value in a relationship not only in purely technical aspects such as product specifications, logistic agreements or administrative procedures. They also perceive value in how relationship problems can be solved (Corsaro & Snehota, 2011). The parties analyze the different aspects of the relationship and will very likely interpret them differently (Corsaro & Snehota, 2011). This fact is clearly noticeable in the MICE industry because the objectives and needs of the stakeholders are dramatically different (Holma, 2009). Thus, knowing if the perspectives, from which the same reality can be analyzed, are aligned is essential because the alignment of the perspectives of stakeholders is vital to guarantee the success of a relationship (Storbacka & Nenonen, 2011). This is also important because cognitive alignment makes communication easier and fosters trust and reciprocity, which are key determinants of value creation (Brass, 1995).

Therefore, it is essential to analyze the wide range of perspectives and interests as they are necessary to explain and understand value creation in the MICE distribution channel. In the opposite direction, divergent perspectives in the analysis of the reality cause problems (Scherpereel, 2006). Besides this, it is obvious that, in markets with complex

relationships such as MICE, the alignment of positions within the channel is of paramount importance (Gosselin & Bauwen, 2006).

In spite of its importance and of the fact that the alignment of positions and perspectives has been broadly studied in the literature of B2B marketing, it has been traditionally ignored in the tourism market. The reality of the MICE industry has been widely studied but always from a unilateral perspective that analyzed the vision of a specific stakeholder: from the perspective of buyers (Kokkomäki et al., 2010; S. Lee et al., 2005; Lee & Hiemstra, 2001; Shin et al., 2017) or from the perspective of hotels (Gregory et al., 2008). To a certain extent this is understandable as most papers analyzed a specific problem that referred in a very special way to one of the stakeholders.

Besides this, there are no research papers that study the reality of MICE intermediaries from the comparative standpoint of all agents involved. Therefore, it is important to analyze the value created and the role played by MICE intermediaries from the same methodological and theoretical perspective: Do all MICE stakeholders perceive the value created and the role played by intermediaries in the same way? Thus, there is a gap in the literature to analyze the reality of MICE intermediaries under the conceptual focus of “Consensus vs. Dissonance” and providing this analysis with a holistic focus that is not biased by a specific opinion and which clearly illustrates any type of misalignment within the channel.

To provide an answer to this gap in the literature and from this conceptual perspective, this thesis faces its last objective:

- To study the opinions of MICE stakeholders so that the existence of “consensus or dissonance” can be identified with regards to the role of intermediaries.

2 PUBLICATIONS

This doctoral thesis is made up of the following academic articles:

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & del Alcázar-Martínez, B. (2020). The MICE tourism value chain: Proposal of a conceptual framework and analysis of disintermediation. *Journal of Convention & Event Tourism*. 21(3), 177–200. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1740851>

Rojas-Bueno, A., Alarcón-Urbistondo, P., & González-Robles, E. M. (2022). The role of intermediaries in the MICE tourism value chain: consensus or dissonance? *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jbim-04-2021-0205>

Rojas-Bueno, A., & Reardon, E. (2022). An agency theory approach to disintermediation in the MICE distribution channel from the perspective of the hotel industry. *Enlightening Tourism a Pathmaking Journal*. 12(2), 495–520. <https://doi.org/10.33776/et.v12i2.7071>

The conjunction of these three papers gives rise to a thematic unit that, under different theoretical perspectives but the same methodological approach, aims to analyze the process of disintermediation in MICE tourism and the present and future reality of its value chain, placing special emphasis on the role played by intermediaries.

Starting from this common goal, article 1 designs and validates a new theoretical framework for MICE tourism that serves as reference for academics and professionals to better understand the role played by the different stakeholders and the complex network of relationships among them. This first step is essential to undertake the subsequent investigation as, without a model that illustrates the relationships within the channel, it is impossible to study the role played by intermediaries, their value contribution, position of power, etc. Additionally, this paper also introduces the role of intermediaries and their expected outcome in the MICE market. Therefore, article 1 provides the answers to the following research objectives:

- To design and validate a conceptual framework of the MICE tourism distribution channel that explains how it functions and illustrates its stakeholders in the flow of sale and purchase and the different alternatives of intermediation / disintermediation
- To identify the present situation and expected outcome of the disintermediation process.

Article 2 delves into the role of intermediaries analyzing their value contribution and position of power within the value chain. As a theoretical innovation this paper proposes a “change of perspective” in the identification of the variables that support value creation and also analyzes the present situation and future outcome of each intermediary individually. Thus, article 2 provides the answers to the following research objectives:

- To identify and validate a new set of variables that explain how value is created by MICE intermediaries.
- To analyze the creation of value by MICE intermediaries so that an estimation of their future role can be made.
- To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made.

This analysis is carried out evaluating the possible differences of opinion among MICE stakeholders from the theoretical focus of “consensus vs. dissonance”.

Taking into consideration the leading role of hotels in the MICE value chain, article 3 studies some of the concepts illustrated above and the reality of the disintermediation process from the perspective of hotels. Thus, this paper provides answers to the following research objectives:

- To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made.

- To make a comparative study of the role and position of hotels in the process of disintermediation of the MICE industry.

In this paper the opinions of hotels and the relationships among MICE stakeholders are analyzed from the theoretical perspective of “Agency Theory”.

Besides this, the content of the three papers above and the investigation carried out have additionally given rise to the following bibliographical publications:

Contribution to the definition of the term MICE in the “Encyclopedia of Tourism Management and Marketing” Edward Elgar, August 2022, Cheltenham.

Chapter four (The distribution channel of business events) of the book “The Routledge Handbook of Business Events” Routledge International, September 2022, London & New York

3 METHODOLOGY

The methodology used in this doctoral thesis uses mixed methods following a qual → QUAN sequential scheme in which the results of the qualitative phase of the investigation support the implementation of the central part of the research which is quantitative (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). In other words, the achievement of the objectives of this research required a quantitative investigation carried out with all MICE stakeholders, but a previous qualitative phase was needed to support the basis of the quantitative phase of the study. In this particular case the qualitative phase of the research was used to (1) identify and validate the variables that support value creation by MICE intermediaries (2) design and approve the research questionnaire and (3) validate the sample test of the study. Following to that, the quantitative phase of the study was used to obtain and analyze the opinions of MICE stakeholders by means of a research questionnaire sent to active agents in the European market. A similar mixed-methods approach was used by Law & Lau (2004) in their study about the perceptions of Hong Kong hoteliers with regards to disintermediation in leisure tourism.

3.1 SELECTION OF RESEARCH VARIABLES

Since value creation is one of the key elements of this research, our first step is to identify and select the variables that support value creation in the MICE market. To achieve this goal, we chose the variables that were used in similar studies to identify value creation as a whole (Barratt, 2004; Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020; Skandrani et al., 2011; Yu et al., 2017). We then completed the investigation identifying such determinants for the market of corporate travel (Kim & Boo, 2010; Kokkomäki et al., 2010; S. Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). However, the extant literature was rather scarce and the variables that identify value creation were quite fragmented and did not explain value creation in the specific case of the MICE industry. This led us to consider a “change of perspective”.

Following Rossiter’s methodology (2011) the assistance of external evaluators was a key element to carry out a qualitative analysis to identify and define the variables that support value creation by MICE intermediaries. To achieve this goal, we used ten experts with wide experience in the industry. To guarantee a high level of experience and knowledge we selected professionals covering all type of agents, with a senior or management profile and at least eight years of experience in the MICE market.

In this phase of the investigation, we used the grounded theory methodology (Glaser & Strauss, 2017). This methodology is recommended for studies that lack a clear theoretical framework and areas of study that deal with complex phenomena such as human relationships (Geiger & Turley, 2003). This situation is quite common in B2B marketing research and there are numerous papers that use this methodology for similar cases (Gadde, 2020; Geiger & Turley, 2003; Gustavsson & Åge, 2014). Grounded theory seeks to obtain explanatory variables through data instead of previous studies or theoretical frameworks. Thus, following the steps of grounded theory we carried out individualized interviews with the chosen professionals. The subsequent data were coded and classified which led to the identification and formulation of the set of explanatory variables. The robustness of the chosen variables was guaranteed by a theoretical saturation of results, which was considered when such variables were

endorsed by at least seven of the ten interviewees (Glaser & Strauss, 2017). This process concluded with the following variables as representative of the value creation of MICE intermediaries: “convenience”, “peace of mind”, “usefulness”, “trust”, “time-saving” and “better rates.”

3.2 SURVEY DESIGN

Using such variables, a survey was designed to assess the value and role of intermediaries but also to determine the future outcome of the MICE distribution channel and provide an answer to the rest of objectives of this thesis. The ten professionals of the qualitative phase of the research were also asked to validate the correct interpretation of the chosen variables and of the survey questions. After shaping the questionnaire to fit the recommendations provided by these experts, the final version of the questionnaire was approved. The survey was carried out in English since this is the language globally used in the organization of corporate events.

To measure the level of agreement with each question a 7-point Likert scale was used in which 1 meant “totally disagree” and 7 “totally agree”. The survey started with questions about the demographic and professional profile of respondents to identify their nationality, type of agent and number of years of experience in the MICE industry. Some questions included open answers which allowed respondents to further explain their opinion. This is important as it provides the study with interesting qualitative information that improves the correct interpretation of results.

3.3 SAMPLE SELECTION

One of the most important assets of this study rests on its holistic perspective that gathers the opinions of all agents active in the MICE value chain: buyers, intermediaries, suppliers and secondary actors. As it was necessary to achieve the objectives of this research, two further subdivisions were carried out. The opinions of intermediaries (incoming and outbound agent) and hotels were individualized.

Despite the fact that recent technological changes such as the appearance of hybrid events and digital intermediaries are producing important variations in the organization of corporate events (Shin et al., 2017), this investigation focused on the traditional stakeholders in the MICE sector, including the emerging digital actors in the category of “secondary actors”.

It is also important to note that although some authors refer to individual users with names such as: attendees, associates, or simply consumers (Ford et al., 2012), this thesis decided to ignore them as it deals exclusively with B2B interactions.

The geographic focus of this thesis rests on Europe as it is the largest market of corporate and association meetings with a global share of 53% the meetings worldwide in 2019 (International Congress and Convention Association - ICCA, 2020). The wide geographic reach and the intervention of all MICE agents are vital to ensure conclusions of statistical and professional significance. These facts also provide the investigation with a transnational and holistic perspective that is second to none. However, it is important to point out that the international reach of this investigation is not its primary objective and thus the segmentation and analysis of results only took place according to the professional profile of the agents.

The total population under investigation was considered infinite. This was due to the lack of a database including all MICE agents at a European level and mainly to the very ample variety of actors under study. To justify this statement, consider that only the segment of suppliers encompasses all deluxe hotels, restaurants, venues, guides, transport companies and the very wide range of MICE suppliers involved in the production of corporate meetings in Europe.

The professional experience of over 20 years in the MICE sector of the author of this thesis, provided the study with a first draft of the database of contacts. This was enriched with the list of buyers and exhibitors attending the IBTM World MICE Fair in Barcelona in November 2018. IBTM World is the most important global fair in Europe

with 32 years of history and that annually gathers over 15000 MICE professionals from over 140 countries around the globe (IBTM World, 2020).

After combining both databases into one, a further screening and filtering process took place to guarantee a balanced representation of all agents according to the role played in the MICE sector. To guarantee a correct sample selection and make sure that all actors were correctly represented, the sample was made according to the results of the distribution of MICE agents obtained during the qualitative phase of the investigation. The result was a sample of 7921 agents.

The questionnaire was finally sent via Google Forms in January 2019. Shortly after, 335 answers were obtained which led to a subsequent reminder mailing. The data collection process finished on the 28 of February 2019, with a total of 403 questionnaires received. Incomplete and inconsistent answers were discarded which led to a final set of 365 valid answers, representing a 4.61% success rate, with a maximum error of 5.1% for a confidence level of 95%.

3.4 DATA PROCESSING AND RESEARCH RESULTS

As the objectives of this thesis aim to illustrate the structure and operation of the MICE distribution channel, we used descriptive statistics. To further achieve the objectives, other non-descriptive techniques were used such as binary logistic regression to contrast and validate explanatory variables and ANOVA analysis to study the consensus vs. dissonance approach of the opinion of MICE stakeholders.

The first step in data processing was to confirm the correct participation of all MICE agents and the non-existence of a possible non-response bias. Thus, we checked the correct distribution of all valid responses for each phase of the data collection process. In this respect, the distribution of agents in the first and second reception of answers was very close to what had had been estimated by the ten MICE professionals in the qualitative phase of the investigation. This showed that all agents were correctly

represented in the sample test as their percentages were in accordance with those of the population under study, which led to reject a possible non-response bias.

TYPE OF AGENT	Nº of valid responses	Percentage quantitative survey	Percentate qualitative research
Buyer	45	12.33%	12.2%
Outbound Agent	63	17.26%	16.9%
Incoming Agent	66	18.08%	18.00%
Total Intermediaries	129	35.34%	34.90%
Hotel	115	31.51%	31.30%
Other Suppliers	47	12.88%	13.40%
Total Suppliers	162	44.38%	44.70%
Secondary Actor	29	7.95%	8.20%
TOTAL	365	100.00%	100.00%

Table 1. Distribution of valid responses compared with estimation in the qualitative research.
Source: author's elaboration.

The most complex part of processing and obtaining results referred to the identification of the variables that support value creation by intermediaries. Once these were selected for all types of intermediaries, we identified which of them better explain value creation in the MICE value chain. We used binary logistic regression to predict the probability of the event defined by the dependent variable. In spite of the fact that binary logistic regression is a valid methodology for this type of research, we carried out a further verification using a Probit model. As the result was similar to that obtained in the primary study, this further reinforced the consistency of the results obtained.

The rest of questions were analyzed using one-variable tests to reveal the descriptive nature of results which was done by means of comparison of means, frequencies and standard deviations.

To approach the consensus vs dissonance approach of this thesis we used an ANOVA analysis. Thus, we firstly studied the normal distribution of variables through and analysis of skewness and kurtosis. To analyze the existence of homoscedasticity we used Levene's test. When there was no homoscedasticity we used the Brown-Forsythe's test. Finally in the post-hoc analysis Tukey's test was used when variances were similar and the Games-Howell's test when they were different.

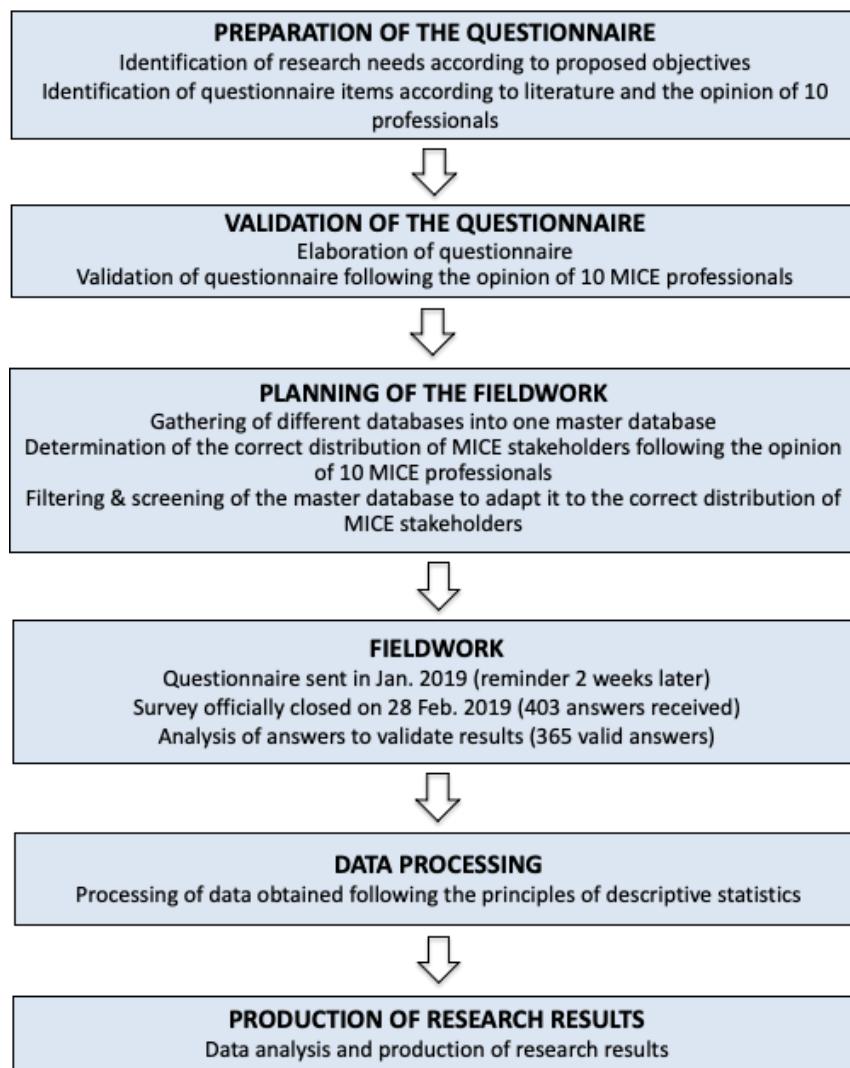


Figure 3. Phases of the methodology.
Source: author's elaboration

4 RESULTS

The analysis of the socio-demographic data concluded that respondents covered the entire European continent coming from 32 different countries and correctly covering all the professional roles active in the MICE value chain. The average experience of respondents in the MICE market was 16.5 years which confirmed that the survey had been answered by true experts in the field under research.

To better explain the results of this thesis we match the research objectives with the results obtained.

4.1 TO DESIGN AND VALIDATE A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE MICE TOURISM DISTRIBUTION CHANNEL THAT EXPLAINS HOW IT FUNCTIONS AND ILLUSTRATES ITS STAKEHOLDERS IN THE FLOW OF SALE AND PURCHASE AND THE DIFFERENT ALTERNATIVES OF INTERMEDIATION/DISINTERMEDIATION

The best way to understand how a market works is by depicting a simplified model of reality that gathers the variety of stakeholders that play an active role and the relationships among them (Mwesiumo & Halpern, 2016). The complexity of the MICE industry and the fact that there is no previous conceptual framework add an extra layer of difficulty to the design of such model. Thus, the point of inspiration for our proposal is a model designed by Mwesiumo and Halpern (2016) to illustrate interfirm conflicts in the leisure tourism distribution channel. Once adapted to the reality of the MICE market, this model serves as the starting point to develop our framework. In the tourism distribution channel, Mwesiumo and Halpern (2016) make a clear distinction between primary and secondary actors. Primary actors are those that directly work in the elaboration of the tourism product. Alternatively secondary actors only perform collateral or support activities.

Starting from the conceptual framework of Mwesiumo and Halpern (2016), our proposal does not only identify all MICE stakeholders but also the wide range of relationships among them in the flow of sale and purchase (Fig. 4).

In our model, interaction among stakeholders is illustrated by means of arrows and dotted lines that can go in the flow of purchase or in the opposite direction (flow of sale). These lines are numbered from 1 to 5 and show all the possibilities of intermediation and disintermediation to elaborate the MICE product.

The next step in our research is the validation of our conceptual framework. Respondents validated the model with an average score of 5.94. There was no substantial difference in the opinion of the different stakeholders and the answers ranged from 5.84 in the case of outbound agents to 5.98 in the case of other suppliers. The high score of this question is of vital importance as it confirms the validity of our model.

Type of Agent	Level of agreement
Buyer	5.91
Hotel	5.97
Incoming Agent	5.95
Outbound Agent	5.84
Secondary Actor	5.93
Other suppliers	5.98
TOTAL	5.94

*Table 2. Level of agreement with the proposed conceptual framework.
Source: author's elaboration*

4.2 TO IDENTIFY THE PRESENT SITUATION AND EXPECTED OUTCOME OF THE DISINTERMEDIATION PROCESS.

As stated in the introduction, budgetary restrictions have made many event organizers look for more convenient prices through the elimination of intermediation costs (Shin et al., 2017). Thus, tables 3 and 4 illustrate how MICE stakeholders see the use of the different possibilities of intermediation-disintermediation now and in the future.

ANALYSIS OF DISINTERMEDIATION IN MICE TOURISM: STUDY OF THE ROLE OF INTERMEDIARIES

TYPE OF AGENT	Full Channel	Buyer skips Outbound Agent	Buyer skips both agents	Outbound Agent skips Incoming Agent	With the intervention of a Secondary Agent
Buyer	4.13	4.11	3.49	3.87	3.62
Hotel	4.17	3.69	3.39	3.77	2.85
Incoming Agent	4.32	3.48	2.95	3.86	3.42
Outbound Agent	4.32	3.56	2.89	3.57	3.32
Secondary Actor	3.79	4.24	3.45	4.24	4.07
Other Suppliers	4.55	3.45	3.19	3.87	3.51
AVERAGE	4.24	3.69	3.22	3.81	3.31

Table 3. Frequency for each channel possibility at present.
Source: author's elaboration

TYPE OF AGENT	Full Channel	Buyer skips Outbound Agent	Buyer skips both agents	Outbound Agent skips Incoming Agent	With the intervention of a Secondary Agent
Buyer	3.87	4.16	3.49	3.82	3.71
Hotel	3.43	3.83	3.80	4.08	3.11
Incoming Agent	3.24	4.12	3.12	4.36	3.77
Outbound Agent	3.75	3.71	3.00	3.76	3.65
Secondary Actor	3.21	4.28	4.24	4.28	4.10
Other Suppliers	3.77	3.94	3.91	4.62	3.89
AVERAGE	3.53	3.95	3.55	4.13	3.58

Table 4. Frequency for each channel possibility in the future.
Source: author's elaboration

All MICE stakeholders think almost unanimously that although the use of the full channel is the most common option nowadays, this alternative will be overcome by other possibilities of disintermediation in the future. This shows that disintermediation is an ongoing process that will gain importance in the future. In any case, it is obvious that the most common solutions are those that observe only partial disintermediation (the use of at least one intermediary). This means that, despite the trend for disintermediation, intermediaries will not fully disappear in the future.

Therefore, the next logical step is to determine which level of disintermediation is more convenient. To analyze this issue, we first asked MICE stakeholders if they preferred to keep the full channel or eliminate intermediaries completely. The result was that two thirds of respondents thought that keeping the full channel was the best option. This opinion was further clarified when we added the possibility of eliminating only one of the intermediaries as a vast majority of respondents chose this as the most suitable

option. Partial disintermediation was rated 5.29, whereas using the full channel was 4.47. The very low punctuation of avoiding both intermediaries (2.48) clearly explained that total disintermediation is not an option in the MICE market. (Table 5).

Level of intermediation	Average score
The use of both intermediaries	4.47
The use of only one intermediary	5.29
The use of no intermediaries	2.48

Table 5. Convenience for each level of intermediation.
Source: author's elaboration

It is not strange to see that intermediaries are the stakeholders that feel that their role in the market is more important. To some extent this is logical as the opinion of intermediaries may certainly be biased by means of self-evaluation. On the other hand, suppliers, and more specifically hotels, are the agents that do not think so highly about the role played by intermediaries. This is also understandable as hotels are the agents that benefit most from the disintermediation process. By selling their services directly to clients, hotels do not only open parallel channels. They also inform clients of their advantages which allows them to enjoy new possibilities to exercise power asymmetries in the distribution channel (Ford et al., 2012).

This result is perfectly complemented with a further finding of our investigation which states that hotel booking is by far the most disintermediated service in the MICE industry (Table 6). This result can be explained as no other MICE stakeholder enjoys the great marketing budgets, experience or relevance of hotels (Pearce et al., 2004).

STAKEHOLDERS	Hotel	Food & Beverage	Transport	Other services
Buyer	5.20	4.11	3.07	3.49
Hotel	4.40	3.77	3.10	3.03
Incoming Agent	5.23	3.44	2.70	3.02
Outbound Agent	4.83	3.37	3.05	2.95
Secondary Actor	5.10	3.97	3.48	3.66
Other Suppliers	4.94	3.77	3.23	3.13
AVERAGE	4.85	3.70	3.06	3.13

Table 6. Level of disintermediation of MICE services.
Source: author's elaboration

To finalize this part of the investigation, we analyzed the disintermediation process in the flow of sale of MICE products. To achieve this goal, we asked agents to whom they sold their products or services (Table 7). The result shows that all MICE agents sell their services to all clients ready to pay for them. Obviously, they try to sell more naturally to their immediate predecessors in the channel and the intensity of the sale dies away as the potential client is more distant. Hotels stand out in this analysis as they direct their selling efforts to all agents in the value chain. This finding suggests that (1) disintermediation is even more evident in the flow of sale of MICE products and (2) that hotels are the most active stakeholder in this type of disintermediation.

STAKEHOLDERS	To Buyers	To Outbound Agents	To Incoming Agents
Buyer	----	----	----
Hotel	78.26%	90.43%	95.65%
Incoming Agent	66.67%	92.42%	21.21%
Outbound Agent	95.24%	15.87%	4.76%
Secondary Actor	89.66%	75.86%	62.07%
Other Suppliers	51.06%	53.19%	82.98%
AVERAGE	76.25%	69.38%	57.50%

Table 7. To which actors do MICE agents sell their services.
Source: author's elaboration

4.3 TO IDENTIFY AND VALIDATE A NEW SET OF VARIABLES THAT EXPLAIN HOW VALUE IS CREATED BY MICE INTERMEDIARIES.

As stated in the introduction, the set of variables that identify value creation in the MICE distribution channel were very fragmented in the extant literature and there was no commonly accepted framework to explain why intermediaries were appreciated. This reality justified the “change of perspective” presented in this thesis. Therefore, the qualitative phase of our investigation concluded with the following variables as representative of the value of MICE intermediaries: “convenience”, “peace of mind”, “usefulness”, “trust”, “time saving” and “better rates”. The first step was therefore to validate the consistence of these variables. In this respect, all MICE agents confirm their

validity quite unanimously. In fact, all proposed variables are rated above 5.5, with the exception of “better rates” that is rated 3.94 (Table 8).

TYPE OF AGENT	Convenience	Peace of mind	Usefulness	Trust	Time saving	Better rates
Buyer	5.87	5.76	5.62	5.69	5.78	4.00
Hotel	5.46	5.53	5.47	5.39	5.25	3.25
Incoming Agent	5.76	6.09	6.02	5.89	6.18	4.45
Outbound Agent	5.98	5.76	5.78	5.84	5.98	4.25
Secondary Actor	5.62	5.62	5.55	5.83	5.97	4.41
Other suppliers	5.47	5.64	5.51	6.09	5.36	4.11
AVERAGE	5.67	5.72	5.65	5.72	5.68	3.94

*Table 8. Variables that support value creation by MICE intermediaries.
Source: author’s elaboration*

4.4 TO ANALYZE THE CREATION OF VALUE BY MICE INTERMEDIARIES SO THAT AN ESTIMATION OF THEIR FUTURE ROLE CAN BE MADE.

4.5 TO ANALYZE THE POSITION OF POWER OF INTERMEDIARIES WITHIN THE MICE DISTRIBUTION CHANNEL SO THAT AN ESTIMATION OF THEIR FUTURE ROLE CAN BE MADE.

Once the set of variables that justify value creation by MICE intermediaries had been determined, we proceeded to determine the individual value of each intermediary. This was done by asking agents to evaluate their usefulness individually (Table 9). The result is that incoming agents are clearly more valuable than outbound agents (5.70 vs. 4.65). In fact, all agents confirm this result with no exception. The specific opinion of buyers is of great importance for this analysis as they are the clients that ultimately purchase and consume the MICE product. In this particular case, buyers rate incoming agents with an average score of 5.71 and outbound agents with only 4.51.

TYPE OF AGENT	Outbound Agent	Incoming Agent
Buyer	4.51	5.71
Hotel	4.25	5.19
Incoming Agent	4.61	6.26
Outbound Agent	5.44	5.86
Secondary Actor	4.62	5.90
Supplier	4.81	5.81
AVERAGE	4.65	5.70

Table 9. Usefulness of MICE intermediaries.
Source: author's elaboration

Using binary logistic regression our next step was to identify the variables that support value creation for each intermediary individually (Table 10). This shows that the outbound agent creates value by means of “trust”. On the other side, the incoming agent creates value by means of “convenience” and its capacity to obtain “better rates”. The results obtained in binary logistic regression are similar to those obtained using the Probit model except for the incoming agent, for whom there is some difference with regards to “usefulness”. In any case, the confirmation of the Probit model, further reinforced the robustness of the results obtained in the binary logistic regression.

OUTBOUND AGENT							
Logistic regression				Probit model			
Predictor	B	SE B	OR	Predictor	B	SE B	OR
Trust	0.454*	0.125	1.574	Trust	0.179*	0.0704	1.196
Convenience	0.017	0.112	1.017	Convenience	0.012	0.0686	1.012
Peace of mind	0.069	0.127	1.071	Peace of mind	0.043	0.0783	1.044
Usefulness	0.072	0.133	1.075	Usefulness	0.044	0.0811	1.045
Time saving	0.116	0.105	1.123	Time saving	0.072	0.064	1.074
Better rates	0.106	0.068	1.112	Better rates	0.065	0.0417	1.067
Constant	-3.343**	0.662	0.035	Intercept	-2.080**	0.399	0.125
INCOMING AGENT							
Logistic regression				Modelo Probit			
Predictor	B	SE B	OR	Predictor	B	SE B	OR
Trust	0.098	0.159	1.103	Trust	0.045	0.0877	1.046
Convenience	0.425*	0.174	1.53	Convenience	0.180*	0.0779	1.197
Peace of mind	-0.129	0.178	0.879	Peace of mind	-0.07	0.0965	0.933
Usefulness	0.324	0.17	1.383	Usefulness	0.197*	0.0952	1.218
Time saving	0.135	0.131	1.145	Time saving	0.073	0.0733	1.076
Better rates	0.334*	0.16	1.397	Better rates	0.166*	0.0551	1.18
Constant	-3.457**	0.714	0.032	Intercept	-1.936**	0.411	0.144

Table 10. Creation of value by MICE intermediaries.
Source: author's elaboration

Once the creation of value by MICE intermediaries had been identified, and complying with one of the conceptual perspectives of this thesis, we analyzed the level of consensus or dissonance in the opinions of respondents. The post-hoc analysis allowed us to refine results and identify more precisely the existence of consensus or dissonance in the opinions of MICE agents. In this respect the ANOVA analysis states that there is no consensus in the creation of value by MICE intermediaries (Table 11). It shows that there are differences depending on the agent being questioned. Hotels, buyers and incoming agents do not especially appreciate the role played by outbound agents. On the other hand, incoming agents are the actors that think that their role is more valuable. In the specific case of incoming agents, hotels do not appreciate their role either, whereas outbound agents, secondary actors, suppliers and incoming agents themselves think that they are very valuable. However, it is important to note that the opinions of intermediaries may be biased, as it is logical that they self-evaluate their value above the rest of respondents. Therefore, and in order to obtain further findings, it is important to note the difference in opinion between both intermediaries. While the incoming agent is valued by the other intermediary, outbound agents are not so well valued by their partner DMCs.

	Skewness	Kurtosis	Levene (Sig.)	F	Sig
Usefulness of outbound agent	-0.264	-0.676	0.077	5.521	.000*
Usefulness of incoming agent ^a	-0.844	0.013	0	7.898	.000*

^a. (Brown-Forsythe)

* Significant differences

Table 11. Summary of the statistical indicators regarding the usefulness of intermediaries for ANOVA analysis.
Source: author's elaboration

Power balance has also shown to be an important determinant in the existence of quality relationships with meeting planners which may produce satisfactory business exchanges in the long run (Lee & Hiemstra, 2001). Conceptually, the power of agents must be understood as their capacity to remain active in the value chain. Consequently, the analysis of the power of intermediaries is essential to understand which of them is “the weakest link” in the value chain and thus has more chances of being expelled of the

market. To answer this question, buyers were asked to explicitly identify which intermediary they would eliminate from the value chain. We chose preeminently buyers as they are the final client that supports the purchase and thus their opinion is more qualified for this specific matter. The result shows that buyers would rather eliminate outbound agents and not DMCs (3.96 vs. 2.49 respectively). To reinforce this finding, we also asked all agents about the future individual evolution of intermediaries (Table 12). Although the difference is not as notorious as in the previous case, all MICE agents think that the incoming agent has more chances of staying in the value chain as the more valuable intermediary. This result is further confirmed by the opinion of buyers who support this idea more clearly.

TYPE OF AGENT	Outbound Agent	Incoming Agent
Buyer	4.02	5.24
Hotel	4.10	4.55
Incoming Agent	4.36	5.15
Outbound Agent	4.95	5.13
Secondary Actor	4.48	5.14
Supplier	4.23	4.98
AVERAGE	4.33	4.95

*Table 12. Evolution of MICE intermediaries in the MICE value chain (1=will disappear; 7=will stay).
Source: author's elaboration*

4.6 TO MAKE A COMPARATIVE STUDY OF THE ROLE AND POSITION OF HOTELS IN THE PROCESS OF DISINTERMEDIATION OF THE MICE INDUSTRY.

As stated, hotels enjoy a dominant position in the MICE value chain. This is so because of the importance of the services they provide and because of their economic and commercial power. Besides this, hotels also show a more disruptive role in the market. Thus, it is necessary to carry out a comparative analysis of the opinion of hotels and the rest of MICE stakeholders with regards to the main topics under analysis in this investigation. Besides providing very interesting qualitative information, the opinion of hotels is paramount to understand the future outcome of the MICE industry.

As shown in table 13, hotels are the MICE actor more reluctant to keep the full channel (with the intervention of both intermediaries) and at the same time they are also more in favor of eliminating intermediation. However, and as what happens with the rest of agents, the best option for hotels is the existence of at least one intermediary (partial disintermediation).

TYPE OF AGENT	Prefers to use both intermediaries	Prefers to use one intermediary	Prefers to not use intermediaries
Buyer	4.58	5.38	2.33
Outbound Agent	5.44	5.41	2.16
Incoming Agent	4.86	5.38	1.88
Hotel	3.76	5.04	3.03
Other suppliers	4.45	5.47	2.49
Secondary actor	4.14	5.34	2.66
Average	4.54	5.34	2.43

Table 13. Suitability of each level of intermediation (1 = not convenient; 7 = very convenient).
Source: author's elaboration

Taking this as the starting point, it is important to know how hotels value each intermediary individually (Table 14) and which intermediary has more chances of staying as an active agent in the value chain (Table 15). Hotels value much more the role played by incoming agents. However, it is also important to note that hotels are the agent that values the role of intermediaries the least. In spite of this and although it may sound contradictory at first sight, hotels do value the role played by intermediaries as in both cases their punctuation is above 4 points. Something similar happens with regards to the future evolution of intermediaries. Hotels are the agent that believes the least in the permanence of intermediaries but at the same time they also think that they are necessary because in both cases their punctuation is closer to the opinion that the intermediary will remain in the value chain. With regards to the individual evaluation of the permanence of intermediaries, hotels think that the incoming agent has more possibilities of staying in the market than the outbound agent (4.55 vs. 4.10 respectively).

TYPE OF AGENT	Outbound Agent			Incoming Agent		
	μ	Skewness	Kurtosis	μ	Skewness	Kurtosis
Buyer	4.51	-0.273	-0.740	5.71	-0.519	-0.769
Hotel	4.25	-0.007	-0,741	5.19	-0.626	-0.470
Incoming Agent	4.61	-0.185	-0.836	6.26	-2.009	4.608
Outbound Agent	5.44	-0.578	0.069	5.86	-1.141	1.007
Secondary Actor	4.62	-0.319	-0.135	5.90	-0.417	-0.502
Other suppliers	4.81	-0.096	-0.822	5.81	-1.021	0.566

Table 14. Usefulness of MICE intermediaries (1=totally useless; 7=very useful).
Source: author's elaboration

TYPE OF AGENT	Outbound Agent			Incoming Agent		
	μ	Skewness	Kurtosis	μ	Skewness	Kurtosis
Buyer	4.02	-0.036	-0.874	5.24	-0.353	-0.741
Hotel	4.10	0.005	-0.929	4.55	-0.299	-0.904
Incoming Agent	4.36	-0.030	-0.740	5.15	-0.691	-0.406
Outbound Agent	4.95	-0.438	-0.413	5.13	-0.356	-0.670
Secondary Actor	4.48	-0.256	-0.603	5.14	-0.147	-0.607
Other suppliers	4.23	0.154	-0,97	4.98	-0.069	-1.202

Table 15. Evolution of MICE intermediaries (1=will disappear; 7=will stay).
Source: author's elaboration

In accordance with the conceptual model proposed in this thesis, the study of the opinion of hotels was carried out for the flow of sale and purchase, now and in the future. With regards to the flow of purchase, hotels think that the full channel is the most usual way to manage MICE projects nowadays (Table 16). However, this result may be misleading as we may infer that hotels do not think that disintermediation is the most common option nowadays. If we add all possibilities of disintermediation and compare it with the use of the full channel, we realize that the real opinion of hotels is that disintermediation (total and partial) is a fact in today's MICE market.

With regards to the future outcome of the value chain, hotels expect to see a move towards the elimination of intermediaries. This change will not be dramatic but will happen smoothly. The opinion of hotels with regards to the evolution of the role of intermediaries y quite similar to the rest of MICE agents.

Channel Option	Present*		Future**	
	Hotels	Stakeholder avg. (excl. Hotels)	Hotels	Stakeholder avg. (excl. Hotels)
Full channel	4.17	4.27	3.43	3.58
Buyer skips outbound agent	3.69	3.70	3.83	4.01
Buyer skips both intermediaries	3.39	3.14	3.80	3.44
Buyer skips incoming agent	3.77	3.84	4.08	4.15
With the intervention of a secondary actor	2.85	3.52	3.11	3.79
*(1=Never; 7=Always)				
**(1=Not likely; 7=Very likely)				

Table 16. Frequency for each channel option at present and in the future.
Source: author's evaluation

Nevertheless, the best way to disintermediate in the flow of purchase is not necessarily by avoiding the use of intermediaries. A different way of disintermediating is by buying some services directly from suppliers while still using intermediaries for others. Thus, the next step in our investigation was to identify which services are more commonly disintermediated in the organization of corporate events (Table 17). This is quite clarifying as it shows that all agents think unanimously that hotel reservations are by far the most disintermediated service in the MICE industry.

MICE service	Hotels		Stakeholders Avg. (excl. hotels)	
	Media	SD	Media	SD
Hotel Reservations	4.40	1.555	5.05	1.166
Food & Beverage	3.77	1.580	3.70	1.326
Transport services	3.10	1.556	3.06	1.386
Other services	3.03	1.498	3.13	1.315

Table 17. Frequency for each level of disintermediation of MICE services by hotels compared with the average score of other agents (1=Never; 7=Always).
Source: author's elaboration.

In any case, and as shown in tables 17 and 18, there is a clear difference in the opinion of MICE agents with regards to disintermediation of hotel reservations. Post-hoc comparisons using Tukey's test indicate that the mean for hotels ($\mu = 4.40 - DS = 1.555$) is different than for buyers ($\mu = 5.20 - DS = 1.057$) and incoming agents ($\mu = 5.23 - DS = 1.134$). However, there are no substantial differences in the opinion of outbound agents

($\mu = 4.83 - DS = 1.199$), secondary actors ($\mu = 5.10 - DS = 1.205$) and the rest of suppliers ($\mu = 4.94 - DS = 1.233$).

MICE service	Skewness	Kurtosis	Levene (Sig.)	F	Sig.
Hotel Reservations	-1.016	0.497	0.000	4.784	0.000 ^a
Food & Beverage	0.155	-0.730	0.013	2.241	0.050
Transport services	0.538	-0.452	0.034	1.502	0.188
Other services	0.445	-0.449	0.069	1.894	0.095

a. Brown-Forsythe

*Mean difference is significant at the .05 level

Table 18. Summary of ANOVA analysis for each level of disintermediation of services by all MICE agents.
Source: author's elaboration

The analysis of the flow of sale shows that hotels are the agent that takes a more proactive role in the sale of services by selling their services indiscriminately to all agents ready to pay for them (Table 19). Taking into consideration the theoretical concept of the “principal-agent problem”, market circumstances have encouraged hotels to take a more authoritative position by selling their services more aggressively to buyers ($\mu = 0.78$) outbound agents ($\mu = 0.90$) and incoming agents ($\mu = 0.96$). Hotels have become the most powerful actor in the sale of MICE services, disregarding the traditional role played by intermediaries. In this respect, the findings of this thesis are aligned with the opinion of other authors who state that hotels do this maximize their exposure, increase their market share and reduce costs (Kang et al., 2007).

TYPE OF AGENT	n	To Buyers	To Outbound Agents	To Incoming Agents
Buyer	45	-	-	-
Hotel	115	0.78	0.90	0.06
Outbound agent	63	0.95	0.16	0.05
Incoming agent	66	0.67	0.92	0.21
Other suppliers	47	0.51	0.53	0.83
Secondary actor	29	0.90	0.76	0.62
Media	-	0.76	0.66	0.53

Table 19. To which actors do MICE stakeholders sell their services.
Source: author's elaboration

5 DISCUSSION

5.1 THEORETICAL IMPLICATIONS

One of the main implications of this thesis and one that represents a breakthrough to understand the status and operation of the MICE market is the validation of a conceptual framework that shows all stakeholders, flows of action and scenarios of intermediation/disintermediation (Fig. 4)

Another important implication rests on the individual analysis of both flows of action (flow of purchase and sale). Previous studies have analyzed how MICE services are bought (Ford et al., 2012; Kokkomäki et al., 2010; Smith & Garnham, 2006) or how they are sold (Gregory et al., 2008). However, this thesis studies both flows and thus reaches conclusions about the purchase and sale of MICE services

5.1.1 Disintermediation in the flow of purchase

The traditional way of operating in the MICE market, by using the full channel (Buyer – Outbound Agent – Incoming Agent – Suppliers) is still the most usual way to organize corporate event nowadays. However, and in accordance with the prediction of academic theory, we observe some type of readjustment of the strategies of MICE agents to better defend their position in the channel (Ford et al., 2012; Mason, 2002). Although the new scenario of disintermediation is not expected to happen swiftly, it is also true that there is a slow but steady move towards avoiding intermediaries. A trend that is slowly weakening their role and position in the channel (Shin et al., 2017).

Despite this trend, our research also shows that total disintermediation is not an option. Organizing a corporate event (usually at an international level) without intermediaries is not an easy task. In spite of the development of IT, technology can facilitate work, but never replace the human factor. Nowadays IT cannot negotiate dates, rates, conditions, or close complex contracts observing multiple covenants. Negotiations to organize an important corporate event are extremely complex and require the processing of qualitative and quantitative information that, nowadays, can only be carried out by

experienced professionals (Gregory et al., 2005). Besides this, the management of these projects also requires a deep knowledge of the destination and overcoming multiple cultural and linguistic barriers. Finally, we cannot ignore the painstaking organization and the high level of excellence required in corporate events. This means that, despite the move towards avoiding intermediaries, there must always be some type of intermediation. Therefore, the final answer to this question may be that partial disintermediation is the road that the MICE market will take in the coming years.

Our investigation also implies that in the MICE market there are two types of partial disintermediation: (1) eliminating only one of the intermediaries and (2) purchasing some services directly while still using intermediaries for others.

Eliminating only one of the intermediaries implies identifying which of them is less appreciated or has a weaker position of power in the value chain, which may lead to its disappearance. This conclusion will be analyzed later when we study the power and value of MICE intermediaries.

With regards to disintermediation by purchasing some services directly while still intermediating others, our investigation shows that this is especially evident in hotel bookings which are, by far, the most disintermediated service in the MICE sector. This is quite logical as nowadays the use of the Internet makes it easy for any experienced professional to identify and book hotel services in whatever destination (Shin et al., 2017). Opposite to what happens with other suppliers, the big hotel chains boast great marketing budgets and commercial teams proficient in different languages and whose main objective is to negotiate and close agreements for corporate events. Although total disintermediation is still not possible nowadays, the use of the Internet has made it very easy to identify and book tourism services directly (Gustafson, 2012). As what happens in leisure tourism, hotel bookings can be digitalized, and hotels can efficiently market their services online. Although the MICE market places important limitations to direct bookings, it is also true that, to some extent, the Internet has a great potential to replace traditional travel agents for hotel bookings (Ching-biu Tse, 2003).

5.1.2 Disintermediation in the flow of sale

This doctoral thesis has also shown that there is a slow but ongoing process that is equally evident in the flow of sale (how MICE agents sell their services). Our results show that in many cases, suppliers ignore the traditional role of intermediaries in a clear effort to strengthen their position in the value chain. In fact, quite often suppliers do not sell their services to their traditional clients (incoming agents) but aim at the outbound agent or even the final buyer. Suppliers are increasingly directing their marketing tools to any stakeholder that may be interested. This fact is even more obvious in the case of hotels, as they exert their power disregarding the interests of intermediaries.

Incoming agents sometimes also send their marketing messages to buyers directly, but this is not so common. DMCs do not enjoy the same powerful position as hotels, and they are extremely careful before deteriorating the relationship with their traditional client (the outbound agent).

5.1.3 Identification of the present and future role of MICE intermediaries through the analysis of value creation and position of power

The first conclusion of this thesis with regards to value creation by MICE intermediaries is the identification and subsequent validation of a new set of variables that support value creation in the MICE market. This conclusion justifies a “change of perspective” in the investigation that had been carried out so far about the MICE market. The new set of variables was validated by all stakeholders and included the following determinants that had already been used in different previous studies: “trust”, “convenience”, “time saving” and “better rates” and two new variables “peace of mind” and “usefulness”.

However, there is no consensus in how the two intermediaries create value. This research has shown that the outbound agent creates value through “trust”. On the other side, incoming agents are appreciated for their capacity to provide “convenience” and “better rates”. In this respect the conclusions of this study differ from the opinions of other authors who identify “trust” as the main element to create value in MICE

exchanges (Chow, 2008; S. Lee et al., 2005; Shin et al., 2017). This research identifies “trust” only for the outbound agent.

From a different perspective, the value that stakeholders give to MICE intermediaries is also different. In the case of the incoming agent, hotels are without doubt the most dissonant actor because, although hoteliers agree with the determinants of value creation, they are also the agent that least appreciates the role of intermediaries. On the other side, incoming agents are the agents that value their role the most. The evaluation of outbound agents is more dissonant. Although with different ratings, hotels, buyers and incoming agents pose a negative appreciation of their value. In the other extreme, outbound agents value their services the most. To clarify the situation, it is important to analyze the value that intermediaries have of each other. Although the outbound agent appreciates the value of the DMC, this is not the case in the opposite direction. In any case, these conclusions must be taken into consideration cautiously as the opinion that intermediaries have of themselves may be biased due to self-evaluation.

This dissonance in the opinion of the value created by intermediaries could justify the disparity of results in the extant literature, as all previous studies analyzed the reality from the perspective of one agent and thus their appreciation of reality was somehow limited. As Corsaro and Snehota (2011) determined for general B2B relationships, this investigation has also shown that the perceptions that MICE intermediaries have of themselves may be in conflict. This dissonance in the appreciation of the value of intermediaries in which hotels and intermediaries themselves stand out, may have important consequences for the optimal development of relationships (Medlin, 2004) and they must also be taken into consideration.

Another aspect that represents a clear innovation in this doctoral thesis is its holistic approach which gathers and compares the opinions of all MICE stakeholders. The extant literature analyzed the MICE value chain from the perspective of specific agents and generalized their results for the whole industry. However, this type of approach may lead to misinterpretations because the reality of the MICE market is very complex and

individual results cannot be taken for granted as they depend on the agent that produces them.

Finally, and with regards to the value and position of power of intermediaries, all agents without exception think that the DMC is more valuable and enjoys a better position of power. At first sight this may lead to the conclusion that incoming agents have more chances of staying as the key intermediary in the organization of MICE projects.

5.1.4 The opinion and position of hotels in the disintermediation process of MICE tourism

An interesting theoretical innovation of this doctoral thesis rests on applying Agency Theory to the disintermediation of hotel bookings. Agency Theory has been used to analyze the closing of contract agreements between parties in different industries (Anglin & Arnott, 1991; Lafontaine, 1992; Smith et al., 1997). However, the application of this theory to the myriad of relationships in tourism distribution channels represents a breakthrough in investigation. Agency Theory has been used in previous studies to analyze the dyadic relationships between actors: the principal and the agent (A – B). However, this thesis extends this notion to the long list of subsequent dyadic relationships in the MICE value chain (A – B – C – D). It is very important to observe how the roles played by the different agents change from principal to agent as we move along the flow of purchase. When the buyer (A) contracts the services of the outbound agent (B) to organize a corporate event, the earlier plays the role of the principal and the latter the agent. Nevertheless, when in due course, the outbound agent (B) contracts the services of the DMC (C) with the very same objective, the outbound agent becomes the principal and the DMC is the agent. Finally, when the DMC contracts the services of a specific supplier to, once again, organize the very same event, the DMC becomes the principal and the supplier the agent. In this long chain of relationships, the intermediaries alternatively play the role of the principal or the agent, contributing to the organization of the event from two very different perspectives.

From the theoretical perspective of Agency Theory, the investigation that supports this thesis has shown the role of hotels as disintermediating agents in the flow of sale. This role is clearly disruptive and the lack of loyalty of hotels has important implications in the relationship that they keep with their principal (the incoming agent or DMC). In spite of the fact that the DMC takes the role of the principal in the dyad “DMC – Hotel” of the flow of purchase, this investigation has shown that in the flow of sale, hotels ignore the interests of the DMCs when they sell their services directly to outbound agents or to buyers. This is a clear example of the so-called “agency-dilemma”, that brings out a feeling of betrayal and undermines the relationship between both agents. As a result, when both flows of action are confronted and the roles and actions of both parties are unveiled, the supposedly existent environment of collaboration deteriorates and slowly becomes hostile.

This thesis has also shown that hotels are in favor of partial disintermediation in the flow of purchase and that they are the stakeholder that appreciates the least the role played by intermediaries. The power in distribution systems suggests that this attitude is rooted in the intention of hotels to exert their control on the rest of stakeholders in the channel (Ford et al., 2012). This type of action is a strategy of “revenue management” as hotels try to maximize their efficiency, income and profitability (Berne et al., 2012). This position of power of hotels explains why they are the only agent that can afford to generate this hostile environment in the channel, disregarding its consequences. The economic and marketing power of hotels is overwhelming if compared to local DMCs. This allows hotels to oversee the interest of their “principal” and sell their services directly to clients, being sure that, despite feeling disappointed, the DMC will not have neither the resources, nor the willingness to start an open confrontation. People are motivated to keep personal relationships because they wish to do so or because they do not have any other option. The first scenario is known as keeping relationships based on dedication and the second based on restrictions (Stanley & Markman, 1992). This concept also applies to the relationships between agents in the MICE value chain. The incoming agent is the most affected actor due to its proximity to the hotel in the distribution channel. Thus, both intermediaries somehow suffer the dominant position

of hotels and are dependent on the power that they exert. Both intermediaries see themselves forced to keep the relationship with hotels as they enjoy a privileged position due to their ownership of key assets for the organization of corporate events (accommodation and meeting rooms). From a conceptual point of view, the dominating position of hotels and the dependence of intermediaries can be classified as a relationship based on restrictions.

The theoretical concept of perceived value is also a clear justification of disintermediation. As the dyadic relationships move along the flow of purchase, intermediation costs also accumulate rising the final price to be paid. In this environment value is created when the benefit of using an intermediary outweighs its cost. As we have seen, the relationships between client and supplier (the principal and the agent) unfold over a series of subsequent transactions. At the end of each transaction the parties analyze the value that has been created and consequently their interest to continue with the relationship or not (Anderson, 1995; Kuo et al., 2013). Therefore, when buyers feel that the role played by intermediaries is not valuable, they feel tempted to reduce the total cost of the event by eliminating or reducing the role of intermediaries. Thus, and although this thesis has shown that the value of intermediaries is somehow appreciated, it is also true that all MICE stakeholders (and very especially hotels) are in favor of the partial elimination of intermediaries, which does not only explain, but also fosters the disintermediation process.

Finally, the asymmetry of power in the distribution channel is also a determinant factor in the disintermediation process. As already explained, hotels are the most powerful stakeholder in the MICE value chain. In the flow of purchase, this leading role is based on a combination of asset-based and executive power (Tiew et al., 2015). On the other hand, in the flow of sale, their power is based on their marketing and economic potential (Pearce et al., 2007). This thesis has shown that hotels exert their power by opening parallel distribution channels which allows them to amplify their presence and increase their sales. However, the theoretical concept of the “principal-agent problem”, states that hotels should be cautious when exerting this power. Evidently there is a price to

pay for this opportunistic behavior and intermediaries will take good note of them for future reference. Consequently, hotel managers should carefully plan such commercial strategies before implementing them. The MICE distribution channel is alive and in constant evolution. Competition among hotels themselves or the new scenario that will emerge after the disintermediation process will certainly have an influence on the position of hotels and those that may not have been loyal will probably pay the consequences. Likewise, intermediaries must analyze their role and try to find a way to align their interests with those of hotels to promote a collaborative relationship, rather than open confrontation. The MICE market will be for those stakeholders that provide real value, show a strategic understanding of the situation and a clear vision of the future outcome of the industry.

5.2 MANAGERIAL IMPLICATIONS

5.2.1 Implications for the MICE market

5.2.1.1 Disintermediation in the flow of purchase

The flow of purchase of the MICE market is too long. The intervention of two intermediaries makes each step in the channel increase the final price to be paid by the client, which inherently leads to disintermediation. Disintermediation benefits buyers and suppliers and gives them more power as they are irreplaceable stakeholders in the value chain. Buyers are the actual clients that purchase the services and pay for the organization of the corporate event. Suppliers, on their side, are the agents that provide the service and without them there is no event either. Therefore, the danger rests on intermediaries. The disintermediation process can take place by eliminating intermediaries or by buying some services directly while still using intermediaries for others (partial disintermediation).

With regards to the first option, this thesis has shown that the short channel in which the buyer buys all services directly from suppliers, is not an option. It has also shown that the role of intermediaries is somehow considered valuable by the rest of

stakeholders. This leads to the conclusion that total disintermediation is impossible and that there will always be room for some type of intermediation that provides corporate events with the high standards of quality that the industry demands. Based on this premise, the next step is to identify which of the two intermediaries is weaker and therefore has more chances of being expelled from the channel. The practical conclusion is that, in spite of the fact that MICE actors feel that the incoming agent is more valuable and enjoys a better position of power, none of the two intermediaries will be totally eliminated. This statement is based on the fact that both intermediaries obtained a high punctuation with regards to value creation and that they are both necessary to conceive, produce and manage corporate events. Although IT has reached a high level of development, the complex organization of corporate events makes human interaction essential for this market. In this respect our conclusions match those of Mora Cortez and Johnston (2017) who stated that the intrinsic value of B2B relationships should rest on value co-creation. Therefore, a further conclusion of this doctoral thesis is that the trend towards disintermediation will make both intermediaries cooperate and compete at the same time (coopetition) towards an ever-shrinking share of the MICE market. This will imply smaller turnovers and tighter margins. This strategic solution towards coopetition is based on the theoretical concept of Agency Theory. The alternative roles of intermediaries as principals and agents will make them see the reality of the relationship from two very different perspectives. This should promote an empathic focus that entails a cooperative approach of their relationships. Coopetition could be the solution to the fight for power in the MICE market. A more cooperative focus on the management of the value chain will not only foster trust among agents, but also bring about a better business performance (Della Corte & Aria, 2016).

With regards to partial disintermediation through the direct purchase of some services, this thesis has shown that hotel bookings are by far the most disintermediated service. IT has made it easy to book hotel services directly. Hotels are aware of this fact and have quickly started to facilitate online bookings. This is something that other suppliers with tighter budgets and less resources cannot do so easily. Our professional experience and the market trends lead us to suggest that the resulting scenario will most probably be

that the MICE market will see an almost total disintermediation of hotel bookings, while the services of intermediaries will be restricted to smaller or less strategic suppliers.

5.2.1.2 Disintermediation in the flow of sale

As explained above, disintermediation is even more evident in the flow of sale of MICE services. All stakeholders use parallel channels to try to sell their services to all potential clients. Sometimes suppliers overlook the role played by intermediaries in a clear effort to strengthen their position in the channel. However, this is not as easy as it may seem at first sight, and it must be done cautiously. As the theoretical concept of the “principal-agent problem” states, suppliers must understand that disintermediating the sale of their services may upset their “principals” and generate a feeling of hostility. Therefore, before implementing this type of strategies, suppliers should carefully analyze their resources and position of strength. It is not the same for a big hotel chain to do this than for a small local supplier. The possibilities and convenience to implement this strategy will depend on the marketing expertise and very especially, on the dependency that the supplier has on intermediaries. Maybe the best way to face this type of actions is through less personalized marketing tools such as online marketing or publicity. A sales call to a final client can be considered by intermediaries as an interference in their role, generate disappointment and erode the relationship between principal and agent.

5.2.1.3 The value creation of intermediaries

The conclusions of the new set of variables that support value creation by intermediaries provide important practical implications to guide the management of MICE companies. Firstly, the high standards of quality service in this field of tourism is of paramount importance. This conclusion stems from the set of variables that MICE stakeholders have identified as determinants of value creation. All variables, except “better rates”, were positively rated. This conclusion matches the opinion of other authors who think that the biggest motivation of corporate clients is service defined as attention to detail, sensitivity, adaptability and trust aimed at offering comprehensive solutions adapted to the needs of clients (Holma, 2009). The tourism sector is evolving within a very

demanding environment in which intermediaries must pay attention to the importance of perceived value and how to develop loyalty bonds with clients (Lai, 2014). This is also the case in the MICE sector in which the “good-old-times” when intermediaries just designed a program by putting together all the individual services and took a commission for that, are over. Today’s MICE market is very demanding, and clients coldly calculate the value of services, which will make them continue with a relationship or change the supplier if they are not happy (Kuo et al., 2013). Thus, how can MICE intermediaries create real value? The key element is the creation of professional relationships with clients that lead to continuous business exchanges. Consequently, this research identifies the role of “trust” as a determinant of value creation for the outbound agent. Therefore, outbound agents should train their staff on the development of soft skills like integrity, provision of security and certainty for their clients (Morgan & Hunt, 1994). The final objective is to be seen by clients as trustworthy and honest collaborators (Geyskens et al., 1999).

“Convenience” is another key variable in value creation. Intermediaries should therefore promote their role as purchase facilitators. Clients should see them as effective opportunity seekers and playing an efficient role in the design of MICE programs anywhere, anytime and anyhow (Kaswengi & Lambey-Checchin, 2020; Kawa & Światowiec-Szczpańska, 2021).

These variables indicate that “the human factor” is vital to develop long-term relationships with clients, not only from a professional, but also from a personal point of view. MICE agents should use relationship marketing strategies to ensure that clients will be ready to pay a higher price for a personalized service (Novak & Schwabe, 2009). They should also train their staff on the correct way to manage relationships and on the importance of qualities such as: efficiency, professionalism, flexibility, crisis management and reliability. Despite the growing use of Internet and IT in leisure tourism, the MICE sector is still very attached to “high-touch” marketing strategies. The field of corporate events is still much more “high-touch” than “high-tech” (Holma, 2009). As stated above, this is so because of the complexity involved in the organization of this

type of events. Although making a couple of online reservations may be extremely easy, it is practically impossible to use the Internet to coordinate the wide variety of contracts, services and details involved in the organization of a MICE project. Therefore, the MICE sector must use tools with a high personal and human content: sales calls or attendance to professional congresses, conventions and workshops. Face-to-face interaction allows for more and better communication and more opportunities to offer added value (Holma, 2009). Direct contact also offers a higher feeling of security and the development of a relationship based on trust (Novak & Schwabe, 2009). This does not mean that MICE agents should ignore the use of online marketing tools. The power of the Internet and the development of strategies to contact clients and automate booking processes still have a long way to go and they should be a normal part of the marketing strategy of MICE agents.

Finally, this thesis has also shown that “price” is not the most determinant value-creating variable in the MICE sector. Quality service and perceived value are much more important. However, it is also clear that this industry is increasingly more sensitive to “price” and that therefore this variable also has important management repercussions. The market of corporate events has a very rational and calculating component that is not emotional neither impulsive (Aguar-Quintana et al., 2016). Consequently, MICE agents as a whole and intermediaries in particular, must make a great effort to strategically combine the achievement of a competitive price and value creation. In other words, seek the improvement of the relationship quality-price of their services.

5.2.1.4 Power in the MICE distribution channel

Given the length of the MICE distribution channel, power is a key element in the survival of intermediaries. This thesis has shown that the incoming agent enjoys a more powerful position than the outbound agent. However, it is also evident that due to the complexity and high standards of quality in this sector, both intermediaries will survive competing and cooperating at the same time. The consequence of this new scenario will be a smaller market share for each intermediary. Thus, they should avoid confrontation and work towards a more cooperative environment. Although each intermediary has

different tools at disposal to defend their position of power (see next section), the reality of the MICE market indicates that coopetition is the most adequate answer to build an environment of progress and that it should lead their marketing strategy.

It is also evident that hotels are clearly the most powerful stakeholder in the MICE value chain. This power stems from their possession of key assets to organize corporate events (mainly accommodation and meeting rooms) and their marketing and economic potential. Hotels are exerting this power in their favor in the flow of sale. However they should be cautious and previously evaluate the possible consequences of these strategies as they may be considered disloyal by intermediaries.

5.2.2 Implications for stakeholders in the MICE value chain

The market of corporate events is highly demanding and value creation is a must if you want to survive. Although stakeholders may develop individual strategies to strengthen their position in the value chain, the starting point for a successful event requires collaboration and coordination among all agents in order to produce the demanded levels of excellence of this industry. In this respect, Getz & Niekerk (2019) designed a model that proposes an ongoing process of planification in the management of channel relationships and whose main goal is the production of the best strategies to achieve high levels of collaboration from the rest of stakeholders.

5.2.2.1 Buyers

Along with suppliers, buyers are the stakeholders that benefit most from the disintermediation process. It allows them to reduce the price they pay for the organization of their corporate events by eliminating intermediation costs. The price transparency offered by the Internet strengthens their position in the channel and improves their negotiation power. This is so because they have direct access to transparent rates and the possibility to compare them with those offered by intermediaries or other suppliers (Buhalis & Law, 2008). Buyers can additionally increase their demands and use the fight for power between intermediaries in their own benefit. This has traditionally been a normal strategy in the MICE market. However, there is a

limit to this aggressive tool. This limit is based on the high levels of excellence demanded by the MICE industry. The organization of corporate events is a rational risk averse sector and it demands a very high service quality, which does not match with a permanent struggle for price reduction (Aguiar-Quintana et al., 2016).

5.2.2.2 Intermediaries

The outbound and incoming agent have traditionally played the role of client and supplier respectively and in fact they are bound to work together. Thus, they should have the common objective of developing long-lasting relationships based on mutual dependence, trust and quality (Jeong & Oh, 2017). However, at the same time they are both fighting to defend their position as the most powerful intermediary in the channel. Their role as booking agents does not suit the demanding objectives of MICE clients nowadays. The market demands real value and thus value creation should be their primary goal. Both intermediaries should base their marketing strategy in the provision of value and make it visible in the eyes of customers (Kuo et al., 2013). They should strive to delete the traditional perception that some clients have of them as sheer commission-takers and change it for professional consultants in the field of corporate event management. This can be done by changing the traditional way of invoicing clients by means of commissions for a more modern approach of fee per service (Gustafson, 2012; Holma, 2009). Besides providing total transparency of rates, this way of invoicing clients illustrates more clearly the real provision of value. Besides this, intermediaries could explicitly show the value they provide by means of qualities such as: creativity, personalized service or innovation.

Outbound agents

As previously explained, outbound agents are less appreciated by the market and their position of power is weaker than that of incoming agents. Consequently, outbound agents should implement strategies to strengthen their relationship with the buyer. According to the findings of this thesis, this is done by means of “trust”. Both stakeholders live in the same country (an in most occasions even in the same city) which

makes it easy for the outbound agent to establish regular and direct contacts with the client with the aim to develop a good professional, and even personal, relationship between them. The objective of the outbound agent should be that the honesty and trust that emerges from these contacts will develop into long term relationships that may even lead to strategic alliances (Lee et al., 2016).

Another important advantage of outbound agents is the position that they enjoy in the value chain. Since they are the traditional “client” of the incoming agent (the agent), they have it much easier to disintermediate the services of the DMC, by contacting suppliers directly. As explained in the “principal-agent problem” this type of strategy could be self-defeating and deteriorate the relationship between them, which at the same time will reinforce their position in the value chain. Outbound agents should carefully consider the pros and cons of such measures before putting them into practice. The key variable for the outbound agent to decide whether this type of actions is convenient rests on the dependency that they have on incoming agents for operating MICE projects.

Incoming agents

Although much more appreciated by the market for their capacity to generate value, incoming agents have it much more difficult to disintermediate the services of the outbound agent and sell their services directly to buyers. The main reason for this is that this way of proceeding will certainly mean losing a client, which in the MICE market is a high price to pay. Thus, selling your services to “your clients’ clients” as Homburg et al. (2014) propose, is not a viable option in the MICE industry. Each channel member will defend their position in the value chain and will see this type of actions as a sign of confrontation. A much wiser strategy for DMCs would be to delve into their knowledge of the destination and their contacts with local suppliers in such a way that value creation will be more than evident. According to the findings of this thesis, “convenience” is one of the variables that supports value creation by the DMC, and it can be identified with personalized service, attention to detail, creativity and excellence. This way of proceeding will turn incoming agents in the eyes of outbound agents and

buyers into real value creators and not just sheer commission-takers for booking services.

5.2.2.3 Suppliers

Suppliers are the culmination of the MICE value chain. They are the stakeholders that deliver the service and therefore their role is essential in the organization of corporate events. Suppliers are rooted deeply in the destination and they build a network of different services that, correctly combined, guarantee the success of any corporate event. The variety of suppliers involved in the organization of a corporate event is enormous, and so is their size, resources and consequently their position of power in the value chain. Between an individual tour escort and an international hotel chain, we can find restaurants, transport companies, audiovisual equipment providers, team-building companies, special venues... The extension and variety of possible suppliers is second to none. Thus, it is important to distinguish between small local suppliers and big corporations (usually international hotel chains). Their resources and know-how are dramatically different and so must be their strategies.

Small suppliers should base their strategy on quality service and painstaking attention to detail. Adapting the services to suit the clients' needs and excellence in the business relationship are not negotiable. Their marketing actions and establishing excellent professional relationships should aim at their natural client in the value chain (the DMC). These small suppliers cannot afford to disintermediate in the sale of their services. Their dependency on incoming agents is very high and they do not usually have enough power to undertake this type of strategies.

The situation of hotels is dramatically different. Hotels that provide services to the MICE sector are usually 4 or 5 stars and they boast a leading position within the channel. In many cases, these hotels can proactively sell their services to all MICE agents, disregarding their position in the value chain which may lead to an open confrontation with intermediaries. Hotels usually manage various parallel channels which include direct sales to buyers with the aim of gaining exposure in the channel and maximizing

income (Ibrahim et al., 2022). Besides this, hotels do not only disintermediate in the sale of accommodation. In some cases, they even expect to maximize their turnover by offering their own “in-house” event management services which prevents intermediaries from providing these services too (Davidson & Cope, 2003). In many cases the offer of big hotel chains goes far beyond what has been their traditional provision of accommodation services and include: event management services, venue rental, meeting rooms, rental of audiovisual equipment, transport and concierge services. To sell all these services they use multiple strategies such as: revenue-management, online marketing, sales calls, direct marketing, attendance to professional workshops and trade fairs, organization of fam trips, and the like. Thus, hotels have broken the golden rule of the “agency dilemma” that states that disintermediating is not an option as agents cannot afford to upset their principals (Palmer & Mccole, 1999). However not all hotels will be able to undertake this type of strategies. It will very much depend on their resources, budgets and dependence on local DMCs.

5.2.2.4 Secondary agents

As their name states, “secondary” agents play a “secondary” role in the MICE tourism value chain. Although on some occasions they can provide value through destination promotion tools, publicity or collaboration with local agents, their participation in the organization of corporate events is not usually determinant. In spite of this, these agents enjoy a comfortable position as they are usually public or private-public entities that finance their annual budget with the aid of the public sector. This is the case of so many tourist boards or visitors’ & convention bureaus (Davidson & Cope, 2003). In any case, their performance will be analyzed by the rest of stakeholders. Thus they must make an effort to provide real value in the value chain if they do not want to be ignored, or even despised, by their partner agents. A good way to do this is by developing agreements or associations with the rest of stakeholders which may contribute to a better promotion of the tourism destinations (Della Corte & Aria, 2016; Smagina, 2017).

The route that leads to success in the MICE industry has become a battlefield in which the different stakeholders can no longer rely on their traditional resources. Aware of the

reality exposed in this doctoral thesis, MICE agents must establish their own strategies to defend their position in the value chain. The dynamic nature of channel competition will make them combine their resources in different ways to successfully compete in this entangled industry (Wilson & Daniel, 2007).

6 FINAL CONSIDERATION ON THE COVID-19 PANDEMIC

Although the Covid-19 pandemic has had a great impact on the organization of corporate events with multiple cancellations and individual meetings been changed for vis-à-vis calls via videoconference, it seems that this will not be the case for future MICE groups (incentives, conventions, congresses, professional trade fairs...) in which the necessity for human interaction cannot be substituted by technological devices (Davidson & Cope, 2003). The opinion of industry professionals and the first data after the pandemic show that the MICE sector will rise after Covid-19. There is an urgency to return to live events. The potential of human interaction and an atmosphere that is almost impossible to replicate online, make the expectations of recovery after the pandemic much more than just sheer wish (Oxford Business Group, 2021). As a result, we think that the structure of the MICE value chain will not be altered after the pandemic. However, this is only a professional assumption that still needs to be confirmed.

7 LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF INVESTIGATION

As illustrated in this thesis, the MICE market is very complex and observes the participation of multiple stakeholders and a myriad of competing relationships and interests in constant evolution. In this scenario, our framework shows a holistic approach that takes into consideration the opinions of all MICE stakeholders and their interactions. Having reached this point, it would be interesting to delve into this model with new lines of investigation focused on more specific aspects of reality and of great importance for the future development of the industry such as: the influence of IT (the

Internet, videoconferencing, virtual events, etc.) or the possible lines of cooperation between the different actors.

As the proposed framework is purely descriptive, so is the methodology used which mainly uses the basic principles of descriptive statistics. This leaves room for new investigations that, using a more complex methodology, analyze the causes and explain the reasons why the structure of our model and the relationships between agents are the way they are.

The focus of this thesis rests on the professional role of MICE stakeholders and not in their geographic segmentation. Even though the European reach of this thesis is certainly ambitious, it is also true that segmentation considering the geographic coverage of the survey sample did not take place. Therefore, it would be interesting to analyze the possible differences in results among the geographic areas under study, or probably even cover other important MICE markets worldwide such as the USA, Canada or the Asia-Pacific region.

The holistic approach that analyzes the opinions of all MICE stakeholders is one of the most important contributions of this thesis. However, it is logical to think that the opinion of intermediaries about themselves may be biased as they have a special interest to defend their position in the market. This self-evaluation of intermediaries could affect the reliability of results. Thus, it would be advisable to make a comparative study that analyzed the very same research items including and excluding the opinions of intermediaries. It would also be interesting to carry out an investigation individualizing the opinions of buyers as they are the final clients that eventually purchase and consume the MICE product.

With regards to the new set of variables that support value creation by MICE intermediaries, we must take into consideration that some of them are self-explanatory (for example, “trust” and “better rates”). However, others may be subject to interpretation (for example, “convenience” and “usefulness”). A new line of

investigation could describe in detail each concept and delve into them with a more complex analysis.

The conclusions of this thesis suggest that in the future MICE intermediaries will compete for an ever-shrinking share of the market. If this statement is correct and up to which extent the MICE industry will still be profitable under this new scenario is something that rests to be seen and that could open an interesting line of research. In any case, it seems clear that this trend towards disintermediation will lead to a more competitive and hostile environment in which relationships among MICE stakeholders will become increasingly complex. This may lead to new lines of investigation focused on the strategies available for the different stakeholders to defend their position in the value chain. Will it be possible for one of the intermediaries to reach a leading position? Which are the right strategies to reach this goal? Could the misalignment of interests have a positive effect on change, as proposed by Kragh and Andersen (2009)?

This doctoral thesis uses an online survey as the central point of investigation. However, the use of a different methodology based on experiments could be a good alternative to approach the objectives of the study differently. Experiments have traditionally been a good methodological option to analyze complex realities such as the MICE industry because they are performed from inside the environment under study and thus, they can capture the reality of the market better. For example, an interesting experiment could study the validity of the variables that support value creation analyzing the reaction of clients to different program proposals that were adapted to some of these variables (for example, “time-saving”, “better rates” or “convenience”).

Finally, and based on professional experience and other studies, we have stated that the structure of the MICE value chain will not be affected by the Covid-19 pandemic. However, it would be necessary to confirm that this conclusion is still valid with a new investigation sometime after the end of Covid-19.

8 REFERENCES

- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>
- Al-mudimigh, A. S., Zairi, M., Moneim, A., & Ahmed, M. (2004). Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, 87, 309–320. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.004>
- Almunawar, M. N., Anshari, M., & Susanto, H. (2013). Crafting strategies for sustainability: How travel agents should react in facing a disintermediation. *Operational Research*, 13(3), 317–342. <https://doi.org/10.1007/s12351-012-0129-7>
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets, Exchange episodes, value creation and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Anglin, P. M., & Arnott, R. (1991). Residential real estate brokerage as a principal-agent problem. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 4(2), 99–125. <https://doi.org/10.1007/BF00173119>
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Batt, P. J. (2003). Building trust between growers and market agents. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/13598540310463378>

- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1995), 15–37. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90013-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90013-0)
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E., & Múgica, J. M. (2015). The effect of ICT on relationship and performance in tourism channels. *Tourism Management*, 48, 188–198. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.012>
- Berne, C., Garcia-Gonzalez Margarita, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.004>
- Brass, D. J. (1995). *A social network perspective on human resources management* (K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.)). CT: JAI Press.
- Buhalis, D. (2000a). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Buhalis, D. (2000b). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1(1), 113–139.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations*. Cengage Learning EMEA.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207–220.

- Carroll, B., & Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38–50. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0517-6_2
- Cheyne, J., Downes, M., & Legg, S. (2006). Travel agent vs internet: What influences travel consumer choices? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 41–57.
- Ching-biu Tse, A. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453–460. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00049-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00049-5)
- Chow, I. H. (2008). How Trust Reduces Transaction Costs and Enhances Performance in China's Businesses. *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 25–34. <http://eproxy.lib.hku.hk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=33228810&site=ehost-live&scope=site>
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2011). Alignment and misalignment in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1042–1054. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.038>
- Cox, A. (2004). Business relationship alignment: On the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 410–420. <https://doi.org/10.1108/13598540410560793>
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Pearson Education.
- del Alcázar-Martínez, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC Editorial.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>

- Dieck, M. C. T., Fountoulaki, P., & Jung, T. H. (2018). Tourism distribution channels in European island destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 326–342. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0649>
- Dilip, K., & Rajeev, P. (2016). Value Chain: a conceptual framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74–77. [http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7\(1\)-Jan2016/IJEMS Vol7\(1\)-12.pdf](http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7(1)-Jan2016/IJEMS Vol7(1)-12.pdf)
- Douglas, A., & Lubbe, B. A. (2006). Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management*, 27(6), 1130–1140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.007>
- Douglas G., P., & Tan, R. (2004). Distribution Channels for Heritage and Cultural Tourism in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(3), 225–237.
- Floater, G., & Mackie, L. (2016). Travel Distribution: the end of the world as we know it? In *LSE Enterprise Limited, London*. <https://doi.org/10.1353/aq.1996.0013>
- Ford, R. C., Wang, Y., & Vestal, A. (2012). Power Asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755–779. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>
- Gadde, L. E. (2020). From channel management towards network coordination – changing perspectives on distribution arrangements. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(13), 14–25. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0244>
- Gailmard, S. (2010). Politics, Principal–Agent Problems and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 35–45.
- Geiger, S., & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople’s client relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6–7), 580–594. <https://doi.org/10.1108/08858620310492437>

- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management, 29*(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D., & Niekerk, M. Van. (2019). *Event stakeholders: Theory and methods for event management and tourism*. Goodfellow publishers limited.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research, 36*(2), 223–238. <https://doi.org/10.1177/002224379903600207>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.2307/2094063>
- Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. *Journal of Business and Industrial Marketing, 21*(6), 376–385. <https://doi.org/10.1108/08858620610690137>
- Gregory, S. R., Kline, S. F., & Breiter, D. (2005). Group sales and marketing in convention hotels: Internet and Web Usage. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 18*(1), 67–77. https://doi.org/10.1300/J073v18n01_07
- Gustafson, P. (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management, 33*(2), 276–284. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.006>
- Gustavsson, B., & Åge, L.-J. (2014). Conceptualizing for managerial relevance in B2B research: a grounded theory approach. *Journal of Business and Industrial Marketing, 29*(May), 626–632. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2013-0223>
- Holma, A. (2009). *Adaptation in Triadic Business Relationship Settings: A study in corporate travel management* (Issue 207). Hanken School of Economics.

- Homburg, C., Wilczek, H., & Hahn, A. (2014). Looking beyond the horizon: How to approach the customers' customers in business-to-business Markets. *Journal of Marketing*, 78(5), 58–77. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0529>
- Huang, C. wei. (2018). Assessing the performance of tourism supply chains by using the hybrid network data envelopment analysis model. *Tourism Management*, 65, 303–316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.013>
- Husmann, I., Kleinaltenkamp, M., & Hanmer-Lloyd, S. (2020). Aligning resource integration and organizational identities in project networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35/10, 1581–1589. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0002>
- Hye-Rin, L., McKercher, B., & Seongseop, S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 556–562. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.006>
- Ibrahim, N., Putra, P. O. H., & Handayani, P. W. (2022). Distribution Channel Model for Hotel Revenue Management: Lessons from Hoteliers and E-Intermediaries. *Journal of Distribution Science*, 20(2), 19–29. <https://doi.org/10.15722/jds.20.02.202202.19>
- IBTM World. Retrieved from <https://www.ibtmworld.com/en-gb/about.html> [accessed 17 July 2022].
- International Congress and Convention Association - ICCA. (2020). *ICCA Statistics Report 2019*. <https://www.iccaworld.org/knowledge/article.cfm?artid=701>
- Jago, L. K., & Deery, M. (2005). Relationships and Factors Influencing Convention Decision-Making. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 23–33.
- Jaremen, D. E., & Nawrocka, E. (2015). Relations in the tourism supply chain Relacje w łańcuchu dostaw w turystyce. *Administracja Zarzadzanie*, 31(104), 97–110.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jeong, M., & Oh, H. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jones, D. L., & Brewer, K. P. (2001). The Future of the Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) Industry Buyer-Seller Relationship: High Tech or High Touch? *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(2), 53–68.
- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359. <https://doi.org/10.1108/09600030810882825>
- Jørgensen, M. T. (2017). Reframing tourism distribution - Activity Theory and Actor-Network Theory. *Tourism Management*, 62, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.007>
- Kang, B., Brewer, K. P., & Baloglu, S. (2007). Profitability and Survivability of Hotel Distribution Channels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 37–50. <https://doi.org/10.1300/J073v22n01>
- Kaswengi, J., & Lambey-Checchin, C. (2020). How logistics service quality and product quality matter in the retailer–customer relationship of food drive-throughs: The role of perceived convenience. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(5), 535–555. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2019-0036>

- Kawa, A., & Światowiec-Szczpańska, J. (2021). Logistics as a value in e-commerce and its influence on satisfaction in industries: a multilevel analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing, February*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0429>
- Kim, M., & Boo, S. (2010). Understanding Supplier-Selection Criteria: Meeting Planners' Approaches to Selecting and Maintaining Suppliers. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 27(5)*, 507–518. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.499062>
- Kim, M., & Qu, H. (2012). A Refined Model of Relationship Selling Between Meeting Planners and Suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 29(2)*, 105–118. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.648501>
- Kim, W. G., Jin Soo, H., & Lee, E. (2001). Effects of relationship Marketing on repeat purchase and word of mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 25(3)*, 272–288.
- Kokkomäki, J., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2010). Determinants affecting the use of an intermediary when buying meeting services. *Tourism Review, 65(2)*, 21–27. <https://doi.org/10.1108/16605371011061598>
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(5)*, 736–757. [https://doi.org/10.1108/S1479-3563\(2012\)000012B005](https://doi.org/10.1108/S1479-3563(2012)000012B005)
- Kragh, H., & Andersen, P. H. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management, 38(6)*, 641–653. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.006>
- Kuo, N.-T., Chang, K.-C., Cheng, Y.-S., & Lai, C.-H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction, service recovery and perceived value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 18(7)*, 803–822. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708352>

- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4–14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00165.x>
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics*, 23(2), 263–283.
- Lai, I. K. W. (2014). The Role of Service Quality, Perceived Value, and Relationship Quality in Enhancing Customer Loyalty in the Travel Agency Sector. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3), 417–442. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883346>
- Law, R., & Lau, W. (2004). A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2–3), 117–131. https://doi.org/10.1300/J073v17n02_10
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Hoc Nang Fong, L. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431–452. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Lee, J. S., Lee, J., & Breiter, D. (2016). Relationship marketing investment, relationship quality, and behavioral intention: In the context of the relationship between destination marketing organizations and meeting/convention planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 17(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/15470148.2015.1069774>
- Lee, S., & Hiemstra, S. J. (2001). Meeting planners' perception of relationship quality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 132–146.
- Lee, S., Su, H.-J., & Dubinsky, A. J. (2005). Relationship Selling in the Meeting Planner/Hotel Salesperson Dyad. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 427–447. <https://doi.org/10.1177/1096348004270754>

- Leminen, S. (2001). Gaps in buyer seller relationships. *Management Decision*, 39(3), 180–189.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Mason, K. (2002). Future Trends in business travel decision making. *Journal of Air Transportation*, 7(1), 47–68.
- Medina-Muñoz, D., & García-Falcón, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737–762. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00104-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00104-8)
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.008>
- Meehan, J., & Wright, G. H. (2012). The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669–679. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Routledge. <http://www.amazon.com/Marketing-Travel-Tourism-Victor-Middleton/dp/0750686936>
- Mistilis, N., & Dwyer, L. (2000). Information technology and service standards in MICE tourism. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(1), 55–65. <https://doi.org/10.1300/J143v02n01>
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2014). Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 215–226. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2011-0179>

- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66(July), 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mwesiumo, D., & Halpern, N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, 71(4), 259–271. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0020>
- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15–29. <https://doi.org/10.1007/s12525-009-0003-5>
- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 179–199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.10.002>
- Oxford Business Group. Covid-19: Economic Impact Assessment. Retrieved from <https://oxfordbusinessgroup.com/news/how-will-mice-segment-survive-covid-19> [accessed 17 July 2022].
- Palmer, A., & Mccole, P. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33–47.
- Pearce, D. G. (2008). A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 148–168. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.06.011>
- Pearce, D. G. (2009). Channel Design for Effective Tourism Distribution Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 507–521. <https://doi.org/10.1080/10548400903163046>

- Pearce, D. G., Tan, R., & Schott, C. (2007). Distribution channels in international markets: A comparative analysis of the distribution of New Zealand tourism in Australia, Great Britain and the USA. *Current Issues in Tourism*, 10(1), 33–61.
- Pearce, D., Tan, R., & Schott, C. (2004). Tourism Distribution Channels in Wellington, New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 6, 397–410. <https://doi.org/10.1002/jtr.503>
- Pearlman, D. M. (2016). Globalization practices within the U.S. Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions industry. *Journal of Convention and Event Tourism*, 17(1), 55–69. <https://doi.org/10.1080/15470148.2015.1100569>
- Perez Mesa, J. C., García Barranco, M. C., & Galdeando Gómez, E. (2014). Cadena De Suministro Turística En España : Un Análisis De La Intermediación. *Cuadernos de Turismo*, 34, 251–264.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The free press. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prebežac, D., & Mikulic, J. (2004). The use of Internet - An opportunity or a threat to traditional distribution in tourism? *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 1857–1868.
- Reid, L., & Pearce, D. G. (2008). Distribution channels for New Zealand outbound tourism. *International Journal of Tourism Research*, 592(October), 577–592.
- Romero, I., & Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.006>

- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63(134–139).
- Rossiter, J. R. (2011). Marketing measurement revolution: The C-OAR-SE method and why it must replace psychometrics. *European Journal of Marketing*, 45(11), 1561–1588. <https://doi.org/10.1108/030905611111167298>
- Scherpereel, C. M. (2006). Alignment: The duality of decision problems. *Management Decision*, 44(9), 1258–1276. <https://doi.org/10.1108/00251740610707721>
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders: Exploring Identity and Saliency. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- Shin, J. T., Jeong, M., Oh, H., & Tierney, E. (2017). Exploring determinants of meeting planners' commitment to the business relationships with destination management companies. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/15470148.2016.1237317>
- Simatupang, T. M., Piboonrungraj, P., & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40–57.
- Skandrani, H., Triki, A., & Baratli, B. (2011). Trust in supply chains , meanings , determinants and demonstrations. A qualitative study in an emerging market context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391–409. <https://doi.org/10.1108/135227511111163227>
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics and Management*, 27(1), 96–113. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.27.06>

- Smith, K. A., & Garnham, R. (2006). Distribution channels for convention tourism: Association conventions in Wellington, New Zealand. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(1), 1–30. <https://doi.org/10.1300/J452v08n01>
- Smith, P. C., Stepan, A., Valdmanis, V., & Verheyen, P. (1997). Principal-agent problems in health care systems: An international perspective. *Health Policy*, 41(1), 37–60. [https://doi.org/10.1016/S0168-8510\(97\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0168-8510(97)00012-2)
- 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>
- Stanley, S. M., & Markman, H. J. (1992). Assessing commitment in personal relationships. *Journal of Marriage and Family*, 54(3), 595–608. <http://www.jstor.org.eproxy1.lib.hku.hk/stable/353245>
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.038>
- Szpilko, D. (2017). Tourism Supply Chain – Overview of Selected Literature. *Procedia Engineering*, 182, 687–693. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.180>
- Thakran, K., & Verma, R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240–247. <https://doi.org/10.1177/1938965513492107>
- Tiew, F., Holmes, K., & De Bussy, N. (2015). Tourism events and the nature of stakeholder power. *Event Management*, 19(4), 525–541. <https://doi.org/10.3727/152599515X14465748512768>
- Weber, K. (2000). Meeting Planners' Perceptions of Hotel-chain Practices and Benefits: An Importance-Performance Analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 32–38. <https://doi.org/10.1177/001088040004100412>

- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320.
- Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.015>
- Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., & Napoli, J. (2001). The impact of the Internet on the distribution value chain. The case of the South African tourism industry. *International Marketing Review*, 18(4), 420–431.
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2017). E-commerce logistics in supply chain management. Implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial Management and Data Systems*, 117(10), 2263–2286. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0398>
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management : A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345–358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>
- Zhong, J., Ma, Y., Tu, Y., & Li, X. (2016). Supply chain quality management: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2446–2472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0110>



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

APPENDICES



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

APPENDIX I

TABLE OF OBJECTIVES – RESEARCH QUESTIONS – TABLES/FIGURES &
ARTICLES

Nº	OBJECTIVE	RESEARCH QUESTION	TABLE / FIG. THESIS	TABLE / FIG. ART.	ARTICLE
1	To design and validate a conceptual framework of the MICE tourism distribution channel that explains how it functions and illustrates its stakeholders in the flow of sale and purchase and the different alternatives of intermediation / disintermediation	1.- Evaluate your agreement with the model of distribution channel of the MICE industry shown above	Figure 4 y Table 2	No Table - Explained in the text	ART. 1
2	To identify the present situation and expected outcome of the disintermediation process	11.- Do you prefer to keep the full distribution channel or skip any of the intermediaries?	No Table - Explained in the text	No Table - Explained in the text	ART. 1
		2.- Evaluate how often these channels take place in MICE projects nowadays	Table 3	Article 1 - Table 2	ART. 1
		3.- What is the most likely scenario for the distribution channel of MICE tourism in the future	Table 4	Article 1 - Table 3	ART. 1
		4.- Evaluate the convenience of these scenarios for any MICE project	Table 5	Article 1 - Table 4	ART. 1
		6.- How often are these services disintermediated?	Table 6	Article 1 - Table 5	ART. 1
		13.-To which of these MICE actors do you sell your services?	Table 7	Article 1 - Table 6	ART. 1
3	To identify and validate a new set of variables that explain how value is created by MICE intermediaries	5. Evaluate the variables that support the creation of value by MICE intermediaries?	Table 8	Article 2 - Table 1	ART. 2
4	To analyze the creation of value by MICE intermediaries so that an estimation of their future role can be made.	7.- Evaluate the usefulness of MICE intermediaries	Tables 9 & 11	Article 2 - Tables 2 & 4	ART. 2
		9.- Evaluate the importance of these qualities for an incoming agent	Table 10	Article 2 - Table 3	ART. 2
		10.- Evaluate the importance of these qualities for an outbound agent	Table 10	Article 2 - Table 3	ART. 2
		8.- Evaluate how these intermediaries will evolve in the MICE industry	Table 12	Article 2 - Table 5	ART. 2
		12.- Which intermediary would you eliminate from the distribution channel of the MICE industry	No Table - Explained in the text	No Table - Explained in the text	ART. 2
5	To analyze the position of power of intermediaries within the MICE distribution channel so that an estimation of their future role can be made	4.- Evaluate the convenience of these scenarios for any MICE project	Table 13	Article 3 - Table 2	ART. 3
		7.- Evaluate the usefulness of MICE intermediaries	Table 14	Article 3 - Table 3	ART. 3
		8.- Evaluate how each of these intermediaries will evolve in the MICE industry	Table 15	Article 3 - Table 4	ART. 3
		2.- Evaluate how often these channels take place in MICE projects nowadays	Table 16	Article 3 - Table 5	ART. 3
		3.- What is the most likely scenario for the distribution channel of MICE tourism in the future	Table 16	Article 3 - Table 5	ART. 3
6	To make a comparative study of the role and position of hotels in the process of disintermediation of the MICE industry	6.- How often are these services disintermediated?	Tables 17 & 18	Article 3 - Tables 6 & 7	ART. 3
		13.- To which of these MICE actors do you sell your services?	Table 19	Article 3 - Table 8	ART. 3
7	To study the opinions of MICE stakeholders so the existence of "consensus or dissonance" can be identified with regards to the role of intermediaries	CROSS-CUTTING ALL QUESTIONS AND TABLES			ART. 2
8	To interpret the relationships between the hotels and the rest of MICE actors and the opinion of the former about the process of disintermediation from the perspective of the Agency Theory	CROSS-CUTTING ALL QUESTIONS AND TABLES			ART. 3

APPENDIX II

RESEARCH SURVEY



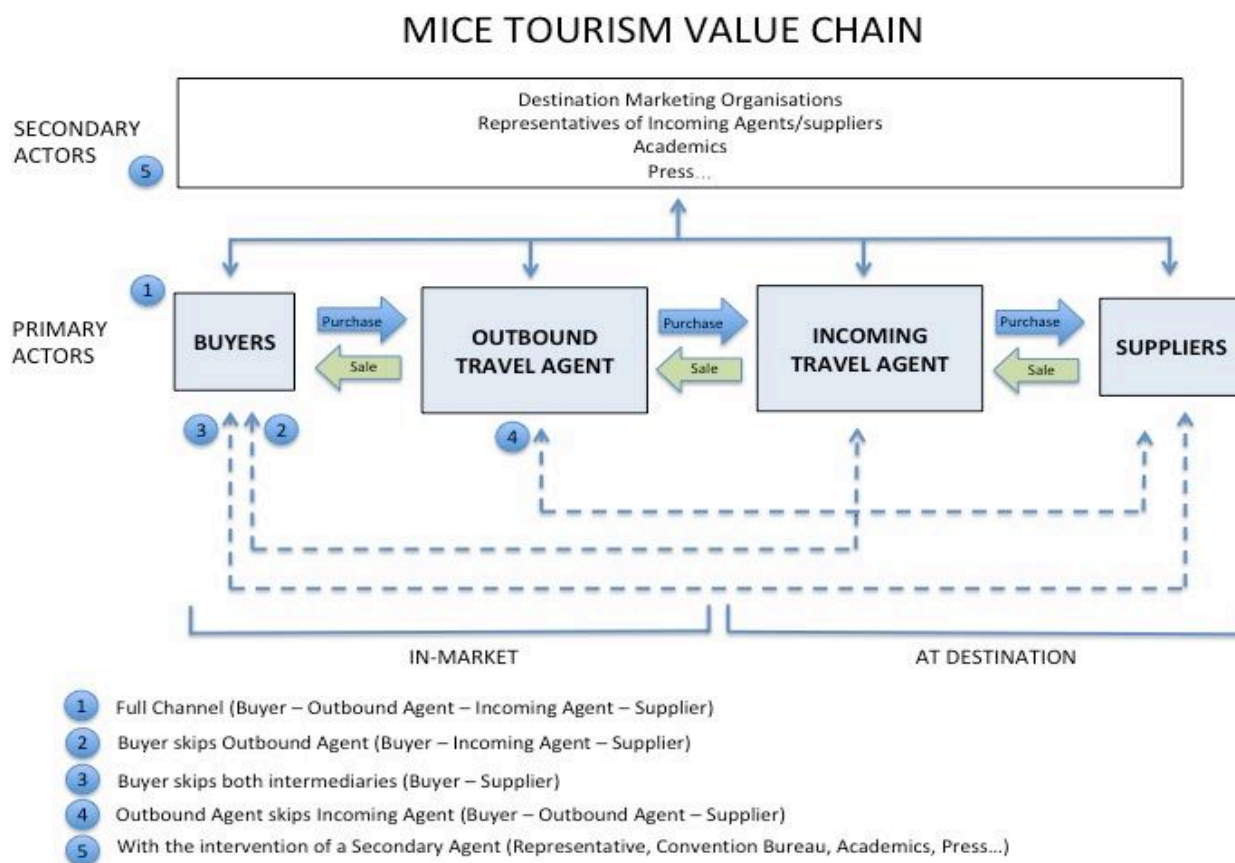
INTRODUCTION

This survey aims to analyse the present situation of the MICE Tourism Value Chain and its future trends.

MICE Tourism traditionally requires 4 different Primary Agents (Buyer – Outbound Travel Agent – Incoming Travel Agent – Supplier). Sometimes there is a disintermediation process in which some or all of the of the intermediaries (Outbound & Incoming Agent) is skipped.

Sometimes there is also the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Press, University...)

The Channel of Distribution of the MICE industry is illustrated in this picture (the dotted lines reflect the different possibilities of intermediation-disintermediation)



Nº YEARS IN MICE TOURISM:

NATIONALITY:

TYPE OF MICE AGENT:

Buyer <input type="checkbox"/>	Outbound Agent <input type="checkbox"/>	Incoming Agent <input type="checkbox"/>	Hotel <input type="checkbox"/>	Other supplier <input type="checkbox"/>	Secondary actor <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	---	--------------------------------	---	--





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

1. EVALUATE YOUR AGREEMENT WITH THE MODEL OF DISTRIBUTION CHANNEL OF THE MICE INDUSTRY SHOWN ABOVE

Totally Disagree						Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

2. EVALUATE HOW OFTEN THESE CHANNELS TAKE PLACE IN MICE PROJECTS NOWADAYS

	Not Likely						Very Likely	
	1	2	3	4	5	6	7	
Full Channel (Buyer - Outbound Agent - Incoming Agent - Supplier)								
Buyer skips Outbound Agent (Buyer – Incoming Agent – Supplier)								
Buyer skips both intermediaries (Buyer – Supplier)								
Outbound Agent skips Incom. Agent (Buyer – Outbound Agent – Supplier)								
With the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Academics, Press...)								

3. WHAT IS THE MOST LIKELY SCENARIO FOR THE DISTRIBUTION CHANNEL OF MICE TOURISM IN THE FUTURE?

	Not Likely						Very Likely	
	1	2	3	4	5	6	7	
Full Channel (Buyer - Outbound Agent - Incoming Agent - Supplier)								
Buyer skips Outbound Agent (Buyer – Incoming Agent – Supplier)								
Buyer skips both intermediaries (Buyer – Supplier)								
Outbound Agent skips Incom. Agent (Buyer – Outbound Agent – Supplier)								
With the intervention of a Secondary Agent (Convention Bureau, Academics, Press...)								





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

4. EVALUATE THE CONVENIENCE OF THESE SCENARIOS FOR ANY MICE PROJECT

	Not convenient				Very convenient		
	1	2	3	4	5	6	7
The use of both intermediaries (Outbound & Incoming Agents)							
The use of at least one intermediary (Outbound or Incoming Agent)							
Not using any intermediaries							

5. EVALUATE THE VARIABLES THAT SUPPORT THE CREATION OF VALUE BY MICE INTERMEDIARIES?

	Not important				Very important		
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							
Other...							

Other

6. HOW OFTEN ARE THESE SERVICES DISINTERMEDIATED?

	Never				Always		
	1	2	3	4	5	6	7
Hotel reservations							
Restaurant/Catering/Food & Beverage							
Transport at destination							
Other services at destination (excursions, teambuilding, Audiovisual equipment...)							
Other (please specify below)							

Other





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

7. EVALUATE THE USEFULNESS OF MICE INTERMEDIARIES

	Totally useless					Very useful	
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

8. EVALUATE HOW THESE INTERMEDIARIES WILL EVOLVE IN THE MICE INDUSTRY

	Will disappear					Will stay	
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

Can you explain why.....

9. EVALUATE THE IMPORTANCE OF THESE QUALITIES FOR AN INCOMING AGENT

	Not important					Very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							





MICE TOURISM VALUE CHAIN SURVEY

SURVEY

10. EVALUATE THE IMPORTANCE OF THESE QUALITIES FOR AN OUTBOUND AGENT

	Not important					Very important	
	1	2	3	4	5	6	7
Convenience							
Peace of mind							
Usefulness							
Trust							
Time-saving							
Better rates							

11. DO YOU PREFER TO KEEP THE FULL DISTRIBUTION CHANNEL OR SKIP ANY OF THE INTERMEDIARIES?

<input type="checkbox"/>	I Prefer to keep the full channel of Distribution
<input type="checkbox"/>	I prefer to avoid any of the intermediaries

12. WHICH INTERMEDIARY WOULD YOU ELIMINATE FROM THE DISTRIBUTION CHANNEL OF THE MICE INDUSTRY?

	I would always eliminate this intermediary			I would never eliminate this intermediary			
	1	2	3	4	5	6	7
The Outbound Agent							
The Incoming Agent							

13. TO WHICH OF THESE MICE ACTORS DO YOU SELL YOUR SERVICES?

	YES	NO
To final corporate buyers		
To Outbound Agents (Incentive Houses, International travel agencies...)		
To Incoming Travel Agents (DMCs)		

