

Revista Iberoamericana de Turismo



LOS EVENTOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN: EL CASO DE FUN&MUSIC DE LA COMPAÑÍA NAVIERA BALEÀRIA

Sandra Fernández Reina

Graduada en Administración de Empresas por la Universitat de les Illes Balears, España.

E-mail: sandra.fdez.reina@gmail.com

José Ramón Cardona

Doctorado en Economía de la Empresa por la Universitat de les Illes Balears, España.

E-mail: jramon.cardona@terra.com

Resumen

Mientras que el sector de los cruceros turísticos ha sido bastante analizado por la literatura académica, las rutas regulares de cabotaje han estado poco estudiadas hasta ahora. El objetivo de este trabajo es el estudio de caso de Baleària fun&music, un programa de actividades y eventos especiales iniciado por la compañía naviera Baleària en 2012. Baleària fun&music busca usar actividades y eventos como una estrategia de diferenciación que proporcione valor añadido a sus clientes, llegando a ofrecer "minicruceros" como parte de su oferta. En las ediciones realizadas se ha producido un proceso de aprendizaje de la compañía que puede ser útil para futuras acciones similares. Por ejemplo, es recomendable organizar pocos eventos, repartidos en el tiempo y de gran impacto. Al no ser un sector con tradición en la organización de eventos, se evitan costes y riesgos al buscar patrocinadores y colaboradores para la organización de los eventos. Esta estrategia recuerda la de los trasatlánticos entre los años veinte y sesenta del siglo pasado, cuando completaban los ingresos de las líneas regulares con cruceros turísticos. Empresas de otros sectores, que no tienen los eventos como su objetivo principal, están adoptando estrategias similares.

Palabras clave: Eventos. Fiestas. Compañía naviera. Baleària. Estudio de caso.

1 INTRODUCCIÓN

Aunque existen antecedentes de rutas más o menos regulares, cubiertas por veleros como los robustos paquebotes y los rápidos clíperes que actuaban de correo regular entre dos puertos, es en 1838 cuando se inicia el transporte regular de carga y pasaje gracias a los primeros vapores capaces de realizar travesías oceánicas sin depender del viento (OLIER, 2012). Con el tiempo, los buques son cada vez más grandes, rápidos y con mayor importancia del pasaje sobre la carga, en el transporte realizado. Esta evolución fue muy rápida en las grandes rutas de larga distancia durante la segunda mitad del siglo XIX, aumentando tanto en tonelaje como en pasaje, hasta transformarse en los grandes trasatlánticos de principios del siglo XX. Los trasatlánticos eran grandes buques, principalmente de pasaje, que realizaban rutas de gran distancia y que implicaban días o semanas de navegación. Entre finales del XIX y principios del XX se produjo una carrera entre las diversas navieras por poseer el mejor trasatlántico, el más rápido, grande y lujoso. Esta es la época de la competencia entre White Star Line y Cunard Line por el gallardete azul (OLIER, 2012) en la ruta entre Europa (Southampton o Hamburgo, principalmente) y América (Nueva York). En este tipo de barcos fue ganando importancia la oferta de ocio

para el pasaje, con la finalidad de que la estancia a bordo fuera lo más placentera posible. En esta época la principal necesidad cubierta era el transporte de un puerto de origen a un puerto de destino, siendo la oferta de ocio un valor añadido secundario a esa necesidad de transporte. Las restricciones a la inmigración posteriores a 1920 y la crisis de 1929 obligaron a las navieras a completar la falta de demanda de pasajeros en las líneas regulares con cruceros destinados a las élites económicas de la época (MURIAS, 2002).

A partir de finales de los años cincuenta y durante los sesenta, la entrada en servicio de los aviones de pasajeros a reacción causó un declive de este tipo de buques al permitir realizar el viaje en mucho menos tiempo y en unas condiciones de comodidad muy competitivas. Al aumentar la demanda de transporte cubierta por los reactores comerciales, muchas navieras desaparecieron por falta de demanda, pero otras sobrevivieron realizando un cambio de estrategia (MURIAS, 2002).

El cambio de estrategia consistía en dar prioridad al ocio sobre el transporte. Ello implicaba cambiar las rutas buscando la calidad del paisaje y de las múltiples escalas realizadas; la velocidad perdía importancia en favor de un control dinámico que buscaba la máxima estabilidad durante la navegación para la comodidad del pasaje; la oferta de ocio y la comodidad de las estancias se convierten en prioritarias; no importa el destino final del viaje (en muchos casos el puerto de origen y el de destino es el mismo) sino el viaje en sí mismo. Aunque existía la oferta de cruceros desde 1845 (MURIAS, 2002) y las rutas trasatlánticas continúan de forma simbólica en la actualidad gracias a Cunard, es en los sesenta y setenta cuando el sector de los trasatlánticos se convierte en el sector de los cruceros turísticos modernos que lideran Carnival Corporation & plc y Royal Caribbean Cruises Ltd.

La evolución de los cruceros turísticos ha tomado tres enfoques básicos (MURIAS, 2002): cruceros pequeños, algunos de ellos veleros, de hasta 500 pasajeros, enfocados a un segmento de lujo o nichos especializados de oferta y que frecuentan pequeños puertos; *megacruceros* que buscan economías de escala en sus operaciones para optar a un mercado de segmento medio y que frecuentan los grandes puertos, y cruceros fluviales de pequeño tamaño. En los últimos años, este sector ha sido estudiado desde diversos enfoques (BARRON; GREENWOOD, 2006; BREJLA; GILBERT, 2014; BRIDA; CHIAPPA; MELEDDU; PULINA, 2014; BRIDA; PULINA; RIAÑO; ZAPATA, 2013; BRIDA; ZAPATA, 2010; HUNG; PETRICK, 2011; LEE, 2013; LEE; RAMDEEN, 2013; LOGUNOVA; CHAROVA, 2014; PAPATHANASSIS; BECKMANN, 2011; PETRICK, 2011; RODRIGUE; NOTTEBOOM, 2013).

Mientras esto sucedía en las rutas de larga distancia, en las de corta distancia no hubo cambios significativos hasta la segunda mitad del siglo XX. La supervivencia de las rutas de corta distancia vino determinada por el hecho de que la construcción de puentes, túneles o aeropuertos para cubrir esas rutas no se consideraba económicamente rentable o, si existían estas infraestructuras, su uso era lo suficientemente caro para que las rutas marítimas aún mantuvieran la demanda. Hasta mediados del siglo XX los buques de estas rutas no diferían demasiado de los usados 50 o 100 años antes, salvo por la sustitución de la propulsión a vapor por motores diesel. A partir de los sesenta y setenta se produjo una evolución tecnológica en estas rutas.

En las rutas muy cortas (duración del trayecto de unos minutos) los lentos transbordadores y embarcaciones fueron sustituidos en muchos casos por buques más modernos (pequeños ferries) y rápidos (*hidroalas* y catamaranes). Con el tiempo, algunas de estas rutas han desaparecido al construirse puentes que cubren la ruta y en las otras se ha producido un predominio de los catamaranes rápidos, tanto de pasaje como de carga mixta (pasajeros y carga rodada). Este es el caso, por ejemplo, de la ruta Ibiza-Formentera,

cubierta en la actualidad por catamaranes de 30 a 80 metros de eslora, una velocidad máxima de entre 30 y 35 nudos, y con capacidad de 300 a 500 pasajeros y hasta 50 vehículos en los más grandes de carga mixta.

FIGURA 1 - El Ciudad de Ibiza de la naviera Trasmediterranea saliendo del puerto de Ibiza en los cincuenta



Fuente: Página web Trasmeships

En las rutas cortas (duración del trayecto de unas horas a un día) los buques de carga mixta de los años cincuenta (Figura 1) fueron sustituidos en los setenta por ferries (buques tipo *Ro-Pax*) y en los noventa hicieron aparición los *fastferries* (buques de más de 30 nudos de velocidad máxima). En la actualidad este tipo de rutas son operadas en España con buques tipo:

- *Ferry*. Son versiones modernas de los ferries de los setenta con esloras de 100 a 180 metros, velocidades máximas de 17 a 23 nudos y capacidades de 600 a 1.200 pasajeros, de 150 a 300 vehículos y de 500 a 2.200 metros lineales para carga rodada.
- *Super Ferry*. Son más grandes y eficientes que los ferries normales, buscando ofrecer precios competitivos. En realidad son la última generación de los clásicos ferries. Poseen esloras de 150 a 200 metros, velocidades máximas de 20 a 25 nudos y capacidades de 1.000 a 1.500 pasajeros, de 100 a 200 vehículos y cerca de 2.000 metros lineales para carga rodada.
- *Fast Ferry*. Son buques monocasco o catamaranes relativamente pequeños pero mucho más rápidos que el resto para poder competir en tiempo con los aviones en las rutas más cortas. Poseen esloras de 80 a 100 metros, velocidades máximas de 30 a 35 nudos y capacidades de 600 a 900 pasajeros y de 100 a 150 vehículos.
- *Buque de carga tipo Ro-Ro*. Son buques sólo de carga rodada con esloras cercanas a los 200 metros, velocidades máximas de 20 a 25 nudos y con capacidad para más de 3.000 metros lineales de carga rodada.

Vemos por tanto que la tendencia actual es hacia los catamaranes rápidos en las rutas muy cortas y hacia dos tipos de oferta en las rutas cortas: el transporte económico mediante *superferries* y buques *Ro-Ro*, y el transporte rápido mediante *fastferries*.

Mientras que el sector de los cruceros turísticos ha sido bastante estudiado en sus diversas vertientes, las rutas regulares de cabotaje cubiertas con ferries han estado poco estudiadas hasta ahora. Además, muchos son estudios referentes a cuestiones medioambientales (ÅKERMAN, 2012; CORBETT; FARRELL, 2002; ERM; SOOMERE, 2006; STEENE, 2011) o que usan los ferries como campo de estudio de temas no directamente relacionados con el sector (HANSSSEN, 2012; LOHMANN; PEARCE, 2010, 2012). Sólo algunos trabajos hacen referencia directa al sector (BAIRD, 1997; HÄNNINEN; LAURILA, 2008).

El objetivo de este trabajo es analizar la realización de eventos por parte de las empresas, concretamente fun&music de Baleària, como una estrategia de diferenciación proporcionando un valor añadido a sus productos y servicios, ya caracterizados por las innovaciones tecnológicas que representan el uso de *superferries* y *fastferries* de última generación en sus rutas. Con ello se busca mostrar estos eventos como un inicio, en las rutas de cabotaje, de la evolución que llevó de la oferta de los trasatlánticos a la de los cruceros turísticos modernos. Se ha seleccionado la empresa Baleària Eurolíneas Marítimas S.A., una de las principales navieras en las rutas de cabotaje de España y que desde 2012 realiza eventos a bordo de sus buques de forma regular. El proyecto de Baleària recibe el nombre de Baleària fun&music y se analizan en este trabajo las primeras ediciones para ver las dificultades encontradas y las soluciones aplicadas. El caso estudiado es similar al de los buques operados en el mar Báltico por las compañías Tallink & Silja Line y Viking Line, famosas por las fiestas organizadas en sus rutas entre Estocolmo y Helsinki, Tallin o Riga. Aunque cabe indicar que no se han encontrado estudios académicos sobre el caso del mar Báltico.

Primeramente se realiza una revisión del contexto turístico en el que trabaja la compañía Baleària Eurolíneas Marítimas S.A. pasando posteriormente a describir la empresa y el evento Baleària fun&music. Finalmente se enumeran las principales conclusiones que pueden extraerse de este estudio de caso, las similitudes con otras acciones parecidas y su interés para otras empresas de este sector u otros de cara a diseñar sus propias estrategias de diferenciación con la ayuda de eventos.

2 CONTEXTO DEL ESTUDIO Y REVISIÓN DE CONCEPTOS

Los estudios relacionados con el marketing turístico son numerosos, variados y en muchos casos muy extensos, donde se profundiza en la totalidad de los aspectos relacionados con el sector que esta modalidad puede abarcar. Aunque la revisión de estos estudios no es el objetivo de este trabajo, se indicarán algunos datos referentes al turismo en España que permiten contextualizar el estudio de caso posterior. Primeramente indicar que la Organización Mundial del Turismo (OMT) define turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (SERRA, 2011, p. 23).

Desde finales del siglo XX, la realización de viajes, se ha convertido en una actividad común para todos los ciudadanos de las sociedades desarrolladas económicamente. Esta evolución se ha producido gracias a los avances tecnológicos y medioambientales en los medios de transporte, tanto aéreos como marítimos, que se han

producido desde mediados del siglo XX. Este factor ha sido clave para el crecimiento de las últimas décadas (SERRA, 2011, p. 16).

Sin embargo, los inicios del turismo moderno los podemos ubicar en la década de los años cincuenta (ACERENZA, 2006). A partir de ese momento se empezó a desarrollar el sector turístico. En 1973, coincidiendo con la época de la recesión esta evolución se vio mermada. A partir de 1976, con el sector turístico estabilizado de nuevo, se retomó la senda de crecimiento anterior que duró hasta 1989. El factor más destacable de esta etapa del turismo en España fue la incorporación del concepto de turismo de Sol y Playa. El crecimiento volvió a verse reducido a partir de la década de los noventa, coincidiendo con el surgimiento de nuevos destinos turísticos en Europa, el resto del Mediterráneo y otras regiones del mundo. Sin embargo el atractivo turístico español permite que España permanezca entre los países con mayor flujo de visitantes a nivel mundial. El porcentaje de población empleada en el sector turístico es elevado, alcanzando en los últimos años valores cercanos al 12% del empleo total, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

La infraestructura turística de España supone el principal factor para hacer frente a los destinos competidores. Está constituida por más de 10.000 hoteles y hostales, distribuidos por todas las Comunidades Autónomas, aunque de manera desigual, denotando la fuerte tendencia hacia las zonas peninsulares costeras y las islas. Además la acumulación del turismo en las zonas de turismo de sol y playa, ha implicado la necesidad de dotar estas zonas de infraestructuras mayores. Esto ha supuesto una elevada urbanización de las zonas litorales, provocando costes medioambientales como la deforestación y el impacto visual en las zonas costeras españolas, sobretudo en la costa Mediterránea.

El sector turístico español se caracteriza por la elevada estacionalidad y un modelo de turismo de masas, de sol y playa. Las dos características van asociadas la una a la otra. La acusada estacionalidad del sector turístico español se debe al atractivo de la temporada de verano, coincidente con las vacaciones escolares y con la mayoría de las vacaciones laborales, principalmente en los meses de julio y agosto. El motivo principal de los viajes que se producen en España, durante los meses de verano, es el ocio y las vacaciones (Cuadro 1). Además, este hecho, supone el principal factor que contribuye a la estacionalidad del empleo en España, provocando en los meses de verano un gran crecimiento de los contratos laborales temporales para cubrir la demanda estival, afectando notablemente a la economía del país.

CUADRO 1 - Motivo del viaje en España en la temporada de verano de 2013

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Total	14.052.516	15.929.764	21.590.763	14.328.667
Trabajo / Negocios	1.005.837	940.919	653.420	936.868
Estudios	446.284	158.758	79.821	342.040
Visita a familiares o amigos	4.720.188	5.127.480	6.889.442	4.539.303
Ocio, recreo, vacaciones	7.534.212	9.396.650	13.606.544	8.210.530

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto de Turismo de España (Turespaña)

Las actividades del sector turístico son esenciales para el desarrollo de la economía de España, pero la masificación y la estacionalidad provocan que cada vez sea más latente la necesidad de innovar con el objetivo de ampliar la oferta y atractivo del país, promoviendo actividades como el turismo urbano y cultural, y el turismo rural y natural.

Áreas donde España cuenta con grandes oportunidades que se han empezado a explotar en los últimos años.

CUADRO 2 - Entradas de turistas a España por vías de acceso

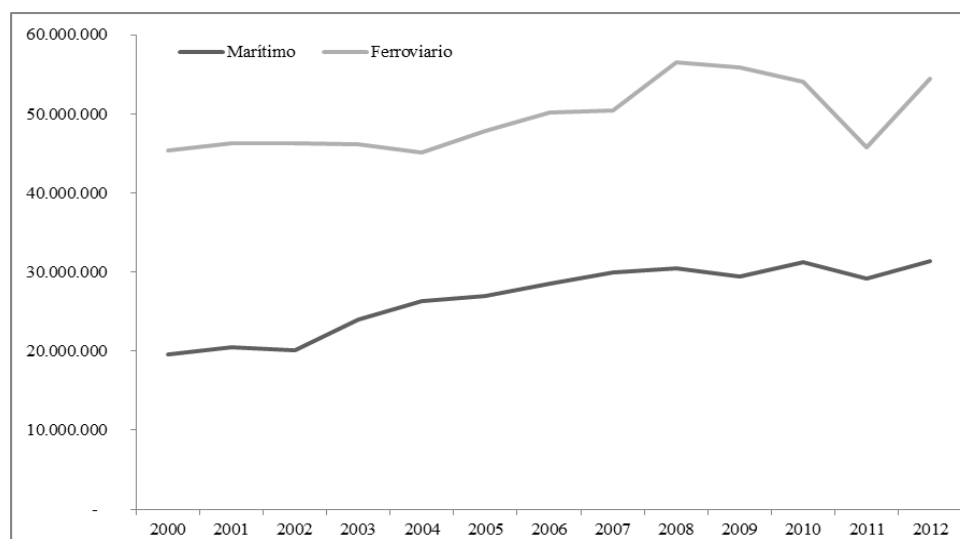
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	58.665.504	57.192.014	52.177.640	52.676.973	56.176.884	57.464.496	60.661.073
Aeropuerto	44.324.017	44.396.895	40.232.663	40.558.917	44.613.583	46.159.427	48.762.922
Carretera	12.738.968	11.199.926	10.407.355	10.504.672	10.006.661	10.098.671	10.838.330
Puerto	1.456.254	1.452.178	1.398.278	1.441.523	1.416.311	1.078.502	953.726
Ferrocarril	146.265	143.015	139.343	171.861	140.328	127.896	106.095

Fuente: elaboración propia a partir del INE

Aunque gran parte del transporte de pasajeros, sean residentes o turistas (Cuadro 2), se realiza por vía aérea, hay una importante red de transporte ferroviario y marítimo en España. Este tipo de transporte ha buscado aumentar en velocidad desde hace dos décadas para competir con el transporte aéreo de pasajeros (Figura 2). El transporte marítimo de línea regular puede dividirse en cuatro zonas o tipos de rutas:

- *Rutas con Baleares.* Son rutas entre puertos de Baleares y la Península (Barcelona, Valencia o Dénia) o interislas.
- *Rutas del Sur y el estrecho de Gibraltar.* Cruzan el estrecho o el mar de Alborán uniendo puertos de Andalucía con Ceuta, Melilla y puertos de Marruecos o Argelia. En todos los casos hay que pasar aduanas al realizar estos viajes y son rutas muy frecuentadas en verano cuando los emigrantes del Magreb residentes en Europa regresan a sus lugares de origen.
- *Rutas con Canarias.* Son rutas entre puertos de Canarias y la Península (Cádiz o Huelva) o interislas.
- *Rutas internacionales.* Unen puertos del norte (Gijón, Santander, etc.) con el Reino Unido o del Mediterráneo (Valencia o Barcelona) con Italia, principalmente. Estas rutas son atendidas mayoritariamente por compañías no españolas.

FIGURA 2 – Pasajeros en transporte ferroviario (excepto cercanías) y marítimo



Fuente: elaboración propia a partir del INE

Aunque hay más, algunas de las navieras que operan en las rutas de cabotaje españolas son:

- Trasmediterranea (Compañía Acciona Trasmediterranea, S.A.) es una compañía que inició sus operaciones en 1917 y que poseyó el monopolio de muchas rutas de cabotaje durante gran parte de su Historia. Fue privatizada en 2002 y su sede se encuentra en Alcobendas (Madrid). Actualmente opera 20 buques (dos *fastferries*, doce ferries y seis *Ro-Ro*) en las rutas de Baleares, Canarias y el estrecho de Gibraltar.
- Baleària (Baleària Eurolíneas Marítimas, S.A.) tiene su sede en Dénia (Alicante) y opera 19 buques (diez *fastferries* y nueve ferries) en las rutas de Baleares y el estrecho de Gibraltar.
- Armas (Naviera Armas, S.A.) tiene su sede en Las Palmas de Gran Canaria y opera once ferries, principalmente en las rutas de las islas Canarias.
- Fred Olsen (Fred Olsen, S.A.) tiene su sede en Santa Cruz de Tenerife y opera cinco *fastferries* en las rutas de Canarias.
- FRS (FRS Iberia, S.L.) con sede en La Línea de la Concepción (Cádiz), opera tres *fastferries* en las rutas del estrecho de Gibraltar.
- Inter Shipping es una empresa marroquí con sede en Tánger creada en 2012 que opera cuatro buques (dos *fastferries* y dos ferries) en las rutas entre Tarifa o Algeciras y Tánger.
- Trasmapi (Servicios y Concesiones Marítimas Ibicencas, S.A.) tiene su sede en Ibiza (Baleares) y opera seis *fastferries* de tamaño pequeño o mediano en la ruta entre Ibiza y Formentera. El catamarán *fastferry*, tipo *Ro-Pax*, Castavi Jet es el buque más grande de la flota de Trasmapi, con una eslora de 60 metros y 2.700 G.T., y el buque de su tipo más ecológico y respetuoso con el medio ambiente que opera actualmente en España.
- Mediterranea Pitiusa, S.L. es una empresa de Formentera creada en 2000 que opera cuatro buques de pequeño tamaño en la ruta entre Ibiza y Formentera.
- Europa Ferrys (Europa Ferrys, S.A.), con sede en Algeciras (Cádiz), opera un *fastferry* en el estrecho de Gibraltar.
- Iscomar (Isleña Marítima de Contenedores, S.A.), con sede en Palma de Mallorca, opera un ferry en la ruta entre Alcudia (Mallorca) y Ciutadella (Menorca).

Actualmente las dos mayores navieras en las rutas regulares de pasajeros de España son Baleària y Trasmediterranea. Trasmediterranea es la compañía más grande y antigua del sector nacional, posee una flota moderna y es la única que opera en todas las zonas. Pero diversos elementos, posiblemente debidos a su pasado como empresa pública, han hecho que en precios, servicio ofertado e innovación en la oferta se encuentre igualada o superada por otras compañías, principalmente Baleària, y los resultados económicos no son buenos (mínimos o negativos desde 2007 a 2012, según la base de datos SABI). Baleària, a pesar de sus orígenes modestos, es la primera naviera del país en número de buques de pasaje o mixtos, principalmente *fastferries*, con un crecimiento muy destacado gracias a adquisiciones de otras navieras y a la propia expansión de la empresa. Además, Baleària se ha esforzado por ofrecer precios más bajos que sus competidoras, una flota moderna, innovaciones en el servicio como la que se expone en este trabajo y ha realizado acciones de apoyo a la investigación y defensa del medioambiental.

2.1 Los eventos como estrategia de diferenciación

Los eventos surgen como un reclamo para una sociedad que busca reunirse en colectivos y grupos. Son un hecho económico y cultural que permite un intercambio social, técnico, profesional y científico (MAURE, 2007). Diversos autores han tratado de definir los eventos y, aunque se debería tener claro que es un evento, ha sido el surgimiento de textos académicos lo que ha obligado a crear definiciones precisas (GALMÉS, 2010, p. 18). Mucha de la literatura sobre eventos y turismo hace especial hincapié en la realización de eventos especiales para la promoción de destinos turísticos (MENDES; DO VALLE; GUERREIRO, 2011; SOTERIADES; DIMOU, 2011). Un evento especial es:

Un acontecimiento que se realiza una sola vez o infrecuentemente, fuera de los programas o actividades habituales de la organización. Para los consumidores o invitados, un evento especial es una oportunidad para el esparcimiento, experiencia social o cultural fuera del marco de opciones normales de la experiencia cotidiana (BERRIDGE, 2007, p. 9).

Shone y Parry (2004) propusieron una definición muy general y válida para los distintos tipos de eventos existentes. Según estos autores, los eventos son:

Un fenómeno que surge de las ocasiones no rutinarias en las que se produce esparcimiento, a partir de unos objetivos culturales, personales u organizacionales y que está desvinculado de las actividades normales o de la vida cotidiana, cuyo propósito es iluminar, celebrar, animar o desafiar la experiencia de un grupo de personas (BERRIDGE, 2007, p. 10).

Los eventos de empresa son definidos como "actos en vivo organizados en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud" (TORRENTS, 2005, p. 33). El marketing de eventos es definido como:

Una serie de eventos planificados en los que el consumidor puede interactuar físicamente con un producto o servicio. También se ha considerado una forma de promoción de marcas o una táctica de comunicación que relaciona la marca con una determinada actividad significativa (LENDERMAN, 2008, p. 144).

Los eventos de marketing son "eventos cuyo primer propósito es la comunicación de una marca, producto, idea u organización y que alcanzan esto a partir de la participación del público objetivo" (MASTERMAN; WOOD, 2006). Los eventos de comunicación de marketing son una herramienta clave del marketing experiencial al general ocasiones para establecer relaciones con los consumidores y conseguir que el consumidor interactúe con la marca o producto (GALMÉS, 2010, p. 27-28; LENDERMAN, 2008, p. 144). Cabe recordar que:

Los objetivos de comunicación no deberían incluir objetivos generales de ventas o de cuotas de mercado. Se deben centrar en objetivos directamente alcanzables por la comunicación. Como puede ser, reconocimiento de marca, índice de respuesta, cambio de actitud, índice de aceptación, recomendaciones personales, etc. (MASTERMAN; WOOD, 2006, p. 8).

La organización de eventos surge de la búsqueda, por parte de las empresas, de nuevos instrumentos para comunicarse con la sociedad. Es una herramienta que busca responder a las necesidades de diferenciación de productos y difusión de mensajes complejos (GALMÉS, 2010, p. 13). Las empresas pueden usar eventos planificados como herramienta para que los públicos objetivos interactúen con las marcas o productos, a través de experiencias significativas para ellos. Siguiendo la estructura propuesta por Torrents (2005, p. 19), pueden diferenciarse cuatro etapas en la evolución histórica de la organización de eventos:

- La primera etapa, “Comunicación Básica con el Entorno Inmediato”, coincide con el desarrollo de una economía incipiente (nuevas industrias, nuevos mercados y nuevos consumidores). Las grandes empresas tienen la necesidad de comunicarse, desarrollando diversas herramientas básicas que buscan la comunicación con el consumidor final. En este entorno surgen los primeros eventos de comunicación. Son eventos simples que las empresas realizan en función de los recursos disponibles. La propia empresa es la que se encarga de organizarlo y controlarlo.
- La segunda etapa, “Mensajes más Complejos”, vive un aumento de la competencia y surgen nuevas y específicas necesidades de comunicación. Las empresas realizan campañas de comunicación basadas en publicidad que buscan mostrar las diferencias objetivas de su producto. Empiezan a realizar eventos personalizados que se adaptan al perfil de la empresa y de sus potenciales clientes. Las empresas buscan a proveedores (agencias de publicidad y relaciones públicas) para el diseño de eventos, creando eventos a medida, sofisticados y capaces de transmitir mensajes más complejos.
- La tercera etapa, “Transmitir lo Intangible”, se caracteriza por productos técnicamente indiferenciados siendo clave la diferenciación a través de la imagen de marca. La organización de eventos empieza a considerarse como un método esencial para la transmisión de mensajes concretos y una manera más directa de comunicarse con el público y de buscar la intervención de éste.
- La cuarta etapa y actual, “Segmentación y Especialización”, se caracteriza por una fuerte y continua evolución del mercado. Por tanto las empresas deben adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes del sector. La aparición de las nuevas tecnologías cada vez se ve más como un recurso organizador de eventos, ocupando un papel importante y fundamental. Las redes sociales toman un papel relevante e indispensable para el éxito de toda campaña publicitaria. Hoy en día cualquier evento está acompañado de una gran y fuerte campaña publicitaria que lo supervise y organice. Así mismo cualquier campaña publicitaria a gran escala está acompañada de eventos para conseguir la máxima difusión posible (GALMÉS, 2010, p. 150).

Cada vez se dificulta más conseguir complacer las necesidades de comunicación ya que los mensajes que se pretenden transmitir son más complejos. Los clientes son más exigentes y se muestran menos receptivos a cualquier tipo de comunicación de marketing. Es necesario ser creativos para conseguir nuevas maneras de captación de la atención de los clientes y en este punto la organización de eventos de comunicación de marketing por parte de la empresa resulta fundamental.

La aparición de eventos especiales en España se inició a partir de los años ochenta, coincidiendo con la época de crecimiento económico y alcanzó su grado máximo en 1992 gracias a la Expo Universal de Sevilla, a los Juegos Olímpicos de Barcelona, Madrid Capital Europea de la Cultura y al Quinto Centenario del Descubrimiento de América. Ese año se produjo una acumulación de grandes eventos en territorio español (GALMÉS, 2010, p. 17) todos enfocados a generar imagen de los destinos turísticos españoles.

Torrents (2005, p. 17) indicaba que a finales de los noventa, en España, había pocas empresas que utilizaran los eventos como elemento de comunicación. Sin embargo, paulatinamente, los eventos se empezaron a integrar en las estrategias de comunicación de las empresas. Con el comienzo del siglo XXI, los encargados de los departamentos de marketing, sobre todo de las multinacionales, empezaron a optimizarlos y a usarlos tácticamente para obtener mayores beneficios, tratándolo como una herramienta de marketing promocional indispensable. Estas primeras empresas “fueron los que demostraron al resto de las empresas que había nuevas formas de hacer las cosas y que con ganas de innovar, un punto de riesgo y mucho sentido común los eventos eran eficaces y muy rentables” (TORRENTS, 2005, p. 25-31).

La rivalidad entre multinacionales originó una mejora continua y promovió la utilización de nuevos métodos para llamar la atención de los consumidores proporcionando un valor añadido a sus productos y servicios, con el objetivo de diferenciarse del resto. Las empresas se dieron cuenta de la importancia de contratar agencias independientes que se encargaran de estos servicios. Las empresas pioneras en estas tareas fueron las Agencias de Publicidad. Algunas de estas empresas crearon dentro de su organización departamentos internos para hacer de los eventos una herramienta de marketing útil y completa. Para ello, tuvieron que reestructurar sus sistemas organizacionales internos para usar métodos nuevos y creativos que fuesen en concordancia con los objetivos globales (GALMÉS, 2010, p. 17-18).

3 METODOLOGÍA

Este trabajo realiza un estudio de caso (YIN, 2009) de fun&music contextualizado dentro de la naviera Baleària y su estrategia de marketing. El mayor interés de este estudio es que fun&music es una oferta típica de salas de fiestas y discotecas pero realizado en un buque de línea regular. En el primer apartado se describe la compañía naviera Baleària Eurolíneas Marítimas S.A. y en la segunda parte se realiza el estudio de Baleària fun&music. Para realizar la descripción de Baleària Eurolíneas Marítimas S.A. se ha usado información de la Asociación de Navieros Españoles (ANAVE), el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (conocido como base SABI), los dossiers de Baleària, la información de la página web de la empresa, la Enciclopedia d'Eivissa i Formentera, e información aportada por miembros del departamento de marketing de la compañía. Para dar sentido, verificar y completar esta información se ha recurrido a la hemeroteca y blogs especializados de forma puntual, permitiendo dar mayor coherencia a la información obtenida de las fuentes indicadas.

Para analizar Baleària fun&music se ha recurrido a los dossiers del evento, a la información del *microsite* de los eventos anuales y a la información aportada por miembros del departamento de marketing. En este apartado la información aportada por el departamento de marketing ha sido mucho más importante para el análisis. Esta información ha facilitado entender y realizar una pequeña reseña de los casos de Tallink & Silja Line y Viking Line a partir de la información alojada en sus páginas web.

4 EL CASO DE BALEÀRIA Y FUN&MUSIC

Baleària Eurolíneas Marítimas S.A., es una empresa naviera, cuyo Presidente y Director Ejecutivo es Juan Adolfo Utor Martínez. Fue fundada por un grupo de ejecutivos, capitanes y oficiales, liderados por Adolfo Utor, el 20 de junio de 1998 como Eurolíneas Marítimas S.A.L., tras la quiebra de la antigua empresa naviera Flebasa Lines (Fletamentos

de Baleares, S.A., filial de ISNASA). Juan Adolfo Utor Martínez (Alhucemas, 1961) empezó a trabajar en Flebasa Lines en 1984, llegando a la directiva de la empresa en los noventa, y es el presidente de Baleària desde su fundación en 1998. Además, en la actualidad también es Presidente de la Asociación de Navieros Españoles (ANAVE).

Inicialmente, la compañía sólo contaba con tres buques: el ferry Bahía de Málaga, cedido para cubrir la línea Dénia-Ibiza, y dos pequeños jets para la ruta Ibiza-Formentera. Pronto consiguió incorporar dos nuevos *fastferries* monocascos (denominados por Baleària *Super Fast Ferry*), el Federico García Lorca (botado en 2001 y vendido a Bolivariana de Puertos, S.A. en 2013) y el Ramón Llull (botado en 2003) y desbloquear del embargo a Flebasa Lines el ferry Manuel Azaña. Varios años de competencia con la naviera Pitra desembocaron en la absorción de Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L. (con sede en Ibiza y propietaria de Pitra) en 2003, entrando los accionistas de la segunda empresa en el accionariado de Baleària. Como resultado de esta fusión Pitra, S.A., filial de Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L., dejó de operar en 2003, UMAFISA Lines (marca comercial de Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L.) dejó de operar en 2006 y las líneas y buques de ambas compañías pasaron a Baleària Eurolíneas Marítimas S.A. El 19 de septiembre de 2007 Baleària compró Buquebús España, ganando peso en las líneas del estrecho de Gibraltar. Recientemente la empresa ha entrado en el mercado del Caribe a través de la nueva marca Bahamas Express.

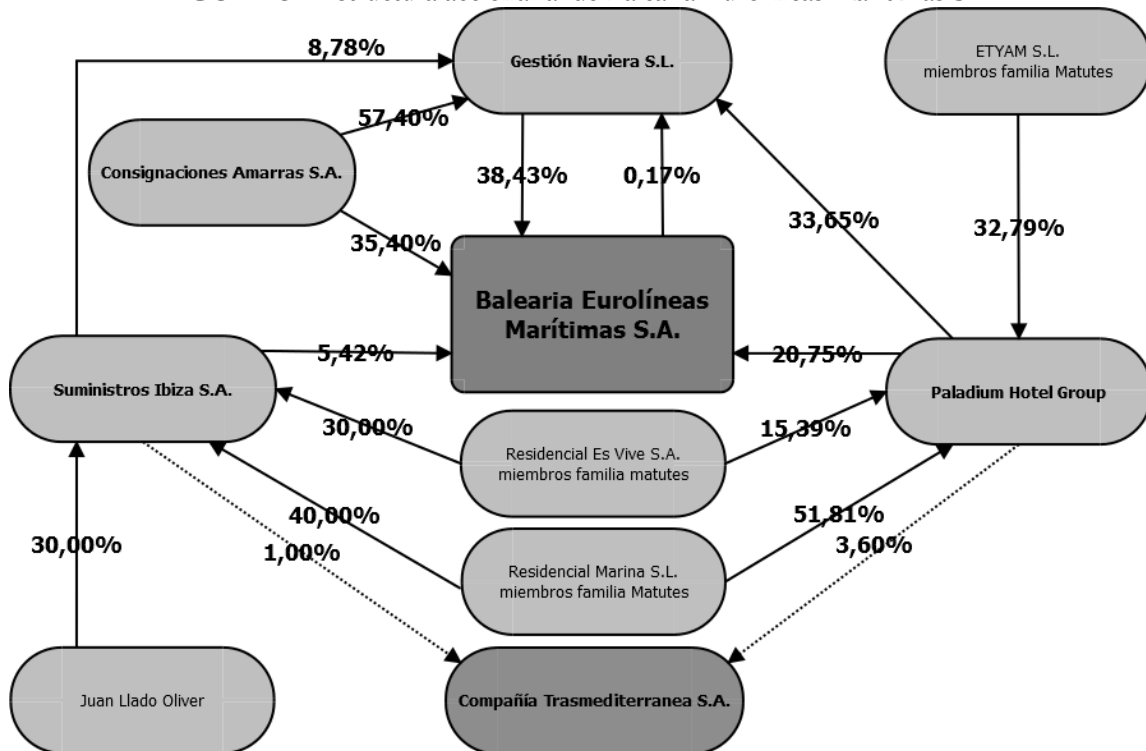
Hoy en día, es considerada líder en el transporte de personas y mercancías rodadas en la zona del mediterráneo español y Baleares. Es una empresa de capital totalmente privado y da empleo a 1.000 personas aproximadamente entre el personal formado por la tripulación de los barcos (capitanes, oficiales, marineros y auxiliares de navegación entre otros) y el personal de tierra, compuesto por los departamentos de administración, recursos humanos, marketing, carga, flota, comunicación e informática entre otros. La Sede Social y las oficinas centrales están ubicadas en Dénia (Alicante) y cuenta con 16 oficinas más. Baleària dispone de una flota de 19 buques tipo Ferry y Fast Ferry para el transporte de mercancías y personas (DOSSIER BALEÀRIA, 2013).

En cuanto a los datos contables y financieros, según datos de la base SABI y para el año 2012, los activos de la empresa tenían un valor de 323.690.087 €, siendo los fondos propios de 69.031.308 € y el nivel de endeudamiento del 78,67%. Ese año los ingresos de explotación fueron de 206.242.993 € y los resultados del ejercicio de 5.109.644 €, generando una rentabilidad económica del 1,59% y una rentabilidad financiera del 7,47%. El capital social era de 14.005.009 € y la estructura accionarial de Baleària Eurolíneas Marítimas S.A. estaba formada por (Figura 3):

- Gestión Naviera S.L. (38,43% del capital). Con sede en Ibiza está participada por Consignaciones Amarras S.A. (57,40%), Palladium Hotel Group (33,65%) y Suministros Ibiza S.A. (8,78%). Esta sociedad es una comunidad de bienes creada al absorber a la naviera Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L.
- Consignaciones Amarras S.A. (35,40% del capital). Con sede en Madrid representa al bloque accionarial originado por los trabajadores de la antigua naviera Fletamentos de Baleares, S.A., con Juan Adolfo Utor Martínez al frente, y que fundaron Baleària.
- Palladium Hotel Group (20,75% del capital). Cadena hotelera con sede en Ibiza y participada por Residencial Marina S.L. (51,81%), ETYAM S.L. (32,79%) y Residencial Es Vive S.A. (15,39%). Esta sociedad era el socio mayoritario de la antigua Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L.
- Suministros Ibiza S.A. (5,42% del capital). Es una empresa de materiales de construcción con sede en Ibiza y participada por Residencial Marina S.L. (40%),

Residencial Es Vive S.A. (30%) y Juan Llado Oliver (30%). Esta sociedad era el socio minoritario de la antigua Unión Marítima de Formentera Ibiza S.L.

FIGURA 3 - Estructura accionarial de Baleària Eurolíneas Marítimas S.A



Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) y elaboración propia

Al revisar quién se encuentra detrás de las acciones vemos que el bloque accionarial originado por los extrabajadores de la antigua naviera Fletamentos de Baleares, S.A., con Juan Adolfo Utor Martínez al frente, poseen de forma directa o indirecta el 57,50% y controlan el 73,83% de las acciones. Diversos miembros de la familia Matutes, destacando Abel Matutes Juan entre ellos, poseen el 39,86% y controlan el 26,17% de las acciones desde la absorción de UMAFISA Lines y Pitra. Finalmente, Juan Llado Oliver posee el 2,64% de las acciones. Indicar que Palladium Hotel Group y Suministros Ibiza S.A. poseen pequeñas participaciones en la Compañía Trasmediterranea S.A. (Figura 3), principal competidora de Baleària.

La empresa está dividida en tres partes independientes pero interrelacionadas: Baleària Flota, Baleària Carga y Fundación Baleària (DOSSIER DE BALEÀRIA, 2013).

- *Baleària Flota.* Como naviera que es, esta primera división es la que se dedica a satisfacer las necesidades de transporte marítimo de la sociedad, ya sean pasajeros, vehículos o transporte de mercancías. Opera una flota de 19 barcos de muy diferentes características (Cuadro 3). Los denominados como "Ferry +" son ferries o *superferries* que ofrecen una mejor estética, más servicios a bordo (como masajes, piscina, etc.), más comodidades y mejoras en eficiencia (disminución de las emisiones de CO₂) y rendimiento (más veloces) de sus plantas propulsoras, respecto a los ferries anteriores.

CUADRO 3 - Flota de Baleària

Buque	Año Bot.	Tipo	G.T.	T.P.M	Eslora (m)	Manga (m)	Veloc.	Pas.	Veh.	M. L.
Abel Matutes	2010	Ferry +	29.670	5.845	190	26	23	900	247	2.235
Alhucemas	2009	Ferry +	20.238	3.551	154	24	23	1.000	126	1.150
Avemar Dos	1997	Fast Ferry	5.517	340	82	23	34	855	150	120
Formentera Direct	1987	Fast Ferry	1.075	148	50	14	25	300	36	-
Jaume I	1994	Fast Ferry	3.989	250	78	26	32	623	130	-
Jaume II	1996	Fast Ferry	4.112	333	81	26	32	624	140	-
Jaume III	1995	Fast Ferry	4.305	333	81	26	32	651	140	-
Levante	1994	Ferry	14.398	7.330	150	23	17	100	430	1.600
Martín i Soler	2008	Ferry +	24.764	4.594	165	25	23	1.200	105	1.710
Maverick	1990	Fast Ferry	442	41	39	9,5	30	357	-	-
Maverick Dos	1990	Fast Ferry	442	41	39	9,5	30	357	-	-
Nissos Chios	2007	Ferry	8.126		136	21	28	1.750	425	-
Nixe	2004	Fast Ferry	2.292	270	63	16	32	546	100	108
Passió per Formentera	2009	Ferry +	6.146	892	100	17	22	800	105	160
Pinar del Río	1991	Fast Ferry	3.454	200	74	26	32	463	80	-
Poeta López Anglada	1984	Ferry	15.229	2.113	133	22,5	18	1.257	243	780
Posidonia	1980	Ferry	1.409	500	69	14	17	728	40	120
Ramón Llull	2003	Super Fast Ferry	2.618	335	83	13	32	477	90	100
Visemar One	2010	Ferry	26.375	7.700	186	25	24	600	74	2.860

Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de Baleària y ANAVE

- *Baleària Carga*. Esta segunda división es la encargada del transporte de vehículos de carga autopropulsada, como camiones o tráileres. La compañía pone a disposición de diferentes empresas las bodegas de los barcos para el transporte de carga. Incluso hay barcos que están prácticamente destinados al transporte de mercancías en según qué épocas del año. De hecho las características técnicas de estos buques están especialmente diseñadas para que sean operativos por proa y por popa, facilitando los embarques y desembarques de vehículos y maximizar la rapidez de estas actividades. La empresa cuenta también con una empresa logística asociada llamada Baleària Cargo, que cuenta con más de 350 equipos y permite personalizar el transporte de mercancías en función de las necesidades del cliente. La compañía dispone de camiones con la inscripción “*Baleària Cargo*” que operan entre los puertos de Barcelona, Dénia o Valencia y las Islas Baleares transportando mercancía. La carga transportada en 2013

alcanzó los 3.800.000 metros lineales (m.l.), una evolución más que notable si los comparamos con los 3.500.000 m.l. del 2012 y los 600.000 m.l. del año 2004.

- *Fundación Baleària*. Para cumplir con la responsabilidad social como empresa, se creó en 2003 esta fundación, a través de la cual la compañía se implica socialmente en los territorios donde desarrolla su actividad, con su cultura y con su entorno. Además participa en proyectos sociales y se encarga de que se cumpla el desarrollo sostenible en temas medioambientales. Esta Fundación pretende crear capital social mediante la participación de todos los grupos de interés.

Principalmente, Baleària opera rutas entre la Península (Barcelona, Valencia y Dénia) y las Islas Baleares (Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera). Sin embargo, no es la única apuesta de la compañía ya que además, desde la adquisición de Buquebús España, opera en Algeciras con destino a Tánger y Ceuta. En diciembre de 2011 se incorporó una línea en Miami (Fort Lauderdale con Grand Bahama Island) y en 2013, Baleària inauguró la línea entre Miami y Bimini (DOSSIER DE BALEÀRIA, 2013).

Baleària considera la innovación uno de los valores principales para la perdurabilidad como empresa. La inversión en I+D+i de la compañía se centra en los siguientes proyectos (DOSSIER DE BALEÀRIA, 2013):

- Plan de eficiencia energética. Tiene como objetivo reducir las emisiones de CO₂ y el consumo de combustibles.
- Trabajos para remotorizar algunos buques con el fin de que funcionen con gas, reduciendo un 25% las emisiones de CO₂. La adquisición en el verano de 2014 del yate Foners (ex Fortuna, construido por encargo de la Fundación Turística de las Islas Baleares para uso del Rey Juan Carlos I) parece indicar que buscaba adquirir las potentes turbinas de este yate para remotorizar buques de la compañía.
- Participa en el proyecto ThroughLife Proposal, que estudia el deterioro en las naves y propone materiales para reducirlo.
- Ha incorporado nuevos ferries de última generación, los "Ferry +", para un transporte más rápido y sostenible para el medio ambiente.
- Dispone de talleres de creatividad y generación de ideas, bajo el nombre de Balidea, para que los empleados puedan proponer ideas e iniciativas.

Además, Baleària intenta posicionarse en el mercado como una empresa concienciada con la calidad y el medio ambiente, disponiendo de dos certificados emitidos por Bureau Veritas: el ISO 9001 logrado en 2008, y el ISO 14001, logrado en 2004.

4.1 El evento Baleària fun&music

Una vez descrita la empresa Baleària Eurolíneas Marítimas S.A., en este punto se estudia fun&music como herramienta de diferenciación y generación de valor añadido. El proyecto Baleària fun&music se realizó por primera vez en 2012 y en 2014 llegó a su tercera edición. Son eventos llevados a cabo durante la temporada de verano con el objetivo de incrementar el valor añadido de sus productos (pasajes), ofreciendo actividades a bordo y diversos eventos a lo largo de la temporada. La oferta de Baleària durante la travesía, mediante fun&music, está compuesta por un abanico de servicios complementarios para amenizar el trayecto y enfocados a toda la familia como son animación infantil, monólogos, coctelería, cine, masajes y, por supuesto, actuaciones musicales. El producto estrella de Baleària fun&music son los denominados "minicruceros"

que consisten en viajes de ida y vuelta en el mismo día con el objetivo único de pasar un día de fiesta en el mar.

La política de precios que sigue Baleària se rige por el valor percibido del servicio y se busca que los eventos incrementen este valor percibido. La empresa ofrece una amplia política de precios, dependiendo del consumidor, del embarque complementario, de la fidelidad de éste (bonificaciones y descuentos a través del Club Baleària) y de las diferentes ofertas de lanzamiento que se realicen. Sin embargo, con fun&music siguen una política de precios cuyo objetivo es que no suponga un sobre coste para el pasajero. Es decir, el viaje con evento cuesta lo mismo que costaría sin evento. El área de marketing de la empresa lo plantea como un valor añadido al cliente, intentando con ello captar viajeros de la competencia, principalmente Trasmediterranea, y del transporte aéreo, principalmente compañías *low cost*.

FIGURA 4 - Cartel promocional de Baleària fun&music



Fuente: Web de Baleària fun&music

La tarifa oficial en ferry, Península-Baleares es de 120 € para los no residentes y de 60 € para los residentes, aunque normalmente hay la tarifa mini (un 30% de descuento sobre la tarifa oficial) y realizan promociones y ofertas durante toda la temporada. Para los llamados "*minicruceros*", es decir, fiestas de ida y vuelta en el mismo día, lanzan un precio

gancho de 70 € para los no residentes y 35 € para los residentes. Lanzas este precio tan bajo porque consideran que todo pasajero que realiza la ida y la vuelta en el mismo día, pudiendo estar en el lugar de destino apenas 3 horas, es porque se desplaza únicamente por y para la fiesta que se realiza a bordo, ya que de lo contrario no cogería un barco. Los pasajes o las “*entradas*” para los eventos se pueden adquirir mediante los siguientes canales: en los canales tradicionales de Baleària (*call center*, taquillas de Baleària y www.Baleària.com); de forma puntual a través de páginas de cupones (Groupalia, Let's Bonus y BreakMoon), y puntos de venta físicos a través de Musicote o Eventos en Mallorca.

La política de promoción de Baleària es la que genera el conocimiento de la realización del evento de manera que abarque a la mayor población posible. La publicidad del evento toma mayor importancia ya que aparece como una pieza promocional indispensable para el éxito de cualquier evento (Figura 4). Por tanto, las acciones de comunicación de la empresa para promocionar fun&music son diversas (DOSSIER BALEÀRIA FUN&MUSIC, 2012, 2013). Destaca la publicidad en prensa escrita (El País, La Razón, ABC, Marca, Diario de Mallorca, Última hora, DeeJay, Hip Hop Life Magazine y Youthing, entre otros), en radio y televisión (grupo Antena 3, Europa FM, TV3 y 8TV, entre otros), en Internet (página web de Baleària fun&music, videos en YouTube, presencia en webs de eventos y en las redes sociales Facebook y Twitter, entre otros), la realización de medios visuales y materiales de apoyo (la propia flota de Baleària, *flyers*, folletos publicitarios, carteles, notas informativas, *photocalls*, etc.). Los eslóganes publicitarios usados en las primeras ediciones fueron “Baleària +, en el mar te damos +”, “pasa un día de fiesta en el mar”, “las vacaciones empiezan a bordo” o “Este verano, permanece atento a la 2ª edición de Baleària fun&music, porque nuestra misión es llevarte, pero nuestra intención es que no te apetezca llegar...”, mostrando la filosofía de la compañía y de fun&music.

FIGURA 5 - Buque Abel Matutes



Fuente: Web de Baleària fun&music

En 2012 se inició la primera edición de Baleària fun&music. Este proyecto surgió de la búsqueda de mejores servicios a bordo y propuestas originales para los pasajeros. Fue un proyecto de más de 100 eventos a bordo de los buques Abel Matutes (Figura 5) y Martín i Soler, realizados durante todo el verano en colaboración con *partners* como Europa FM, Cultura Club, Antena 3, la Cova d'en Xoroi, SuperMartXé y Ushuaïa, entre otros, buscando llegar a una gran variedad de público con diversos estilos musicales. Los artistas invitados fueron Wally López, La oreja de Van Gogh, Leiva, SFDK, Leticis, Dj Nano, Fonsi Nieto, los participantes del programa de televisión El Número 1 de Antena 3,

Anegats y Desafío Menorca. Con el eslogan de “Pasar un día de fiesta a bordo” como mensaje publicitario, se promovía la utilización del barco no sólo como medio de transporte, sino como medio de ocio. El gran éxito de la edición fueron las dos sesiones de SuperMartXé, con más de 2.000 personas a bordo que convirtieron la terraza del buque Martín i Soler en una discoteca flotante. Estos eventos permitieron a la compañía diferenciarse de la competencia y atraer clientes durante el verano con un servicio sin claros precedentes entre las navieras españolas, aumentando la demanda en plena crisis económica.

De cara a la segunda temporada de Baleària fun&music (verano de 2013), se pretendía potenciar la calidad y la repercusión de los eventos a la vez que reducir su número. En la primera edición se buscó concentrar las fiestas más llamativas en el mes de junio, con el fin de incentivar la demanda en un mes en el cual el número de pasajeros es inferior a los demás meses de verano. Para ello se contó con las actuaciones de artistas de renombre como Wally López, Leiva o La Oreja de Van Gogh. Sin embargo el resto de los meses se organizaron fiestas semanales en las que actuaban diversos djs pero sin un despliegue como en los grandes eventos del mes de junio. En cambio, para la segunda edición se decidió reducir el número de eventos pero repartiéndolos por toda la temporada veraniega, buscando así conseguir una mayor repercusión mediática de junio a septiembre. Para lograr esta mayor repercusión se optó por un cambio de imagen, la creación de un *microsite* renovado, además de rodar un anuncio para televisión.

También se buscó potenciar la parte '*fun*' de fun&music, mediante eventos de ocio no tan orientados hacia la música y la fiesta, sino dirigidos a todos los públicos como las actuaciones de monologuistas y mentalistas, entre otros, junto con la organización de barbacoas, masajes, animación infantil o proyección de películas. El principal eslogan era 'las vacaciones empiezan a bordo'. Los artistas invitados fueron: Wally Lopez, Danny Romero, Doctor Pitangú, Jhota, Leticia, Xriz, Ikki, No Mike, Dj Batidora, Quique Tejada, Jonathan Castilla, Sunflowers, Anegats, Manfel, Hombres Pájaro, No Hair On Head, Dj Leumas, Nobisaki Dj, Bep Marques, y los monologuistas Tomás García, Txabi Franquesa y Pedro Llamas. Los eventos se realizaron en cuatro barcos: Abel Matutes, Martín i Soler, Daniya (renombrado recientemente Poeta López Anglada) y Posidonia (Figura 6).

FIGURA 6 - Buque Posidonia pintado en alusión al Baleària fun&music



Fuente: Web de Baleària fun&music

Otro punto a mejorar del proyecto de cara a la segunda edición, dado el considerable esfuerzo económico realizado el primer año para contar con artistas de gran

caché, fue reducir los costes. Para este fin se siguieron dos caminos: el patrocinio, como el de Rockstar con los eventos Baleària fun&music by Rockstar Energy Drink, y la participación de 'colaboradores implicados' como Europa FM, Cultura Club, Disfam, Eventos en Mallorca, SuperMartXé y Matinée. En cuanto a los colaboradores, el primer año organizaban las fiestas semanales a cambio de un servicio por parte de Baleària en sus necesidades de transporte. En la segunda edición, para lograr una mayor implicación de los colaboradores, se acordó un sistema de pago variable: recibirían una cantidad de dinero por cada pasajero que acudiese a la fiesta a través de la web de Baleària fun&music, de las listas de sus relaciones públicas y la mitad de los beneficios de la barra propia de la fiesta. Así se logró obtener una mayor implicación de los colaboradores, traduciéndose en una mayor presencia en sus redes sociales e incentivar la venta de entradas. Además de las fiestas de los colaboradores, también se realizaron fiestas propias y fiestas para grupos de estudiantes en el mes de junio.

Las mejoras realizadas en la segunda edición se plasmaron en que en 2012 se realizaron más de 100 fiestas y se vendieron menos de 30.000 entradas, mientras que en 2013 se realizaron solamente 40 fiestas y se vendieron más de 20.000 entradas. Se puede observar que, gracias a las mejoras realizadas, en 2013 con menos de la mitad de las fiestas que se hicieron el primer año se consiguieron más clientes de media por evento y también mayores beneficios.

En relación a la tercera edición del Baleària fun&music (verano de 2014) aún es pronto para realizar un análisis en profundidad, pero se observa que la oferta se divide en dos tipos:

- La parte *fun*. Actividades enfocadas al entretenimiento familiar (actuaciones de magia, cine 3D, barbacoas en cubierta, cine de verano y animación infantil) realizadas en las rutas con ferries entre la Península y Baleares. En este apartado se podría englobar el Festival de Cine MÈDIT a bordo del Martín i Soler, en la ruta de Barcelona a Ciutadella.
- La parte *music*. Eventos puntuales de mayor repercusión que pueden ser conciertos (Dr. Pitangú en la ruta Dénia-Palma y BEP Marqués en la ruta Ciutadella-Alcúdia), pero en su mayoría son fiestas: Fiestas Space repartidas entre las rutas de Barcelona, Palma o Dénia a Ibiza (buques Martín i Soler y Alhucemas); Fiestas SuperMartXé en la ruta Dénia-Ibiza (Buque Alhucemas), y Fiestas Burn en la ruta Dénia-Ibiza (Buque Alhucemas).

En la tercera edición se consolida el patrocinio, en este caso de Burn, y los colaboradores implicados, como Space y SuperMartXé, y la máxima de menos cantidad y más calidad en el calendario de eventos. En esta edición gana protagonismo el ferry Alhucemas al acumular muchos de los eventos singulares, fiestas principalmente, demostrando la gran adaptabilidad de los ferries de última generación de Baleària a la realización de este tipo de eventos.

En cada nueva edición de Baleària fun&music se han realizado mejoras corrigiendo los elementos problemáticos y mejorando la rentabilidad de los eventos. Aunque, de cara al futuro, deberían tenerse en cuenta diversos riesgos potenciales:

- Existe bastante competencia en las rutas de cabotaje españolas y ello puede generar futuras guerras de precios o la imitación de la estrategia de diferenciación mediante eventos, aprovechando el *Know-How* generado por Baleària en las diversas ediciones de Baleària fun&music. La fiesta *Love on Boat* de la compañía Tramediterranea, realizada en agosto de 2013 es un primer posible caso de imitación. Posiblemente la mejor forma de hacer frente a este riesgo se fundamente en el posicionamiento de Baleària

fun&music a nivel nacional, siendo identificado como la original y pionera, al igual que pasa con las grandes discotecas de Ibiza y su oferta de fiestas.

- Aunque los patrocinadores y promotores de fiestas son fundamentales para el éxito de las fiestas y la rentabilidad de Baleària fun&music, en el futuro podría existir un riesgo de dependencia de esos mismos patrocinadores y promotores para mantener los eventos de más éxito. La flexibilidad del calendario y de la flota de buques de la compañía, junto con la diversificación de patrocinadores y promotores, puede permitir a Baleària hacer frente a este riesgo.

De cara a ediciones futuras es de esperar que se consolide una oferta de actividades y fiestas de éxito comprobado, acompañada de novedades en cada edición, al igual que pasa en las grandes discotecas de Ibiza. La consolidación de estos eventos potenciara la imagen innovadora de Baleària entre el público en general, como ya hizo la entrada en servicio del *fastferries* monocasco Federico García Lorca en 2001 o las ofertas de pasaje con coche, entre otros elementos.

Finalmente cabe indicar que existe un antecedente muy similar en el mar Báltico. Desde hace algunos años los ferries que operan en las rutas del Báltico, principalmente las compañías Tallink & Silja Line y Viking Line, ofrecen una amplia oferta de actividades y eventos en sus rutas, principalmente en las que unen Estocolmo con Helsinki, Tallin o Riga. Tallink & Silja Line es una empresa estonia, líder en el mar Báltico tras la compra de Silja Line por parte de AS Tallink Grupp, con sede en Tallin y una flota de 19 buques, mayoritariamente *superferries* de última generación. Viking Line Abp es una compañía finlandesa con sede en las islas Aland y que opera una flota de siete buques, mayoritariamente *superferries*. Entre las diversas actividades y eventos encontramos: atracciones infantil; juegos de casino; espectáculos y actuaciones de diversa índole; fiestas nocturnas (muy conocidas entre los jóvenes), y salas para la celebración de conferencias y congresos, además de bares, restaurantes y tiendas. Ambas compañías también ofrecen la posibilidad de realizar minicruceros de 20 a 40 horas de duración por las rutas del Báltico (Estocolmo, Islas Aland, Helsinki, Turku, Tallin, Riga, etc.). La oferta de ambas compañías sigue un esquema y características similar a Baleària fun&music.

5 CONCLUSIONES

La organización de eventos es una actividad compleja de por sí y muy innovadora para una naviera, al ser un sector sin tradición en esta actividad. Este hecho provocó que se cometieran errores iniciales pero el autoaprendizaje de la compañía ha ido mejorando la planificación de cada nueva edición de Baleària fun&music.

Entre los aspectos menos positivos de la primera edición, se puede destacar el gran esfuerzo económico que se realizó para poder contar con artistas de gran caché sin contar con ayudas o patrocinios. Por tanto, los ingresos conseguidos permitieron únicamente cubrir los costes de los cachés de los artistas, de la producción de las fiestas y del alquiler de los equipos de sonido. Otro inconveniente de este proyecto fue que se esperaba mayor repercusión mediática y un mayor interés por parte de los clientes en este servicio, que finalmente no fue el esperaban. El motivo fue que era un proyecto no popularizado por aquel entonces. Además la primera edición se centró en un público muy concreto ofreciendo servicios de fiesta a bordo. También se buscó concentrar estas fiestas en el mes de junio con el fin de incentivar la demanda en un mes de la temporada de verano en el que el número de pasajeros es inferior. Sin embargo, el resto de los meses se redujo el número de fiestas a una vez por semana. No obstante a pesar de no funcionar como esperaban en

un primer momento, el proyecto continuó en una segunda edición, en la cual se subsanaron estos problemas.

De cara a la segunda edición, se pretendía potenciar la calidad y la repercusión de los eventos a la vez que reducir su número pero repartiéndolos a lo largo de toda la temporada veraniega, buscando así conseguir una mayor repercusión mediática. La principal medida tomada fue reducir los elevados costes de la primera edición. Para ello contaron con patrocinadores y colaboradores con los que compartieron los costes de las producciones a cambio de participar en el calendario de eventos y en el porcentaje de beneficios. Con este ahorro en cachés y producciones se pudo invertir en equipos de sonido y decoraciones para los barcos, que quedaron más que cubiertos con los ingresos obtenidos. También se buscó potenciar la parte '*fun*', dejando de realizar eventos orientados únicamente hacia la música y la fiesta, y empezaron a ofrecer eventos dirigidos a todos los públicos como las actuaciones de monologuistas y mentalistas, y actividades como masajes, barbacoas, animación infantil o proyección de películas.

En la tercera edición se consolidan los patrocinios y colaboraciones con productores, y se observa que la oferta se divide en dos tipos: actividades (la parte '*fun*') orientadas al entretenimiento del pasaje, y eventos singulares (la parte '*music*') de gran repercusión.

Del estudio de caso de Baleària fun&music se pueden extraer diversas lecciones de utilidad para su replicación en rutas marítimas similares de otras partes del mundo o en otros sectores que opten por este tipo de diferenciación basada en eventos:

- a. Buscar el apoyo de patrocinadores para minimizar los costes asumidos y promotores para organizar los eventos de mayor calado. Los eventos son actividades complejas e incluso discotecas de fama mundial como Privilege, Pacha, Space o Amnesia recurren a promotores para la organización de sus fiestas. Por tanto, es más que lógico que sectores no especializados en los eventos, como es el caso de las navieras recurran a estos mismos promotores y patrocinadores.
- b. Una parte de la oferta de ocio debe estar formada por actividades orientadas al entretenimiento de un pasaje diverso en cuanto a edades, culturas y gustos. Salvando las distancias, este tipo de oferta resulta parecida a la de los cruceros y resorts turísticos, aunque en una fase más inicial. Es posible que esta oferta haga evolucionar los ferries de las rutas de menos de un día en "*minicruceros turísticos*" con una oferta más sencilla que los actuales cruceros turísticos.
- c. El elemento principal son los eventos singulares de gran repercusión y similares a la oferta de las grandes discotecas de moda. En el caso de fun&music diversas fiestas son versiones simplificadas de fiestas de discotecas ibicencas: Space, SuperMartXé de Privilege y Matinée de Amnesia. En este caso los ferries se convierten en discotecas flotantes, pero la experiencia de Baleària en la primera edición de fun&music muestra que es recomendable que los eventos especiales estén repartidos en el tiempo y combinados con actividades de ocio. Existen ejemplos con similitudes donde la oferta de eventos se convierte en un elemento de diferenciación y aumento del valor añadido para el producto tradicional, y fuente de notoriedad, principalmente en las redes sociales:
 - *Beach Club*. Es una evolución de los bares de playa en donde se produce un aumento de la calidad y se crea una oferta musical que acompañe la puesta de sol y continúe en formato *prefiesta* (música hasta las 12 de la noche y que tiene continuidad con una fiesta en una discoteca). Es un tipo de oferta bastante consolidada y con ejemplos como Café del Mar, Bora Bora y Ocean Beach en Ibiza, Nikki Beach en Mallorca o Tropicana y Super Paradise en Mikonos.

- *Hotel Club*. Son hoteles que organizan fiestas y conciertos en la zona de la piscina, tanto para los clientes de los hoteles como para clientes externos. Su evento es tipo *prefiesta* para permitir el descanso de los clientes. Son ejemplos de este tipo de establecimiento el Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y el Hard Rock Hotel Ibiza de Palladium Hotel Group, el Destino Pacha Ibiza Resort de Pacha Group, e Ibiza Rocks. Este tipo de hoteles poseen un mayor impacto en las redes sociales que establecimientos convencionales de calidad similar. Es asimilable a este grupo el Lio Club Restaurant Cabaret de Pacha Group, aunque en este caso se trate de un restaurante.
 - *Fly me I'm Famous*. Proyecto desarrollado como acción promocional durante el verano de 2011 por la compañía *low cost* Vueling y los Dj David Guetta y Cathy de la fiesta F*** Me I'm Famous de la discoteca Pacha Ibiza. Consistía en un avión de la compañía Vueling decorado en su interior y exterior especialmente para la ocasión y que celebraba pequeños eventos durante los vuelos con destino a Ibiza.
 - *Party Boat*. Algunas de las pequeñas embarcaciones destinadas a rutas turísticas regulares o viajes chárter a calas cercanas al puerto de operaciones han reenfocado su oferta hacia fiestas en alta mar durante los últimos años. Este tipo de oferta está resultando muy polémica por la falta de regulación, dudas en la seguridad y las molestias causadas en las costas que frecuentan.
 - *Love on Boat*. Es un ejemplo parecido al caso estudiado pero, de momento, sólo se ha celebrado una vez. Se trata de una fiesta celebrada en el *superferry* Fortuny de la Compañía Trasmediterranea S.A., durante el viaje de Barcelona a Ibiza del 27 de agosto de 2013.
 - En el Reino Unido encontramos el ejemplo de Mersey Ferries. Se trata de un servicio operado en el río Mersey, entre Liverpool y la península de Wirral, que es realizado con tres transbordadores de los años sesenta remodelados a principios del siglo XXI. Estos transbordadores ofrecen, además de las rutas regulares, excursiones, viajes chárter y la posibilidad de organizar eventos particulares (bodas y celebraciones).
 - La oferta de Tallink & Silja Line y Viking Line en el mar Báltico es comparable a la de Baleària en Baleares. En sus páginas web ofrecen minicruceros, diversas actividades y fiestas a bordo al igual que Baleària. Además el tipo de buque usado y la duración de las rutas son muy similares.
- d. El caso de fun&music de Baleària, las compañías Tallink & Silja Line y Viking Line del Báltico, y la fiesta *Love on Boat* de Trasmediterranea indican que los buques más adecuados son los grandes *superferries* de última generación. Resultan menos adecuados los *fastferries* por ser buques mucho más pequeños, con pocas cubiertas (poco recomendado su uso durante la travesía) y salones menos amplios. Además, los *fastferries* suelen realizar las rutas en demasiado poco tiempo como para organizar eventos importantes.
- e. En el siglo XX, al evolucionar los trasatlánticos hacia los cruceros turísticos, la oferta de ocio pasó de complementaria a motivo principal del viaje. El caso de Baleària fun&music, y también el de Tallink & Silja Line y Viking Line, posee semejanzas con la transición vivida por los trasatlánticos entre los años veinte y los años sesenta. Con el tiempo se verá si es el inicio de una transición similar a la de los trasatlánticos o no pasara de la oferta actual.
- f. Una idea muy intuitiva pero que conviene recordar es que la experiencia turística no empieza al llegar al destino elegido, sino al abandonar el domicilio habitual, y tampoco

termina al abandonar el destino, sino al llegar al domicilio. Por tanto el viaje forma parte de la experiencia turística y en el caso de los cruceros turísticos el viaje es la experiencia turística. Esta idea subyace en el diseño de Baleària fun&music y se plasma en los eslóganes usados para su promoción: “pasa un día de fiesta en el mar” y “las vacaciones empiezan a bordo”. La mayor parte de fiestas, como SuperMartXé, se celebran en buques que tienen como destino Ibiza, famosa por su oferta de ocio nocturno. En este caso las fiestas de la estancia en Ibiza empiezan en el propio buque de Baleària.

Vemos en el caso estudiado, y en los otros ejemplos mencionados, que la organización de eventos, principalmente fiestas, es un recurso en expansión en sectores vinculados al turismo pero sin tradición en este tipo de eventos. La organización de eventos puede resultar de gran utilidad para empresas navieras y ferroviarias como valor añadido para competir con las compañías aéreas. El caso estudiado recuerda a la evolución vivida por la oferta de las grandes navieras a lo largo del siglo XX desde los trasatlánticos de principios de siglo hasta los cruceros turísticos de la actualidad. Puede que en el futuro veamos como los *superferries* operados en las rutas de corta distancia se parecen cada vez más a pequeños cruceros turísticos con ofertas de ocio de unas horas de duración.

REFERENCIAS

- ACERENZA, M. A. **Fundamentos de marketing turístico**. Alcalá de Guadaíra: Trillas, 2006.
- ÅKERMAN, J. Climate impact of international travel by Swedish residents. **Journal of Transport Geography**, v. 25, p. 87–93, 2012.
- ASOCIACIÓN DE NAVIEROS ESPAÑOLES (ANAVE). Disponible en: <http://www.anave.es/>. Acceso en: 5/8/2014.
- BAIRD, A. A Scottish east coast European ferry service: review of the issues. **Journal of Transport Geography**, v. 5, n. 4, p. 291–302, 1997.
- BALEÀRIA EUROLÍNEAS MARÍTIMAS. Disponible en: <<https://www.balearia.com/>>. Acceso en: 5/8/2014.
- BALEÀRIA FUN&MUSIC. Disponible en: <<http://baleariafunandmusic.com/>>. Acceso en: 5/8/2014.
- BARRON, P.; GREENWOOD, A. B. Issues determining the development of cruise itineraries: A focus on the luxury market. **Tourism in Marine Environments**, v. 3, n. 2, p. 89-99, 2006.
- BERRIDGE, G. **Events Design and Experience**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007 (Events Management Series).
- BREJLA, P.; GILBERT, D. An exploratory use of web content analysis to understand cruise tourism services. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, n. 2, p. 157-168, 2014.
- BRIDA, J. G.; CHIAPPA, G. D.; MELEDDU, M.; PULINA, M. A comparison of residents' perceptions in two cruise ports in the Mediterranean Sea. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, n. 2, p. 180-190, 2014.

- BRIDA, J. G.; PULINA, M.; RIAÑO, E.; ZAPATA, S. Cruise passengers in a homeport: A market analysis. **Tourism Geographies**, v. 15, n. 1, p. 68-87, 2013.
- BRIDA, J. G.; ZAPATA, S. Economic impacts of cruise tourism: The case of Costa Rica. **Anatolia**, v. 21, n. 2, p. 322-338, 2010.
- COMPAÑÍA TRASMEDITERRANEA. Disponible en: <http://www.trasmediterranea.es>. Acceso en: 5/8/2014.
- CORBETT, J. J.; FARRELL, A. Mitigating air pollution impacts of passenger ferries. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 7, n. 3, p. 197-211, 2002.
- DOSSIER BALEÀRIA FUN&MUSIC. Dénia: Baleària Eurolíneas Marítimas S.A., 2012-2013.
- DOSSIER DE BALEÀRIA. Dénia: Baleària Eurolíneas Marítimas S.A., n. 2013.
- ENCICLOPÈDIA D'EIVISSA I FORMENTERA. Eivissa: Consell Insular d'Eivissa. Disponible en: <http://www.eeif.es/>. Acceso en: 5/8/2014.
- ERM, A.; SOOMERE, T. The impact of fast ferry traffic on underwater optics and sediment resuspension. **Oceanologia**, v. 48, p. 283-301, 2006.
- GALMÉS, M. A. **La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing**: Modelo integrado y experiencial. Málaga: Universidad de Málaga, 2011 (Tesis doctoral de Ciencias de la Comunicación).
- HÄNNINEN, H. I.; LAURILA, J. S. Risk Regulation in the Baltic Sea Ferry Traffic: The Successive Failures of Bow Visor Technology. **Science, Technology & Human Values**, v. 33, n. 6, p. 683-706, 2008.
- HANSEN, T. S. The influence of interview location on the value of travel time savings. **Transportation**, v. 39, n. 6, p. 1133-1145, 2012.
- HUNG, K.; PETRICK, J. F. Why do you cruise? Exploring the motivations for taking cruise holidays, and the construction of a cruising motivation scale. **Tourism Management**, v. 32, n. 2, p. 386-393, 2011.
- INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (TURESPAÑA). Disponible en: <http://www.tourspain.es/>. Acceso en: 5/8/2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Cuenta Satélite del Turismo en España. Disponible en: <http://www.ine.es/>. Acceso en: 5/8/2014.
- LEE, S. Does size really matter? An investigation of cruise ship size. **Tourism Analysis**, v. 18, n. 1, p. 111-114, 2013.
- LEE, S.; RAMDEEN, C. Cruise ship itineraries and occupancy rates. **Tourism Management**, v. 34, p. 236-237, 2013.
- LENDERMAN, M. **Marketing Experiencial**: La revolución de las Marcas. Madrid: Editorial ESIC, 2008.
- LOGUNOVA, N. A.; CHAROVA, I. V. Multifaceted analysis of the structure of economic potential of enterprises in the cruise industry. **Actual Problems of Economics**, v. 153, n. 3, p. 194-200, 2014.

LOHMANN, G.; PEARCE, D. G. Conceptualizing and operationalizing nodal tourism functions. **Journal of Transport Geography**, v. 18, n. 2, p. 266-275, 2010.

_____. Tourism and transport relationships: The suppliers' perspective in gateway destinations in new zealand. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 17, n. 1, p. 14-29, 2012.

MASTERMAN, G.; WOOD. E. **Innovative Marketing Communications: Strategies for the Events Industry**. Oxford: Elsevier Buterworl-Heinemann, 2006 (Events Management Series).

MAURE, G. Definiciones y tendencias del turismo de eventos. **Contribuciones a la Economía**, n. 82, julio 2007. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>. Acceso en: 5/8/2014.

MENDES, J.; DO VALLE, P. O.; GUERREIRO, M. Destination Image and Events: A Structural Model for the Algarve Case. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 20, n. 3-4, p. 366-384, 2011.

MURIAS, R. **La industria del crucero en el siglo XXI. Implicación en los puertos españoles y perspectivas de futuro**. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 2002 (Tesis doctoral de Ciencia e Ingeniería Náuticas).

OLIER, J. **La Historia del Titanic y los Grandes Transatlánticos**. Madrid: Bubok Publishing S.L., 2012.

PAPATHANASSIS, A.; BECKMANN, I. Assessing the 'poverty of cruise theory' hypothesis. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 1, p. 153-174, 2011.

PETRICK, J. F. Segmenting cruise passengers with perceived reputation. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 18, n. 1, p. 48-53, 2011.

RODRIGUE, J.; NOTTEBOOM, T. The geography of cruises: itineraries, not destinations. **Applied Geography**, v. 38, n. 1, p. 31-42, 2013.

SERRA, A. **Marketing Turístico**. 2 ed. Madrid: Pirámide-ESIC, 2011.

SHONE, A.; PARRY, B. **Successful Event Management**. 2 ed. New York: Thomson, 2004.

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI). Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>. Acceso en: 5/8/2014.

SOTERIADES, M. D.; DIMOU, I. Special Events: A Framework for Efficient Management. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 20, n. 3-4, p. 329-346, 2011.

STEENE, A. The impact of carbon discharge legislation on future development of maritime tourism and cruising. **Tourismos**, v. 6, n. 2, p. 53-64, 2011.

TALLINK & SILJA LINE. Disponible en: <http://www.tallinksilja.com/>. Acceso en: 5/8/2014.

TORRENTS, R. **Eventos de Empresa: El poder de la comunicación en vivo**. Bilbao: Deusto, 2005.

TRASMESHIPS. La Compañía Trasmediterránea a través de sus buques. Disponible en: www.trasmeships.es. Acceso en: 5/8/2014.

VIKING LINE. Disponible en: <http://www.sales.vikingline.com/en/international/>. Acceso en: 5/8/2014.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods** (fourth edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2009 (Applied Social Research Methods Series Vol. 5).

**THE EVENTS AS DIFFERENTIATION STRATEGY:
THE CASE OF FUN&MUSIC OF THE SHIPPING COMPANY BALEÀRIA**

Abstract

While the cruise tourism sector has been fairly analyzed in the academic literature, regular domestic routes have been little studied until now. The aim of this paper is the case study of Baleària fun&music, a program of activities and special events initiated by the shipping company Baleària in 2012. Baleària fun&music seeks to use activities and events as a differentiation strategy to provide value to their customers, even offering "minicruises" as part of its supply. In the edits made there has been a learning process for the company that may be useful for future similar actions. For example, it's advisable to organize few events, spread across time and of great impact. Not being a sector with tradition in the organization of events, costs and risks in seeking sponsors and partners for the organization of events are avoided. This strategy is reminiscent of ocean liners between the twenties and sixties of last century, when they completed the income of the regular lines with cruise ships. Companies in other sectors, which have no the events as its main objective, are adopting similar strategies.

Keywords: Events. Parties. Shipping company. Baleària. Case Study.

Artigo recebido em 05/09/2014. Aceito para publicação em 14/11/2014.