

## RESORT, OCIO Y ORGANIZACIÓN

### Relaciones estratégicas

Marcos Aguiar Barbosa<sup>\*</sup>  
Hélder Ferreira Isayama<sup>\*\*</sup>  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte – MG – Brasil

**Resumen:** Considerando la necesidad de analizar el ocio en los emprendimientos hoteleros, este trabajo se dedica a hacerlo centrándose en las estrategias organizacionales. El objetivo de la investigación fue realizar una revisión bibliográfica de los trabajos brasileños sobre el ocio en los resorts de acuerdo con la perspectiva de la estrategia organizacional de forma de identificar cómo se comprende, se trata y se desarrolla en estos emprendimientos. El estudio demuestra la complejidad de los ambientes de negocio y organizacional en los cuales están inmersos los resorts y, por consiguiente, el ocio. La coyuntura social y económica, el mercado consumidor, los inversores, la naturaleza del negocio, la administración de cada organización y las alianzas estratégicas establecidas mostraron una intrincada red de relaciones que influye decisivamente en la participación del ocio en las estrategias organizacionales de los emprendimientos.

**PALABRAS CLAVE:** ocio, resort, estrategia, organización.

**Abstract:** Resort, Leisure and Organization: Strategic Relations. Considering the need to review leisure in hotel enterprises, this study is focused on management strategies. The objective of this research was to conduct a literature review of the Brazilian studies on leisure resorts in the perspective of organizational strategy in order to identify how it is understood, processed and developed in these enterprises. The study shows the complexity of organizational and business environment in which resorts and consequently the leisure are immersed. The study demonstrates the complexity of business and organizational environments in which they are immersed in the resorts and therefore leisure. The social and economic situation, the consumer market, investors, the nature of the business, the management of each organization and strategic alliances showed an intricate web of relationships that have a decisive influence on participation in leisure organizational strategies of enterprises.

**KEY WORDS:** leisure, resort, strategy, organization.

---

<sup>\*</sup> Graduado en Arquitectura y Urbanismo por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte - MG, Brasil. Especialista en Gestión Estratégica de Marketing y Ocio y Master en Ocio por la UFMG. E-mail: aguiarbarbosa@bol.com.br

<sup>\*\*</sup> Doctor en Educación Física y Estudios del Ocio por la Unicamp Universidade Estadual de Campinas – SP, Brasil. Docente de la Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, Brasil. Líder del Grupo Oricolé – Laboratorio sobre Formación y Actuación Profesional en Ocio de la UFMG. E-mail: helderisayama@yahoo.com.br

## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de estudios sobre resorts se observó que las publicaciones específicas sobre el tema son escasas y que, en general, la temática está dividida en administración hotelera, turismo y ocio. No obstante, la unión de estos textos puede ayudar a caracterizar los resorts y sus relaciones con el ocio en los ámbitos interno y externo de las organizaciones.

En los estudios académicos se encontró un pequeño número de investigaciones de maestría sobre el ocio en los emprendimientos hoteleros, casi todos con estudios de caso. Los estudios se enfocan en la práctica de las actividades de ocio en los hoteles y la actuación de los profesionales del área caracterizando las estructuras y opciones de ocio ofrecidas (Oliveira, 2005); analizando los contenidos culturales desarrollados (Delgado, 2003; Lehn, 2004); investigando el comportamiento de los huéspedes en relación al ocio (Silveira, 2004); observando el papel del animador cultural y apuntando posibilidades de animación cultural (Izquierdo, 2004).

Las observaciones de los autores se refieren al contexto teórico del comportamiento y de la estrategia organizacional. Muchas de las características y cuestionamientos referentes al ocio abordados en los estudios comprenden estrategias organizacionales fundamentalmente las de marketing, recursos humanos y operación que representan el desdoblamiento de una estrategia mayor. Mientras tanto, este contexto de abordaje es poco explorado.

Este trabajo se desarrolla con la intención de comprender al ocio en las estrategias organizacionales de los resorts. Así, se realizó una investigación bibliográfica junto a las producciones relacionadas con el ocio, los resorts, el comportamiento y las estrategias organizacionales. En el relevamiento bibliográfico se consideró el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), el Portal del Periódico Capes y el buscador Google Académico.

## LOS RESORTS COMO MEDIOS DE HOSPEDAJE

El hotel surgió como organización a partir del momento en que la hospitalidad, o sea, *el acto humano de recepcionar, hospedar, alimentar y entretener personas temporalmente desplazadas de su hábitat natural* (Camargo, 2004: 52) pasó al dominio comercial. De ese modo, el hospedaje y otros beneficios incorporados pasaron a ser proporcionados en base a la remuneración del servicio; y la relación entre huésped y empleado pasó a ser mediada por una organización, aunque de manera rudimentaria.

Los hoteles planificados con gestión empresarial y cuerpo de servicio estandarizado formado por gerentes, recepcionistas y camareras aparecieron en el siglo XIX. *El concepto de habitación con baño privado, hoy llamado apartamento, fue introducido por el suizo César Ritz, en 1870, en el primer establecimiento hotelero planificado en París* (Andrade, Brito & Jorge, 2003: 18).

A partir de allí, la evolución de las organizaciones hoteleras acompañó el desarrollo del turismo impulsado por el progreso tecnológico de los medios de transporte. A lo largo de su historia la hotelería siempre buscó acompañar el movimiento de las demandas turísticas marcadas principalmente por el perfil y las necesidades de los viajeros, por la motivación y por la duración de los viajes. El crecimiento y la variación de esa demanda, el progreso tecnológico y la competitividad de la actividad provocaron la expansión del negocio por todo el mundo y el surgimiento de diversos tipos de emprendimientos.

Lo que se ve hoy es una gran profusión de organizaciones hoteleras en cantidad y especificidades. Se encuentran hospedajes de varios tipos. Desde económicos, absolutamente funcionales y accesibles hasta muy caros, exuberantes y exclusivos hoteles de lujo, templos del hedonismo y el consumo.

En Brasil las denominaciones para los diversos segmentos existentes en hotelería tienen como importante referencia el sistema oficial de clasificación de medios de hospedaje, que surgió con la Ley Nº 6.505, del 13 de diciembre de 1977 bajo la responsabilidad de la entonces Empresa Brasileña de Turismo (EMBRATUR) y hoy bajo la tutela del Ministerio de Turismo.

Con el objetivo de garantizar la calidad de los emprendimientos y orientar a los consumidores el sistema de clasificación prevé desde su creación la distinción de los establecimientos según tipos y categorías. Los tipos de hospedaje de turismo se refieren a las características de localización, construcción, clientela e infraestructura disponible y las categorías se refieren al nivel de confort de los emprendimientos y se les atribuye la clasificación de una a cinco estrellas.

En 1998 se hace referencia por primera vez al hospedaje tipo resort, colocándolo como un subtipo de hotel de ocio. Según la Deliberación Normativa Nº 387, del 28 de enero de 1998, de la EMBRATUR, el hotel de ocio se configura como:

*[...] un hospedaje normalmente localizado fuera de los centros urbanos, en áreas no edificadas, amplias y con aspectos arquitectónicos y constructivos, instalaciones, equipamientos y servicios específicamente destinados a la recreación y el entretenimiento; destinados prioritariamente a los turistas en viaje de ocio.*

Es más:

*Se incluye en el tipo hotel de ocio el emprendimiento denominado Resort, entendiendo como tal al que [...] tenga áreas no edificadas, así como infraestructura de entretenimiento y ocio, significativamente superiores a las de los emprendimientos similares; y que tenga las características necesarias para clasificarse en las categorías de lujo o lujo superior (4 ó 5 estrellas).*

Los criterios de clasificación sufrieron cambios a través de los años para acompañar la evolución del mercado y de las tecnologías ya que fueron surgiendo diversos tipos de hospedajes. El actual sistema de clasificación del Ministerio de Turismo no utiliza el término “hotel de ocio” y prevé la clasificación de resorts en las categorías cuatro y cinco estrellas bajo la siguiente definición:

*Hotel con infraestructura de ocio y entretenimiento que ofrece servicio de estética, actividades físicas, recreación y convivencia con la naturaleza en el propio emprendimiento* (Ministério do Turismo, 2011).

La historia de la hotelería de ocio en Brasil comenzó a partir de la década de 1930 gracias a las iniciativas de los gobiernos estatales que aprovechando la liberación del juego construían casinos-hoteles principalmente en las estancias hidrominerales (Andrade, Brito & Jorge, 2003). Esos hoteles marcaron la época por su arquitectura suntuosa y por los eventos festivos que organizaban en estancias como Araxá, Caxambu, Poços de Caldas y Águas de São Pedro. Las opciones de ocio asociadas a las virtudes terapéuticas de las aguas fueron el motor propulsor del desarrollo turístico de las estancias.

En la década de 1970 la hotelería de ocio tuvo un nuevo impulso cuando, en función de una política pública nacional de fomento a la industria hotelera, se inició la construcción de varios *hoteles-fazenda* (hoteles rurales) de iniciativa privada. Esos emprendimientos destinados exclusivamente al turismo de ocio fueron los precursores de los hoteles de ocio en el país, al punto de ser considerados sinónimos por algunos usuarios. Los *hoteles-fazenda* se localizaban fuera de los centros urbanos, preferencialmente en ambientes de montaña, no eran necesariamente lujosos y ofrecían algunas actividades recreativas inspiradas en las actividades rurales dentro de la recreación del ámbito rural.

A principios de esa década se implementaron los primeros prototipos de resorts localizados en el litoral de Angra dos Reis y Santa Catarina, pero el concepto se estableció en 1979 con la inauguración del primer *Club Med*, en ese momento *Mediterranéé*, en la ilha de Itaparica en Bahía. La red francesa *Club Med* inventó este tipo de hotel hace cincuenta años en la costa española del Mar Mediterráneo para después difundirlo por todo el mundo (Sekeff & Coutinho, 2000). Con la evolución del turismo se incorporaron a los resorts nuevos valores y funciones de uso como el segmento de eventos y negocios, pero permaneció el concepto de aislamiento rodeado de lujo y confort. En los últimos 10 años, con el impulso del turismo interno y con la perspectiva de inclusión definitiva de Brasil en el itinerario turístico internacional, se produjo un boom en la construcción de resorts en el país, principalmente en el litoral.

No existen datos oficiales que indiquen el número de resorts existentes en el país, aunque otras fuentes de información indican la dimensión del segmento. Una de ellas es el Resorts Brasil - Associação Brasileira de Resorts- que cuenta con 45 emprendimientos asociados ubicados en todas las regiones del país.

*Es un emprendimiento hotelero de alto nivel en instalaciones y servicios, fuertemente volcado al ocio en un área de amplia convivencia con la naturaleza, en el cual el huésped no precisa alejarse para atender sus necesidades de confort, alimentación, ocio y entretenimiento* (Associação Brasileira de Resorts, 2009).

Otra fuente, el Instituto Brasileño de Cultura (IBC, 2007), registra 130 emprendimientos en el país con una oferta aproximada de 22.000 unidades habitacionales. De ellos, 43 están unidos a redes hoteleras ofreciendo cerca de 9.000 unidades habitacionales. La publicación resalta la dificultad para clasificar estos hoteles de ocio y no explica los criterios utilizados para llegar a esa relación. No obstante, reconoce a los resorts como *destinos autónomos, con infraestructura diversificada y volcada al ocio, con una serie de facilidades y servicios además de atención diferenciada* (IBC, 2007: 4).

Para Andrade, Brito & Jorge (2003), los resorts son la forma más reciente y predominante de hoteles de ocio que se construye en Brasil. Están instalados en inmensas áreas, islas autosuficientes donde los huéspedes logran satisfacer una variada gama de intereses (deportes, ocio, vida social y negocios) que apuntan a todas las franjas etarias. De esa manera buscan constituirse en destinos turísticos que por sí mismos justifiquen el viaje.

Para Mill (2003: 11), los resorts son una combinación de tres elementos básicos: *atracciones recreativas para atraer huéspedes; hospedaje y servicios de alimentación y bebidas a ser ofrecidos a personas que están lejos de sus casas y actividades para ocupar a los huéspedes durante su estadía.*

No obstante, se observa que reducir el concepto de resort a estos tres elementos en un intento de síntesis es inapropiado. Si bien por un lado ese concepto puede representar ejemplos de algunos emprendimientos, por otro lado se ubica peligrosamente como modelo a ser seguido hasta por la simplicidad de su mensaje. Esta visión simplista de resort desprecia las teorías tanto del ocio como de las organizaciones empresariales cuando reduce y descalifica el significado del ocio y el concepto de negocio dejando traslucir un modelo de organización sin ningún compromiso con la sociedad.

Según Borba (2005), los resorts son equipamientos turísticos basados en el confort pero destinados al turismo de masa, con ventas a gran escala y precios promocionales en detrimento de la elegancia y la exclusividad.

*...el público que lo frecuenta está compuesto por una significativa parcela de segmentos de la clase media alta, medianos empresarios, empleados públicos activos y jubilados, y profesionales independientes* (Borba, 2005: 45).

La autora relata que los resorts son difundidos por los medios de comunicación de masa y comercializados por empresas turísticas mayoristas (agencias y operadoras de turismo) como un

modelo de producto que ofrece seguridad a los turistas a través de experiencias programadas y aislamiento físico, protegiéndolos de contactos externos “desagradables”. Ese comercio es organizado de forma de ofrecer viajes a los más diversos lugares, abarcando varios segmentos en lo que se refiere a variedad de destinos, franjas etarias y atractivos. *En la actualidad, lo que existe es una negociación del paraíso de las vacaciones: el turista compra lo que ya conoce por medio de información previa a su partida y aprueba ese modelo repitiendo varias veces su visita a los resorts esparcidos por el mundo* (Borba, 2005: 32).

En términos generales, Lawson (2003) describe cinco segmentos de resorts: resorts de playa, resorts de salud y spas, resorts rurales y hoteles de campo, resorts de montaña y resorts temáticos. Según este autor, los resorts de playa ocupan extensas franjas del litoral y son caracterizados por la recreación y los deportes acuáticos, y por el paisaje. Los resorts de salud y spas explotan los beneficios terapéuticos de las fuentes de aguas minerales y otras formas relacionadas con estos tratamientos, además de incluir posibilidades de recreación individual y familiar. Los resorts rurales están aislados, distantes geográficamente del mercado consumidor de ocio y negocios y normalmente poseen amplios terrenos para la práctica de golf, tenis, equitación o pesca. Algunos ofrecen prácticas deportivas exóticas (vuelo en globo, arco y flecha, rafting, alpinismo), incluidas en los programas con instructores profesionales. Los resorts de montaña tienen por objetivo atender al mercado de deportes de invierno y a quienes buscan diversión en la nieve. Se localizan en áreas de gran altitud que deben proporcionar como mínimo cuatro meses de cobertura de nieve y ofrecer diversas posibilidades de entretenimiento, también para el verano. Finalmente, los resorts temáticos pueden estar asociados a los parques temáticos o atracciones muy específicas como safaris y sitios arqueológicos. El autor menciona los hoteles-casino y los grandes hoteles para congresos y eventos como categorías especiales de ese tipo de resort.

Excepto los resorts dedicados a los deportes de invierno, Brasil posee todos esos modelos generales de resorts. Se observa, no obstante, que las peculiaridades locales, los atractivos naturales y las cuestiones mercadológicas pueden ocasionar algunas diferencias dentro de ellos, incluso generar un modelo diferente, como es el caso de los resorts de selva brasileños. La cultura local, normalmente ignorada por los resorts, eventualmente puede constituir un factor de diferencia como es el caso de los emprendimientos que utilizan referencias arquitectónicas locales en sus edificios o mantienen una relación más abierta con la comunidad local y el entorno ofreciendo situaciones para que los huéspedes los conozcan de forma auténtica.

## **EL OCIO EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE LOS RESORTS**

Según Pina & Ribeiro (2007), los resorts han combinado la explotación de los segmentos de ocio y de eventos por “motivos de supervivencia” de los emprendimientos, promoviendo la ocupación del hotel en las altas temporadas y los fines de semana con ocio y recreación, y la baja temporada y los días de semana con eventos de negocio. Barbosa (2005) entiende que, en el segmento de eventos

empresariales, los resorts procuran atender las necesidades de los clientes corporativos incluyendo el placer en la programación de trabajo como una forma de buscar mayor productividad, integración y satisfacción para los participantes. Campos (2003) acredita que los eventos empresariales y los encuentros profesionales, como congresos, seminarios y simposios, se trasladaron a los hoteles de ocio debido a que los hoteles urbanos difícilmente ofrecen instalaciones apropiadas para la integración de los participantes a través del ocio. Según el autor, a partir de allí los resorts comenzaron a organizarse considerando el ocio y los negocios.

Mientras que Pina & Ribeiro (2007) afirman que el ocio es el principal atractivo de los hoteles, Negrine, Bradacz & Carvalho (2001) ponderan que la afirmación sólo vale para los emprendimientos que tienen sus estrategias de marketing centradas en las atracciones y servicios recreativos ofrecidos.

Más allá de atraer huéspedes, Pina & Ribeiro (2007: 35) destacan otras funciones importantes del ocio dentro de los resorts: causar una buena primera impresión; favorecer la percepción positiva sobre el hotel; reforzar el *mix* de servicios del hotel; contribuir a la calidad; ayudar en el mantenimiento de la fidelidad al establecimiento; y proporcionar una buena estadía a los usuarios.

Reforzando esa idea, un estudio realizado con los gerentes o coordinadores de ocio de este tipo de hoteles en el Estado de São Paulo demuestra que los objetivos del ocio se dividen entre atender los intereses del huésped y del emprendimiento. Para el 62% de esos profesionales, entre los objetivos del ocio está el descanso, el entretenimiento, la integración entre los huéspedes y la calidad del servicio. Otro 31% afirma que el objetivo es funcionar como una estrategia de marketing del emprendimiento y el 7% considera que el objetivo es mantener a los huéspedes confinados y evitar que busquen diversión fuera del hotel (Ribeiro, Queiroz & Souza, 2004: 32).

Borba (2005) coincide con la afirmación de los gerentes que apunta al ocio como componente de las estrategias de promoción de marketing, observando que en las publicidades el ocio es utilizado como atractivo, a través de imágenes de productos que puedan representar el sueño del consumidor. Con ese propósito, los resorts asocian su imagen al paisaje natural y a los momentos de ocio, utilizando figuras representativas como las actividades de recreación y deportes, los apartamentos confortables bien decorados y mucha comida. Es decir, proyectan la idea del lugar perfecto para las vacaciones, simbolizado en el confort y la seguridad principalmente.

En relación al estudio con los gerentes o coordinadores de ocio, la afirmación que apunta al ocio como instrumento para mantener a los huéspedes en los hoteles encuentra respaldo en Negrine, Bradacz & Carvalho (2001). Los autores asocian las prácticas de ocio a la permanencia y al consumo de los huéspedes, afirmando que el mismo contribuye con el bienestar de aquellos que utilizan el servicio permanecen más tiempo en el hotel y consumen más.

Si bien el ocio favorece el aumento del consumo en los resorts, los estudios encontrados no lo investigan. En relación a la generación de ingresos directos en los hoteles de ocio, el EMBRATUR (1998) indica que el 71,2% de la media total de ventas es generado por el departamento de unidades habitacionales; el 21,1%, por el departamento de alimentos y bebidas; y el 6,7%, por los departamentos restantes (lavandería, telefonía, alquiler de tiendas, eventos y otros). Así, considerando que los patrones de consumo no se han alterado de manera relevante desde la época del estudio, se puede concluir que el ocio como actividad paga poco contribuye con los ingresos directos de los hoteles.

En relación a la composición de las inversiones en los medios de hospedaje, el capital empleado en la construcción civil y la adquisición de equipamientos en un hotel llegan al 50% y 25% respectivamente, del valor total del emprendimiento (Ascanio, 2003). Asimismo, el terreno en la zona rural puede representar hasta el 10% del monto invertido, pero el autor no discrimina el capital aplicado entre los sectores del hotel. En el caso de los resorts, considerando la extensión de los espacios y la cantidad de equipamientos de ocio que disponen, no es difícil inferir que las inversiones en el mismo son bastante representativas en el monto total.

Según Borba (2005), los resorts ofrecen una variada opción de espacios y equipamientos de ocio que siguen un cierto patrón en todo el mundo: restaurantes, bares, discos, anfiteatro, *play-grounds*, *kids club* (para niños de más de 3 años), *baby club* (para niños de hasta 3 años), *health center* (piscinas cubiertas, sauna, salas de terapias, salas de masajes, gym), piscinas para adultos e infantil, espacios polideportivos, canchas de tenis, campo de golf, minigolf, salas de juegos, sala de lectura, galería de arte, pista de paseo ciclístico, espacios para jogging, y senderos ecológicos.

La piscina es un equipamiento de ocio que se destaca en los resorts. Según Pina & Ribeiro (2007: 66), *la recreación acuática es la instalación de ocio más importante de un hotel, tanto por la preferencia de las personas por la combinación de agua y sol, como por la variedad y cantidad de actividades que permite practicar, tanto de forma autónoma como con la asistencia de profesionales*.

Borba (2005: 53) señala que *la extensión del parque acuático, más allá de ser estéticamente bonita e imponente, ofrece un área propicia para el movimiento y otra para el descanso y la contemplación*. Asimismo resalta la intensa programación de actividades diarias en los resorts y destaca que el día se divide en tres franjas horarias (mañana, tarde y noche), aunque la dinámica adoptada tiene la intención de guiar al turista, incluso inconscientemente. Por la mañana se ofrecen paseos, actividades de recreación y juegos cuyo objetivo es integrar al grupo. Los deportes y competencias que apuntan a las actividades físicas ocupan la franja de la tarde. Durante la noche prevalece el entretenimiento con shows y actividades de menos movimiento.

Pina & Ribeiro (2007) dividen la programación de ocio en dos tipos: recreación y eventos. La recreación se articula en un conjunto de actividades, como juegos, competencias, prácticas

deportivas, actividades artísticas, caminatas y paseos. La programación de eventos de ocio contempla fiestas temáticas, presentaciones artísticas, shows, festivales de música y gastronomía. Los autores las consideran como acciones distintas, que no deben ser confundidas y que deben ser administradas en forma separada. La realización de los eventos, dicen los autores, compete a un departamento específico para esta cuestión o al sector de marketing.

Negrine, Bradacz & Carvalho (2001: 42) prefieren resaltar la recreación como la posibilidad de una vivencia lúdica por parte de los huéspedes y la oportunidad para estimular el *ocio activo, aquel que implica acción e interacción del individuo con el medio y con los otros*". Destacan también la importancia de la recreación para el éxito empresarial de los hoteles de ocio como componente del paquete de servicios ofrecidos y de la calidad percibida por el huésped.

Entre las prácticas de ocio observadas en los resorts, la recreación merece una atención especial debido a la construcción de su significado y al papel que desempeña en los emprendimientos. La recreación es una práctica impregnada de valores culturales, con un significado que abarca, además de la diversión, cuestiones educativas importantes. El término engloba toda una serie de actividades de la cultura popular de carácter lúdico representadas por juegos, arte y prácticas deportivas, en las cuales los sujetos tienen una participación activa.

Según Marcassa (2004), la recreación surgió como un instrumento pedagógico para controlar los tiempos, espacios y prácticas realizadas en la escuela, sobre todo en los momentos libres entre las actividades obligatorias.

*Se buscaba disciplinar el tiempo de modo que todas las actividades escolares siguieran un ritmo lógico de funcionamiento, desde la duración y la frecuencia del régimen alimentario, las horas de sueño, las actividades intelectuales, hasta el recreo* (Marcassa, 2004: 197).

De esa manera, la recreación como posibilidad educativa de ocupación del tiempo libre puede ser interpretada, inclusive en los resorts, como una forma de ocio socialmente permitido y deseado, sobre todo para los niños. No es por casualidad que los emprendimientos acostumbran ofrecer espacios, actividades y asistentes específicos para la recreación infantil.

Todas estas actividades y espacios de los resorts requieren profesionales específicos y un sistema operativo. Camargo (1998) explica que el profesional que mantiene contacto directo con los huéspedes en el acompañamiento de la actividad de ocio es normalmente reconocido como monitor o recreacionista; y aquel que supervisa su trabajo estableciendo la conexión con la alta gerencia o con los propietarios se denomina supervisor o coordinador de ocio.

Pina & Ribeiro (2007: 77) aseguran que los profesionales del ocio que actúan en los hoteles poseen diferentes formaciones. Los profesores de educación física fueron los pioneros en actuar en

ese campo pero hoy también actúan los profesionales de turismo, hotelería y educación artística, además de los graduados en ocio y los técnicos en ocio y recreación. Un estudio realizado en hoteles de ocio paulistas confirma esa formación diversificada de los profesionales ya que establece que el 43% son profesores de educación física, el 38% proviene de áreas diversas (turismo, hotelería, administración, etc.), y el 19% no tiene una formación específica (Ribeiro, Queiroz & Souza, 2004).

Para organizar sus actividades *algunos hoteles adoptan, en un área específica, separada de la administrativa, diversos departamentos interconectados: eventos, marketing, ventas y ocio* (Cândido & Vieira, 2003: 599). Los autores ponderan que, siendo el ocio un servicio ofrecido permanentemente a los huéspedes, los hoteles deben optar por el funcionamiento de un sector propio. Si fuera ocasional, la opción debe recaer en la tercerización del servicio.

Según Duarte (1996), el ocio puede estar representado por un sector específico cuando el hotel tiene un marketing fuerte volcado a la atención de los huéspedes en esa área. En caso contrario, puede estar o no asociado a la actividad de eventos, o como un subsector dentro del sector de hospedaje.

Se observa que las referencias al ocio realizadas hasta aquí presentan diversas significaciones dentro de los resorts: de estructura, cuando corresponde a espacios específicos o departamentos en la organización; de producto, cuando se ofertan al mercado sus actividades y espacios; de promoción, cuando se presenta como imagen de un producto o como atractivo de consumo; de producción, cuando representa calidad de servicios; de inversión, cuando representa ingresos y costes para la organización; y de ocupación profesional, cuando se refiere a la participación de colaboradores específicos en el área. Aunque subliminalmente, todas las menciones indican la presencia del ocio en las estrategias organizacionales de los resorts, los autores consideran poco las teorías organizacionales para explicar las ocurrencias, lo que en algunas situaciones resulta en análisis demasiado simplistas.

De cualquier modo, todas esas características revelan un modelo de resort que está siendo muy criticado por los estudiosos del turismo y del ocio. Algunas críticas están directamente ligadas a la gestión y la estructura y otras tienen carácter social y cultural.

Borba (2005: 12) afirma que *en el mundo académico, los resorts son bastante criticados debido a la capacidad de controlar y mantener al turista dentro del espacio y no contribuir con el entorno, ya que muchas veces el contacto con la comunidad local es inexistente*.

Rodrigues (1999) revela que el modelo de producción de espacios turísticos totalmente desvinculados del entorno se ha reproducido mundialmente. Los resorts aparecen como ejemplos de esos espacios globales que fueron desterritorializados y donde las personas disfrutaban de ambientes absolutamente familiares, donde todo es estandarizado.

*Ajenos a las características que identifican el lugar como único, se construyen resorts estandarizados, modelo Club Mediterranée, donde las personas respiran aliviadas porque se sienten en casa, o sea, en su lugar de origen. Son rigurosamente iguales en cualquier parte del mundo, en los más recónditos y exóticos territorios, indiferentes al entorno, cercado por muro, en el interior de los cuales los turistas son confinados durante casi toda su estadía. Sólo acceden a los territorios extra-muros en excursiones programadas, participando de aventuras rigurosamente controladas y sin riesgos. Estos resorts pueden ser considerados como “no lugares”, un nuevo concepto de turismo internacional (Rodrigues, 1999: 129).*

Las críticas a los resorts también cuestionan cómo es organizado y desarrollado el ocio en los establecimientos, y lo que eso representa. La organización del ocio en los resorts es considerada un tema importante para Negrine, Bradacz & Carvalho (2001), Pina & Ribeiro (2007) y Castelli (2001) quienes recomiendan la estructuración de un sector de ocio específico en los hoteles. Otros, como Petrocchi (2002), sugieren un sector conjunto que incluya ocio y eventos. Pina & Ribeiro (2007) destacan la necesidad de considerar ocio y eventos como sectores separados y advierten que no todos los autores que estudian el segmento hotelero consideran al ocio como parte del sistema de gestión de los hoteles.

En relación al desarrollo del ocio, Pina & Ribeiro (2007) y Silva & Santos (2002) alertan sobre la forma despersonalizada de planificar la programación del mismo en los hoteles sin consultar previamente a los huéspedes y sin información cualitativa de su perfil. Como alternativa a la programación personalizada, Ribeiro (2002) apunta la oferta de una programación diversificada, variando los contenidos, lo que habitualmente no ocurre.

Ribeiro, Queiroz & De Souza (2004) observan la necesidad, no sólo de conocimientos técnicos de hotelería y turismo, sino de una fundamentación teórica en el área de ocio para los profesionales que actúan en esos hoteles. Afirman que la visión de los propietarios y gerentes de ocio de los hoteles está lejos de esta idea. Según los autores, no tienen consciencia de la existencia de teorías sobre el tema que puedan dar soporte a su actuación. Para Silva & Santos (2002), esa falta de fundamentación teórica y de compromiso con el huésped afecta la calidad de la vivencia y refuerza el significado del ocio como práctica alienada.

Vale resaltar que la vivencia del ocio está relacionada con las oportunidades de acceso a los bienes culturales y en la actividad turística esos bienes pueden encontrarse auténticos y naturales (Barbosa, 2005). Aunque, lo que se observa en los resorts es lo que Urry (2001: 23) llama pseudo-acontecimientos legitimados por el turismo de masa. Aislados de las personas locales, los turistas *encuentran placer en atracciones inventadas, con poca autenticidad, gozan con la creencia de pseudo-acontecimientos y no consideran el mundo real alrededor de ellos.*

Otro gran cuestionamiento que recae sobre los resorts se refiere a los impactos sociales, culturales y ambientales que causan en las localidades donde se instalan. En ese sentido, Barbosa (2005) resalta el descarte o la artificialización de la cultura local promovida por los resorts. La arquitectura, las costumbres, la cocina, la lengua e incluso la moneda son ejemplos de valores culturales que pueden sufrir cambios conforme los intereses de marketing del emprendimiento.

Werneck (2001) alerta sobre los perjuicios sociales que los emprendimientos pueden causar. Según la autora, muchos resorts explotan el potencial turístico de las localidades donde se instalan, pero no siempre contribuyen a preservar o recuperar el patrimonio histórico, cultural y natural de la región. Asimismo, los emprendimientos parecen no generar retornos expresivos para la clase trabajadora y la población local, a pesar de pagar impuestos y generar empleo.

Este escaso retorno es muchas veces resultado de las políticas públicas que incentivan la instalación de esos emprendimientos ofreciendo reducción o exención de impuestos municipales y/o estatales (Borba, 2005). Esa práctica suprime o retarda los beneficios directos para la localidad, eximiendo a las organizaciones hoteleras de cumplir con una responsabilidad básica con la sociedad que es generar recursos para el bien público a través de la recaudación fiscal.

Se observó que todas estas cuestiones relevadas son resultados de estrategias elaboradas dentro de los resorts y es importante reconocer algunos aspectos organizacionales del negocio y dónde se desarrollan las acciones y decisiones estratégicas que se relacionan con el ocio. Luego, la investigación y la interpretación de la participación del ocio en esas organizaciones pueden indicar su rol en el negocio.

Los resorts son organizaciones lucrativas con diversas posibilidades de composición de las inversiones y formas de administración. Según Duarte (1996), el capital invertido en hotelería puede ser de origen extranjero o nacional proveniente de inversiones individuales, fondos de pensión, fondos inmobiliarios, pool hotelero/pool inmobiliario o *time share*. La administración de los emprendimientos puede estar a cargo de empresas extranjeras o nacionales y ser independiente o tercerizada. La tercerización de la gestión hotelera se da a través de contratos de administración, arrendamiento o franquicia junto a una empresa hotelera, generalmente perteneciente a una red hotelera (Bernardo, 2007).

*Las redes o cadenas nacen de la unión de hoteles en torno a objetivos comunes que de modo general son el de estar presentes en varios destinos, unir esfuerzos en acciones promocionales y conquistar una mayor parcela del mercado. Formar parte de una red supone adecuarse u obedecer a una serie de orientaciones ligadas a normas, procedimientos y exposición de la marca entre otras. Hay casos en los cuales los controles impuestos por las redes son muy rígidos en función de los patrones de calidad por los que son reconocidos nacionalmente o internacionalmente (Aldrigui, 2007: 48).*

Ascanio (2003: 60) explica que *“el hotel es una empresa comercial que vende al visitante, bienes y servicios, como habitaciones, alimentos, bebidas y otros servicios menores”* [*“o hotel é uma empresa comercial que vende ao visitante, bens e serviçõs, como quartos, alimentos, bebidas e outros serviçõs menores”*]. Los bienes y servicios que el hotel produce para el cliente constituyen su base comercial. El hotel cuenta con una cantidad de unidades habitacionales, y de lugares para comer, beber y de recreaciòn; y esos espacios, acompañados de los servicios de hotelería son alquilados temporariamente para una clientela de visitantes que está dispuesta a pagar un precio por el servicio de alojarse, comer, beber y pasar un período de tiempo diferente y placentero.

Mientras que Aldrigui (2007: 53) enfatiza que:

*...la razón de ser de un hotel es la comercialización de sus unidades habitacionales (cuartos o apartamentos) por día. Independientemente de su tamaño o localización, de su segmento de mercado o de lo que ofrece a su huésped, el negocio del hotel es el alquiler de sus habitaciones.*

La estructuraciòn de la organizaciòn hotelera se realiza por medio de áreas o divisiones funcionales basadas en los servicios ofrecidos, y representadas por un organigrama.

*Una de las proposiciones más comunes es la divisiòn de las áreas en centros de ingresos o centros de costes. Los centros de ingresos son los que generan un ingreso para el hotel por medio de la venta de productos o servicios. Los centros de costes ofrecen soporte; o sea que no generan lucro directamente, pero ayudan a los demás departamentos en la generaciòn de ingresos* (Aldrigui, 2007: 54).

Mill (2003) resalta que el servicio de hospedaje constituye la mayor fuente de ingresos para los resorts. Normalmente los productos y servicios esenciales de la organizaciòn son los generadores directos de ingresos. No obstante, Drucker (1999a: 39), quien acuñó hace mucho tiempo las expresiones “centros de lucros” y “centros de costes” hoy desaprueba esa designaciòn ya que para él sólo existen centros de costes dentro de las organizaciones. Según Drucker (1999b: 39), las organizaciones precisan medir y no contar los resultados, ejemplificando que *el resultado del hospital es un paciente curado, que puede volver a casa*. Eso significa que los resultados de una organizaciòn hospitalaria están siempre distantes de la contribuciòn de cada miembro y los diversos servicios profesionales están íntimamente relacionados con el resultado, el paciente curado pero difícilmente se identifica la contribuciòn de cada uno. Lo mismo se puede señalar en relaciòn a los resorts, en los cuales la contribuciòn de los empleados y colaboradores es absorbida por la tarea de la organizaciòn y desaparece en la misma. De allí la gran responsabilidad que implica definir la tarea y la misiòn de una organizaciòn para lograr un desempeño satisfactorio y mensurable (Drucker, 1999a).

Duarte (1996) y Aldrigui (2007) resaltan que los servicios de hospedaje y alimentos & bebidas (A&B) son básicos en la hotelería, son responsables de la instalación y la alimentación de los huéspedes respectivamente y cada uno representa un departamento específico en los hoteles.

El departamento de hospedaje comprende buena parte de la experiencia del huésped y de los servicios básicos para su estadía desde el momento en que solicita la reserva pasando por la llegada (*check-in*), instalación en la habitación, el uso de la infraestructura del hotel, hasta la salida (*check-out*). Los servicios de este departamento están compuestos por las reservas, telefonía, recepción, gobernanza y servicios de apoyo (*guest services*) de porteros, aparcacoches, mensajeros y conserjes (Aldrigui, 2007).

Aldrigui (2007) explica que el departamento de A&B comprende todos los servicios ligados a la producción y al consumo de alimentos y bebidas en el hotel actuando en las cocinas, los restaurantes, los bares, los eventos (*coffee breaks*, cócteles, banquetes, entre otros) y en los servicios de habitación (*frigobar* y *room service*). De esa forma, el sector atiende la demanda propia y la proveniente de los departamentos de hospedaje y eventos. Duarte (1996) afirma que para satisfacer la demanda propia los hoteles ofrecen restaurantes y bares que pueden atender además de los huéspedes, al mercado de la comunidad local. Se agregan como usuarios de los servicios de A&B los clientes de resorts con sistema “*day use*”, que pagan por día sólo para utilizar los servicios y dependencias sociales y recreativas de los emprendimientos.

Hay que resaltar que otros dos servicios, eventos y ocio están siempre presentes en los resorts. La composición de esos servicios es prácticamente inevitable por la necesidad de los emprendimientos de optimizar la ocupación de sus camas en períodos de alta y baja temporada. Esos servicios pueden poseer departamentos propios en los hoteles, coexistir en un departamento común específico, o formar parte de los departamentos de hospedaje y de A&B. En este último caso lo más común es que el servicio de ocio esté incorporado al departamento de hospedaje y el servicio de eventos, al departamento de A&B.

Aldrigui (2007) señala que el departamento o servicio de eventos comprende el alquiler de salas y espacios para grupos, así como la oferta de servicios de apoyo sea para reuniones de negocios, encuentros o fiestas. Normalmente ese departamento trabaja de manera coordinada con el departamento de ventas y el de A&B en la oferta de los servicios y la captación de clientes. Se puede afirmar que en los resorts también es habitual que existan los departamentos o servicios de eventos y de ocio que trabajan en forma conjunta ya que es común, e incluso deseable, que las actividades de ocio estén presentes en la programación de un evento empresarial.

El departamento o servicio de ocio comprende los servicios organizados ligados al entretenimiento y al ocio de los huéspedes con actividades internas y externas al emprendimiento

(Aldrigui, 2007). Completan la estructura organizacional de los hoteles los departamentos financiero, de administración, de marketing, de ventas, de mantenimiento y de seguridad.

Ante esto, el ocio puede ser visto como un componente crucial del negocio de resorts y receptor de grandes inversiones estructurales que es presentado a los inversores como influyente y dependiente de la planificación hotelera, sujeto a la administración del emprendimiento, expuesto a las alianzas estratégicas, e inmerso en un mercado consumidor altamente competitivo.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El ocio representa una línea de productos junto con otras tres dentro de los resorts: hospedaje, alimentación y eventos. Entre los sectores que representan esos productos, el ocio parece ser el menos valorizado internamente conforme lo indican las estructuras organizacionales, las estrategias financieras de operación y las estrategias de los recursos humanos de los emprendimientos. Contradictoriamente, el ocio es bastante valorado y reconocido como atractivo principal en las estrategias de promoción. Esa práctica promocional es común en las empresas que eligen un producto que apela a lo simbólico y comercial para representarla. No obstante, si bien el ocio es el mayor atractivo de los resorts, las líneas de productos son consistentemente estructuradas por el concepto de hospitalidad comercial; dentro del sistema de valores de la hotelería convencional, que en principio ubica al hospedaje como su negocio principal.

En lo que se refiere al aspecto estructural de la organización, la comprensión del ocio es bastante objetiva y se restringe a un servicio prestado o a un departamento funcional dentro del resort. Si se lo considera como componente de la estrategia organizacional la perspectiva de su comprensión se amplía, visto que el ocio pasa a ser la forma en que la organización se relaciona con la sociedad inserto en un contexto social, cultural, político y económico. Así, las actividades de ocio desarrolladas en los resorts están repletas de valores culturales en las más diversas representaciones.

Algunas “tendencias” contemporáneas en las estrategias organizacionales, como la especialización de las tareas en las empresas (Drucker, 1999b), la formación de alianzas y redes de empresas (Castells, 1999) y la transformación de productos en experiencias (Pine II & Gilmore, 1999), parecen estar cambiando el ambiente estratégico del ocio y de los resorts, aunque lentamente. En ese proceso de transformación organizacional, los resorts tienen la urgencia de posicionarse con más consistencia en relación al ocio, definiendo un papel claro para él dentro del negocio. También existe la posibilidad de que los emprendimientos establezcan modelos innovadores de alianzas estratégicas para el área y la oportunidad de enriquecer sus experiencias de ocio involucrando nuevos valores y competencias. No obstante, hasta que esos cambios puedan concretarse, el ocio continuará ejerciendo roles ambiguos o contradictorios en los resorts; ora como principal producto de los emprendimientos, ora como un producto adicional, ora como actividad para mantener ocupados a los huéspedes, ora como potencial experiencia transformadora.

En ese sentido, este trabajo permite la realización de nuevos estudios sobre tres ejes temáticos: la participación del ocio en el negocio; la tercerización de las operaciones de ocio y la experiencia de ocio como producto. Vislumbrando futuras investigaciones en el área de ocio, se considera indispensable desarrollar estudios de casos que aborden estas temáticas en los resorts, profundizando las cuestiones relevadas en este artículo e incluyendo nuevas posibilidades de análisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrigui, M.** (2007) "Meios de hospedagem". Aleph, São Paulo
- Andrade, N.; Brito, P. L. de & Jorge, W. E.** (2003) "Hotel: planejamento e projeto". Editora SENAC, São Paulo
- Ascanio, A.** (2003) "Turismo e planejamento hoteleiro: avaliação econômica e ambiental". Papirus, Campinas
- Associação Brasileira de Resorts** (2009) "O que é um resort?" Disponível em: <http://www.resortsbrasil.com.br>. Acesso em: 16 de agosto de 2009
- Barbosa, M. A.** (2005) "Resort: o lazer no contexto de negócio". *Licere* 8(2): 99-113
- Bernardo, C. R.** (2007) "Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração. Estudo de caso do Novohotel São Paulo Center Norte". Dissertação de mestrado em hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo
- Borba, C.** (2005) "Turismo em resorts". Educs, Caxias do Sul
- Camargo, L. O. de L.** (2004) "Hospitalidade". Aleph, São Paulo
- Camargo, L. O. de L.** (1998) "Educação para o lazer". Moderna, São Paulo
- Campos, J. R. V.** (2003) "O mercado da hospitalidade no Brasil". In: Campos, J. R. V. (Org.). Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro. Papirus, Campinas pp. 11-51
- Cândido, Í. & Vieira, E. de** (2003) "Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços". Educs, Caxias do Sul
- Castelli, G.** (2001) "Administração hoteleira". Educs, Caxias do Sul
- Castells, M.** (1999) "A sociedade em rede". Paz e Terra, São Paulo
- Delgado, M.** (2003) "Conteúdos culturais do lazer: presença e aplicabilidade na hotelaria". Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas
- Drucker, P. F.** (1999a) "Administrando em tempos de grandes mudanças". Pioneira e Publifolha, São Paulo
- Drucker, P. F.** (1999b) "Sociedade pós-capitalista". Pioneira e Publifolha, São Paulo
- Duarte, V. V.** (1996) "Administração de sistemas hoteleiros". Editora SENAC, São Paulo
- EMBRATUR** (1998) "Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil". FADE-UFPE, Brasília

- IBC – Instituto Brasileiro de Cultura** (2007) “Guia de resorts brasileiros”. IBC – Instituto Brasileiro de Cultura, Editora On Line 5(6), São Paulo
- Izquierdo, I. C.** (2004) “Atuação profissional em lazer: análise do profissional de educação física enquanto animador sociocultural, participante de equipes de lazer em hotéis”. Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba
- Lawson, F.** (2003) “Hotéis e resorts: planejamento, projeto e reforma”. Bookman, Porto Alegre
- Lehn, S.** (2004) “A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços. Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort/SC”. Dissertação de mestrado em turismo e hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, Balneário Camboriú
- Marcassa, L.** (2004) “Recreação”. In: Gomes, C. L. (Org.) Dicionário Crítico do lazer. Autêntica, Belo Horizonte pp. 196-203
- Mill, R. C.** (2003) “Resorts: administração e operação”. Bookman, Porto Alegre
- Ministério do Turismo** (2011) “Cartilha de orientação básica – Resort”. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2011
- Negrine, A.; Bradacz, L. & Carvalho, P. E. G.** (2001) “Recreação na hotelaria: o pensar e o fazer lúdico”. Educs, Caxias do Sul
- Oliveira, L. F. de** (2005) “Lazer em resorts: o estudo de caso do “Eco Resort Avaré Jurumirim””. Dissertação de mestrado em hospitalidade. Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo
- Petrocchi, M.** (2002) “Hotelaria: planejamento e gestão”. Futura, São Paulo
- Pina, L. W. & Ribeiro, O. C. F.** (2007) “Lazer e recreação na hotelaria”. Editora SENAC, São Paulo
- Pine II, J. B. & Gilmore, J. H.** (1999) “O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços”. Editora Campus, Rio de Janeiro
- Ribeiro, O. C. F.** (2002) “A atuação do profissional do lazer nos hotéis: proporcionando o prazer ou a obrigação?” *Licere* 5(1): 93-100
- Ribeiro, O. C. F.; Queiroz, E. & Souza, L. M. de** (2004) “Os hotéis de lazer do Estado de São Paulo: um diagnóstico”. *Licere* 7(1): 25-34
- Rodrigues, A. B.** (1999) “Turismo e espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar”. Hucitec, São Paulo
- Sekeff, G. & Coutinho, L.** (2000) “Os resorts vão esquentar o verão”. *Revista Veja* 33(50): 100 -114
- Silva, S. R. da & Lima e Santos, C. A. N.** (2002) “Lazer em hotéis: o que temos e o que queremos”. In: Werneck, C. L. G. & Isayama, H. F. (Orgs.) Seminário O Lazer em Debate. UFMG – DEF - CELAR, Belo Horizonte, pp.127-135
- Silveira, C. B. da Mota** (2004) “O paraíso negociado: ensaio etnográfico sobre turistas em resorts”. Dissertação de mestrado em antropologia. Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Urry, J.** (2001) “O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas”. Studio Nobel, SESC, São Paulo
- Werneck, C. L. G.** (2001) “Lazer e mercado: panorama atual e implicações na sociedade brasileira”. In: Werneck, C. L. G.; Stoppa, E. A. & Isayama, H. F. Lazer e mercado. Papirus, Campinas pp. 13-44

Recibido el 14 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2012

Aceptado el 19 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués