

ANÁLISIS DEL OCIO EN LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO DE LOS RESORTS BRASILEÑOS

Marcos Aguiar Barbosa*

Hélder Ferreira Isayama**

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte - Brasil

Resumen: El objetivo de este estudio fue analizar el ocio en los resorts brasileños según la perspectiva de la estrategia organizacional, específicamente en lo que se refiere al ocio en las estrategias de producto. Se utilizó la combinación de las investigaciones bibliográfica y documental. La investigación documental se realizó en el sitio Web de nueve resorts brasileños. Abordando el contexto de la economía de la experiencia este estudio muestra al ocio en la lógica del producto hotelero, el sentido y la forma como es presentado, planeado y organizado dentro de las organizaciones. También analiza las posibilidades de vivencias y los espacios de ocio, las motivaciones y ocasiones de uso de los productos, el comportamiento de los consumidores y sus reacciones afectivas. El estudio concluye que a pesar de que los resort definen al ocio como producto principal y eje organizador del negocio, las estrategias de producto no dicen lo mismo; y que las posibilidades para un mejor desarrollo del ocio en los resorts son innumerables.

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

Abstract: Analysis of Leisure in Strategies Product of Brazilian Resorts. The objective of this study was to analyze the leisure in Brazilian resorts in the perspective of organizational strategy, specifically with regard to leisure in product strategies. A combination of literature research and documentary was used. The documentary research was conducted at the site of nine resorts in Brazil. Focusing the context of the experience economy the study reveals the logic of leisure in hotel product, the meaning and how it is presented, planned and organized within organizations. It also examines the possibilities of experiences and leisure spaces, motivations and occasions of use of the products, consumer behavior and their affective reactions. The study concludes that although the definitions of leisure resort consider the primary product and organizing axis of the business, product strategies not say the same and that the possibilities for the development of leisure in the best resorts are multiple.

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

INTRODUCCIÓN

Entre las diversas alternativas de ocio disponibles en el mercado turístico actual, los *resorts* se ubican como una de las más populares y difundidas en Brasil. No hay datos oficiales que apunten el número de esos emprendimientos en el país, pero otras fuentes de información indican el tamaño del

* Arquitecto y Urbanista por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Brasil. Especialista en Gestión Estratégica de Marketing por la UFMG. Maestría en Ocio por la UFMG. E-mail: aguiarbarbosa@bol.com.br

** Doctor en Educación Física por la Universidad de Campinas (Unicamp), Campinas, Brasil. Posdoctorado en Educación por la Universidad Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Se desempeña como docente de posgrado en la Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: helderisayama@yahoo.com.br

segmento. El Instituto Brasileiro de Cultura (IBC, 2005; 2007) relaciona 130 emprendimientos resaltando la dificultad para clasificar esos hoteles, pero 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 una atención diferenciada*” (IBC, 2005: 4).

La Asociación Brasileña de *Resorts* cuenta con 49 emprendimientos asociados y define al *resort* como un emprendimiento hotelero de alto estándar de instalaciones y servicios, volcado al ocio en un área de convivencia con la naturaleza donde el huésped no precisa salir para satisfacer sus necesidades de confort, alimentación, ocio y entretenimiento (Associação Brasileira de Resorts, 2009).

Para clasificar los medios de hospedaje el Ministerio de Turismo define al *resort* como un hotel con infraestructura de ocio y entretenimiento que ofrece servicios de estética, actividades físicas, recreación y convivencia con la naturaleza en el mismo emprendimiento (Ministério do Turismo, 2011).

En base a estas definiciones parece inequívoco deducir que para las entidades turísticas privadas y gubernamentales el ocio es el principal componente de esos negocios y funciona como el eje articulador del producto ofrecido. Pero los emprendimientos existentes en el mercado ¿reflejan exactamente esas definiciones? ¿Qué entienden las organizaciones hoteleras por ocio y cómo lo ofrecen a los huéspedes? Para comprender esto hay que estudiar las estrategias de los emprendimientos.

Investigando el tema no se encontró ninguna referencia de estudio o publicación que diagnosticara el ocio en el contexto de las estrategias organizacionales de esos equipamientos. En los estudios académicos brasileños hay unas pocas tesis de maestría sobre ocio y hotelería, la mayoría aplicando el estudio de caso. Se estudia 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 (Silveira, 2004), observando el rol del animador cultural y enfocando las posibilidades de animación cultural (Izquierdo, 2004).

En cuanto a las publicaciones entre artículos y libros relevados son pocas las que se refieren al ocio en hoteles y *resorts* brasileños. Las que lo hacen buscan caracterizar los espacios y las actividades de ocio de los emprendimientos (Ribeiro, Queiroz & De Souza, 2004; Ribeiro, 2004); muestran circunstancias y aspectos operativos de ocio (Barbosa, 2005; Negrine, Bradacz & Carvalho, 2001); analizan la productividad del sector y la actuación del profesional del ocio (Ribeiro, 2002); descubren funciones y objetivos del ocio en los hoteles (Pina & Ribeiro, 2007); estudian el comportamiento de los huéspedes y el significado sociocultural de las prácticas de ocio (Borba,

2005); cuestionan el modelo de ocio desarrollado en los emprendimientos y se preocupan por los impactos causados por él (Silva, Lima & Santos, 2002); analizan el ocio en los *resorts* según la perspectiva de la estrategia organizacional para identificar cómo es comprendido, tratado y desarrollado en esos emprendimientos (Barbosa & Isayama, 2012).

En el contexto internacional se pueden encontrar varios estudios que se dedican al debate sobre los resorts: un análisis sobre los problemas y las perspectivas para los resorts de América del Norte (Go, 1989); una investigación de estrategias de posicionamiento de resorts en base a las percepciones de un conjunto de fotos publicadas en folletos (Frochot & Kreziak, 2008); y una catalogación y análisis de la literatura existente sobre resorts analizados a partir de tres perspectivas: la clasificación funcional, el tipo de resort y la metodología utilizada en el análisis (Brey, Morrison & Mills, 2007). A pesar de la creciente inversión en estudios sobre resorts no se encontraron trabajos que realizaran análisis sobre el ocio como estrategia de producto de esos emprendimientos.

No obstante, se destaca que las reflexiones de los autores alcanzan el contexto teórico del comportamiento y las estrategias organizacionales (marketing, recursos humanos y operatividad). Este artículo tratará sobre el ocio en las estrategias organizacionales de los *resorts* y cómo actúan éstos en relación al ocio. Así, el objetivo de este estudio fue realizar un diagnóstico del ocio en los *resorts* brasileños según la perspectiva de la estrategia organizacional, específicamente las estrategias de producto.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Definir la dimensión del significado del ocio fue el primer requisito para establecer la metodología de investigación de manera que fuera posible localizar, caracterizar e interpretar su participación en las estrategias de los *resorts*.

En este sentido, Melo & Alves Júnior (2003: 32) definen al ocio sobre tres elementos: *las actividades de ocio son actividades culturales en su sentido más amplio, abarcando los diversos intereses humanos, sus diversos lenguajes y manifestaciones; las actividades de ocio pueden ser efectuadas en el tiempo libre de las obligaciones profesionales, domésticas, religiosas, y las necesidades físicas; las actividades de ocio son buscadas considerando el placer que brindan aunque éste no siempre se alcanza y ese placer tampoco es privativo de dichas actividades.*

Se entiende que dentro de la dimensión cultural hay aspectos importantes del ocio que favorecen la investigación de las estrategias organizacionales y permiten un diálogo abarcador y calificado con los intereses de la hotelería y de la administración de empresas.

Dumazedier (1973) explica que las actividades de ocio pueden tener una función de descanso, diversión o desarrollo personal y social. Clasifica las actividades según los intereses culturales que

motivan al individuo a buscarlas y divide esos intereses en físicos, artísticos, manuales, intelectuales y sociales (Dumazedier, 1979). Posteriormente, Camargo (2006) agregó el interés turístico. Se destaca la importancia de esas categorizaciones para enumerar, organizar y significar las actividades de ocio dentro de las estrategias organizacionales de los *resorts*. No obstante, esas clasificaciones no deben ser vistas de manera rigurosa.

Otro aspecto importante es el potencial socializador de las prácticas de ocio destacado por Bramante (1998). Se observa que la socialización entendida como un proceso de interacción e integración entre diferentes personas y culturas es una de las esencias del ocio, el turismo y la hotelería. En diversas ocasiones las actividades de ocio permiten variadas conformaciones en las relaciones entre los empleados de los *resorts*, los huéspedes y la población local. Las relaciones humanas, por su parte, se configuran como uno de los principales intereses de los estudios organizacionales. Por lo tanto se establece un importante eje de investigación entre el ocio y la hotelería y la administración de empresas.

Bramante (1998) destaca que los factores socio-político-económicos y ambientales influyen o determinan el desarrollo de la actividad de ocio de forma general. Dichos factores pueden observarse en el ámbito interno de la organización o fuera de ella. En los *resorts* significa reconocer la influencia del mercado, el ambiente organizacional y el espacio físico al establecer las estrategias en relación al ocio.

Se resalta la importancia del ocio como actividad y como experiencia personal transformadora. Bramante (1998) destaca el carácter creativo de la experiencia del ocio y Melo & Alves Júnior (2003) subrayan su sentido estético como posibilidad de ejercitar las percepciones de los sujetos, así como provocar el (re)conocimiento e interpretación sensible de la realidad, resaltando que *“la experiencia estética no se agota en la sensibilidad, el sentimiento, la emoción, sino que también está ligada al conocimiento, el intelecto, la razón”* (Melo & Alves Júnior, 2003: 32). Se entiende esta visión como el punto crucial para investigar y analizar las aproximaciones y distanciamientos entre los intereses del ocio, la hotelería y la administración de empresas dentro de la organización.

El segundo requisito necesario para establecer la metodología de investigación fue definir cómo abordar las estrategias organizacionales de los *resorts* de manera de poder identificar al ocio dentro de ellas. Frente a las complejas teorías de las estrategias organizacionales y a la posibilidad de encontrar diferentes “realidades estratégicas” en los *resorts*, debieron identificarse aspectos comunes de los diversos abordajes teóricos de las estrategias para localizar, identificar y caracterizar el ocio dentro de ellas. De esa manera, se optó por reconocer e investigar el ocio en la estrategia de las organizaciones a partir de sus niveles empresarial, de negocio y operacional. Se utilizó la combinación de la investigación bibliográfica y documental. La primera contempló el relevamiento de producciones relacionadas con los temas ocio, *resorts*, hotelería, estrategia organizacional, comportamiento organizacional y cultura organizacional.

Para la investigación documental se utilizaron como fuentes documentales los sitios web de nueve *resorts* que respondieron cuestionarios enviados a sus directores en el marco de una tesis de maestría. Esas fuentes proveen información sobre las estrategias de marketing pues los sitios describen y ofrecen todo el producto “*resort*” y funcionan como instrumento promocional. Para interpretar la información recolectada se utilizó la técnica del análisis de contenido (Bardin, 1977).

RESULTADOS Y DEBATE: CONSIDERANDO AL OCIO EN LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Antes de abordar las estrategias de producto es importante destacar que el análisis realizado se basó en la información sobre productos de los sitios de los emprendimientos, que merecen credibilidad por el compromiso asumido públicamente con el consumidor y su carácter legal.

Según Kotler (2000) los sitios Web son una herramienta institucional que puede tener carácter corporativo y de marketing conforme el tipo de negocio y los objetivos de la organización. Desde el punto de vista corporativo funciona como un canal de relacionamiento entre la empresa y su público y puede ofrecer información básica sobre la empresa, su historia, misión, filosofía, productos, servicios y localización. Entre las estrategias de marketing de las empresas además de la atracción de clientes se cuentan la función como instrumento de distribución, promoción y venta de sus productos. En relación a los productos ofrecidos por los hoteles Guimarães & Poggi e Borges (2008) recomiendan que los sitios brinden imágenes en videos y fotos que muestren las comodidades existentes, que utilicen íconos para describir las facilidades ofrecidas y presentar los atractivos e instalaciones del establecimiento y que incluyan una agenda de eventos y el horario de funcionamiento de los servicios.

Si bien por un lado la información de los sitios Web es limitada para caracterizar de manera fidedigna los productos y servicios ofrecidos, por otro lado revela aspectos fundamentales de las estrategias de producto. Es posible que existan discrepancias entre lo que se informa en el sitio y lo que se ofrece a los huéspedes en los *resorts* y tampoco la información logra traducir cómo se prestan los servicios realmente. Estos factores pueden ser ponderados en el análisis realizado pero no al punto de invalidar las estrategias de producto.

La estrategia de producto junto con las estrategias de precio, promoción y distribución componen la estrategia de marketing de una organización. Los productos pueden surgir de ideas o conceptos originados por investigaciones encomendadas por los inversores, las necesidades y deseos de los clientes, la observación de los productos de la competencia o por el trabajo específico de los departamentos de investigación y desarrollo de las organizaciones (Certo *et al.*, 2005). Conforme Kotler (2000) y Kotler & Armstrong (1993) un producto incluye bienes físicos, servicios, actividades, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas, que pueden ser ofrecidos a un mercado para adquisición, atención, uso o consumo y puede satisfacer un deseo o necesidad.

Al hacer referencia al ocio como producto obligatoriamente está relacionado con una actividad económica. Así, la “industria del ocio” se consolida como una de las actividades más rentables y dinámicas en la economía mundial movilizandolos negocios de entretenimiento, deporte y turismo (Trigo, 2003). Por lo tanto, la tecnología y equipamientos (salas de cine, casas de espectáculos, arenas deportivas, parques temáticos, *resorts*) son desarrollados para ofrecer un amplio repertorio de actividades y experiencias de ocio.

Según Pine II & Gilmore (1999) las experiencias configuran una nueva actividad económica, una progresión natural en relación a la economía de servicios cuyas materias primas son las sensaciones ofrecidas y vendidas de forma planeada en cualquier negocio. Así, cualquier servicio puede resultar una experiencia valiosa para el consumidor si es presentado de forma particularmente relevante e inolvidable. En la economía de la experiencia el principal valor que se entrega no es el carácter natural típico de un producto agrícola, la estandarización de un bien industrial, ni la personalización de un servicio, es el carácter que sólo la experiencia puede comprender. Por eso aunque se ofrezcan los mismos recursos a dos personas, nunca vivirán la misma experiencia porque ésta es el resultado de las percepciones y reacciones personales y temporales que cada uno tiene ante los acontecimientos.

Veiga & Deister (2009) consideran que las experiencias, así como las prácticas e ideas, pueden ser objetos de consumo. Las prácticas referidas al comportamiento de las personas como dejar de fumar o participar de un programa de colecta selectiva, representan un compromiso socialmente significativo que se difunde o desaparece conforme el efecto de recompensas y puniciones. Las ideas, según la misma dinámica, pueden referirse a plataformas políticas que pueden ser “consumidas” y “compradas” por electores o simpatizantes de una causa. Las experiencias comprenden las reacciones emocionales y valorativas del consumidor, relativas a aquello que se consume como una comida sabrosa, un torneo deportivo emocionante o un inolvidable paseo turístico. Los autores reconocen al ocio como una connotación especial de la experiencia: una ocupación con valor personal que se puede entregar libremente en busca de placer al dejar de lado las obligaciones.

Pine II & Gilmore (1999) destacan el entretenimiento como un dominio de la experiencia, junto con la educación, la estética y la recreación. El mismo ocurre cuando las personas absorben pasivamente las sensaciones proporcionadas por un evento o actividad en la que participan sin interferir directamente en el desempeño del acontecimiento, como asistir a un concierto sinfónico o leer un libro. Destacan que el entretenimiento y demás dominios son mutuamente compatibles, lo que permite a las empresas ofrecer una diversa gama de experiencias para consumo. Se entiende que las actividades de ocio pueden abarcar todos esos dominios de la experiencia.

No obstante el surgimiento de esa economía de la experiencia, el 66% de los *resorts* estudiados demuestran a través de sus sitios una visión del ocio basada en la oferta de actividades para ocupar a

los huéspedes. En sólo el 34% de los sitios de los *resorts* el ocio es presentado en la perspectiva de la experiencia expresando el valor de las sensaciones y emociones provocadas por los productos, como se aprecia en estas citas: “el rafting es ideal para quien busca emoción”, “llegando muy cerca de los animales las personas pueden sentir la emoción del contacto físico con ellos”, y “usted puede tener una experiencia única en el mandala de ocho puntas”. El valor del ocio es resaltado como una “experiencia única e inolvidable”, como se aprecia en el sitio de un *resort* que anuncia el carácter personal de las experiencias y su capacidad transformadora: “limpieza de cuerpo y alma”, “salir renovado, con más fuerza, entusiasmo y alegría de vivir”, y “aprovechar su mejor momento”.

En estas expresiones se observa que los *resorts* apelan a la connotación superficial y comercial para definir las experiencias, ya que los sitios son instrumentos promocionales y de venta de los productos. Aunque esa superficialidad esté presente en la comunicación la observación en el lugar puede indicar cómo la experiencia del ocio se desarrolla en los emprendimientos, lo que merece una investigación más profunda de la realidad en los propios establecimientos.

Es importante destacar que el producto ocio en la perspectiva de la experiencia no se opone a los tres paradigmas fundamentales de conceptualización del ocio propuestos por Melo & Alves Júnior (2003), que se basan en la actividad cultural, el tiempo libre de las obligaciones y la búsqueda de ocio. El reconocimiento por parte de los *resorts* de que el ocio puede constituirse en una experiencia personal transformadora puede ser el primer paso para acercarlos un poco más a la visión de la experiencia estética de Melo (2006), como una posibilidad de ejercitar la percepción sensible de los sujetos en base a los sentimientos y la emoción sumados al conocimiento, el intelecto y la razón.

No obstante, es preciso reconocer que la experiencia de ocio en el contexto de consumo involucra intereses y valores de gestión y mercado, que pueden empobrecer una perspectiva de ocio crítica y creativa. De cualquier manera el significado de experiencia no se restringe a la definición de un mero servicio, entendido como “*cualquier acto o desempeño esencialmente intangible que una parte puede ofrecer a otra y que no resulta en la propiedad de nada*” (Kotler, 2000: 448).

Veiga & Deister (2009: 224) aseguran que el ocio puede representar el objeto esencial de consumo cuando es buscado “*como un fin en sí mismo, pues el sistema productor (service scape) reúne personas, equipamientos, información y otros recursos para que se vivencie la experiencia de ocio prometida*”, exactamente lo que sucede en los parques temáticos, clubes y salas de cine. En otros casos el ocio es un subproducto ofrecido como beneficio adicional de un producto ampliado. Para evaluar esta cuestión en los *resorts*, es preciso conocer algunos aspectos que enfocan la planificación de la oferta de productos de un hotel.

Kotler (2000) explica que la planificación de un producto considera cinco niveles en la jerarquía de valor del cliente: beneficio central, producto básico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial. El beneficio central se refiere a la solución básica del problema que motiva la compra de un

producto, que en el caso de un hotel es “descanso y pernocte”. El producto básico está compuesto por los recursos esenciales para realizar la tarea e incluye la habitación con cama, baño, escritorio, espejo, placard y una recepción para check-in y check-out. El producto esperado de un hotel se basa en las condiciones que los compradores imaginan encontrar como la cama tendida, toallas limpias, equipamientos que funcionen, recepción 24 horas y tranquilidad. El producto ampliado es aquel que ofrece diferencias en relación a la competencia y puede incluir un televisor full HD, flores frescas, registro rápido, *check-out* expreso, menú internacional y diversos servicios al cuarto. El producto potencial abarca los mimos, comodidades, equipamientos e instalaciones que pueden ofrecerse para superar la expectativa de los clientes, considerando las experiencias ya vividas por ellos en el hotel.

En base a las definiciones de *resort* presentadas es bastante razonable considerarlo como un producto ampliado de hotel de ocio cuyo beneficio central es proporcionar descanso y diversión a los usuarios a través de la oferta diferenciada de confort y comodidades, así como servicios y espacios específicos para el ocio. Para Kotler, Bowen & Makens (2004) el producto *resort* se configura por un conjunto de atributos o características que son capaces de proporcionar beneficios en relación al uso o funciones buscados por el huésped y satisfacer sus necesidades.

Aunque las definiciones de *resort* consideren al ocio como objeto esencial de consumo, puede presentarse como un producto agregado cuando es vendido como un beneficio accesorio en la estructura de eventos empresariales que existen en esos emprendimientos. En esta situación específica de consumo agregado el ocio ejerce la función de coadyuvante en el negocio, sea para ayudar en la dinámica de los trabajos o para mejorar el bienestar de los participantes de los eventos. Se trata de un ocio obligatorio o compensatorio ofrecido normalmente como recurso para vivencias laborales o para amenizar el estrés de los huéspedes.

Para Veiga & Deister (2009: 225) *“la ecuación productos (o servicios) + elementos de ocio redundante en mayores ventas y en la intensificación del fetichismo de los objetos de consumo, reforzando el materialismo, impulsando a los consumidores, manteniéndolos constantemente receptivos a los estímulos comerciales”*. Así, es aceptable inferir que también en el mercado de eventos empresariales muchas veces son los recursos de ocio los que diferencian los *resorts* y no la estructura espacial y tecnológica disponible para el evento.

Según Kotler (2000) el producto es el primer y más importante elemento del mix de marketing de un emprendimiento. La estrategia de producto puede ser bastante compleja más allá de basarse en la jerarquía de valor del cliente, involucrando decisiones coordinadas sobre el mix o la cartera de productos, su calidad, diseño y aspectos.

El mix de productos se refiere al conjunto de todos los productos ofrecidos que pueden estar organizados en varias líneas de productos relacionados por el uso final del consumidor y por las exigencias de producción y distribución (Kotler, 2000). Las líneas de productos forman un grupo de

productos estrechamente relacionados, principalmente porque tienen una función similar y son vendidos al mismo grupo de consumidores, aprovechando los mismos puntos de distribución.

En el 100% de los *resorts* estudiados el mix de productos está formado por las siguientes líneas de productos: “alojamiento”, “eventos”, “gastronomía” y “ocio”. Los productos están relacionados en un menú-estándar en la página principal de sus sitios resaltando que para el “ocio” se observaron variaciones en la denominación como “deporte y ocio” o “actividades”.

Cada línea de producto está compuesta por varios ítems que son ofrecidos a los consumidores: el “alojamiento” ofrece los servicios de habitación y tipos de unidades habitacionales disponibles con variaciones en el confort y la ubicación; los “eventos” ofrecen la estructura física y los servicios de apoyo para la realización de acontecimientos empresariales y festivos; la “gastronomía” ofrece los restaurantes y bares existentes y la comida; el “ocio” ofrece los espacios disponibles y algunas actividades monitoreadas sobre todo aquellas fuera del *resort*. Todos los productos se presentan con bellas producciones de imágenes.

Se puede ver que las líneas de productos están consistentemente estructuradas por el concepto de hospitalidad dentro de un contexto profesional que Camargo (2004) define como el acto humano de recepcionar, hospedar, alimentar y entretener personas temporalmente fuera de su hábitat. De esa manera cada línea ejerce funciones específicas que deben estar en sintonía unas con otras para satisfacer las necesidades del huésped. Por ejemplo, la necesidad de ocio del huésped puede ser satisfecha con la línea de productos de ocio y también con “alojamiento”, “gastronomía” y “eventos” mediante el descanso, la experiencia gastronómica o las fiestas.

Se observa que en este contexto de línea de productos las estrategias de ocio pueden apoyarse en la categorización de los dominios de la experiencia de Pine II & Gilmore (1999) o en las funciones e intereses culturales del ocio categorizados por Dumazedier (1973; 1979) de modo de contribuir en la calificación del ocio como experiencia plural y sensible dentro de los *resorts*. No obstante, no cabe en este estudio enumerar, caracterizar ni analizar individualmente cada producto de ocio ofrecido por los emprendimientos según esta clasificación porque los sitios ofrecen poca información para esto. Sin embargo, de acuerdo con la forma en que los *resorts* presentan las posibilidades de ocio no se ve una estrategia estructurada dentro de alguna de esas concepciones.

Casi todos los *resorts* estudiados presentan el producto de ocio de manera superficial, aleatoria y desordenada, mezclando motivaciones, actividades, espacios y servicios, sin una idea o intención aparente. Las posibilidades de ocio son ofrecidas en los sitios a través de los espacios de ocio disponibles y de las imágenes, destacando las áreas externas del emprendimiento. Las actividades guiadas sólo se presentan como posibilidades de ocio fuera de los emprendimientos (paseos a los puntos turísticos locales y actividades en la naturaleza). Cuando se presentan actividades monitoreadas internas raramente se detallan. No obstante el 33% de los emprendimientos estudiados

destaca su cuerpo de monitores de manera diferente: un *resort* destaca los servicios profesionales de la empresa tercerizada que monitorea las actividades de ocio; otro hotel presenta una familia de personajes ficticios que “vive” en el establecimiento y es encarnada por los monitores; un tercer emprendimiento presenta al equipo de profesionales y las habilidades que poseen para el monitoreo de las actividades. Hay que destacar un *resort* que ofrece de forma organizada y detallada información sobre las actividades de ocio, presenta el equipo de monitores y especifica los beneficios y los cuidados de la planificación de cada actividad.

Así, la estrategia de producto comporta decisiones complejas sobre el mix de productos, líneas de productos e ítems de productos, que son tomadas observando las cuestiones financieras y de mercado. Según Kotler & Armstrong (1993) y Kotler (2000) el destaque de determinados productos o línea de productos se debe a su importancia para atraer y satisfacer a los clientes, simbolizar a la empresa y sus productos u obtener beneficios para el emprendimiento.

En el 67% de los *resorts* el ocio se anuncia en el mismo nombre del emprendimiento, que sugiere un producto (deporte, actividad o espacio): “*Golf Resort*”, “*Eco Resort*” o “*Resort & Spa*”. Esta estrategia busca identificar y diferenciar el *resort* en el mercado presentando el producto de ocio como ancla del emprendimiento y su principal atractivo.

En un 33% de los emprendimientos estudiados el “*spa*” o las “*termas*” se ofrecen en el menú principal del sitio como una línea de productos independiente, minuciosamente detallada, en el mismo nivel de las principales líneas (“alojamiento”, “eventos”, “gastronomía” y “ocio”). La estrategia de conferir ese status al *spa* destacándolo respecto de los otros productos puede deberse a la distinción del público objetivo, al concepto del producto o a la importancia que ejerce como atractivo y generador de ingresos.

Pero los *spas* no son los únicos atractivos. El 67% de los emprendimientos ofrece un gran equipamiento de ocio que representa voluminosas inversiones dentro o fuera de los establecimientos: el 22% ofrece campo de golf, el 22% parques temáticos y un establecimiento ofrece “la mayor piscina de Brasil”. También se observa en los sitios de los *resorts* una gran cantidad de imágenes relacionadas con el ocio (fotos de los espacios y equipamientos destinados a las actividades, principalmente externos; y fotos de los “clientes” en reuniones familiares felices o haciendo actividades). Así, se concluye que la línea de productos de ocio es la elección preferencial de los *resorts* para promoverse y la piscina es el equipamiento de ocio que mejor lo representa la mayoría de las veces.

La forma en que los *resorts* promueven el ocio denuncia una característica importante del producto: los aspectos tangibles e intangibles que lo componen. Los espacios ofrecidos para el ocio representan la parte tangible del producto y son ampliamente valorados en la promoción; mientras que las actividades y servicios de animación forman su lado intangible, poco promovido. Kotler (2000)

afirma que las empresas intentan demostrar la calidad de sus servicios por medio de la presentación. Esto se refleja en el concepto del producto de ocio de los *resorts* que atribuye una importancia desmesurada al equipamiento en relación a la actividad de ocio. Barbosa (2005) resalta que las estrategias de marketing de los *resorts* se basan más en las posibilidades de ocio que ofrece el producto que en la capacidad y posibilidad de experiencia de los usuarios.

Según Kotler & Armstrong (1993) en términos individuales los productos son planeados teniendo en cuenta los beneficios que ofrecerán. Los beneficios del producto son comunicados por sus atributos tangibles como calidad, aspectos y diseño. La calidad de un producto representa la capacidad para desempeñar su función y satisfacer al consumidor y debe apoyar la posición competitiva del producto en el mercado. Los aspectos del producto pueden incluir su tamaño, forma, estructura física y otras características variables que completan su función básica y responden a la opinión de los compradores. El diseño es responsable del estilo e imagen del producto aunque también define el costo y la facilidad de uso y producción del mismo.

Los *resorts* investigados ofrecen beneficios singulares que varían según los aspectos particulares y el diseño del producto. La localización y el escenario natural, el tamaño e infraestructura de los emprendimientos y la arquitectura de sus edificios son ejemplos de beneficios únicos que cada emprendimiento ofrece. No obstante, hay quienes dicen que los *resorts* son iguales en todo el mundo, principalmente los pertenecientes a redes internacionales que estandarizan sus edificios, instalaciones y hasta el paisajismo. En algunas ocasiones esto no se puede negar pero en general se puede decir que los lugares son siempre diferentes en lo que respecta al paisaje, la arquitectura y principalmente a la experiencia.

Certo et al. (2005) resaltan que para muchas clases de producto lo que se ofrece en el mercado es relativamente homogéneo en cuanto a su valor de uso para el consumidor, tornando difícil la elección. Elegir un *resort* para ocio o vacaciones también parece encuadrarse en esta situación. ¿Cómo puede optar por uno u otro *resort* el consumidor si las actividades de recreación infantil ofrecidas por ellos parecen tan iguales en los sitios web? O ¿Qué *resort* elegir, el que ofrece la práctica de tenis o el que ofrece deportes en la naturaleza?

El consumo de algunos productos puede depender más de su significado social que de su utilidad funcional. Entra en escena el simbolismo del producto, su significado para los consumidores y lo que ellos sienten al comprarlo o usarlo. El simbolismo surge a partir de las experiencias vividas con el producto, pero a veces es creado por otros elementos del mix de marketing, incluyendo el precio, los canales de distribución, la promoción y la comunicación (Certo et al., 2005).

Los valores simbólicos contenidos en los productos y las marcas representan metas de la vida de las personas, por ejemplo “Quiero ser reconocido” o “Preciso seguridad”. Esos valores normalmente involucran el aspecto emocional asociado a esas metas y necesidades de los sujetos (Peter & Olson,

2009). Las estrategias de producto de los *resorts* buscan planear y ofrecer productos que simbólicamente indiquen valor para sus clientes. Esto quizá explica la gran oferta y difusión de campos de golf y canchas de tenis en los *resorts* de Brasil, un país que practica poco esos deportes pero que les atribuye valores de sofisticación y exclusividad.

El “producto ocio” dentro de los *resorts* estudiados ofrece diferentes experiencias, sea por las motivaciones y posibilidades de uso, por los diversos espacios ofrecidos, por los comportamientos de los usuarios, por las reacciones afectivas que provocan o por las características del tiempo social al ser utilizado. En ese tiempo la estructura social se manifiesta internamente en los *resorts* a través de normas, relaciones sociales, valores y símbolos que influyen decisivamente en la toma de decisiones relativas a la estrategia de producto. Se involucran intereses de varios órdenes, incluso profesionales y personales: los consumidores desean novedades, mejores productos y precios razonables; los vendedores y profesionales de marketing desean diferenciales y ventajas competitivas; los gerentes del sector desean facilidad en las operaciones; los animadores prefieren procesos simples y libertad de acción; los arquitectos buscan crear nuevos espacios y soluciones auténticas; y los inversores quieren pocas inversiones y rápidos retornos del capital (Baxter, 1998: 2).

Por lo tanto, las estrategias de ocio son necesariamente una decisión de compromiso entre diversos actores y sus intereses, que involucran el poder y la organización de esas relaciones. Constituyen un compromiso entre los factores que suman valor al producto y los que confieren rentabilidad a los emprendimientos. Por eso, a pesar del aumento de la producción académica sobre Resorts, que según Brey, Morrison & Mills (2007) se centra en el perfil de los consumidores, el debate sobre la visión de la industria y los problemas de gestión, algunos temas aún no son debatidos como es el caso del ocio.

CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo tuvo como objetivo analizar la participación del ocio en las estrategias de producto de los *resorts*. Aunque los emprendimientos ofrecen una amplia estructura de ocio y las definiciones de *resort* lo consideran como el producto principal y esencia del negocio, el análisis de las estrategias organizacionales no dice lo mismo.

El ocio representa una línea de productos junto con otras tres dentro de los emprendimientos: hospedaje, alimentación y eventos. Entre los sectores que representan esos productos el ocio es el menos valorado internamente como lo comprueban las estructuras organizacionales y las estrategias financieras y de recursos humanos. Contrariamente, el ocio es valorado como atractivo principal en las estrategias de promoción que consideran el valor simbólico y comercial a la hora de elegir el producto que represente ala empresa. Más allá de que el ocio sea el mayor atractivo de los *resorts* las líneas de productos son estructuradas por el concepto de hospitalidad comercial dentro del sistema de valores de la hotelería convencional que tiene al hospedaje como negocio principal.

Otro punto a destacar se refiere a la cartera de productos de ocio ofrecidos en los *resorts* brasileños. La previsibilidad de los productos sumada a la forma desordenada y aleatoria de exponerlos refuerza la necesidad de planearlos y organizarlos considerando la amplitud de vivencias que el ocio permite. Los establecimientos no deben basar sus productos sólo en la cantidad de actividades sino en la calidad de la experiencia. Así, es determinante que los emprendimientos planeen sus productos de ocio de forma consistente y considerando lo que pueden representar para los huéspedes, aunque coherente con los objetivos que la organización propone para el sector.

Algunos *resorts* estudiados indican que el producto ocio debe reconocerse en la dimensión de la experiencia y no sólo restringirse al significado de la actividad como ocupación de los huéspedes. Habría que verificar si el cambio de nombre de “actividad” de ocio a “experiencia” de ocio no resulta sólo una estrategia promocional. Es importante resaltar que la visión de experiencia como producto puede agregar conceptos que bien aplicados a un *resort* pueden unir los significados del ocio y los intereses del mercado, enriqueciendo la posibilidad de sus prácticas en los emprendimientos.

El reconocimiento de la experiencia como producto hace evidente la necesidad de nuevos conceptos de gestión del ocio para los *resorts*, de la misma forma que los sistemas administrativos precisan evolucionar al pasar de la economía industrial a la de servicios. Así, los modelos de gestión que contemplan la participación de los usuarios (co-creación de productos y personalización en masa) pueden extenderse a los *resorts* para optimizar la cartera y aumentar la calidad de las experiencias ofertadas.

En los *resorts* estudiados los productos de ocio se presentan estandarizados. Posiblemente, algunas organizaciones realicen investigaciones con los huéspedes pero no se detectó en los sitios ningún indicio de que exista una participación efectiva en la creación de los productos ofrecidos. En la cadena de valor establecida por los resorts el cliente cumple el rol de receptor pasivo de lo que se le ofrece. Las organizaciones asumen el rol de desarrollar solas (y a veces a ciegas) lo que consideran la mejor experiencia para los huéspedes.

La identificación de las necesidades y afinidades de las personas es un proceso subjetivo y tratándose de experiencias de ocio la dificultad es más compleja. Para planear productos de ocio no se puede considerar sólo un individuo estándar definido por los criterios de segmentación usuales. Se puede ampliar la plataforma de segmentación de los consumidores para ofrecerles opciones de personalización del producto, evitando un conjunto de valores específico y limitado. Pero la mejor forma de crear una experiencia de ocio es dejar que las personas co-creen dicha experiencia. Los *resorts* pueden crear un ambiente creativo y versátil, de manera que la actuación de los profesionales del ocio sea flexible y los huéspedes puedan diseñar y cambiar su experiencia conforme su deseo.

El ocio y el negocio no encierran conceptos ni prácticas necesariamente excluyentes. Incluso ante un cuadro tan complejo como el relevado en este estudio las posibilidades para mejorar el desarrollo

de los productos de ocio en los *resorts* son muchas. Requieren de estudio, una planificación cuidadosa, un control meticuloso y un abordaje interdisciplinario que involucre profesionales de diversas formaciones además de los propios usuarios.

A pesar de que la investigación fue realizada en nueve *resorts*, se puede inferir que la situación puede repetirse en otras empresas brasileñas. Se entiende que hay que calificar a los profesionales para desarrollar estrategias organizacionales que integren el ocio como un elemento fundamental para la gestión de los *resorts*. Se abre un mercado para los profesionales de la gestión que busquen profundizar los conocimientos y ampliar su formación en las cuestiones que se refieren a los estudios del ocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. & Isayama, H. F.** (2012) "Resort, ocio y organización: relaciones estratégicas". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(3): 745-762
- Barbosa, M. A.** (2005) "Resort: o lazer no contexto de negócio". *Licere* 08(02): 99-113
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Baxter, M.** (1998) "Projeto de produto: guia prático para desenvolvimento de novos produtos". Editora Edgard Blücher, São Paulo
- Borba, C.** (2005) "Turismo em resorts". *Educs*, Caxias do Sul
- Bramante, A. C.** (1998) "Lazer: concepções e significados". *Licere* 01(01): 9-17
- Brey, E. T.; Morrison, A. M. & Mills, J. E.** (2007) "An examination of destination resort research". *Current Issues in Tourism* 10(5): 415-442
- Camargo, L. O. de L.** (2006) "Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico". *Revista Hospitalidade* 3(2): 11-28
- Camargo, L. O. de L.** (2004) "Hospitalidade". Aleph, São Paulo
- Certo, S. C.; Peter, J. P.; Marcondes, R. C. & Cesar, A. M. R.** (2005) "Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia". Pearson Prentice Hall, 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
- Dumazedier, J.** (1973) "Lazer e cultura popular". Perspectiva, São Paulo
- Dumazedier, J.** (1979) "Sociologia empírica do lazer". Perspectiva, São Paulo
- Frochot, I. & Kreziak, D.** (2008) "Customers' perceptions of ski resorts' images: implications for resorts' positioning strategies". *Tourism and Hospitality Research* 8: 298-308
- Go, F. M.** (1989) "Resorts in North America: problems and prospects". *Travel & Tourism Analyst* 1: 19-36
- Guimarães, A. S. & Poggi e Borges, M.** (2008) "E-turismo: internet e negócios do turismo". Cengage Learning, São Paulo

- IBC – Instituto Brasileiro de Cultura** (2005) “Guia de resorts brasileiros”. Ed. On Line 03(04)
- IBC – Instituto Brasileiro de Cultura** (2007) “Guia de resorts brasileiros”. Ed. On Line 05(06)
- 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
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (1993) “Princípios de marketing”. Editora Prentice-Hall do Brasil LTDA, Rio de Janeiro
- Kotler, P.; Bowen, J. & Makens, J.** (2004) “Marketing para turismo”. Pearson Educación, Madrid
- Kotler, P.** (2000) “Administração de marketing: a edição do novo milênio”. Prentice Hall, São Paulo
- 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
- Melo, V. A. de & Alves Júnior, E. de D.** (2003) “Introdução ao lazer”. Manole, Barueri
- 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 Anhembi Morumbi, São Paulo
- Peter, J. P. & Olson, J. C.** (2009) “Comportamento do consumidor e estratégia de marketing”. McGraw-Hill, 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.; Queiroz, E. & Souza, L. M. de** (2004) “Os Hotéis de lazer do Estado de São Paulo: um diagnóstico”. *Licere* 07(01): 25-34
- Ribeiro, O. C. F.** (2002) “A Atuação do profissional do lazer nos hotéis: proporcionando o prazer ou a obrigação?” *Licere* 05(01): 93-100
- Ribeiro, O. C. F.** (2004) “Hotéis de lazer”. In: Gomes, C. L. (Org.) *Dicionário Crítico do lazer*. Autêntica, Belo Horizonte, pp. 107-112
- Silva, S. R. da & Lima e Santos, C. A. N.** (2002) “Lazer em hotéis: o 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 M.** (2004) “O paraíso negociado: ensaio etnográfico sobre turistas em resorts”. Dissertação de mestrado em antropologia. Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Trigo, L. G. G.** (2003) “Entretenimento: uma crítica aberta”. Editora SENAC, São Paulo

Veiga, R. T. & Deister, A. L. C. (2009) "Lazer como objeto de consumo". In: Isayama, H. F.; Souza, T. R. de & Silva, S. R. da (Orgs.) *Seminário O lazer em debate.*: UFMG / DEF / CELAR, Belo Horizonte, pp. 221-226

Recibido el 21 de noviembre de 2012

Reenviado el 04 de Julio de 2013

Aceptado el 21 de Julio de 2013

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués