

Piense en fresas

James Lavenson

“Y usted creía que las fresas eran para comérselas...”

Introducción

Lo que sigue son fragmentos de la conferencia de apertura de la reunión anual de la American Marketing Association celebrada en Nueva York en 1973. Fue también publicado por el Saturday Evening Post en su edición de octubre de 1974 y en la revista Vital Speeches del mismo año.

James Lavenson era propietario de una compañía de marketing y publicidad antes de ser invitado a convertirse en ejecutivo de la compañía hotelera Sonestas International. Se le nombró responsable de marketing nacional e internacional de la empresa; además, asumió la dirección de los negocios no hoteleros del grupo, que incluían la famosa revista *Mad* y las empresas Hartman Luggage y Doxsee Foods. Durante los tres últimos años de ese periodo, fue presidente y director general del “buque insignia” de la compañía, el famoso Hotel Plaza de la ciudad de Nueva York.

El Plaza, que no había sido rentable el año anterior a que Lavenson se hiciera cargo de la dirección, fue rentable cada uno de los años en que estuvo dirigido por él, hasta su venta en febrero de 1975 a Western International Hotels. Lavenson y su esposa Susan compraron en 1976 el por entonces prácticamente difunto hotel San Ysidro Ranch y aplicaron la política de las fresas a aquel establecimiento. El San Ysidro Ranch se convirtió en uno de los grandes éxitos del negocio hotelero y a los Lavenson se les reconoce el hecho de haber revivido el entusiasmo por lo que ahora se conoce como el concepto de hotel “boutique” en Estados Unidos.

La conferencia

Frente al Hotel Plaza de Nueva York hay una sala de cine que tuvo la suerte de ser una de las primeras en proyectar *Tiburón*. No sé si pasó lo mismo en Chicago, pero en Nueva York fue un éxito mayúsculo. Yo quería ir a verla.

Compré una entrada, entré y no pude hallar ni un asiento libre. De hecho, lo único que pude ver fue a un hombre tumbado a lo largo de cinco asientos. Así que fui a buscar al acomodador y le dije:

–Haga que ese individuo se siente para que yo pueda ocupar mi sitio.

Así que el acomodador descendió por la platea, dio unos golpecitos a los pies del hombre y le dijo:

–Señor, ¿le importaría enderezarse para que este caballero pueda ocupar su asiento?

Un terrible quejido surgió de aquella postrada figura. Sólo decía “Ohhhhhh” y no se movía, sólo gruñía.

Así que al final fueron a buscar al director y éste, iluminándole el rostro con la linterna, le dijo:

–Haga el favor de incorporarse. Está usted ocupando cinco asientos. Ha pagado por uno y este señor quiere sentarse. El hombre continuaba “Ohhhhhh”. El director inclinándose sobre su cara le dijo:

–Señor, ¿cómo ha llegado usted hasta aquí? ¿De dónde viene? Y entonces el hombre contestó (con voz ronca)

–Del gallinero

Bien, ésta sería una forma de explicar cómo entré en el negocio hotelero.

Durante diez años había sido directivo de la corporación y asesor de marketing de los hoteles Sonesta International, por lo que tenía mi oficina en un pequeño edificio junto al Hotel Plaza, iba allí a almorzar todos los días y a menudo me quedaba a pasar la noche, por lo que en diez años me convertí en un huésped profesional.

Estoy seguro de que los miembros de la industria hotelera de la audiencia saben que no hay nadie que sepa más de cómo llevar un hotel que un huésped. Pero hace unos cinco años, me caí del gallinero y tuve que poner mis esfuerzos en los restaurantes donde había estado comiendo y en las habitaciones, night clubs y salas de cine en los que había invertido mis ahorros.

En mis diez años de mirón de cómo se hacían las cosas en el Plaza, la única habilidad técnica que había desarrollado era la de utilizar el retrete sin romper la tira de papel que dice “Esterilizado”. Cuando el personal del hotel Plaza supo que toda mi vida había sido vendedor, que no era un hotelero, que no había ido nunca a una escuela de hostelería y que ni siquiera era hijo de un camarero, sufrieron un ataque.

Paul Sonnaben, que entonces era el presidente de Sonesta Hotels, no contribuyó a eliminar sus aprensiones cuando me presentó al personal con la siguiente explicación:

–El Plaza ha estado perdiendo dinero durante los cinco últimos años y hemos tenido la mejor dirección del gremio. Por lo tanto hemos decidido probar con la peor.

No sé si ustedes conocen los diferentes tipos de directores de hotel que existen. Si han tenido la oportunidad de observar a uno de cerca, sabrán que los hay que cruzan el vestíbulo buscando colillas y la primera vez no las ven. El segundo tipo ve las colillas, llama al botones y le pide que las recoja. Y hay un tercer tipo que atraviesa el vestíbulo, ve una colilla sobre la alfombra y la recoge. Yo soy el *cuarto* tipo. Cruzo el vestíbulo, veo una colilla en la alfombra, la recojo y me la fumo.

Bien, esto era todo lo que sabía cuando me convertí en presidente y no sabía realmente por dónde comenzar, por lo que empecé a vagar por el hotel buscando colillas. Un día, al principio de mi nombramiento, me di cuenta de lo que me esperaba con el personal profesional cuando al atravesar el vestíbulo oí el teléfono del mostrador y vi que nadie respondía. Así que, para dar ejemplo de que no había tarea demasiado humilde para mí, me acerqué, descolgué y dije

–Recepción, ¿en qué puedo ayudarle? Una voz al otro lado respondió:

–Lavenson está en el vestíbulo, pásalo.

Bien, francamente, creo que el negocio hotelero es uno de los más atrasados del mundo. Es una reliquia. No ha habido prácticamente cambios en la actitud de los recepcionistas desde que José y María llegaron a una posada en Belén y les dijeron que habían perdido su reserva.

Aproximadamente un año después de hacerme cargo del Plaza di una conferencia titulada “Piense en fresas”. Quizás piensen que se trataba de una fórmula mágica para comprar fresas fuera de temporada. Algunos de ustedes puede que la conozcan ya que el *Saturday Evening Post* la reprodujo en su edición de octubre. Y si la leyeron, ya saben que no va de comprar fresas ni de cultivarlas. La conferencia trataba de *vender* fresas.

En el Hotel Plaza, “Piense en fresas” se ha convertido en la consigna del arte de la venta. En realidad, en una manera de enfocar el trabajo en equipo para la que yo considero que es la más excitante de las profesiones –la venta. Pero la venta hotelera es la venta en la peor de sus facetas. Así que fue con conocimiento de causa como, asumiendo el riesgo de causar un paro cardíaco a los huéspedes del hotel al escuchar al personal cosas tan chocantes como “Buenos

días, señor”, “Por favor”, “Gracias por su visita” o “Por favor regrese”, decidí intentar convertir a los 1.400 empleados del Plaza en genuinos anfitriones que, de alguna manera, recibían a sus invitados en casa. Secretamente sabía que no pensaba en anfitriones y anfitrionas, quería decir vendedores.

Pero antes de que el personal fuera capaz de reconocer mi voz a través del teléfono, hice algunas llamadas a diferentes departamentos del hotel que me demostraron cuánto camino tenía por delante.

–¿Cuál es la diferencia entre su suite de 85 dólares y una de 125? –pregunté a reservas a través del teléfono. ¿La respuesta? –la han adivinado:

–Cuarenta dólares

–¿Quién actúa esta noche en el Persian Room? –pregunté al conserje.

–Algún cantante –fue su respuesta

–¿Hombre o mujer? –inquirí

–No estoy seguro –contestó

Lo que hizo que me preguntara si siquiera estaría a salvo acudiendo al lugar.

¿Por qué –me pregunté– el personal de un hotel no actúa como un anfitrión que tiene invitados en casa? Y no tardé mucho tiempo en descubrir uno de los problemas básicos. Los 1.400 miembros de nuestra familia ni siquiera se conocían entre ellos. Con un gran número de personas trabajando a lo largo, ancho y alto de 18 plantas, de un millar de habitaciones, seis restaurantes, un night club, un cine, tres sótanos que incluían la cocina, una carpintería, una lampistería, un taller electricista y una lavandería, ¿cómo podían conocerse entre sí, saber quiénes eran los clientes o distinguir quién era sólo un ladrón que sonriendo se abría camino a través del hotel mientras nos robaba?

Les puedo asegurar que, al principio, si alguien sonreía y decía “hola” era sin duda un delincuente. Desde luego, no era uno de nosotros. Incluso los viejos empleados del Plaza, que quizás podían reconocer una cara después de un par de años, no tenían ni idea del nombre asociado a esa cara. Me di cuenta de que si personas que trabajaban unas con otras todos los días ni siquiera podían llamarse por su nombre, sonreír a un rostro familiar o darse los buenos días, ¿cómo demonios podía esperarse que dijeran algo tan sorprendente como “Buenos días Mr. Jones” a un huésped?

Poco después de mi llegada, el personal del prestigioso Plaza fue sometido a una obscena ignominia. Nació la placa de identificación, que pasó a formar parte del uniforme. Y la primera apareció sobre mi propia solapa, en la solapa de “Dios mismo”. Y continúa en la solapa de todos los miembros del personal desde entonces. Todos –todos– desde el lavaplatos al director general del Plaza, llevan su nombre en letras grandes donde cualquier otro empleado, y por supuesto todos los huéspedes, pueden verlo.

Se lo crean o no, la gente del Plaza empezó a darse los buenos días por su nombre cuando se cruzaban en el vestíbulo o en las oficinas. Al principio, por supuesto, nuestros clientes habituales pensaron que habíamos perdido nuestra elegante indiferencia y que estábamos celebrando algún tipo de convención gigantesca. Pero ahora los huéspedes pueden llamar por su nombre a los botones, las camareras, los recepcionistas y al director. Y así se empezó a crear una atmósfera de bienvenida con el más precioso de los bienes de este mundo, nuestros nombres y los de los huéspedes.

Hace unos años, conocí a un hombre llamado Dr. Ernest Dichter. Quizá le conozcan. Era el director de una cosa llamada Instituto para la Investigación de la Motivación. Y le encantaba hablar del servicio en los restaurantes –o de la falta de servicio. Tenía una teoría que yo pienso

que es una locura. Dichter creía que cuando vas a un restaurante de prestigio, tienes más hambre de reconocimiento que de comida.

Piensen un poco en ello. Es verdad. Si un maître me dice “Tengo su mesa lista, Mr. Lavenson”, simplemente floto por el aire hasta mi asiento. Y después de un saludo así, el chef puede quemar mi filete poco hecho sin que me importe.

Cuando alguien te llama por tu nombre, y no le conoces, pasa otra cosa curiosa. Un sentimiento de incomodidad se apodera de ti. Si te llama por tu nombre una segunda vez –y tu sabes que no eres mundialmente famoso– necesitas averiguar cuál es su nombre. Y este fenómeno es el que sucedió en el Plaza gracias a las placas de identificación. Cuando un huésped llama al camarero por su nombre –porque ahí está para que se lea– el camarero desea contestar al huésped por el suyo. Con suerte, el camarero se volverá loco hasta que consiga averiguar el nombre del huésped. Lo preguntará al maître y si éste no lo sabe, irá a preguntarlo a recepción.

¿Por qué este urgente sentido de misión? ¿Qué hace que sea tan importante llamar al huésped por su nombre? Les voy a contar un secreto sólo conocido en la industria hotelera. El secreto de llamar a un huésped por su nombre –y pueden anotar esto si quieren– es la propina.

Al principio hubo cierta resistencia a llevar las identificaciones, especialmente por parte del personal ejecutivo. A los directores de la vieja escuela les gustaba ir de incógnito cuando se paseaban por el hotel. Eso les evitaba tener que escuchar las quejas y, por supuesto, si no escuchas quejas es que no las hay. ¿No? No se les ocurra nunca, nunca, acercarse a un huésped y preguntar “¿Está todo correcto?”. Puede que se muera del susto antes de poder contestar.

Hubo sólo un miembro del personal del Plaza, sólo uno de 1.400, que se negó a llevar la placa de identificación. No sólo eso estaba por debajo de su dignidad, sino que durante 16 años había llevado una flor en el ojal. Esa era su marca de fábrica, dijo, y todo el mundo le conocía por ella. Y dijo que dimitiría antes que llevar su nombre. Aceptamos su dimisión junto con la de la flor que llevaba en la solapa.

Y entre nosotros, les diré que a veces me arrepentí de llevar mi nombre en la solapa, especialmente dentro de un ascensor del Plaza donde los huéspedes pueden impacientarse un poquito. Verán, los ascensores del Plaza se construyeron al mismo tiempo que el hotel, en 1907, y son hidráulicos. No son eléctricos. Y un trayecto en un ascensor del Plaza dura casi lo mismo que un viaje de la tierra a la luna. Con mi nombre en la solapa, los pasajeros del ascensor me hacían personalmente responsable de su lentitud, como al piloto de un avión que sobrevuela el aeropuerto durante dos horas en espera de permiso para aterrizar.

Pronto aprendí que no podía esconderme por lo que tomé la iniciativa y, sintiéndome como un perfecto idiota, sonreía a todo el mundo diciendo “Buenos días” a perfectos extraños. ¡Y eso sucedía en Nueva York! Los huéspedes que no se quedaban atónitos, devolvían la sonrisa. Un cliente con el que compartí todo el trayecto hasta la planta 18, captó el verdadero espíritu. Contestó a mi “buenos días” cuando subimos en el vestíbulo, con una sonrisa y un “buenas tardes” al llegar a la planta más alta.

Cerca de 500 personas, casi la tercera parte del personal del Plaza, son hispanos. No sé si en Chicago saben lo que eso significa. Significa que hablan español. Eso significa que entienden español. También significa que no entienden inglés y que no leen inglés. Pero todas nuestras comunicaciones a los empleados se hacían en inglés. La revista interna para los empleados, con todos esos profundos mensajes de la dirección y mi fotografía, estaba en inglés.

Decir que teníamos una barrera de lenguaje creo que es un eufemismo. Antes de poder hablar de fresas, teníamos que aprender español y editar nuestra revista interna tanto en inglés como en español. Iniciamos clases de español para nuestros supervisores y lecciones de inglés para el personal. Fue interesante para mí ver que el personal aprendió inglés más rápido que nuestros supervisores español.

Con los 1.400 miembros del personal identificados con su nombre, entendiendo el porque tanto en español como en inglés, con todos ellos diciendo “Buenos días” y sonriéndose unos a otros, estábamos listos para convertirlos en vendedores.

Hubo todavía un obstáculo más a superar antes de sugerirles que empezaran a vender. No tenían idea de cuál era el producto que supuestamente tenían que vender. No sólo no sabían quién actuaba en el Persian Room y que el Plaza disponía de largometrajes en circuito cerrado de TV en todas las habitaciones, de hecho, la mayoría tampoco sabía cómo era una habitación del Plaza, a menos que se tratara de una camarera o un botones. La razón de que un recepcionista pensara que 40 dólares era la diferencia entre dos suites era porque no había estado nunca en una. De conocimiento del producto, nuestros futuros vendedores no sabían nada, por lo que teníamos un duro trabajo por delante.

Hoy en día, si le preguntas a un conserje quién actúa en el Persian Room, te contestará “Jack Jones”. Te dirá que es Jack Jones porque lo ha visto y lo ha oído, porque en todos los contratos de los artistas hay una cláusula que les obliga a actuar primero en el comedor de los empleados, para que éstos lo vean, lo escuchen y lo conozcan. El personal del Plaza ve al artista antes que los huéspedes. Y si le pregunta a un recepcionista o telefonista qué películas se ofrecen por el circuito cerrado de TV, se lo dirán porque habrá podido verlas en los televisores de sesión continua que hay en el comedor del personal.

Ahora, todos los recepcionistas tienen un programa de orientación de una semana que incluye pasar una noche con su marido, mujer o... (risas) igual que si fuera un huésped. Se alojan en una habitación del Plaza. La semana de orientación incluye un tour por todas las habitaciones, una comida en los restaurantes y el encargado de las reservas tiene la oportunidad de mirar realmente por la ventana de la suite y comprobar que la diferencia entre una suite de 85 dólares y una de 125 es porque la segunda tiene vistas al bello Central Park y la primera mira al trasero del edificio Avon.

El Plaza tenía tres agentes de ventas profesionales. Eran tan profesionales que nunca abandonaban el hotel. Eran buenas personas, pero eran realmente funcionarios que tomaban nota de los pedidos que les llegaban por ventanilla. Ninguno de ellos dejaba el palacio, cruzaba el foso de la Quinta Avenida e iba a por negocios. Ninguno de ellos llamaba a las puertas. Nadie iba en busca de pedidos.

El Plaza, como bien deben saber, es una digna institución. Era tan digna que se consideraba degradante admitir que necesitábamos hacer negocios, independientemente del dinero que estábamos perdiendo. Y si ustedes no nos pedían algo, nosotros no se lo ofrecíamos. ¡Fastídate! No llamábamos a nuestro timbre ni a ningún otro. Ustedes tenían que llamar al nuestro. Y esta actitud parecía ser la filosofía compartida por toda la organización, un enorme equipo de ventas potencial constituido por camareros, recepcionistas, conserjes, cajeros, porteros y camareras, cerca de 600 empleados que tenían contacto directo con los huéspedes.

Si usted deseaba una segunda copa en el famoso Oak Bar del Plaza, la conseguía mediante una simple técnica –poniendo la zancadilla al camarero y atrapándolo contra el suelo. Tenías que pedírsela. Ustedes pensarán, a que sí, que debía ser fácil cambiar este patrón de conducta de los camareros del Oak Room. Después de todo recibían propinas adicionales por las bebidas adicionales. Una simple sesión de entrenamiento de ventas. ¿Cierto?

Hice saber al jefe del Oak Room –el maître– mi nueva política. Fue inspirador. Cuando el vaso del huésped ha bajado a un tercio, el camarero debe acercarse a la mesa y preguntar al cliente si desea una segunda bebida. Complicado pero realizable. No podía fallar, pensé.

Un mes después de establecer esta revolucionaria política, me reuní con el director general en el Oak Bar para una copa. Me di cuenta de que en la mesa de al lado había cuatro clientes, todos ellos con los vasos vacíos. Ningún camarero cerca. Después de vigilar durante quince minutos, mi úlcera pudo más que yo y le pregunté al director general qué pasaba con mi programa de segunda bebida. Y el director llamó al maître y le preguntó qué pasaba con el programa de segunda bebida. Y el maître llamó al jefe de sala, señaló la mesa y preguntó “¿Qué ha pasado con el programa de segunda bebida de Lavenson?”. Y el jefe de sala llamó al

camarero y éste, sin dejar de reír, explicó que los clientes de la mesa de al lado ya habían tomado su segunda copa.

Si usted llamaba a reservas del Plaza, la cosa era simple. Siempre le daban la tarifa mínima. Si deseaba una suite, tenía que pedirla. Si una vez allí deseaba quedarse una noche extra, era fácil, tenía que suplicar. Nunca se le invitaba. A veces creo que existe un pacto entre gente de la hostelería, en realidad es un juramento secreto que haces cuando te gradúas en la escuela de hostelería, y que dice así

“Prometo que nunca solicitaré un pedido.”

Cuando te enfrentas a una tradición tan vieja y arraigada como ésta, las soluciones parciales no funcionan. Por lo tanto, pusimos en marcha un programa dirigido a todo el personal que tenía contacto con los huéspedes, junto con todos nuestros vendedores, utilizando un nuevo juramento secreto: “Todo el mundo vende”. Y queríamos decir todo el mundo –camareras, recepcionistas, camareros, botones, ayudantes de dirección, directores, y yo. ¡Todo el mundo!

Hablamos con las camareras de cómo sugerir el uso del servicio de habitaciones, con los porteros para que recomendaran nuestros restaurantes, *no* el del Pierre, con los recepcionistas para que sugirieran a los clientes salientes la reserva de una habitación para la próxima visita. Y a nuestros camareros les hablamos de fresas.

No sé cómo es en Chicago, pero en Nueva York, un camarero del Plaza gana entre 12.000 y 20.000 dólares al año. La diferencia entre estas dos cifras se debe, naturalmente, a las propinas. Me pasé 18 años en el negocio de la publicidad y creía que era rápido calculando un 15%. Comparado con un camarero, soy un idiota.

Nuestra sugerencia de vender fresas cayó en oídos muy receptivos al describir aquella parte de nuestro programa “Todo el mundo vende” a los camareros del restaurante Oyster Bar. Teníamos un director financiero muy listo que calculó que si con el mismo número de clientes que ya teníamos, los camareros preguntaban a cada uno de ellos si querían una segunda bebida con su comida, vino o cerveza, y luego postre, bastaría que uno de cada cuatro aceptara para incrementar los ingresos del Oyster Bar en 364.000 dólares al año.

Los camareros fueron bastante más allá de esta lectura. Ya habían calculado que eso representaría 50.000 dólares más en propinas y dado que hay 10 camareros en el Oyster Bar, hasta yo, con la ayuda de una calculadora de bolsillo, pude calcular que eso significaba 5.000 dólares anuales más por cabeza. Y fue en ese momento cuando tuve que tomar la decisión más difícil de mi carrera, seguir como presidente o convertirme en camarero del Oyster Bar. Pero mientras los camareros agradecieron en teoría este incremento salarial automático, enseguida señalaron la parte negativa. “Ya nadie toma postre”, dijeron, “todo el mundo hace régimen. Si sirviéramos nuestra especialidad, el pastel de chocolate del Plaza, a todos los comensales, tendríamos que cerrar porque todo el mundo moriría en una semana”. “Pues vamos a venderles fresas”, dijimos, “pero a venderlas de verdad”.

Entonces pusimos en marcha nuestra respuesta a la escasez de gasolina. Se llama el carrito de los postres. Tiene ruedas. Y ampliamos los pasillos entre las mesas para que los camareros pudieran empujarlo hasta la mesa, justo a la hora del postre, sin que se lo tuvieran que pedir. Sin dejarse desanimar por la excusa del régimen del huésped medio, el camarero alaba las delicias de la fuente de fresas frescas en lo más alto del carrito. Hay incluso una fuente de nata montada para los más atrevidos. Y para cuando el camarero termina su alabanza de las virtudes de las jugosas fresas, traídas esa misma mañana en avión desde California o Florida –o de donde sea que vienen las fresas– no sólo el huésped habrá tenido un orgasmo estomacal, sino que uno de cada dos las pedirá.

Todas las semanas mostramos a los camareros las cifras de ventas de fresas. El mes que dejé el Plaza volvieron a doblarse y, asimismo, de paso, los segundos martinis. Y créanme, cuando tienes un cliente para un segundo martini, tienes un blanco ideal para unas fresas con nata. Ahora, los camareros del Plaza solicitan el pedido. Ya no te miran a la cintura y dicen “No parece que necesite usted un postre”.

“Piense en fresas” se ha convertido en la consigna de ventas del Plaza. El encargado de las reservas piensa en fresas y sugiere que quizás le gustaría una suite con vistas al Central Park en lugar de una simple habitación doble. Los recepcionistas piensan en fresas. Cada uno de ellos tiene formularios de reserva con su nombre impreso en el lugar del destinatario y le preguntan, cuando usted deja el hotel y al tiempo que le acompañan hasta el taxi, si desea que le hagan una reserva para su próxima visita.

Los encargados del servicio de habitaciones piensan en fresas. Le preguntan si desea usted utilizar el circuito cerrado de películas en TV durante su estancia. Sin problemas, “le sumamos tres dólares a la cuenta y ni siquiera lo notará comparado con el precio del bocadillo”. Nuestros telefonistas piensan en fresas. Cuando usted pide el servicio de despertador, le sugieren un desayuno rápido para los que salen en avión, llevado en bandeja a su habitación. “¿Desea un desayuno ligero?, no, ¿jamón y huevos?, ¿qué tal unas fresas?”

Calculamos que sumamos unos 400 vendedores a los tres agentes de ventas que teníamos al principio. Vendedores adicionales, sin costo extra, no emocionó exactamente a mi Consejo de Administración. Pero les diré lo que sí les hizo gracia. El volumen de ventas del Plaza durante mi último año allí aumentó de 27 millones de dólares a una bonita cifra redonda de 30 millones. Y a nuestro director financiero se le veía riendo en su jaula, donde lo teníamos retenido, ya que nuestros beneficios se habían doblado el año anterior.

Les diré lo que más me complació a mí. El Plaza vendió fresas por un valor de 250.000 dólares sólo en los últimos seis meses ¡250.000 dólares en fresas!

Creamos la insignia de la Orden de la Fresa. Es un pequeño emblema en forma de fresa que se luce en la placa de identificación. Todos los miembros del personal, excepto naturalmente los que pertenecen al departamento de ventas, que dan una pista –tan sólo una pista– de una posible reserva de habitaciones o banquete, consiguen lucir la pequeña insignia. Han pasado a formar parte del equipo de ventas. Y si esa pista se convierte en una venta, reciben un bono del Estado.¹

Déjenme que les explique lo que ocurrió con el programa de la insignia de la fresa. Hay un jefe de camareros en el Oak Room –su nombre es Kurt– al que le gustan los bonos del Estado. También tiene una imaginación calenturienta y pensó que si un agente de ventas del Plaza visitaba a la hija de la amiga de su mujer, que iba a casarse, el banquete podía celebrarse en el Plaza.

Obviamente estaba loco –la hija de la amiga de la esposa del jefe de camareros del Oak Room, que vivía en Brooklyn, casándose en el famoso Plaza. El vendedor del Plaza fue persuadido a visitar a la dama de Brooklyn. Al principio no quería ir. Pero se le dio un incentivo poderoso tal como conservar su empleo. Y por supuesto, pueden imaginar el resultado, ¿o no? ¿Se crearán que fue una boda de 12.000 dólares?

Y eso no es todo. Justo antes de que yo dejara el Plaza, Kurt me dijo que la hija de la amiga de su mujer tenía una hermana que aún no se había casado.

Creo que les he mencionado que hay una lavandería en el Plaza. En ella trabajan 30 mujeres, tres pisos por debajo del nivel de la calle. Cuando están trabajando, estas damas no recuerdan exactamente a modelos de alta costura. Llevan calcetines blancos cortos y zapatillas

¹ Los *Saving Bonds*, en Estados Unidos, se emitieron originalmente durante la segunda guerra mundial como forma de recaudar fondos para el esfuerzo de guerra. Se consideraba patriótico comprarlos. Un bono de \$100 se compraba por \$50 pero a los 20 años se podía hacer efectivo por su valor nominal. Posteriormente, estos bonos se convirtieron en una forma muy popular de ahorro, por ejemplo para pagar los estudios universitarios de los jóvenes, y los bancos han continuado vendiéndolos. Es bastante habitual que los abuelos compren por \$500 un bono de \$1.000 para sus nietos recién nacidos. Veinte años después los nietos lo pueden hacer efectivo.

deportivas, van sin maquillaje y sospecho, aunque nunca he podido probarlo, que tres de ellas mascan tabaco.

Pueden imaginar el excepticismo con el que se recibió a una de ellas cuando preguntó si podría ganar una insignia por una pista para un almuerzo de su grupo parroquial. ¿Cuántos miembros? ¡Sólo 500! Al menos 500 se presentaron al almuerzo del Plaza vestidos de gala y pagando en efectivo. La dama de la lavandería está empapelando sus paredes con bonos del Estado.

Un jefe de camareros del Oak Room y una lavandera, al igual que cientos del personal del Plaza, llevan la insignia de la fresa junto a su nombre.

Todo el mundo vende y eso me incluye. Hago visitas junto con los vendedores y sólo tengo un arrepentimiento. Me comprometí tanto con el programa de las fresas que fui indiscriminado acerca de a quién visitaba. Y un día visité a los de Western International Hotels y les vendí el Plaza al completo.

Y antes de que olvide lo que he estado predicando. El personal del Plaza me premió con esto (quitándose la chaqueta, corbata y camisa e indicando una fresa gigante en su camiseta), la insignia de la fresa más grande de todas. Me dijeron que si la llevaba conmigo nunca pasaría hambre y debían de tener razón pues acabo de almorzar gratis.

© Herederos de James Lavenson, 2004. Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción, almacenaje o transmisión de ninguna forma, ni por cualquier medio, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Traducción: Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.