

# ANIMACION HOTELERA

Por  
Angel Palomino

I. *Evolución de la gama de servicios.*—Estamos viviendo, nadie puede dudarle a estas alturas, una nueva era de la industria turística. El turista, cada día más, requiere y espera una gama creciente de opciones para llenar ese vacío, abierto a todas las posibilidades, que constituye su tiempo de ocio; tiempo que, como todos sabemos, puede llevar desde una aproximación a la felicidad si se utiliza inteligentemente, hasta el suicidio si no se sabe qué hacer con él, con el tiempo.

A la industria turística se le plantea el desafío de las nuevas maneras de ser del hombre; se habla de una nueva civilización: la civilización del ocio. Hoy, el hombre camina hacia períodos cada vez más amplios de actividad no profesional, no laboral. Y digo actividad no profesional, no laboral, y dejo a un lado la palabra inactividad, que antes podía resultar adecuada y ahora no. El hombre no puede estar en inactividad; no puede estar sin hacer nada.

Antes sí. Cuando trabajaba seis días o más cada semana, cuando los transportes no resultaban un medio tan rápido y asequible como ahora, cuando las posibilidades de ruptura con el medio habitual y con la rutina eran escasas, el hombre podía aburrirse más resignadamente. Hoy, la capacidad de ganar dinero y las posibilidades de gastarlo han crecido en medida tal, que el modo de vivir y hasta el panorama que ofrece el entorno del hombre se han modificado radicalmente. No hace más que unos pocos años se decía que una ciudad tenía aspecto de día de fiesta cuando las calles aparecían animadas, llenas de gente vestida con sus trajes domingueros paseando, «matando el tiempo», haciendo de la calle, de los locales públicos y de los espectáculos su medio de empleo del tiempo libre. Hoy, la imagen de una ciudad en día de fiesta es el desierto urbano, el asfalto mudo, insólito, en el que reina un silencio extraño y casi sobrecogedor que nos hace pensar en los relatos de ciencia-ficción. Un desierto por el que se circula sin apuros, en que se aparca sin problemas y en el que, para que no olvidemos que estamos en la ciudad, los policías municipales, holgados de trabajo

y de problemas de tráfico, pueden dedicarse desahogadamente al deporte de poner multas.

Antes, el hombre podía pasar un día sin hacer nada; con cumplir, si los tenía, sus deberes religiosos, leer un semanario y dos horas de cine, de teatro o de fútbol, había resuelto el pequeño problema de matar el tiempo. En ocasiones, se desplazaba a pequeña distancia de su habitación, de su residencia; pasaba un día en el campo y regresaba al hogar.

Hoy, el hombre se va. Y, si puede, se va el día antes del día de fiesta y necesita un techo y un lecho. Y ya está empezando a irse el día antes del día antes; el viernes por la noche un número creciente de ciudadanos abandona la ciudad y llega a lugares situados a trescientos y a seiscientos kilómetros de su habitación. Y, también, a dos mil y a más kilómetros. Está siendo habitual para el inglés, el belga y el alemán pasar el fin de semana en el Mediterráneo; aviones especialmente contratados para este tipo de migración ultrarrápida y ultraeconómica, ofrecen un paraíso dorado de sol, tres días, dos noches, por unas pocas libras o francos o marcos.

El número de horas de ocio y el de personas que *tienen el problema de cómo ocuparlo* crece en forma vertiginosa. Y la mayor parte de estos seres erráticos y más bien despistados —digo despistados porque están fuera de sus pistas normales, de sus actividades habituales— la mayor parte de estas gentes que han elegido el marcharse lejos por un día, por una semana o por un mes tienen como destino algo que ya existía, y en ocasiones escaseaba, en el año primero de la era cristiana: el hotel. El día que nació el titular de nuestra era, Jesucristo, había «overbooking» en Belén de Judá.

Pero todas esas gentes buscan algo más que alojamiento.

*Un nuevo concepto del hotel.*—Hasta ahora el hotel ha venido a responder a dos requerimientos; el viajero, el turista, el huésped, solicitaba la solución de dos problemas importantes: techo y lecho. Adicionalmente, un tercero: la alimentación. Esto es: lo que puede pedir al establecimiento que constituye aún hoy el grueso de la industria hotelera: el hotel clásico, habitaciones y restaurante o el que en España llamamos hotel-residencia, con habitaciones nada más.

¿Responde este tipo de establecimiento a las posibilidades y aun a las exigencias de hoy?

No. Ni a las posibilidades ni a las exigencias. Veamos por qué.

No voy a darle carácter ni siquiera aproximadamente científico a mis argumentos; las bases matemáticas sobre las que voy a apoyarme serán muy elementales y convencionales, pero válidas.

Si tomamos al cliente como unidad y a la cama y la pensión como unidades de producción cuyo producto traducido en factura es, más o menos equivalente, esto es, que el precio de la cama es, más o menos igual al de la pensión, tenemos que un hotel-residencia se origina el coeficiente de producción: 1 cliente = 1; si utiliza la pensión completa en un hotel con restaurante, el coeficiente será: 1 cliente = 2. Si utiliza otros servicios, el coeficiente se verá aumentado y será:

2,2 — 2,5 — y hasta 3 ó 4, aunque, a primera vista, esto que digo pueda parecer exagerado. Luego veremos que no lo es.

Dije hace un momento que el tipo de hotel que constituye el grueso de nuestra industria es, precisamente, el que proporciona unos coeficientes de producción, de facturación, entre uno y dos. Porque sólo están preparados para facilitar habitación, o habitación y desayuno o habitación o pensión. Como quiera que en estos hoteles es muy frecuente la no utilización del restaurante, el resultado raramente se aproxima al producto que resultaría de multiplicar el número de camas por el precio de habitación más pensión.

Repito que no trato de hacer una exposición rigurosamente científica, sino de ilustrar con un ejemplo fácil de explicar. Entenderlo, no es necesario que lo diga, lo entendería un niño. Y lo hago así, solamente por abreviar, esperando perdonen su simplicidad.

El hotel ha dejado de ser, en las nuevas realizaciones, lo que era antes. El hotel clásico, de acuerdo con sus limitadísimas posibilidades de servicio, era utilizado en el mejor de los casos como sustituto del domicilio habitual, del hogar. Este era el uso más generalizado del hotel de vacaciones y del hotel de huéspedes. Llegó después una época —que es aún el presente de muchos hoteles— en la que el hotel, principalmente el de ciudad, fue siendo utilizado casi exclusivamente por sus paredes. Obligado a mantener unos servicios de restaurante muy costosos, el cliente los rehusaba y convertía en pesada carga, fuente de pérdidas y de cavilaciones, lo que constituía, teóricamente, más del cincuenta por ciento de su capacidad de facturación.

El hotel era utilizado por el cliente como base táctica, como apeadero, como buzón, como dormitorio y, en algunos casos, como etiqueta.

Como base táctica, porque su situación se adaptaba a los propósitos, actividades y desplazamientos, en la zona del cliente y de sus posibles visitantes.

Como apeadero, esto es, como lugar en el que detenerse brevemente para continuar la ruta.

Como buzón o lugar en el que situar el punto de recogida de sus compras, encargos, correspondencia y avisos.

Como dormitorio, naturalmente.

Como etiqueta, esto es, como distintivo de situación social. Existen empresas que pagan, con mucho gusto, a sus empleados la estancia en los hoteles de tarifa más elevada simplemente por la etiqueta, para que puedan decir a sus clientes, «estoy en el Ritz»; artistas que se arruinan cuando tratan de superar su decadencia de suite en suite con la etiqueta de su vida en los grandes hoteles; individuos y familias que sacrifican otras necesidades o satisfacciones a la necesidad para ellos suprema de poder decir también «estoy, *como siempre*, en el Ritz».

Consecuencia de esta infrautilización del hotel, de los servicios del hotel, se cayó en la casi aberración de ir, como ideal, a la búsqueda del coeficiente 1. Porque todo lo que no fuese habitación, el restaurante y el bar, resultaba antieconómico. Porque los gastos de restaurante, cocina y bodega neutralizaban los beneficios de habitación.

¿Pero es que no había nuevas fórmulas que solucionasen el problema por ampliación del horizonte y no por reducción y empobrecimiento de la industria? Claro que sí; y no podía consistir en otra cosa que poner la industria, con todas sus posibilidades, al servicio del cliente. Porque se había caído en la descabellada herejía de afirmar que el hotel ideal —y así se han construido muchos y muy recientemente— debería ser un edificio de habitaciones, en el cual, integrada arquitectónicamente pero totalmente separada en lo comercial, se instalaría una cafetería. Para, a ser posible, arrendarla.

Y no niego que esta es una buena solución para casos muy concretos, para el hotel proyectado sobre suelo muy caro y reducido, el hotel situado en el centro urbano de una gran ciudad, lo que hace de él un lugar óptimo para ser usado como base táctica y buzón, al mismo tiempo que permite a la cafetería vivir de una clientela numerosa independiente del hotel. Pero, salvo casos muy concretos, es una solución falta de lógica y de ambición; como si un padre deseara que los hijos le naciesen sin pies para ahorrarse los zapatos.

Este no es el hotel que demanda la civilización del ocio; este hotel no responde a los requerimientos de ese individuo errabundo y ansioso de llenar sus horas libres que es el turista. El hotel de hoy debe responder, cada vez más, a una idea de bienestar total.

Esto, desde el punto de vista de nuestra vocación de servicio y del deseo que debe animar a todo hombre que proyecta un hotel. Ese deseo debe ser, poner al alcance del cliente tantas satisfacciones, confort y posibilidades de pasarlo bien como puedan imaginar el hotelero como creador y él como usuario.

Pero no estoy hablando de ideales puramente románticos; no pretendo, con esto, aconsejar que el hotelero se sienta hada madrina o abuelita del turista. Lo que quiero decir es que el hotelero debe estar en condiciones de *vender* todos los servicios que quepan dentro de sus cuatro paredes; que, lejos de marcarse como ideal el coeficiente 1 en facturación, busque traspasar la barrera del 2 y del 3 y del 4. Y que al llegar a estos coeficientes de facturación lo haga multiplicando a su vez, naturalmente, los de beneficios.

Decía que el hotel debe responder a una idea de bienestar total. Y añado que al proyectarlo —y con esto borro claramente la tierna imagen del hotelero hada madrina, del hotelero abuelita para sustituirla por otra, ni bella, ni tierna, ni romántica— debe hacerlo un poco con la mentalidad del que explota un salón tragaperras, esto es, uno de esos establecimientos llenos de máquinas y aparatos de diversión, en los que a cambio de una ficha o una moneda se derriban aeroplanos o se mueven unos muñecos que juegan a la pelota, o se caza un oso mecánico. En esos salones todo el terreno se aprovecha para invitar, y casi obligar, al visitante a gastar su dinero, a divertirse gastando dinero; en esos salones no hay rincón, ni hueco, que no esté ocupado por un tragaperras. Es la psicosis de Las Vegas.

Con esto unimos las que podríamos llamar doctrinas del *bienestar total* y de la *máxima rentabilidad*.

Pero, ¿qué posibilidades atípicas puede ofrecer un hotel?

Todas. Si admitimos que el hotel debe responder a un nuevo concepto y a una nueva necesidad —el bienestar total—, el hotel admite todas las posibilidades.

Es elemento importante en las relaciones humanas, familiares, sociales y económicas. Esto no es una novedad, los hoteles, los grandes hoteles especialmente, han sido siempre escenario de acontecimientos

sociales y familiares, lugares de encuentro de las gentes, de reuniones de negocios y escaparate de los grandes personajes de su tiempo.

Pero hoy no son sólo los grandes de nuestro tiempo quienes celebran sus fiestas familiares o sociales; existe una afición creciente a la confraternidad gastronómica y a la celebración colectiva. Por otra parte, son muchas las medallas, las condecoraciones y los diplomas que se reparten, y eso hay que celebrarlo: los homenajes están de moda.

El hotel se viene utilizando también, y cada vez más, como lugar de trabajo. No es sólo el señor que utiliza dos o tres días una suite para entrevistar aspirantes a una plaza de comisionista, sino el que lo utiliza como lugar de concentración de sus colaboradores, para lo que contrata no sólo habitaciones, sino un salón o una sala de consejos y, por descontado, unos menús especiales para esa terrible invención de nuestros días: la comida de trabajo.

El hotel como incentivo. Existe un mercado fabuloso basado en la afortunada fórmula del Turismo como premio o como regalo. No me refiero solamente —eso carece de importancia— al sorteo o al regalo esporádico de una luna de miel en Mallorca o de la rifa de un viaje a París o a Londres. Se trata de algo más importante. Esas grandes firmas que obsequian a sus mejores clientes, a sus mejores vendedores con unas vacaciones principescas. O casi principescas. Una reunión de este género puede ser una pequeña fortuna para el hotelero. Si está preparado, claro está. Porque si concibió su hotel como casa de dormir, sólo tendrá, si tiene algo, las migajas.

Incentivos, convenciones y congresos; un mercado importante, una clientela excepcionalmente remunerativa.

### *Meditación del hotelero ante este mundo fabuloso de posibilidades.*

Nadie imagine que resulte fácil ni cómodo ni barato el responder con un hotel ejemplar al desafío que nos plantea la Civilización del Ocio. Honradamente debo advertir que no basta «llenar de trapaperras los rincones», llenar nuestro hotel de puntos medios de producción, si no estamos dispuestos a explotarlos adecuadamente o si no existe la clientela potencial o en presencia.

No hace mucho, leíamos un anuncio, lo publicaron los periódicos más importantes, de Madrid por lo menos. Anunciaba un hotel con

lujosas instalaciones, categoría cuatro estrellas, muchos metros cuadrados de jardín, piscina, tenis, ¡y 24 habitaciones! Al final decía:

«Salones para banquetes, convenciones y congresos.»

Esto es un disparate. Y no lo digo porque me conste —que me consta y lo sé por los mismos propietarios— lo dije la primera vez que leí tan sorprendente anuncio.

Y es que, pese a todo lo dicho anteriormente, está clarísimo y no haría falta señalarlo, que el soporte comercial, mercadológico, de un hotel son las habitaciones.

Por eso, a la hora de proyectar un hotel de nueva planta o de reformar o ampliar un hotel más o menos anticuado, hay que obrar a impulsos de la lógica y no del mimetismo. Y hay que reflexionar serenamente ante el fenómeno de la *Sensibilización de la demanda*.

La sensibilización de la demanda es un fenómeno al que el hotelero asiste cada día. Aun en el hotel mejor dotado, el cliente echará de menos alguna cosa, alguna instalación que ha visto en otro hotel.

El cliente se lo dirá al personal, al maître, al conserje, al peluquero. «¿Por qué no ponen una sauna? ¿Por qué no hay orquesta en el comedor? ¿Por qué no tiene bolera, o servicio de transporte a los cazadores de aves acuáticas y un delfinario y un helicóptero y un solarium para desnudistas y un campo de golf y un servicio para filatélicos y un profesor de mus y una escuela de cocina para clientes y unas jóvenes chinitas cantando en chino y sirviendo té, o hawainas danzando y sirviendo bebidas exóticas y un trío vocal para recibir en la puerta a los clientes con canciones folklóricas?».

La demanda es muy sensible a las novedades que ve. Porque toda esta lista de requerimientos que acabo de citar es sólo una muy pequeña parte de cosas que he visto por ahí. El cliente lo ve en un hotel y desea verlo en todos y se lo dice a los empleados, no movido por un deseo egoísta de disfrutar esos nuevos servicios; la verdad es que no piensa, quizá, utilizarlos; él lo apunta, lo aconseja para ayudar al hotel y, un poco, para dar pruebas de su conocimiento, de su experiencia viajera, de su visión comercial.

El cliente habitual del hotel no se limitará a comentar sus sugerencias con los empleados; llegará hasta el director con quien le unen esas cordiales y casi familiares relaciones que se establecen entre

el buen hotelero y el buen cliente y pondrá todo su afecto de buen cliente y todo el entusiasmo que sus propias ideas le inspiran, en su intento de convencer al hotelero de la necesidad de ofrecer a la clientela el campo de golf, la sauna o el delfinario. O conciertos semanales de la Orquesta Filarmónica de Viena.

El hotelero debe escuchar siempre a este cliente que, en ocasiones, es portador de una idea verdaderamente interesante, pero debe ser también muy cauto, muy prudente y pensar sus inversiones, sus reformas y sus ampliaciones de acuerdo con las características de su negocio, de su clientela. Porque no es lo mismo. Se debe tener del cliente, del de cada uno, la imagen exacta que nos lleve a ofrecerle aquello que, con seguridad, va a utilizar. Porque no es lo mismo, repito, lo que puede ofrecer un hotel según sea grande, mediano, pequeño, de playa, de paso; ni lo que va a pedir el cliente según sea de alto, medio o bajo nivel; y según sea de playa, de montaña, de balneario, de paso, nacional o extranjero.

Antes de realizar un proyecto hotelero, y al mismo tiempo que se realizan los preparativos económicos y sus cálculos de explotación, hay que echarse a andar por el mundo. Europa está llena de catedrales góticas. ¿Por qué? Porque en arquitectura se inventa poco; los cambios los producen los genios y, mientras tanto, los demás reproducen lo que han visto y, a lo sumo, añaden pequeñas variantes, invenciones secundarias, muy útiles a veces, y a veces importantísimas, que mejoran el modelo.

En hostelería ocurre algo parecido. Se inventa poco; no es necesario estar inventando el hotel del futuro todos los días, pero sí hay que ir de acuerdo con los últimos hallazgos, con las pequeñas invenciones tan útiles y tan frecuentes; hay que recorrer muchos hoteles para estudiarlos en sus fallos y en sus aciertos, viajar con los ojos bien abiertos y un buen bloc de notas. Y no para anotar un cuadrado, o una fuentecita o el uniforme de un ballet; lo importante es estudiar su funcionalidad, su disposición para la eficacia, la rentabilidad y los servicios.

Así, cuando por los hoteles europeos corría el desánimo y se acentuaba el pesimismo respecto a los servicios de restaurante, pudimos comprobar que la solución no consistía en suprimirlo sino, al contrario, en lugar de un restaurante había hoteles con tres, o cuatro en lugar de un bar, dos o tres. Y así están haciendo hoy todos los

hoteles grandes. Y recalco que he dicho «hoteles grandes», que son los que, evidentemente, admiten mejor este despliegue de medios; me refiero a todos y, muy especialmente, a los que en España se comprenden en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas.

Esto no significa que los hoteles de pequeñas dimensiones deban descartar las posibilidades de modernización y ampliación de su oferta; hay servicios que ocupan muy pocos metros cuadrados; hay rincones desaprovechados, hay mucho que hacer cuando se posee imaginación.

### *La clientela diversificada.*

Se debe contar no sólo con el cliente propio. El cliente externo puede dar cifras muy importantes de negocio en los bares, restaurantes, cafeterías, salas de fiestas. Las galerías de tiendas son un servicio al cliente y, generalmente, una renta considerable. Se debe contar con las festividades periódicas y con las coyunturales; estar a la altura de las ferias, de las fiestas de invierno, de las justas literarias y de todos esos acontecimientos que forman un calendario importante en todas partes. Y contar así mismo con los acontecimientos extraordinarios: visita de jefes de estado, filmación de una película, paso del equipo local de fútbol de una categoría a otra superior, etc.

### *Exigencias que impone la animación hotelera.*

Es evidente que esta nueva concepción del Alojamiento, este paso de «Techo y Lecho» a «Bienestar Total», este convertir el hotel en un mundo en el que se pueden satisfacer todas o la mayor parte de las necesidades, de las exigencias que plantea el ocio activo, impone la creación no sólo de instalaciones sino de técnicos especializados en su funcionamiento y explotación. El director de hotel va recibiendo, cada día más, la denominación de director general, y no es por darle un título más sonoro ni por satisfacer su vanidad, sino porque son ya muchas las especialidades que abarca su oficio, su gestión y son cada vez menos las actividades sobre las que puede ejercer una acción

directa, debiendo delegar sus funciones en jefes de departamentos con capacidad y atribuciones muy próximas, dentro de su área de trabajo, a la del propio director.

De nada sirve crear un magnífico hotel dotado de instalaciones para banquetes y convenciones, de zonas deportivas, salas de exposiciones, restaurantes diversos, salones de juegos, programas de televisión en circuito cerrado, etc., si no se establecen unas normas de utilización y se distribuyen competencias y responsabilidades. El buen uso de tan excelentes medios, contribuirá al prestigio del hotel y de los propios medios, multiplicando sus posibilidades de facturación y de beneficio.

Por otra parte, el hotelero se verá enfrentado con una nueva clientela que no sólo utiliza más el hotel y consume más servicios, sino que también incluye en sus programas de agitado y apresurado descanso actividades que se desarrollan fuera del hotel y que le exigirán realizar servicios en condiciones más difíciles de las normales.

Debe estar preparado para la llegada de grupos masivos en momentos en que las habitaciones no están aún preparadas; para servir un desayuno complicadísimo entre ocho y ocho y media a doscientas o trescientas personas; para utilizar los salones al máximo de sus posibilidades organizando una exposición de tractores por la mañana, un desfile de modas por la tarde y una cena típica por la noche.

Creo que todo esto queda mucho más claro con un ejemplo. A continuación incluyo parte de la documentación producida en un gran hotel a propósito de la presencia de unos grupos de incentivos. Baste decir que en días normales este hotel, trabajando a pleno rendimiento, factura una media de setecientas mil pesetas diarias. La presencia de estos grupos elevó la facturación a la media de un millón quinientas mil.

Un hotel que ha sabido responder al desafío de nuestro era.