



# ***Hospitalidad con Sentido***

**El Método IEM para  
transformar servicios y  
destinos**



## Tabla de contenidos

Introducción	3
1. La crisis del servicio moderno	4
2. La hospitalidad: el origen olvidado	9
3. El modelo IEM: cómo diseñar experiencias que sí se recuerdan	14
4. De servicio a experiencia: cómo transformar lo que ya existe	23
5. Momentos de verdad: donde realmente se decide la experiencia	30
6. El destino como sistema: cuando todo debe hacer sentido	37
7. Cultura de hospitalidad: cuando la experiencia se vuelve una forma de ser	45
8. Liderazgo IEM: construir equipos que cuidan personas	53
9. La medición de la experiencia (Métrica IEM)	62
10. Implementación IEM (cómo llevar todo esto a la realidad)	71
Cómo partir (sin grandes recursos)	79
EPÍLOGO — Hospitalidad con sentido	80

# Introducción

Esta presentación propone un cambio profundo: dejar de gestionar servicios para comenzar a diseñar experiencias.

La diferencia hoy no está en lo que haces... sino en lo que las personas recuerdan.

# 1. La crisis del servicio moderno

Hay algo que no estamos queriendo ver.

Y mientras no lo veamos...

vamos a seguir invirtiendo en lo equivocado.

Durante años, el turismo —y en general los servicios— han crecido bajo una lógica bastante clara: más infraestructura, más promoción, más eficiencia.

Y en muchos casos, eso funcionó.

Pero hoy... eso ya no alcanza.

## **El síntoma silencioso**

Los destinos crecen.

Los hoteles se llenan.

Los restaurantes funcionan.

Pero algo no pasa.

Los clientes no vuelven.

No recomiendan.

No se conectan.

Y cuando lo hacen...no es por el sistema.

Es a pesar del sistema.

## **La ilusión de la calidad**

Uno de los mayores problemas de la industria es este:

creer que calidad es suficiente.

Calidad es:

- que funcione
- que no falle
- que cumpla

Pero cumplir... no emociona.

Y lo que no emociona... no deja huella.

### **Una escena real**

Imagina esto.

Un turista llega a un hotel.

El check-in es correcto.

La habitación está limpia.

El desayuno es bueno.

No hay errores.

Pero tampoco hay historia.

Al final del viaje, cuando alguien le pregunta:

“¿Cómo estuvo?”

Responde:

“Bien.”

Y ese “bien”...

es el mayor fracaso silencioso del turismo moderno.

### **El nuevo estándar del cliente**

El cliente siempre está cambiando.

Pero la industria no completamente.

Hoy las personas no viajan solo para:

descansar, comer, conocer

Viajan para:

sentir, conectar, vivir algo distinto, darle sentido a su tiempo

Y aquí aparece la gran brecha:

los servicios siguen diseñados para funcionar...

no para significar.

### **El error estratégico**

Muchos destinos están compitiendo en:

precio, ubicación, promoción.

Pero el verdadero campo de competencia desde hace más de 20 años es otro:

la experiencia.

Y eso cambia completamente las reglas.

### **Lo que realmente se vende**

El turismo no vende habitaciones.

No vende tours.

No vende comida.

Vende algo mucho más intangible...

y mucho más poderoso:

**recuerdos.**

Y los recuerdos no se generan por casualidad.

Se diseñan.

### **Ejemplo real — el restaurante vacío**

Dos restaurantes.

Misma ubicación.

Mismo precio.

Misma carta.

Uno está lleno.

El otro no.

La diferencia no está en la oferta.

Está en la experiencia.

En uno:

te reciben con energía, te explican, te conectan

En el otro: te atienden.

Y esa diferencia es todo.

### **Aplicación práctica**

Si diriges un negocio o un destino, pregúntate:

- ¿Qué recuerda realmente mi cliente?
- ¿Dónde ocurre la emoción?
- ¿Dónde se pierde?

Y sobre todo:

¿Estoy diseñando experiencias... o solo operando servicios?

***El problema no es que el servicio sea malo...  
es que muchas veces no significa nada.***

## 2. La hospitalidad: el origen olvidado

Antes de hablar de experiencias...  
hay que hablar de algo más profundo.

La hospitalidad no nació con los hoteles.  
No nació con el turismo.  
No nació con la industria.

La hospitalidad nació con las personas.

### **Un acto humano, no comercial**

En sus orígenes, la hospitalidad no tenía precio.  
No tenía protocolo.  
No tenía estándares.

Tenía sentido.

Recibir a alguien era:

- protegerlo
- alimentarlo
- reconocerlo

Era, en esencia:

decirle "eres importante".

### **El problema actual**

Hoy la hospitalidad se ha confundido con:

- atención
- protocolo
- servicio correcto

Pero eso no es suficiente.

Puedes tener un servicio impecable...  
y cero hospitalidad.

### **Hospitalidad vs atención**

Atender es:

responder

cumplir

ejecutar

Hospitalidad (en el sentido profundo) es:

cuidar

anticipar

conectar

La atención es técnica.

La hospitalidad es emocional.

Hospitalidad es la práctica del amor.

## **Ejemplo simple**

Un garzón que toma el pedido rápido...  
está haciendo su trabajo.

Un garzón que percibe que estás cansado, se adapta, te guía...  
está ejerciendo hospitalidad.

Y esa diferencia...  
se siente.

## **Ritos que aún sobreviven**

La hospitalidad no desapareció.  
Se transformó.

Sigue viva en pequeños gestos:  
el café compartido en el mundo árabe  
el té en Asia  
el omotenashi en Japón  
el mate en la Patagonia

No es casualidad.

Son culturas que entendieron algo clave:  
la hospitalidad no es eficiencia...  
es presencia.

## **El caso del mate**

En la Patagonia, ofrecer un mate no es servir una bebida.

Es abrir un espacio.

Es decir:

“tómame tu tiempo”

“conversemos”

“aquí no eres cliente... eres persona”

Y ese gesto...

vale más que cualquier estándar.

## **La hospitalidad como ventaja competitiva**

Hoy, la hospitalidad es invisible.

Pero poderosa.

No aparece en TripAdvisor directamente.

Pero define todo lo que aparece ahí.

Cuando hay hospitalidad:

- el cliente se relaja
- confía
- se abre
- disfruta más

Y cuando eso ocurre:

la experiencia cambia completamente.

## **Aplicación práctica**

Observa tu operación:

- ¿Dónde hay contacto humano real?
- ¿Dónde hay solo proceso?
- ¿Dónde puedes transformar interacción en relación?

***La hospitalidad no es un servicio...  
es la forma en que decides tratar a las personas.***

### **3. El modelo IEM: cómo diseñar experiencias que sí se recuerdan**

Hay una pregunta que pocas veces se hace en turismo.

Y sin embargo, lo cambia todo:

¿Qué hace que una experiencia realmente valga la pena?

No que funcione.

No que sea correcta.

No que esté bien evaluada.

Sino que valga la pena ser vivida...

y luego, contada.

#### **El problema de fondo**

Muchos servicios están diseñados para:

- operar
- cumplir
- evitar errores

Pero no están diseñados para:

- generar valor emocional
- involucrar al cliente
- dejar huella

Y por eso pasa algo curioso:

funcionan... pero no destacan.

## **El origen del modelo IEM**

El modelo IEM nace de una observación simple:

las mejores experiencias —en cualquier ámbito— tienen tres cosas en común.

No son casualidad.

No dependen de la suerte.

No dependen del cliente.

Están diseñadas para ser:

**Inteligentes**

**Entretenidas**

**Memorables**

Y cuando esas tres dimensiones se integran...

la experiencia cambia completamente.

### **1. INTELIGENTE — El respeto por el tiempo del otro**

El tiempo es el recurso más escaso que tiene una persona.

Cuando alguien viaja...

no solo gasta dinero.

Gasta tiempo de vida.

Y eso implica una responsabilidad enorme.

### **¿Qué hace que una experiencia sea inteligente?**

No es que tenga mucha información.

Es que tiene sentido.

Una experiencia inteligente:

- evita fricciones
- fluye naturalmente
- entrega contexto
- permite comprender

No hace perder tiempo.

Lo aprovecha.

## **Ejemplo concreto**

Un tour puede ser:

- largo
- lleno de datos
- técnicamente correcto

Pero si el visitante no entiende qué está viendo...

no hay valor.

En cambio, un relato simple, bien contado, conectado con el territorio...

transforma todo.

## **Error común**

Confundir información con valor.

Más información no significa mejor experiencia.

Significa mejor experiencia cuando:

**la información genera comprensión.**

## **Aplicación práctica**

Pregúntate:

- ¿Dónde el cliente se pierde?
- ¿Dónde hay tiempos muertos innecesarios?
- ¿Dónde falta contexto o relato?

Una experiencia inteligente no muestra más...

hace entender mejor.

## **2. ENTRETENIDA — La energía de la experiencia**

El segundo gran problema del turismo es el aburrimiento.

Sí, aunque no se diga.

Experiencias largas.

Monótonas.

Predecibles.

Más de lo mismo.

Correctas...  
pero planas.

## **¿Qué significa entretener?**

No es hacer reír.  
No es hacer show.

Es generar participación.

Una experiencia entretenida:

- tiene ritmo
- sorprende
- involucra
- activa

El cliente deja de ser espectador...  
y se convierte en parte.

### **Ejemplo concreto**

Una visita guiada tradicional:  
alguien habla... los demás escuchan.

Una experiencia IEM:

- se pregunta
- se interactúa
- se invita a participar
- se rompe la pasividad

Y eso cambia todo.

## **Error común**

Creer que entretener es “hacer algo extra”.

No.

Es diseñar la experiencia completa con energía.

## **Aplicación práctica**

- ¿Dónde el cliente solo observa?
- ¿Dónde puede participar?
- ¿Dónde puedes introducir sorpresa?

El cliente no quiere ver la experiencia...  
quiere vivirla.

## **3. MEMORABLE — El verdadero objetivo**

Aquí está todo.

Puedes tener una experiencia:

inteligente  
entretenida

Pero si no es memorable...

desaparece.

## **¿Qué hace que algo sea memorable?**

No es la perfección.

Es la emoción.

Las personas recuerdan:

- lo que las sorprendió
- lo que las hizo sentir
- lo que rompió lo esperado

## **Ejemplo real**

Un hotel puede ser perfecto.

Pero si no ocurre nada especial...

no hay historia.

En cambio, un pequeño gesto inesperado:

- un detalle personalizado
- una conversación significativa
- un momento humano

queda grabado.

## **El rol del relato**

Lo memorable tiene una característica clave:

se puede contar.

Si la experiencia no genera historia...

no se transmite.

Y si no se transmite... no crece.

## **Aplicación práctica**

- ¿Qué momento de tu experiencia es digno de contar?
- ¿Dónde ocurre la sorpresa?
- ¿Qué rompe lo esperado?

Lo que no se recuerda... no existe.

## **INTEGRACIÓN DEL MODELO**

El error más común es trabajar una dimensión.

Pero el poder está en la integración.

Una experiencia IEM es:

- Inteligente → tiene sentido
- Entretenida → tiene energía
- Memorable → tiene emoción

Cuando falta una:

la experiencia se debilita.

Cuando están las tres:

la experiencia se transforma.

## **Ejemplo integrado**

Pensemos en un destino bien diseñado:

Te explican el lugar (Inteligente)

Participas activamente (Entretenida)

Vives algo único (Memorable)

Resultado:

no solo visitas...

te llevas algo contigo.

## **Aplicación directa**

Toma cualquier servicio que tengas:

- una visita
- un restaurante
- un hotel

Y pregúntate:

- ¿Es inteligente?
- ¿Es entretenido?
- ¿Es memorable?

Donde la respuesta sea no...

ahí está tu oportunidad.

***Las experiencias no se mejoran agregando cosas...  
se transforman diseñándolas con sentido.***

## 4. De servicio a experiencia: cómo transformar lo que ya existe

Hay una creencia muy instalada en turismo.

Y es peligrosa.

Para mejorar...

- hay que invertir más.
- hay que construir más.
- hay que agregar más cosas.

Pero la realidad es otra.

Las mejores transformaciones no ocurren cuando agregas.

Ocurren cuando rediseñas.

### **El gran error**

Muchos servicios están contruidos así:

se define el producto

se arma el proceso

se ejecuta

Y el cliente...

se adapta.

Pero una experiencia funciona al revés:

se entiende al cliente  
se diseña lo que vive  
se construye el sistema

## **El cambio de enfoque**

No partas preguntando:

“¿Qué ofrecemos?”

Parte preguntando:

“¿Qué vive el cliente?”

Y esa pregunta cambia todo.

## **El mapa invisible**

Toda experiencia tiene un recorrido.

Aunque no esté diseñado.

Desde el momento en que el cliente:

- busca información
- llega
- interactúa
- consume
- se va
- recuerda

Eso es un viaje.

Y ese viaje tiene momentos.

Algunos pasan desapercibidos.

Otros lo definen todo.

## **Los momentos de verdad**

No todo pesa lo mismo.

Hay momentos donde la experiencia se decide:

- el primer contacto
- la bienvenida
- la espera
- un problema
- la despedida

Ahí no se evalúa el servicio.

Ahí se evalúa la experiencia.

## **Ejemplo simple**

Un restaurante.

Todo puede estar bien.

Pero si al llegar:

nadie te mira

nadie te saluda

nadie te recibe

la experiencia ya partió mal.

Y cuesta mucho recuperarla.

## **El rediseño real**

Transformar un servicio no es cambiar todo.

Es intervenir los momentos clave.

No necesitas rehacer el negocio.

Necesitas ajustar lo que el cliente realmente vive.

## **Herramienta 1 — Mapa de experiencia**

Dibuja el recorrido del cliente:

- Antes (búsqueda, expectativa)
- Durante (interacción real)
- Después (recuerdo, recomendación)

Luego identifica:

- puntos de fricción
- momentos neutros
- oportunidades

## **Herramienta 2 — Diagnóstico IEM**

Para cada etapa, pregúntate:

- ¿Es inteligente?
- ¿Es entretenido?
- ¿Es memorable?

Donde falte una...  
hay mejora.

### **Herramienta 3 — Momentos diseñados**

Elige 3 momentos clave.

Y rediseñalos intencionalmente.

Ejemplo:

**Antes:** Correo frío de confirmación

**Después:** Mensaje con tono humano + expectativa

**Antes:** entrega de llave

**Después:** Bienvenida con relato

**Antes:** Cuenta final

**Después:** Cierre con experiencia emocional

### **El poder del detalle**

No necesitas grandes inversiones.

Muchas veces, lo que transforma la experiencia es:

- una palabra
- un gesto
- una intención

Pero tiene que ser consciente.

## **Error crítico**

Querer mejorar todo al mismo tiempo.

Eso diluye el impacto.

Empieza por poco.

Pero bien diseñado.

## **Caso práctico**

Un alojamiento pequeño decide intervenir solo 3 momentos:

- llegada
- desayuno
- despedida

Resultado:

- mejor evaluación
- más recomendaciones
- mayor valor percibido

Sin cambiar infraestructura.

## **El rol del equipo**

Nada de esto funciona sin personas.

Puedes diseñar todo...

pero si el equipo no lo entiende...

no ocurre.

Por eso, el rediseño no es solo operativo.

Es cultural.

## **Aplicación directa**

Toma tu servicio y responde:

- ¿Dónde empieza realmente la experiencia?
- ¿Dónde se rompe?
- ¿Dónde podría mejorar sin invertir más?

Y luego:

elige 3 momentos.

Y rediseñalos.

***No se trata de hacer más...  
se trata de hacer mejor lo que realmente importa.***

## **5. Momentos de verdad: donde realmente se decide la experiencia**

Una experiencia no ocurre de forma continua.

No es una línea perfecta.

No es un flujo uniforme.

Ocurre en fragmentos.

En instantes.

En momentos específicos que, muchas veces, duran segundos...

pero quedan grabados por años.

Esos momentos tienen un nombre:

momentos de verdad o encuentros de servicio.

### **¿Qué es un momento de verdad?**

Es cualquier instante en el que el cliente:

- forma una percepción
- toma una decisión emocional
- evalúa lo que está viviendo

No son todos los momentos.

Son algunos.

Pero son los que definen todo.

### **La trampa del promedio**

Muchos servicios funcionan “bien” en promedio.

Pero la experiencia no se mide en promedio.

Se define en extremos.

Un solo momento negativo fuerte...

puede borrar diez momentos correctos.

Y un solo momento positivo potente...

puede transformar toda la experiencia.

### **Ejemplo real**

Un hotel funciona perfecto durante toda la estadía.

Pero al final:

hay un problema con la cuenta

nadie lo resuelve bien

el cliente se va frustrado

¿Qué recuerda?

No la cama.

No el desayuno.

No la vista.

Recuerda el final.

## **Regla clave**

Las personas no recuerdan todo.

Recuerdan:

- el momento más intenso
- el final

Si esos dos fallan...

todo se cae.

## **Los 5 momentos críticos**

En la mayoría de los servicios, hay cinco momentos que concentran el mayor impacto:

### **1. El primer contacto**

Antes de llegar.

Cómo respondes.

Cómo informas.

Cómo generas expectativa.

Aquí comienza la experiencia.

### **2. La llegada**

El primer encuentro físico o real.

Aquí el cliente confirma o rompe su expectativa.

### **3. La interacción principal**

El servicio en sí.

Aquí se construye el valor.

### **4. El problema (cuando ocurre)**

Este es el momento más potente.

Porque aquí no se mide solo el servicio...  
se mide la actitud.

### **5. La despedida**

El cierre.

Y el cierre...  
define el recuerdo.

### **El error más común**

Tratar todos los momentos igual.

No todos importan lo mismo.

Invertir energía donde no impacta...  
y descuidar donde sí importa?

## **El momento del error: la gran oportunidad**

Aquí ocurre algo contra intuitivo.

Un error bien manejado...

puede generar una mejor experiencia que no haber tenido error.

¿Por qué?

Porque aparece lo humano.

- la empatía
- la preocupación
- la solución real

### **Ejemplo simple**

Un cliente espera más de lo debido.

Dos opciones:

**Opción A:** Se ignora el problema

**Opción B:** Se reconoce, se explica, se compensa, se cuida

Resultado:

En B, muchas veces, el cliente se va más satisfecho.

### **La recuperación de la experiencia**

No se trata de evitar todos los errores.

Eso es imposible.

Se trata de saber responder cuando ocurren.

Y ahí es donde muchas organizaciones fallan.

Porque tienen protocolos...

pero no cultura.

## **Protocolo vs actitud**

Puedes tener un manual perfecto.

Pero si la persona no conecta...

no funciona.

La recuperación de la experiencia no es técnica.

Es humana.

## **Diseñar momentos de verdad**

Los momentos críticos no se dejan al azar.

Se diseñan.

Se define:

- qué debe pasar
- cómo debe sentirse
- qué rol cumple cada persona

Ejemplo:

Llegada diseñada:

- saludo con nombre
- contacto visual
- tono humano
- breve orientación

Eso no ocurre solo.

Se diseña, se entrena.

## **Aplicación práctica**

Haz este ejercicio:

1. Lista tus momentos de contacto con el cliente
2. Identifica cuáles son críticos
3. Evalúa cómo están hoy
4. Rediseña 2 o 3

Empieza ahí.

## **El efecto acumulativo**

Cuando mejoras momentos clave:

- sube la satisfacción
- mejora la percepción
- aumenta la recomendación

Y lo más importante: la experiencia se vuelve coherente.

***Las experiencias no se rompen por todo lo que falla...  
se rompen por lo que no se cuida en el momento clave.***

## 6. El destino como sistema: cuando todo debe hacer sentido

Aquí veremos cómo integrar todo para que la experiencia funcione)

Veremos:

colaboración real

articulación de actores

coherencia del destino

Uno de los mayores errores en turismo es este:  
creer que un destino es la suma de sus servicios.

Hoteles

restaurantes

tours

transporte

Y si cada uno funciona bien...

el destino funciona.

Pero no es así.

Un destino no es una suma.

Es un sistema.

## **El problema invisible**

Puedes tener:

- buenos hoteles
- buena gastronomía
- atractivos únicos

Y aun así...

tener una mala experiencia global.

¿Por qué?

Porque lo que el cliente vive no son partes.

Vive un recorrido.

Y ese recorrido...

debe tener coherencia.

## **La experiencia fragmentada**

Este es el problema más común:

cada actor hace bien su trabajo...

pero nadie diseña la experiencia completa.

Entonces ocurre esto:

- el hotel promete una cosa
- el tour entrega otra
- el transporte genera fricción
- la información no coincide

Resultado:

una experiencia fragmentada.

### **Ejemplo real**

Un destino natural espectacular.

El visitante:

llega con ilusión

no encuentra información clara

pierde tiempo

se descoordina

se frustra

Y al final dice:

“bonito lugar... mal organizado”

Y esa frase...

mata el valor.

### **La coherencia como valor**

La diferencia entre un destino promedio y uno extraordinario no está en lo que tiene.

Está en cómo se conecta.

Un destino IEM funciona como una experiencia integrada:

- lo que se promete → se cumple
- lo que se vive → tiene continuidad
- lo que ocurre → tiene sentido

## **Pensar como sistema**

Un sistema no es solo coordinación.

Es diseño intencional de:

- flujos
- información
- roles
- momentos

Es entender que:

cada actor impacta al otro.

## **El rol de cada actor**

En un destino:

nadie es independiente.

El restaurante afecta al hotel.

El guía afecta al transporte.

El municipio afecta a todos.

Y el cliente no distingue.

Para él...  
todo es el destino.

### **Error crítico**

Trabajar en silos.

Cada uno optimiza su parte...  
pero nadie optimiza la experiencia total.  
Y eso genera ineficiencia invisible.

### **El modelo IEM aplicado al sistema**

Un destino debe evaluarse así:

#### **Inteligente**

¿El destino es fácil de entender y recorrer?  
información clara  
señalización  
fluidez

#### **Entretenido**

¿El destino invita a participar?  
actividades conectadas  
ritmo  
variedad

#### **Memorable**

¿El destino deja huella?  
identidad  
relato  
momentos únicos

## **Hospitalidad**

¿Las personas se sienten cuidadas?

trato humano

disposición

actitud

## **Sistema**

¿Todo funciona como un todo?

coordinación

coherencia

continuidad

Aquí aparece algo clave:

la experiencia no depende de uno.

Depende de todos.

## **Caso: Patagonia**

La Patagonia tiene todo:

naturaleza

escala

belleza

Pero su desafío no es el recurso.

Es la integración.

Cuando el sistema funciona:

la experiencia es transformadora.

Cuando no:  
se pierde valor enorme.

### **Caso: Nueva Zelanda**

Nueva Zelanda entendió esto.

No solo desarrolló oferta.

Desarrolló coherencia.

- relato país
- integración cultural
- consistencia en la experiencia

Resultado:

no venden paisajes.

Venden identidad.

### **El rol del liderazgo**

Un sistema no se coordina solo.

Necesita liderazgo.

Pero no liderazgo jerárquico.

Liderazgo articulador.

Alguien que:

- conecte actores
- alinee visiones
- facilite acuerdos
- impulse coherencia

## **La colaboración real**

Colaborar no es reunirse.

Es diseñar juntos.

Es tomar decisiones pensando en el todo.

Es entender que:

cuando el destino gana...

todos ganan.

## **Aplicación práctica**

Si trabajas en un destino, pregúntate:

- ¿Dónde se rompe la experiencia?
- ¿Dónde falta conexión entre actores?
- ¿Dónde el cliente pierde continuidad?

Y luego:

convoca.

Pero no para conversar.

Para diseñar.

***Un destino no compite por lo que tiene...  
compite por cómo lo hace vivir.***

## **7. Cultura de hospitalidad: cuando la experiencia se vuelve una forma de ser**

Ahora definiremos si todo lo anterior ocurre... o queda en el papel.

Aquí entramos al factor más determinante de la experiencia:

**las personas.**

Puedes tener:

- un buen modelo
- un buen diseño
- buenos procesos

Pero si las personas no lo encarnan...

no pasa nada.

La experiencia no ocurre en los manuales.

Ocurre en la interacción.

Y la interacción...

es humana.

### **El error más frecuente**

Muchas organizaciones creen que la experiencia se mejora con:

- protocolos
- estándares
- capacitaciones técnicas

Y eso ayuda.

Pero no alcanza.

Porque la hospitalidad no es solo lo que se hace.

Es cómo se hace.

Y ese “cómo”...

es cultura.

## **¿Qué es cultura de hospitalidad?**

No es un discurso.

No es un valor escrito en la pared.

Es lo que las personas hacen...

cuando nadie las está mirando.

Es la forma en que:

- reciben
- responden
- resuelven
- se relacionan

Es la actitud que se respira.

## **La diferencia invisible**

Dos personas pueden hacer exactamente lo mismo.

Mismo protocolo.

Misma frase.

Misma acción.

Pero una genera conexión.

Y la otra no.

¿Por qué?

Porque una está presente.

Y la otra está cumpliendo.

### **Hospitalidad no es simpatía**

Este es un punto clave.

La hospitalidad no es ser amable por obligación.

Es:

- observar
- comprender
- adaptar
- cuidar

Es inteligencia emocional aplicada al servicio.

## **El rol de la intención**

Todo cambia cuando aparece la intención.

No es:

“tengo que atender bien”

Es:

“quiero que esta persona esté mejor gracias a mí”

Y esa diferencia...

se siente.

## **El problema de origen**

Muchos equipos trabajan bajo presión:

tiempo

volumen

exigencia

Y eso genera:

automatización

desgaste

desconexión

Entonces el servicio se vuelve:

correcto...

pero vacío.

## **La clave: sentido**

Las personas no sostienen la hospitalidad solo por obligación.

La sostienen cuando encuentran sentido.

Cuando entienden que:

no están sirviendo comida

no están entregando una llave

no están guiando un tour

Están impactando a una persona.

Y eso cambia la forma de actuar.

## **Cultura se diseña**

La cultura no es espontánea.

Se construye.

Y se construye en tres niveles:

### **1. Lo que se dice**

El relato.

¿Qué entendemos por hospitalidad?

¿Qué esperamos?

## **2. Lo que se entrena**

Las habilidades.

¿Cómo se hace?

¿Cómo se practica?

## **3. Lo que se refuerza**

Las decisiones.

¿Qué se reconoce?

¿Qué se corrige?

¿Qué se permite?

Si estos tres no están alineados...

la cultura no se instala.

## **El rol del líder**

Aquí aparece un punto crítico.

La cultura no la define el manual.

La define el liderazgo.

Lo que el líder:

tolera

corrige

reconoce

eso se convierte en cultura.

### **Ejemplo simple**

Si un colaborador trata mal a un cliente...

y no pasa nada...

eso es cultura.

Si otro tiene un gesto extraordinario...

y nadie lo valora...

eso también es cultura.

### **Formar guardianes de la experiencia**

El objetivo no es tener empleados que cumplan.

Es tener personas que cuidan la experiencia.

Que entienden su rol.

Que tienen criterio.

Que toman decisiones.

Eso es un "guardián de la experiencia".

## **El poder del equipo**

La hospitalidad no es individual.

Se siente cuando el equipo está alineado.

Cuando hay:

respeto

apoyo

coherencia

El cliente lo percibe.

## **Aplicación práctica**

Pregúntate:

- ¿Qué tipo de comportamiento se repite en mi equipo?
- ¿Qué estoy reforzando sin darme cuenta?
- ¿Dónde falta sentido?

Y luego:

define claramente:

**cómo se ve la hospitalidad en tu organización.**

No en teoría.

En acciones concretas.

***La experiencia no la crea el sistema...  
la crean las personas que lo viven.***

## 8. Liderazgo IEM: construir equipos que cuidan personas

Aquí veremos:

- cómo liderar cultura
- cómo sostener comportamiento
- cómo generar compromiso real

Este capítulo es donde todo se vuelve sostenible en el tiempo.

Porque puedes inspirar...

puedes capacitar...

puedes diseñar...

Pero si no hay liderazgo...

no perdura.

Hay una verdad incómoda en los servicios:

**la experiencia del cliente nunca será mejor que la experiencia del equipo.**

Puedes exigir excelencia.

Puedes definir estándares.

Puedes medir indicadores.

Pero si el equipo está:

desmotivado

desconectado

agotado

la experiencia lo va a reflejar.

## **El cambio de rol del líder**

Durante mucho tiempo, liderar en servicios fue:

controlar

supervisar

corregir

Hoy eso ya no alcanza.

Porque la experiencia no se controla.

Se genera.

Y para generarla...

necesitas equipos que quieran hacerlo.

## **De jefe a facilitador de experiencia**

El líder IEM no es quien sabe más.

Es quien crea condiciones para que otros puedan hacerlo mejor.

Su rol no es operar.

Es habilitar.

## ¿Qué habilita un líder IEM?

Tres cosas fundamentales:

### 1. Claridad

El equipo necesita saber:

- qué se espera
- qué significa hospitalidad
- qué tipo de experiencia queremos generar

Sin claridad...

cada uno interpreta.

Y la experiencia se vuelve inconsistente.

### 2. Confianza

La experiencia ocurre en lo impredecible.

Y ahí no hay manual que alcance.

El equipo necesita criterio.

Y para tener criterio...

necesita confianza.

Confianza para:

- decidir
- adaptarse
- resolver

### **Error común**

Equipos con protocolos...

pero sin autonomía.

Resultado:

rigidez

lentitud

deshumanización

*No puedes pedir experiencias memorables... con equipos que no pueden decidir.*

### **3. Sentido**

El liderazgo no moviliza solo con tareas.

Moviliza con propósito.

Cuando el equipo entiende que:

- no atiende clientes
- sino personas

todo cambia.

El liderazgo se observa.

No se declara.

El equipo no sigue lo que dices.

Sigue lo que haces.

Si el líder:

- trata mal
- no escucha
- no respeta

eso se replica.

Si el líder:

- cuida
- reconoce
- está presente

eso también se replica.

## **Coherencia radical**

No puedes pedir hospitalidad hacia afuera...

si no existe hacia adentro.

La experiencia del colaborador es el primer eslabón.

### **Ejemplo simple**

Un líder exige:

“tenemos que tratar mejor a los clientes”

Pero:

no escucha

presiona

no reconoce

Resultado:

mensaje roto.

### **Equipos que cuidan personas**

El objetivo del liderazgo IEM no es solo desempeño.

Es construir equipos que:

- observan
- empatizan
- actúan con intención

Equipos que no solo cumplen...

sino que generan valor.

# Herramientas del liderazgo IEM

## 1. Conversaciones de experiencia

No solo hablar de operación.

Hablar de:

- qué pasó con el cliente
- qué se sintió
- qué se podría mejorar

## 2. Reconocimiento intencional

No reconocer solo resultados.

Reconocer comportamientos:

- empatía
- iniciativa
- cuidado

Eso instala cultura.

## 3. Feedback en contexto

No esperar evaluaciones formales.

Corregir y reforzar en el momento.

Ahí donde ocurre la experiencia.

#### **4. Ritualizar la cultura**

Pequeños espacios que recuerdan el propósito:

- inicio de turno
- cierre del día
- historias compartidas

Eso mantiene viva la cultura.

#### **El desafío real**

Liderar IEM no es fácil.

Porque implica:

- estar presente
- observar más
- controlar menos
- confiar más

Pero cuando ocurre...

el cambio es profundo.

#### **Aplicación práctica**

Pregúntate:

- ¿Mi equipo entiende la experiencia que buscamos?
- ¿Tiene autonomía para actuar?
- ¿Siente sentido en lo que hace?

Y luego:

elige una cosa para mejorar esta semana.

No todo.

Una.

***El liderazgo no define lo que el equipo hace...  
define lo que el equipo cree que es importante.***

## 9. La medición de la experiencia (Métrica IEM)

Aquí bajamos todo a:

- indicadores reales
- sistema de medición
- toma de decisiones

Aquí toda la filosofía se convierte en gestión real.

Porque aquí enfrentamos una de las mayores debilidades del turismo:

se habla mucho de experiencia...

pero se mide poco... y mal.

La medición de la experiencia: lo que no se mide, no se transforma

Hay una frase conocida en gestión:

Lo que no se mide, no se gestiona.

En turismo, eso es cierto.

Pero incompleto.

Porque hay algo más importante:

Lo que no se siente... no se recuerda.

Y aquí aparece el gran problema.

## **El error de origen**

Durante años, la industria ha medido:

ocupación

ingresos

ticket promedio

número de visitantes

Y todos esos indicadores son importantes.

Pero no dicen lo esencial:

qué vivió realmente el cliente

## **La ilusión de la satisfacción**

Muchos sistemas de medición se basan en esto:

“¿Está satisfecho?”

Y la mayoría responde:

“Sí.”

Pero eso no significa:

- que volverá
- que recomendará
- que recordará

La satisfacción mide cumplimiento.

No mide experiencia.

## **El cambio necesario**

Si queremos gestionar experiencias...  
tenemos que medir experiencias.

Y eso implica cambiar el foco:  
de lo operativo... a lo emocional.

## **El Índice de Experiencia IEM (IE-IEM)**

El modelo IEM propone un indicador compuesto que evalúa:  
no lo que el destino hace...  
sino lo que el cliente vive.

Se estructura en 5 dimensiones:

### **1. Inteligencia de la experiencia**

¿El destino usa bien el tiempo del visitante?

Indicadores:

- claridad de información
- fluidez del recorrido
- comprensión del lugar
- calidad del relato

## **2. Nivel de entretenimiento**

¿El visitante participa o solo observa?

Indicadores:

- ritmo
- participación
- sorpresa
- variedad

## **3. Memorabilidad**

¿La experiencia deja huella?

Indicadores:

- intensidad emocional
- sorpresa
- recuerdo posterior
- recomendación

## **4. Hospitalidad**

¿La persona se sintió cuidada?

Indicadores:

- empatía
- actitud
- resolución
- cercanía

## **5. Coherencia del sistema**

¿Todo funciona como un todo?

Indicadores:

- coordinación
- continuidad
- integración
- consistencia

### **Lo que hace diferente esta métrica**

No mide solo resultados.

Mide percepciones.

No mide procesos.

Mide experiencias.

Y eso permite algo clave:

gestionar lo que realmente importa.

### **Cómo se mide en la práctica**

No necesitas sistemas complejos para empezar.

Puedes comenzar con 4 herramientas simples:

### **1. Encuesta emocional al cliente**

No preguntes solo “qué tal fue”.

Pregunta:

- ¿Qué fue lo más memorable?
- ¿Te sentiste cuidado?
- ¿Qué mejorarías?

### **2. Reputación digital**

Las plataformas dicen mucho más de lo que parece.

Analiza:

- palabras clave
- emociones
- patrones

Ahí está la verdad.

### **3. Auditoría IEM (mystery guest)**

Una mirada experta que evalúa:

- momentos de verdad
- coherencia
- experiencia real

#### **4. Indicadores complementarios**





- repetición
- recomendación
- tiempo de permanencia

No como fin.

Como señal.

#### **Clasificación de destinos (IE-IEM)**

El modelo permite categorizar:

-  Rojo (1-3): destino funcional
-  Amarillo (4-5): correcto pero plano
-  Verde (6-7): experiencial
-  Azul (8+): destino IEM

Esto permite visualizar brechas.

#### **El verdadero valor de medir**

Medir no es controlar.

Medir es entender.

Y cuando entiendes:  
sabes dónde invertir  
sabes qué mejorar  
sabes qué potenciar

## **Error crítico**

Medir... y no actuar.

La métrica no sirve si no genera decisiones.

## **Caso práctico**

Un destino descubre que:

- alta satisfacción
- baja recomendación

Diagnóstico:

experiencia correcta...

pero no memorable.

Acción:

intervenir momentos clave.

Resultado:

sube el valor percibido.

## **La métrica como lenguaje común**

Uno de los mayores aportes del modelo IEM es este:

Permite que todos hablen de lo mismo.

Sector público

privado

equipos

Todos alineados en:

la experiencia.

## **Aplicación práctica**

Define:

- qué vas a medir
- cómo lo vas a medir
- cada cuánto
- quién lo revisa

Y sobre todo:

qué vas a hacer con eso.

***No basta con ofrecer experiencias...***

***hay que ser capaces de entenderlas, medirlas y mejorarlas.***

## 10. Implementación IEM (cómo llevar todo esto a la realidad)

Aquí veremos:

- plan paso a paso
- errores reales
- cómo partir sin grandes recursos

Este capítulo es donde todo aterriza.

Aquí se responde la pregunta clave:

“¿Cómo llevo esto a la práctica... sin quedarme en la teoría?”

### **Implementación IEM: cómo transformar la experiencia en realidad**

Hay una gran distancia entre entender algo...  
y hacerlo ocurrir.

Muchos equipos:

- se inspiran
- se motivan
- se convencen

Pero después...

vuelven a lo mismo.

¿Por qué?

Porque no hay método.

## **El error más común**

Intentar cambiar todo al mismo tiempo.

Cultura  
procesos  
equipo  
experiencia

Resultado:

agotamiento... y ningún cambio real.

## **La lógica IEM de implementación**

La implementación no es un salto.

Es un proceso.

Un camino estructurado.

Y ese camino tiene etapas.

## **ETAPA 1 — El Espíritu de la Hospitalidad**

Antes de hacer... hay que comprender.

No puedes pedir hospitalidad...

si no existe una definición compartida.

Esta etapa busca algo simple y profundo: **alinear la mirada.**

### **Objetivo**

Que todo el equipo entienda:

- qué es hospitalidad
- por qué importa
- cómo se ve en la práctica

### **Acciones clave**

- talleres de sensibilización
- reflexión sobre experiencias personales
- definición de estándares humanos (no solo técnicos)

### **Resultado esperado**

Un cambio en la forma de ver el rol.

El equipo deja de:

“atender clientes”

Y comienza a:

cuidar personas

## **ETAPA 2 — Guardianes de la Experiencia IEM**

Aquí comienza la acción

Una vez instalado el sentido...

hay que desarrollar habilidades.

### **Objetivo**

Que el equipo sepa:

cómo generar experiencias IEM.

### **Se trabaja en:**

- momentos de verdad
- comunicación
- observación del cliente
- adaptación en tiempo real

### **Herramientas clave**

- role play
- análisis de casos
- entrenamiento en terreno

### **Resultado esperado**

El equipo deja de ejecutar...

y empieza a diseñar experiencia en cada interacción.

### **ETAPA 3 — Liderazgo IEM**

Sin liderazgo, no hay sostenibilidad

Aquí se trabaja con jefaturas.

#### **Objetivo**

Instalar liderazgo que sostenga la cultura.

#### **Se desarrolla:**

- gestión de equipos
- feedback
- reconocimiento
- toma de decisiones centradas en experiencia

#### **Resultado esperado**

La experiencia deja de depender de la motivación momentánea.

Y pasa a ser parte del sistema.

## **ETAPA 4 — Diseño del Sistema de Experiencia**

Aquí se integra todo

Ya no es solo personas.

Es operación + cultura + diseño.

### **Objetivo**

Alinear todos los puntos de contacto del cliente.

### **Acciones clave**

- mapear experiencia completa
- identificar momentos críticos
- rediseñar interacciones clave

### **Resultado esperado**

Experiencia coherente.

No fragmentada.

## **ETAPA 5 — Medición y Mejora Continua**

Lo que no se mide, no evoluciona

### **Objetivo**

Instalar la métrica IEM como sistema de gestión.

### **Acciones**

- encuestas emocionales
- análisis de reputación
- indicadores de experiencia

### **Resultado esperado**

Decisiones basadas en experiencia real.

No en suposiciones.

## **Errores frecuentes en la implementación**

### **1. Creer que es solo capacitación**

No lo es.

Es cambio cultural.

### **2. No involucrar a líderes**

Sin ellos...

no se sostiene.

### **3. Medir poco o mal**

Sin datos...

no hay dirección.

### **4. Querer resultados inmediatos**

La experiencia se construye.

No se instala en un día.

## Cómo partir (sin grandes recursos)

No necesitas grandes inversiones.

Empieza así:

1. Define qué experiencia quieres generar
2. Identifica 3 momentos críticos
3. Entrena al equipo en esos momentos
4. Mide la reacción del cliente

Eso ya genera cambio.

### **El efecto acumulativo**

Cuando esto se sostiene:

- mejora la experiencia
- aumenta la recomendación
- sube el valor percibido
- crece el negocio

Pero más importante:

se construye identidad.

***La experiencia no cambia con grandes discursos...  
cambia con pequeñas acciones sostenidas en el tiempo.***

## EPÍLOGO — Hospitalidad con sentido

Hay algo que esta propuesta ha intentado demostrar, capítulo a capítulo:

**el turismo no trata de lugares.**

**Trata de personas.**

Durante años hemos hablado de destinos, de infraestructura, de inversión, de crecimiento.

Y todo eso es importante.

Pero en el fondo...

lo que realmente queda no es eso.

Lo que queda es:

cómo nos sentimos

qué vivimos

qué recordamos

Una conversación.

Un gesto.

Una mirada.

Un momento inesperado.

Aquí ocurre todo.

## **El cambio que viene (y ya comenzó)**

El turismo está cambiando.

Ya no basta con ofrecer.

No basta con cumplir.

No basta con ser “correcto”.

Las personas buscan algo más:

sentido

conexión

experiencia

Y eso exige algo distinto.

Exige organizaciones que:

no solo operen...

sino que comprendan

no solo vendan...

sino que cuiden

no solo crezcan...

sino que aporten

## **La hospitalidad como decisión**

La hospitalidad no es un lujo.

No es un detalle.

No es un agregado.

Es una decisión.

Una forma de estar frente al otro.

Y esa decisión se expresa en lo cotidiano:

en cómo recibes

en cómo escuchas

en cómo respondes

en cómo resuelves

No en los grandes discursos.

En los pequeños actos.

## **El método IEM no es una receta**

No busca estandarizar.

No busca uniformar.

Busca algo más profundo:

entregar una forma de mirar.

Una forma de diseñar experiencias con intención

Una forma de entender que:  
cada interacción importa  
cada momento cuenta  
cada persona influye

## **El desafío real**

No es implementar un modelo.  
No es aplicar una herramienta.

Es sostener una convicción:  
que la experiencia humana es el centro

Y eso implica decisiones.

A veces incómodas.  
A veces exigentes.

Pero necesarias.

## **El rol de quienes lideran**

Si estás leyendo esto, probablemente tienes influencia.

En un equipo.  
En una organización.  
En un destino.

Y eso implica responsabilidad.

Porque la experiencia que otros viven...  
depende, en parte, de lo que tú decides.

## **Una invitación**

No a hacer más.

A hacer distinto.

A mirar lo que ya haces...

y preguntarte:

- ¿Tiene sentido?
- ¿Genera valor?
- ¿Se recuerda?

Y si la respuesta no es clara...

ahí está la oportunidad.

## **El verdadero impacto**

Cuando la hospitalidad se vuelve cultura...

ocurre algo poderoso:

Los equipos trabajan mejor

los clientes se sienten mejor

los destinos crecen mejor

Pero más importante aún:  
las personas se encuentran de otra forma.

Y eso, en un mundo cada vez más acelerado y desconectado...  
tiene un valor inmenso.

Esta propuesta no es un punto final.

Es un punto de partida.

Para repensar el servicio.

Para rediseñar la experiencia.

Para reconstruir la hospitalidad.

Con sentido.

Porque al final...  
no recordamos todo lo que vivimos.

Pero sí recordamos...  
cómo nos hicieron sentir.

Y ahí...  
es donde todo comienza.