



la clase R ejecutiva

EL MERCURIO

Creada 1998



PROFESOR PATRICIO DEL SOL Ph.D. Universidad de Stanford. Profesor Titular Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC. Director de la clase ejecutiva, Director y consultor de empresas

DOMINGO / CLASE 6 DE 10

CURSO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS

19 DE JUNIO DE 2012

La clase@ejecutiva es una alianza entre El Mercurio y la Pontificia Universidad Católica de Chile cuyo propósito es apoyar la educación profesional en Chile.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

LA COMPLEJA PREDICCIÓN DE LA DEMANDA

PARA MEJORAR LA CERTEZA DE LA PREDICCIÓN, RECOMENDAMOS VERIFICARLA UTILIZANDO DISTINTOS MODELOS ALIMENTADOS CON DATOS DE FUENTES DIVERSAS.

DONDE LLUEVE MUCHO...

UNO DE LOS POCOS NEGOCIOS VIABLES SON LAS TERMAS

La pregunta fue: ¿Qué servicio turístico en la zona de los lagos de Chile puede tener clientes en el invierno cuando llueve cerca del 60% de los días? Como de llueve se trata, invité a mis seguidores en Twitter a hacer un ejercicio de lluvia de ideas, incluyendo las excéntricas y divertidas. En el recuadro mostramos algunas de las muchas ideas generadas.

Este ejercicio reforzó la conclusión a que llegamos con mi hermano, el arquitecto Germán del Sol, el 2002: rentabilizar un negocio turístico en la zona de los lagos era muy difícil porque llueve demasiado, lo que genera una gran estacionalidad de la demanda. Y que en este contexto uno de los pocos negocios que podían ser viables económicamente era el de las termas, que adquieren un atractivo mayor cuando llueve.

Así, Germán desarrolló las Termas Geométricas, ubicadas



Texto guía del curso sin costo para los matriculados.

¿CUÁL SERÁ LA DEMANDA DE UNOS POZOS TERMALES TALLADOS EN LA NATURALEZA QUE CURAN EL ALMA Y EL CUERPO?

brada está en su esplendor gracias a la arquitectura tosca y precisa, especialmente si llueve, nieva, o cae la noche, es una cura para el alma y el cuerpo".

Antes de embarcarse en esta aventura era necesario estimar si la demanda sería suficiente para compensar la inversión irreparable que requería el proyecto y también sus costos de operación.

Para predecir la demanda de las Geométricas, partimos calculando la demanda total de la industria termal en la zona para el 2002, sumando estimaciones de las visitas anuales a las termas de la zona, separando temporada alta y baja, niños y adultos. Incluimos las termas de Coaripe, Huife, Menetú, San Luis y los Pozos.

Luego proyectamos esta demanda total suponiendo un crecimiento de las visitas a termas para cada año futuro.

TERMAS GEOMÉTRICAS

El paso siguiente fue estimar la participación de mercado de las Geométricas comparando sus atributos de cara a los clientes con los de las otras termas de la zona. Entre los atributos incluimos 1) precios, 2) accesibilidad, 3) características del entorno natural, y 4) diseño, tamaño y número de piscinas.

Llegamos a la conclusión de que la termal del Huife, la más

ENTRE LOS QUE PREDICEN DEMANDAS DE MERCADO, ESTÁN...

...LOS PESIMISTAS QUE VEN LA COPA MEDIA VACÍA,...

...LOS OPTIMISTAS QUE LA VEN MEDIA LLENA,...

...Y LOS BORRACHOS QUE LA VEN DOBLE.



@clase_ejecutiva



- @PatricioDelSol: ¿Qué servicio turístico en la zona de los lagos puede tener clientes en el invierno cuando llueve cerca de 60% días?
- @HistoriaBn: "El 5° destino turístico más importante del mundo es Islandia y tiene 6 meses de noche".
- @mpalaciospazo: "Si no tuviesen esa estacionalidad los lagos no serían como son...los meses de invierno son hermosos para el birding".
- @Juanadelviva: "Habría que ir a los lagos al norte de Chile, a los países del norte de África, a los que no la conocen".
- @bevlun: "La selva se vive con lluvia: Amazonas, Cant Amer, etc. Vegetación de Los Lagos It, Val. Agreg: termas, gourmet, indígenas.."

- @Fernandaraaya: "recolección de hongos silvestres... No venenosos de course?";
- @Alsanit: "Buzos submarinos entonces poll :)"
- @jespede: "Instalar una malla que permita filtrar la lluvia hasta el punto que quede agradable a la piel y vender caminatas.."
- @Benjeadwards: "baldador de agua de lluvia térmico para no mojarse mientras caminas desnudo por el bosque.."
- @UdoSchweizer: "el deporte aventura en condiciones climáticas adversas es muy atractivo";
- @Alsanit: "Eventos 4x4 Off road!! Raids de Motocicletas y vehículos 4x4.."

- @emosnich: "canopy bajo la lluvia!!";
- @pzvaldes: "el problema de la lluvia es que moja, si tienes donde secarte, cualquier cosa funciona";
- @pzvaldes: "Un lugar con mucha visual para no perder el encanto del lluvia + vegetación pero con temperatura primaveral en el interior";
- @FERNANDASOZA: "Claramente: turismo cultural, opera en Teatro del Lago, museos alemanes, silo arqueológico Montevideo, y comida rica!";
- @andresladanne: "Antillanca, de todas maneras! No hay que descartar ningún tipo de temas tiempo";
- @Fau_Valdes: "Unas termas, como las de Payehue.."

Una de las buenas prácticas de evaluación de proyectos que nosotros recomendamos es tratar de confirmar las predicciones complejas y relevantes utilizando varias metodologías distintas. Los evaluadores del nuevo Hotel Altiplánico Rapa Nui confirmaron su estimación de demanda utilizando cuatro métodos.

El primer Hotel Altiplánico (ver altiplanico.cl) comenzó a operar en San Pedro de Atacama en junio de 2002. Habiendo completado otros dos hoteles, uno en Puerto Natales y otro en el Cajón del Maipo, los empresarios Juan d' Etigni y Maite Sauea decidieron construir un nuevo hotel en Isla de Pascua.

Su arqueología, cultura y vulnerabilidad ambiental hacen de esta isla un destino turístico único en el mundo. Su vasto e invaluable patrimonio arqueológico ha concitado interés internacio-

EVALUACIÓN DE LA DEMANDA PARA UN HOTEL EN ISLA DE PASCUA

nal desde el descubrimiento de la isla en el siglo XVIII. Los relatos de los navegantes destacan los moais, monumentos megalíticos que siguen siendo un elemento central de la cultura de la isla en el mundo.

Su patrimonio cultural vivo refuerza su atractivo, el que se manifiesta en la lengua, las costumbres, las tradiciones, la estructura familiar, la música, la artesanía y la mitología. La fragilidad ambiental también es un elemento diferenciador. La hectótona sufrida por la civilización rapanui, cuando su población pasó de 3.500 a 100 sobrevivientes, convirtió a la isla en un símbolo mundial de un sistema social y ambiental vulnerable.

El crecimiento del segmento de la industria turística a nivel mundial, que busca este tipo de atractivo, ha implicado un aumento de las visitas de turistas a la isla en los últimos años de al-

rededor de 20% anual. Motivados por sus capacidades de satisfacer este crecimiento, el Altiplánico decidió evaluar la decisión de hacer un hotel de 30 habitaciones en Rapa Nui.

CUATRO EVALUACIONES

Para la normalmente difícil tarea de predecir la demanda, los evaluadores del nuevo Hotel Altiplánico Rapa Nui utilizaron cuatro métodos alternativos. Todos alimentados de información sobre la demanda turística total de la isla y de una comparación exhaustiva de los atributos cualitativos y las tarifas del Altiplánico con respecto a los otros hoteles existentes y en desarrollo en la isla.

El primer método consistió en estimar la demanda hotelera total de la isla, y la participación de mercado que tendría el Hotel

Altiplánico Rapa Nui de acuerdo con sus atributos relativos.

El segundo método estimó la tasa de ocupación directamente a partir de la información de la ocupación de los hoteles más similares de la isla. La demanda se obtuvo multiplicando esta tasa por la capacidad máxima de noches de habitación que el hotel podría vender en un año (30*365).

La tercera estimación se realizó entrevistando a un grupo de operadores cuyos turistas envían al Hotel Altiplánico de San Pedro de Atacama representativa alrededor de ¼ de la demanda total de este recinto. Ellos conocen bien los atributos de los Altiplánico y también la oferta hotelera de la isla.

Se les preguntó cuántos pasajeros enviaban a San Pedro de Atacama y qué proporción de estos al Altiplánico, y cuántos pasajeros enviaban a la Isla de

Pascua y qué porcentaje de estos clientes serían a un nuevo Hotel Altiplánico Rapa Nui. La demanda del hotel se estimó multiplicando por cuatro la suma total de los pasajeros que enviarían los operadores entrevistados.

Finalmente, el cuarto método se obtuvo al constatar que Isla de Pascua y San Pedro de Atacama tienen similares demandas totales turísticas y estacionales. También que la oferta hotelera que ha enfrentado el Altiplánico en San Pedro es parecida a la que debería enfrentar en la isla. Así, por analogía, una cuarta estimación se obtuvo ajustando los datos de demanda que se han observado en el hotel de San Pedro de Atacama.

Este curso se dicta con la colaboración del profesor Pedro Silva, director de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad del Desarrollo.