

GERENCIA AEROPUERTO
 GERENCIA FINANCIERA
 GERENCIA DE INGENIERIA

GERENCIA LEGAL
 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

ADMINISTRACION AEROPUERTO

Presentación del Estudio Comercial “Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional de El Salvador”, realizado por la empresa Ingeniería y Economía del Transporte, S.A. (INECO).

=====

SEGUNDO:

Los ingenieros Ángel Galán y Oscar Muñoz, funcionarios de la empresa Ingeniería y Economía del Transporte, S.A. (INECO), realizaron presentación a Junta Directiva sobre el Estudio Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional de El Salvador.

La presentación se desarrolló de la siguiente manera:

▪ **ALCANCE DEL PROYECTO:**

El estudio se concentra en la parte comercial del Aeropuerto que genera los ingresos no aeronáuticos, negocios de productos y/o servicios, que a través de Contratos de Arrendamiento y/o Explotación de Negocios suscritos con CEPA, operan en el Edificio Terminal de Pasajeros, Edificio Terminal de Carga y terrenos extraportuarios, con el fin que el contratista los analice y proporcione a CEPA Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional de El Salvador, que permitan a CEPA incrementar los ingresos no aeronáuticos, de manera que estos representen como mínimo el 50% de los ingresos totales del AIES, en un plazo determinado por dicho estudio, considerando los proyectos de expansión que esta Comisión está ejecutando en dicho aeropuerto.

▪ **METODOLOGÍA Y RESULTADOS:**

1. DIAGNÓSTICO

- EDIFICIO TERMINAL DE PASAJEROS:
 - Se considera que la actual oferta comercial, tanto en su distribución a lo largo de la terminal, como en los productos ofrecidos, no está orientada a maximizar los ingresos.
- EDIFICIO TERMINAL DE CARGA:
 - Los procedimientos están poco automatizados, por lo que el servicio que se proporciona a todos los usuarios no es el óptimo.
 - Las instalaciones (estanterías, maquinaria, etc.) son obsoletas, y no existen zonas separadas y adecuadas para cada tipo de producto.
- AEROCENTRO Y ESTACIONAMIENTOS:
 - El Aerocentro tiene locales disponibles, que podrían utilizarse con instalaciones del ETP que no necesitan estar en primera línea. Los estacionamientos llegan a saturarse, por lo que sería recomendable ampliarlos y crear un estacionamiento específico de empleados.

- TERRENOS:
 - Hay superficie disponible para futuro desarrollo.
 - Las instalaciones actuales no impiden ese posible desarrollo.
- ENCUESTAS AL PASAJERO:
 - El 37% de los pasajeros de salida hace alguna compra. El 25% afirma no querer comprar y el 21% dice no tener tiempo.
 - El 37% de los pasajeros de conexión hace alguna compra. El 30% dice no tener tiempo.
 - El 13% de los pasajeros de llegada hace alguna compra. El 56% dice no tener tiempo.
 - Los productos más comprados son alimentación, accesorios de moda, vinos y licores, perfumería y cosmética.
 - Las principales tiendas y productos que los pasajeros creen que faltan en el aeropuerto son: más variedad de ropa, tiendas de electrónica y establecimientos de artesanías.
 - Los establecimientos de comida que los pasajeros consideran que hacen falta son: comida típica salvadoreña, comida rápida (hamburguesas, sándwich, pizza), así como más variedad de comidas y bebidas. Destacan como cadenas más demandadas: McDonald's, Starbucks y Pollo Campero.

2. TENDENCIAS:

- BENCHMARKING:
 - Mayores cánones de arrendamiento (media).
 - Conceptos duty-free pasante (walkthrough).
 - Un único operador de tiendas Duty-free.
 - Tiendas en llegadas.
 - Tiendas de artesanías de calidad.
 - Marcas reconocidas internacionalmente (moda, tecnología, restauración).

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL PASAJERO:
 - Ampliación de la variedad de productos en un mismo punto de venta.
 - Gestión de la información al usuario.
 - Monitoreo y control de la calidad de servicio.
 - Mejora en el proceso y controles de seguridad de los pasajeros: reducción de los tiempos de espera y mejora del confort.
 - Establecimiento y control de los tiempos de tratamiento de equipajes.
- CREAR IMAGEN PAÍS:
 - Creación de imagen de identidad del AIES.
 - Diseños interiores de la terminal que aporten “sense of place”, al usuario.
 - Búsqueda de sinergias con el Ministerio de Turismo.
 - Promoción de productos y empresas locales.
 - Aeropuerto como herramienta de ventana de El Salvador.

- MAXIMIZAR LOS INGRESOS COMERCIALES:
 - Creación de la estructura comercial.
 - Optimización de los servicios ofrecidos actualmente.
 - Captación de principales flujos de pasajeros.
 - Mejora de los ratios comerciales.
 - Creación de nuevas líneas de negocio.
 - Desarrollo de terrenos extraportuarios.
 - Sistema de gestión de control de ingresos.

4. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES:

Para la definición detallada de las políticas comerciales, se ha dividido el análisis en dos partes:

- 1) EDIFICIO TERMINAL DE PASAJEROS, ESTACIONAMIENTO Y OTROS.
- 2) TERMINAL DE CARGA Y DESARROLLO DE TERRENOS.

1.1) EDIFICIO TERMINAL DE PASAJEROS:

En el caso del Edificio Terminal de Pasajeros, se plantean tres opciones de análisis, según los siguientes criterios:

Opción 1: Un único operador Duty Free (Opción Recomendada).

Opción 2: Hasta 4 operadores Duty Free.

Opción 3: Zona de Verificación TSA (Transportation Security Administration).

- UN ÚNICO OPERADOR DE TIENDAS DUTY-FREE VRS. VARIOS:
 - Mayor variedad de productos (no solo los de más margen) → Mayores ventas: Mayor ingreso para el AIES.
 - Un único proceso de licitación más sencillo
 - Cifra de negocios total mayor: Atracción de grandes empresas
 - Permite establecer un mayor canon para el Aeropuerto
 - Posición de negociación del AIES más fuerte
 - Simplifica los procesos de negociación ante posibles cambios de la infraestructura y/o flujos de pasajeros (Ej. Segregación de flujos)
 - Salida del negocio de al menos 3, de los operadores actuales
 - “Menor competencia” dentro del Aeropuerto: Se compensa con la competencia entre aeropuertos y ventas en vuelo.

PROPUESTA: licitar todas las tiendas Duty-Free a un único operador.

- TIENDAS ESPECIALIZADAS Y ZONAS DE RESTAURACIÓN:
 - Artesanías: creación de una plaza de artesanías que recree un mercado popular con diversos puestos. Artesanías de calidad y variedad de productos.
 - Tiendas de moda: marcas reconocidas y complementos
 - Tiendas de lujo: ubicadas junto a sala VIP y puertas de abordaje de TACA
 - Otros: farmacia, cambio de moneda, librería, etc.
 - Restauración: Food Court con 4 - 6 cadenas y una zona común de mesas y Grab and go.

- Puestos de comida rápida en zona de conexiones
- Un restaurante de ticket medio más elevado.

PROPUESTA: iniciar procesos de comunicación con los actuales concesionarios e iniciar procesos de licitación.

○ **CARACTERÍSTICAS DESTACADAS:**

DUTY FREE:

- ✓ Tienda Duty Free pasante, a la salida de los filtros de seguridad.
- ✓ Tienda Duty Free pasante, entre puentes 12 y 13 para conexiones.
- ✓ Pequeña tienda Duty Free en llegadas, frente a bandas de reclamo.

PROPUESTA (Mínimos Recomendados):

- Duración del contrato: 8 años.
- Renta mínima garantizada: US \$52.00 por metro cuadrado.
- Canon variable sobre ventas: 18.5%.
- Derecho de llave: US \$12.77 millones de dólares.

ALIMENTACIÓN:

- ✓ Amplio Food Court en puentes 5 y 6, para generar flujos.
- ✓ Área de comida más exclusiva entre puentes 10 y 11.
- ✓ Zona de comida rápida y para llevar en puentes 15-17.

PROPUESTA (Mínimos Recomendados):

- Primer Nivel:
 - Duración del contrato: 5 años.
 - Renta mínima: US \$35.00 por metro cuadrado.
 - Canon variable sobre ventas: 11%.
 - Derecho de llave: US \$1,340.00 por metro cuadrado.
- Segundo Nivel:
 - Duración del contrato: 5 años.
 - Renta mínima garantizada: US \$35.00 por metro cuadrado.
 - Canon variable sobre ventas: 11%.
 - Derecho de llave: US \$1,500.00 metro cuadrado.
- Tercer Nivel:
 - Duración del contrato: 5 años.
 - Renta mínima: US \$35.00 por metro cuadrado.
 - Canon variable sobre ventas: 11%.
 - Derecho de llave: US \$3,300.00 por metro cuadrado.

RETAIL:

- ✓ Tiendas de lujo entre puentes 11 y 13, cerca de sala VIP.
- ✓ Tiendas de moda centradas en el ETP.
- ✓ Mercado de artesanías frente a puente 8.

PROPUESTA (Mínimos Recomendados):

- Duración del contrato: 3 años.
- Renta mínima garantizada: US \$52.00 por metro cuadrado.
- Canon variable sobre ventas: 5% - 15%.
- Derecho de llave (tiendas de lujo): US \$1,800.00 metro cuadrado.
- Derecho de llave (tiendas requeridas: artesanías, librería): US \$0.00 metro cuadrado.
- Derecho de llave (resto de tiendas): US \$810.00 metros cuadrado.

PUBLICIDAD (INTERIOR Y EXTERIOR):

- ✓ Duración del contrato: 3 años. (1 contrato: 5-6 años)
- ✓ Renta mínima: 90% de la renta obtenida en 2012.
- ✓ Canon variable sobre ventas: 80%.
- ✓ Derecho de llave: US \$0.00 por metro cuadrado.

RESTO DE LÍNEAS DE NEGOCIOS DEL ETP:

- ✓ Duración del contrato: 3 años.
- ✓ Renta mínima: Renta mínima actual más 20%.
- ✓ Canon variable sobre ventas: Canon mínimo actual más 20%.
- ✓ Derecho de llave: US \$0.00 por metro cuadrado.

RENTA DE AUTOS (Con el objeto de evitar fraudes contractuales se podría establecer):

- ✓ Un sistema de canon por número de pasajeros de llegada.
- ✓ Establecer un canon fijo por contrato de alquiler de vehículo (Formularios).

ESTACIONAMIENTO Y OTROS:

- ✓ Estacionamiento:
 - Nueva licitación: Maximizar ingresos en menor tiempo
 - Renovar concesión actual a Estacionamientos y AeroCentro, Republic Parking System (RPS), con las siguientes condiciones:
 - ❖ Plazo de duración: 3 años + 12 meses para implementación de las mejoras.
 - ❖ Implantación de un nuevo marco tarifario en las diferentes tipologías de aparcamientos.
 - ❖ Nuevas condiciones de reparto de ingresos (canon), 33% de renta sobre ingresos para CEPA y 67% para RPS.
 - ❖ Realización de mejoras por parte de RPS, con inversiones estimadas de US \$900,000.00.

- ✓ Aerocentro:
 - Nueva licitación para oficinas que no sea imprescindible que ocupen espacios en la terminal (ej. Compañías aéreas, almacenes, algunas oficinas de CEPA, autoridades, etc.).

2.1) TERMINAL DE CARGA – CARACTERIZACIÓN DE LA CARGA:

- ✓ Infraestructura:
 - Recepción de Mercancía:
 - ❖ Muelles de carga adecuados, dotados de sistemas que permitan el acceso de las carretillas elevadoras a los vehículos.
 - ❖ Muelles de descarga automatizados para mercancía de destino que llegue con precinto aduanero y realice desconsolidación en el AIES.
 - ❖ Escáner adecuado en tamaño para no hacer necesaria la desconsolidación de la mercancía o la inspección visual de la misma.
 - ❖ Zona de fosos elevadores con profundidad y dimensiones suficiente.
 - Ubicación de Mercancía:
 - ❖ Sistema informatizado de ubicación de mercancía y renovación de estanterías.
 - Acciones de Marketing Aeroportuario:
 - ❖ Profundizar en el análisis de los diferentes aspectos que ocasionan estos desequilibrios para intentar buscar alternativas que fortalezcan el mercado de carga en El Salvador. Entre las acciones propuestas se deberían realizar:
 - ❖ Rondas de contacto con los principales agentes exportadores e importadores.
 - ❖ Contactos con compañías aéreas especializadas en carga para la identificación de posibles requisitos a tener en cuenta para fortalecer este mercado (ej.: cámaras frigoríficas, zonas de gestión rápida de cargas en conexión, etc.).
- ✓ Posible Reubicación de la Terminal de Carga:
 - Se deberá ver la propuesta planteada por el Plan Maestro para el desarrollo de la zona de carga aérea y su coordinación con el posible desarrollo de una zona logística multimodal en los terrenos del aeropuerto.

DESARROLLO DE TERRENOS:

- ✓ Ampliación Zona de Mantenimiento:
 - Inversión aproximada de US \$7.5 millones (Inversión a Recuperar)
 - Canon Actual: 0.185 \$/m².
 - Precio de Mercado: US \$0.50 a US \$1.00 por metro cuadrado.
- ✓ Hotel:
 - Concesionar a empresa especializada.
 - Superficie: 1,500.00 metros cuadrados (proyectados).
 - Número de habitaciones iniciales: 50 habitaciones (ampliable).
 - Inversión aproximada: US \$3 millones.

- ✓ Gasolinera:
 - Concesionar a empresa especializada.
- ✓ Ampliación Cocina de Vuelos:
 - Inversión aproximada: US \$2 millones.
 - Duración: 5-6 años.
- ✓ Zona Logística de Carga Aérea, Zona Franca, Zona Logística Terrestre y Puerto Seco y Zona Logística Intermodal:
 - A desarrollar en los terrenos ubicados en la zona Nororiente de los terrenos aeroportuarios, maximizando el uso de la pista secundaria 18-36, como calle de circulación de aeronaves.

5. RECURSOS Y RESULTADOS ESPERADOS

- Organización:
 - Jefe División Comercial:
 - ✓ Jefe Departamento de Duty Free, Retail y Publicidad.
 - ✓ Jefe Departamento de Servicios Comerciales.
 - ✓ Jefe Departamento de Gestión Inmobiliaria.
 - ✓ Sección de Control de Ingresos.
- Inversión: US \$10 millones en concepto de remodelación de la Terminal.
- Retorno:
 - US \$12 millones en concepto de Derechos de Llave (Duty-free).
 - US \$22.6 millones al 2020, en concepto de Ingresos No Aeronáuticos.

6. PRÓXIMOS PASOS:

- JUNIO 2013:
 - Aprobación de las Políticas Comerciales.
 - Inicio del desarrollo de las Políticas Comerciales.
- JUNIO 2013 – OCTUBRE 2013:
 - Proyectos de pre inversión de adecuación zonas públicas.
 - Creación Departamento Comercial: Contratación de 1 experto.
- JULIO 2013 – FEBRERO / MAYO 2014:
 - Licitación, adjudicación y puesta en explotación de nuevas superficies comerciales en el edificio terminal.
- MARZO 2014:
 - Inauguración de nuevas superficies comerciales del edificio terminal.
 - Sede del 7º Routes Americas.
- MARZO 2014...
 - Desarrollo de terrenos y zona franca.

Continuación punto II

2g

Al finalizar la presentación se realizaron consultas por parte de Junta Directiva y la Administración de CEPA, las cuales fueron respondidas por funcionarios de INECO y UNOPS.

Los señores Directores se dieron por informados.

“No habiendo nada más que hacer constar, se da por terminada la sesión a las catorce horas con cuarenta y cinco minutos de este mismo día, firmando el acta el Presidente y los Directores Propietarios y Suplentes que asistieron; cuyo contenido ha sido revisado por el Secretario de la Junta Directiva”.