

GERENCIA AEROPUERTO  
GERENCIA FINANCIERA  
GERENCIA DE INGENIERIA

GERENCIA LEGAL  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

ADMINISTRACION AEROPUERTO

Presentación de la Estrategia de Implementación de las Nuevas Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional de El Salvador.

=====

**SEGUNDO:**

El arquitecto Guillermo Rodríguez y los ingenieros Yicisi Rodríguez y Otto Interiano, presentaron a Junta Directiva la Estrategia de Implementación de las Nuevas Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional de El Salvador.

**DESARROLLO:**

▪ **ANTECEDENTES:**

- **12 Junio 2012:** se suscribió el Anexo 2 del Convenio que contiene el Acuerdo de Cooperación suscrito entre la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y CEPA, con el fin de obtener asistencia técnica para la Contratación de una empresa consultora para la “Elaboración de las Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional El Salvador”.
- **3 de noviembre de 2012:** se suscribió el Contrato entre la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y la firma española Ingeniería y Economía del Transporte (INECO), ganadora del Concurso Público para la “Elaboración de las Políticas Comerciales del Aeropuerto Internacional El Salvador”.
- **7 de febrero de 2013:** INECO presentó a Junta Directiva las “Políticas Comerciales del AIES”, basada en los avances de las políticas comerciales sobre los Informes 1, 2 y 3, enfocada principalmente en los negocios identificados como Tiendas Libres (Duty Free).
- **06 de junio de 2013:** INECO presentó a Junta Directiva, las “Políticas Comerciales del AIES. Informe Final”, basados en los Informes 4 y 5 del Estudio Comercial.
- **04 de julio de 2013:** se entregó por parte de UNOPS, los informes, planos y documentos licitatorios finales referentes a la Política Comercial.

▪ **OBJETIVO:**

Elaborar una “Estrategia de Implementación de las Nuevas Políticas Comerciales”, para el Aeropuerto Internacional de El Salvador, la cual permita a CEPA mejorar la experiencia del pasajero en el Edificio Terminal de Pasajeros, con mejores servicios y productos de calidad de aeropuertos de primer nivel, elevando adicionalmente los ingresos No Aeronáuticos al 50% proyectados por el Consultor, pero desarrollada de forma escalable para minimizar el impacto en la operatividad actual, ingresos comerciales y facilidades brindadas a los pasajeros y visitantes del recinto aeroportuario.

▪ **DESARROLLO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTACION (Segmentos en Análisis):**

1. **DUTY FREE:** Perfumería, cosmética, alcohol, tabaco, chocolates, dulces, accesorios de viaje, accesorios de prestigio y electrónica.

2. **ALIMENTOS:** principales líneas de alimento con presencia en aeropuertos internacionales, tales como comida oriental (china, japonesa, coreana), americana (hamburguesas, hot dogs, etc.) así como comida típica salvadoreña.
3. **ROPA Y ACCESORIOS (RETAIL):**
  - Tiendas de Lujo: Bolígrafos, relojes, joyería, gourmet (venta de café, vino, licores y comida estilo delicatessen).
  - Tiendas de Moda: Ropa de marca de franquicias internacionales, zapatería y lentes de sol, como accesorios complementarios a los primeros.
4. **ARTESANÍAS:** Mercado rural de artesanías.
5. **OTRAS TIENDAS:**
  - *Librería:* Periódicos, revistas, guías de viaje, libros de El Salvador e internacionales.
  - Cava de Puros: Local especializado en la venta de puros.
6. **SERVICIOS REGULADOS:**
  - Farmacia: Concepto de “farmacia al aire”, destinada a pasajeros.
  - Cambio de Moneda: Facilidad para satisfacer la demanda de pasajeros de salida y llegadas.
7. **PUBLICIDAD:** Enfocado a un solo operador de publicidad y marketing.
8. **RENTA DE AUTOS:** Mantener el servicio de renta autos ordenando y reubicando, acorde al flujo de pasajeros.
9. **OTROS SERVICIOS:** Servicios de internet, telefonía, carritos portaequipajes, taxis y transporte de pasajeros.
10. **ESTACIONAMIENTO PÚBLICO:**
  - Nueva licitación + Maximizar ingresos – Tiempo.
  - Renovar concesión actual a Estacionamientos y Aerocentro, y evaluar propuesta (3 años + 12 meses para implementación de las mejoras)
  - AEROCENTRO: traslado de oficinas de la Terminal de Pasajeros.
11. **TERMINAL DE CARGA (ENFOCADO A SERVICIOS Y PROCESOS):**
  - Ventanilla Única: Centralizar la transmisión de información en un solo punto.
  - E-freight: Reducir el costo de los procesos de gestión, incrementando la productividad de la terminal.
  - Personal: Formar al personal involucrado e involucrar a las autoridades la presencia de personal formado.
  - Infraestructura: potencial reubicación de la Terminal para creación de zona logística multimodal.
12. **TERRENOS:**
  - Mantenimiento de Hangares y Aeronaves: Renegociar el sistema de facturación, tanto de los actuales activos como de los futuros, estableciendo un sistema tarifario que permita, como mínimo, recuperar la inversión realizada.
  - Combustible: Gestionar ante el Ministerio de Hacienda la eliminación del impuesto de importación y venta que grava el combustible dedicado al transporte aéreo, proyectando mayor competitividad y aumento de los ingresos por ventas de combustible.
  - Gasolinera de Vehículos: Vehículos de pasajeros, empleados, taxis, renta de autos, hoteles, camiones de suministro, etc.
  - Cocina de Vuelos: Ubicación existente y propuesta de ampliación favorable, duración mínima del contrato recomendada 5 a 6 años.
  - Apoyo Terrestre: Cobro por espacio ocupado en plataforma, aeronaves atendidas, cobro por terreno, uso de locales y espacios en Edificio Terminal.

- Hotel: Edificio de 3 niveles para 50 habitaciones, a un costo de inversión aproximado de 3 millones de dólares y un plazo de arrendamiento entre 8 a 10 años.
- Zona Franca: Alta tecnología, maquila textil, industria aeronáutica, industria manufacturera de alto valor (ejemplo: industria farmacéutica).
- Zona Logística Intermodal: Nueva Terminal de Carga Aérea, zona franca, estación de carga ferroviaria y puerto seco (recinto aduanero).

▪ **ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN:**

Posterior a la clasificación de los Segmentos en Análisis, es necesaria la definición de una estrategia para la implementación de dicha Política, la cual consiste en un análisis de las recomendaciones entregadas por la empresa consultora INECO y la validación de su factibilidad por parte del personal técnico aeroportuario, lo cual se transmite en los siguientes lineamientos:

1. Definición de Cantidad de Operadores de Tiendas Libres.
2. Definición de Metodología de Licitación:
  - a. Internacional.
  - b. Nacional.
3. Definición de Metodologías de Promoción de Locales:
  - a. Lote: locales de forma conjunta.
  - b. Punto a Punto: local de forma individual.
4. Definición de Canon de Arrendamiento.
5. Definición de Porcentajes Sobre Ingresos Brutos (SIB).
6. Definición de Plazos de Arrendamiento, acorde a las inversiones a realizar.
7. Definición de Nuevas Áreas Potenciales no contempladas en la Política Comercial.
8. Definiciones pendientes por desarrollo de Plan Maestro.
9. Contratos considerados como potenciales para mantener o prorrogar.

Los lineamientos antes definidos, son expuestos en una Matriz de Análisis y Lineamientos de Licitación, donde acorde a las Líneas de Negocios definidas, se proyecta de forma individual el modelo de negocios. Es necesario puntualizar, que la estrategia mantiene los porcentajes y metodologías definidas por INECO, y su única variante es en plazos y ubicaciones recomendadas para volver la Política Comercial un modelo con mayor flexibilidad en la Terminal, para potenciar el máximo consumo de pasajeros y visitantes.

▪ **MATRIZ DE ANÁLISIS Y LINEAMIENTOS DE LICITACIÓN (Segmentos en Análisis):**

1. **DUTY FREE:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Cantidad de Operadores: Dos (2) Operadores.
- iii. Concepto: Tiendas Pasantes (Walk Through).
- iv. Ubicaciones:
  - ✓ Primer Nivel: zona llegada Migración
  - ✓ Segundo Nivel: Posterior a Migración Salidas/Punto de Inspección.
  - ✓ Segundo Nivel: Sector Salas 10-17 (a evaluar)

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: US \$52.00 m<sup>2</sup>
- ii. Porcentaje Mínimo: 18.5%
- iii. Derecho de Llave Mínimo: US \$12.77 millones
- iv. Plazo: 8 años

2. **ALIMENTOS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Concepto:
- iii. Plazas de Comida: Lote.
- iv. Cafeterías o Bares: Punto a Punto.
- v. Ubicaciones:
  - ✓ Primer Nivel (Lobby Público Oriente): Licitación concepto de “Lote”, para marcas nacionales e internacionales.
  - ✓ Segundo Nivel (Sala 4-5): Licitación concepto de “Lote”, para marcas nacionales e internacionales.
  - ✓ Segundo Nivel (Sala 10-11): Licitación concepto de “Punto a Punto”, para marcas nacionales e internacionales.
  - ✓ Segundo Nivel (Sala 13-17): Licitación concepto de “Punto a Punto”, enfocado en marcas nacionales o internacionales que su producto sea de fácil preparación.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Asignar áreas de alto tráfico al Pollo Campero (Público y Pasajeros) y cobrar un derecho de llave acorde a las ventas actuales.
- ii. Mantener las condiciones económicas de licitación:
  - ✓ Canon Mínimo: US \$35.00 m<sup>2</sup>
  - ✓ Porcentaje Mínimo: 11 %
  - ✓ Derecho de Llave Mínimo Primer Nivel: US \$1,340.00 m<sup>2</sup>
  - ✓ Derecho de Llave Mínimo Segundo Nivel: US \$1,500.00 m<sup>2</sup>
  - ✓ Derecho de Llave Mínimo Tercer Nivel: US \$3,300.00 m<sup>2</sup>
  - ✓ Plazo: 5 años

3. **ROPA Y ACCESORIOS (RETAIL):**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Concepto: licitar en concepto de “Punto a Punto” para marcas nacionales e internacionales.
- iii. Ubicaciones: Segundo Nivel Salas 5-6 (Tiendas de Moda) y Salas 10-13 (Tiendas de Moda y Lujo).

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: US \$52.00 m<sup>2</sup>
- ii. Porcentaje Mínimo: 11 %
- iii. Derecho de Llave Mínimo:
  - ✓ Tiendas de Lujo: US \$1,800.00/m<sup>2</sup>
  - ✓ Tiendas de moda: US \$810.00/m<sup>2</sup>
  - ✓ Plazo: 5 años (antes 3 años)

4. **ARTESANÍAS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional.
- ii. Concepto: “Plaza de Artesanías”, a desarrollar concepto por empresa de imagen aeroportuaria a contratar por CEPA.
- iii. Ubicación: Segundo Nivel Salas 8 y 10 – 17 Sector Conexiones AVIANCA (A Evaluar).

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: US \$52.00 m<sup>2</sup>
- ii. Porcentaje Mínimo: 11 %
- iii. Plazo: 5 años (antes 3 años)
- iv. No se considera derecho de llave.

5. **OTRAS TIENDAS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Concepto: Licitación Punto a Punto.
- iii. Ubicación: Segundo Nivel: ubicar en zonas estratégicas para dichas facilidades al pasajero, lo cual será propuesto por el desarrollador de la Imagen Aeroportuaria.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: US \$52.00 m<sup>2</sup>
- ii. Porcentaje Mínimo: 11 %
- iii. Derecho de llave: US \$810.00 (solo para Cava de Puros)
- iv. Plazos:
  - ✓ 3 años (Librería)
  - ✓ 5 años (Cava de Puros)

6. **SERVICIOS REGULADOS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional.
- ii. Concepto: Licitación Punto a Punto.
- iii. Ubicación: Segundo Nivel: ubicar en zonas estratégicas para dichas facilidades al pasajero, lo cual será propuesto por el desarrollador de la Imagen Aeroportuaria.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: US \$52.00 m<sup>2</sup>
- ii. Porcentaje Mínimo: 11 %
- iii. Derecho de llave: US \$0.00
- iv. Plazo: 3 años

7. **PUBLICIDAD:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Concepto: Licitación por Lote.
- iii. Ubicación: A definir por el desarrollador de la Imagen Aeroportuaria.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: 90% de la renta obtenida en el año 2012.
- ii. Porcentaje Mínimo: 50 %
- iii. Derecho de llave: US \$0.00
- iv. Plazo: 5 años

8. **RENTA DE AUTOS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Cantidad de Operadores: Seis (6) Operadores:
  - ✓ 3 Nacionales.
  - ✓ 3 Internacionales.
- iii. Concepto: Licitación Punto a Punto.
- iv. Ubicación: Primer Nivel: Lobby Público Oriente.

- **Lineamientos de Licitación:** Canon de arrendamiento fijo: basado en el número de pasajeros de salida.

9. **OTROS SERVICIOS:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional.
- ii. Cantidad de Operadores: Un (1) Operador.
- iii. Concepto: Licitación Punto a Punto (Por Servicio).
- iv. Ubicación: Primero, Segundo y Tercer Nivel.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Canon Mínimo: 20% Adicional al Actual.
- ii. Porcentaje Mínimo: 20% Adicional al Actual.
- iii. Derecho de llave: 0 \$/m2.
- iv. Plazo: 3 años.

10. **ESTACIONAMIENTO PÚBLICO:**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Metodología: Licitación Nacional e Internacional.
- ii. Cantidad de Operadores: Un (1) Operador.
- iii. Concepto: Licitación por Lote.
- iv. Ubicación: Estacionamiento Público ETP/ETC.

▪ **Lineamientos de Licitación:**

- i. Porcentaje Mínimo: 50% Sobre los Ingresos Brutos.
- ii. Derecho de llave: US \$0.00
- iii. Plazo: 5 años

11. **TERMINAL DE CARGA (ENFOCADO A SERVICIOS Y PROCESOS):**

▪ **Política Comercial Recomendada:**

- i. Realizar la reingeniería de procesos, para determinar las limitantes actuales (sistemas, infraestructura, equipamiento o logística interna).
- ii. Dar seguimiento a la consultoría con UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo), en el proceso de desarrollo de una “Ventanilla Integral de Trámites en la Terminal de Carga del AIES”, con un plazo de 4 meses.
- iii. Proceder con la contratación de un Project Manager, para los proyectos de Infraestructura, Equipamiento y Logística, para el seguimiento y cumplimiento de metas, acorde a las necesidades del Edificio Terminal de Carga (ETC).

**12. TERRENOS:**

- **Política Comercial Recomendada:**

- i. Autorizar la ampliación del terreno de Cocina de Vuelos, con el plazo correspondiente a 5 años debido a la inversión.
- ii. Licitación de los servicios de Apoyo Terrestre bajo el concepto de Dos (2) Operadores y definir las nuevas condiciones.
- iii. Esperar las recomendaciones de la vocación final de las facilidades de apoyo para el aeropuerto, a definir por el Plan Maestro (Kimley Horn).
- iv. Contratar a un Desarrollador de las Zonas Extraportuarias, con la finalidad de iniciar el estudio de mercado, búsqueda de potenciales empresas, trámites externos y gestiones internas de contratación con CEPA.

- **PROYECCIÓN DE INGRESOS 2014-2018:**

SEGMENTO COMERCIAL	2014 (US \$)	2015 (US \$)	2016 (US \$)	2017 (US \$)	2018 (US \$)
Combustible	2,210,000.00	2,300,000.00	2,410,000.00	2,510,000.00	2,610,000.00
Duty Free	6,430,000.00	7,150,000.00	7,700,000.00	8,290,000.00	8,900,000.00
Cocina de Vuelos	1,140,000.00	1,190,000.00	1,250,000.00	1,300,000.00	1,360,000.00
Alimentos	1,280,000.00	1,330,000.00	1,390,000.00	1,450,000.00	1,510,000.00
Estacionamiento de vehículos	900,000.00	920,000.00	1,930,000.00	2,140,000.00	2,220,000.00
Apoyo Terrestre	490,000.00	510,000.00	530,000.00	550,000.00	580,000.00
Tiendas Retail	420,000.00	440,000.00	460,000.00	480,000.00	500,000.00
Varios ETP	450,000.00	470,000.00	490,000.00	510,000.00	530,000.00
Transporte	220,000.00	230,000.00	240,000.00	250,000.00	260,000.00
Publicidad	190,000.00	190,000.00	200,000.00	210,000.00	220,000.00
Artesanías	150,000.00	150,000.00	160,000.00	170,000.00	180,000.00
Fijo	1,640,000.00	1,710,000.00	1,790,000.00	1,870,000.00	1,940,000.00
Servicios (Electric. Agua...)	1,780,000.00	1,850,000.00	1,940,000.00	2,020,000.00	2,100,000.00
Terminal de Carga	2,880,000.00	3,010,000.00	3,140,000.00	3,280,000.00	3,410,000.00
Derecho de llave	12,770,000.00	-	-	-	-
Otros Ingresos	620,000.00	650,000.00	680,000.00	710,000.00	740,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>33,570,000.00</b>	<b>22,100,000.00</b>	<b>24,310,000.00</b>	<b>25,740,000.00</b>	<b>27,060,000.00</b>

- **DESARROLLO DE POLÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN. Sigüientes Pasos:**

- o Realizar reuniones con Concesionarios, para exponerle las “Nuevas Políticas Comerciales” y su Plan de Implementación.

Continuación punto II

2g

- Promover la extensión del Anexo 2, con la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), para dar inicio a los procesos licitatorios comerciales de la Terminal de Pasajeros y Terminal de Carga, y paralelamente la Pre-Inversión y contratación de la empresa constructora de la nueva imagen aeroportuaria, una vez se acuerde el impacto que tiene la ampliación del Aeropuerto Internacional de El Salvador en la Política Comercial.

Los señores Directores se dieron por informados.

“No habiendo nada más que hacer constar, se da por terminada la sesión a las diez horas 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”.