

Indice

2.0	Plan General de Gestión	1
2.A	Descripción de los Beneficios al Usuario	5
2.B	Acciones Específicas	11
2.C	Programación de la Implementación	38

2.0 Plan General de Gestión

Desde 1997, el Consorcio AGI ha estudiado en forma activa el AIJS para aprender acerca de éste y de Costa Rica. Por medio de varias entrevistas y discusiones con los funcionarios del Gobierno, usuarios del AIJS y otros grupos con intereses en el Aeropuerto, el Consorcio AGI ha adquirido el conocimiento de los retos y oportunidades del Aeropuerto, así como de las metas del Gobierno para el AIJS. Con base en esto y por medio de una minuciosa investigación y examen del AIJS, el Consorcio AGI confía en que esta Propuesta responda en su totalidad a los objetivos del Gobierno, según se estipula en el Cartel de la Licitación.

Los planes que se presentan en esta Propuesta, combinados con la supervisión del Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC) y de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y con la nueva inversión en el programa de ampliación de la Terminal desembocarán en que el AIJS se convierta en el aeropuerto líder en América Central y en uno de los mejores del hemisferio.

A continuación se presenta el enunciado de la misión, las metas, objetivos y estrategias administrativas y operativas para el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Enunciado de Misión

El Enunciado de la Misión de AGI para el contrato de gestión interesada del AIJS es:

Convertir al AIJS en el principal Aeropuerto Internacional de Centroamérica, y manejarlo en una forma que refleje la posición única de Costa Rica como puente estratégico entre Norte y Sudamérica, estableciéndolo como instalación de clase mundial que se ajusta a todos los estándares internacionales aplicables de seguridad, capacidad y servicio, y apoyar plenamente el desarrollo económico y turístico, así como de carga y pasajeros de Costa Rica.

Meta

La meta global del Consorcio AGI para el AIJS puede definirse en forma simple:

Hacer del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría el aeropuerto por excelencia en América Central, una entrada internacional a la región y uno de los más eficientes, seguros y mejor operados en el mundo.

Objetivos

Después de revisar en forma cuidadosa el Cartel de la Licitación, el Consorcio AGI ha establecido los siguientes objetivos para el AIJS:

- Cumplir y **superar** la totalidad de los requerimientos del Contrato de Gestión y los objetivos establecidos por el Gobierno, de conformidad con lo estipulado en el Cartel.
- Desarrollar una estrecha relación de trabajo con la DGAC y otras agencias del Gobierno y apoyar el desarrollo del AIJS y el Sistema Nacional de Aeropuertos de Costa Rica.
- Llegar a ser un empleador sobresaliente que ofrezca a sus empleados excelentes condiciones de trabajo, capacitación, promoción y oportunidades de progreso.
- Preparar e implementar amplios programas de capacitación para los empleados y que facultarán a los empleados del AIJS con las destrezas necesarias en el nuevo milenio.
- Hacer del AIJS un ejemplo sobresaliente de lo que se puede lograr a través de la gestión privada de aeropuertos, lo cual redundará en prestigio y efectos positivos para Costa Rica.
- Gestar la autosuficiencia del AIJS, reemplazando los servicios que ahora debe prestare la DGAC.
- Desarrollar un plan estratégico para el AIJS con la cooperación de los funcionarios del Gobierno y los arrendatarios del Aeropuerto.
- Mejorar la puntualidad en el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar la coordinación y cooperación entre las agencias de Gobierno que operan en el AIJS con el fin de brindar a todos los usuarios del AIJS las mejores instalaciones y servicio.
- Establecer una política de cero tolerancia a las actividades ilegales o fraudulentas en el Aeropuerto.

Estrategia de Gestión

La estrategia de gestión del Consorcio AGI para el AIJS incluye los siguientes elementos:

- Optimizar la infraestructura para satisfacer la demanda proyectada.
- Minimizar el impacto de las inversiones y costos de operación sobre las aerolíneas y arrendatarios con el fin de mantener una estructura de costos y tarifas razonables para el usuario.
- Promover al AIJS a nivel mundial para desarrollar el potencial para pasajeros y carga del mercado de Costa Rica y aprovechar en su totalidad su ubicación y potencial geográfico como puente entre Norte América y Sur América.

- Desarrollar el *Sistema Nacional de Aeropuertos de Costa Rica por medio de asistencia técnica y apoyo en mercadeo, fortaleciendo el servicio aéreo doméstico* y fomentando el desarrollo del AIJS como un centro de conexiones aéreas nacional y regional.
- Establecer la toma de decisiones día a día para las operaciones del AIJS en el nivel de menor jerarquía, consistente con los estándares escritos y procedimientos documentados en los manuales de operación y con base en las mejores prácticas internacionales para aeropuertos.
- Mantener líneas abiertas de comunicación entre el gestor del Aeropuerto, arrendatarios y funcionarios de Gobierno para mejorar la seguridad, vigilancia y la eficiencia.
- Compartir el Enunciado de Misión y las metas del Consorcio AGI con todos los grupos con intereses en el AIJS para comunicarles una visión clara y mutua del futuro del AIJS.

Estrategia Operativa

Las estrategias del Consorcio AGI para mejorar la eficiencia y el desempeño del AIJS se basan en principios de gestión probados y fundamentales que incluyen:

- Aumentar la eficacia y satisfacción del cliente a través del desarrollo y la capacitación de los empleados, estableciendo descripciones de los puestos y metas anuales para cada empleado.
- Implementar Sistemas de Información Gerencial (MIS por sus siglas en inglés) para apoyar a las organizaciones funcionales de finanzas, mantenimiento, administración y operaciones.
- Preparar e implementar Programas Computarizados de Mantenimiento Preventivo.
- Establecer reuniones mensuales de arrendatarios en el AIJS con el fin de mejorar las comunicaciones, nivel de servicios y coordinación de seguridad, prestándole una atención continua a los estándares de desempeño.
- Garantizar que el Departamento de Operaciones y Mantenimiento cuente con el personal y la capacitación adecuada.
- Involucrar a la comunidad del AIJS en el mejoramiento de las prácticas de operación en el AIJS.
- Desarrollar fuertes relaciones de trabajo con las diversas agencias del Gobierno involucradas en el manejo del aeropuerto.

El resto de este Plan de Gestión General está organizado en las siguientes secciones, según se estipula en el Cartel:

Sección 2.A—Descripción de los Beneficios del Usuario, describe los beneficios a los diferentes grupos de interés del AIJS, incluso al Gobierno, aerolíneas, la comunidad de carga aérea, otros arrendatarios del Aeropuerto, los empleados, la comunidad local y demás usuarios del AIJS.

Sección 2.B—Acciones Específicas, describe las acciones que el Consorcio AGI tomará para mejorar el desempeño del AIJS en comparación con el estado actual.

Sección 2.C—Programación de la Implementación, describe, en general, los logros principales en los servicios e instalaciones planeados para el AIJS. Estos logros se describen con mayor detalle en la Propuesta como lo siguiente:

Sección 3.0—Plan de Gestión y Operaciones

Sección 4.0—Plan Administrativo

Sección 5.0—Plan de Seguridad y Cumplimiento de los Estándares Internacionales

Sección 6.0—Plan de Mantenimiento

Sección 7.0—Plan Comercial y de Mercadeo

Sección 8.0—Plan de Transición

Tomo IV: Plan de Desarrollo y Construcción de Infraestructura

2.A Descripción de los Beneficios al Usuario

Los métodos y las innovaciones propuestas por el Consorcio AGI para la administración, la operación y el desarrollo de AIJS se centran en el rendimiento de valor tanto inmediato como a largo plazo para todos los usuarios. El Consorcio desarrollará un Aeropuerto que proporcione:

- Una Fuente de Orgullo Nacional – Mediante el desarrollo de instalaciones y operaciones a nivel mundial que ofrezcan eficiencia a las líneas aéreas y a otros arrendatarios, y proporcionen un entorno conveniente y agradable que promueva al AIJS como un destino deseado para pasajeros y usuarios.
- Un Catalizador Económico – Introduciendo nuevas instalaciones y un desarrollo comercial que sirva de apoyo a la industria, al turismo y al crecimiento de nuevas empresas, que a su vez estimularán el desarrollo económico y la creación de puestos de trabajo.
- Transferencia de Tecnología – Mediante la transferencia a Costa Rica y a la fuerza laboral local aquellos métodos de excelencia en práctica en los aeropuertos más prósperos del mundo; así como nueva ingeniería operativa y técnicas de construcción y nuevas tecnologías relacionadas con el desarrollo, la administración, las operaciones y el mantenimiento aeroportuario.
- Mayor Autosuficiencia – A través de la implementación de los métodos físicos y operacionales para la creación de una organización y de operaciones aeroportuarias autosuficientes y estandarizadas.
- Interrupciones mínimas – Utilizando la experiencia de esta manera y métodos del Consorcio, tales como construcción escalonada, para minimizar interrupciones e impactos que afecten a los arrendatarios, y a los usuarios del Aeropuerto y a la comunidad local.

Beneficios del Gobierno

El Gobierno recibirá numerosos beneficios a largo plazo por parte de la gestión del Consorcio AGI en el AIJS, que incluyen:

- Los servicios de una compañía de gestión de aeropuertos de primera clase con amplia experiencia en estas gestiones, en instalaciones propiedad del Gobierno.
- Gestión aeroportuaria con amplio conocimiento de los estándares y procedimientos en seguridad de aeropuertos de la FAA y la destreza y conocimientos prácticos para llevar los estándares de seguridad a su mayor nivel dentro de la industria de la aviación.

- Una gestión aeroportuaria cuya probidad será la vigilancia y seguridad, la cual en forma rápida y efectiva reunirá a todas las organizaciones del sector público y privado en el AIJS para concentrarse en mejorar la seguridad.
- Operaciones aeroportuarias más eficientes por medio de una capacitación mejorada y continua del personal, procedimientos mejorados de operación y la aplicación de la tecnología de la información en las funciones de operación y mantenimiento.
- Una infraestructura aeroportuaria muy ampliada para satisfacer la demanda, según se estipula en el Plan de Desarrollo y Construcción de Infraestructura, bajo la dirección del líder en construcción mundial Bechtel, y Edica, profesionales líderes en ingeniería y construcción en Costa Rica.
- Las mejores prácticas en gestión aeroportuaria de clase mundial y una experiencia en desarrollo que se ha obtenido de la operación de aeropuertos internacionales similares en Australia, Bolivia, los Estados Unidos y el Reino Unido.
- Profundidad en las destrezas de gestión aeroportuarias disponibles para el AIJS desde múltiples puntos de operación, con la ayuda de los recursos completos del personal de apoyo de la casa matriz del Grupo AGI que incluye una gran experiencia en ingeniería, planificación, comercio, finanzas y administración. Todos estos servicios están disponibles para apoyar la gestión en sitio del AIJS.
- Sistemas de mantenimiento probados para programación, establecimiento de prioridades y asignación de recursos laborales y manejo del material e inventarios de piezas por medio del uso de sistemas especializados y probados de la Gerencia de Mantenimiento y tecnología de sistemas de información.
- Una compañía de gestión aeroportuaria con capacidad de mercadeo a nivel mundial y relaciones de las aerolíneas con las compañías de transporte en Centro América, América del Sur y del Norte, Australia, Asia y Europa, la cual cuenta con el equipo idóneo para:
 - Comercializar el AIJS
 - Ampliar sus rutas y servicios
 - Atraer más pasajeros, carga e ingresos hacia el AIJS
 - Crear beneficios económicos en todo Costa Rica
- Fuerte imagen de Costa Rica en los mercados financieros internacionales mediante la financiación acertada de las mejoras del Plan Maestro para el AIJS. Es importante que esta financiación sea acertada para que las futuras comercializaciones en Costa Rica se reciban favorablemente por inversionistas y prestamistas internacionales. El plan de la financiación desarrollado por el Consorcio AGI asegurará la financiación acertada para crear esta ventaja el Gobierno de Costa Rica. El éxito estará asegurado por varios factores, incluyendo:
 - Reconocimiento de los miembros del Consorcio AGI en el mercado financiero. El Grupo AGI y Bechtel, ambos son patrocinadores de proyectos reconocidos en los mercados financieros y han realizado proyectos numerosos tal como se detalla en esta oferta.
 - Relaciones exclusivos con instituciones financieras líderes. Los asesores financieros del Consorcio AGI son Deutsche Bank Securities, Inc. y GE Capital

Markets Services, Inc., dependiente de General Electric Capital Corporation. Además, el Deutsche Bank AG, Sucursal Nueva York y Dresdner AG Bank, Sucursales Nueva York y Caimán, están trabajando exclusivamente con el Consorcio AGI para estructurar la financiación para el proyecto. Todas estas instituciones son reconocidas en los mercados financieros como entidades capaces y experimentadas en proyectos de financiamiento tales como el proyecto del AIJS.

Beneficios para las aerolíneas, pasajeros y otros usuarios del Aeropuerto

Las aerolíneas se beneficiarán con:

- Un operador del Aeropuerto que conoce las necesidades de las aerolíneas de contar con instalaciones eficientes, y atractivas, y de servicios de alta calidad a un costo razonable.
- Un operador del Aeropuerto comprometido con los estándares máximos en vigilancia y seguridad, que trabajará con las aerolíneas para llegar a soluciones eficaces e implementar nuevas iniciativas de seguridad.
- Un operador del Aeropuerto con un historial demostrado en minimización de costos de operación, maximización de ingresos no relacionados con la aeronáutica y minimización de las tarifas, cuotas y cargos las aerolíneas.
- Comunicaciones mejoradas y efectivas en todos los niveles—desde el nivel corporativo superior hasta los supervisores de primer nivel— por medio de reuniones regulares sobre facilidades para el pasajero, asignación de las instalaciones, mantenimiento, operación y seguridad.
- Mejoras en la infraestructura y operaciones del aeropuerto que favorecerán las experiencias del pasajero y, a la vez, minimizarán los costosos atrasos en la operación.
- Un operador del Aeropuerto con amplia experiencia en operación de aeropuertos con un importante tráfico de turistas y la habilidad de crear un ambiente más "amigable para el pasajero" sin comprometer la eficiencia en la seguridad y operación.
- Tarifas más bajas logradas a través de una operación y mantenimiento eficientes, planificación idónea y una política de construcción y desarrollo acertada, Y el financiamiento del bajo costo y de máxima influencia para reducir al mínimo el impacto de las mejoras del Plan Maestro en las tarifas y tasas del AIJS.

Los pasajeros se beneficiarán con:

- Confianza en que el AIJS opera de conformidad con los estándares máximos de seguridad y vigilancia internacionales.
- Sensibilidad ante las necesidades de los pasajeros en relación con la comodidad de las instalaciones, información actualizada de llegadas y salidas y una serie de concesiones y servicios de ventas al por menor que llenen sus necesidades a precios justos y razonables.
- Un operador del Aeropuerto con gran experiencia en operación que maneje los atrasos inesperados a causa del clima, cancelación de vuelos u otros eventos imprevistos y que garantice que las interrupciones a los servicios críticos de pasajeros y carga se minimicen.
- Mejoras en las instalaciones de parqueos públicos para garantizar la disponibilidad de espacios, minimizar atrasos en la entrada y la salida y buenas relaciones de cliente.

- Una gama aumentada de concesiones de ventas y servicios al detalle del AIJS, las cuales se implementarán con la cooperación total de la DGAC que:
 - Mejorará la oferta de alimentos y bebidas y productos disponibles para los pasajeros en unas instalaciones sumamente ampliadas.
 - Ofrecerá precios justos y razonables de alimentos, bebidas, productos y servicios.
 - Mejorará los ingresos del AIJS y ampliará las oportunidades de empleo.

La comunidad local y regional se beneficiarán con:

- Un aeropuerto que se convertirá en una fuente de orgullo nacional.
- Un aeropuerto que será capaz de maximizar su potencial de desarrollo económico y apoyará a todos los sectores de la economía.
- Un aeropuerto que generará ingresos netos para el Gobierno, con el respaldo total de los cargos a los usuarios y el crecimiento de las fuentes internas de recursos del AIJS.

La comunidad de carga aérea (aerolíneas, compañías de flete, agentes de aduanas, agentes de manejo y compañías de embarque) se beneficiarán con:

- Los planes del Consorcio AGI para resaltar el desarrollo de instalaciones de carga, eficientes y de tecnología de punta.
- La amplia experiencia del Grupo AGI en carga internacional y manejo eficiente de las instalaciones de carga aérea.
- Experiencia en edificar relaciones efectivas a largo plazo con las agencias del Gobierno responsables de la inspección de carga y recolección de tributos y que está consciente de la importancia de sus responsabilidades estatutarias.
- Un operador del Aeropuerto con experiencia en organizar las necesidades de las compañías de flete/agentes de aduana, conscientes de la importancia de su papel en brindar un servicio efectivo de carga aérea al usuario final.

La comunidad turística se beneficiará con:

- Un operador del Aeropuerto que conoce las necesidades del sector del turismo y que es consciente de que el AIJS constituye la primera y última impresión que tendrá el turista acerca de Costa Rica.
- La experiencia del Consorcio AGI en satisfacer las necesidades particulares de los pasajeros turistas, brindando información turística en cooperación con el Instituto Costarricense de Turismo y proporcionando instalaciones específicas para pasajeros que viajan en grupo.
- La experiencia del Consorcio AGI en la movilización eficiente de bujetas/autobuses en el Aeropuerto y fuera de él, incluyendo eficiencia en el manejo del equipaje de los grupos.
- La operación en los mostradores de información en donde el turista podrá recibir ayuda e información práctica sobre transporte terrestre (taxi, autobús y alquiler de vehículos) y sus costos aproximados.

Todos los usuarios del AIJS se beneficiarán con:

- Los programas de capacitación en servicio al cliente para todos los empleados del AIJS.
- La transferencia de las destrezas de desarrollo y operaciones y pericia en tecnología de aeropuertos del Consorcio AGI a Costa Rica.
- La transferencia de las habilidades y de la experiencia de construcción e ingeniería a Costa Rica.

2.B Acciones Específicas

El Consorcio AGI adoptará un programa basado en objetivos para dirigir los aspectos de la gestión, operación y desarrollo del AIJS consistente con las metas y objetivos de la política de DGAC/CETAC. El programa se basará en alcanzar los siguientes criterios claves del éxito:

- **Contención de costos**—para garantizar que el AIJS mantenga costos competitivos y atractivos para las compañías de transporte aéreo.
- **Eficiencia en la construcción de mejoras**—entregar la Terminal Nueva del AIJS y otras instalaciones a tiempo y dentro del presupuesto.
- **Fortalecimiento de los ingresos no relacionados con la aeronáutica**—proporcionar ingresos que apoyen la operación, mantenimiento y desarrollo del Aeropuerto con impacto mínimo sobre las tarifas y cargos de las aerolíneas.
- **Desarrollo proactivo del servicio aéreo**—para incrementar la utilización del AIJS, ampliar las opciones de servicio aéreo para pasajeros y carga y reducir los costos de las unidades.
- **Enfoque del servicio al cliente**—garantizar que el servicio que se brinda a todos los grupos de clientes se maneja en forma activa, de modo que los niveles de conveniencia y servicio en el AIJS tengan un impacto positivo sobre el Aeropuerto, el Gobierno y el pueblo de Costa Rica.
- **Contribución económica**—maximizar la contribución económica del AIJS a la economía en términos de trabajos, beneficio económico directo e indirecto y estímulo comercial resultante del fortalecimiento de los servicios de pasajeros y carga.

Las acciones específicas que implementará la gestión del Consorcio AGI se resumen más adelante. Una examinación más completa de condiciones actuales y una información más detallada sobre las acciones específicas que serán tomados para mejoras significativas en el Aeropuerto se proporciona en las Secciones 3.0 a 8.0 de esta Oferta.

Desarrollo del Plan Maestro de la Terminal de Pasajeros

El Consorcio AGI tendrá el compromiso de maximizar la capacidad y la utilidad de todas las instalaciones del Aeropuerto. Todos los esfuerzos estarán encauzados para crear una impresión positiva del AIJS y garantizar servicios de calidad, aún durante la construcción. El Aeropuerto está en una posición de crear la primera impresión perdurable que se forjan los viajeros locales e internacionales que es muy importantes para fomentar una clientela que regrese nuevamente.

El Consorcio AGI ha examinado la totalidad de los requerimientos de desarrollo de la Terminal establecidos en el Plan Maestro del Aeropuerto. Para alcanzar esos requisitos, el Consorcio propone un plan de desarrollo de la Terminal en dos fases principales: un Plan Provisional y un Plan Base. El Plan Provisional servirá como etapa de transición para la fase final del Plan Base según lo discutido debajo.

Plan Interino

El Plan Interino estará en operación a partir del momento en que se abra el nuevo edificio de la Terminal de Pasajeros hasta el momento en que se finalice la remodelación de la terminal central actual. La sección central de la terminal actual donde se ubican el trámite de tiquetes y concesiones de alimentos en el mezanine, requiere de una modernización y restructuración sísmica de conformidad. También se ha programado remodelar, durante este período, las áreas de arribos internacionales y reclamo de equipaje. El Plan Interino también, incluye un nuevo techo para que esté acorde con el nuevo edificio de la Terminal en el área de la Terminal Central. La nueva construcción incluirá anexos a las salas de abordaje de la Terminal Este y Oeste de Pasajeros.

La presentación del Plan Provisional, que se muestra en el Documento 2-1 y 2-2, se describe a continuación:

Nivel de Arribos

El nuevo edificio de la Terminal de Pasajeros tendrá zonas para reclamos de equipaje e inspección de aduanas de los pasajeros internacionales entrantes. Además, la ubicación de la instalación planeada del carrusel este para reclamo de equipaje y una parte del área de reclamo de equipaje se utilizarán para los trámites migratorios de los arribos internacionales. El nivel de la zona para maniobras de estacionamiento de aeronaves en la Terminal actual incluirá una sala de espera para diplomáticos, operación de las aerolíneas, mantenimiento, concesiones para almacenamiento y muelle para carga/recibo. También, para conveniencia de los pasajeros se proporcionará un corredor estéril para conectar la circulación vertical desde el nivel de salidas al área de Migración.

Nivel de Salidas

El nuevo edificio de la Terminal de Pasajeros contará con las instalaciones para el trámite de tiquetes de aerolíneas y registro de pasajeros internacionales por salir. Una parte de la construcción de los mostradores para tiquetes y oficinas en el extremo este del área de tiquetes se pospondrá y el área será utilizada para el proceso de Seguridad y Control de Pasaportes para las salidas internacionales, un restaurante de calidad para comida rápida con lugar para sentarse, tienda de venta libre de impuestos y ventas al detalle. La Terminal actual incluirá las concesiones remodeladas de minoristas y alimentos, así como el acceso fácil a ellas desde cada una de las áreas de puertas de las salas de espera.

Nivel del Mezanine

Esta área estará bajo renovación durante el Plan Provisional.

Nivel de Administración

Esta área estará bajo renovación durante el Plan Provisional y se proporcionarán instalaciones provisionales.

INSERT Documento 2-1

INSERT Documento 2-2

Nivel de Acceso a la Torre

Este nivel permanecerá como el área de apoyo para la torre de control.

Nivel de la Torre

El nivel de la torre seguirá funcionando como torre de control de tráfico aéreo.

Plan Base

El Plan Base busca satisfacer los requerimientos de las instalaciones, de conformidad con lo establecido en el Cartel de la Licitación. El Plan Base no reubica las áreas funcionales principales en el edificio actual de la Terminal o en el nuevo edificio de la Terminal de Pasajeros. El Plan Base muestra una configuración de 16 puertas de contacto. La segunda Terminal de Pasajeros, en el lado este de la Terminal Central, se dispondrá en la forma que se presentó en el Plan Maestro para la configuración de 16 puertas de contacto que se muestra en el Plan Base.

La presentación del Plan Base, que se muestra en los Documentos 2-3A/B a 2-5A/B, se describe a continuación:

Nivel de Arribos

Los planes, de distribución de espacio para el Nivel de Arribos se muestran en el Documento 2-3A y 2-3B.

El edificio de la Nueva Terminal contará con un área de recogida de equipaje e inspección de aduanas para los pasajeros internacionales entrantes. También se incluyen las oficinas de aduanas, oficina de servicios de equipaje y casas de cambio. Arriba de la aduana existente, habrá disponible un restaurante de comida rápida para las personas que acuden a recibir o despedir pasajeros. Los mostradores para arriendo de carros están incluidos en el edificio de la Nueva Terminal y se accederá a ellos desde el área de desembarque del avión. El edificio remodelado de la Terminal Central contará con las instalaciones y oficinas para los trámites migratorios de los pasajeros internacionales entrantes.

Junto a migración estará la sala de espera para pasajeros en tránsito a conexiones internacionales. Un corredor estéril proporcionará acceso a migración y a las salas para pasajeros en tránsito con conexiones a las puertas de cada aeronave en el nivel de salidas. La sala para pasajeros en tránsito contará con un quiosco de alimentos y bebidas, puestos de periódicos y revistas y una pequeña tienda de venta libre de impuestos. El área restante de la Terminal Central tendrá oficinas y almacenamiento para el Gestor del Aeropuerto, concesiones y aerolíneas.

Las áreas actuales para arribos internacionales y recogida de equipaje se remodelarán para proporcionar oficinas y áreas de almacenamiento para el Gestor del Aeropuerto, concesiones y aerolíneas. La planta baja de las salas de abordaje actual y ampliada contará con espacio para las operaciones de las aerolíneas, mantenimiento, concesiones para almacenamiento y recepción. El área ampliada del ala de abordaje

oeste de la Terminal contará con puertas remotas para autobús, accesibles desde el nivel de salida.

INSERT Documento 2-3A

INSERT 2-3B

El nivel de arribos de las salas de abordaje contará con un corredor estéril internacional para el área de trámites migratorios en la Terminal Central. El salón diplomático será reubicado al final del ala este de la Terminal, facilitando el acceso al Lado Terrestre y al parqueo que está separado del sistema de vías públicas. Esta ubicación permitirá que la conexión sea fácil entre el nivel de salida y el salón para diplomáticos.

Nivel de Salidas

Los planes de distribución de espacio para el Nivel de Mezanine se muestran en Documento 2-4A y 2-4B.

El nuevo edificio para trámites de pasajeros tendrá instalaciones para trámite de tickets y registro de pasajeros internacionales por salir. Detrás de los mostradores de tickets se encontrarán las oficinas de las aerolíneas, y el acceso vertical al nivel superior del mezanine. La Terminal Central renovada servirá como punto de acceso para los pasajeros salientes hacia el área de seguridad, control de pasaportes y entrada a la sala de abordaje de la Terminal de Pasajeros. El área localizada cerca de las escaleras para el Nivel del Mezanine contará con kioscos para ofrecer alimentos y bebidas.

Una parte de la Terminal Central también contará con servicios de alimentos y bebidas y tiendas de ventas al por menor para los pasajeros que hayan ingresado a la sala de abordaje de la Terminal. Las salas de abordaje actuales y nuevas proporcionarán concesiones adicionales de ventas al por menor y alimentos. Éstas se localizarán a lo largo de las salas de abordaje para proporcionar un acceso fácil a cada una de las puertas de las salas de espera.

Inmediatamente después de salir del área de control de pasaportes, los pasajeros pasarán por la tienda central de venta libre de impuestos. La sala de abordaje ampliada de la Terminal oeste contará con salas de espera adicionales, tienda de venta libre de impuestos, una tienda minorista de especialidades, puestos de periódicos y revistas, un restaurante de calidad de comida rápida, un café y bar. La sala de abordaje ampliada de la Terminal Este contará con salas de espera adicionales, una tienda de venta libre de impuestos, tiendas minoristas de regalos y revistas y un café y bar. Todas las puertas de abordaje de aeronaves estarán conectadas a los corredores y contarán con escaleras y un elevador hacia el corredor estéril en el Nivel de Arribos inferior.

Nivel del Mezanine

Los planes de distribución de espacio para el Nivel de Mezanine se muestran en Documento 2-5A y 2-5B.

El Nivel del Mezanine continuará siendo, en su mayoría, un área de concesión a la cual se tiene acceso desde el Lado Terrestre del edificio de la Terminal. La cafetería será remodelada para brindar comida rápida de calidad. El restaurante continuará dando servicio completo durante la remodelación. Las cinco tiendas minoristas en el lado este

del Mezanine se remodelarán para dar cabida a dos tiendas ubicadas frente al área de servicio de comida rápida con lugar para sentarse, con el fin de estimular visitas adicionales. Las oficinas de aerolíneas en el extremo oeste del

INSERT Documento 2-4A

INSERT Document 2-4B

INSERT Document 2-5A

INSERT Document 2-5B

Mezanine se trasladarán para que haya mayor espacio en el área de comida rápida con lugar para sentarse.

Nivel de Administración

Este nivel seguirá como un área de oficinas para la gestión y operación del Aeropuerto.

Nivel de Acceso a la Torre

Este nivel permanecerá como el área de apoyo para la torre de control.

Nivel de la Torre

El Nivel de la Torre seguirá brindado el servicio como torre de control de tráfico aéreo.

Mejoras Operativas

El Consorcio AGI ha identificado una serie de necesidades de operación del AIJS y ha preparado los planes e iniciativas para que las operaciones del AIJS estén alineadas con los estándares internacionales y "las mejores prácticas." Los planes e iniciativas claves abarcan lo siguiente.

Campo Aéreo

Para el campo aéreo, los planes del Consorcio AGI incluyen:

- ***Procedimientos nuevos para el control del acceso*** con el fin de mejorar la seguridad, incluyendo una valoración de los sistemas actuales de control del acceso ***como parte de un enfoque general amplio para mejorar la seguridad del*** Aeropuerto que abarque todos los aspectos de la nueva organización del Consorcio AGI.
- Un ***programa de autoinspección del Campo Aéreo***, que consiste de tres inspecciones diarias por parte del personal de operaciones.
- ***Nuevos manuales del Aeropuerto, incluyendo un nuevo Manual de Operaciones Aeroportuarias*** y un ***Manual de Emergencias Aeroportuarias***. Además, se prepararán nuevas reglas y regulaciones, de modo que todos los arrendatarios y usuarios estén conscientes de los cambios en las reglas y procedimientos.
- Un ***nuevo sistema de administración de puertas***, para mejorar la utilización de las puertas de contacto y de los autobuses del Campo Aéreo
- ***Capacitación del personal*** de operaciones para aumentar los niveles de destreza del personal de operaciones y garantizar que se apeguen a los estándares de seguridad y eficiencia.
- ***Nuevas listas de control de aprobaciones de obras*** para garantizar que la construcción de los arrendatarios se revise con cuidado y así evitar potenciales impactos negativos en seguridad, eficiencia, gastos de operación y vigilancia del aeropuerto.

- **Nuevos procedimientos de coordinación de obras** para garantizar que los contratistas que trabajen en el Campo Aéreo o cerca de éste o en la zona de maniobras realicen su trabajo en forma segura y sin afectar las operaciones del Aeropuerto.
- Un **programa de control de FOD**, que se desarrollará e implementará en forma conjunta con las aerolíneas, los operarios en tierra y otros arrendatarios.
- **Nuevos programas de capacitación en seguridad** para el personal con acceso al Área de Control de Identificación de Seguridad y al Área de Operación Aérea.
- **Reuniones mensuales con los arrendatarios** para mejorar la comunicación entre los arrendatarios y los usuarios, para mejorar la eficiencia y los servicios del AIJS y proporcionar la retroalimentación sobre los avances y problemas.
- Un **programa amplio de capacitación de respuesta a emergencias** para los especialistas en operaciones, el cual abarca primeros auxilios y capacitación en seguridad pública.
- Una **revisión completa de los peligros potenciales ambientales y de salud**, incluyendo una revisión de los procedimientos internacionales de eliminación de residuos.

Terminal

El Consorcio AGI planea incluir para el área de la Terminal lo siguiente:

- **Un sistema de control mejorado de cerraduras y llaves**, desarrollado con la cooperación del nuevo puesto de Gerente de Seguridad del Aeropuerto.
- **Nuevos estándares y programaciones de servicios de conserjería**, los cuales se complementarán con un contrato de servicio de conserjería.
- Una **conciencuda evaluación de la señalización informativa y directriz actual informativa y direcciones** para identificar las deficiencias a corregir.
- Una **evaluación detallada de los servicios públicos**, incluyendo, entre otros, **teléfonos públicos** en áreas protegidas y no protegidas; **asientos públicos** en las salas de espera y otras áreas; y material y capacitación para un nuevo **mostrador de información** para mejorar los servicios de esta importante función y una valoración de las necesidades de los **pasajeros de primera clase y clase ejecutiva**.
- Nuevos **procedimientos de atención a los VIP**, desarrollados con la colaboración de los ministerios y dependencias del Gobierno.
- **Nuevo servicio de almacenamiento y sellado de equipaje**, a ser operado por contrato.
- Nuevas mejoras en el área de **embellecimiento paisajístico, arte y mantenimiento**, diseñadas para producir una impresión positiva inmediata una vez que el Consorcio AGI asuma la gestión.

Terminal de Carga

Para la Terminal de Carga en AIJS, el Grupo AGI se ha asociado con CORMAR, la compañía de transporte de carga líder en América Central y especialista en carga, flete y actual co-operador de la Terminal de Carga. Al trabajar con CORMAR, el Grupo AGI ha ensamblado un equipo para asegurarse de que los usos de la Terminal de Carga, aerolíneas y aduanas y otras agencias reciban los niveles máximos de servicio posible. La experiencia del Grupo AGI a nivel mundial en terminales y manejo de carga, combinado con la experiencia local y regional de CORMAR proveerán innovaciones e introducirán procesos que mejorarán en forma significativa la eficiencia de la Terminal de Carga, tanto en la actual como en la nueva.

El Grupo AGI y CORMAR:

- Prepararán un nuevo y amplio **Manual de Procedimientos de Operación de la Terminal de Carga** que cubra todos los aspectos de la operación de la Nueva Terminal.
- **Desarrollarán nuevos procedimientos para manejo de carga de alto valor** y áreas de almacenamiento para garantizar vigilancia y seguridad en el manejo de la carga de alto valor (tales como circuitos impresos).
- **Implementarán reuniones mensuales con los usuarios y arrendatarios**, para mejorar la comunicación entre todos los miembros de la comunidad de carga.
- Implementarán un nuevo **Programa de Seguridad Mejorada** para garantizar la integridad de la carga entrante, saliente y en tránsito.
- Prepararán un plan amplio para el **Manejo de Carga de Productos Perecederos**, incluyendo la capacidad de almacenamiento en refrigeración y conservación en frigorífico con el fin de reducir las pérdidas, desperdicio y conservar el valor de mercado de los productos perecederos y ampliar las exportaciones de Costa Rica de productos tales como pescado, frutas, vegetales y flores.

Lado Terrestre

Para el área del Lado Terrestre, el Consorcio AGI implementará planes y procedimientos de operación que organizará, racionalizará y hará más eficiente no sólo el flujo de equipaje de los pasajeros y vehículos, sino que además hará que la experiencia sea para los pasajeros más sencilla y agradable. Los planes e iniciativas del Consorcio AGI en el área incluirá:

- **Operación de las instalaciones existentes del parqueo a cargo directo del personal del Consorcio AGI**, implementando los procedimientos estándares de parqueo y servicio que se usan con éxito en varios otros aeropuertos.
- **Equipo nuevo para controlar los ingresos del parqueo** con el fin de mejorar la recaudación y el control de esta importante fuente de ingresos.
- Un **plan completo de operaciones en el Lado Terrestre** que será parte del Manual de Operaciones y proporcionará procedimientos nuevos, mejorados y reordenados de parqueo para taxis, autobuses y vehículos que prestan servicios de cortesía, incluyendo filas exclusivas de taxis, para reducir la congestión y mejorar el servicio de pasajeros.

- **Reuniones mensuales de los usuarios del Lado Terrestre** para facilitar las mejoras en el Lado Terrestre al reunir a todos los operadores privados, al personal de operaciones del Aeropuerto y los oficiales de policía para mejorar los servicios y eficiencia del Lado Terrestre.

Mejoras de la Gestión

El Plan de Gestión del Consorcio AGI describe en detalle la nueva organización que éste propone; planes y programas de recursos humanos; sistemas de contabilidad, registro e informes, incluyendo descripciones del software y sistemas de información administrativa de tecnología de punta; y un plan nuevo de tecnología de la información que apoyará la organización aeroportuaria del Consorcio AGI.

Los planes e iniciativas del Consorcio AGI para las funciones de recursos humanos en el AIJS incluyen:

- Un **nuevo Plan de Organización** que concentra y centraliza la gestión del Aeropuerto en el AIJS, crea cinco nuevos puestos gerenciales bajo el nuevo **Gerente General del Aeropuerto**. Esta organización está descrita en detalle en la Sección 4.0 junto con los organigramas y descripciones de funciones de los puestos, y permitirá implementar la totalidad de los planes, iniciativas y programas descritos a lo largo de la Propuesta. Las posiciones clave en la organización, además del nuevo Gerente General del Aeropuerto incluyen:
 - **Gerente de Operaciones y Mantenimiento**, que supervisará todos los aspectos de las operaciones y actividades de mantenimiento del Aeropuerto día a día con la autoridad y recursos necesarios para mejorar la eficiencia, desempeño general y el apego a los estándares internacionales.
 - **Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos** para supervisar todas las funciones administrativas y financieras de la organización.
 - **Gerente de Seguridad**, a cargo de supervisar y mejorar todos los aspectos de la seguridad por medio de una gestión interna y coordinación efectiva con los arrendatarios, usuarios, agencias de Gobierno y organizaciones externas como la FAA, OACI e IATA.
 - **Gerente de Planificación, Ingeniería y Construcción** para supervisar los estudios de planificación, programas de construcción de aeropuertos y planificación de capital, estimación de costos e ingeniería.
 - **Gerente de Desarrollo de Negocios, Promoción y Comunicaciones** para supervisar el desarrollo de los ingresos no relacionados con las aerolíneas, incluyendo las concesiones comerciales; mercadeo de aerolíneas y actividades de promoción del Aeropuerto y actividades de relaciones públicas.
- Un **Plan de Retención de Personal** para asegurarse de que los empleados existentes y valiosos se retengan, y se les provean las máximas oportunidades de participación en el crecimiento y desarrollo del AIJS.
- Una capacitación del personal y un **Programa de Educación a Nivel Universitario** desarrollado en forma conjunta con el Colegio Universitario de Alajuela, el cual forma parte integral del Consejo de Articulación de la Educación

Superior Estatal de Costa Rica, para impartir, fuera del horario de trabajo, capacitación en inglés y cursos prácticos a nivel universitario.

- **Nuevos Programas compensación salarial, beneficios, vacaciones e incentivos**, así como los programas de comunicaciones y reconocimiento de los empleados de Grupo AGI,.
- Un amplio **Programa de Capacitación**, bajo la dirección de un profesional de capacitación a tiempo completo, con el apoyo del personal, “curriculum” y materiales de capacitación de la casa matriz del Grupo AGI.
- Un amplio y nuevo **Manual de Procedimientos del AIJS** que proporcionará a todos los empleados el acceso a la información que es importante para ellos y sus familias.

Los planes e incentivos del Consorcio AGI para las funciones financieras y contables incluyen:

- Un **Sistema de Programas de Cómputo Financieros de Tecnología de Punta** para el manejo de las necesidades contables para el Consorcio AGI y brindar informes regulares y especiales a CETAC y DGAC. El nuevo programa de cómputo, de nombre SCALA, funciona en varias ubicaciones del Consorcio AGI y apoyará la administración de la propiedad, contabilidad y cobro de ingresos, planilla y las funciones contables del Impuesto de Ventas.

El Consorcio AGI sabe que las organizaciones aeroportuarias con éxito, requieren información certera, oportuna y confiable. El Consorcio AGI tiene el compromiso de efectuar una inversión mayor en equipos y programas para computadoras diseñados para proveer apoyo a la información y comunicaciones en toda la organización. El Plan de Tecnología y Sistemas de Computación del Consorcio AGI, que se puede encontrar en el Sección 4.0: Plan de Gestión, incluye los siguientes planes e iniciativas:

- **Nuevos estándares de organización del equipo y programas de cómputo** elaborados en programas de cómputo comunes, de uso mundial y estándares de comunicación.
- Una nueva **red de área local en todo el AIJS**.
- **Equipo de cómputo nuevo** que hará de los sistemas de comunicaciones e información del AIJS los mejores de la región.

Plan de Negocios

El Plan de Negocios del Consorcio AGI comprende una descripción detallada de los siguientes elementos clave para el logro del éxito en la operación, la administración y el desarrollo del AIJS: comercialización y promoción; contratos, concesiones y permisos; oportunidades de ingresos no aeronáuticos; derechos aeronáuticos y costos de operación.

Programas de Comercialización y Publicidad

Los planes y las iniciativas del Consorcio AGI para la comercialización y promoción del AIJS reflejan un *enfoque proactivo* de parte del Operador para atraer nuevos negocios y llevar al punto óptimo las relaciones de negocios existentes en el Aeropuerto.

Para asegurar la implementación con éxito del programa de comercialización y promoción, la estructura organizativa propuesta para el Aeropuerto comprende una administración *in situ* y unos recursos de personal con dedicación exclusiva, concentrados en iniciativas inmediatas y de más largo plazo como las siguientes:

- *Creación de una consciencia sobre el AIJS como activo estratégico clave para el desarrollo de Costa Rica* ofreciendo un plan de comercialización y promoción bien comunicado y apuntado a otros líderes en las industrias del comercio y el turismo, que permita mantener una visión general más amplia del desarrollo estratégico en Costa Rica.
- *Desarrollo de nuevos mercados de pasajeros y carga* con la mira puesta en mercados que realísticamente pueden desarrollarse, tales como nuevos mercados a los que se tiene acceso por medio de servicios de conexión o de socios en alianzas aeronáuticas de transportistas que actualmente dan servicio al mercado.
- *Promoción de Costa Rica como puerta internacional y centro de conexiones clave de Centroamérica*, mediante la administración y promoción proactivas de las ventajas políticas y normativas que ofrece Costa Rica.
- *Atención a asuntos de interés de los clientes* como los relacionados con la seguridad y con las instalaciones aeroportuarias, para retener a los actuales clientes y mantener confianza en la industria.

Contratos, Concesiones y Permisos

Entre las recomendaciones al CETAC con referencia a contratos, concesiones y permisos para el Programa de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos, están las siguientes:

- Licitación competitiva para todos los privilegios de concesión en la Terminal a los que aspiren concesionarios costarricenses e internacionales, para adquirir el derecho a desarrollar, administrar y operar servicios comerciales en el AIJS.
- Establecimiento del plazo o vigencia de los privilegios de concesión, en consonancia con las prácticas y estándares de la industria.
- Requisito de cierto grado de inversión por parte de los inquilinos en las instalaciones, para garantizar la armonía con los acabados en otras áreas del edificio de la Terminal y con las metas y objetivos del Consorcio AGI para el Programa de Concesiones del AIJS.
- Aplicación de estándares de servicio al cliente y de estándares con respecto al nivel de esos servicios.
- Establecimiento de alquileres y tarifas para concesionarios, con base en: 1) prácticas actuales de la industria y estándares internacionales, 2) el tipo de servicio ofrecido, por ejemplo en términos de alimentos y bebidas o de artículos al detalle y 3) principios económicos sensatos conforme a los cuales se reconocerán las

inversiones de los concesionarios en las instalaciones y se propiciará la ejecución y operación con éxito del Programa de Concesiones del AIJS.

Oportunidades de Ingresos No Aeronáuticos

El programa de desarrollo de ingresos no aeronáuticos del Consorcio AGI fue concebido poniendo énfasis en lo siguiente: (a) reducción de la dependencia de ingresos aeronáuticos en el futuro y (b) maximización de la eficiencia y la rentabilidad del AIJS, por medio de lo siguiente:

- Nombrar personal administrativo y de otra índole para el Aeropuerto que funcione “in situ” y que se concentre en la ejecución y administración futura del Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos del Consorcio AGI para el AIJS.
- Tras la transferencia del Aeropuerto al Consorcio AGI, dotar completamente de personal y “autoadministrar” las instalaciones de parqueo público en el AIJS, entre otras cosas para reducir costos operativos y para hacer las mejoras necesarias que permitan retener a los clientes existentes y atraer nuevos clientes.
- Iniciar conversaciones con el IMAS durante el período de transición para explorar dos opciones potenciales para la futura administración, operación y rendimiento financiero de la concesión para ventas libres de impuestos.
- Implementación inmediata de las mejoras interinas a las concesiones actuales, para garantizar que el rendimiento financiero de esos negocios se maximice durante el programa de la DGAC para la expansión de la Terminal.
- Implementación de las siguientes metas y objetivos para mejorar aún más el rendimiento financiero de los negocios por concesión “en la Terminal” en el AIJS, una vez que se haya finalizado el programa de la DGAC para la expansión de la Terminal y que haya disponibilidad de espacio para los negocios por concesión en el edificio de la Terminal:
 - Aumentar las opciones que se ofrecen a los clientes con el objeto de ampliar las oportunidades de ventas, en consonancia con una planificación sensata de los negocios
 - Crear un “Pasaje Comercial” de detallistas para rodear al pasajero de oportunidades y estimular las compras impulsivas.
 - Crear una arquitectura distintiva para el “Pasaje Comercial”, que refleje los estándares e instalaciones contemporáneas de primera clase que los pasajeros internacionales de la actualidad esperan encontrar.
 - Poner en marcha un programa publicitario para el “Pasaje Comercial” de manera que se arraigue en las mentes de los pasajeros que el comer e ir de compras son actividades normales y esperadas en el Aeropuerto.

Tarifas Aeronáuticas

El Consorcio AGI está comprometido a minimizar el impacto financiero que tendrán el plan de expansión y las futuras mejoras aeronáuticas en las tarifas aeronáuticas, así como a minimizar la dependencia de los ingresos aeronáuticos como porcentaje de los ingresos totales del Aeropuerto. El Consorcio AGI ha desarrollado cinco metas y objetivos prioritarios pertinentes a las tarifas aeronáuticas, a saber:

- Reducción de los costos de operación mediante la ejecución con éxito del Plan de Operación del AIJS, como se describe con mayor detalle en la Sección 3.0 de esta Propuesta.
- Mantenimiento de los costos para los usuarios aeronáuticos en un nivel bajo, para mantener una estructura de costos del Aeropuerto que sea competitiva.
- Fomento del crecimiento de las áreas comerciales no aeronáuticas del Aeropuerto conforme a la orientación proporcionada por el *Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos* del Consorcio AGI para el Aeropuerto.
- Minimización de los requisitos de supervisión reglamentarios de las tarifas aeronáuticas, estableciéndose como mayor prioridad un enfoque de *asociación* con las aerolíneas y otros inquilinos y ofreciendo un ambiente *transparente* en las operaciones.
- Compromiso para la ejecución eficaz y con éxito de la Metodología del Precio Máximo.

Costos de Operación

El Consorcio AGI opina que pueden lograrse unas verdaderas reducciones en los costos de operación en el AIJS mediante la aplicación de medidas de contención del gasto, programas de mantenimiento y la contratación externa de funciones de mantenimiento de rutina. La proyección de Costos de Operación refleja lo siguiente:

- Una estructura organizativa que realizará todas las funciones del Aeropuerto “in situ” y que cumplirá con “nuevas” misiones del Aeropuerto, tales como el desarrollo de ingresos no aeronáuticos, la comercialización y publicidad del AIJS. La estructura organizativa también refleja el personal administrativo y otro personal requerido para mejorar el rendimiento financiero de la empresa del Aeropuerto por medio de, por ejemplo, la autoadministración y manejo de las instalaciones de parqueo de vehículos públicos
- Procedimientos de contención de costos basado en metas en cuanto a todos los rubros de costo mayores.
- La renegociación con éxito de contratos principales de servicios, tales como los de servicios de limpieza, lo que resultará en unos ahorros netos para el Aeropuerto sin poner en peligro los niveles de servicio.
- La contratación externa, según se estime apropiado, de procedimientos de mantenimiento de rutina, una vigilancia más eficaz de los contratos y un control más eficaz del uso de los materiales.

Plan de Transición

El Consorcio AGI reconoce que un plan de transición práctico y viable es de importancia crucial para el proceso de comercialización. La familiaridad que tiene el Consorcio AGI con el AIJS y que ha adquirido por medio de un proceso preliminar y comprensivo de debida diligencia, complementado con la experiencia y el éxito substanciales del Grupo AGI en la administración de programas de transición en

aeropuertos de todo el mundo, reducirá sustancialmente los trámites de transición y garantizará la continuidad del servicio y de la calidad durante el proceso de transición.

Las acciones concretas esenciales para el logro de una eficaz transición se esbozan con todo detalle en la Sección 8.0: Plan de Transición. Las acciones clave concretas pueden resumirse bajo los siguientes encabezados:

- Plan de Transición de la Administración del Aeropuerto
- Plan de Transición de Recursos Humanos
- Plan de Comunicaciones de la DGAC
- Programa de Información Pública

Acciones de Transición de la Administración del Aeropuerto

Inmediatamente después de la selección, el Consorcio AGI formará un equipo de transición compuesto por el Gerente General del Aeropuerto, personal clave del Consorcio AGI designado para posiciones de Gerencia en las funciones de seguridad, finanzas, mantenimiento y operaciones, así como personal corporativo de apoyo para recursos humanos.

La organización administrativa propuesta para el Aeropuerto en la Sección 4.A de la Propuesta se formará y dotará de personal dentro de un plazo de dos semanas a partir del inicio de la transición, para que funcione como organización “sombra”, con Gerentes designados del Grupo AGI a cargo de tareas clave de la transición en sus campos de responsabilidad. Inmediatamente después de la transición, la organización administrativa propuesta para el Aeropuerto se pondrá en funcionamiento en un solo paso.

Programa Funcional de Transición

La experiencia que tiene el Grupo AGI ha demostrado que el Programa General de Transición puede ser administrado de la manera más eficaz cuando se estructura en torno a los elementos funcionales clave de la empresa del Aeropuerto. Por lo tanto, bajo el liderazgo de unos Gerentes de funciones clave (que se muestran en el organigrama propuesto en la Sección 4.A) se crearán equipos para la transición que planifiquen, dirijan y vigilen las actividades clave de la transición en todos los aspectos clave de la empresa del Aeropuerto.

La seguridad estratégica y la seguridad funcional recibirán la primera prioridad en la planificación temprana de la transición, con el objetivo de poner al Aeropuerto en condición de cumplimiento pleno con los estándares de la Categoría I de la FAA. El Gerente de Seguridad Estratégica será el responsable de la ejecución de un programa detallado de transición de la seguridad para: 1) identificar deficiencias en seguridad, 2) poner en práctica soluciones de corto plazo para hacer frente a las deficiencias de seguridad más severas, 3) iniciar los programas de largo plazo destinados a elevar la calidad de los estándares de seguridad para que se ajusten plenamente a los

requisitos internacionales y 4) hacer las inversiones de corto plazo apropiadas en sistemas, capacitación y protocolos.

El Programa de Transición Financiero y Administrativo se centrará en: 1) el establecimiento de comunicaciones abiertas y diálogo con asociados de negocios clave, 2) la identificación y confirmación de oportunidades para el mejoramiento del rendimiento, 3) la planificación de negociaciones por etapas de relaciones clave de negocios y 4) establecimiento de procesos mejorados de administración financiera y presentación de informes financieros.

El Plan de Transición de Mantenimiento y Operaciones comprende lo siguiente: 1) implementación de las mejoras de acción inmediata en las operaciones y en la infraestructura que sean necesarias para garantizar cumplimiento con los estándares internacionales, 2) identificación de oportunidades para un mejoramiento del rendimiento en un más largo plazo, 3) continuación de contratos de servicio existentes y una administración más eficaz de los servicios por contrato y 4) identificación de las inversiones que resulten apropiadas en sistemas, capacitación y otros programas necesarios.

Proyección Hacia los Arrendatarios y Coordinación de Personas Interesadas

El Consorcio AGI visualiza el período de transición como una oportunidad clave para forjar relaciones positivas con todos los interesados e iniciar un período de diálogo continuo y de interacción con interesados clave. Durante la transición, se mantendrá de manera consistente una efectiva comunicación con los interesados mediante foros de personas con intereses en el Aeropuerto, encuestas de opinión entre pasajeros y grupos seleccionados, reuniones regulares de empleados y reuniones y consultas individuales.

Plan de Transición de Recursos Humanos

El Consorcio AGI está comprometido a minimizar la ansiedad de los empleados poniendo en práctica un Plan de Transición de Recursos Humanos inmediatamente después de la adjudicación. El plan estará concebido en torno a tres elementos guías: tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, compromiso con un programa de evaluación de destrezas y compromiso de ofrecer ya sea capacitación o asistencia para la colocación en otro sitio a todos los empleados.

Entre los elementos clave del Plan de Transición de Recursos Humanos están las reuniones regulares para información de los empleados, un programa comprensivo de capacitación al personal y un programa comprensivo de movilidad laboral.

Plan de Comunicaciones de la DGAC

Durante el período de transición, el Consorcio AGI informará continuamente a la DGAC y al CETAC lo concerniente al avance de la transición. El Gerente General del Aeropuerto asumirá responsabilidad como punto de contacto con el Director de la DGAC y el personal superior administrativo del CETAC. El Gerente de Operaciones y

Mantenimiento asumirá la responsabilidad como punto de contacto con el Departamento de Servicios Aeronáuticos e Infraestructura de la DGAC y el Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos asumirá responsabilidad como punto de contacto.

Plan de Desarrollo y Financiamiento de Infraestructura

El Plan de Desarrollo e Inversión Estratégico de la propuesta del Consorcio (contenido en Sobre # 2) incluye una descripción detallada de su cumplimiento al Plan Maestro (Alternativa D-3); un plan de desarrollo y construcción propuesto que incluye los detalles de costos propuestos; y un plan de financiación.

Cumplimiento del Plan Maestro (Alternativa D-3)

Los objetivos del Consorcio AGI son:

- Adherirse al programa de inversiones propuestos en el Plan Maestro de TAMS, Alternativa D-3, y construir infraestructura de excelencia en el AIJS
- Asegurar la continuidad de las operaciones de aeronaves en el AIJS, y minimizar para los pasajeros los inconvenientes resultantes de la ejecución de las obras
- Mantener la seguridad de los pasajeros y trabajadores durante la ejecución de los trabajos

Para alcanzar estos objetivos, el Consorcio AGI:

- Adjudicará un contrato "llave en mano" a Bechtel/Edica para los servicios de ingeniería, adquisición de equipos y construcción. Bechtel/Edica ejecutarán las obras del aeropuerto con medios propios para asegurar la calidad, la seguridad, los plazos y presupuestos, todo en estricta adherencia con las normativas de la FAA, ICAO e IATA.
- Inmediatamente de recibida la Autorización para Comenzar, Bechtel/Edica movilizará personal clave de construcción y diseño, bajo la dirección del mismo Gerente de Proyecto de Bechtel que participó, conjuntamente con Edica, en la planificación y la estrategia de ejecución de las obras en el AIJS, manteniendo así la continuidad de este plan a la ejecución del mismo.
- El diseño de Bechtel/Edica estará bajo la dirección del Gerente de Diseño de Bechtel, con más de 28 años de experiencia en proyectos aeroportuarios, que dirigirá un grupo de calificados consultores costarricenses. Bechtel aportará su tecnología en la aplicación de la Realidad Virtual y simulaciones al diseño, para permitir que el Gerente y la DGAC puedan ver y comentar sobre los diseños previo a la ejecución de los trabajos, minimizando así los cambios en la obra.
- Bechtel/Edica importará una flota de equipos nuevos, de última generación, que pasará a constituir una de las mayores y más modernas flotas de maquinaria en Costa Rica, y realizará la pavimentación y trabajos en el lado aéreo de forma directa, entrenando operarios costarricenses propios. Bechtel/Edica movilizará una

planta de asfalto nueva en el propio aeropuerto, para fabricar su propio asfalto, con agregados basálticos y asfalto AC-40. El uso de asfaltos de superior calidad aumentará la vida útil de los pavimentos y reducirá las necesidades de mantenimiento y futuro re-asfaltado.

- Bechtel/EDICA han desarrollado secuencias de pavimentación que no interrumpen las operaciones del aeropuerto, y minimizan interferencias. Especialistas de Bechtel realizaron simulaciones por computadora de las operaciones actuales y previstas del aeropuerto, y contrastaron los resultados con el plan de ejecución de obras, para verificar que no existen fallas comprometedoras. Todas las obras en el campo aéreo cumplirán las indicaciones de la Circular N° AC 150/5370-13 de la FAA, del 27/8/90.
- Bechtel/EDICA, conjuntamente con especialistas del Grupo AGI, ha desarrollado planes de transición para la terminal y salas de espera que minimizan el impacto de las obras sobre los pasajeros, y aumentan el nivel de servicios de las instalaciones. Esto incluye la construcción de instalaciones temporales de migración, etc. en la ampliación de la Fase I, para su uso durante la remodelación de la terminal existente.
- El Gerente de Seguridad de Bechtel/Edica, con experiencia en construcción en aeropuertos, trabajará a tiempo completo, para desarrollar planes especiales de seguridad aeroportuaria para las obras, en coordinación con el Gerente del Aeropuerto y el CETAC, en estricto cumplimiento de las normativas de la FAA para las áreas seguras del aeropuerto.

Plan del financiamiento

Los objetivos del Plan de Financiación propuesto por el Consorcio son de asegurar una fuente rápida, segura y de bajo costo de financiación permanente para el cumplimiento de las mejoras requeridas en el Plan Maestro desde el año uno hasta la conclusión del año tres, y de maximizar los ingresos a la DGAC y al mismo tiempo minimiza las tarifas de los usuarios del Aeropuerto. Para alcanzar estos objetivos, el Consorcio:

- Formalizará rápidamente la financiación. El Consorcio AGI está preparado para formalizar rápidamente la financiación de la inversión de la Etapa 1 y de la Etapa 2 como esta evidenciado por negociaciones extensas mantenidas con los bancos y un esquema formal de los términos y condiciones financieros preliminares.
- Optimizará la estructura de la financiación. A medida que el Plan Maestro se modifique, el Consorcio analizará: (i) el flujo de fondos del AIJS y (ii) las fuentes de la financiación disponibles a través de los mercados de deuda y capitales, para determinar e implementar la estructura de la financiación que habrá de *optimizar retornos al DGAC* así como reducir al mínimo y *nivelar costos a las líneas aéreas y a otros usuarios del AIJS*. Un método de alcanzar estas metas es combinar los gastos futuros de inversión de capital importantes en segmentos de 3 a 4 años para crear transacciones adicionales de financiaciones de proyecto, maximizando así la palanca financiera y reduciendo los costos al mínimo. El Consorcio tiene la capacidad de incurrir en deuda adicional bajo los términos y condiciones del préstamo que ha negociado con prestamistas destacados en financiación del proyecto.

- Revisará el plan de financiación anualmente. El plan de financiación será actualizado y revisado anualmente para reflejar cambios en niveles de pasajeros, operaciones, etc. que afectan flujos de fondos del AIJS, para asegurarse que se disponga de recursos de fondos adecuadas para financiar operaciones y mejoras del Plan Maestro.
- Controlará las opciones de refinanciación. El Consorcio verificará constantemente la disponibilidad de fuentes de financiación. Cuando la disminución de las tasas de interés así lo justifiquen, la deuda pendiente de pago será financiada nuevamente a tarifas más bajas para alcanzar costos aún menores para el AIJS.

2.C Programación de la Implementación

El amplio paquete de planes, iniciativas, fortalecimiento de los servicios y servicios adicionales del Consorcio AGI se implementará en forma inmediata ante el otorgamiento del contrato de gestión al Consorcio AGI. La Sección 8.0 de esta Propuesta incluye un Plan de Transición comprensivo que se basa en la experiencia obtenida por medio de exitosas transiciones de gestión en 15 aeropuertos en el mundo que maneja el Grupo AGI. El Plan de Transición brinda una idea general de los programas de recursos humanos, desarrollo de personal y programas de capacitación, planes de comunicaciones y un plan de información y coordinación pública que garantizará un periodo de transición ordenado y eficiente.

El Documento 2-6 presenta un calendario para la ejecución de las acciones propuestas y de las metas del Consorcio descritas en la sección anterior (2.B). También incluye los programas y las iniciativas descritas en la Oferta, Las acciones son organizados de acuerdo con la respectiva sección de la Propuesta y por centro de costos y actividad del AIJS. El programa propone un plan de implementación de ocho meses que comenzaran dos meses antes de la fecha de la transición de la gestión y se prolongará seis meses después de la fecha de transición. Algunas iniciativas están relacionadas con el programa de ampliación y se cumplirán en la medida en que se terminen las nuevas áreas de la Terminal.

Esta programación (la cual se verificará y afirmará durante los dos primeros meses del periodo de transición) se preparará de una manera más detallada e incluirá lo siguiente:

- **Cronograma** específico para cada elemento, incluyendo fechas por cumplir.
- **Asignaciones individuales del personal** para asegurar la asignación de responsabilidades en la implementación.

Programa de Monitoreo

Una vez concluida la etapa anterior y a fin de verificar la realización de cada tarea dentro de los plazos establecidos en el calendario de implementación, el Consorcio AGI establecerá un programa formal de control basado en cada elemento de dicho calendario de implementación. (Ver Documento 2-6).

El programa de control incluirá los siguientes elementos:

- Reuniones semanales sobre el progreso alcanzado (reuniones de avance).
- Actualización semanal de un Cuadro Maestro de Seguimiento Cronológico.
- Identificación de problemas.

- Cadena de comunicación.
- Lista de las tareas atrasadas o incumplidas.
- Informe mensual sobre el progreso alcanzado.
- Visitas de información aeroportuario y de progreso alcanzado.

Los cinco Gerentes de Departamento senior serán responsables de supervisar cada área de implementación de tareas y de preparar los informes detallados sobre el progreso alcanzado de los trabajos para tratar en las reuniones semanales con el Gerente General del Aeropuerto. El Gerente General del Aeropuerto estará en comunicación directa con el DGAC. Se establecerá una cadena de comunicación a fin de comprobar que todos los asuntos e inquietudes se traten y resuelvan oportunamente.

El personal del Aeropuerto generará la documentación necesaria para la preparación de un Informe Mensual sobre el progreso alcanzado donde se detallarán las tareas terminadas, se hará constar la fecha de terminación, y se registrarán las tareas atrasadas o incumplidas y los asuntos o inquietudes pendientes de resolución. El Director Regional del Grupo AGI y la Casa Matriz del Grupo AGI revisarán el informe mensual sobre progreso para comprobar que esté completo y que sea exacto antes de enviarlo para aprobación del DGAC. Para complementar los informes mensuales, se realizarán visitas informativas con especial énfasis en las áreas mejoradas, informes de las cuales serán provistos regularmente a los representantes del DGAC y del Consorcio AGI.

INSERT Documento 2-6