

Indice

7.0	Plan Comercial y de Promoción del AIJS	1
7.A	Plan de Mercadeo y Publicidad	3
7.B	Contratos, Concesiones y Permisos Existentes	12
7.C	Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos	14
7.D	Tarifas Aeronáuticas	62
7.E	Costos de Operación	65

7.0 Plan Comercial y de Promoción del AIJS

El Consorcio AGI ha analizado el funcionamiento actual del AIJS, y ha preparado un Plan de Mercadeo que incluye una serie de estrategias de desarrollo de negocios y mercado, así como planes de ejecución para mejorar el funcionamiento general del Aeropuerto. El Plan de Mercadeo propuesto incluye un Programa Comercial que combina un enfoque de mejoras prácticas con un enfoque en una administración proactiva que maximice los ingresos no aeronáuticos y minimice la dependencia del ingreso aeronáutico. El Consorcio AGI:

- Alineará los intereses del Aeropuerto con la estrategia de desarrollo económico a largo plazo de Costa Rica para generar oportunidades adicionales de Crecimiento Económico.
- Desarrollará asociaciones comerciales mutuamente beneficiosas con las líneas aéreas, los concesionarios, inquilinos, y grupos comunitarios.
- Procurará la sinergia y las oportunidades en todo el espectro del mercado entre los inquilinos del Aeropuerto y los usuarios.
- Aprovechará al máximo el mercado de: pasajeros, personas que asisten a recibir o a despedir los pasajeros, empleados, aerolíneas, inquilinos y otros usuarios, para generar ingresos no aeronáuticos.
- Promoverá el AIJS a nivel mundial para desarrollar el potencial el pasajeros y carga del mercado de Costa Rica y aprovechar en su totalidad la ubicación y potencial geográfico como puente entre Norteamérica y Sudamérica.

El Programa de Mercadeo propuesto por el Consorcio AGI está diseñado para hacer crecer el valor del AIJS por medio de la expansión de la base de negocios del AIJS. Los esfuerzos para el desarrollo del mercadeo incluirán:

- Atraer transportistas en aéreas nuevas.
- Desarrollar alianzas transportistas aéreas internacionales y aeroportuarias.
- Promover la actividad centralista de pasajeros y carga.
- Desarrollar asociaciones estratégicas.

El Consorcio AGI traerá las mejores estrategias de generación de ingresos comerciales. El examen preliminar de las actividades existentes de desarrollo de ingresos aeroportuarios no aeronáuticos indica que existen oportunidades significativas para aumentar los ingresos no aeronáuticos provenientes de fuentes como las concesiones, el parqueo público y la publicidad en la Terminal.

El Programa de Desarrollo de Ingresos no Aeronáuticos del Consorcio AGI:

- Agregará valor a sus inquilinos y al Aeropuerto en general..
- Compatibilizará el Aeropuerto con las metas de desarrollo de las comunidades vecinas.
- Incluirá avances estratégicos concretos diseñados para respaldar y promover las metas de desarrollo que tiene en común con las metas de desarrollo económico de Costa Rica.
- Mejorará los ingresos netos provenientes de fuentes no aeronáuticas, para el mejoramiento y desarrollo del AIJS.
- Implantará las mejores prácticas comerciales utilizadas actualmente en la industria aeroportuaria.

7.A Plan de Mercadeo y Publicidad

Un *enfoque proactivo* por parte de la administración del Aeropuerto, para atraer nuevos negocios y optimizar las relaciones empresariales existentes, no sólo ampliará el servicio de las aerolíneas y aumentará las opciones de los consumidores, sino que también incrementará los ingresos y atraerá una atención positiva regional e internacional.

Tal como se explica a continuación, el Consorcio AGI estará fuertemente comprometido con el desarrollo del servicio no aeronáutico en el AIJS, lo cual se propone hacer maximizando sus oportunidades empresariales estratégicas.

El Plan de Mercadeo es parte de un proceso continuo integrado por la inversión de capital, el desarrollo del mercado, concesiones y otros programas. Éste pone igual énfasis tanto en la administración y la retención de clientes ya existentes, como en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

El Plan Estratégico está subdividido en las siguientes secciones:

- Oportunidades estratégicas de negocios, incluyendo un análisis de las fortalezas, debilidades, y oportunidades del Aeropuerto.
- La visión futura que prevé el Consorcio AGI para el AIJS.
- El Plan de Mercadeo del Consorcio AGI para las líneas aéreas de pasajeros, las de carga y otros clientes estratégicos clave, tales como operadores de turismo y empresas en general.

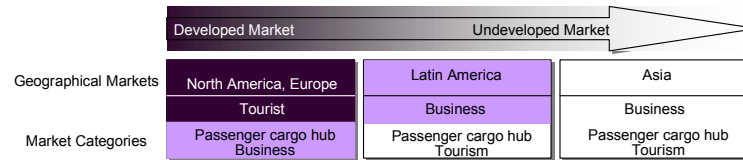
Oportunidades Estratégicas de Negocios

Fortalezas

Se apoyan oportunidades estratégicas y de negocios potenciales por:

- *Desarrollo potencial de mercados nuevos* - Tal como se muestra en el Documento 71, el Aeropuerto tiene mercados potenciales, incluyendo mercados geográficos como Europa y Asia y categorías mercantiles como viajes de negocios o centralización de carga.

Documento 7.1: Mercados nuevos para AIJS



- **Ubicación estratégica** - Geográficamente, el Aeropuerto está en una ubicación central: desde el punto de vista internacional, entre Norteamérica, Sudamérica y el Caribe y desde el punto de vista *nacional* en el Valle Intermontano Central, el ámbito de negocios más importante de Costa Rica y cruce de caminos para otros destinos comerciales y turísticos.
- **Una industria turística desarrollada y en expansión** - Las investigaciones hechas por el Consorcio AGI muestran que el desarrollo turístico de Costa Rica continuará con un crecimiento moderado y sostenible, lo que podría crear oportunidades para el desarrollo del mercado en el Aeropuerto.
- **Una creciente industria de alta tecnología** - El Aeropuerto está bien ubicado como operador clave en la industria de la distribución, dando apoyo a la continua expansión de Costa Rica como centro regional de *producción* y ensamblaje de alta tecnología.
- **Clima político y normativo facilitado** - Costa Rica cuenta con un clima político y normativo estable y progresivo que con toda probabilidad respaldará el desarrollo del servicio aéreo.

Debilidades

Algunas de las áreas con debilidades con respecto al apoyo del crecimiento de negocios incluye:

- **Carencia de identidad internacional como centro de transporte de pasajeros y carga aérea de primera categoría** - Los comentarios que hacen diversos transportistas aéreos de carga indican que, aunque el Aeropuerto funciona como un fuerte y creciente mercado de origen y destino, no hay mayor percepción de la utilidad del Aeropuerto para otros desempeños del transporte aéreo, como puede ser la actividad de centralización de pasajeros y carga internacionales.
- **Deficiente seguridad** – La seguridad en el AIJS es deficiente, particularmente desde la perspectiva de las aerolíneas, los transportistas de carga y los fabricantes.
- **Carencia de infraestructura vial civil** - Hay una carencia de carreteras principales.
- **Carencia de instalaciones y servicios aeroportuarios** – El Aeropuerto carece de suficientes parqueos, instalaciones para los viajeros de negocios y concesiones en la Terminal.
- **Fuerte competencia** – Existe fuerte y establecida competencia regional en cuanto al tránsito de pasajeros y carga aérea, particularmente de ciudad de Panamá.

Oportunidades

Oportunidades significativas para el desarrollo comercial en el AIJS incluyen:

- *Aumento del servicio de pasajeros por medio de la comercialización de un servicio aéreo completo.* - Prestar atención a preocupaciones clave de los transportistas existentes e identificar en transportistas potenciales por medio de un Programa de Mercadeo para fomentar la lealtad y conciencia de los clientes, para así crear un mercado positivo y creciente para el desarrollo del servicio en el futuro.
- *Desarrollo de una función centralizadora* - El AIJS puede desarrollarse como un punto de concentración regional e internacional, especialmente para pasajeros que viajan entre Norteamérica y Sudamérica, turistas que visitan otros destinos domésticos y actividades regionales de carga. Un análisis hecho de la industria turística indica que el crecimiento en mercados turísticos clave, como la región de Guanacaste, atendida principalmente por aerolíneas internacionales “charter”, continuará en aumento, creando una exclusiva oportunidad para que el Aeropuerto sirva como el punto internacional de mayor importancia de entrada a Costa Rica.
- *Desarrollo de un destino regional de carga* - El AIJS puede desarrollarse como destino regional de carga, en apoyo al papel cada vez más amplio de Costa Rica como centro de producción y ensamblaje de alta tecnología. La actual atracción que sienten los transportistas internacionales de carga hacia un fuerte mercado de origen-destino de carga aérea puede transferirse a lo que sería la promoción del AIJS como un centralizador de carga.
- *Desarrollo de servicios intermodales* - Existe el potencial de desarrollar vínculos entre servicios aéreos y servicios terrestres para llevar carga al Aeropuerto, con el fin de consolidarla y reexpedirla a Norteamérica, Asia, Europa y el resto de Centroamérica.
- *Desarrollo servicios de negocios* - El AIJS puede desarrollar instalaciones integradas de negocios que brinden servicio al creciente mercado de los viajeros de negocios, incluyendo salones para reuniones, oficinas y centros corporativos de operaciones aéreas.

Visión para el futuro

La visión del Consorcio AGI para el AIJS se desarrolló de manera consecuente con el análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades del Aeropuerto. La visión del Consorcio AGI para el Aeropuerto comprende los siguientes objetivos clave:

- *Crear conciencia de que el AIJS es un activo estratégico clave para el desarrollo de Costa Rica* - El Programa de Mercadeo deberá desarrollarse en estrecha comunicación con otros líderes del comercio y de la industria turística, según la visión suprema para el desarrollo estratégico en Costa Rica.
- *Desarrollar nuevos mercados de pasajeros y carga* - El Consorcio AGI identificará mercados que podrían, realísticamente, desarrollarse, tales como nuevos mercados a los que se llega mediante servicios de conexión o socios en alianzas aeronáuticas de transportistas que actualmente prestan servicio al mercado.

- *Promocionar a Costa Rica como una puerta internacional y punto clave de centralización en Centroamérica* - El Consorcio AGI tiene la fuerte convicción de que con una administración proactiva y las ventajas políticas y normativas que existen en Costa Rica, el servicio de transporte de pasajeros y carga puede desarrollarse para expandir el papel nacional y regional del Aeropuerto.
- *Apropiación proactiva de asuntos pertinentes al cliente* - Las debilidades del AIJS y en particular las que se relacionen con la seguridad y las instalaciones del Aeropuerto son corregibles, pero su atención importante para conservar los actuales clientes y mantener la confianza de la industria.

Plan de Mercadeo

La visión del Consorcio AGI para el Aeropuerto es realista y coherente y sirve como fundamento del Plan de Mercadeo del Aeropuerto, el cual está resumido en las siguientes secciones:

- Programa de Mercadeo del Servicio de Pasajeros.
- Programa de Mercadeo del Servicio de Carga.
- Programa de Mercadeo de Asociados Estratégicos.

El Consorcio AGI reconoce que la comercialización y promoción exitosa de las oportunidades y beneficios de AIJS requiere a la gerencia y al personal de AIJS dedicados a este esfuerzo estar “in situ”. Como tal, la estructura organizativa para AIJS incluye un División de Desarrollo Comercial, Promociones y Comunicaciones dedicado a la publicidad, promoción y comercialización de AIJS a las nuevas líneas aéreas, negocios y a otros intereses en Costa Rica, Centroamérica y a otros destinos internacionales. El Consorcio AGI apoyará la misión del gerente de Desarrollo Comercial, Promociones y Comunicaciones con capacitación y con otros programas que serán centrados inicialmente en la implementación exitosa de los programas de mercadeo y publicidad en otros aeropuertos del Grupo AGI, y más adelante por usar la red de alianzas aeroportuarios internacionales del Grupo AGI.

Programa de Mercadeo del Servicio de Pasajeros

Los esfuerzos de mercadeo del Consorcio AGI se concentrarán en el logro de un servicio concreto y dirigido a mercados clave. Estos esfuerzos incluirán lo siguiente:

- *Desarrollo mercantil* - La atracción de nuevos transportistas es un elemento clave del Programa de Mercadeo del Servicio de Pasajeros, que estará concentrado en lo siguiente:
 - Transportistas “charter” de Norteamérica - Los transportistas “charter” de Norteamérica representan el mercado internacional de pasajeros en modalidad “charter” más grande y se concentrarán esfuerzos en el desarrollo de este mercado en el Aeropuerto. Se pondrá énfasis en la ubicación central del Aeropuerto y en unas instalaciones de mantenimiento superiores.

- Transportistas “charter” europeos - Los transportistas “charter” europeos que actualmente prestan servicio en La Florida constituirán una alta prioridad, porque tienen una presencia en mercados afines del Caribe y pueden ser considerados para una expansión mercantil hacia Centroamérica. La iniciativa del Consorcio AGI consistirá en desarrollar una presencia de largo plazo por parte de los principales transportistas “charter” europeos en el Aeropuerto, particularmente de Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Holanda, España y el Reino Unido. La promoción se realizará en coordinación con el Instituto Costarricense de Turismo, para establecer contacto con los operadores turísticos europeos conjuntamente.
- Asia - Si bien no se prevé que se desarrolle un servicio aéreo sin escalas con Asia en el corto plazo, sí se prevé que el servicio de conexión por parte de transportistas internacionales aumentará el turismo asiático y los viajes de negocios destinados a Costa Rica. Se concentra transportistas internacionales con amplios servicios en Asia, tales como United Airlines y Northwest Airlines, para promover Costa Rica como un nuevo destino.
- *Desarrollo de alianzas de transportistas internacionales* - Se buscarán transportistas norteamericanos y europeos para extender la promoción de Costa Rica como destino internacional turístico y de negocios, hasta sus socios en alianzas domésticas. Como ejemplo de estas alianzas, está la “Alianza Estrella” de United Airlines con transportistas como All Nippon Airways, Singapore Airlines y Thai Airways.
- *Alianzas aeroportuarias internacionales* - El Consorcio AGI tiene la fuerte convicción de que las alianzas estratégicas entre aeropuertos que comparten rutas complementarias de pasajeros y carga constituyen un instrumento importante de comercialización. El Consorcio AGI desarrollará iniciativas conjuntas de comercialización con objetivos determinados, con otros destinos y centros internacionales clave de pasajeros y carga en Miami, Houston, Dallas/Fort Worth, Los Angeles, Amsterdam, Atlanta y Frankfurt.
- *Desarrollo de actividad de centralización* - El Consorcio AGI identificará transportistas que utilizarán el Aeropuerto como su centro de operaciones que tendrán probabilidad de hacerlo, particularmente:
 - Los actuales *operadores centralizadores* - Estos comprenden LACSA/Grupo Taca. El Consorcio AGI pretende desarrollar las instalaciones internacionales de conexión de pasajeros conjuntamente con estos operadores. El Grupo AGI promocionará San José como mercado primario de escala con atractivos atributos clave como los establecimientos libres de impuestos, unas instalaciones mejoradas de conexión de pasajeros internacionales, excursiones al sector central de San José y una oportunidad de visitar Centroamérica por medio de una puerta de entrada segura en términos funcionales y estratégicos.
 - Los *operadores centralizadores potenciales* – Estos comprenden los transportistas de los Estados Unidos de Norteamérica que pueden aprovechar los acuerdos

bilaterales de Costa Rica con ese país. Este esfuerzo se concentrará en el desarrollo de un centro para la América Central en el Aeropuerto. De manera particular, el Consorcio AGI buscará que American Airlines promueva a su socio y compañero de código, el Grupo Taca, que ofrece vuelos de conexión hacia otros destinos centroamericanos. Otros transportistas con lo que se buscarán alianzas comprenderán Continental Airlines, Delta Airlines y United Airlines.

- Transportistas “charter” europeos - Se tratarán de atraer *transportistas “charter” europeos* para promover servicios de conexión con otros transportistas que tienen una fuerte presencia en el Aeropuerto, como LACSA, para ofrecer el concepto de expansión del servicio “charter” en toda Centroamérica.
- *Promoción Local* - El Consorcio AGI coordinará con operadores de viajes y líneas aéreas domésticas para promover la integración del servicio aéreo doméstico por medio del Aeropuerto con itinerarios turísticos, en particular los de la región de Guanacaste.
- *Desarrollo de instalaciones de nivel mundial* - El Consorcio AGI reconoce que el desarrollo de las instalaciones es esencial para atraer a las aerolíneas que esperan encontrar comodidades de categoría mundial para sus pasajeros. El Grupo AGI concentrará el desarrollo de las instalaciones en los siguientes campos prioritarios:
 - *Clase Empresarial* - Se dispondrán instalaciones, incluyendo un salón empresarial y centro de negocios, así como instalaciones de “refrescamiento” para empresarios que ingresan con la intención de ir directamente a su primera cita. Esto satisfará al segmento de los pasajeros en viaje de negocios y complementará el nuevo servicio de clase empresarial de LACSA. El AIJS, junto con aerolíneas principales de los Estados Unidos de Norteamérica y LACSA, desarrollará la coordinación de una recepción de equipaje para guardar en hoteles asociados y potencialmente pondrá en marcha el patrocinio corporativo de instalaciones empresariales por parte de las principales empresas de Costa Rica.
 - *Instalaciones para pasajeros internacionales y domésticos que esperan una conexión* - Se montarán instalaciones para pasajeros internacionales que conectan con otros vuelos internacionales o domésticos. Estas instalaciones, quizás, incluirán salones, duchas y comodidades para el tránsito de pasajeros de la clase empresarial.
 - Instalaciones para turistas - Se construirán instalaciones para turistas en las que se atenderá el arribo de grupos de turistas, incluyendo recepciones para grupos y transferencias a hoteles.
 - Instalaciones para tiendas exentas de impuestos - Las instalaciones para tiendas exentas de impuestos serán una prioridad, ya que el Grupo AGI y su accionista, la Duty Free Shop (DFS), tienen acceso a la iniciativa de expendio exento de impuestos de mayor éxito y tamaño en el mundo, lo que representa el conocimiento necesario para desarrollar las ventas

exentas de impuestos e incrementar los ingresos por ese concepto en el AIJS.

- Congestión - Lo referente a congestión será administrado de manera proactiva por medio del establecimiento de un “comité de capacidad del aeródromo”, con transportistas internacionales y domésticos regulares de pasajeros y carga. Se desarrollarán estrategias para manejar los picos en las operaciones y el uso conjunto de puertas de abordaje, la planificación del servicio en las horas pico, la promoción de la dispersión de los picos e integrar la programación de los transportistas de modalidad “charter”.
- *Desarrollo de mercadeo y publicidad* - El Consorcio AGI dará publicidad a las ventajas estratégicas de mercadeo y operativas de los servicios aéreos, utilizando medios de comunicación “pagados” y relaciones públicas, recalcando la identidad de la “Nueva Gestión” y las mejoras que se pretenden en términos de infraestructura. También, se ofrecerá apoyo a las aerolíneas que procuran desarrollar servicios de mercadeo y promoción conjuntas. El Consorcio AGI tendrá el propósito de establecer iniciativas de comercialización conjunta con otras organizaciones importantes, como la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y el Instituto Costarricense de Turismo, y de participar en exposiciones internacionales que promuevan los negocios y el turismo hacia Costa Rica.

Programa de Mercadeo del Servicio de Carga

El Consorcio AGI ha identificado y analizado las preocupaciones esenciales de los transportistas de carga y de empresas importadoras y exportadoras, para lo cual ha preparado un agresivo programa de mercadeo del servicio de carga con visión de largo plazo.

El Consorcio AGI establecerá un nuevo concepto en el servicio de carga mediante la utilización de los estándares internacionales más altos en el servicio integral al cliente, contemplando el desarrollo de las instalaciones y la seguridad, como áreas esenciales para atraer nuevos negocios. A continuación se describen los principales componentes:

- *Seguridad*: El Consorcio AGI alertará a las autoridades locales en aquellos casos en los que haya preocupación por la seguridad externa a la propiedad del Aeropuerto, tal como en el caso de las vías de acceso. La seguridad ha sido mencionada como preocupación clave de los transportistas de carga y el Consorcio AGI, consciente de ello, tomará el aspecto de seguridad como un tema prioritario. Al ser la zona de carga parte integral del AIJS, las mejoras en la seguridad general del Aeropuerto contemplarán las instalaciones de carga y sus ampliaciones futuras.
- *Desarrollo de la instalaciones*: El Consorcio AGI desarrollará instalaciones de carga “a la medida” de las aerolíneas que las requieran. Se utilizará el espacio disponible en la zona de carga del AIJS de la manera más eficiente para satisfacer no solamente las necesidades en el corto plazo, sino también las futuras que dependerán del crecimiento de la actividad económica del país. Se contemplarán las alturas adecuadas de los andenes de carga para camiones o equipos utilizados

para el tráfico de carga, los transportadores de banda, así como las dimensiones y la distribución interna de las bodegas para un flujo óptimo. También se tomarán las medidas del caso para prever la adecuada utilización de equipos (montacargas, elevadores, romanas, etc.), tanto dentro de las instalaciones, como en la zona de carga y descarga y la rampa.

- *Desarrollo de nuevos mercados:* En consonancia con el desarrollo costarricense de la industria de la alta tecnología, se identificarán los transportistas que brindan servicio a estas industrias. Las divisiones cargueras de líneas aéreas como American Airlines, KLM, Martinair o Eva Air, así como los operadores de servicios expresos de carga como UPS o Fedex, son sólo algunas de las muchas alternativas que existen en el mercado para promover el desarrollo de nuevas rutas directas a Europa y Asia, o a otros puntos de los Estados Unidos, para disminuir la alta dependencia en Miami para la carga de importación y exportación.
- *Actividad de centralización:* El Consorcio AGI identificará transportistas que usan o que podrían usar el AIJS como centro de carga o “hub”, incluyendo el Grupo Taca y sus aerolíneas afiliadas. Como parte de esta estrategia de desarrollo, el Aeropuerto emprenderá:
 - Un Análisis de Competencia del AIJS comparado con otros aeropuertos de la región, principalmente los de Panamá y El Salvador, que han desarrollado o piensan desarrollar el concepto de centros de carga.
 - Una encuesta entre los transportistas de carga y especialistas de la industria para analizar la competitividad del AIJS.
 - Una lista de comparación de factores, particularmente en cuanto a tarifas y cargos, instalaciones, el proceso normativo para el desarrollo de las instalaciones de carga, y la seguridad.
 - Especificaciones para instalaciones y sistemas de seguridad tomando como base otros aeropuertos que funcionen con éxito como aeropuertos centralizadores, incluyendo los de los Estados Unidos de Norteamérica y otros destinos internacionales.
- *Alianzas aeroportuarias internacionales:* En consonancia con el Programa de Mercadeo del Servicio de Pasajeros, el AIJS establecerá alianzas con centros de carga clave de los Estados Unidos de Norteamérica, como Atlanta, Houston, Miami, Nueva Orleans y Los Angeles, y con otros mercados del extranjero que albergan a grandes transportistas, como Amsterdam (KLM), Copenhagen (SAS), Francfort (Lufthansa) y Osaka (JAL, ANA y NCA).

Programa de Mercadeo de Asociados Estratégicos

La visión que tiene el Consorcio AGI del AIJS como activo estratégico en el desarrollo de Costa Rica implicará una estrecha relación con otros usuarios y promotores estratégicos clave, que se encuentran fuera de la industria aeronáutica, pero que están situados de manera tal que pueden actuar como asociados para crear una demanda de largo plazo de servicios aéreos de pasajeros y carga.

Documento 7 - 2: Asociaciones Estratégicas para el Desarrollo del AIJS



Entre estos asociados estratégicos clave indicados en el Documento 7-2 estarán el CINDE, el ICT, operadores turísticos, agentes expedidores de carga y fabricantes clave que usan el servicio de carga aérea, tales como Intel. El AIJS emprenderá las siguientes iniciativas:

- *Establecimiento de un vínculo permanente.* Esto será un vínculo con asociados estratégicos clave, para vigilar acontecimientos comerciales de relevancia y beneficio para el AIJS, tales como las expansiones de líneas de producción, las iniciativas comerciales y los programas de comercialización. El Consorcio AGI convertirá estos acontecimientos comerciales en propuestas para servicios aeronáuticos adicionales que pueden trasladarse a asociados estratégicos clave.
- *Integración de la identidad de la “nueva administración”* y las mejoras físicas con la promoción turística del ICT y la promoción de la inversión extranjera y exportaciones de CINDE.
- *Realización de misiones de comercio exterior* - Desarrollo de misiones de comercio exterior en coordinación con CINDE. Estas misiones se concentrarán en flujos de productos, tarifas, capacidades del expedidor de carga y la capacidad disponible.
- *Constitución de un paquete promocional* para subrayar aspectos clave sobre la atracción de inversiones hacia Costa Rica.

7.B Contratos, Concesiones y Permisos Existentes

El Consorcio AGI hará recomendaciones al CETAC sobre la adjudicación de contratos, concesiones y permisos, con base en las mejores prácticas observadas en los aeropuertos internacionales, así como principios y estándares económicos sensatos para la ejecución del Programa de Concesiones del AIJS. Estas recomendaciones harán con la intención de maximizar los ingresos potenciales del Programa de Concesiones, una fuente significativa de ingresos para el AIJS.

Las concesiones del AIJS deberán licitarse competitivamente entre concesionarios locales e internacionales, para el derecho de desarrollar, manejar y administrar servicios comerciales en el AIJS, conforme con convenios separados para cada servicio. Entre los aspectos clave que se abordarán en los convenios están los siguientes:

- **Condiciones** - El Consorcio AGI recomendará condiciones para la concesión de servicios en consonancia con prácticas y estándares de la industria, reconociendo: a) el tipo de concesión (por ejemplo: alimentos y bebidas, especialidades al detalle, etc.) y b) el nivel de inversión requerida por parte del concesionario.
- **Inversiones** - El Consorcio AGI coordinará directamente con arquitectos locales y el CETAC en cuanto al nivel de inversión requerido en las instalaciones de concesionarios. El Consorcio AGI fundamentará el nivel que recomienda de inversión por parte del concesionario, para garantizar consecuencia con: a) los acabados en otras zonas del edificio de la Terminal y b) las metas y objetivos del Consorcio AGI para el Programa de Concesiones del AIJS, tal como se describen en la Sección 7.C.
- **Requisitos Operativos** - Para garantizar que se cumpla con los estándares de servicio al cliente y los niveles de servicio del Consorcio AGI, se desarrollarán requisitos operativos con respecto a: horas de operación; mantenimiento de instalaciones de concesionarios; y tipos de servicios que puede proporcionar el concesionario, incluyendo el menú de productos alimentarios para concesionarios de alimentos y bebidas y una lista de productos de venta al detalle para detallistas de especialidades y expendios exentos de impuestos.
- **Alquileres y Tarifas** - Se establecerán alquileres y tarifas para todos los concesionarios, con base en prácticas actuales de la industria y estándares internacionales.

Los alquileres y tarifas variarán dependiendo del servicio prestado por el concesionario, como, por ejemplo, alimentos y bebidas o venta de especialidades al detalle.

Los alquileres y tarifas se establecerán con base en principios económicos sensatos en reconocimiento de la inversión del concesionario en las instalaciones y garantizarán la ejecución y operación del Programa de Concesiones del AIJS con el debido éxito.

7.C Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos

En esta sección se presenta el Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos del Consorcio AGI para el AIJS, incluyendo la estrategia general para maximizar los ingresos no aeronáuticos en el edificio de la Terminal, las instalaciones de parqueo público y otras zonas del Aeropuerto.

El Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos del Consorcio AGI para el AIJS se desarrolló para cumplir con las metas y objetivos que tiene el Gobierno para: a) maximizar la eficiencia y rentabilidad del AIJS y b) minimizar la dependencia en los ingresos aeronáuticos.

El éxito de un Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos podrá lograrse mediante lo siguiente:

- La experiencia mundial del Grupo AGI como operador y administrador de aeropuertos y su conocimiento de las prácticas y los estándares más actualizados e innovadores para el logro del éxito con programas de concesiones de primera clase.
- La designación de la administración, por parte del Aeropuerto, de planes de desarrollo de ingresos y personal con experiencia en planes de esta naturaleza que hayan tenido éxito, para garantizar cumplimiento con las metas y objetivos del Consorcio AGI y del CETAC.
- La coordinación y participación del CETAC en todos los aspectos del Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos del AIJS.

El Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos del AIJS presentará la recomendación del Consorcio AGI al CETAC para los arreglos de servicios y negocios en el Aeropuerto. El Plan de Desarrollo de Ingresos No Aeronáuticos propuesto del AIJS está dividido en las siguientes secciones principales:

- Concesiones de la Terminal
- Servicios Financieros
- Publicidad en la Terminal
- Parqueo Público
- Vehículos de Alquiler
- Servicios de Transporte Terrestre
- Cada sección principal comprende un comentario de referencia sobre cada tipo de servicio, incluyendo la descripción de los servicios, el análisis de costos y beneficios, zonas físicas para los concesionarios, proyecciones de ingresos

adicionales, metodología para la determinación de tarifas, y ejemplos de tarifas en otros aeropuertos.

Concesiones en la Terminal

Los programas de éxito en materia de concesiones utilizan dos importantes conceptos de venta al detalle: ubicación y visibilidad. En los aeropuertos, la ubicación de los concesionarios está determinada por el tiempo de espera que tienen los pasajeros antes de la inspección de control de pasaportes/seguridad o después de ella. La visibilidad de los establecimientos tiene que ver con los flujos de pasajeros dentro del edificio de la Terminal, al trasladarse éstos desde los mostradores de venta de boletos hasta las puertas de abordaje.

Los concesionarios de venta al detalle (incluyendo las tiendas exentas de impuestos, alimentos y bebidas y venta al detalle de especialidades) son críticos para la rentabilidad de los aeropuertos en todos los sitios del mundo. Además, los operadores de aeropuertos que han tenido éxito en la explotación del potencial de expendio al detalle en sus aeropuertos, también se han ganado una excelente reputación en términos de satisfacción al pasajero. Los aeropuertos que tienen éxito por su conocimiento de cómo desarrollar programas extraordinarios de venta al detalle, también entienden la dinámica del servicio a clientes y la vinculación directa que existe entre las ventas al detalle y la comodidad y satisfacción general de los viajeros.

El Consorcio AGI empleará las prácticas más exitosas de la industria aeroportuaria en cuanto a las concesiones de venta al detalle, con los objetivos de:

- Producir el máximo de ingresos por concepto de concesiones para venta al detalle y servicios, como respaldo para la operación y desarrollo con éxito del AIJS.
- Ofrecer los tipos de establecimientos detallistas y de servicios que esperan encontrar los viajeros internacionales de la actualidad, aumentando así su satisfacción y estimulándolos a volver y realizar nuevas compras.

El Consorcio AGI no operará ninguna tienda de venta al detalle. El Consorcio AGI considera que atraer a los mejores vendedores al detalle y crear competencia entre ellos es la mejor garantía de un buen servicio, valor y satisfacción del cliente. La competencia también garantiza que los arrendatarios continúen trabajando, para mejorar y comprender las necesidades de los clientes en el Aeropuerto.

El Consorcio AGI intentará dirigir sus actividades de venta al detalle así como su comercialización por medio del Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones, que tendrá la responsabilidad directa con respecto a la escogencia de la mezcla de los minoristas, y el desarrollo y redesarrollo de las áreas de venta al detalle; en coordinación con los Departamentos de Ingeniería, Operaciones y Mantenimiento; para la planificación, negociación, licitación y preparación de los arrendamientos y contratos para dichos comerciantes. Esta posición clave también será responsable de supervisar el rendimiento de los vendedores al detalle; poner en práctica todas las cláusulas de los contratos de arrendamiento y garantizar que los

arrendatarios cumplan con todas las normas de servicio, precio y operaciones que establezca el Consorcio AGI. Esta sección se refiere a los principales concesionarios detallistas (ventas libres de impuestos, alimentos y bebidas, ventas al detalle de especialidades) e incluye comentarios sobre el Programa de Concesiones Actual.

El Programa de Concesiones Actual

La mayoría de las tiendas de venta al detalle (excepto por la de venta libre de impuestos y la de alimentos y bebidas) están situadas en una zona anterior a la revisión de Seguridad, en los pisos intermedio y segundo del edificio de la Terminal. La visibilidad y ubicación de estas tiendas en el nivel intermedio, lejos del tránsito de pasajeros, es deficiente, lo que resulta en un bajo grado de penetración del esfuerzo de ventas a pasajeros. Los comentarios concretos incluyen:

- Casi las tres cuartas partes del número de pasajeros observado durante visitas al AIJS entraron en las zonas de abordaje inmediatamente después de realizar los trámites en el mostrador de expendio de boletos. La mayor parte de los viajeros internacionales espera encontrar el grueso de tiendas y establecimientos de alimentos y bebidas más allá de los puntos de revisión de Seguridad.
- Una cantidad significativa de los pasajeros de AIJS en el "mezzanine" parecieron ser viajeros hispanoparlantes de la región o empleados del Aeropuerto. En un porcentaje inferior, los pasajeros en este piso eran de los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Europa. Contrastando con esto, estos últimos turistas constituyen aproximadamente el 50% de los grupos que llegan del extranjero. Estos pasajeros esperan encontrar tiendas y establecimientos de alimentos y bebidas más allá de los puntos de revisión de Seguridad, como es el caso en la mayoría de los aeropuertos internacionales.
- Los rótulos con instrucciones sobre las tiendas y expendios de alimentos y bebidas de los pisos intermedio y segundo están en español. Sin embargo, el pasajero "en la mira" para las compras al detalle es principalmente de países no hispanohablantes.

Además de la ubicación y visibilidad, otro aspecto clave para el éxito de cualquier programa de concesiones es:

- Imagen y diseño de las tiendas detallistas y restaurantes.
- Selección de productos (cantidad, variedad y líneas específicas de producto) y el precio que transmitan un sentido de exclusividad en cuanto a mercaderías y servicios que ofrece el concesionario, así como a su valor mediante la diferenciación de productos.

Imagen y Diseño

La imagen y el diseño de las tiendas en el "Mezzanine" actual no son consistentes con los estándares actuales para la industria de tiendas detallistas ni con los programas e instalaciones de concesiones en los aeropuertos. Los pasajeros están forzados a

tomar una decisión de consumir o adquirir algún producto, basandose solo en la apariencia del frente de la tienda antes de entrar, debido a:

- Las fachadas de aluminio no son acogedoras, y no permiten que los pasajeros puedan movilizarse fácilmente de las zonas públicas a las zonas comerciales.
- Las fachadas deberán proporcionar un enunciado de “imagen” para clientes potenciales y transmitir un sentido de lo que hay en la tienda.
- La similitud entre productos expuestos en las vitrinas y fachadas elimina la percepción de múltiples tiendas y establecimientos.

Productos y Precios de la Mercadería

Da la impresión de que el programa actual de venta de especialidades al detalle no distingue entre tipos de productos. Cada tienda tiene la misma línea básica de mercadería, que comprende categorías de productos como camisetas, puros, café, tarjetas postales y objetos de arte local.

A pesar de que las similitudes en las líneas centrales de la mercadería, las tiendas tienen algunas cosas interesantes. Por ejemplo, la Orchid Alley tiene una gran variedad de artículos alimentarios empacados para regalo. La Costa Rica Dorada tiene una línea de artículos de cuero y reproducciones de piezas precolombinas. La tienda de periódicos tiene una amplia variedad de periódicos y revistas, en consonancia con los estándares de la industria y las expectativas de los pasajeros en aeropuertos internacionales; además, se ofrecen libros encuadernados en rústica en español y en inglés.

Las tiendas libres de impuestos, sin embargo, no ofrecen categorías de productos (ropa o accesorios de la moda como anteojos para el sol y corbatas) y marcas (Calvin Klein y Timberland) que los pasajeros estadounidenses, canadienses y europeos reconocerán. Además, el servicio al cliente actual en las tiendas libres de impuestos del AIJS no es consecuente con ese el servicio en otras instalaciones de concesiones de primera clase, en las que los clientes están acostumbrados a un autoservicio asistido.

Aunque los precios de las principales categorías de productos que se ofrecen en el Aeropuerto parecen ser razonablemente constantes, da la impresión de que no existen estándares y políticas de precios. Además, los precios de los productos en el Aeropuerto parecen ser aproximadamente del 10 al 15% más altos que en muchos hoteles y tiendas de San José que ofrecen productos similares con orientación al turismo. Esto crea la impresión de que todas las mercaderías y todos los servicios que se ofrecen en el AIJS tienen un sobreprecio. Cuando un pasajero llega a esta conclusión en una tienda, es probable que desista de comprar en cualquier otro sitio del Aeropuerto.

Como administrador de los servicios e instalaciones de concesionarios, el Consorcio AGI pondrá en práctica estándares y políticas de precios que comprenderán lo siguiente:

- Todos los productos estarán marcados con el precio al detalle.
- Todos los precios se mostrarán en moneda local.
- Se indicará si los precios incluyen o no los impuestos locales.
- Precios consistentes con otros establecimientos fuera del Aeropuerto, para los productos del Aeropuerto para garantizar que la percepción que tienen los clientes sea la de un mayor valor.

La aplicación consistente de estándares y políticas de precios uniformes a las tiendas de ventas al detalle y otras, lo cual tendrá un efecto positivo en la confianza de los pasajeros y en su percepción de valor.

Programa de Concesiones Propuesto

En la experiencia del Consorcio AGI, los planes de concesiones de corto y de largo plazo son elementos esenciales e integrales de las estrategias de planificación y desarrollo de las terminales aeroportuarias. Un Programa de Concesiones exitoso no deberá ser un plan diseñado para llenar los espacios que quedan vacíos una vez terminado el edificio de la Terminal. El Plan de Concesiones del Consorcio AGI para el AIJS estará destinado a lo siguiente:

- *Asignación de espacio adecuado y sostenible* al Programa de Concesiones, tomando en cuenta el tipo de pasajero, la duración de los viajes, las características del parqueo y las características demográficas de los pasajeros.
- Localización de espacio comercial en *zonas de gran tránsito de pasajeros* de la Terminal, que sean convenientes y accesibles visualmente respecto de las zonas de abordaje.
- Garantía de que la selección de alimentos, bebidas y mercaderías reflejan las *preferencias de los clientes*, son consecuentes con las *tendencias de la industria* y satisfacen o sobrepasan las expectativas que tienen los pasajeros de un buen valor por su dinero.
- Ofrecimiento a los concesionarios de la *oportunidad de tener éxito* gracias a una buena ubicación, expectativas claras y una estructura de arrendamiento que les permita cobrar precios con los que lograrán el máximo de ventas y de ingresos para el AIJS.
- Vigilancia del *rendimiento de los concesionarios* para analizar tendencias, identificar temprano problemas potenciales y ofrecer un estándar de calidad consistente que conduzca a un mejor rendimiento y a ventas repetidas.
- Dedicación de los *recursos administrativos* necesarios para el logro de estas metas y objetivos.

Como resultado de mejoras en marcha del edificio de la Terminal, el Programa de Concesiones del AIJS se ejecutará en dos fases:

- Plan Interino de Concesiones. El Plan Interino será ejecutado siguiendo la transición del Aeropuerto hacia la administración por parte del Consorcio AGI. El

Plan Interino se centra en cambios al Programa de Concesiones existente, que pueden hacerse antes de que concluya el programa de expansión de la Terminal de la DGAC. El Plan Interino es el primer paso en la creación de un "Pasaje Comercial" o "Mall" de concesionarios a lo largo de la sala de abordaje y en el establecimiento de un tema de diseño que se mantendrá en todo el Plan Base.

- Plan Base de Concesiones. El Plan Base utiliza zonas de concesión existentes y zonas de concesión creadas en el Plan Interino, y proporciona nuevas concesiones adicionales para lograr las metas del CETAC y el Consorcio AGI. El Plan Base de Concesiones se programa para ser complementado en el año 2012.

En los Documentos 7-3, 7-4 y 7-5 se presenta una vista preliminar de las concesiones aeroportuarias después de complemento de la Renovación de la Terminal Central y de la Expansión Inicial de la Terminal Oeste.

El Consorcio AGI también ha producido un Plan de Desarrollo Alternativo para el AIJS, que se presenta con esta propuesta por aparte (Tomo V). Este Plan, denominado en lo sucesivo el "Plan Mejorado", presenta una estrategia muy atractiva y ambiciosa para explotar realmente el potencial del AIJS para beneficio de todos los sectores de la economía. Entre las muchas originalidades del Plan Mejorado, se presenta un Plan Alternativo y comercialmente impulsado para la expansión oportuna, que incorpora una serie de mejoras sugeridas para el diseño físico del edificio, niveles más altos de servicio para pasajeros tanto entrantes como salientes, y otras mejoras.

El Plan Mejorado es totalmente congruente con las metas del Gobierno en términos de capacidad del Programa de Expansión de la Terminal e incorpora mejoras que se sugieren con base en la experiencia mundial del Consorcio AGI en materia de planificación, diseño y administración de instalaciones aeroportuarias.

Una de las características principales del Plan Mejorado es un plan, novedoso y ampliado de concesiones que combina el enfoque comercial ya demostrado del Consorcio AGI, con instalaciones ampliadas de ventas al detalle y comidas utilizando el concepto muy atractivo de "Plaza de Mercado Costarricense". El Plan Mejorado ofrece al pasajero unas opciones ampliadas de compras y comidas, creando una zona central comercial y festiva con un potencial de ingresos mayor y de largo plazo, al tiempo que complementa el diseño original del edificio de la Terminal.

Descripción de Concesiones

Plan Interino de Concesiones

Los planes de distribución espacial ilustrando la localización física de las concesiones durante el Plan Interino se presentan en los Documentos 7-6 y 7-7.

Las metas para el Plan Interino de Concesiones son las siguientes:

- Ofrecer un mejoramiento observable e inmediato en términos de ventas al detalle, alimentos y bebidas, al producirse la transición del Aeropuerto al Consorcio AGI.
- Mejorar el rendimiento financiero de las concesiones comerciales.

- Utilizar la experiencia adquirida con las mejoras interinas conforme con este Plan, para refinar y revisar el Plan Base, según se estime apropiado.

Estrategias para el mejoramiento de las tiendas libres de impuestos, alimentos y bebidas, y concesiones de especialidades al detalle se resumen mas adelante.

Insert Documento 7-3

Insert Documento 7-4

Insert Documento 7-5

Insert Documento 7-6

Insert Documento 7-7

Tienda Libre de Impuestos

Las mejoras en las operaciones de las ventas libres de impuestos se concentrarán en cambios que aumentarán la tasa de captación y consumo de pasajeros y que crearán eficiencias mercantiles para el concesionario de la tienda libre de impuestos. Las compras libres de impuestos generarán el mayor volumen de ventas en el programa de concesiones y tendrán el mayor valor promedio de transacción. Las mejoras propuestas comprenden lo siguiente:

- Una mayor selección de mercadería para el consumidor meta y una identificación de marca más fuerte.
- Cambios en los productos clave que reflejen la nacionalidad y preferencias del viajero.
- Mejor administración del inventario de mercaderías.
- Mejoramiento de los sistemas en el punto de venta para reducir la duración de las transacciones y obtener datos sobre la venta (por vuelo, por nacionalidad, por destino, etc.).
- Expansión de dispositivos móviles para mostrar las mercaderías, para aprovechar mejor el espacio de ventas y aumentar el potencial de un contacto incidental del pasajero con la mercadería.

El primer negocio de concesión que verán los pasajeros al salir del Control de Pasaportes y entrar al “Pasaje Comercial” será la tienda libre de impuestos. Esta tienda tendrá en sus vitrinas una mezcla representativa de las categorías de productos libres de impuestos: las líneas de fragancias y cosméticos se mostrarán de manera creativa, contarán con el respaldo de los fabricantes para la muestra, y ofrecerán una impresión visual refrescante y atractiva. Esta tienda tendrá el frente más amplio para la exhibición de estos artículos.

Directamente al frente de esta tienda se encontrará una tienda libre de impuestos de mercadería “del punto de destino”, con líneas de bebidas alcohólicas y tabaco. Estos productos son buscados por un alto porcentaje de consumidores y constituyen, generalmente, compras planificadas, más que compras por impulso. Estos productos contrastan con categorías de ventas libres de impuestos de más rápido crecimiento: la línea de bienes de lujo adquiribles por impulso.

La configuración de categorías principales de mercadería libre de impuestos en dos tiendas y la proximidad de otras tiendas detallistas de especialidades adicionales para continuar con la experiencia de compra de artículos de lujo, creará la mayor captación posible y ritmos de gasto en el AIJS.

Una tienda adicional para venta libre de impuestos estará ubicada cerca de la Puerta 6 para ofrecer una oportunidad más de compras en el punto más lejano de las tiendas centrales de este tipo. Esta tienda ofrecerá los artículos de más venta, como son las bebidas alcohólicas y el tabaco.

Alimentos y Bebidas

Como se ha visto anteriormente, una parte significativa de las instalaciones de alimentos y bebidas está situada en el “mezzanine” y es apenas visible para el pasajero que sale. Durante el Plan Interino, esta zona se clausurará para hacer algunas modificaciones estructurales y remodelación de interiores. Las mejoras que resulten de esto se completarán y utilizarán en la fase del Plan Base.

En la sala de abordaje se situará un nuevo restaurante temporal de comidas rápidas más allá del Control de Pasaportes y Seguridad, que eventualmente se usará como oficina expedidora de boletos aéreos conforme al Plan Base. En estas instalaciones se ofrecerán comidas rápidas de marca conocida y una zona abierta para sentarse, ofreciendo una excelente posibilidad de identidad de marca y visibilidad del mostrador de servicio y del tablero con el menú. La ubicación de las instalaciones de comidas rápidas está destinada a crear una impresión en aquellos pasajeros que podrían inicialmente haber comprado los artículos libres de impuestos sin haberse detenido en las instalaciones de servicio rápido. Al crear una fuerte impresión, el pasajero podrá volver al punto de servicio rápido después de hacer su compra en la tienda libre de impuestos. Murales y rotulación dirigidos crearán una conciencia sobre ofertas de artículos y comidas en el “Pasaje Comercial” que intensificará el atractivo y la efectividad de esta área.

Al frente de las instalaciones de comidas rápidas habrá un nuevo bar y salón que complementará y completará los conceptos de alimentos y bebidas en una zona adyacente a las tiendas regulares y las libres de impuestos.

Cerca de las Puertas 1.2 y 3.4 habrá nuevos quioscos de alimentos y bebidas que ofrecerán servicio de café y una repostería de desayuno muy variada, para consumo de los pasajeros durante las horas pico de la mañana, así como bocadillos durante los períodos de la tarde. También se ofrecerán frutas, jugos, helados y bebidas, que estarán ya empacados o envasados para facilitar un servicio rápido y eficiente a los clientes. Esta unidad doble tendrá productos especialmente escogidos para las horas del desayuno, el almuerzo y la tarde. El cliente podrá llevar consigo muchos de los productos y utilizar la zona de espera para sentarse, lo cual tiene la ventaja adicional de que se reduce así la necesidad de más mobiliario para sentarse en esta zona y alrededor de ella.

Un segmento significativo de los usuarios del Aeropuerto en el AIJS está constituido por los familiares y amistades de los pasajeros que arriban, que tienden a llegar al Aeropuerto temprano, congregándose relativamente cerca de la salida de la zona de Aduana. Una nueva unidad de servicio rápido con café, bebidas, golosinas y bocadillos se ubicará en esta zona de familiares y amistades de los pasajeros que arriban, lo que aumentará los ingresos generales (actualmente los familiares y amistades de los pasajeros que arriban compran bebidas y golosinas a vendedores ambulantes que se sitúan junto a la valla del parqueo de corta estadía). La unidad podrá también satisfacer las necesidades de los empleados del Aeropuerto, la línea aérea y otros. Las pautas de precio se mantendrán en un nivel que sea apropiado para el mercado local y también se ofrecerá alguna facilidad para sentarse al estilo cafetería. El uso de estas

instalaciones por parte de los empleados durante los períodos intermedios entre picos garantizará su actividad durante las 24 horas.

Venta de Especialidades al Detalle

Un *nuevo* concepto de ventas de especialidades al detalle reemplace la tienda libre de impuestos que actualmente está ubicada cerca de la Puerta 2. Tiendas similares de venta de especialidades al detalle se situarán en las actuales tiendas regulares y libres de impuestos que se encuentran junto a las Puertas 4 y 5. La tienda de especialidades, situada en la sala de abordaje cerca de la Puerta 4, se restablecerá de mercaderías, con mayor énfasis en productos de artesanía y típicos del lugar, incluyendo alimentos empacados y regalos.

Dos *nuevas* tiendas de especialidades se ubicarán en la parte norte de la sala de abordaje, al frente de la Puerta 2. La primera será una joyería que ofrezca artículos hechos en la región y piedras semipreciosas con precios desde US\$50 hasta US\$350. Esta tienda estará ubicada junto a la sección de “artículos de lujo” de la tienda libre de impuestos. La segunda será una tienda más grande con artículos necesarios para viajeros; materiales de lectura, como publicaciones en distintos idiomas, y productos de farmacia como aspirinas. Un importante elemento de la línea de productos necesarios será la oferta de una amplia variedad de comestibles empacados para viaje, que pueden generar compras potenciales por impulso por parte de los pasajeros a punto de abordar un avión.

La tienda más grande también ofrecerá recuerdos de menor monto, un bazar de comestibles empacados para regalo (por ejemplo: café, nueces de macadamia, etc.) y una selección especial de artesanías locales. La configuración de la tienda se prestará para poner lo más indispensable de primero, teniendo la “zona de impacto” frente al cliente.

Plan Base de Concesiones

El Plan Base refleja la continuación del Plan Interino, una vez que concluya la renovación de la Terminal existente y se amplíen las salas de abordaje. El Plan de Base ofrecerá las siguientes oportunidades:

- Incrementar las Opciones para los Clientes. Con el aumento de la cantidad de espacio con la nueva Terminal, el Consorcio AGI podrá ampliar su oferta de alimentos, conceptos de tiendas comerciales y servicios, en consonancia con las preferencias de consumo, tendencias y necesidades de los pasajeros, lo cual resultará en una mayor penetración del nicho de mercado de pasajeros en el Aeropuerto. El logro de este objetivo dará como resultado una mayor satisfacción por parte de la clientela y más ventas.
- Un “Pasaje Comercial” de Oportunidades. Utilizando muchas de las mejoras hechas con el Plan Interino, se desarrollará un nuevo “Pasaje Comercial” de tiendas libres de impuestos, servicios de alimentos y tiendas regulares, para rodear al pasajero de oportunidades de compras y comidas. Los elementos adyacentes a estos conceptos estarán basados en el comportamiento de consumo de los

pasajeros, las pautas de precios, las compras por impulso en relación con las de motivación de destino, y las compras para regalo en relación con las de uso personal.

- Crear una Arquitectura Singular. El diseño y la arquitectura del “Pasaje Comercial” tendrán un piso, un cielo raso y una iluminación singulares, que les hagan visibles desde las salas de abordaje y pongan de manifiesto su propósito. Las fachadas de las tiendas serán diseñadas con características como toldos o ventanas de tipo mirador y comprenderán rótulos de tipo hoja para aumentar la visibilidad.
- Implantar un Programa de Publicidad Sobre el “Pasaje Comercial”. Se desarrollará un Programa Publicitario y de Rotulación sobre el “Pasaje Comercial”, para establecer la impresión de que las actividades de compras y de restaurante son normales en el Aeropuerto. El Programa Publicitario y de Rotulación se distinguirá por su localización, estilo gráfico y color y será utilizado por toda la Terminal, la sala de abordaje y otras zonas del Aeropuerto en las que sea apropiado. El tema se extenderá a promociones y se imprimirá en las bolsas de compras para promover la experiencia de ir de compras al Aeropuerto.

Los Planes de Distribución del Espacio con la localización y el uso que pretende hacerse de cada elemento del Programa de Concesiones del Plan Base se presentan en los Documentos 7-8A y 7-8B; para el nivel de llegadas, en los Documentos 7-9A y 7-9B; para el nivel de salidas y en el Documento 7-10A y 7-10B; y para el nivel intermedio. Las propuestas de distribución de área en el Plan Base para 2012, en consonancia con las que se presentan en Sección V.C.7 de la Cartel de Licitación también se presentan en Documento 7-11.

Tienda Libre de Impuestos

Tal como en el Plan Interino, el primer negocio de concesión que verán los pasajeros cuando salgan del Seguridad y entren al “Pasaje Comercial” será la tienda libre de impuestos. Debido a que estará disponible una zona mucho más amplia, esta tienda ofrecerá una gama completa de productos de los que se ofrecen a compradores típicos de artículos libres de impuestos. Además, se pondrán tiendas libres de impuestos en las salas de abordaje este y oeste, con líneas de productos exentos de impuestos para ventas por impulso, tales como bebidas alcohólicas y tabaco. Estas dos tiendas captarán ventas de pasajeros que no podrían haber vuelto a la tienda libre de impuestos central.

Insert Exhibit 7-8A

Insert Exhibit 7-8B

Insert Exhibit 7-9A

Insert Exhibit 7-9B

Insert Documento 7-10A

Insert Exhibit 7-10B

Insert Documento 7-11

Alimentos y Bebidas

Con la renovación de la terminal central durante el Plan Interino, el Consorcio AGI penetrará el mercado al máximo mejorando la visibilidad de los servicios existentes de comidas y bebidas del nivel intermedio, atrayendo más pasajeros extranjeros a ese nivel. Se revisaran los conceptos de alimentos y bebidas del nivel intermedio para pasar del concepto actual de estilo comedor al concepto de servicio rápido con ensaladas frescas y bocadillos de la localidad. El restaurante y bar de servicio actual se remodelará en favor de un ambiente más informal o contemporáneo del tipo del “bistro” o cafetería-bar europeo. Se hará propaganda a los nuevos conceptos en todo el Aeropuerto y se desarrollarán unas rotulaciones y promociones de comercialización para atraer clientes al nivel intermedio.

En la sala de abordaje se instalarán dos nuevos restaurantes de comidas rápidas a cada lado de la salida del puesto de Control de Seguridad y Pasaportes. Estas instalaciones ofrecerán un producto de marca conocida y un servicio rápido y tendrán zonas abiertas para sentarse. Al igual que en el Plan Interino, la ubicación de las instalaciones de servicio rápido está pensada para crear una impresión entre aquellos pasajeros que podrán inicialmente hacer sus compras libres de impuestos y seguir sin detenerse en las instalaciones de servicio rápido. Al creársele una fuerte impresión, el pasajero podrá volver al puesto de servicio rápido, visitar otras tiendas o encontrar su puerta.

Localizados cerca de las Puertas 5.6 y 10.11 se ubicarán quioscos de alimentos y bebidas que ofrecerán café y una amplia variedad de repostería de desayuno para pasajeros durante el período pico de la mañana, así como bocadillos durante el período de la tarde. También se ofrecerán frutas, jugos, helados y bebidas, que estarán ya empacados o envasados para facilitar un servicio rápido y eficiente a los clientes. Esta unidad doble tendrá productos especialmente escogidos para las horas del desayuno, el almuerzo y la tarde. El cliente podrá llevar consigo muchos de los productos y utilizar la zona de espera para sentarse, lo cual tiene la ventaja adicional de que se reduce así la necesidad de más mobiliario para sentarse en esta zona y alrededor de ella.

Otro restaurante de comidas rápidas se situará en la sala de abordaje oeste, cerca de las Puertas 12 y 13. También ofrecerá una marca reconocible a los pasajeros. Continuando a lo largo de la sala de abordaje oeste, se ubicará un café/bar que dará servicio a las puertas más lejanas de la sala de abordaje. Un café/bar similar se ubicaría en la sala de abordaje este.

Venta de Especialidades al Detalle

Aunque el concepto de unidades múltiples detallistas de especialidades (en vez de una única tienda grande) es generalmente preferible, en su mayor parte las actuales tiendas de especialidades del nivel intermedio no tienen ni el espacio suficiente para ofrecer una experiencia cómoda y placentera de compras, ni la amplitud o cantidad de selección requeridas para tener éxito. El Consorcio AGI cambiará los conceptos, el

tamaño y el número de tiendas del nivel intermedio de cinco a dos. Las dos tiendas, entonces, ofrecerán lo siguiente:

- *Artículos especializados de viaje, regalos y confitería*, con fuertes colores y una acumulación que sea visible y atractiva desde la distancia. Esta tienda estará orientada a pasajeros extranjeros y ofrecerá materiales impresos y artículos necesarios para viajes en las categorías de salud y belleza, como aspirinas.
- *Joyería local*, con oferta de souvenirs exclusivos de Costa Rica, en una gama de precios apropiada para la compra por impulso.

Ambas tiendas ganarán aproximadamente un 50% de espacio de planta y estarán reorientadas, de manera que las entradas den a la zona que actualmente se usa como comedor. El bazar de regalos y especialidades se extenderá a lo largo del "mezzanine" con despliegues de mercaderías visibles en las vitrinas. Las fachadas serán abiertas y el diseño e imagen de los negocios por concesión se cambiarán para que reflejen un aspecto contemporáneo y de primera clase.

Con el aumento en la zona destinada a tiendas, se permitirá a los concesionarios mostrar realmente una amplitud en cada línea de productos que transmitirá al cliente potencial una sensación de que se tiene gran conocimiento de los productos especializados. La ampliación del espacio y la capacidad de mostrar una gran amplitud en cada línea eliminará la percepción por parte de los pasajeros de que debe existir algo mejor en otro sitio del Aeropuerto, lo cual ha resultado, en opinión del Consorcio AGI, en poca penetración del mercado de los pasajeros.

El espacio en esta zona que no ha sido utilizado para los dos nuevos conceptos de tienda de novedades, proporcionará mayor posibilidad para que se sienten las personas, dentro del concepto propuesto de servicio rápido de ensaladas y bocadillos, que reemplazará el actual comedor. Unas mesas con sombrillas quitasol a lo largo de la baranda con vista al nivel inferior mejorará la visibilidad de estas instalaciones. La creación de un acceso visual por medio de la proximidad de los establecimientos de comidas y otras ventas regulares es una técnica clave eficaz para mejorar las ventas al detalle en los aeropuertos. Las oficinas de aerolíneas en el "mezzanine" se trasladarán, con lo que se proporcionará mayor espacio para sentarse y mayor visibilidad.

Cerca de la entrada de Seguridad en el nivel de salidas habrá dos nuevos quioscos de alimentos y bebidas en el salón de los que acuden a despedir pasajeros, con café y reposterías de desayuno durante el período pico de la mañana, y con bocadillos durante el período de la tarde. También se ofrecerán frutas, jugos, helados y bebidas ya preparados para agilizar el servicio al cliente. Las escaleras al "mezzanine" están situadas en esta zona, con lo que se ofrece un acceso claro y fácil a los establecimientos de ese nivel.

En la sala de abordaje, más allá del puesto de Seguridad, se encuentra el "Pasaje Comercial" principal. Las tiendas de especialidades creadas en el Plan Interino continuarán ahí. Se localizarán tiendas adicionales en las salas de abordaje este y

oeste. Consistirán básicamente en tiendas de artículos necesarios, con periódicos, regalos y artículos para viajes.

El servicio de comidas rápidas ofrecido durante el Plan Interino en la zona de familiares y amistades de pasajeros que arriban en el nivel de las llegadas continuará conforme al Plan Base.

Análisis de Costo / Beneficio

Tienda Libre de Impuestos

La tienda libre de impuestos es una de las fuentes principales e importantes de ingresos no aeronáuticos, así como un servicio valioso para muchos viajeros internacionales, particularmente los de negocios que viajan frecuentemente. El Consorcio AGI espera finalizar negociaciones con el IMAS que resultarán en un contrato mutuamente ventajoso con un detallista internacional especializado de artículos libres de impuestos. Se prevé que este detallista (trátese del IMAS o de algún otro operador) será responsable de todas las mejoras internas y pagará alquiler que sobrepase la recuperación de capital y gastos de operación relacionados con el espacio alquilado por el concesionario.

Alimentos y Bebidas

Los alimentos y bebidas son una necesidad para el público que viaja. El espacio en la Terminal se alquilará a los operadores o al operador de alimentos y bebidas en condición de cascarón, siendo el concesionario responsable de todos los costos de mejoras, sujeto a la aprobación previa del Gestor del Aeropuerto. El alquiler mínimo (alquiler de base más porcentaje por ventas) excederá la suma de:

- El monto necesario para recuperar el costo de construir y financiar el espacio de la terminal alquilado.
- El monto asignado a gastos de operación.
- Ganancia para el Aeropuerto. El monto de la ganancia variará por tipo de servicio (comidas rápidas, restaurante, bar, etc.).

Venta de Especialidades al Detalle

Los servicios de mercaderías al detalle, especialmente periódicos, artículos varios y artículos de salud y belleza son una necesidad para el viajero. El espacio en la Terminal se alquilará a los operadores o al operador de alimentos y bebidas en condición de cascarón, siendo el concesionario responsable de todos los costos de mejoras, sujeto a la aprobación previa del Gerente General de Aeropuerto. El alquiler mínimo (alquiler base más porcentaje por ventas) excederá la suma de:

- El monto necesario para recuperar el costo de construir y financiar el espacio de la terminal alquilado.
- El monto asignado a gastos de operación.

- Ganancia para el Aeropuerto. El monto de la ganancia variará por tipo de mercadería ofrecido y por la ubicación en el Aeropuerto.

Zonas Físicas de las Concesiones

El Programa de Concesiones del AIJS se dimensionó según los estándares de la industria y la experiencia del Grupo AGI en materia de las tasas de consumo de los pasajeros y espacio sostenible para los concesionarios y servicios descritos.

El Documento 7-11 presenta un listado del Programa de Concesiones y el área en metros cuadrados para el Plan Base.

Tienda Libre de Impuestos

La cantidad de espacio requerida para los servicios de venta libre de impuestos es consecuente con las asignaciones de espacio que pide el Cartel de Licitación. Se requieren múltiples puestos en localizaciones anteriores y posteriores a los puntos de Seguridad. El área varía según el tipo de tienda o servicio y puede comprender tiendas separadas para ciertas categorías (tales como perfumes y cosméticos o bebidas alcohólicas). Una gran tienda libre de impuestos se situará cerca de los puestos de revisión de Seguridad en una ubicación central, situándose unas tiendas de artículos necesarios o de compras “por impulso” a lo largo de las salas de abordaje cerca de las grandes salas de espera. La ubicación es de crítica importancia para lograr los ingresos proyectados.

Alimentos y Bebidas

La cantidad de espacio requerido para los servicios de alimentos y bebidas es consecuente con las asignaciones de espacio que pide el Cartel de Licitación. Se requieren múltiples puestos en localizaciones anteriores y posteriores a los puntos de seguridad. El área requerida varía en tamaño desde zonas amplias para restaurantes con mesas de servicio, hasta pequeñas zonas para quioscos. La ubicación es menos crítica para los servicios de alimentos y bebidas, en comparación con lo que son las tiendas regulares o las libres de impuestos; sin embargo, pueden lograrse unas ventas adicionales significativas situando los servicios convenientes de alimentos y bebidas cerca de las zonas de espera de pasajeros.

Venta de Especialidades al Detalle

La cantidad de espacio requerido para los servicios de mercaderías al detalle es consecuente con las asignaciones de espacio que pide el Cartel de Licitación. Se requieren múltiples puestos en localizaciones anteriores y posteriores a los puntos de Seguridad. Las zonas varían por tipo de tienda o servicio. Las tiendas más grandes están situadas cerca de los puestos de revisión de Seguridad en sitios centrales, situándose otras tiendas de artículos necesarios a lo largo de las salas de abordaje cerca de las zonas de espera. La ubicación es de crítica importancia para lograr los ingresos previstos.

Proyección de Ingresos Adicionales

La Tabla 12 del modelo financiero que se encuentra en el apéndice 7-1 al final de esta sección y (con las tablas 10, 13 y 14) Tomo VI presenta el pronóstico de 20 años de los ingresos por concesiones, con base en las mejoras descritas en el Plan Interino y en el Plan Base. Los supuestos específicos para determinar los ingresos provenientes de las tiendas libres de impuestos se presentan a continuación. Para efectos comparativos los supuestos de ventas por pasajero a bordo se presentan en dólares de 1998.

- Un incremento en ventas estimado a US\$8.75 por pasajero a bordo, como resultado de:
 - Una mejor selección de mercadería y más fuerte identificación de marcas, dirigida a la clientela meta.
 - Cambios en los productos clave para reflejar la nacionalidad de los viajeros y sus preferencias.
 - Mejor manejo de inventarios.
 - Reducción de tramites y recolección de datos (por vuelo, nacionalidad, destino, etc.) a través de la introducción de mejores sistemas de ventas y servicio al cliente.
 - La expansión de las unidades móviles de venta para aumentar el espacio de ventas e incrementar el contacto y disponibilidad de los artículos para los clientes potenciales.
- Para los propósitos de las proyecciones financieras, AGI basa su estrategia en una negociación exitosa con el IMAS, lo cual resultaría en un incremento del 6.25% de los ingresos brutos, a ser pagados al Aeropuerto.

Alimentos y Bebidas

- Pronostico del volumen de pasajeros a bordo como se dispone en el modelo financiero de la Tabla 7 (Tomo V).
- Previsiones para efectos de inflación, consecuentes con supuestos presentados en el modelo financiero.
- Un aumento en el porcentaje de ingresos brutos al 10%, reflejando las prácticas actuales de la industria y una tasa consecuente con los niveles de inversión de los concesionarios.
- Se han ajustado los pronósticos de las ventas básicas ha ser pagadas por los concesionarios de alimentos y bebidas para que los ingresos para el Aeropuerto están en línea con standares de la industria, de aproximadamente un 10%.
- Un aumento estimado en ventas por pasajero de aproximadamente el 30% a US\$1,50 consecuente con las tasas de crecimiento y gasto experimentadas por el Grupo AGI en aeropuertos con programas de alimentos y bebidas contemporáneos y mantenidos con éxito.

Venta de Especialidades al Detalle

- Pronostio del volumen de pasajeros a bordo tal como se dispone en el modelo financiero de la Tabla 7 (Tomo V).
- Previsiones para efectos de inflación, consecuentes con supuestos presentados en el modelo financiero.
- Un aumento en el porcentaje de ingresos brutos al 10%, reflejando las prácticas actuales de la industria y una tasa consecuente con los niveles de inversión de los concesionarios.
- Un aumento estimado en ventas por pasajero de aproximadamente el 50% a US\$1,60 como resultado de:
 - mejor acoplamiento de productos con el nicho de mercado representado por los pasajeros
 - aplicación de precios y estándares de precios consistentes con el mercado local
- Otras ventas al detalle
 - El Grupo AGI ha asumido pronósticos de pasajeros embarcados en MPF Tabla 7 así como ventas por pasajero embarcado de \$0,27 inicialmente.

Metodología para la Determinación de Tarifas

La clave para maximizar los ingresos comerciales (tal como se ha demostrado entre algunos de los mayores aeropuertos del mundo) es *maximizar la tasa de consumo por pasajero*. Lograr el máximo en este sentido es de crítica importancia, más aún que la estructura porcentual del alquiler que, de ser muy alto, resulta en una política de precios por parte del concesionario que desalienta el consumo por parte del pasajero. El Consorcio AGI opina que el mayor beneficio general para el Aeropuerto, así como para el Gobierno por ingresos compartidos según la fórmula, resultará en el mantenimiento de una estructura de alquiler para concesionarios que permita (y exija) la determinación de precios de la mercadería y los servicios de tal manera que se cree valor para el cliente.

Se indica a continuación la estrategia del Consorcio AGI para determinar las tarifas de alquiler para el Programa de Concesiones del Plan Interino y del Plan Base.

Tienda Libre de Impuestos

Las tiendas libres de impuestos constituyen un negocio prácticamente exclusivo a los aeropuertos. Puesto que los operadores de estos negocios tienen sus propios canales de distribución directamente desde los fabricantes y operan sin impuestos o gravámenes, los márgenes de utilidad son considerablemente mayores que los de otras tiendas o servicios.

El Consorcio AGI considera que el convenio actual del IMAS resulta en un subaprovechamiento de las ventas y los ingresos. El Consorcio AGI espera llegar a un arreglo con el IMAS para reemplazar las tiendas actuales con las que operará una

compañía internacional de venta libre de impuestos, con; mayor experiencia y capacidad de entrenamiento, economías de escala originadas en un mayor poder de compra, capacidad de investigación sobre comercialización y mercados, para acoplar los productos a las necesidades y deseos de los clientes. Las tarifas serán consecuentes con las normas internacionales, según se observan en otros aeropuertos con un nivel similar de pasajeros a bordo y una clientela de base también similar (por ejemplo clientes de los Estados Unidos de Norteamérica, de Centroamérica y de Europa).

El Consorcio AGI pretende iniciar conversaciones con el IMAS con carácter prioritario durante la fase de transición, para explorar una de dos opciones para la concesión de las tiendas libres de impuestos:

- Establecer un convenio o seleccionar conjuntamente un operador de primera clase de ventas libres de impuestos que tenga experiencia internacional, poder de compra de gran volumen y experiencia en ventas a pasajeros iberoamericanos. El operador también deberá ser capaz de hacer inversiones significativas en nuevas tiendas. Los ingresos serán compartidos entre el IMAS y el Aeropuerto (y por medio del Aeropuerto con el Gobierno conforme con la fórmula para compartir ingresos), todo dentro del marco legal vigente.
- Buscar formas en las que el IMAS pueda mejorar significativamente su mezcla de productos, adquisición de mercaderías y personal y realizar nuevas y significativas inversiones en tiendas mediante asociaciones empresariales otros aeropuertos.

Puesto que las ventas libres de impuestos pueden ser una parte significativa de los ingresos no aeronáuticos en el AIJS, es de crítica importancia que la operación de este tipo de ventas mejore su rendimiento y su contribución de ingresos al Aeropuerto para que pueda respaldar programas actuales y nuevos de inversiones.

Alimentos y Bebidas

Las tarifas para servicios de alimentos y bebidas están determinadas en gran medida por la relación de ofrecimiento del servicio y costo de los bienes y la mano de obra. Los precios no pueden ser muy altos, pues los clientes no comprarán los productos. En general, un pago garantizado mínimo anual se licitará o negociará con el concesionario seleccionado, debiendo estar el porcentaje por alquiler acorde con las normas internacionales.

Las tarifas de alquiler de alimentos y bebidas estarán dentro de márgenes muy estrechos que representan una tarifa razonable que permita: la inversión para el remozamiento de las instalaciones existentes y; la fijación de precios atractivos para el cliente.

Venta de Especialidades al Detalle

Las ventas de artículos al detalle en los aeropuertos comprenden un considerable gasto discrecional; por lo tanto, las tarifas que se cobren a los inquilinos deben permitir unos precios razonables que permitan alcanzar altos niveles de venta. Los concesionarios detallistas pagarán una garantía mínima y un porcentaje adicional de

los ingresos cuando el porcentaje del alquiler exceda los pagos mínimos garantizados. Puesto que las tiendas tienen distintas estructuras de costos, procederán distintos porcentajes de alquiler y garantías mínimas.

Los pronósticos del Consorcio AGI sobre porcentajes de alquiler para operadores de tiendas al detalle (incluyendo puestos de periódicos y revistas y tiendas de especialidades) son del 10% de las ventas (para "otras ventas de especialidades al detalle", 4%), lo que permite nuevas inversiones y precios razonables y atractivos.

Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

Se presentan a continuación (las estructuras de las tarifas de) las concesiones actuales en otros aeropuertos internacionales por tipo de concesión.

Tienda Libre de Impuestos

La Tabla 7-1 ofrece una muestra del porcentaje de ingresos brutos que pagan los concesionarios de ventas libres de impuestos en algunos aeropuertos internacionales seleccionados. Los montos que se muestran más abajo representan el porcentaje de las ventas brutas, en vez de una base de ventas netas como se usa actualmente.

Tabla 7-1: Tarifas de Tienda Libre de Impuestos

Aeropuerto	Porcentaje de ingresos brutos pagados al Aeropuerto
Internacional JFK, Nueva York	26%
Internacional de Honolulu	20%
Internacional de Miami	35,1%
Internacional Arturo Merino Benítez, de Chile	40,2%

Alimentos y Bebidas

La Tabla 7-2 ofrece una muestra del porcentaje de ingresos brutos que se pagan por derechos por alimentos y bebidas en algunos aeropuertos internacionales seleccionados.

Tabla 7-2: Tarifas de Alimentos y Bebidas

Aeropuerto	Porcentaje de ingresos brutos pagado al Aeropuerto
Internacional Baltimore-Washington	13%
Internacional Washington-Dulles	12% al 13%
Internacional de Tampa	12% al 16%
Internacional de Seattle-Tacoma	Promedio del 14%
Internacional de Orlando	16% al 18%

Venta de Especialidades al Detalle

La Tabla 7-3 constituye una muestra limitada del porcentaje de ingresos brutos que se paga por derechos por ventas de especialidades al detalle en algunos aeropuertos internacionales seleccionados:

Tabla 7-3: Tarifas de Ventas de Especialidades al Detalle

Aeropuerto	Porcentaje de ingresos brutos que se paga al Aeropuerto
Internacional de Denver	9% al 18%
Internacional de Las Vegas McCarran	10% al 18%
Internacional de Pittsburgh	6,9% al 19,5%
Internacional de Portland	10% al 16%
Internacional de Seattle Tacoma	12% al 15%

Servicios Financieros

El Aeropuerto cuenta actualmente con un banco que ofrece servicio completo y cambio de moneda en la zona de mostradores de las líneas aéreas de la Terminal.

Descripción de Servicios

El Consorcio AGI considera que los servicios financieros en el Aeropuerto deberán ampliarse y que comprenderán lo siguiente:

- Un banco de servicio completo en el Lado Terrestre de la Terminal.
- Una casa de cambio de divisas en el Lado Terrestre y el Lado Aéreo, en donde los pasajeros que salen puedan cambiar su moneda después de hacer las compras.
- Cajeros automáticos conectados con otros sistemas de cajeros automáticos del mundo (Plus, Cirrus, Most), para conveniencia de los pasajeros internacionales. Los cajeros automáticos deberán estar situados en el Lado Aéreo y el Lado Terrestre, con un posible tercer cajero automático en la sala de llegadas, que sea conveniente para los pasajeros y usuarios del aeropuerto.

Análisis de Costo / Beneficio

Los bancos y cajeros automáticos pueden generar ingresos sustanciales con la venta de cheques de viajero, cargos por cambio de moneda y actividades de las cuentas de clientes. La Tabla 12 del modelo financiero presenta el pronóstico de los servicios bancarios y de cambio de moneda.

La presencia de un banco en el Aeropuerto, también tiene un sustancial valor publicitario lo que hace valiosa una concesión de éste tipo. Este valor proviene de lo siguiente:

- Identificación de un banco con el Aeropuerto, uno de los más importantes valores económicos de cualquier ciudad.
- Acceso a un perfil demográfico de pasajeros con medios.
- Presencia de una rotulación con nombres conocidos en el banco y los cajeros automáticos.

La concesión bancaria debería ser licitada de manera competitiva, debiendo adjudicarse al Oferente que ofrezca la combinación más alta de derechos de concesión y un porcentaje de los cargos por cambio de divisa y de cargos por uso de cajero automático. El rendimiento financiero de este servicio excederá el costo de ofrecer cualquier espacio, para otro uso.

El AIJS se beneficiará con lo siguiente:

- Presencia de un banco comercial para caja chica, transferencias y otras necesidades cotidianas.
- Acceso por parte de líneas aéreas y concesionarios a los mismos servicios.

Entre los beneficios para pasajeros están los siguientes:

- Cajeros automáticos para tener acceso al banco del lugar de origen del cliente.
- Conveniencia de conversiones de moneda electrónicas y automáticas.

- Acceso rápido a efectivo de emergencia para taxis, compras de boletos y pago de impuestos de salida.
- Disponibilidad de efectivo para compras en las tiendas y restaurantes del Aeropuerto.

Los viajeros frecuentes esperan encontrar estos servicios en cualquier aeropuerto internacional.

Zonas Físicas para las Concesiones

Los Documentos 7.8 y 7.9 muestran el tamaño y ubicación de los servicios financieros propuestos conforme con los Programas de Concesiones Interino y Base.

Los cajeros automáticos requieren de espacios muy pequeños y pueden situarse en sitios que sobran si es necesario. Las ubicaciones de la Casa de Cambio de Divisas y de los cajeros automáticos se muestran en los planos de distribución de espacio para el Plan Interino y el Plan Base en los Documentos 7.1 y 7.2 y en los Documentos 7.3 a 7.6, respectivamente.

Proyecciones de Ingresos Adicionales

Como se ha dicho anteriormente, el Consorcio AGI pretende licitar competitivamente la concesión de servicios financieros en el AIJS, pagándosele al Aeropuerto derechos porcentuales sobre los ingresos brutos. Sin embargo, el modelo financiero no permite cambios en la estructura de alquileres. De tal manera, el pronóstico de ingresos por servicios financieros hecho por el Grupo AGI se basó en las siguientes supuestos: (a) pronóstico de tráfico de pasajeros, (b) previsión por inflación, y (c) tarifa fija de US\$250 por metro cuadrado por año.

Metodología para la Determinación de Tarifas

El Consorcio AGI considera que una licitación competitiva para la concesión de servicios bancarios y financieros producirá la mayor utilidad financiera. Se establecerán estándares mínimos, incluyendo limitaciones a los cargos por transacciones de cambio de divisa y de cajero automático para protección del consumidor.

Ejemplos de Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

Tabla 7-4 constituye una muestra del porcentaje de ingresos brutos pagados por servicios de cambio de divisa y cajero automático en algunos aeropuertos internacionales seleccionados.

Tabla 7-4: Tarifas de Concesionarios de Cambio de Divisas y Cajero Automático

Aeropuerto	Porcentaje de ingresos brutos que se paga al Aeropuerto
Cambio de Divisa	

Terminal Aérea Internacional de Guam	10%
Aeropuerto Internacional de Orlando	10%
Aeropuerto Internacional de Perth	\$0,32 por transacción
Cajeros automáticos y otros	
Aeropuerto Internacional de Miami	US\$0,05 por transacción
Aeropuerto Internacional Greater Mitchell (Milwaukee)	US\$0,05 por transacción
Aeropuerto Internacional de Albany	US\$0,05 por transacción

Publicidad en la Terminal

Un programa de publicidad exitosa balancea cuidadosamente tres metas importantes: 1) maximizar a los ingresos, 2) mantener la calidad y los aspectos del ambiente aeroportuario y 3) mejorar la primera o última impresión de los pasajeros del Aeropuerto.

Descripción de Servicios

El Programa Publicitario del Consorcio AGI para el AIJS refleja tres principios rectores:

- Creación de una imagen distintiva y temática consecuente de diseño que complemente la imagen general del Aeropuerto.
- Utilización de oportunidades publicitarias o de patrocinio para promover , los lugares, la industria y la hospitalidad de Costa Rica.
- Promoción del Aeropuerto como la puerta internacional a Centroamérica.

Programa Publicitario Propuesto

Como Gestor Operador y Promotor del AIJS, el Consorcio AGI desarrollará una estrategia de comercialización para ampliar el Programa Publicitario del AIJS. La estrategia se centrará en el análisis detallado por parte del Consorcio de las características demográficas y estilos de vida de los clientes del Aeropuerto, reflejando la experiencia aeroportuaria internacional del Grupo AGI y Bechtel. Un incentivo para los anunciantes potenciales en el AIJS será la oportunidad de expandir sus servicios publicitarios a otros aeropuertos del Grupo AGI. Entre los potenciales anunciantes están compañías localizadas en destinos internacionales a los que se da servicio desde Costa Rica, y lo que es más importante, compañías locales y regionales.

Los métodos publicitarios tradicionales, como grandes fotografías en las paredes y despliegues aislados serán reemplazados con métodos más contemporáneos destinados a promover el ambiente y exclusividad de Costa Rica.

Nuevo Concepto:

Un pasajero pasa junto a una fotografía mural del alto de la pared y de 6 metros de largo del bosque lluvioso de Costa Rica. Dos altavoces ocultos proyectan muy sutilmente los sonidos de aves del país y del viento meciendo las hojas. El siguiente

mural comienza con un bosque lluvioso. A través de una apertura, el pasajero ve la playa y el mar y escucha el sonido de las olas. A la orilla de la playa, una fotografía mural muestra un complejo vacacional patrocinado por su operador.

La publicidad o el “patrocinio” promueve el turismo y el desarrollo económico en Costa Rica, para que el pasajero recuerde los maravillosos recursos naturales de este país.

También cumple con el objetivo del de crear una publicidad bien construida y concentrada que ofrezca una asociación entre el pasajero aeroportuario y algún aspecto exclusivo de Costa Rica, como puede ser el bosque lluvioso.

Para el Aeropuerto el patrocinio ha utilizado espacio “no generador de ingresos” para: a) mejorar el ambiente del Aeropuerto, b) ofrecer un diseño cohesivo, atractivo y recreativo que complementará la satisfacción de los pasajeros con el Aeropuerto y su visita a Costa Rica, y c) la posibilidad de generar ingresos adicionales.

Análisis de Costo / Beneficio

La calidad del concesionario de la publicidad y su capacidad para lograr el máximo de sus ventas por medio de la publicidad son normalmente más importantes que estrechas diferencias entre una tarifa y otra.

La concesión publicitaria será otorgada por medio de un proceso de licitación competitiva. Ciertos concesionarios seleccionados serán responsables de todas las inversiones en despliegues publicitarios y su instalación. El término del convenio publicitario se estructurará para que propicie un período razonable en el que puedan depreciarse completamente las inversiones de capital.

Zonas Físicas de las Concesiones

El uso del espacio en el edificio de la Terminal para el Programa Publicitario se concentrará en tres parámetros:

- Promover y aprovechar al máximo las oportunidades publicitarias sin detrimento de la calidad y estética del ambiente del Aeropuerto y la nueva Terminal.
- Aprovechar al máximo las oportunidades publicitarias al tiempo que se mantienen de manera eficiente los trámites de pasajeros.
- Administrar el espacio del edificio de la Terminal para el Programa Publicitario y mantener control sobre él, para garantizar que pueda cumplirse con otras metas y objetivos.

La mayor parte del espacio del edificio de la Terminal utilizado será espacio mural en la sala de abordaje del nivel de llegadas y salidas. Una cantidad limitada de espacio podrá también utilizarse para exhibidores (“displays”) individuales.

Proyecciones de Ingresos Adicionales

Los ingresos por publicidad dependen en gran medida de: a) el número de pasajeros expuestos a la publicidad; b) las características demográficas de la mezcla de pasajeros y c) las oportunidades de la publicidad del punto de destino orientada a los pasajeros que ingresan al país.

Los ingresos por publicidad en aeropuertos internacionales generalmente van de US\$0,04 a US\$0,12 por pasajero. El Consorcio AGI ha estimado que los ingresos por publicidad en el AIJS, con base en el programa innovador que se ha descrito anteriormente en esta sección, serán de aproximadamente US\$0,05 por pasajero, empezando en el año fiscal 1999, que refleja los ingresos netos por pasajero del AIJS después de provisiones para los requisitos que aumenta la inversión de los concesionarios.

Los pronósticos de ingresos por publicidad se basaron en los siguientes supuestos:

- Pronóstico de pasajeros a bordo, según se prevé en la Tabla 7.
- Provisiones para efectos de inflación, consecuentes con el modelo financiero.

Metodología para la Determinación de Tarifas

Se buscará una empresa local de despliegues publicitarios para manejar la comercialización del Programa Publicitario del Aeropuerto y la venta de sitios publicitarios individuales. Una compañía local estará bien posicionada para comercializar el Programa entre los negocios locales. Los derechos de concesión se otorgarán por un período de 5 a 10 años.

Los términos del negocio estarán estructurados en base a los estándares y prácticas actuales de la industria y comprenderán: a) un pago mínimo garantizado, y b) un porcentaje de los ingresos brutos que excedan la garantía mínima.

Ejemplos de los Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

Como se ha dicho anteriormente, los ingresos de publicidad en aeropuertos internacionales generalmente van de US\$0,04 y US\$0,12 por pasajero.

Parqueo Público

Como tercera fuente en magnitud de ingresos no aeronáuticos, el parqueo de automóviles es de crucial importancia para el éxito financiero del Aeropuerto.

Descripción de Servicios

El Consorcio AGI considera que pueden hacerse unas mejoras inmediatas a los parqueos públicos para:

- **Agregar valor a la experiencia del cliente.** Se logrará agregar valor a la experiencia del cliente introduciendo mejoras que procuren unos estándares de operación y mantenimiento de primera clase.
- **Aumentar la lealtad de los clientes y generar el uso repetitivo del estacionamiento.** El Consorcio AGI aumentará la lealtad de los clientes al proporcionar instalaciones para parqueo de primera clase, con un nivel elevado de seguridad y vigilancia. El mantenimiento de la lealtad del cliente generará repeticiones en los consumos. Ambas metas son claves para el rendimiento financiero exitoso de los parqueos.
- **Estimular el uso de parqueos del Aeropuerto.** Tal como se menciona con mayor detalle más adelante, el Consorcio AGI considera que la demanda actual de parqueo es baja, ya que la condición de las zonas existentes no estimula el parqueo de larga estadía. Una iniciativa clave del Consorcio AGI será el identificar a los grupos de usuarios del parqueo de larga estadía e implantar cambios diseñados para estimular el uso de los larga estadíamismos.
- **Mejorar el rendimiento financiero del parqueo público.** Un análisis de situación muestra que pueden lograrse mejoras significativas del rendimiento financiero de las instalaciones de parqueo del Aeropuerto, por medio del uso de equipos de control automático de ingresos y de una administración más eficaz de las operaciones durante los períodos pico y cercanos al pico.

Ciertos aspectos concretos del Plan del Consorcio AGI para la administración y operación de los parqueos en el AIJS se resumen a continuación.

Mejoramiento de la Seguridad

De suma importancia para el uso repetitivo de las instalaciones y se mantenga la lealtad de los clientes, serán las mejoras en la seguridad de los parqueos. El Consorcio AGI, ejecutará de inmediato mejoras destinadas a reducir los robos y a crear un ambiente seguro y protegido en ellos.

El Consorcio AGI considera que un segmento significativo de los clientes del Aeropuerto han sido ignorados: el cliente de larga estadía. Este segmento del mercado, el viajero frecuente costarricense, está menos dispuesto a parquarse en el Aeropuerto en razón de las condiciones deficientes de seguridad y utiliza métodos alternativos para trasladarse al Aeropuerto. El mejoramiento de las condiciones existentes de seguridad aumentará el atractivo del Aeropuerto para esos clientes, lo que resultará en una ampliación de la base de la clientela y mayores ingresos.

Las mejoras en materia de seguridad recomendadas comprenden las siguientes:

- Mejoras en la seguridad existente en los lotes de parqueo mediante el destacamento de guardas de seguridad uniformados y bien entrenados, equipados con radio en conexión con un sistema que abarque todo el Aeropuerto.
- Instalación de más vallas de seguridad e iluminación en los lotes.
- Instalación de un sistema de alarma de botón conectado con el centro de mando de la policía del Aeropuerto para una respuesta inmediata.

Instalación de Sistemas de Control de Ingresos

La entrada y la salida de clientes a los distintos lotes de parqueo están controladas por un portón de acción manual. Las boletas de parqueo se llenan manualmente a la entrada y el pago se hace en la caja antes de regresar al vehículo. La boleta se muestra luego a la salida, lo cual resulta en tiempos de tramitación ineficientes.

El Consorcio AGI pretende instalar sistemas de control automático de ingresos para:

- Mejorar la recolección de ingresos.
- Eliminar cualquier preocupación en cuanto a aplicación de las tarifas.
- Mejorar el servicio al público.
- Reducir los tiempos de tramitación de clientes.

La aplicación de un sistema de control de ingresos computarizado también dará al Consorcio AGI la información necesaria para:

- Tomar futuras decisiones sobre el uso del parqueo de corta y de larga estadías.
- Determinar la duración media de estadía de clientes, lo que inducirá a cambios en las tarifas.
- Determinar los períodos picos de uso, lo que conducirá a una mayor eficiencia en el manejo diario y en la dotación de personal de las instalaciones.

Reducción de los Costos de Operación

Parece que los costos anuales de operación (US\$280.000) pueden estar cerca del 46% de los ingresos brutos por parqueo, lo que excede de manera significativa los costos tradicionales de operación y administración de éstos en otros de aeropuertos (del 15% a 20% de los ingresos).

El Grupo AGI tiene considerable experiencia en el control de costos de mano de obra y en la programación de turnos para los empleados. El Consorcio AGI tiene plena confianza en que con esta experiencia podrá reducir significativamente los costos de operación actuales del parqueo, al tiempo que mantendrá altos estándares de servicio y ofrecerá flexibilidad durante períodos de crecimiento y demanda.

Administración Eficaz de las Instalaciones del Parqueo

El Consorcio AGI preparará un “Manual de Operaciones del Parqueo” en el que se delinearán los procedimientos, el personal, los métodos para el manejo de efectivo y de presentación de informes y auditorías. Se recomendará la instalación de cajas de seguridad en las casetas de pago, así como los procedimientos de recolección con escolta de protección.

Cada año el Consorcio AGI revisará la necesidad de mayor espacio para parqueo o de cambios en la estructura de tarifas de éste. Se realizará la revisión con base en información recogida y obtenida mediante la aplicación de un sistema de control de ingresos automatizado.

El Consorcio AGI también utilizará la información obtenida por medio del sistema de control de ingresos, así como la experiencia adquirida "in situ" sobre la operación y manejo del parqueo, para explorar la posibilidad de expandir los tipos de servicios que se ofrecen en el Aeropuerto. El Grupo AGI tiene un amplio y rentable historial de éxito en la instalación de servicios como los siguientes:

- Parqueo por acomodador ("valet parking").
- Lavado de vehículos.
- Cambios de aceite y reparación de vehículos.

Ornato Paisajístico en Instalaciones para Parqueo

En consonancia con su objetivo de ofrecer instalaciones de parqueo de primera clase en el AIJS, el Consorcio AGI hará mejoras paisajísticas para dar una apariencia más agradable a los parqueos del Aeropuerto y mejorar la sensación de valor para el cliente.

Análisis de Costo / Beneficio

El Consorcio AGI encontró dos campos críticos susceptibles de mejoramiento en la operación y administración de las instalaciones de parqueo público. Estas mejoras aumentarán la eficiencia y el rendimiento financiero de éstos, creando beneficios que excederán los costos:

- **Costos Anuales de Operación.** Como se ha dicho anteriormente, los gastos relacionados con la actual operación y administración del parqueo alcanzan un 46% de los ingresos brutos. Con base en su Plan de Operación, el Consorcio AGI considera que estos costos podrán reducirse a menos del 20% de los ingresos brutos, lo que resultará en un ahorro significativo.
- **Sistemas de Control de Ingresos.** La instalación de sistemas de control de ingresos ofrecerá información necesaria para una mejor administración en los siguientes sentidos: a) uso de corta y larga estadía de los parqueos, b) mejoras de capital futuras mediante el acoplamiento de la demanda futura con los requerimientos de espacio, c) tiempos de tramitación de clientes, y d) recolección de ingresos.

Zonas Físicas de las Concesiones

Las instalaciones de parqueo comprenden:

- Un parqueo de corta estadía (Parqueo Este), de aproximadamente 106 espacios, localizado cerca y al este del edificio de la Terminal.
- Un parqueo para empleados (Parqueo Norte), de 177 espacios, localizado al norte de la calle de entrada y a una distancia del Aeropuerto recorrible a pie.
- Un "Parqueo Oeste" que está cerrado por construcción.
- Un "Parqueo Remoto" que estará abierto alrededor de 10 horas por día.

Aproximadamente el 75% de los espacios en el Parqueo Este y el 60% del Parqueo Norte estaban en uso durante entrevistas "in situ" hechas por el Consorcio AGI. La permanencia media es de aproximadamente una hora y la permanencia máxima promedio es de 3 a 4 horas.

Con base en esta información, el Consorcio AGI ha preparado un análisis de necesidades de espacio de corta y larga estadía para satisfacer la demanda existente y la del plazo inmediato, lo que refleja:

- La experiencia del Grupo AGI como operador y administrador de aeropuertos en todo el mundo y como operador y administrador de instalaciones de parqueo en Burbank-Glendale-Pasadena (California, E.U.A.), Albany (Nueva York, E.U.A.) y Bolivia.
- La comprensión de las necesidades los clientes del AIJS por parte del Consorcio AGI, en particular con respecto al parqueo de corta y larga estadía.
- Estándares aceptados por la industria para medir la demanda de parqueo y las tendencias de los usuarios en mercados similares en tamaño al AIJS.
- Pronósticos de pasajeros internacionales de turismo y negocios y de pasajeros domésticos.
- Las expectativas del Consorcio AGI en cuanto a un aumento en el uso de los parqueos, como resultado de la ejecución de iniciativas para aumentar la lealtad de los clientes y agregar valor.

Con base en su análisis, el Consorcio AGI ha determinado que se necesitan aproximadamente 750 espacios para satisfacer la demanda actual. Con el cierre de los parqueos existentes y con los nuevos construidos por EDICA, el número de espacios se aproximará mucho a la actual estimación de la demanda.

El Consorcio AGI pretende emprender un análisis completo de la demanda de parqueo tras la instalación de equipos de control de ingresos en éstos y con base en la información real sobre la actividad. Esta información permitirá al Consorcio AGI administrar de manera eficaz los parqueos, mediante:

- La introducción de cambios en tarifas de parqueo para manejar mejor la demanda y la utilización de las instalaciones actuales.
- Nuevo delineamiento de las instalaciones actuales según sea necesario y apropiado, para satisfacer la demanda sin tener que realizar grandes e innecesarias inversiones de capital en las instalaciones.
- Ofrecimiento de nuevas instalaciones para satisfacer la demanda y uso pronosticados.

Proyecciones de Ingresos Adicionales

Dado que hay unos datos mínimos sobre la operación del parqueo, el Consorcio AGI ha proyectado los ingresos con base en la experiencia en aeropuertos similares, tras ajustes por condiciones locales. El Consorcio AGI ha estimado de manera

conservadora los ingresos brutos futuros por concepto de parqueo por pasajero en US\$0,82 para el año fiscal 1999.

De acuerdo a lo anterior, los pronósticos de ingresos para ésta actividad se basarán en los siguientes supuestos:

- Pronóstico de pasajeros abordo, tal y como se presenta en la tabla 7.
- Incrementos por inflación, consistentes con el modelo financiero.
- Durante los primeros tres años de la Gestión, AGI alcanzará un incremento gradual en el número de clientes de larga estadía del 5% en el año fiscal de 1999 al 15% para el año fiscal del 2001. Como se ha expuesto anteriormente la meta del Consorcio AGI, es la de mejorar las instalaciones para estimular su uso por pasajeros que tomen viajes de varios días - el usuario de larga estadía. AGI estima que con la mejora de las instalaciones, su seguridad, y una mejor administración, será posible captar un mayor mercado potencial para el estacionamiento del AIJS.
- El incremento en los ingresos netos por pasajero se estima, incrementará de \$0,82 para el año fiscal 1999 a \$1,37 para el año fiscal del 2002 por pasajero abordo, debido al desarrollo del mercado de los clientes de larga estadía.
- El incremento de las horas de operación de 12 a 24 horas.
- Debido a que la metodología del IMG se debe aplicar al modelo para calcular los ingresos proyectados, AGI ha cambiado la ocupación promedio del parqueo de 90% a 44% para los años fiscales que van desde 1999 a 2018.

Como se dijo anteriormente, el Consorcio AGI pretende que se los parqueos en el AIJS. Como resultado de esto, los ingresos brutos por este concepto no estarán sujetos a cargos por administración u otros que existan conforme con la actual estructura administrativa. El porcentaje de ingresos brutos pagado al AIJS se han ajustado de un 15% a un 100%. Los gastos de operación y requisitos de servicio de la deuda relacionados con parqueos públicos se incluyen en los pronósticos financieros presentados en la Tabla 14 y la Tabla 15, respectivamente, del Modelo Financiero.

Metodología para la Determinación de Tarifas

La filosofía y metodología del Consorcio AGI para determinar las tarifas de parqueo reflejan:

- Tarifas consecuentes con mejoras en los niveles de servicio e instalaciones.
- Aprovechamiento al máximo de las instalaciones de corto y largo plazo, ofreciendo incentivos en forma de tarifas especiales para usuarios de larga y corta estadía.
- Tarifas competitivas con otras modalidades de transporte al Aeropuerto.

Ejemplos de Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

AGI estima que los resultados financieros de los estacionamientos del AIJS se pueden mejorar significativamente. Debido a la disponibilidad limitada de datos financieros y operacionales se han establecido ciertos supuestos con respecto a los ingresos y

costos esperados en la operación y administración de éstos. El documento 7-5 Presenta una muestra limitada de ingresos netos por pasajero a bordo en otros aeropuertos.

Documento 7-5: Tarifas de concesiones del Parqueos

Aeropuerto	Ingresos netos por pasajero abordado
Aeropuerto Internacional de Albany	US\$3,04
Aeropuerto Internacional de Perth	US\$2,00
Aeropuerto Internacional de Melbourne	US\$2,72
Aeropuerto Internacional de Brisbane	US\$2,07
Aeropuerto Internacional de Montego Bay, Jamaica	US\$0,46
Aeropuerto Internacional de Cleveland Hopkins	US\$2,87
Aeropuerto Internacional de Albuquerque	US\$2,47
Aeropuerto de Burbank-Glendale-Pasadena	US\$2,85

Vehículos de Alquiler

La operación actual de vehículos de alquiler en el Aeropuerto representa una mezcla de operadores locales e internacionales. Conforme va creciendo el turismo de Costa Rica, es probable que también crezca el negocio de los vehículos de alquiler, probablemente a un ritmo más rápido que el crecimiento del número de pasajeros. Los vehículos de alquiler ofrecerán a muchos visitantes la oportunidad de ir a una serie de lugares de la costa del Pacífico a su propia conveniencia.

Descripción de Servicios

El objetivo del Plan del Consorcio AGI para la concesión de los espacios para el alquiler de vehículos es concentrar esfuerzos en: a) estándares de servicio al cliente (tal como se explica más adelante; b) ofrecer, según sea apropiado y estén disponibles, instalaciones de alquiler de vehículos que fácilmente muy accesibles, c) mejorar la disponibilidad del retorno de vehículos y de un acceso rápido y conveniente a los establecimientos de alquiler de vehículos.

El objetivo de servicio al cliente del Consorcio AGI en cuanto a alquiler de vehículos es garantizar, por medio de estándares contractuales de rendimiento en el servicio al cliente y con operadores de vehículos de alquiler en el Aeropuerto y fuera de él, lo siguiente:

- Fácil disponibilidad de mapas e instrucciones claras y multilingües sobre destinos de negocios y turismo.
- Ofrecimiento de zonas de interés para visitantes que viajan independientemente.

- Personal de alquiler de vehículos capacitado en asuntos relacionados con información sobre el Aeropuerto, direcciones y atracciones turísticas principales.

Análisis de Costo / Beneficio

En muchos aeropuertos, los vehículos de alquiler constituyen uno de los servicios que más ingresos no aeronáuticos generan, siendo los ingresos que contribuyen al aeropuerto aproximadamente US\$2,00 por pasajero. Puesto que los aeropuertos reciben derechos porcentuales basados en el período total del alquiler, un simple alquiler de, por ejemplo, una semana, puede producir entre US\$40 y US\$50 en ingresos para el Aeropuerto.

Las compañías de vehículos de alquiler pagan alquileres en base al costo de mercado de oficinas y mostradores, espacios para la devolución y, cuando hay disponibilidad de terreno, instalaciones para servicio rápido al retorno y mantenimiento. Las utilidades exceden con creces el costo de proporcionar las instalaciones cuando son del tamaño adecuado.

Zonas Físicas de las Concesiones

Como se ha dicho antes, las instalaciones de vehículos de alquiler comprenden oficinas, espacios para entregas y devoluciones de vehículos y servicios. Los mostradores y los espacios de entrega y devolución deberán estar localizados a una distancia conveniente de las instalaciones de documentación o retiro de equipajes.

En algunos aeropuertos el volumen del negocio y el número de vehículos alquilados hacen necesario que las instalaciones se manejen a cierta distancia de la Terminal, contándose para ello con autobuses de servicio continuo interno para pasajeros que están devolviendo o recogiendo un vehículo de alquiler. El Consorcio AGI considera que hay espacios adecuados en el Programa de Expansión de la Terminal para satisfacer necesidades futuras.

Planes de la distribución del espacio, dibujando la ubicación física de las instalaciones de los vehículos de alquiler (servicios a pasajeros) en el nivel de llegadas del Plan Interino y Plan Base se presentan en Documentos 7-6 y 7-7. El Documento 7-11 presentan un listado del Programa de Concesiones y el área en metros cuadrados para el Plan Base.

Proyecciones de Ingresos Adicionales

La Tabla 12 presenta pronósticos de 20 años de los ingresos por alquiler.

La industria de los vehículos de alquiler está acostumbrada a pagar derechos para tener acceso a un mercado aeroportuario y atender pasajeros con reservaciones previas y otros que llegan a iniciar sus trámites. El Consorcio AGI tiene confianza en que el negocio de los vehículos de alquiler en el AIJS tiene el potencial de ser la fuente más grande de ingresos no aeronáuticos (afuera de la Terminal) después del parqueo

y deberá atenderse y planificarse en las asignaciones operativas de espacio, así como en la planificación de la inversión a largo plazo.

Los ingresos por concepto de los vehículos de alquiler se basan en: a) el pronóstico de pasajeros a bordo tal como se presenta en la tabla 7, b) incrementos por inflación de acuerdo al modelo financiero, c) ingresos de US\$2,50 para el año fiscal de 1999 incrementando por inflación para años posteriores, d) mantenimiento de los supuestos existentes en lo relativo a las unidades disponibles y las tarifas cobradas por día, y e) un pago porcentual del 12% sobre los ingresos brutos pagados al AIJS.

Metodología para la Determinación de Tarifas

Como puede verse arriba, la industria del alquiler de vehículos está acostumbrada a pagar entre 8% y 13% de las ventas por 1) el derecho de operar en el Aeropuerto; 2) el derecho de ocupar mostradores u oficinas, 3) el derecho de usar instalaciones de entrega/devolución o de mantenimiento. Este monto es un promedio: el alquiler porcentual deberá ser igual para todas las compañías, debiendo éstas pagar tarifas de alquiler por las instalaciones que requieran. El Consorcio AGI recomendará que se usen tarifas de mercado para los espacios de entrega/devolución, con base en un equivalente de los ingresos promedio por espacios de parqueo público, o una comparación con el costo de sitios de buena ubicación en la ciudad.

Adicionalmente, cualquier compañía que opere desde sitios fuera del Aeropuerto, deberá pagar un porcentaje similar de las ventas por el derecho de recoger pasajeros/clientes en el Aeropuerto. Esto es razonable en vista de que las compañías obtienen utilidades económicas significativas del Aeropuerto, así como el uso de instalaciones adyacentes a las aceras e infraestructura vial.

Ejemplos de los Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

Documento 7-6 proporciona una muestra limitada de los ingresos netos por pasajero abordado pagados en aeropuertos de los Estados Unidos e internacionales:

Documento 7-6: Tarifas de concesiones de Vehículos de Alquiler

Aeropuerto	Ingresos netos por pasajero abordado
Aeropuerto Internacional de Albany	US\$1,87
Aeropuerto Internacional de Perth	US\$2,36
Aeropuerto Internacional de Melbourne	US\$3,84
Aeropuerto Internacional de Brisbane	US\$2,59
Aeropuerto Internacional de Montego Bay, Jamaica	US\$0,26
Aeropuerto Internacional de Orlando	US\$2,95

Servicios de Transporte Terrestre

La regulación y control de todas las demás formas de Transporte Terrestre, aparte de vehículos de alquiler (microbuses de cortesía de los hoteles, taxis, autobuses y microbuses compartidos) constituyen un reto difícil en todos los aeropuertos, a causa del gran número de compañías y conductores.

Descripción de Servicios

La nueva organización del Consorcio AGI incluirá las funciones administrativas del Lado Terrestre, que incluyen lo siguiente:

- Verificación de permisos de operación.
- Regulación y vigilancia del uso de zonas de abordaje de vehículos y de zonas de carga y descarga temporales.
- Prevención de solicitud de no autorizar donativos.
- Mantenimiento de controles de calidad para garantizar que se cumpla con los estándares de servicio al pasajero.

Otros servicios de Transporte Terrestre comprenden lo siguiente:

- Vehículos de cortesía que dejan o recogen clientes de hoteles, compañías de alquiler de vehículos fuera del Aeropuerto u operadores de parqueos también fuera del Aeropuerto.
- Taxis que dan transporte a pasajeros según la demanda desde el Aeropuerto con autorización del Gestor y las autoridades locales competentes.
- Servicio de autobuses de línea regular que operan conforme a un itinerario programado con servicio a diferentes puntos de la ciudad y fuera de ella.
- Autobuses contratados, normalmente dando servicio a movimientos de grupos, pero siempre conforme a un plan previo.

Zonas Físicas de las Concesiones

Cada tipo de Transporte Terrestre deberá estar situado de manera conveniente para su mercado de pasajeros y utilizar sólo las zonas requeridas. Los autobuses públicos generalmente dan servicio a un mercado de empleados mayormente local y pueden parar a una distancia razonable de la Terminal. Los taxis, que llevan en un gran porcentaje pasajeros de los vuelos deberán estar a lo largo de la acera, muy cerca de la sala de llegadas. Esto facilitará el abordaje rápido y una alta rotación del valioso espacio en esta zona. Los vehículos de cortesía deberán contar con un espacio compartido junto a una acera para este uso con el fin de facilitar la operación de

ascenso y descenso o con una zona de parqueo conveniente para acceso a la Terminal.

Todos los servicios de Transporte Terrestre pueden disponerse dentro de las instalaciones ampliadas del Lado Terrestre (nuevas zonas junto a aceras y parqueos), siempre y cuando los espacios junto a éstos se usen sólo para ascenso y descenso. Hasta los aeropuertos que cuentan con amplios espacios junto a aceras y parqueos deben cuidarse del uso no regulado de estas zonas, puesto que las compañías (por razones competitivas) y los conductores (por lo conveniente) tenderán a ocuparlas por más tiempo del que es necesario.

Análisis de Costo / Beneficio

Los servicios de Transporte Terrestre son una necesidad y deben atenderse en el Aeropuerto. Sin embargo, tiene algún costo ofrecer instalaciones para operaciones de Transporte Terrestre que deberá recuperarse por medio de cargos a los usuarios. Entre las formas típicas de cargos al usuario están los permisos anuales o mensuales y además, o, en su defecto, cargos por cada vez que recogen pasajeros en el Aeropuerto.

Deberá esperarse de los operadores que paguen derechos para recuperar por lo menos una parte de las inversiones y los costos de operación del Aeropuerto relacionados con los servicios de Transporte Terrestre. Estos cargos son, en casi todos los casos, trasladados a los clientes que prevén un cargo razonable en los aeropuertos y esperan que las instalaciones y servicios de Transporte Terrestre sean acordes con los estándares internacionales.

Proyecciones de Ingresos Adicionales

El Consorcio AGI ha preparado pronósticos de ingresos por servicios de Transporte Terrestre, con base en un derecho anual para el acceso al Aeropuerto de taxis y microbuses. El cargo anual por taxis en el año fiscal 1999 será de US\$600 y para microbuses de US\$1.000.

No es habitual cobrar a los autobuses del transporte público por su acceso al Aeropuerto, ya que éstos brindan servicio principalmente a los empleados y obtienen muy pocos ingresos de los pasajeros.

Los ingresos de taxis y microbuses están proyectados en base a: a) pronóstico de pasajeros; b) previsiones por inflación; c) 40 taxis en 1998 aumentando anualmente por el crecimiento pronosticado de pasajeros y d) 10 microbuses en 1998 aumentando anualmente por el crecimiento pronosticado en pasajeros.

Metodología para la Determinación de Tarifas

Los cargos a operadores de Transporte Terrestre deberán ser razonables en comparación con los ingresos recibidos de parte de los pasajeros. Los costos podrán fijarse en base a lo siguiente:

- Una tarifa razonable equivalente a un monto del 5% al 10% del ingreso promedio por viaje (que se recolecta anual o mensualmente o por cada viaje); o
- Un monto calculado con base en recuperación de costo, ajustándose el primer cargo para la recuperación de alguna parte predeterminada de los costos de capital y de operación del Lado Terrestre.

El aumento en el número de viajes por crecimiento del número de pasajeros generalmente mantendrá el ajuste requerido en un mínimo.

Ejemplos de los Servicios/Tarifas en Otros Aeropuertos

Las tarifas existentes para taxis y microbuses, de US\$600 y US\$1.000 respectivamente, son consecuentes con las de otros aeropuertos.

7.D Tarifas Aeronáuticas

El Consorcio AGI se comprometerá a minimizar el impacto financiero del Plan de Expansión y de Futuras Mejoras Aeronáuticas en las tarifas aeronáuticas y a minimizar la dependencia del ingreso aeronáutico como porcentaje de todos los ingresos del Aeropuerto.

Como gestor, operador y promotor aeroportuario de ámbito mundial, el Grupo AGI comprende el vínculo directo que existe entre las tarifas aeronáuticas y las tarifas de transporte aéreo y promoverá iniciativas y filosofías con miras a minimizar los costos de operación de las aerolíneas y la dependencia del ingreso aeronáutico.

Gracias a su experiencia mundial, el Consorcio AGI ha administrado, operado y desarrollado aeropuertos en Bolivia, Australia y otras localidades en las que las tarifas aeronáuticas están sujetas a fórmulas de incremento en base al Índice de precios al consumidor (CPI-X) y a supervisión gubernamental. Como resultado de ello, el Consorcio AGI traerá su experiencia mundial con aerolíneas como inquilinos y dependencias reguladoras gubernamentales al AIJS, en aplicación de las filosofías y metodologías gubernamentales de establecimiento de tarifas.

Metas y Objetivos

El Consorcio AGI profesa las siguientes filosofías y principios del Gobierno respecto a las tarifas aeronáuticas en el AIJS:

Inducir al Gestor a Reducir Costos de Operación

El Consorcio AGI está comprometido a lograr verdaderas reducciones en costos de operación durante los primeros cinco años de gestión y más a futuro.

Tal como se describe de manera más completa en la Sección 3.0, el Plan de Operación para el AIJS se centra en el logro de verdaderas reducciones en costos de operación, mediante: a) el desarrollo de procedimientos de contención del gasto para todos los rubros principales; b) renegociación de los contratos de servicio existentes y otros conforme van expirando, lo que resultará en un ahorro neto para el Aeropuerto y c) la subcontratación de mantenimiento rutinario, aplicación de una vigilancia de contratos más eficaz y mantenimiento de un control más eficiente del uso de los materiales.

Mantener los Costos para Usuarios Aeronáuticos en un Nivel Bajo

Tal como se expresa anteriormente, el Consorcio AGI comprende la relación directa que existe entre los costos aeroportuarios y los niveles de precios de los boletos aéreos. El Consorcio AGI se comprometerá con mantener una estabilidad de precios aeronáuticos y unas reducciones reales en tarifas aeronáuticas por medio de ahorro en

costos de operación. El Consorcio AGI también considera que por medio de su asociación con Bechtel y otras empresas, podrán reducirse aún más las tarifas aeronáuticas, por medio de lo siguiente:

- **Costos Reducidos de la Alternativa D-3 del Plan Maestro.** El Grupo AGI y Bechtel han hecho un exhaustivo estudio de los proyectos que deben concluirse en los primeros tres años de gestión y opinan que pueden lograrse reducciones en los costos de los proyectos en comparación con estimaciones que aparecen en el MPF. Como resultado de ello, el Consorcio AGI podrá trasladar estos ahorros a las aerolíneas y otros inquilinos, teniendo menos necesidades de financiamiento y reduciendo la inversión en infraestructura.
- **Futuras inversiones en infraestructura.** El Consorcio AGI y sus asociados saben que ofrecen un enfoque exclusivo de las inversiones futuras en infraestructura, al combinar unas “prácticas empresariales sensatas” con técnicas innovadoras y creativas de administración de construcciones. Además, el enfoque de “asociación” del Grupo AGI con las aerolíneas y otros inquilinos (tal como se expresa más adelante), garantizará que la oportunidad y la magnitud de futuras mejoras sean consecuentes con la demanda.
- **Minimización de los costos de financiamiento.** Conforme con los lineamientos del Gobierno, el costo de financiar inversiones en infraestructura puede incluirse en el cálculo de tarifas y cargos aeronáuticos. El Consorcio AGI está comprometido a minimizar costos de financiamiento y procurará financiar futuras inversiones en infraestructura aeronáutica y otra infraestructura en consonancia con esta meta.

Fomentar el Crecimiento de las Zonas Comerciales (no Aeronáuticas) del Aeropuerto

El Consorcio AGI ha desarrollado una estrategia y un programa de desarrollo de los ingresos no aeronáuticos para reducir la dependencia en los ingresos aeronáuticos. Como se describe más detalladamente en la sección 7C, este programa se centra en:

- La optimización de oportunidades para el incremento de ingresos brutos y el perfil financiero de varias de las concesiones, así como la operación directa de los estacionamientos.
- Mejoras en la distribución de planta, del uso del espacio y la administración de las áreas de alimentos y bebidas, ventas al detalle, y las tiendas libres de impuestos de acuerdo al "Plan Base" y más importante aún en base al "plan mejorado".
- La oferta de concesiones de primer nivel que incrementen la percepción de valor por parte de los clientes.

Como se ha descrito anteriormente, la organización planteada, incluye personal dedicado para ejecutar un programa de desarrollo de los ingresos no aeronáuticos.

Minimizar los Requisitos de Supervisión Reglamentaria

Existen dos elementos clave en cuanto a la minimización de los requisitos de supervisión: a) el desarrollo de un enfoque de “asociación” con las aerolíneas y otros inquilinos, y b) el ofrecimiento de un ambiente de operación transparente.

- **Asociación con las Aerolíneas.** El Grupo AGI ha formado alianzas con aerolíneas en todo el mundo y procurará, como primera iniciativa, formar una “asociación” con líneas aéreas en Costa Rica. El Grupo AGI considera que un programa conjunto mediante el cual los requisitos futuros de las instalaciones y la infraestructura se coordinen directamente con las aerolíneas será un elemento clave para acoplar la demanda con las necesidades de infraestructura. Esto garantizará que cualquier aumento futuro en cargos aeronáuticos tendrá el apoyo de las aerolíneas que dan servicio al Aeropuerto.
- **Transparencia.** El Consorcio AGI reconoce el deseo del Gobierno de mantener la supervisión regulatoria de los monopolios de servicios y coordinará con el Gobierno, según sea apropiado, dentro de las pautas de sus políticas. Un aspecto clave de la filosofía del Gobierno sobre tarifas es una metodología basada en principios de “recuperación de costos”, dentro de la cual las tarifas son establecidas con base a costos de las instalaciones que son utilizadas por inquilinos del Aeropuerto.

Como se ha dicho anteriormente, el Consorcio AGI pretende aplicar sistemas y filosofías de contabilidad de costos para aportar la información necesaria que permita vigilar las tarifas aeronáuticas actuales y minimizar aumentos no contabilizados en tarifas aeronáuticas. El Consorcio AGI considera que un ambiente de operaciones transparente es de importancia clave para ganarse la confianza de las aerolíneas y las dependencias gubernamentales, así como para garantizar una relación de negocios sensata en el futuro.

Minimizar los poderes discrecionales del Gobierno respecto a la modificación de tarifas aplicables a servicios aeronáuticos, para permitir la preparación de ofertas con base en reglas claras y de largo plazo.

El Consorcio AGI comprende la filosofía del Gobierno sobre las tarifas y considera que representa y ofrece un claro fundamento para la proyección de futuras tarifas e ingresos aeronáuticos.

Compromiso para con la Metodología del Precio Máximo

La Metodología del Precio Máximo rige los aumentos en ciertas tarifas aeronáuticas, en razón de lo cual las tarifas futuras llegarán al tope de los niveles de 1998 después de la inflación, menos el Factor de Eficiencia y costos relacionados con las nuevas instalaciones aeronáuticas. El Consorcio AGI está comprometido para con la Metodología del Precio Máximo en el AIJS en materia de tarifas aeronáuticas.

Ingresos Aeronáuticos como Porcentaje del Ingreso Total

Tal como se expresa con anterioridad, se lograrán reducciones reales en cargos aeronáuticos durante los primeros cinco años de gestión privada y posteriormente, por medio de:

- Costos más bajos de operación del Aeropuerto.
- Máximo aprovechamiento y menor dependencia de los ingresos aeronáuticos.

7.E Costos de Operación

Esta sección describe los costos operativos que se pueden anticipar en base a las operaciones, mantenimiento y plan de seguridad del Consorcio AGI, y en la organización propuesta para el AIJS y que describimos en detalle en esta propuesta.

La Tabla 14 presenta las proyecciones de los gastos de operación, por categoría y centro de costo, para el año fiscal 1998 hasta el año fiscal 2018. Las proyecciones de los gastos de operación, tema de esta sección, no han sido ajustadas por el Factor de Eficiencia propuesto.

Las proyecciones de los gastos de operación se basan en lo siguiente:

- Una revisión de cada rubro de los gastos de operación que se incluyen en el Modelo Financiero de IMG
- Conocimiento específico del aeropuerto obtenido a través de entrevistas llevadas a cabo en el lugar y visitas de las instalaciones del aeropuerto.
- La experiencia en administración y operaciones del Grupo AGI en aeropuertos en los Estados Unidos y otros países
- Un presupuesto para operación del aeropuerto de “base cero” que refleja la experiencia y el conocimiento que tiene el Grupo AGI en la administración y operación de aeropuertos de tamaño similar al del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría
- Análisis de gastos de operación para aeropuertos similares al AIJS por “montos referenciales” (benchmarking)

Tal como se muestra en la Tabla 14, las categorías de gasto son generalmente las mismas que aparecen en el Modelo Financiero de IMG. Sin embargo, la proyección de gastos del Consorcio AGI ha sido desarrollada sobre la base de una revisión detallada e integración de cada rubro de gastos que está incluido en el Modelo Financiero de IMG.

Proyecciones de Gastos de Operación

La Tabla 14 presenta la proyección de gastos de operación por categoría mayor de gastos. La preparación de la proyección está basada en los siguientes supuestos generales:

- Los gastos aumentarán a razón de la tasa de inflación dada en el Modelo Financiero de IMG
- Los costos asociados con la transición de la administración y operaciones del Aeropuerto al Consorcio AGI, están incluidos en el financiamiento y en otros costos

- Se iniciarán procedimientos para mantener los costos en base a costos identificados como los objetivos, para todos los rubros mayores
- Se renegociarán los contratos principales de servicios que estén terminando, tales como los de limpieza por contrato, lo que resultará en un ahorro neto para el Aeropuerto, pero sin comprometer los niveles de servicio
- Los procedimientos de mantenimiento de rutina serán contratados a terceros; los contratos serán monitoreados con mas eficiencia; y, el uso de materiales será cuidadosamente controlado, lo que resulta en un ahorro de costo
- Conforme se amplia la Terminal, el número de personal, los costos de los servicios públicos, mantenimiento, seguros y costos de limpieza irán en aumento

A continuación se listan los elementos relacionados a la proyección de los gastos de operación:

Sueldos y Salarios

La proyección de sueldos y salarios incluye los costos de personal de gerencia y otros costos de personal, beneficios sociales, y gastos redundantes.

Los sueldos y salarios han sido estimados sobre la base de una evaluación de los sueldos y salarios de los empleados actuales del AIJS, en función de categorías específicas, tales como gerencial, administrativa, secretarial, y sobre “tasas de compensaciones del mercado,” para el nivel ejecutivo y otros empleados en Costa Rica. Los beneficios adicionales y provisiones de reserva, equivalentes aproximadamente al 48,66% de los sueldos y salarios, también están incluidos, de conformidad con el Código del Trabajo de Costa Rica.

Se calculó un costo promedio para salarios y sueldos para el nivel ejecutivo, personal nuevo y todos los demás puestos, escalonado al 3% por año.

El Consorcio AGI propone una estructura de organización (Sección 4.0: Plan Administrativo) que refleja las necesidades de personal requeridas para la operación eficiente del Aeropuerto, con especial énfasis en la seguridad física, seguridad en el aeropuerto y el servicio a ser prestado a los usuarios.

La organización propuesta se basa en lo siguiente: (1) evaluación de los niveles actuales de personal y sus funciones en el aeropuerto, (2) los servicios prestados por la DGAC en el AIJS y otros aeropuertos, tale como mantenimiento, y (3) los servicios y funciones que presta la “oficina central” de la DGAC. Este análisis indica la necesidad de crear los siguientes departamentos funcionales:

- Finanzas, Recursos Humanos y Administración
- Operación y Mantenimiento
- Planificación, Ingeniería y Construcción
- Desarrollo de Negocios, Promoción y Comunicaciones

Los niveles de personal han sido establecidos en base a las necesidades de personal como resultado de las iniciativas propuestas por el Consorcio AGI, tales como mayor seguridad física, seguridad en el aeropuerto y servicios al usuario, y nuevos departamentos y funciones para reemplazar servicios que actualmente proporciona la oficina central de la DGAC.

Tal como se expresa en la Sección 7C, el Consorcio AGI estima que se lograrán ahorros significativos en los costos, y que se realizarán los resultados financieros, operando directamente el estacionamiento de vehículos en el AIJS. De esta manera, la organización y el plan de personal reflejan aquel personal, necesario para operar las instalaciones de estacionamiento, 24 horas al día, dando así un alto nivel de servicio a los usuarios del AIJS.

Los niveles de personal descritos por categorías generales, como gerencial, se dan a continuación. La Sección 4.A de nuestra Propuesta Técnica (Volumen IV) incluye una descripción detallada de la estructura de organización propuesta por el Consorcio AGI, incluyendo una descripción general de las responsabilidades y funciones para las posiciones claves.

	Personal equivalente a tiempo completo
Nivel ejecutivo	6
Todas las demás posiciones	<u>87</u>
Total	93

También se ha previsto una partida para aumentos en los niveles de personal que se relacionan con la expansión del Edificio de la Terminal y otras instalaciones. Se ha asumido que se agregarían 2 personas más cuando las instalaciones de la nueva terminal entren en operación.

Se estima que los salarios y sueldos aumentarán de \$1.285.487 en el Año Fiscal 1999 a \$2.399.333 en el Año Fiscal 2018.

Servicios Profesionales

Los servicios profesionales comprenden seguridad, asesoría legal, fideicomisarios, auditoría, consultoría y otros servicios. Los servicios de arquitectura e ingeniería relacionados con las mejoras al Aeropuerto serían prestados por personal del Aeropuerto según se determine.

Las proyecciones de servicios profesionales incluyen partidas para cubrir los servicios que actualmente presta la oficina central de la DGAC, servicios requeridos por el Gobierno como parte de la privatización del AIJS (tales como servicios de fideicomisario), y servicios que el Consorcio AGI contratará a terceros. A continuación

se presenta una descripción de estos servicios y su correspondiente partida de costos, para el año fiscal 1999.

Servicio	Partida Año Fiscal 1999
Auditoría	US\$36.050
Abogados	US\$73.048
Seguridad	US\$484.626
Consultor de impuestos	\$US15.450
Fideicomisarios	\$US77.905
Médicos	\$US51.500

Los costos de servicios profesionales son asumidos para variar con inflación e ingresos aeroportuarios totales. Se anticipa que los servicios profesionales aumentarán de \$761.484 en el año fiscal 1999 a \$1.410.328 en el año fiscal 2018.

Reparaciones y Mantenimiento

El Consorcio AGI se compromete a ejecutar un programa comprensivo de mantenimiento detallado en la Sección 6D: Plan de Mantenimiento, para garantizar el máximo nivel de servicio y confiabilidad de las instalaciones del Aeropuerto, al costo más bajo posible. La estrategia del Consorcio AGI comprende lo siguiente:

- Desarrollo de programas de mantenimiento preventivo
- Programas de mantenimiento comprensivo
- Minimizar el mantenimiento que se hace “solo cuando sea necesario”
- El mantenimiento es un componente en las inversiones
- Énfasis en el análisis de mantenimiento
- Control y programación del mantenimiento

Como ya se ha indicado, el Consorcio AGI tiene la intención de contratar a terceros las tareas de mantenimiento rutinario en el AIJS, como parte de su objetivo de reducir costos, pero siempre suministrando los más altos estándares de confiabilidad y rendimiento. Los servicios de mantenimiento por proveedores externos comprenden: (a) ascensores, (b) sistemas de aire acondicionado, (c) puentes de abordaje, (d) FIDs/BIDs (Sistemas de Información de Vuelos/Sistemas de Información de Equipajes), y e) sistemas de manejo de equipaje. Las partidas destinadas para cubrir estos servicios por terceros se muestran a continuación, y se anticipa que irán en aumento, conforme se aumente el número de equipo con la ampliación de La Terminal.

Equipo	Estimado US\$ 1998
Puentes de Abordaje	6,500 por puente
FIDS/BIDS	13,000
Sistemas para equipajes	40,000
Ascensores	5,000

La proyección para reparaciones y mantenimiento se basa en los siguientes supuestos:

- Los costos de reparación y mantenimiento relacionados con los puentes de abordaje, los ascensores y FIDs/BIDs aumentarán al entrar en operación con las ampliaciones del Edificio de la Terminal.
- Se implementará una programación de mantenimiento más efectiva, una reducción máxima del mantenimiento que se hace solo cuando sea necesario, y análisis de mantenimiento, lo que resultará en un ahorro del 10% en los gastos de reparación y mantenimiento para el año fiscal 1999.
- Los costos de reparaciones y mantenimiento (excluyendo los de los puentes de abordaje, los ascensores y FIDs/BIDs y sistemas de manejo de equipaje) aumentarían en proporción menor que la ampliación estimada, en metros cuadrados, del Edificio de la Terminal. Se ha asumido un margen del 50%.

Los gastos por reparación y mantenimiento se estiman que aumentarán de \$504.093 en el año fiscal 1999 a \$1.504.141 en el año fiscal 2018.

Otros Servicios y suministros

Otros servicios y suministros incluyen la limpieza por contrato, asignaciones para viajes y otros gastos administrativos generales del Aeropuerto.

El contrato por servicios de limpieza en el Edificio de la Terminal expira en junio de 1999. El análisis comparativo de costos unitarios de limpieza en el Aeropuerto, con costos de limpieza en otros sitios, sugiere que los costos en el Aeropuerto pudiesen estar altos. El Consorcio AGI es de la opinión que al renegociarse el contrato de limpieza se podría lograr una reducción de los costos del orden del 10%, al (a) refinarse los programas y especificaciones de trabajo, (b) revisarse las prácticas de trabajo, y (c) dando una supervisión más efectiva.

Conforme se ha expresado anteriormente, El Consorcio AGI tiene la intención de operar el estacionamiento de vehículos en el AIJS, para lo cual a desarrollado un plan de personal para la operación y administración de esas instalaciones posterior a la

privatización. Igualmente, conforme se ha mencionado anteriormente en la Sección 7.0: Plan de Negocios, los costos estándares en la industria, relacionados a la operación y mantenimiento de estacionamientos para vehículos son del orden de entre 15% al 20% de los ingresos brutos.

Los sueldos, salarios y beneficios sociales asociados con el personal requerido para la operación de las instalaciones de estacionamiento de vehículos son aproximadamente \$140,000 para el año fiscal 1999. Utilizando como objetivo un costo del 15% de los ingresos brutos del estacionamiento, una partida de aproximadamente \$50,000 por año ha sido incluida en la proyección para otros servicios y suministros, para gastos asociados con la operación del estacionamiento en el AIJS.

Los supuestos específicos relacionados a la proyección para otros servicios y suministros son los siguientes:

- Otros servicios y suministros están estimados en \$445.901 para el año fiscal 1999, aumentando de ahí en adelante a razón de 3% anual.
- Los costos de limpieza por contrato relacionados con las instalaciones nuevas o ampliadas aumentarían en una proporción menor que el incremento estimado, en metros cuadrados, del Edificio de la Terminal. Se ha asumido un margen del 25%.

Se estima que otros servicios y suministros se aumenten del \$445.901 en el año fiscal 1999 a \$881.015 en el año fiscal 2018.

Servicios Públicos

Los servicios públicos proyectados incluyen teléfono, agua y electricidad para las instalaciones nuevas y existentes en el AIJS. Los supuestos específicos en la proyección para servicios públicos son las siguientes:

- Que los costos por servicios públicos serán de \$434.840 en el año fiscal 1999, incrementándose a razón del 3% anual después del año.
- Que los costos por los servicios públicos aumentarán en la misma proporción del incremento estimado de metros cuadrados del Edificio de la Terminal. Se ha previsto un margen del 100%.

Se prevé que los costos por servicios públicos aumentarán de \$434.840 en el año fiscal 1999 a \$1.953.961 en el año fiscal 2018.

Seguros

Los estimados de costos de los seguros se basan en: (a) los tipos de cobertura requeridos el Cartel de Licitación, (b) áreas de responsabilidad y riesgos asociados, y (c) la futura expansión de las instalaciones del Aeropuerto y el efecto, si alguno, que tendrían esas ampliaciones en las primas de los seguros.

La proyección de costos por seguros refleja la cobertura para las instalaciones existentes y nuevas del Aeropuerto. Los supuestos específicos para la proyección de los gastos por concepto de seguros son las siguientes:

- Se estima que los costos por concepto de seguros serán de \$477.408 en el año fiscal 1999 y que aumentarán a razón del 3% anual después del año 2000. El programa de seguros del Consorcio AGI refleja cobertura para: (a) bienes, (b) vehículos automotores, (c) responsabilidad a terceros por los propietarios y los operadores del Aeropuerto, (d) responsabilidad general, (e) responsabilidad excedente general y diferencias en las condiciones del seguro, (f) responsabilidad de directivos y personeros ejecutivos y (g) malversación.
- Los costos de los seguros aumentarían en una proporción menor que el aumento estimado en metros cuadrados del Edificio de la Terminal. Se ha supuesto un margen del 50%.

Se estima que los costos por seguros aumentarán de \$477.408 en el año fiscal 1999 a \$1.389.544 en el año fiscal 2018.

Garantía de Cumplimiento y Fianza de Aduana

Los costos de la garantía de cumplimiento han sido calculados de conformidad con la Sección II.E.2. del Cartel de Licitación y reflejan: (1) el 10% del activo neto real del flujo de caja futuro del Año 1 al Año 20, y (2) el 5% del activo neto real del flujo de caja futuro, del Año 4 al Año 20. El Consorcio AGI estima que el costo de suministra la garantía de cumplimiento es de aproximadamente el 1,53% del activo neto real del AIJS. En la proyección de gastos de operación, también se ha incluido una partida de \$500 por año para cubrir los costos de la fianza por aduana.

Mercadeo y Promoción

El plan para mercadeo y promoción propuesto por el Consorcio AGI (que se detalla en la Sección 7.0: Plan de Negocios) está diseñado a aumentar el valor del negocio del Aeropuerto a través de un aumento en la base comercial del AIJS, promoviendo servicio aéreo y otras oportunidades en el AIJS a nuevas o existentes líneas aéreas, o a los negocios de San José, la región Centro Americana y Sur América. El desarrollo estará enfocado a lo siguiente:

- Atraer nuevas aerolíneas
- Desarrollar alianzas entre el Aeropuerto y las aerolíneas internacionales
- Promover actividades de pasajeros y carga con el AIJS como centro
- Desarrollar asociaciones estratégicas

El Consorcio AGI se compromete a traer las mejores estrategias de desarrollo de ingresos comerciales para el aeropuerto. Una evaluación de los ingresos por concepto de las actividades no aeronáuticas actuales, sugiere que hay oportunidades

importantes de ingresos provenientes de concesiones, estacionamiento vehicular, publicidad, transporte terrestre, servicios bancarios, entre otros. El programa del Consorcio AGI para desarrollar ingresos no aeronáuticos tendrá los siguientes efectos:

- Agregar valor al Aeropuerto en si y a sus arrendatarios
- Proveer compatibilidad con las metas de desarrollo de las comunidades vecinales
- Implementar planes estratégicos específicos diseñados a apoyar y adelantar los mismos objetivos de desarrollo económico de Costa Rica
- Mejorar los ingresos netos provenientes de fuentes no aeronáuticas a fin de realzar el Aeropuerto
- Adoptar las mejores prácticas comerciales que se emplean en la industria aeroportuaria hoy en día

La estructura que se propone para la organización del AIJS incluye personal ejecutivo y otros dedicados al mercadeo y promoción del AIJS. Los costos de este personal (suelos, salarios, beneficios sociales) están incluidos en las proyecciones de suelos y salarios. El Consorcio AGI ha estimado que el costo anual necesario para implementar su Plan de Mercadeo y Promoción para el AIJS podría ascender a \$125,000 anuales en dólares americanos de 1998, incluyendo partidas para viajes y gastos relacionados, costos que se proyectan aumentarían a razón del 3% anual.

Se estima que los costos de mercadeo y promoción serán de \$128.750 en el Año Fiscal 1999 y que aumentarán de ahí en adelante al ritmo del 3% por año.

Asistencia Técnica

La experiencia que tiene el Grupo AGI en la operación, administración y desarrollo de aeropuertos a nivel mundial le permiten prestar toda la asistencia técnica y servicios requeridos en el Cartel de Licitación.

Se estima que los servicios por asistencia técnica serán de \$309.000 en el año fiscal 1999 y que aumentarán de ahí en adelante a razón de 3% anual.

Total de Gastos Operativos

Los gastos descritos en esta sección comprenden el total de los gastos de operación del AIJS. Tal como se muestra en la Tabla 14, se proyecta que los gastos totales de operación aumentarán de \$4.517.036 en el año FY 1999 a \$10.398.021 en el año FY 2018.

A continuación, se muestran los gastos de operación proyectados para el año fiscal 1999 y el año fiscal 2018, y el porcentaje de gastos de operación por rubro:

	Año Fiscal 1999		Año Fiscal 2018	
	Monto	Porcentaje del total	Monto	Porcentaje del total
Sueldos y salarios	1.285.487	28%	2.399.333	23%
Servicios profesionales	761.484	17%	1.410.328	14%
Reparaciones y mantenimiento	504.093	11%	1.504.141	14%
Otros servicios y suministros	445.901	10%	881.015	8%
Servicios públicos	434.840	10%	1.953.961	19%
Seguros	477.408	11%	1.389.544	13%
Garantía de Cumplimiento y fianza de aduana	170.074	4%	92.103	1%
Mercadeo y promoción	128.750	3%	225.764	2%
Asistencia técnica	<u>309.000</u>	<u>7%</u>	<u>541.833</u>	<u>5%</u>
TOTAL	4.517.037	100%	10.398.022	100%

La Tabla 14 también presenta la proyección de gastos de operación por centro de costo del Aeropuerto. Como se describe en esta propuesta, el Consorcio AGI tiene la intención de implementar conceptos de “contabilidad de costos” para los gastos de operación, los ingresos y los gastos en bienes de capital. Esto permitirá al Consorcio AGI monitorear y medir el rendimiento financiero de los elementos generadores de ingresos del Aeropuerto y permitirán al Gobierno establecer los cargos aeronáuticos de tal manera que sean consistentes con los costos del campo aéreo y el de otras instalaciones.

Como parte de esta propuesta el Consorcio AGI ha ajustado la asignación de gastos de operación del Aeropuerto a centros de costo que se presentan en el Modelo Financiero (Volumen V), con base en la experiencia del Grupo AGI en los aeropuertos que opera, administra y mantiene. Como resultado de ello, el Consorcio AGI ha ajustado la asignación de gastos por centro de costo de manera que refleje lo siguiente:

	Original	Revisado
Campo Aéreo	76.1%	25%
Edificio de la Terminal	18.2%	55%
Lado Terrestre	5.7%	20%

