

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen XII

Autoridad de Comunicaciones

BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina del Gobernador
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES
Y SITUACION ECONOMICA DE
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen XII

Autoridad de Comunicaciones



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
OFICINA DEL GOBERNADOR
Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva

MIEMBROS DE LA COMISION

Lic. Wallace González Oliver
Presidente

Sr. Luis S. Montañez Reyes
Secretario

Sr. Raymond González

Hon. Oreste Ramos

Hon. Manuel Ramos Barroso

Hon. Juan Cancel Ríos

Hon. José Granados Navedo

Hon. Edison Mislá Aldarondo

Hon. Presby Santiago

OFICINA EJECUTIVA

Sr. Manuel Dones Piñero
Director Ejecutivo

MANAGEMENT AID CENTER, INC.

APARTADO 8273, SANTURCE, PUERTO RICO 00910
TELS. 763-1460 763-1560

23 de noviembre de 1979

Lcdo. Wallace González Oliver
Presidente
Comisión de Reorganización
de la Rama Ejecutiva
Oficina del Gobernador
San Juan, Puerto Rico

Estimado Lcdo. González Oliver:

Tenemos el placer de someter nuestro informe sobre la Autoridad de Comunicaciones el cual es el Volumen XII del estudio que nos ha encomendado la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva bajo el contrato del 22 de noviembre de 1978.

Cordialmente,



Eliezer Curet Cuevas
Presidente

Volumen XII
AUTORIDAD DE COMUNICACIONES

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introducción	1
A. Aspectos legales	2
Base legal	3
Política pública	6
Forma de gobierno	7
B. Aspectos de organización	10
Actividades	11
Organización	12
Problemas operacionales	14
Política pública	15
C. Aspectos económicos y financieros	16
Crecimiento	17
Análisis económico de las operaciones	24
Productividad	53
Análisis de la situación financiera	68
D. Evaluación y conclusiones	85
Aspectos económicos, financieros y operacionales	86
Aspectos de organización	91

INTRODUCCION

El estudio de la Autoridad de Comunicaciones comprende su relación a la organización, funcionamiento y política pública de la rama ejecutiva; un análisis económico de sus operaciones; y la evaluación de su situación financiera.

A los fines de que el lector se familiarice con la naturaleza de esta empresa antes de proceder con el análisis, presentamos a continuación los datos más importantes sobre la misma:

Fecha de organización: 1942

Actividades que desarrollaba en 1978:

Servicio de comunicación telefónica en 12 municipios de la región este-central y servicio de comunicación telegráfica y de telex en Puerto Rico.

Datos operacionales en 1978:

Número de teléfonos en servicio	56,534
Máquinas telex instaladas	1,225
Número de telegramas transmitidos	597,542

Datos económicos en 1978:

Ingresos totales	\$ 14,425,000
Costos totales netos	17,131,000
Pérdida neta	2,706,000

Datos financieros a Junio 30, 1978

Activos totales	\$ 46,797,000
Activos fijos	34,409,000
Obligaciones totales	32,955,000
Capital y sobrante	13,842,000

A. ASPECTOS LEGALES

BASE LEGAL

Legislación habilitadora

La ley orgánica de la Autoridad es la Ley #212 del 12 de mayo de 1942 subsiguientemente enmendada por las Leyes #189 de 15 de mayo de 1943, #87 de 11 de mayo de 1944, #29 de 20 de abril de 1945, #345 de 12 de mayo de 1947, Plan de reorganización #12 de 1950, #6 de 24 de julio de 1952, #5 de 24 de mayo de 1960, Codificado 27LPRA 291-316.

Mediante Ley #301 de 15 de mayo de 1945 y Ley #262 de 9 de mayo de 1950 se le asignan funciones adicionales.

La Ley #25 del 6 de mayo de 1974, (la ley orgánica de la Autoridad de Teléfonos) dispone en su Artículo 19 la derogación de la ley orgánica de la Autoridad de Comunicaciones, efectivo el 1 de enero de 1979.

La Ley #3 de 8 de junio de 1978 pospone indefinidamente la fecha de efectividad de la derogación de la ley orgánica de la Autoridad de Comunicaciones.

Fondo Histórico

Antes de 1942 existía un Negociado del Telégrafo Insular. La Autoridad absorbió este Negociado adquiriendo sus activos y asumiendo sus funciones en forma ampliada.

Propósitos

La Autoridad de Comunicaciones tiene por propósito, según la ley, "desarrollar, mejorar, poseer, funcionar y administrar cualquiera y todos los tipos de comunicaciones en, para y desde el E.L.A. de Puerto Rico y proporcionarle, en la forma económica más amplia los beneficios de aquellos, e impulsar por este medio el bienestar general y aumentar el comercio y la prosperidad."

Facultades y funciones de la Autoridad

1. Todos los poderes inherentes a un organismo con personalidad jurídica.
2. Completo dominio sobre cualquier empresa que adquiera o construya, independientemente del Gobierno, incluyendo el poder determinar sus gastos.
3. Poder de expropiación forzosa.
4. Adquirir por cualquier forma legal toda clase de bienes necesarios o convenientes para sus actividades.
5. Imponer y cobrar tarifas.
6. Tomar dinero a préstamo y emitir bonos.
7. Aceptar donaciones.
8. Vender aquella propiedad que determine que ya no es necesaria.
9. Entrar a propiedad privada con el fin de hacer mensuras, sondeos y estudios.
10. Adquirir acciones de otras corporaciones.

11. Establecer sus propias normas de personal independientemente del Gobierno.

12. No podrá empeñar el crédito del E.L.A.

POLITICA PUBLICA

La ley orgánica no contiene expresión alguna de política pública. Existe, sin embargo, una política pública que se infiere del contexto histórico. La creación de la Autoridad de Comunicaciones responde a la misma política pública que animó la creación de otras corporaciones públicas de la misma época (AFF, AAA, AMA, etc.). Había entonces una serie de empresas de servicio público que el gobierno consideró que operaban ineficientemente, por cuya razón se consideró apropiado que el gobierno asumiera la responsabilidad de operar esas empresas. Aunque el servicio de Telégrafos ya era parte del gobierno, la Autoridad habría de ser una empresa con otras funciones (e. g. comunicaciones telefónicas, radiales, etc.) que operaban privadamente. En este sentido se concretiza en ella la referida política pública.

GOBIERNO INTERNO

Los poderes y deberes de la Autoridad los ejercerá una Junta de Directores de cinco (5) miembros nombrados por el Gobernador. Esta Junta nombrará un Administrador General como ejecutivo máximo y un Secretario. La Junta elegirá un Presidente y un Vicepresidente.

El reglamento interno de la Autoridad determina cómo se conducen los negocios de la misma y cómo se ejercitan los poderes y deberes conferidos por la ley.

Las facultades que se le confieren a la Junta de Directores son:

1. Adoptar Reglamento.
2. Delegar poderes al Administrador General o sus oficiales.
3. Nombrar y remover al Administrador General, y nombrar y remover al Secretario. Antes de remover al Administrador General, deberá concederle audiencia.
4. Se reunirá mensualmente, el Administrador General puede asistir pero no tiene voto. Pueden asistir también ayudantes de los miembros, pero tampoco votan.
5. Determinará como se celebren aquellas vistas públicas requeridas por ley. Estas se celebrarán cada vez que se haga necesario alterar las tarifas.

El Administrador General nombrará a los oficiales excepto aquellos que nombra la Junta de Directores.

El principal ejecutivo de la Autoridad será su Administrador General, quien será responsable a la Junta de Directores de la ejecución de la política establecida por ella y quien, además, estará a cargo de todas las actividades de la Autoridad. Además de los poderes que se mencionan anteriormente, el Administrador General tendrá los siguientes:

1. Comprar propiedades inmuebles o derechos sobre ellas. El Art. 16, inciso 1, establece que tendrá que tener la aprobación de la Junta de Directores, lo cual quiere decir que en realidad no tiene este poder.
2. Contratar la construcción y/o compra de equipo hasta un valor de \$ 10,000.
3. Transar reclamaciones hasta \$ 25,000.
4. Vender muebles e inmuebles por subasta hasta \$ 10,000.
5. Negociar colectivamente.
6. Adoptar normas de Personal, Transportación, Compras, y otras materias de administración.

El reglamento establece también, en forma esquemática, los deberes de los otros oficiales de la Autoridad.

Otras disposiciones misceláneas incluyen:

1. Todos los empleados que recaudan fondos deberán tener fianza.
2. Todos los gastos deben establecerse por presupuesto que apruebe la Junta.
3. El Administrador General rendirá un informe anual completo a la Junta y un informe mensual.

La legislación y el reglamento disponen lo siguiente en cuanto a las relaciones con la Asamblea Legislativa, el Gobernador y la Rama Ejecutiva:

1. Se rendirá un informe anual a la Asamblea Legislativa.
2. El Secretario de Hacienda, consultando a la Autoridad, establecerá el sistema de contabilidad de gastos e ingresos.
3. Los municipios pueden ceder y traspasar a la Autoridad propiedades o intereses sobre las mismas.
4. La Autoridad podrá tirar sus líneas bajo la superficie de las calles u otras propiedades públicas sin necesidad de obtener permiso para ello.
5. La Autoridad está exenta del pago de contribuciones o impuestos. Sin embargo, deberá pagar al Tesorero Estadual una cantidad igual al montante de las contribuciones que tendría que pagar sobre sus bienes raíces de no ser por la exención, esto solo cuando y en la medida en que sus ingresos netos se lo permitan.

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

ACTIVIDADES

La Autoridad de Comunicaciones presta servicio de teléfonos en doce municipios de Puerto Rico, a saber: Caguas, Guaynabo, Aguas Buenas, Cidra, Aibonito, Cayey, Gurabo, Juncos, Las Piedras, San Lorenzo, Vieques y Culebra. Hay una central en cada pueblo y aproximadamente 56,000 teléfonos en servicio. Esta es la principal actividad de la agencia. La Autoridad provee, además, los siguientes servicios: comunicación telegráfica a través de toda la isla; comunicación por telex en toda la isla, con un total de 1,500 máquinas instaladas; y comunicación telefónica en las áreas rurales, con un total de 463 teléfonos instalados.

Estas son las actividades de la agencia orientadas hacia el público. Además, la Autoridad realiza las mejoras permanentes para la expansión de su planta física, lo que requiere planificación, diseño, construcción y conservación. La agencia es responsable también de la operación y mantenimiento de todo el equipo de comunicación, el cual incluye, además de los mencionados anteriormente, comunicación por radio.

ORGANIZACION

La Junta de Directores es la autoridad máxima en la estructura organizacional de la A.C. Sus miembros son:

Raúl H. Rodríguez, Presidente

José Menéndez Monroig, Vicepresidente

Jaime Fonalleda

Evaristo Freiría

Evaristo Toledo

Ruperto Vázquez

Oritia Oliveras de Carreras

El principal funcionario es el Administrador General, Ing. Libertario Avilés, y hay dos administradores auxiliares, uno a cargo de administración y otro, de operaciones.

La organización responsable de realizar las funciones gerenciales y operacionales de la Autoridad se subdivide en los siguientes departamentos y divisiones bajo la supervisión del Administrador General:

<u>Unidad</u>	<u>Núm. de empleados</u>
Oficina del Administrador General	12
Administrador Auxiliar de Administración	16
División de Contabilidad	72
Servicios Administrativos	39
División Comercial	91
División Mercadeo y Promoción	13
División de Personal y Relaciones Industriales	36

<u>Unidad</u>	<u>Núm. de empleados</u>
Oficina Asesor Legal	9
Auditoría	9
Administrador Auxiliar de Operaciones	17
División Conservación y Planta Física	34
División Operaciones Tráfico Telefónico	117
División Equipo Oficina Central	55
División Operaciones Telegráficas	245
División Instalaciones y Reparaciones	121
División Transmisión	31
División Telex	36
División Procesamiento Datos	25
Servicios Comunicación Rural	17
Ingeniería y Planificación	21
Planta Externa	<u>125</u>
TOTAL	1,141

Los empleados no gerenciales de la Autoridad están unionados en la Unión Independiente de Empleados de la Autoridad de Comunicaciones.

PROBLEMAS OPERACIONALES

Uno de los problemas que más afecta el funcionamiento de la empresa es que la operación del servicio de telégrafo representa una pérdida anual. La agencia está tratando de modernizar el servicio y reducir sus costos de operación.

Al igual que en el servicio telegráfico, el principal problema del servicio de telex es la pérdida financiera. Esta situación se ha agravado por la competencia de International Record Carrier. Esto sucede cuando dicha empresa conecta abonados directamente a sus máquinas de conmutación. Estos abonados, que están localizados principalmente en el Area Metropolitana de San Juan, son los que más uso hacen de este servicio y son los que más ingresos generan. Sin embargo, por ley, la única entidad que puede prestar este servicio en Puerto Rico es la Autoridad de Comunicaciones.

Los contratos de intercambio telefónico entre la Autoridad y la P. R. Telephone Co., en los cuales se especifica la división de ingresos de las llamadas generales entre ambas, constituyen otra área de problemas. Hay un contrato intra-isla y otro "overseas". La Autoridad entiende que se debe convertir en un International Record Carrier con circuitos directos a Estados Unidos en lugar de recibir este servicio a través de P.R.T.C.

POLITICA PUBLICA

Los funcionarios de la Autoridad de Comunicaciones entienden que la política pública con respecto a su agencia y al servicio telefónico en Puerto Rico está bien definida por la legislación y es clara para ellos.

No obstante, hay un área de la política pública que ha quedado sin definir. Nos referimos al dilema de si, una vez el Gobierno de Puerto Rico adquirió la P. R. Telephone Co., se justifica que el gobierno continúe operando el servicio telefónico a través de dos entidades separadas o si sería más conveniente consolidarlas. En la ley que creó la Autoridad de Teléfonos, se dispuso la disolución de la Autoridad de Comunicaciones a una fecha fija (Enero 1, 1979) pero, posteriormente, se enmendó la ley para dejar indefinida la fecha, aunque se retiene la disposición de disolución. Esto deja la política pública a este respecto en una nebulosa.

C. ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

CRECIMIENTO

La Autoridad de Comunicaciones presta servicios de teléfono, telégrafo y telex, cada uno de los cuales ha crecido a un ritmo diferente.

El servicio telefónico es el que más se ha expandido. Las llamadas telefónicas a larga distancia han aumentado desde 526,207 durante el año fiscal 1959-60 a 5,449,643 durante el año fiscal 1977-78. En los primeros diez años estas se multiplicaron en 4.1 veces, equivalente a un ritmo de crecimiento anual de 15.1%. De 1969-70 a 1977-78, el número de llamadas a larga distancia aumentó a un ritmo anual de 12.3%.

La Autoridad de Comunicaciones tenía en 1959-60 un total de 6,733 teléfonos en servicio incrementándolos a 27,316 en 1969-70 y a 56,534 en 1977-78. El ritmo de crecimiento anual entre 1959-60 y 1969-70 fue de 15.0% y de solo 9.5% entre 1969-70 y 1977-78.

Ha habido una reducción en el número de teléfonos públicos rurales en servicio desde 1973 debido a que la Autoridad comenzó entonces a trabajar en el diseño de un sistema de radio-teléfono para sustituir gradualmente el sistema de comunicación alámbrica. El sistema existente se había construido haciendo uso de líneas de cobre abiertas y resultaba muy costoso y expuesto a averías. La instalación de radio-teléfonos ha procedido más lentamente que la eliminación de teléfonos rurales.

El servicio telegráfico se ha reducido durante el período de tiempo que hemos estudiado. En 1959-60 se transmitieron

58,431 giros telegráficos, cifra que se redujo a 36,927 en 1969-70 y 16,758 en 1977-78. Esto representó un descenso de 36.8% en los primeros diez años y de 54.6% en los últimos ocho.

Por otro lado, el número de telegramas transmitidos aumentó de 1,076,580 en 1959-60 a 1,700,919 en 1967-68, o sea, un incremento de 58.1%. Sin embargo, esta actividad se ha estado reduciendo desde entonces y en 1977-78 se transmitieron 597,542 telegramas. Esto ha sido una reducción de 64.9% en diez años.

La Autoridad inauguró el servicio telex en Puerto Rico en 1967 con 69 maquinas. Tres años después, en 1969-70, tenía 435 y para el año fiscal 1977-78 operaba 1,225.

Los activos totales de la Autoridad ascendían a \$ 46.8 millones en comparación con \$ 3.8 millones en 1959-60. Durante los primeros diez años, el ritmo de crecimiento anual fue de 15.5%, reduciéndose a 14.1% entre 1969-70 y 1977-78. El incremento promedio anual durante la totalidad del período fue de 14.9%. El incremento en las obligaciones totales de la Autoridad ha sido mucho mayor: a razón de 33.3% anual. En términos absolutos, las obligaciones de la empresa han aumentado de \$ 186,000 en 1960 a \$ 15,690,000 en 1976 y de esta cifra, a \$ 32,955,000 en 1978.

Por otro lado, la equidad de la Autoridad (capital y sobrante) aumentó de \$ 3.2 millones en 1959-60 a \$ 21.4 millones en 1975 y se ha reducido desde entonces hasta \$ 13.8 millones en 1978. El crecimiento del ingreso bruto de la Autoridad ha sido extraordinario: de \$ 1.2 millones en 1960 a \$ 14.4 millones en 1978. Esto es un incremento anual de 14.9%, igual al de los activos totales.

Gráfica núm. 1

INDICES DE CRECIMIENTO DE LA AUTORIDAD
AÑOS FISCALES 1960 A 1978
(1970=100)

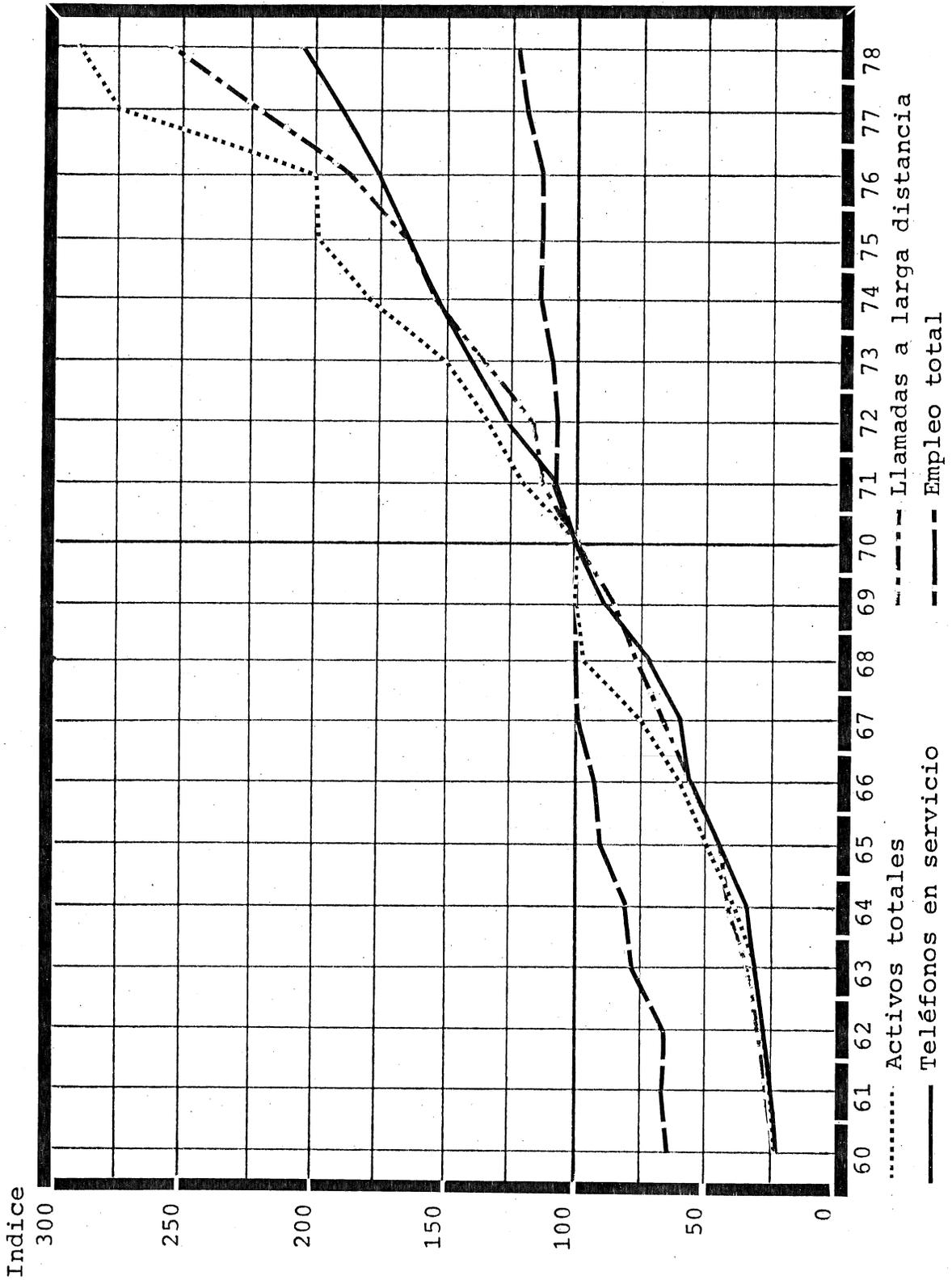


Tabla núm. 1

Teléfonos en servicio, Teléfonos Públicos Rurales Instalados,
Máquinas Telex y Teletipos en servicio
(1959-60 a 1977-78)

Años Fiscales	Teléfonos en Servicio	Teléfonos Públicos Rurales Instalados	Máquinas Telex en Servicio	Teletipos en Servicio
1959-60	6,733	326	-	-
1960-61	7,311	347	-	-
1961-62	8,311	356	-	-
1962-63	9,348	380	-	-
1963-64	9,860	399	-	-
1964-65	13,094	435	-	-
1965-66	15,625	470	-	-
1966-67	17,397	636	69	132
1967-68	20,029	656	231	169
1968-69	24,299	743	370	159
1969-70	27,316	781	435	162
1970-71	29,739	788	527	174
1971-72	34,448	789	614	178
1972-73	38,252	846	720	168
1973-74	42,772	797	849	180
1974-75	44,996	616	932	185
1975-76	48,038	597	1,051	194
1976-77	52,096	578	1,152	209
1977-78	56,534	477	1,225	71

Tabla núm. 2

Llamadas Telefónicas a Larga Distancia, Giros Telegráficos
y Telegramas Transmitidos
(1959-60 a 1977-78)

Años Fiscales	Llamadas Tele- fónicas a lar- ga Distancia	Giros Tele- gráficos Transmitidos	Telegramas Transmi- tidos <u>1/</u>	Empleo Total
1959-60	526,207	58,431	1,076,580	625
1960-61	571,525	56,234	1,176,483	647
1961-62	633,838	49,959	1,238,620	611
1962-63	725,894	45,246	1,180,252	743
1963-64	897,671	46,469	1,259,536	758
1964-65	986,774	46,755	1,354,457	843
1965-66	1,240,682	48,601	1,433,102	879
1966-67	1,447,623	49,548	1,646,015	934
1967-68	1,641,079	47,715	1,700,919	960
1968-69	1,862,399	45,342	1,652,702	932
1969-70	2,151,831	36,927	1,588,816	953
1970-71	2,448,775	31,601	1,402,661	1,028
1971-72	2,553,255	28,188	975,872	1,028
1972-73	2,923,685	26,254	990,654	1,042
1973-74	3,371,612	26,138	985,637	1,072
1974-75	3,521,201	24,399	778,063	1,080
1975-76	3,973,961	17,751	574,920	1,083
1976-77	4,795,692	16,581	567,845	1,137
1977-78	5,449,643	16,758	597,542	1,164

1/ Incluye servicio gratuito y cablegramas

Tabla núm. 3

Ingreso Bruto, Activos, Obligaciones
y Capital y Sobrante
(En miles de dólares)

	Activos	Obligaciones	Capital y Sobrante	Ingreso Bruto
1959-60	3,834	186	3,198	1,193
1960-61	4,282	440	3,842	1,357
1961-62	4,416	402	4,014	1,521
1962-63	5,234	393	4,841	1,733
1963-64	6,307	658	5,649	2,021
1964-65	8,136	1,456	6,680	2,400
1965-66	9,930	2,001	7,929	2,870
1966-67	12,090	3,193	8,897	3,830
1967-68	15,429	6,359	9,070	4,320
1968-69	16,067	7,633	8,434	4,830
1969-70	16,225	7,591	8,634	6,449
1970-71	19,712	7,802	11,910	7,483
1971-72	21,793	9,414	12,379	7,998
1972-73	24,458	7,700	16,758	9,114
1973-74	29,614	9,296	20,318	10,043
1974-75	32,028	10,620	21,408	12,397
1975-76	32,868	15,690	17,179	12,737
1976-77	44,656	28,340	16,315	13,560
1977-78	46,797	32,955	13,842	14,425

Tabla núm. 4

Ingresos, Gastos y Beneficios (Pérdidas)
 (En miles de dólares)
 (1959-60 a. 1977-78)

Años Fiscales	Ingresos	Gastos	Beneficios (Pérdida)
1959-60	1,193	1,698	(505)
1960-61	1,357	1,855	(498)
1961-62	1,521	2,162	(641)
1962-63	1,733	2,472	(739)
1963-64	2,021	2,757	(736)
1964-65	2,400	3,164	(764)
1965-66	2,870	3,597	(727)
1966-67	3,830	4,265	(435)
1967-68	4,320	5,075	(755)
1968-69	4,830	6,141	(1,311)
1969-70	6,449	6,567	(118)
1970-71	7,483	6,679	804
1971-72	7,998	7,444	554
1972-73	9,114	8,431	683
1973-74	10,043	9,993	50
1974-75	12,397	11,587	810
1975-76	12,737	13,634	(897)
1976-77	13,560	15,105	(1,545)
1977-78	14,425	17,131	(2,706)

ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Fuentes de ingresos

Los ingresos de la Autoridad de Comunicaciones provienen de los cargos por sus servicios telefónicos, telegráficos y de telex. La fuente más importante de ingresos es la de teléfonos. En 1973-74 los ingresos por concepto de servicios telefónicos ascendieron a \$ 6.4 millones y representaban el 64.1% de los ingresos totales de la Autoridad. Esta fuente de ingresos ha seguido aumentando tanto en términos absolutos como relativos. En 1977-78 los ingresos por este concepto ascendieron a \$ 11.1 millones y representaban el 76.7% de los ingresos totales de la Autoridad.

Los cargos por servicios telegráficos es la segunda fuente de ingresos. En 1973-74 ascendieron a \$ 2.6 millones y representaban el 25.6% de los ingresos totales de la Autoridad. En 1974-75 esta fuente de ingresos aumentó a \$ 3.0 millones. En términos relativos, sin embargo, se redujo pues representaban el 24.3% del total. De ahí en adelante, el ingreso por este concepto se ha ido reduciendo año tras año. En 1977-78, último año de este estudio, los ingresos de los servicios telegráficos sólo ascendieron a \$ 1.9 millones y representaban el 13.0% del ingreso bruto total.

Los ingresos del servicio de telex han aumentado todos los años, de \$ 1.0 millón en 1973-74 a \$ 1.5 millones en 1977-78. En términos relativos, sin embargo, la proporción de esos ingresos al ingreso bruto de la Autoridad ha permanecido en 10.3% en ambos años.

Tabla núm. 5

FUENTES DE INGRESOS ^{1/}
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78 ^{2/}
Servicio Telegráfico	2,569	3,017	2,484	1,813	1,870
Servicio Telefónico	6,438	8,319	9,088	10,185	11,072
Servicio Telex	<u>1,036</u>	<u>1,061</u>	<u>1,165</u>	<u>1,220</u>	<u>1,483</u>
Total	10,043	12,397	12,737	13,218	14,425

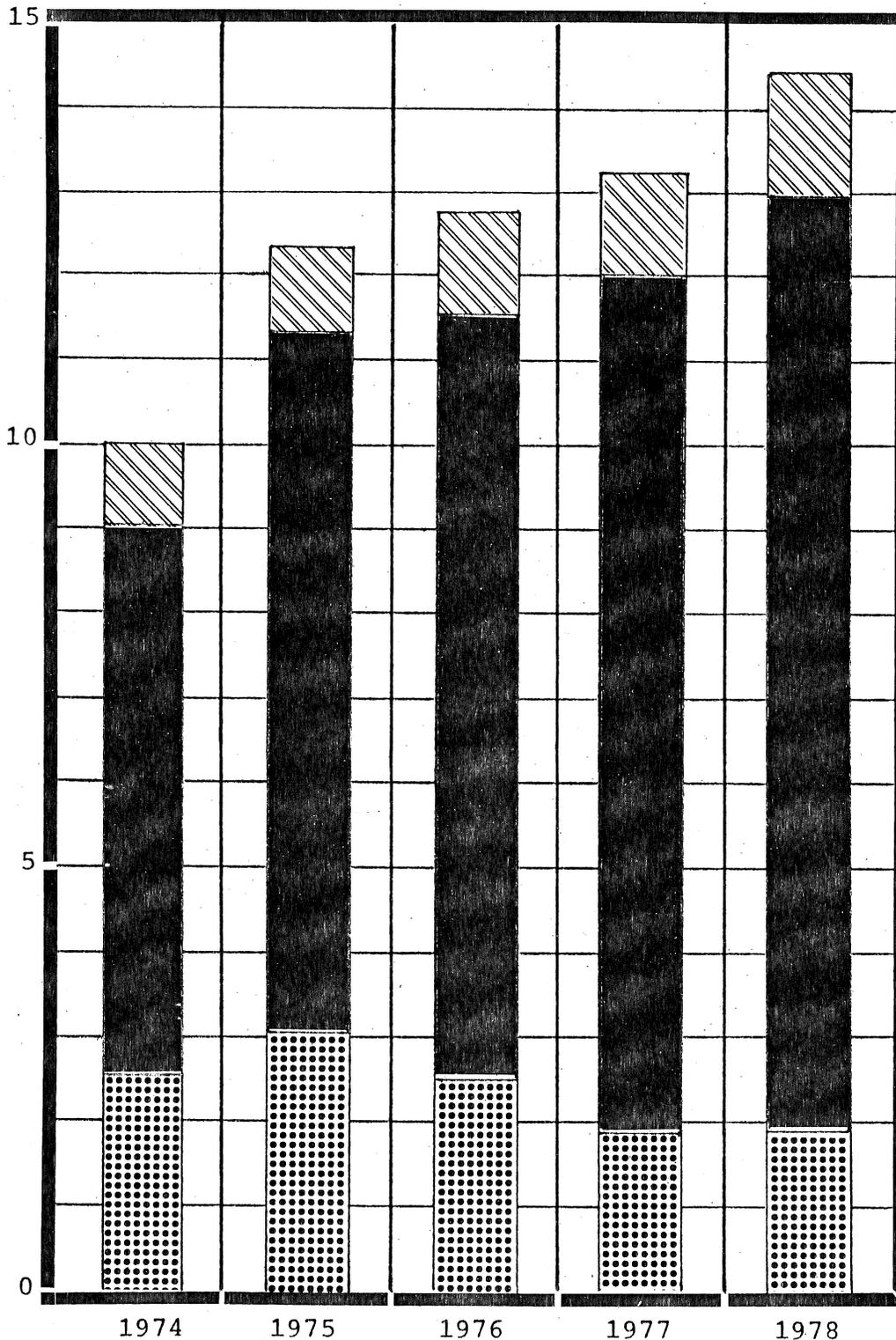
^{1/} De los informes anuales de la Autoridad 1973-74 a 1976-77.

^{2/} El total de 1977-78 es de los informes certificados por Arthur Anderson. El desglose se hizo en proporción a los ingresos individuales de acuerdo a los informes internos de la Autoridad.

Gráfica núm. 2

FUENTES DE INGRESOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Millones
de \$



- Servicio telegráfico
- Servicio telefónico
- /// Servicio telex

Tabla núm. 6

FUENTES DE INGRESO
COMO PROPORCION DEL TOTAL DE INGRESOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En por cientos)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Servicio Telegráfico	25.6	24.3	19.5	13.7	13.0
Servicio Telefónico	64.1	67.1	71.4	77.1	76.7
Servicio Telex	<u>10.3</u>	<u>8.6</u>	<u>9.1</u>	<u>9.2</u>	<u>10.3</u>
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla núm. 7

INDICE DE LAS FUENTES DE INGRESO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(1974=100)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Servicio Telegráfico	100.0	117.4	96.7	70.6	72.8
Servicio Telefónico	100.0	129.2	141.2	158.2	171.9
Servicio Telex	<u>100.0</u>	<u>102.4</u>	<u>112.5</u>	<u>117.7</u>	<u>143.1</u>
Total	100.0	123.4	126.8	131.6	143.6

Costos de operación

Los gastos y costos totales de la Autoridad de Comunicaciones aumentaron como sigue durante el período de cinco años aquí estudiado:

<u>Año fiscal</u>	<u>Cantidad</u>	<u>% de aumento</u>
1973-74	\$ 9,961,000	-
1974-75	11,464,000	15.1
1975-76	12,657,000	10.4
1976-77	15,571,000	23.0
1977-78	17,131,000	10.0

En el año 1977-78, los costos totales eran 72% más altos que en 1974.

Hubo un cambio substancial en la clasificación de los costos en el último año por lo cual su distribución entre los distintos elementos y departamentos no es comparable con los cuatro años anteriores. También encontramos que los desgloses de los costos de operación por tipo de costo y por departamentos que nos proveyó la Autoridad no cuadran con el total de costos en el estado certificado de ingresos y gastos, y no nos fue posible reconciliar estas diferencias.

A pesar de estas limitaciones, hemos presentado el análisis de los costos el cual, aunque no esté basado en datos exactos y completamente confiables, provee una idea de lo sucedido. Sin embargo, debemos aclarar que, debido a la falta de comparabilidad y a la forma en que se clasifican los costos en la Autoridad, el análisis es de muy poca utilidad como instrumento diagnóstico.

El principal elemento de costos es la mano de obra, la cual representa aproximadamente 44% del total de gastos. La segunda cuenta en importancia es la de reparaciones con 13%. La depreciación equivale al 12% del total de gastos.

Tabla núm. 8

ESTADO CONSOLIDADO DE GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
Gastos totales	9,961	11,464	12,657	15,571
Gastos generales				
Sueldos	4,610	5,059	5,489	6,575
Seguros	577	657	706	778
Reparaciones	1,230	1,414	1,674	2,063
Gastos administra- tivos	615	658	814	1,039
Otros	<u>1,251</u>	<u>1,787</u>	<u>1,922</u>	<u>2,113</u>
Total	8,283	9,575	10,605	12,568
Otros gastos				
Depreciación	1,333	1,471	1,595	1,827
Otros	<u>345</u>	<u>418</u>	<u>457</u>	<u>1,176</u>
Total	1,678	1,889	2,052	3,003

NOTA:

Los datos del año 1978 no son comparables con los de los años anteriores.

Tabla núm. 9

ESTADO CONSOLIDADO DE GASTOS DE OPERACION
(EN MILES DE DOLARES)

	<u>1977-78</u>
GASTOS (TOTAL)	17,131 ^{1/}
Mantenimiento	4,159
Tráfico	3,516
Comercial	1,004
Salarios de Oficina y otros gastos de operación	4,911
Aportación en lugar de impuestos	226
Depreciación	2,101
Intereses	1,185
Misceláneos	29

1/ Con excepción de la depreciación y la aportación en lugar de impuestos, el desglose de los gastos no es comparable con el de los años anteriores.

Tabla núm. 10

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION EN PROPORCION AL TOTAL
(EN POR CIENTOS)

	<u>1977-78</u>
GASTOS (TOTAL)	100.0
Mantenimiento	24.3
Tráfico	20.5
Comercial	5.9
Salarios de oficina y otros gastos de operación	28.7
Aportación en lugar de impuestos	1.3
Depreciación	12.3
Intereses	6.9
Misceláneos	0.2

El análisis de costos por departamentos que sigue a continuación cubre solamente los años 1974 a 1977, ya que con el cambio en clasificaciones en 1978 no hay la información comparable en el último año.

La proporción de costos correspondiente a las operaciones se ha ido reduciendo lentamente, de 72.1% en 1974 a 69.1% en 1977, mientras la de conservación ha aumentado de 12.7% a 16.2% en el mismo período de tiempo. La proporción correspondiente a la depreciación y la aportación en lugar de impuestos se ha quedado aproximadamente igual.

El desglose de los costos totales entre los tres servicios es el siguiente:

<u>Año</u>	<u>Total</u>	<u>Telégrafo</u>	<u>Teléfono</u>	<u>Telex</u>
(En miles de dólares)				
1974	9,961	4,424	4,634	903
1975	11,465	4,773	5,555	1,137
1976	13,053	4,905	6,889	1,259
1977	14,203	4,693	8,114	1,396

(En por cientos)				
1974	100.0	44.4	46.5	9.1
1975	100.0	41.6	48.5	9.9
1976	100.0	37.6	52.8	9.6
1977	100.0	33.0	57.1	9.8

Los gastos totales de los distintos servicios han aumentado en las siguientes proporciones entre 1974 y 1977:

<u>TOTAL</u>	<u>42.6%</u>
Telégrafo	6.1
Teléfono	75.1
Telex	54.6

Tabla núm. 11

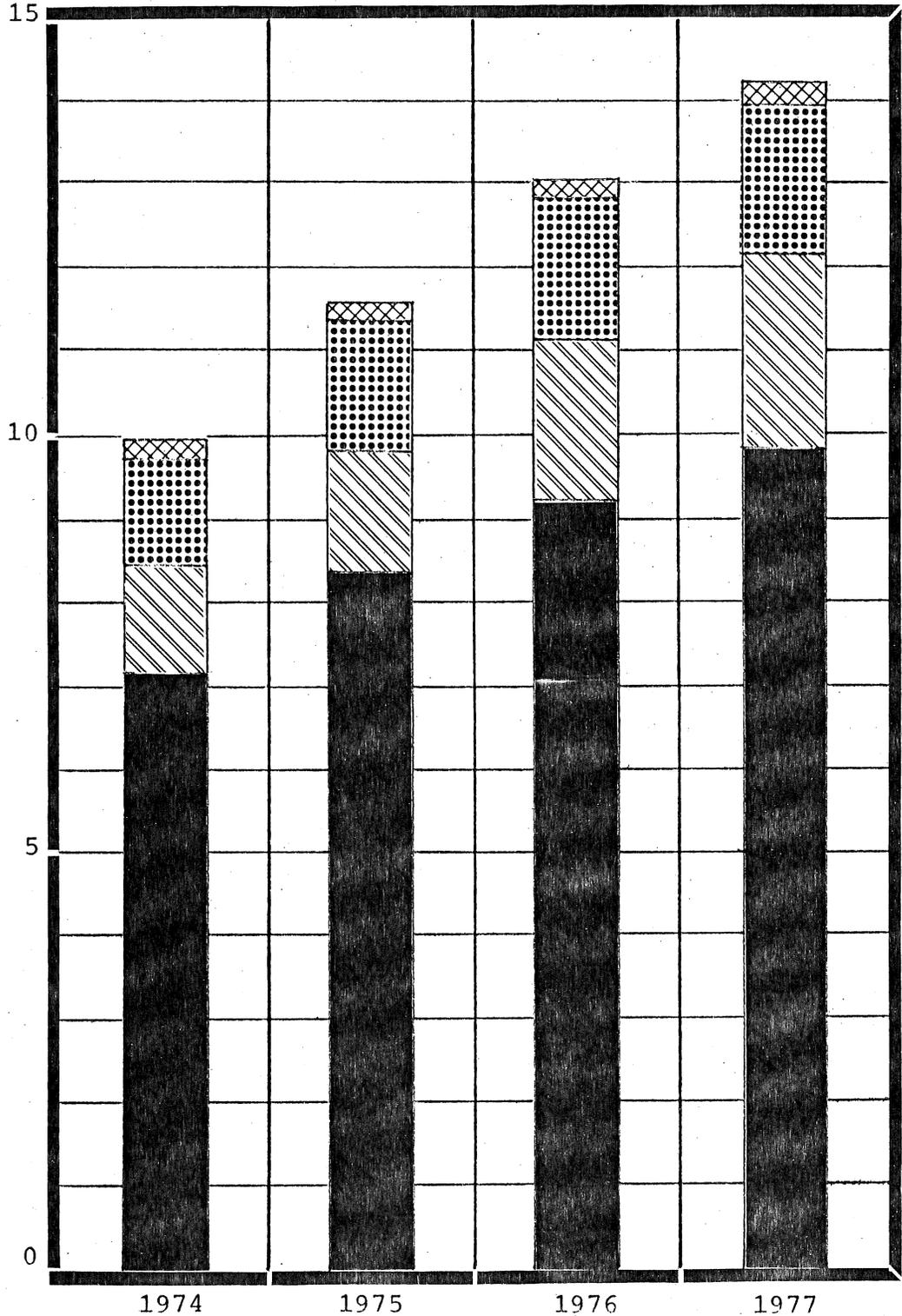
ESTADO CONSOLIDADO DE GASTOS DE OPERACION
AÑOS FISCALES 1974 A 1977

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	: 9,961	: 11,465	: 13,053	: 14,203
Operación	: 7,184	: 8,310	: 9,249	: 9,808
Conservación	: 1,269	: 1,468	: 1,887	: 2,304
Depreciación	: 1,333	: 1,471	: 1,691	: 1,857
Aportación en lugar	:	:	:	:
de impuestos	: 175	: 215	: 226	: 234
	:	:	:	:
	:	:	:	:
	:	:	:	:
	:	:	:	:

Gráfica núm. 3

COSTOS DE OPERACION
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Millones
de \$
15



Operación Depreciación
Conservación Aportación en lugar de impuestos

Tabla núm. 12

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION ^{1/}
EN PROPORCION AL TOTAL
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
GASTOS (TOTAL)	100.0	100.0	100.0	100.0
Operación	72.1	72.5	70.9	69.1
Conservación	12.7	12.8	14.5	16.2
Depreciación	13.4	12.8	13.0	13.1
Aportación en lugar de impuestos	1.8	1.9	1.7	1.6

^{1/} Consolidado.

Tabla núm. 13

INDICE DE GASTOS DE OPERACION ^{1/}
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)
(1974=100)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
GASTOS (TOTAL)	100.0	115.1	131.0	142.6
Operación	100.0	115.7	128.7	136.5
Conservación	100.0	115.7	148.7	181.6
Depreciación	100.0	110.4	128.9	139.3
Aportación en lugar de impuestos	100.0	122.9	129.1	133.7

^{1/} Consolidado.

Tabla núm. 14

ESTADO DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN MILES DE DÓLARES)

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	: 4,424	: 4,773	: 4,905	: 4,693
Operación	: 4,062	: 4,386	: 4,600	: 4,445
Conservación	: 176	: 191	: 122	: 97
Depreciación	: 139	: 143	: 140	: 121
Aportación en lugar de impuestos	: 46	: 54	: 43	: 31

Tabla núm. 15

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION
EN PROPORCION AL TOTAL
SERVICIO DE TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)

	:	1973-74	:	1974-75	:	1975-76	:	1976-77
GASTOS (TOTAL)	:	100.0	:	100.0	:	100.0	:	100.0
Operación	:	91.8	:	91.9	:	93.8	:	94.7
Conservación	:	4.0	:	4.0	:	2.5	:	2.1
Depreciación	:	3.1	:	3.0	:	2.9	:	2.6
Aportación en lugar de impuestos	:	1.0	:	1.1	:	0.9	:	0.7

Tabla núm. 16

INDICE DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)
(1974=100)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
GASTOS (TOTAL)	100.0	107.9	110.9	106.1
Operación	100.0	108.0	113.2	109.4
Conservación	100.0	108.5	69.3	55.1
Depreciación	100.0	102.9	100.7	87.1
Aportación en lugar de impuestos	100.0	117.4	93.5	67.4

Tabla núm. 17

ESTADO DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEFONO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977

	:	1973-74	:	1974-75	:	1975-76	:	1976-77
GASTOS (TOTAL)	:	4,634	:	5,555	:	6,889	:	8,114
Operación	:	2,604	:	3,195	:	3,836	:	4,487
Conservación	:	902	:	1,084	:	1,560	:	1,962
Depreciación	:	1,014	:	1,130	:	1,328	:	1,481
Aportación en lugar de impuestos	:	115	:	146	:	164	:	184

Tabla núm. 18

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION
EN PROPORCION AL TOTAL
SERVICIO DE TELEFONO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	: 100.0	: 100.0	: 100.0	: 100.0
Operación	: 56.2	: 57.5	: 55.7	: 55.3
Conservación	: 19.5	: 19.5	: 22.6	: 24.2
Depreciación	: 21.9	: 20.3	: 19.3	: 18.3
Aportación en lugar de impuestos	: 2.5	: 2.6	: 2.4	: 2.3

Tabla núm. 19

INDICE DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEFONO
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(1974=100)
(EN POR CIENTOS)

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	: 100.0	: 119.9	: 148.7	: 175.1
Operación	: 100.0	: 122.7	: 147.3	: 172.3
Conservación	: 100.0	: 120.2	: 172.9	: 217.5
Depreciación	: 100.0	: 111.4	: 131.0	: 146.1
Aportación en lugar de impuestos	: 100.0	: 127.0	: 142.6	: 160.0

Tabla núm. 20

ESTADO DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1977

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	903	1,137	1,259	1,396
Operación	517	730	813	877
Conservación	191	194	205	245
Depreciación	180	198	223	256
Aportación en lugar de impuestos	14	15	18	19

Tabla núm. 21

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION
EN PROPORCION AL TOTAL
SERVICIO DE TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(EN POR CIENTOS)

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	100.0	100.0	100.0	100.0
Operación	57.3	64.2	64.6	62.8
Conservación	21.2	17.1	16.3	17.6
Depreciación	19.9	17.4	17.7	18.3
Aportación en lugar de impuestos	1.6	1.3	1.4	1.4

Tabla núm. 22

INDICE DE GASTOS DE OPERACION
SERVICIO DE TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1977
(1974=100)
(EN POR CIENTOS)

	: 1973-74	: 1974-75	: 1975-76	: 1976-77
GASTOS (TOTAL)	: 100.0	: 125.9	: 139.4	: 154.6
Operación	: 100.0	: 141.2	: 157.3	: 169.6
Conservación	: 100.0	: 101.6	: 107.3	: 128.3
Depreciación	: 100.0	: 110.0	: 123.9	: 142.2
Aportación en lugar de impuestos	: 100.0	: 107.1	: 128.6	: 135.7

Resultado de operaciones

La Autoridad de Comunicaciones realizó un ingreso neto de \$ 49,484 en sus operaciones en el año fiscal 1973-74, el cual aumentó a \$ 810,712 al año siguiente. Del 1975-76 en adelante, los gastos totales han sido siempre mayores que el ingreso bruto y, al mismo tiempo, los costos han estado aumentando más rápidamente que los ingresos. Por esta razón, la Autoridad ha incurrido en un déficit económico en sus operaciones de \$ 896,459 en 1976, de \$ 1,545,058 en 1977 y de \$ 2,706,662 en 1978.

La operación del servicio de telégrafos representa un déficit anual creciente para la Autoridad y es el principal factor responsable de las pérdidas económicas de la empresa. El servicio de telex también incurre en pérdidas operacionales. El servicio telefónico es el único que genera un ingreso neto, pero aun este se ha venido reduciendo desde 1975. Veamos a continuación una comparación del resultado de operaciones de los tres servicios:

<u>Año</u>	<u>Total</u>	<u>Telégrafo</u>	<u>Teléfono</u>	<u>Telex</u>
	Ingreso (pérdida) neto en miles de dólares			
1974	49	(1,855)	1,772	133
1975	811	(1,756)	2,643	(76)
1976	(896)	(2,422)	1,677	(152)
1977	(1,545)	(2,858)	1,467	(154)
1978	(2,706)	(2,840)	231	(97)

Entre 1975 y 1978, la pérdida del servicio de telégrafos ha aumentado a razón de 17.3% anual y la ganancia del servicio de teléfonos se ha reducido a razón de 44.4% anual.

Gráfica núm. 4
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

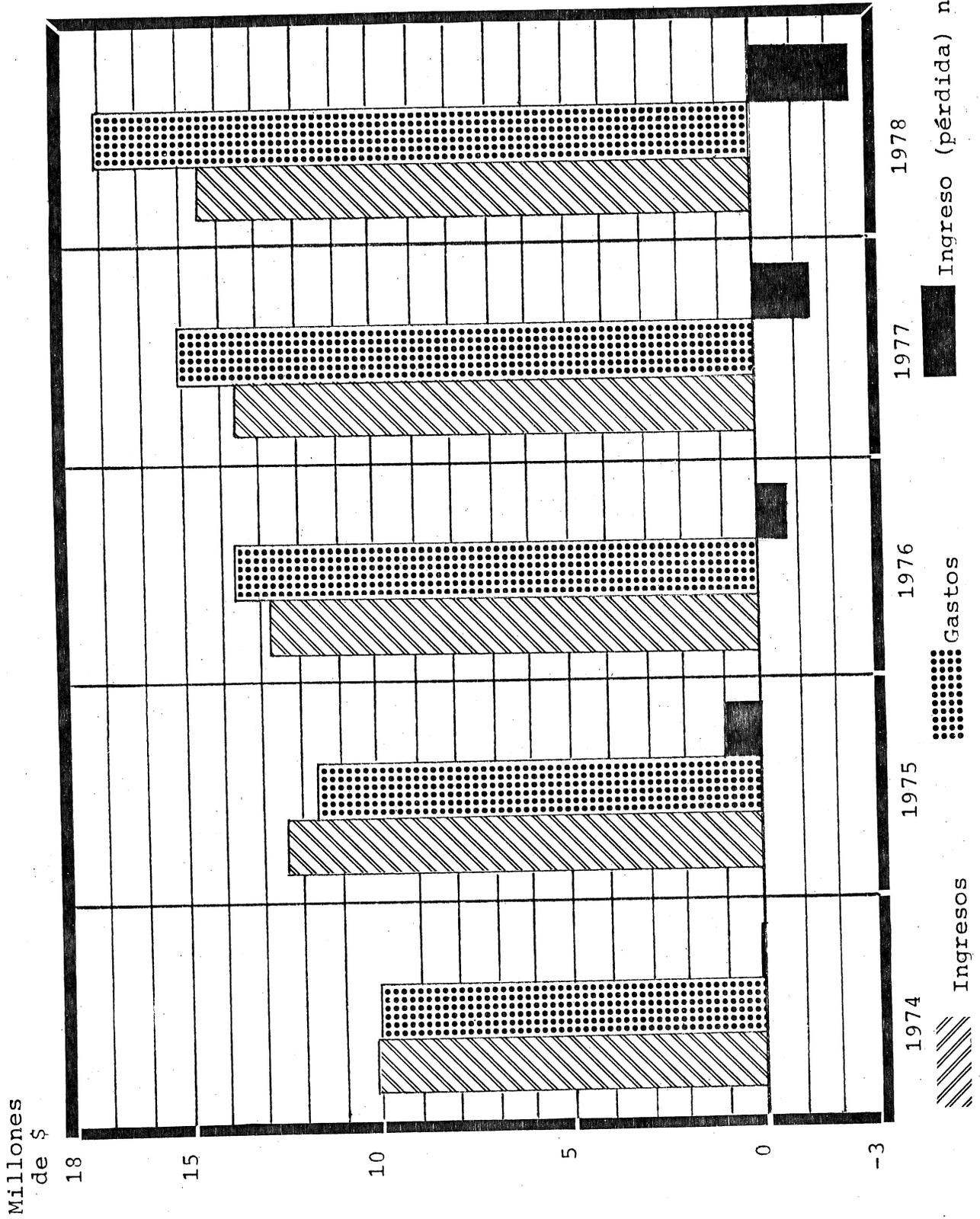


Tabla núm. 23

ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos	10,043	12,397	12,737	13,560	14,425
Gastos	9,993	11,586	13,633	15,105	17,131
Ingreso (pérdida) neto	49	811	(896)	(1,545)	(2,706)

Tabla núm. 24

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
SERVICIO TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos	2,569	3,017	2,484	1,835	1,870
Gastos	4,424	4,773	4,906	4,693	4,710
Ingreso (pérdida) neto	(1,855)	(1,756)	(2,422)	(2,858)	(2,840)

Tabla núm. 25

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
SERVICIO TELEFONICO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos	6,438	8,319	9,088	10,420	11,072
Gastos	4,666	5,676	7,411	8,953	10,841
Ingreso (pérdida) neto	1,772	2,643	1,677	1,467	231

Tabla núm. 26

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
SERVICIO TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Ingresos	1,036	1,061	1,165	1,305	1,483 ^{1/}
Gastos	903	1,137	1,317	1,459	1,580 ^{2/}
Beneficio (pérdida) neto	133	(76)	(152)	(154)	(97) ^{3/}

1/ Estimado: Total de ingresos de la Autoridad de Comunicaciones (Teléfono, Telegrafo y Telex) dividido por el total de ingresos (consolidado) de Arthur Anderson. El resultado de la división multiplicado por el total de ingresos de los servicios de Telex de los informes de la Autoridad.

2/ Estimado: En forma similar que los ingresos pero utilizando el total de gastos.

3/ Estimado: Restando el total de gastos del total de ingresos.

PRODUCTIVIDAD

Rendimiento del capital

Las proporciones financieras del ingreso neto al ingreso bruto, los activos totales y la inversión de capital se han deteriorado durante los últimos tres años, luego de haber tenido una leve mejoría en 1974-75.

La proporción del ingreso neto a la inversión de capital, que es el equivalente al rendimiento sobre la equidad de los accionistas en una empresa privada, fue de solamente 0.3% en 1973-74 y 3.9% en 1974-75. La proporción se convirtió en negativa entonces debido a las pérdidas crecientes de la Autoridad. En 1975-76 la pérdida neta de la empresa fue equivalente al 7.0% del capital invertido; en 1976-77, al 11.7%; y en 1977-78, al 18.8%. A este ritmo, consumiría todo su capital en tres años más.

Las proporciones que miden el rendimiento del ingreso neto respecto al ingreso bruto y los activos totales han seguido el mismo patrón de deterioro que la del rendimiento sobre la equidad.

Tabla núm. 27

PROPORCIONES FINANCIERAS
A BASE DEL INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Ingreso (pérdida) neto	49	811	(896)	(1,545)	(2,706)
Ingreso bruto	10,043	12,397	12,737	13,560	14,425
Activos totales ^{1/}	27,036	30,821	32,448	38,762	45,727
Inversión de capital ^{2/}	18,538	20,863	19,294	16,747	15,079
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Ingreso neto a:					
Ingreso bruto	0.5	6.5	(7.0)	(11.7)	(18.8)
Activos totales	0.2	2.6	(2.8)	(4.0)	(5.9)
Inversión de capital	0.3	3.9	(4.6)	(9.2)	(17.9)

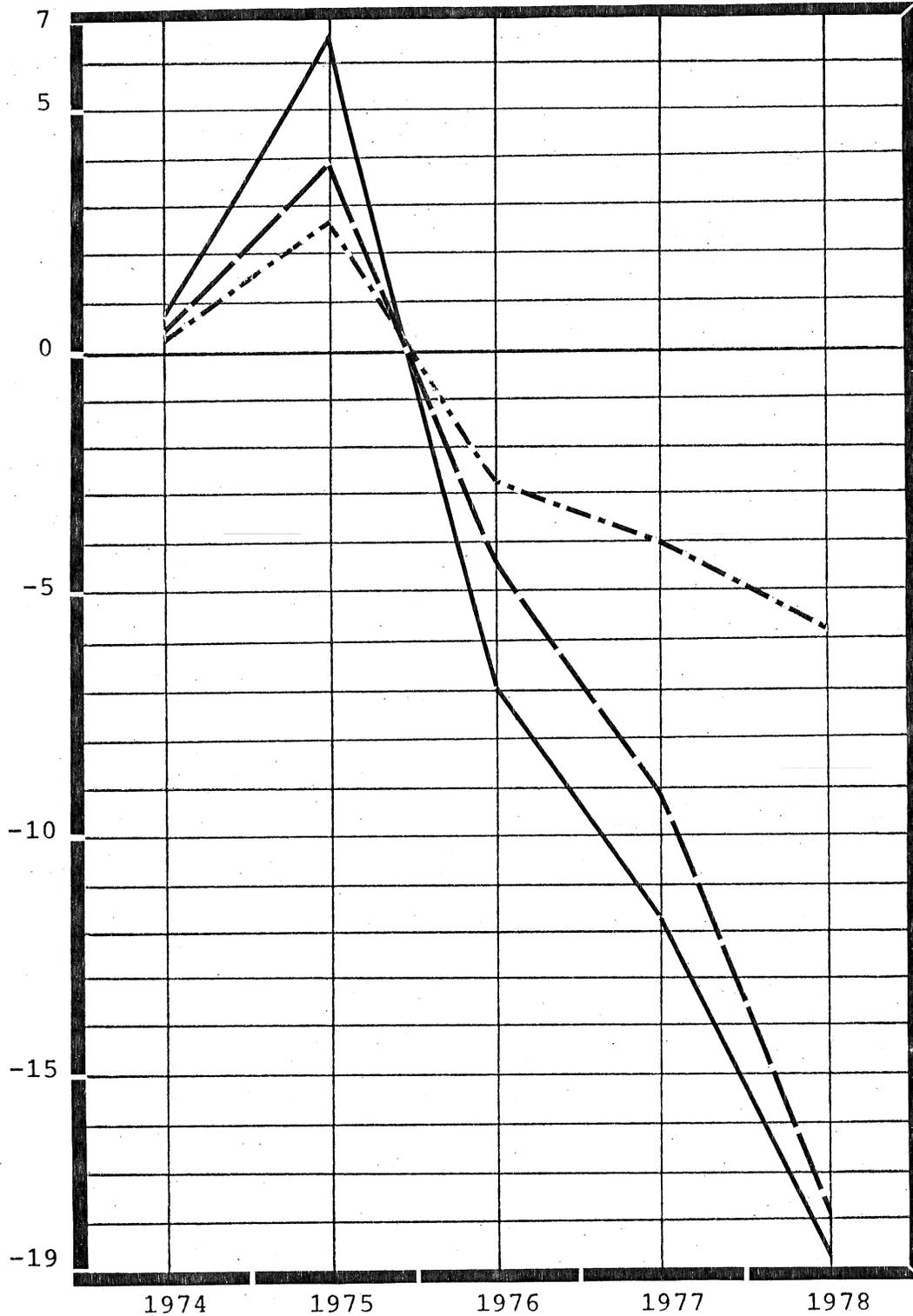
^{1/} La mitad de la suma de los activos totales al principio y al final de cada período.

^{2/} La mitad de la suma del capital al principio y al final de cada período.

Gráfica núm. 5

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento



- Ingreso neto/Ingreso bruto
- - - Ingreso neto/Activos totales
- · - Ingreso neto/Inversión de capital

Productividad del trabajo

Hemos medido la productividad del trabajo separadamente para los tres servicios y para la Autoridad en total.

En el caso de los servicios de teléfono y telégrafo, utilizamos datos de producción física para la medida. En el caso del servicio telex, utilizamos el ingreso bruto y el número de máquinas en servicio. La única medida posible de la productividad del empleo total de la Autoridad es el ingreso bruto por empleado, la cual, como ya sabemos, tiene el inconveniente de que refleja el incremento en el nivel de precios.

Presentamos en las Tablas núms. 28 y 29 la distribución de los empleados de la Autoridad entre los diferentes servicios durante el período de cinco años que hemos estudiado.

El ingreso bruto promedio por empleado de la Autoridad ha aumentado de \$ 9,400 en 1973-74 a \$ 12,400 en 1977-78 (Tabla núm. 30). La mayor parte de este incremento ocurrió en 1975. Si tomamos en cuenta el promedio desde entonces, podemos observar que su aumento está por debajo del incremento en el nivel general de precios.

El incremento mayor en la productividad del empleo se registró en el servicio telefónico, en el cual se observaron los siguientes cambios entre 1974 y 1978: llamadas a larga distancia, promedio por empleado, de 9,418 a 12,302; número de teléfonos en servicio por empleado, de 119.5 a 127.6; y el promedio de ingreso bruto por empleado, de \$ 18,000 a \$ 25,000.

Por otro lado, todas las medidas de productividad del servicio telegráfico declinaron. El número de giros telegráficos

por empleado se redujo de 69.3 a 58.6 en el mismo período de tiempo; el promedio de telegramas transmitidos por empleado, de 2,614 a 2,089; y el ingreso bruto promedio por empleado, que era de \$ 6,800 en 1974, bajó a \$ 6,500 en 1978.

Las medidas de productividad del empleo en el servicio telex también declinaron durante el período. Las máquinas telex en servicio equivalían a un promedio de 29.9 por empleado en 1977-78 en comparación con 44.7 en 1973-74 y el ingreso bruto promedio por empleado se redujo de \$ 54,500 a \$ 36,200.

Tabla núm. 28

EMPLEO TOTAL Y POR CLASIFICACION
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(NUMERO DE EMPLEADOS)

Año	Teléfono	Telégrafo	Telex	Administra- tivos y otros	Total
1973-74	358	377	19	318	1,072
1974-75	376	337	18	349	1,080
1975-76	380	319	35	349	1,083
1976-77	392	310	42	393	1,137
1977-78	443	286	41	394	1,164

Tabla núm. 29

PROPORCION DEL EMPLEO POR CLASIFICACION AL EMPLEO TOTAL
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN POR CIENTOS)

Año	Teléfono	Telégrafo	Telex	Administra- tivos y otros	Total
1973-74	33.4	35.2	1.8	29.7	100.0
1974-75	34.8	31.2	1.7	32.3	100.0
1975-76	35.1	29.5	3.2	32.2	100.0
1976-77	34.5	25.2	3.7	34.6	100.0
1977-78	38.1	24.6	3.5	33.8	100.0

Tabla núm. 30

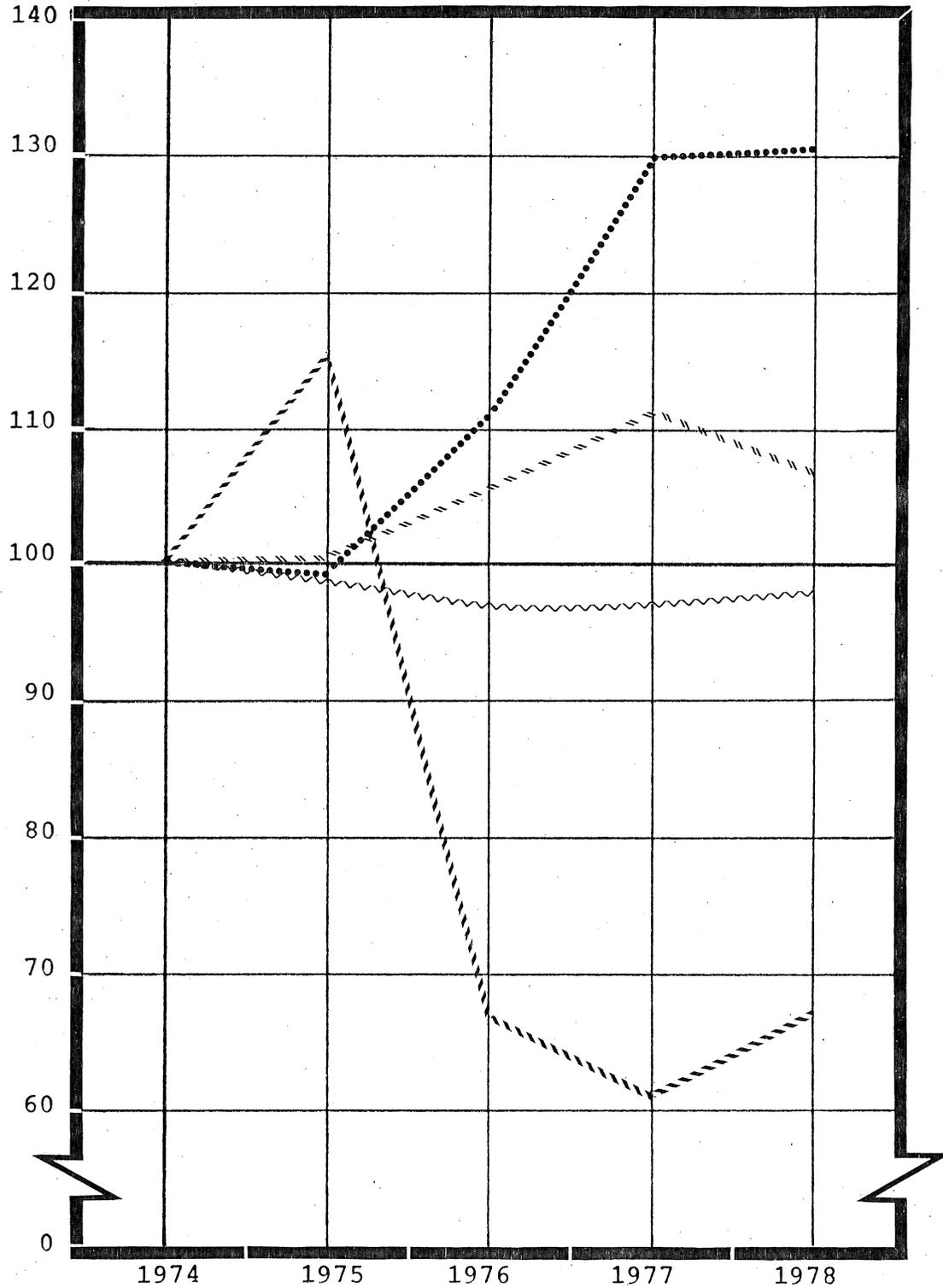
ESTADO CONSOLIDADO
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEO
INGRESO BRUTO POR EMPLEADO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Año	Empleo (Núm.)	Ingreso bruto (Miles de \$)	Ingreso bruto por empleado (Miles de \$)
1973-74	1,072	10,043	9.4
1974-75	1,080	12,397	11.5
1975-76	1,083	12,737	11.8
1976-77	1,137	13,560	11.9
1977-78	1,164	14,425	12.4

Gráfica núm. 6

INDICES DE PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Indice



- Llamadas telefónicas por empleado
- - - - - Teléfonos en servicio por empleado
- ~~~~~ Telegramas transmitidos por empleado
- . - . - Máquinas telex en servicio por empleado

Tabla núm. 31

SERVICIO DE TELEFONOS
 DATOS ESTADISTICOS PARA MEDIR
 LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Empleo - núm.	358	376	380	392	443
Núm. de llamada telefónicas a larga distancia	3,371,612	3,521,201	3,973,961	4,795,692	5,449,643
Núm. de teléfonos en servicio	42,772	44,996	48,038	52,096	56,534
Ingreso bruto (Miles de dólares)	6,438	8,319	9,088	10,420	11,072

Tabla núm. 32

SERVICIO DE TELEFONOS
 MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
 AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Núm. de llamadas telé- fonicas por empleado	9,418	9,365	10,457	12,234	12,302
Núm. de teléfonos en servicio por empleado	119.5	119.7	126.4	132.9	127.6
Ingreso bruto por empleado (Miles de dólares)	18.0	22.1	23.9	26.6	25.0

Tabla núm. 33

DATOS ESTADISTICOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
SERVICIO DE TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Empleo - Núm.	377	337	319	310	286
Giros telegráficos transmitidos - Núm.	26,138	24,399	17,751	16,581	16,758
Telegramas transmitidos Núm.	985,637	778,063	574,920	567,845	597,542
Ingreso bruto - Miles de dólares	2,569	3,017	2,484	1,835	1,870

Tabla núm. 34

MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
SERVICIO DE TELEGRAFO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Año	Giros tele- gráficos por empleado (número)	Telegramas transmitidos por empleado (número)	Ingreso bruto por empleado (número)
1973-74	69.3	2,614	6.8
1974-75	72.4	2,308	9.0
1975-76	55.6	1,802	7.8
1976-77	53.5	1,861	5.9
1977-78	58.6	2,089	6.5

Tabla núm. 35

DATOS ESTADISTICOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
SERVICIO DE TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Año	Empleo (número)	Máquinas telex en servicio (número)	Ingreso bruto (Miles de dólares)
1973-74	19	849	1,036
1974-75	18	932	1,061
1975-76	35	1,051	1,165
1976-77	42	1,152	1,305
1977-78	41	1,225	1,483

Tabla núm. 36

MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
SERVICIO DE TELEX
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Año	Máquinas Telex en servicio por empleado (número)	Ingreso bruto por empleado (Miles de dólares)
1973-74	44.7	54.5
1974-75	51.8	58.9
1975-76	30.0	32.3
1976-77	27.4	31.1
1977-78	29.9	36.2

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

Datos relevantes

Los activos totales de la Autoridad han aumentado de \$ 29.6 millones en 1973-74 a \$ 46.8 millones en 1977-78. Esto es un incremento de 58.0%. En el último año la distribución proporcional de los activos totales era: 73.5% de activos fijos, 26.1% de activos corrientes y 0.3% de otros activos.

Las obligaciones aumentaron más rápidamente que los activos, habiendo crecido de \$ 9.3 millones a \$ 33.0 millones en el mismo período de tiempo. El incremento fue de 255.0%.

Las cuentas de capital se redujeron de \$ 20.3 millones en 1973-74 a \$ 13.8 millones en 1977-78. Esta es una reducción de 32.0%. El capital contribuido de la Autoridad, en realidad, aumentó de \$ 35.0 millones a \$ 37.8 millones, pero las pérdidas operacionales aumentaron el déficit acumulado de \$ 14.7 millones a \$ 24.0 millones. Por esta razón, el balance de las cuentas de capital se redujo

Proporciones financieras

La proporción que más se usa para medir la solvencia a corto plazo es la proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes. Esta relación es de primordial importancia para los acreedores a corto plazo de la empresa ya que indica cuan bien están protegidos por los activos que se espera sean convertidos en efectivo en un período correspondiente al vencimiento de las obligaciones a corto plazo. Generalmente, se considera satisfactoria una proporción de 2 a 1 (200%).

La proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes en la Autoridad de Comunicaciones era de 284.3% en 1973-74. Esto significa que por cada \$ 1 de obligaciones corrientes había \$ 2.84 en activos corrientes. Esta proporción, que era entonces excelente, se ha ido deteriorando hasta reducirse a 80% en 1977-78, lo que indica que la solvencia a corto plazo de la empresa no era satisfactoria.

La proporción del capital neto a los activos totales es considerada como una de las proporciones más significativas del Estado de Situación de una empresa. Mientras más alta esa proporción, más fuerte será la posición financiera de la empresa. Esta proporción se ha ido reduciendo durante el período bajo estudio, lo que significa que la posición financiera de la Autoridad se ha ido debilitando. En 1973-74 el capital neto era 68.6% de los activos totales, lo que significa que por cada \$ 1 de activos totales habían 68.6¢ de capital. Como ya hemos indicado, esta proporción se ha ido reduciendo sistemáticamente y ya en 1977-78 era de solamente 29.6%.

La proporción de activos fijos a obligaciones a largo plazo mejoró entre 1973-74 y 1975-76, se redujo sustancialmente en 1976-77 y aumentó levemente en 1977-78. Esta proporción indica la cantidad de activos fijos que garantizan la deuda a largo plazo y se redujo de 266.1% en 1973-74 a 194.6% en 1977-78. Esto significa que en 1977-78 la Autoridad tenía \$ 1.95 en activos fijos para respaldar cada \$ 1 de obligaciones a largo plazo en comparación con \$ 2.66 por cada \$ 1 en 1973-74.

Tabla núm. 37

ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(En miles de dólares)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
<u>ACTIVOS</u>					
Planta física y otros					
activos fijos	18,964	21,387	25,626	30,758	34,409
Activos corrientes	6,169	6,577	6,451	6,423	12,234
Otros activos	4,480	4,064	791	7,475	154
Total activos	29,613	32,028	32,868	44,656	46,797
<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL</u>					
Inversión de Capital:					
Capital contribuido	35,012	35,776	35,439	36,120	37,811
Sobrante (déficit)	(14,695)	(14,367)	(18,260)	(19,805)	(23,969)
Capital y sobrante	20,318	21,409	17,179	16,315	13,842
Obligaciones:					
Obligaciones a largo plazo	7,125	7,027	6,962	18,132	17,678
Obligaciones corrientes	2,170	3,592	8,728	10,209	15,277
Obligaciones totales	9,295	10,619	15,690	28,341	32,955
Total obligaciones y capital:	29,613	32,028	32,868	44,656	46,797

Tabla núm. 38

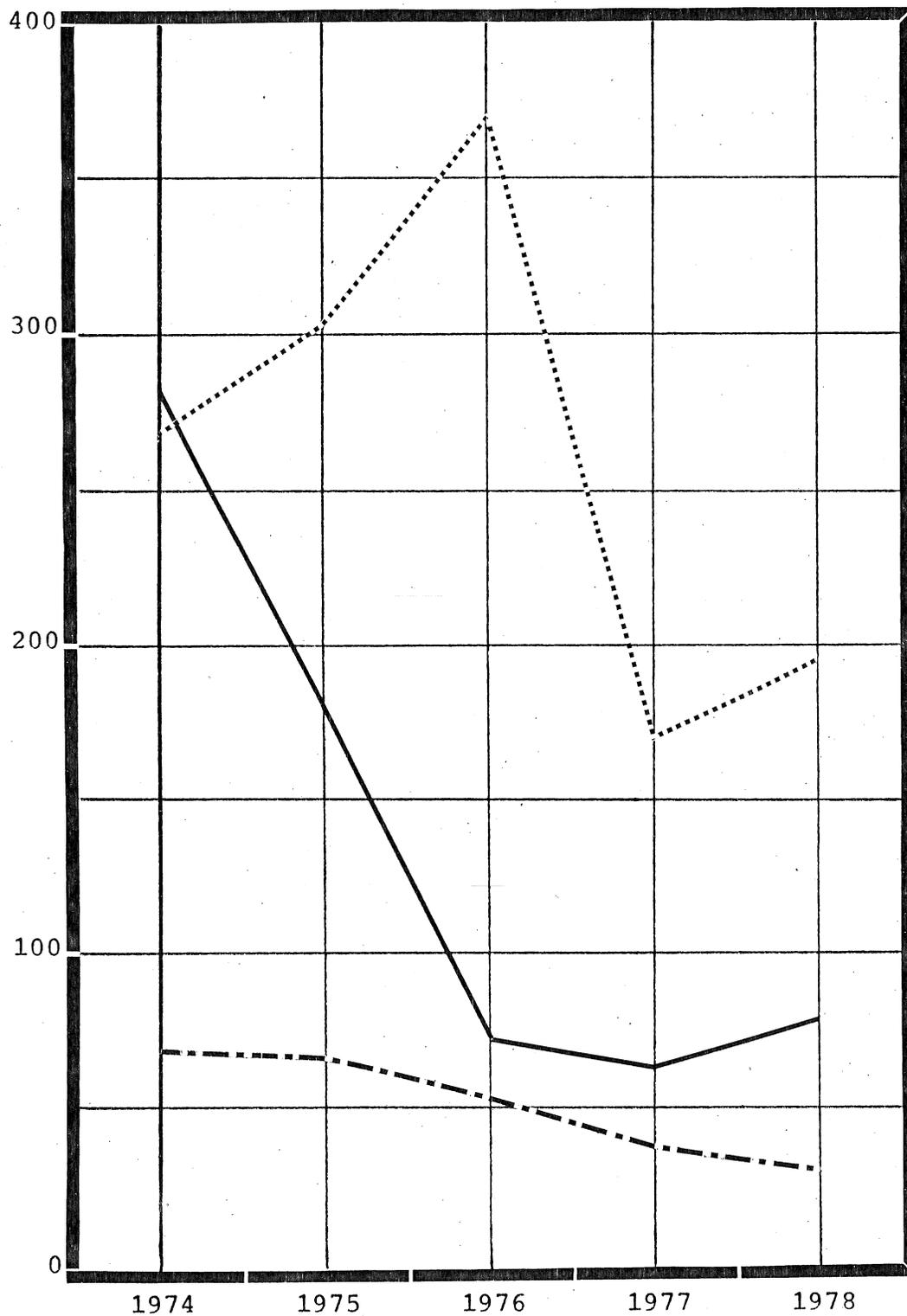
PROPORCIONES FINANCIERAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Activo Corriente	6,169	6,577	6,451	6,423	12,234
Activo Fijo	18,964	21,387	25,626	30,758	34,409
Activo Total	29,614	32,028	32,868	44,656	46,797
Obligaciones corrientes	2,170	3,592	8,728	10,209	15,277
Obligaciones a Largo plazo	7,125	7,027	6,962	18,132	17,678
Capital y sobrante	20,318	21,409	17,179	16,315	13,842
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Activo Corriente/Oblig. corrientes	284.3	183.1	73.9	62.9	80.0
Activos Fijos/Oblig. a largo plazo	266.1	304.4	368.0	169.6	194.6
Capital/Activos totales	68.6	66.8	52.3	36.5	29.6

Gráfica núm. 7

PROPORCIONES FINANCIERAS
AÑOS FISCALES 1974 A 1978

Por ciento



- Activo corriente/Obligaciones corrientes
- Activos fijos/Obligaciones a largo plazo
- . - . Capital/Activos totales

Obligaciones

Al 30 de junio de 1978 la Autoridad de Comunicaciones tenía una deuda a largo plazo que ascendía a \$ 18.2 millones. De ese total se clasificaban como obligaciones a largo plazo \$ 17.7 millones y como deuda a corto plazo \$ 536,267 correspondientes al plazo corriente de las notas a pagar.

De la deuda antes mencionada se le adeudaban a la Administración de Electrificación Rural de Estados Unidos \$ 10,000,000 en bonos de rentas al 5% de interés anual que vencen como sigue:

1980	\$ 125,000
1981	135,000
1982	140,000
1983-1987	820,000
1988-1992	1,045,000
1993-2002	3,050,000
2003-2012	<u>4,685,000</u>
TOTAL	\$ 10,000,000

Estos bonos no tienen ninguna garantía específica, por lo tanto, están garantizados por los activos de la Autoridad. Se le requiere a la Autoridad someter cierta información financiera, mantener ciertas cubiertas de seguros y efectuar ciertos depósitos a varios fondos.

La Autoridad tenía además, una línea de crédito con el Banco Gubernamental de Fomento de P.R. por un balance de \$ 8,213,933 al 30 de junio de 1978. Esta línea de crédito devengaba un interés de 9% sujeto a revisiones periódicas.

Las obligaciones corrientes de la Autoridad ascendían a \$ 15,277,000 al 30 de junio de 1978, lo cual era el 46.4% de las obligaciones totales y el 32.6% de los activos totales. Ya hemos analizado, en la sección anterior, las implicaciones de una proporción tan elevada de las obligaciones corrientes.

Tabla núm. 39

DEUDA A LARGO PLAZO
AL 30 DE JUNIO DE 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	Fecha de Origen	Cantidad	Balance al 6/30/78	Vencimiento		Tipo de Interés (Por ciento)
				Año fiscal 1978-79 Obligaciones corrientes	Después de 6/30/79 Oblig. a Largo plazo	
Administración de Electrificación Rural de Estados Unidos						
Bonos de Rentas - Serie A	3/4/77	10,000	10,000	-	10,000	5.0
Banco de Fomento de P.R. Notas a pagar (Línea de crédito)		8,214	8,214	536	7,678	
TOTAL			18,214	536	17,678	9.0

Cuentas de Capital y Sobrante

El capital de la Autoridad ha sido provisto casi en su totalidad por Asignaciones Legislativas para gastos de funcionamiento y mejoras permanentes.

El capital contribuído al 30 de junio de 1974 era de \$ 35.0 millones. Sin embargo, este capital había mermado considerablemente debido al déficit acumulado en las operaciones que ascendía a \$ 14.7 millones, por lo que el capital neto era de sólo \$ 20.3 millones.

Entre 1973-74 y 1977-78 el capital contribuído de la Autoridad aumentó de \$ 35.0 millones a \$ 37.8 millones pero, paralelamente, el déficit acumulado aumentó de \$ 14.7 millones a \$ 24.0 millones, por lo que el capital neto de la Autoridad se redujo de \$ 20.3 millones en junio 30 de 1974 a \$ 13.8 millones en junio 30 de 1978.

Tabla núm. 40

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTRIBUIDO Y EL SOBANTE
AÑOS FISCALES 1974 A 1978
(EN MILES DE DOLARES)

	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Capital contribuido - a principios del período	31,297	35,012	35,776	35,438	36,120
Estado Libre Asociado	31,111	34,826	35,590	35,252	35,934
Otros	186	186	186	186	186
Adiciones (Deducciones)					
Estado Libre Asociado ^{1/}	3,715	764	(338)	682	519
Otros	-	-	-	-	1,172
Capital contribuido - a fin del período	35,012	35,776	35,438	36,120	37,811
Estado Libre Asociado	34,826	35,590	35,252	35,934	36,453
Otros	186	186	186	186	1,358
Sobrante (Déficit) a principio del período	(14,538)	(14,695)	(14,368)	(18,259)	(19,805)
Ajustes - Adiciones (Deducciones)	(206)	(484)	(2,995)	-	(1,456)
Ganancia (Pérdida) de año:	49	811	(896)	(1,545)	(2,707)
Sobrante (Déficit a fin del período)	(14,695)	(14,368)	(18,259)	(19,805)	(23,969)
Capital y Sobrante a fin del período	20,318	21,409	17,179	16,315	13,842

^{1/} Contribuciones ajustadas.

Tabla núm. 41

ASIGNACIONES LEGISLATIVAS PARA GASTOS DE
 FUNCIONAMIENTO Y MEJORAS PERMANENTES
 DESDE 1943-44 HASTA JUNIO 1978

Año	Mejoras Permanentes	Gastos de Funcionamiento	Total
1943-44	\$ 25,000.00	\$ 50,000.00	\$ 75,000.00
1944-45	20,000.00	200,000.00	220,000.00
1945-46	439,945.00	250,000.00	689,945.00
1946-47	266,598.40	290,702.21	557,300.61
1947-48	186,000.00	331,115.95	517,115.95
1948-49	55,534.00	366,367.44	421,901.44
1949-50	25,296.87	420,000.00	445,296.87
1950-51	79,703.13	250,000.00	329,703.13
1951-52	50,000.00	311,504.68	361,504.68
1952-53	142,500.00	401,805.03	544,305.03
1953-54	100,000.00	369,409.70	469,409.70
1954-55	309,000.00	409,024.00	718,024.00
1955-56	754,500.00	390,000.00	1,144,500.00
1956-57	338,600.00	401,401.00	740,001.00
1957-58	284,900.00	446,329.54	731,229.54
1958-59	347,500.00	572,142.00	919,642.00

Continúa

Tabla núm. 41

ASIGNACIONES LEGISLATIVAS PARA GASTOS DE
FUNCIONAMIENTO Y MEJORAS PERMANENTES

Continuación

Año	Mejoras Permanentes	Gastos de Funcionamiento	Total
1959-60	\$ 315,000.00	\$ 673,206.06	\$ 988,206.06
1960-61	238,000.00	539,212.31	777,212.31
1961-62	275,000.00	624,280.38	899,280.38
1962-63	946,484	698,778.90	1,645,262.90
1963-64	853,650.00	720,725.00	1,574,375.00
1964-65	800,000.00	842,725.00	1,642,725.00
1965-66	1,271,700.00	842,725.00	2,114,425.00
1966-67	1,059,425.01	642,725.00	1,702,150.01
1967-68	1,048,135.15	344,000.00	1,392,135.15
1968-69	1,404,364.38	525,000.00	1,929,364.38
1969-70	202,800.00	390,800.00	593,600.00
1970-71	1,698,966.50	390,800.00	2,089,766.50
1971-72	1,143,990.31	310,800.00	1,454,790.31
1972-73	3,591,512.59	365,000.00	3,956,512.59
1973-74	3,550,879.03	415,000.00	3,965,879.03
1974-75	600,000.00	363,840.00	963,840.00
7/75 - 12/75	806,418.53	75,909.96	882,328.49
Sub-total	\$ 23,231,401.90	\$14,225,329.16	\$37,456,732.06

Continúa

Tabla núm. 41

ASIGNACIONES LEGISLATIVAS PARA GASTOS DE
FUNCIONAMIENTO Y MEJORAS PERMANENTES

Continuación

Año	Mejoras Permanentes	Gastos de Funcionamiento	Total
12/75 - 6/76	\$ 297,560.06	\$ 227,730.04	\$ 525,290.10
1976-77	479,891.42	303,640.00	783,531.42
1977-78	<u>1,683,178.51</u>	<u>218,686.00</u>	<u>1,901,864.51</u>
	<u>\$25,692,032.89</u>	<u>\$14,975,385.20</u>	<u>\$40,667,418.09</u>

Fuentes y Aplicación de Fondos

Este estado ha sido preparado por la Autoridad durante los últimos tres años solamente e incluye las transacciones que afectan los activos corrientes y las obligaciones corrientes. Los aumentos en las fuentes de fondos aumentan el capital de trabajo y los aumentos en el uso de fondos lo reducen.

En 1975-76 las fuentes de fondos que tuvo la Autoridad fueron menores que los usos o aplicación de los mismos, por lo que el capital neto de trabajo se redujo en \$ 2.185 millones. Las partidas que proveyeron fondos a la Autoridad fueron la depreciación, la reducción en los fondos especiales y el incremento en el capital contribuido. Estas tres fuentes le proveyeron a la Autoridad \$ 3.734 millones. Por otro lado, los usos de fondos resultantes de la pérdida en las operaciones, la reducción en los cargos diferidos y el aumento en los activos fijos totalizaron \$ 5.919 millones. El capital neto de trabajo se redujo en \$ 2.2 millones como ya se indicó.

El incremento en el uso de fondos en exceso a las fuentes de fondos que tuvo la Autoridad se reflejó en un incremento en las obligaciones corrientes de \$ 3.161 millones y un aumento menor de \$.971 millones en los activos corrientes.

En 1976-77 el capital de trabajo volvió a reducirse, esta vez en \$ 1.509 millones. Los usos de fondos volvieron a exceder las fuentes. La fuente más importante de fondos en este año fue el incremento en la deuda a largo plazo de \$ 11.2 millones y la depreciación de \$ 1.857 millones. Los usos por el incremento en los activos fijos (\$ 6.6 millones), el aumento en el

uso de fondos especiales (\$ 6.7 millones), la pérdida de \$ 1.5 millones y el uso de los intereses cargados a la construcción excedieron las fuentes en \$ 1.5 millones.

Como resultado de estos cambios en las fuentes y usos de fondos en 1976-77, los activos corrientes se redujeron en \$ 28,000, y las obligaciones corrientes aumentaron en \$ 1.481 millones, reduciéndose el capital de trabajo en \$ 1.509 millones.

En 1977-78 la reducción en el capital de trabajo fue aún mayor. Las únicas partidas que le proveyeron fondos a la Autoridad fueron la depreciación, \$ 2.1 millones, y las contribuciones de capital, \$ 589,000. Por otro lado, se usaron \$ 5.962 millones en aumentar los activos fijos; hubo una pérdida en operaciones de \$ 2.7 millones; y otros usos que entre todos excedieron las fuentes y redujeron el capital de trabajo en \$ 6.731 millones.

La reducción en el capital de trabajo se reflejó en una reducción de los activos corrientes de \$ 1.663 millones y un incremento de \$ 5.067 millones en las obligaciones corrientes. Lo más significativo de esta situación es que la reducción en los activos corrientes se debió a la liquidación de fondos en efectivo por \$ 2,775,000.

Durante este período de tres años el capital de trabajo de la Autoridad se redujo en \$ 10.4 millones, esto hizo que la proporción de activos corrientes a obligaciones corrientes (current ratio) se deteriorara empeorando la solvencia a corto plazo de esta empresa.

Tabla núm. 42

ESTADO DE FUENTES Y APLICACION DE FONDOS
(EN MILES DE DOLARES)

	1975-76	1976-77	1977-78
Fuentes (Usos) de Fondos			
Ganancia (pérdida)	(896)	(1,545)	(2,707)
Cargos contra el ingreso que no envuelven desembolsos			
Depreciación	1,691	1,857	2,101
Intereses cargados a la construcción	-	(342)	
Aportación para intereses durante la construcción	-	-	(144)
Reducción (aumento) en cargos diferidos	(54)	15	-
Reducción (aumento) en fondos especiales	842	(6,698)	
Reducción (aumento) depósitos restringidos en fideicomiso	-	-	(154)
Deuda a largo plazo	-	11,170	(454)
Capital contribuido	1,201	681	589
Aumento en propiedad, planta y equipo (neto)	(4,969)	(6,646)	(5,962)
(Reducción) Aumento en capital de trabajo	(2,185)	(1,509)	(6,731)
Cambios en el Capital de Trabajo			
Aumento (disminución) en activos corrientes	(287)	(372)	(116)
Caja	-	-	(2,659)
Depósitos restringidos	383	227	861
Cuentas a recibir			

Continúa

ESTADO DE FUENTES Y APLICACION DE FONDOS

(Continuación)

	1975-76	1976-77	1977-78
Materiales y efectos	889	118	(758)
Investigación y encuesta preliminar	-	-	965
Gastos pagados por adelantado	(9)	(1)	44
Total	976	(28)	(1,663)
Aumento (disminución) en obligaciones corrientes			
Notas a pagar	470	(470)	785
Vencimiento de deuda a largo plazo	(65)	1,170	1,121
Intereses devengados a pagar	(121)	189	(364)
Cuentas a pagar y obligaciones devengadas a pagar	2,749	454	3,423
Depósitos de clientes	68	103	103
Otras	60	35	-
Total	3,161	1,481	5,067
Aumento (disminución) en capital de trabajo	(2,185)	(1,509)	(6,731)

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La operación de la Autoridad de Comunicaciones había producido, tradicionalmente, un pequeño déficit anual. Durante el período de 19 años que hemos estudiado (1960 a 1978), la Autoridad realizó una pérdida operacional en 14 años por un total acumulado de \$12,377,000. En los otros cinco años realizó un beneficio neto acumulado de \$ 2,901,000. Esta situación de déficits crónicos que se ha prolongado por tanto tiempo desde su inepción en 1942 habría llevado a la empresa a un estado de insolvencia si no hubiera sido porque ha estado recibiendo frecuentes inyecciones de capital contribuido por el gobierno. Así pues, el capital total contribuido ascendía a \$ 37,811,000 al 30 de junio de 1978 y el déficit operacional acumulado, a \$ 23,969,000, por lo que el balance de la inversión de capital era entonces de \$ 13,842,000.

De nuestro análisis económico y financiero de las operaciones de la empresa durante este período se desprenden las siguientes observaciones que explican su situación actual:

1. La principal causa del déficit ha sido la operación del servicio de telégrafo, el cual dejó una pérdida de \$ 11,731,000 en los cinco años de 1974 a 1978. Esta ha sido una pérdida creciente anualmente y se debe, básicamente, a que el servicio no es viable económicamente. Esto es así porque la demanda por este servicio va declinando a largo plazo. El número de telegramas transmitidos se ha reducido de 1,700,919 en 1968 a 597,542 en 1978; el número de giros telegráficos transmitidos ha declinado de 58,431 en 1960 a 16,758 en 1978. Han surgido otros servicios

comerciales en Puerto Rico que satisfacen esta necesidad, aparentemente, en forma más eficiente. Podría decirse que el servicio de telégrafos está en rápida obsolescencia, probablemente desde hace más de diez años.

2. La Autoridad no ha ajustado los costos de operación del servicio de telégrafos a la realidad de la demanda menguante por el mismo. Por ejemplo, entre 1974 y 1978, el volumen de actividad física de este servicio se redujo en aproximadamente de 35 a 40%. Sin embargo, el personal empleado en el servicio se redujo en solamente 24% y los costos totales de su operación aumentaron de \$ 4,424,000 a \$ 4,693,000.

3. La rentabilidad del servicio de teléfonos se ha deteriorado en los últimos tres años. El beneficio de operaciones en este servicio se ha reducido de \$ 2,643,000 en 1975 a \$ 231,000 en 1978. En este caso, la productividad del trabajo ha aumentado levemente durante el período, pero los costos de operación han subido mucho más rápidamente que el ingreso.

4. Comenzando en 1976, la Autoridad ha entrado en un período de aceleración de las pérdidas operacionales y estas se han hecho considerables. Hasta 1975 la pérdida promedio anual fue de \$ 270,000. En 1976 la pérdida ascendió a \$ 897,000; en 1977 a \$ 1,545,000; y en 1978 a \$ 2,706,000. El balance de las cuentas de capital se ha reducido de \$ 21,409,000 en 1975 a \$ 13,842,000 en 1978.

Ya habíamos indicado que las clasificaciones y desgloses de los costos operacionales de la Autoridad no permiten un análisis diagnóstico de las condiciones económicas de su operación. No

obstante, hay algunos datos relevantes que pueden explicar la situación, como por ejemplo, los siguientes:

<u>Partida</u>	<u>Balance en</u>		<u>%</u>
	<u>1975</u>	<u>1978</u>	<u>aumento</u> <u>(disminución)</u>
Activos totales	\$ 32,028,000	\$ 46,797,000	46.1
Planta física y otros activos fijos	21,387,000	34,409,000	60.9
Obligaciones totales	10,620,000	32,955,000	210.3
Capital y sobrante	21,408,000	13,842,000	(35.4)
Número de empleados	1,080	1,164	7.8
Núm. teléfonos en servicio	44,996	56,534	25.6
Telegramas transmitidos	778,063	597,542	(23.2)
Máquinas telex en servicio	932	1,225	31.4
Ingreso bruto	12,397,000	14,425,000	16.4

Estos datos reflejan una expansión extraordinaria en los activos y la planta física en servicio de la empresa financiados por una expansión mayor aun en las deudas. Esto ha conllevado también a un aumento en el número de empleados. Pero esta expansión de más de 46% en el tamaño de la empresa ha sido para atender a un servicio que creció en 25%, otro que creció en 31%, y uno que se redujo en 23%. Como resultado, el ingreso bruto aumentó en solamente 16%.

En nuestra opinión, esta es la causa de las dificultades económicas en que actualmente se encuentra la Autoridad: la adopción de una serie de decisiones de inversión financiadas a crédito que no se justificaban por el crecimiento de la demanda. En forma más específica, la Autoridad hizo una expansión de \$ 14,769,000 en su planta física y otros activos financiada por un aumento de \$ 22,335,000 en sus deudas para conseguir un aumento de solamente \$ 2,028,000 en sus ingresos. ^{1/}

Como era de esperarse, esto provocó un aumento en los costos operacionales mucho mayor que el aumento en ingresos. Entre 1975 y 1978, la depreciación aumentó en \$ 630,000 y los costos financieros, en \$ 796,000. Esto dejaba libre solamente \$ 600,000 del aumento en el ingreso bruto para atender todos los demás aumentos en costos en una situación en que los salarios aumentaron en \$ 1,516,000 entre 1975 y 1977 solamente.

5. La situación económica y financiera de la Autoridad seguirá empeorando en el futuro. Las presiones de aumentos en costo de mano de obra y otros costos continuarán. En 1978 todavía no se había reflejado el impacto completo del aumento en costos financieros y depreciación provocados por la expansión de los activos y el crédito. Ya en 1978 se había registrado un déficit substancial en el flujo de fondos. La declinación en el servicio de telégrafos es irreversible. De continuar estas tendencias

^{1/} La diferencia entre la cantidad del incremento en deuda y la del aumento en activos significa que parte del crédito se utilizó para compensar déficits operacionales.

y a menos que se hagan nuevas contribuciones de capital en una magnitud substancial, la Autoridad podría consumir su inversión actual de capital en un término de tres a cuatro años.

Si se interesa detener la tendencia de merma del capital y evitar que se llegue a una situación de deficiencia de capital, será necesario ajustar los planes de inversión y expansión de la empresa a la realidad del crecimiento de su mercado. Se requiere, además, un programa de racionalización de las operaciones y costos del servicio telegráfico para ajustarlo a la realidad de una demanda declinante por dicho servicio.

ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

Hemos establecido, mediante el análisis económico y financiero de las operaciones y funcionamiento de la Autoridad de Comunicaciones, las siguientes circunstancias relevantes para la determinación de la ubicación de esta empresa en la organización de la rama ejecutiva:

1. Sus funciones se extienden geográficamente a través de toda la isla y a todos los sectores de la población.
2. Las decisiones que debe tomar la Autoridad son primordialmente de naturaleza comercial, aunque hay algunas que constituyen, más bien, una función social, como el servicio de comunicación telefónica en la zona rural.
3. Sus fuentes de ingresos están basadas casi exclusivamente en precios o cargos a los usuarios y las relaciones con estos son de carácter comercial.
4. La empresa puede ser autosuficiente económica y financieramente. Se puede establecer como política pública para la operación de esta empresa la generación de un sobrante económico y la contribución a la formación de capital interno.
5. Es indispensable para el funcionamiento de la empresa que tenga continuidad de política, planificación y financiamiento.
6. Las funciones de la Autoridad son esenciales al desarrollo económico de Puerto Rico y al bienestar de la población.

De este análisis se desprenden obviamente las conclusiones de que la Autoridad de Comunicaciones tiene que continuar

funcionando como empresa gubernamental, que su operación es viable económicamente, y que debe formar parte del sector de corporaciones públicas comerciales autónomas que hemos propuesto en este estudio.

Queda pendiente de definir la determinación de política pública sobre la conveniencia de consolidar las operaciones de la Autoridad de Comunicaciones y la Autoridad de Teléfonos. Esta es una determinación que requiere un análisis económico, financiero, organizacional y técnico de ambas entidades. En este estudio hemos examinado solamente los aspectos organizacionales, económicos y financieros de la Autoridad de Comunicaciones. Hasta tanto no se haga uno igual de la Autoridad de Teléfonos y se complete con un estudio técnico de las dos, no se podría formular una recomendación definitiva sobre este aspecto de la política pública.

Preliminarmente, a base de nuestro estudio económico de la Autoridad de Comunicaciones, entendemos que la consolidación de ambas organizaciones tendría las siguientes ventajas:

1. Economías en costos generales al eliminar, o reducir substancialmente, la estructura gerencial de una de las dos entidades.
2. Economías en costos de operación al consolidar el funcionamiento de los servicios.
3. La inclusión de la Autoridad de Comunicaciones bajo una gerencia con mayor capacidad y experiencia en la operación y administración de una empresa comercial grande.