

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 IV.

Autoridad Metropolitana de Autobuses

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 IV.

Autoridad Metropolitana de Autobuses



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

30 de septiembre 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 Metropolitana de Autobuses el cual es el Volumen IV 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 IV

AUTORIDAD METROPOLITANA DE AUTOBUSES

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introducción	1
A. Aspectos legales	2
B. Aspectos de organización	10
Programas	11
Organización	13
Problemas	18
Política pública	20
Coordinación	21
C. Aspectos económicos y financieros	22
Crecimiento de la empresa	23
Análisis económico de las operaciones	34
Análisis de la situación financiera	47
D. Evaluación y conclusiones	61
Aspectos económicos, financieros y operacionales	62
Aspectos de organización de la rama ejecutiva	68
Aspectos relativos a la crisis energética	73
Otros aspectos	77

INTRODUCCION

El estudio de la Autoridad Metropolitana de Autobuses 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 en su forma actual: 1959

Actividades que desarrollaba en 1978:

Transporte terrestre de pasajeros en el Area Metropolitana de San Juan.

Datos operacionales en 1977:

Número de pasajeros transportados	34,662,000
Número de autobuses en servicio	249
Promedio de pasajeros por autobús	139,206
Ingreso bruto de pasaje por pasajero - Cts.	21

Datos económicos en 1977:

Ingreso bruto	\$ 7,594,000
Costos totales	22,405,000
Pérdida neta	14,812,000
Subsidios gubernamentales para operación	13,600,000

Datos financieros a Junio 30, 1977:

Activos totales	\$ 18,042,000
Obligaciones totales	21,667,000
Deficiencia de capital	(3,625,000)
Subsidios gubernamentales para capitalización	9,357,605

A. ASPECTOS LEGALES

I. Base legal

Creada por:

Ley #5 del once de mayo de 1959.
Subsiguientemente enmendada por leyes:

9 del 30 de agosto de 1961

138 del 30 de junio de 1966

10 del 26 de mayo de 1967

81 del 25 de junio de 1969

241 del 23 de julio de 1974

Plan de Reorganización Núm. 6 de 1971

Codificada:

23 L.P.R.A. 601-620

II. Fondo histórico

Aunque la ley habilitadora se apruebe en 1959 los antecedentes se remontan a 1942.

La ley 125 del 7 de mayo de 1942 crea la antigua Autoridad de Transporte. Se le confieren poderes tan amplios como para actuar en todo Puerto Rico y para iniciar otras actividades, además de transportación terrestre.

Tenía por propósito inmediato resolver el problema de la transportación en San Juan y Río Piedras ocasionado por la quiebra de la White Star Bus Line en lo cual no tuvo poco

que ver las condiciones imperantes durante la Segunda Guerra Mundial.

En 1955, mediante la Ley Número 17 del 17 de abril de ese año, se amplía el ámbito de la Autoridad. Significativo es, en ese sentido, el cambio de nombre a Autoridad de los Puertos.

En el ejercicio de los poderes que esta ley le confiere, la Autoridad de los Puertos crea una subsidiaria, La Compañía Metropolitana de Autobuses, Inc. Es esta subsidiaria la que continúa haciéndose cargo de la transportación en la Zona Metropolitana, mientras la Autoridad de los Puertos continúa como sucesora legal de la Autoridad de Transporte asumiendo otras actividades adicionales.

En 1959, mediante la Ley #5 del 11 de mayo se crea la actual Autoridad Metropolitana de Autobuses, como sucesora de la Compañía Metropolitana de Autobuses, Inc., totalmente independiente de la Autoridad de los Puertos.

Probablemente la situación en 1959, al igual que en 1978, no sea distinta de la situación en 1942, que la transportación en el Area Metropolitana no es un negocio atractivo para una empresa privada inspirada por el ánimo de lucro.

III. Propósitos

Al hablar de propósitos se puede pensar en dos cosas, el problema que se intenta resolver y las funciones que se le encomiendan a la Agencia para resolverlo.

La ley es clara respecto a lo último, no así en cuanto a lo primero.

En una disposición (Art. 6) se habla de "promover el bienestar general de la comunidad y aumentar el comercio y la prosperidad". Esto es todo lo que dice que pueda referirse a la situación social a que se encara. Pero estas son afirmaciones generales que pueden hacerse de prácticamente cualquier ley.

Respecto a las funciones, sin embargo, es específica. Dice la ley "los propósitos de la Autoridad serán: funcionar y administrar cualesquiera tipo de facilidades de transporte terrestre de pasajeros y servicios en y por el Area Metropolitana según definida por la Junta de Planificación incluyendo Bayamón, pero en Bayamón no será exclusivo." Podrá servir el resto de la isla en viajes fletados.

IV. Facultades

1. Tiene todas aquellas facultades inherentes a un organismo con personalidad jurídica que no es necesario detallar.

2. Tiene el poder para disponer de sus bienes independientemente del gobierno.

3. Puede emitir bonos y tomar dinero a préstamo.

4. Puede poseer acciones en otras corporaciones.

5. Tiene el poder de expropiación forzosa, sin límites como en algunas corporaciones públicas.

6. Tiene amplia autonomía en el ejercicio de los poderes que la ley les confiere.

Es importante señalar algunas limitaciones:

1. No puede empeñar el crédito del Gobierno

2. En el descargo de sus funciones está limitada por algunas disposiciones constitucionales y/o de leyes que aplican a toda agencia gubernamental. Ej. no puede discriminar al emplear.

V. Estructura de gobierno

Plan de Reorganización #6 del 1971, adscribe la AMA al Departamento de Transportación y Obras Públicas, encomendando al Secretario de Transportación y Obras Públicas las funciones de la Junta de Directores, que queda abolida.

Administrada por un Presidente y Gerente General a quien lo nombra el Secretario de Transportación y Obras Públicas.

La ley dispone también que se nombre un Secretario.
No señala, sin embargo, las funciones y poderes de este puesto.

VI. Política pública

No se desprende de la ley cual es la política pública que la anima. Este silencio es el mismo respecto al problema o situación social que se propone resolver que se había señalado anteriormente.

Tampoco las Leyes de 1955 y 1942 que se citan anteriormente hacen pronunciamientos sobre política pública.

Así que debe inferirse de los principios generales de política pública.

VII. Relaciones con la asamblea legislativa, el Gobernador y el resto de la Rama Ejecutiva

1. El Artículo 10 permite a la Autoridad solicitar del Gobernador el ejercicio del poder de expropiación forzosa. Como está redactada la ley, el peso de la discreción está en la Junta de Directores. La práctica aparenta fortalecer esta impresión, por lo cual la función del Gobernador (y de la Rama Ejecutiva) es ministerial.

2. Municipios y/o subdivisiones políticas de Puerto Rico pueden transferir propiedades a la Autoridad.

3. El Gobierno de Puerto Rico se compromete con bonistas a no gravar o restringir bonos, ingresos, rentas, derechos o poderes que se le confieren a la Autoridad hasta que los bonos hayan sido solventados.

4. Está exenta del pago de contribuciones, etc. Es importante señalar que hay algunas instrumentalidades que están exentas y otras no (La Autoridad de Tierras, por ejemplo, no está exenta)

5. Anualmente debe someter informe a la Legislatura y al Gobernador.

VIII. Tarifas

La ley habilitadora de la AMA según enmendada dispone lo siguiente respecto a tarifas:

23 LPRA 606:

....la AAA tendrá y podrá ejercer todos los derechos y poderes que sean necesarios o convenientes para llevar a cabo los propósitos mencionados, incluyendo, pero sin limitar la generalidad de lo anterior, los siguientes:

.....

(L) Determinar, fijar, alterar, imponer y cobrar tarifas razonables por el uso de las facilidades o servicios de la Autoridad.....; disponiendose que al fijar tarifas,..... tendrá en cuenta aquellos factores que conduzcan a fomentar el uso de sus facilidades.....y que antes de hacer cambios en la estructura general de las tarifas para el servicio de transportación se celebrará una vista publica de carácter informativo cuasi legislativa respecto a tales cambios.....una vez celebrada dicha vista, podrá alterar dichos cambios teniendo en cuenta la evidencia producida en dicha vista.

Ademas, el Instituto Autónomo de Estudios Tarifarios, creado por Ley #20 de 9 de agosto de 1974, tiene, entre sus funciones,... asumir la representacion de los consumidores en los procesos de establecimiento de las tarifas de las corporaciones públicas (AMA entre ellas).

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

PROGRAMAS

La Autoridad Metropolitana de Autobuses tiene la responsabilidad de proveer un sistema de transportación en masa eficiente para la población del Area Metropolitana de San Juan. La dirección, coordinación y control del sistema de transportación se realiza desde una estación central ubicada en Hato Rey y nueve subestaciones terminales en diferentes puntos del área. La Autoridad presta el servicio con una flota de 410 autobuses en 47 rutas.

Los principales logros operacionales de la Autoridad durante el año fiscal 1977-78 fueron:

1. Se estaba terminando la construcción de tres terminales de autobuses en el viejo San Juan, Carolina y Capetillo a un costo total de \$ 2,100,000.

2. Se estaba terminando la construcción de las nuevas facilidades administrativas y de mantenimiento en la Urbanización San Francisco en un área de 30 cuerdas a un costo aproximado de \$ 16 millones.

3. Se completó la construcción de 200 cobertizos con sus bancos en paradas de pasajeros y 50 unidades de información.

4. Se adquirieron 2 terminales de computadora y un mini-computador.

5. Se estaban solicitando fondos federales para adquirir 50 guaguas nuevas y 35 autobuses con equipo especializado para incapacitados.

Las principales metas operacionales de la Autoridad son:

1. Mejorar la eficiencia de operaciones reduciendo el costo por pasajero.
2. Aumentar el número de pasajeros transportados.
3. Mejorar la calidad del servicio mediante procedimientos y equipo avanzado de administración y control de operaciones.
4. Planificación y reorganización del sistema de rutas.
5. Evaluación de la productividad de las rutas.
6. Realizar estudios de mercado para conocer mejor las características y necesidades del servicio y de los usuarios.

ORGANIZACION

La Autoridad Metropolitana de Autobuses está adscrita al Departamento de Transportación y Obras Públicas. El Secretario de este departamento asumió las funciones de la Junta de Directores y es la autoridad máxima en el gobierno interno de la Autoridad. El Secretario designa al Presidente y Gerente General y se supone que este tenga la autoridad ejecutiva para dirigir las operaciones de la empresa.

Para llevar a cabo las funciones gerenciales y administrativas, la Autoridad ha creado una estructura organizacional que se subdivide en las siguientes cuatro áreas: ^{1/}

1. Operaciones - Consiste de cuatro negociados:

a. Tránsito - administra el servicio de autobuses, supervisa los conductores, inspectores, despachadores y terminales. Asigna los turnos de trabajo a los conductores. Vela porque se cumplan los itinerarios.

b. Mantenimiento - limpieza, reparaciones y mantenimiento de la planta física.

c. Talleres - mantenimiento y reparaciones del equipo rodante.

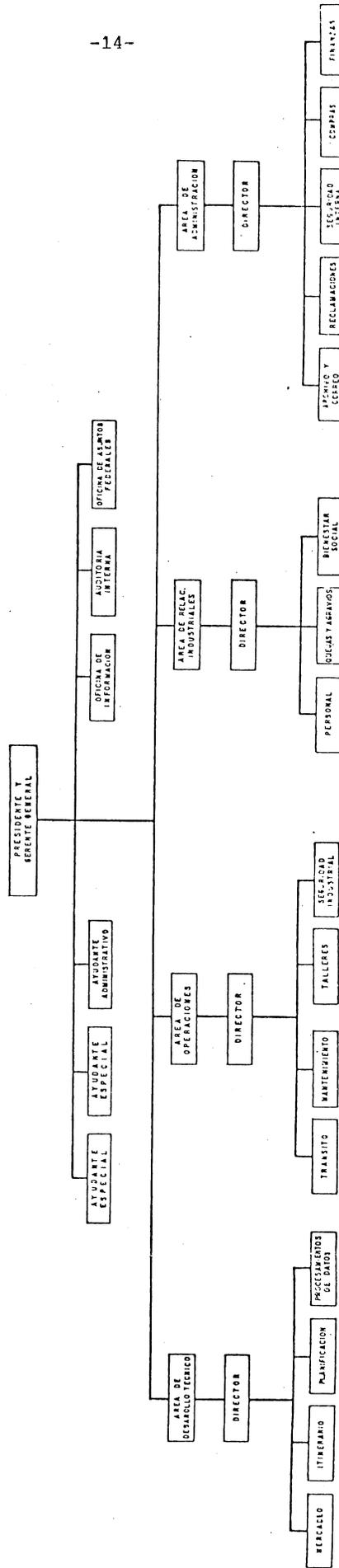
d. Seguridad industrial - pone en vigor las normas, procedimientos y reglamentos de seguridad y salud.

En la práctica, se ha separado el Negociado de Tránsito y funciona como si fuera un área por sí solo bajo su propio

^{1/} La gráfica en la próxima página ilustra la estructura organizacional.

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTACION Y OBRAS PUBLICAS
 AUTORIDAD METROPOLITANA DE AUTOBUSES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



APROBADO POR *[Signature]*
 DIRECTOR GENERAL

director y el área de operaciones se limita a los otros tres negociados.

2. Administración - provee los servicios administrativos usuales, esto es, finanzas, compras, seguridad interna, reclamaciones y archivo y correo.

3. Relaciones Industriales - formula los planes y programas para las mejoras relacionadas con los empleados; administra el reglamento del personal; asesora y ayuda en la administración de los convenios colectivos, analiza las querellas de los empleados y toma la acción correspondiente.

4. Desarrollo Técnico - tiene cuatro funciones básicas:

a. Planificación de rutas, terminales y construcción.

b. Preparación de los itinerarios de trabajo para controlar el área de tránsito.

c. Organización, coordinación y evaluación de los aspectos del servicio que tienen contacto con los usuarios.

d. Procesamiento de datos e información por medios electrónicos.

La Autoridad emplea aproximadamente 1,548 personas de las cuales 339 son de administración y 1,209 de operación. Estos últimos se subdividen en 842 conductores y 367 de taller. Hay 1 empleado administrativo por cada 3.5 empleados de operaciones.

La Autoridad contrata colectivamente con tres sindicatos en representación de sus empleados, a saber:

Unión de Choferes y Mecánicos (TUAMA)

Hermandad de Empleados de Oficina

Unión de Inspectores de Tránsito

El Departamento de Transportación y Obras Públicas establece la política operacional de la Autoridad y lleva a cabo la planificación global de la transportación. Esta función no se limita a establecer directrices y coordinación general, sino que lleva a cabo una planificación detallada de rutas, servicios y proyecciones de sus programas.

Las relaciones externas de la Autoridad son a través del Departamento de Transportación y Obras Públicas, aunque en algunos casos existen relaciones directas.

El servicio de transportación de la Autoridad es para el público en general, para la masa del pueblo. Los funcionarios de la Autoridad entienden que no hay duplicación de esfuerzos o programas en el gobierno de Puerto Rico dirigidos a este sector.

AUTORIDAD METROPOLITANA DE AUTOBUSES
DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR DEPARTAMENTOS

A.	EMPLEADOS DE ADMINISTRACION:	<u>Núm. de personas</u>
1.	Oficina del Presidente y el staff de ayudantes y asesores	21
2.	Area de Operaciones	145
	Dirección	2
	Negociado de Tránsito	97
	Negociado de Mantenimiento	11
	Negociado de Talleres	31
	Negociado de Seguridad Industrial	4
3.	Area de Relaciones Industriales	19
4.	Area de Administración	114
	Dirección	2
	Negociado de Finanzas	45
	Negociado de Seguridad Interna	38
	Negociado de Materiales	18
	Negociado de Archivos y Reclamaciones	11
5.	Area de Desarrollo Técnico	<u>40</u>
	SUB-TOTAL EMPLEADOS DE ADMINISTRACION	339
B.	EMPLEADOS DE OPERACION	
	Conductores	842
	Talleristas	<u>367</u>
	SUB-TOTAL EMPLEADOS DE OPERACION	<u>1,209</u>
	TOTAL	1,548

PROBLEMAS

La Autoridad se enfrenta a una serie de problemas que obstaculizan su funcionamiento y hacen más difícil lograr el propósito de mejorar el servicio al público. De acuerdo a la gerencia, se pueden agrupar los problemas existentes en las siguientes categorías:

1. Insuficiencia de equipo

a. Hay necesidad de más vehículos para completar la flota.

b. Uno de los mayores problemas es mantener la flota en condiciones de operación.

2. Deficiencias de facilidades físicas

La efectividad del taller es uno de los aspectos más difíciles. Se está trabajando en un taller obsoleto con equipo obsoleto. Se espera que con las nuevas facilidades en San Francisco se pueda proveer el servicio de reparaciones y mantenimiento de la flota más efectivamente.

3. Problemas en relación con el personal

a. Las relaciones con la unión y la administración del convenio colectivo es una de las situaciones más difíciles de manejar. Gran parte del tiempo se utiliza en implantar el convenio, el cual, en gran medida, determina la política administrativa. Mucho del esfuerzo que se debería dedicar a la producción se pierde en bregar con el convenio.

b. Hay una gran necesidad de adiestramiento continuo del personal; con solamente mejorar las facilidades físicas no se garantiza un mejor servicio.

c. El ausentismo del personal crea otro problema en términos del cumplimiento de los itinerarios. No hay control de las vacaciones regulares y por enfermedad.

4. Calidad de la administración

La empresa sufre por la capacitación inadecuada de gran parte del personal administrativo. Hay muy pocos con preparación técnica profesional. Aunque se planifique, el personal gerencial no tiene la capacidad para ejecutar los planes y atender los problemas que se presentan. No hay suficientes supervisores e inspectores y estos no tienen un conocimiento adecuado de como llevar a cabo sus labores. En una ocasión el almacén se quedó sin piezas por fallas administrativas y esto ocasionó una paralización del taller por falta de piezas. La situación tardó casi cuatro meses en normalizarse.

5. La competencia de automóviles públicos sin licencia le quita volumen de pasajeros a la Autoridad en algunas de las rutas y la Comisión de Servicio Público no interviene.

POLITICA PUBLICA

Originalmente, la ley que crea la A.M.A. disponía que esta prestaría su servicio en la capital pero luego se enmendó para que cubriera el Area Metropolitana de San Juan según definida por la Junta de Planificación. La Junta hace sus estudios y establece los límites del área metropolitana, la cual se sigue modificando y redefiniendo. En esta forma se va extendiendo continuamente el área de mercado de la Autoridad, lo que la obliga a llevar su servicio a urbanizaciones distantes, con pocos usuarios y con rutas que no están diseñadas para transportación pública. Este es un factor que contribuye notablemente a las pérdidas operacionales de la empresa.

Mediante el plan de reorganización núm. 6 de 1973, se integró la responsabilidad por la formulación de la política pública sobre transportación en el Departamento de Transportación y Obras Públicas, pero se dejó fuera a la Comisión de Servicio Público. Esto crea un problema de conflictos de objetivos, ya que la Comisión establece su propia política en lo que afecta a los servicios de transportación que tiene que reglamentar. No siempre hay unidad de metas, objetivos y estrategia bajo este sistema.

COORDINACION

Las relaciones externas de la A.M.A. son a través del Departamento de Transportación y Obras Públicas. Se considera que no hay problemas de comunicación con la Asamblea Legislativa, la Oficina del Gobernador y los organismos gerenciales de la rama ejecutiva.

Hay relaciones interagenciales con la Autoridad de Puertos y la Autoridad de Carreteras, las cuales se facilitan por estar bajo la misma dirección. La A.M.A. también tiene relación con la Compañía de Turismo y la Junta de Calidad Ambiental, en la cual no han surgido problemas.

El único problema importante de coordinación es con la Comisión de Servicio Público. No hay un lazo orgánico que una las funciones de ambas o que coordine su política. La Comisión autoriza servicios de transportación similares a los de la A.M.A. a carros públicos, guaguaitas y taxis. La Comisión conoce las rutas de la A.M.A. pero la A.M.A. no sabe cuales son las rutas que ella autoriza. Con gran frecuencia, la Comisión aprueba rutas a estos vehículos que son competitivas con los servicios de la Autoridad y que afectan las operaciones de ésta.

Debería haber un organismo rector que planifique y establezca una política pública única para los servicios de transportación en la isla que rija a todos los organismos gubernamentales que intervienen en este sector.

C. ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

CRECIMIENTO

El principal indicador del crecimiento de la Autoridad Metropolitana de Autobuses es el número de pasajeros transportados. En el año 1960, la A.M.A. transportó un total de 60.3 millones de personas y este número fue creciendo lentamente hasta llegar a un punto máximo de 66.4 millones en 1967. Desde entonces el volumen de actividad de esta empresa se ha estado reduciendo anualmente. El último año en que todavía estaba sobre el nivel de 1960 fue el 1964, cuando transportó 64.8 millones de pasajeros. En 1970, bajó a 58.0 millones; en 1975, a 42.9 millones; y en 1978, a 24.8 millones.

La reducción en la actividad de transportación de la empresa ha ocurrido a pesar de que la población del área servida ha aumentado en más de 52% durante el mismo período de tiempo. La causa de la disminución en la clientela de la Autoridad ha sido, principalmente, la mejoría en las condiciones económicas de la población que ha hecho posible un incremento de aproximadamente 400% en el número de automóviles privados. Veamos los datos al respecto:

<u>Año fiscal</u>	<u>Población</u>	<u>Número de automóviles privados</u>	<u>Miles de pasajeros transportados</u>
1960	648,000	77,081	60,342
1969	839,000	206,777	64,752
1975	982,730	373,947	48,864
1976	N.D.	393,582	38,300
% de cambio:			
1969/60	29.5	168.3	7.3
1975/69	17.1	80.8	-24.5
1975/60	51.7	385.1	-19.0
1976/69	-	90.3	-40.8

Gráfica núm. 1

INDICES DE CRECIMIENTO

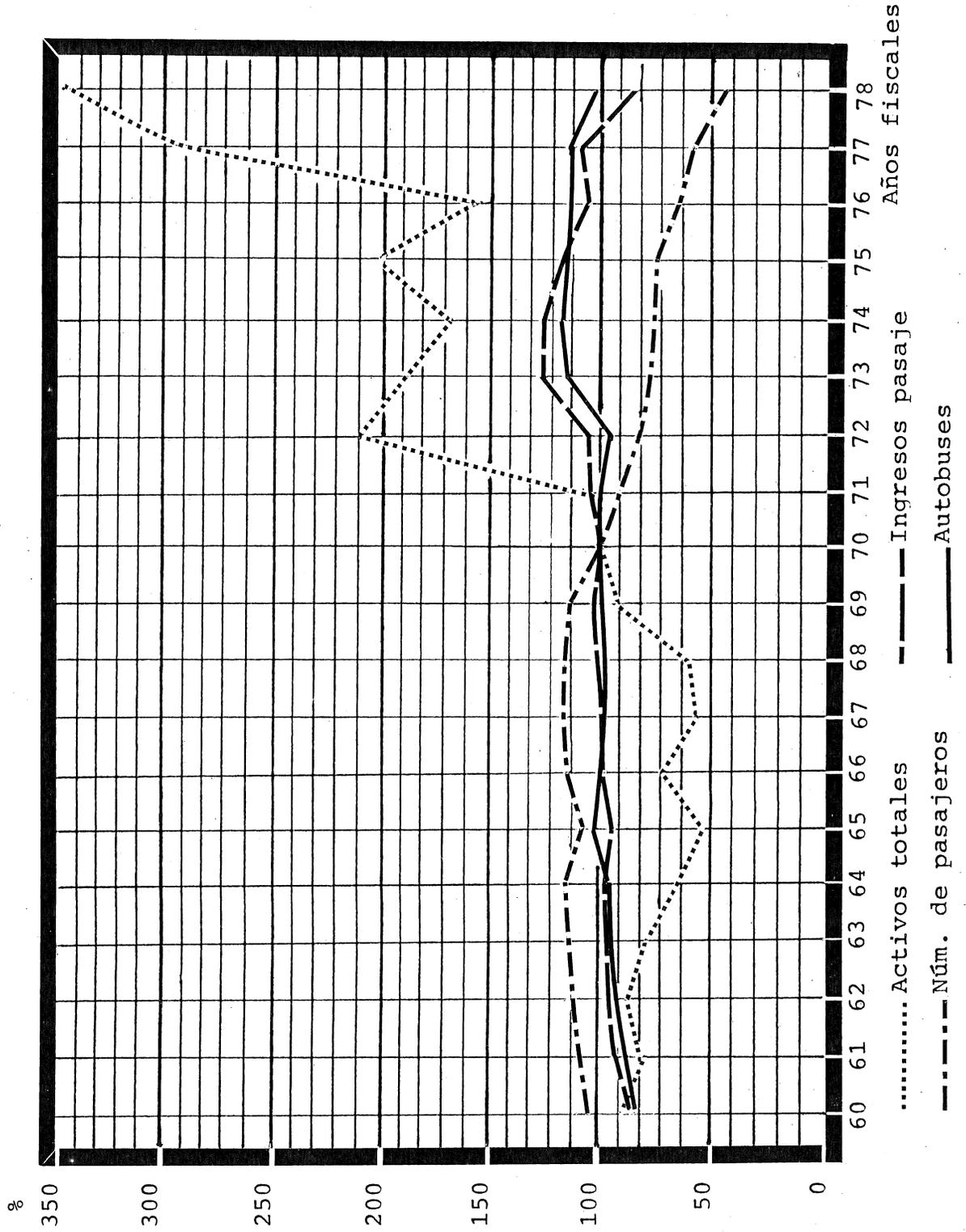


Tabla núm. 1

INDICADORES DEL CRECIMIENTO DE LA A.M.A.
AÑOS FISCALES 1960 A 1978

Años fiscales	Activos totales \$ 000	Número de pasajeros 000	Ingresos de pasajes \$ 000	Autobuses en servicio (Número)
1960	5,594	60,342	5,903	186
1961	4,912	63,001	6,174	194
1962	5,328	65,214	6,477	202
1963	4,908	65,871	6,576	213
1964	4,023	66,635	6,704	214
1965	3,323	62,496	6,314	224
1966	4,459	65,602	6,632	216
1967	3,495	66,398	6,746	220
1968	3,675	66,091	6,866	215
1969	5,658	64,752	6,990	222
1970	6,183	58,039	6,775	221
1971	6,234	52,351	7,300	225
1972	12,951	47,109	7,221	213
1973	11,804	45,094	8,435	250
1974	10,148	43,473	8,380	259
1975	12,597	42,864	7,868	250
1976	9,628	38,300	7,079	248
1977	18,042	34,662	7,286	249
1978	21,426	24,790	5,590	227

Tabla núm. 2

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

Años fiscales	Activos totales	Número de pasajeros	Ingresos de pasajes	Autobuses en servicio
1960	90.5	104.0	87.1	84.2
1961	79.4	108.6	91.1	87.8
1962	86.2	112.4	95.6	91.4
1963	79.4	113.5	97.1	96.4
1964	65.1	114.8	99.0	96.8
1965	53.7	107.7	93.2	101.4
1966	72.1	113.0	97.9	97.7
1967	56.5	114.4	99.6	99.5
1968	59.4	113.9	101.3	97.3
1969	91.5	111.6	103.2	100.5
1970	100.0	100.0	100.0	100.0
1971	100.8	90.2	107.8	101.8
1972	209.5	81.2	106.6	96.4
1973	190.9	77.7	124.5	113.2
1974	164.1	74.9	123.7	117.2
1975	203.7	73.9	116.1	113.2
1976	155.7	66.0	104.5	112.2
1977	291.8	59.7	107.5	112.6
1978	346.5	42.7	82.5	102.7

En 1960 había un promedio de 8.41 habitantes por automóvil privado en el Area Metropolitana de San Juan; la relación había bajado a 4.06 personas por automóvil en 1969; y para 1975 ya era de solamente 2.63 habitantes por automóvil. Es evidente que el desplazamiento de los autobuses por los automóviles como medio de transporte ha sido el factor principal determinante de la baja en la clientela de la A.M.A.

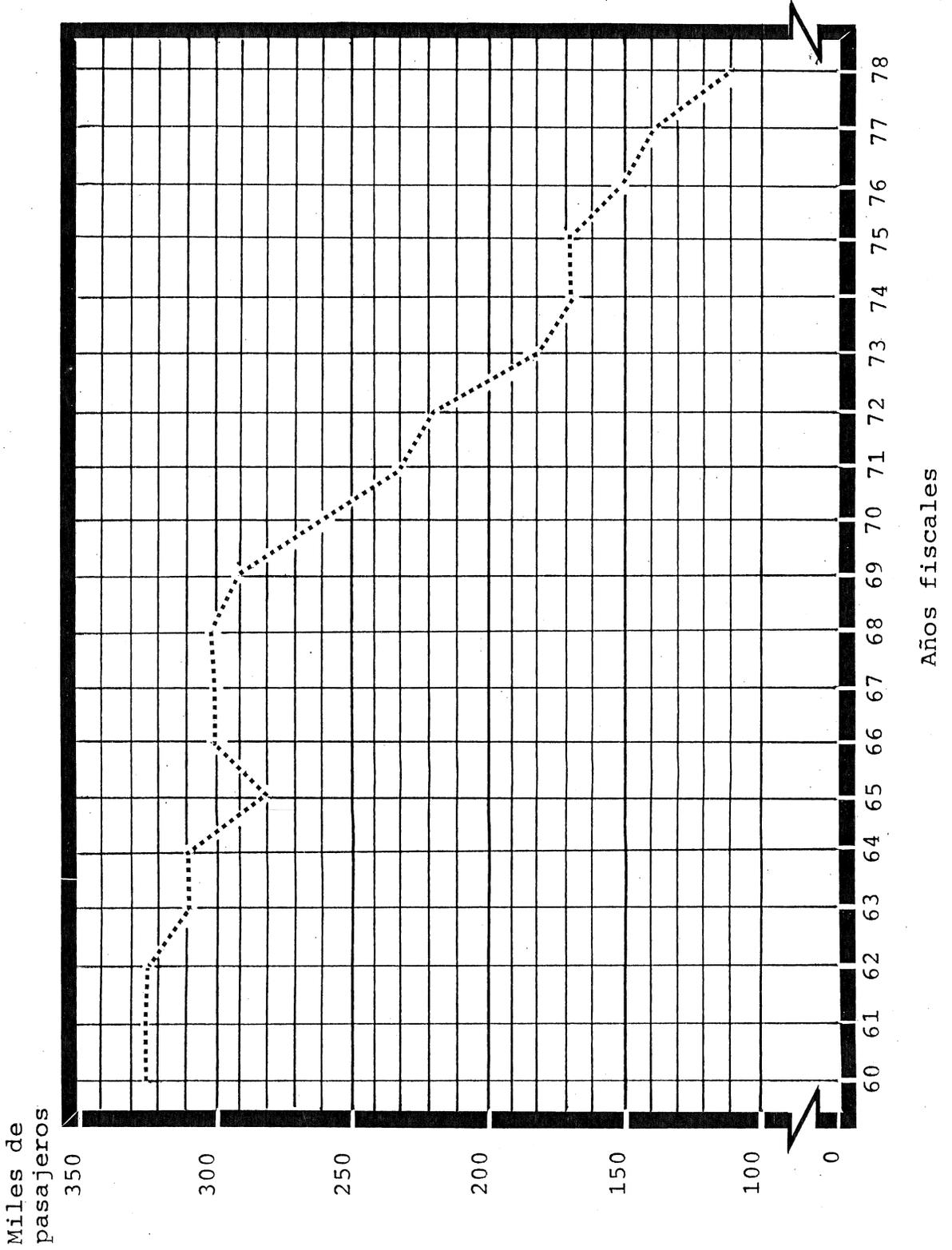
El número de autobuses en servicio aumentó de 186 en 1960 a 222 en 1969. Desde entonces aumentó hasta 259 en 1974, pero se ha reducido posteriormente y era de solamente 227 en 1978. El ingreso por concepto de pasajes aumentó muy poco: de \$ 5.9 millones en 1960 a \$7.0 millones en 1969. Luego tuvo un incremento más rápido hasta 1973, cuando alcanzó la cifra de \$ 8.4 millones. Desde entonces, sin embargo, se ha venido reduciendo y fue de solamente \$ 5.6 millones en 1978.

Durante la década de 1960 a 1969, el valor de los activos totales de la empresa permaneció aproximadamente igual: \$ 5.6 millones en 1960 y \$ 5.7 millones en 1969. Por otro lado, se ha experimentado un incremento sustancial en los activos totales durante esta década, aumentando a \$ 21.4 millones en 1978. El número de rutas servidas también ha aumentado de 26 en 1960 a 47 en 1969 y a 52 en 1975, aunque bajó nuevamente a 47 en 1977.

Nos encontramos, entonces, en una situación de contracción en la demanda y utilización del servicio y, por otro lado, expansión del servicio en términos del número de autobuses, número de

Gráfica núm. 2

PROMEDIO DE UTILIZACION: PASAJEROS POR AUTOBUS



rutas e inversión en facilidades. Esto ha resultado en un grado menor de aprovechamiento o utilización de los recursos, como puede verse por la siguiente comparación:

	<u>1969</u>	<u>1977</u>
Promedio de pasajeros por autobús	291,675	139,206
Promedio de pasajeros por ruta	1,377,702	737,489
Ingresos por autobús	\$ 31,486	\$ 29,261
Ingresos por ruta	\$ 148,723	\$155,021
% ingresos de pasaje/activos totales	123.5	40.4
Activos totales por autobús	\$ 26,838	\$ 72,458
Activos totales por millar de pasajeros	\$ 87.38	\$ 520.51

En 1960, el promedio de ingreso de pasaje por pasajero era de 10 cts. El precio promedio cobrado por pasajero ha aumentado a 23 cts. en 1978. Esto representa un incremento de 130% en 18 años. En el mismo período de tiempo, el índice de precios de los gastos de consumo personal en Puerto Rico ha aumentado en 109%.

Las proyecciones de crecimiento de la Autoridad indican que la gerencia anticipa un crecimiento de 500,000 pasajeros por año hasta el 1983 cuando se anticipa que transporte un total de 39 millones de pasajeros. Para atender este volumen, se espera retener el mismo número de rutas (47), pero se proyecta aumentar el número de autobuses a 443. Se anticipa que el ingreso bruto aumente a \$ 8,800,000 en 1983.

Tabla núm. 3

TASAS DE UTILIZACION Y DE INGRESO BRUTO
AÑOS FISCALES 1960 A 1978

Año fiscal	Tasa de utilización (Promedio de pasajeros por autobús	Ingreso Bruto de Pasaje por Pasajero
1960	324,420	.10
1961	324,748	.10
1962	322,842	.10
1963	309,252	.10
1964	311,377	.10
1965	279,001	.10
1966	303,713	.10
1967	301,809	.10
1968	307,400	.10
1969	291,675	.11
1970	262,619	.12
1971	232,673	.14
1972	221,170	.15
1973	180,375	.19
1974	167,851	.19
1975	171,456	.18
1976	154,437	.19
1977	139,206	.21
1978	109,206	.23

Tabla núm. 4

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO
AÑOS FISCALES 1979 A 1983

	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82	1982-83
Pasajeros transportados (en miles)	37,000	37,500	38,000	38,500	39,000
Rutas servidas	47	47	47	47	47
Promedio de autobuses en servicio	278	300	378	443	443
Ingresos (en miles)	8,254	8,500	8,600	8,700	8,800
Gastos, incluyendo depreciación (en miles)	24,662	29,158	28,164	29,863	31,539
Subsidio para gastos de operación:					
Local (en miles)	6,902	9,152	8,305	9,541	9,200
Federal (en miles)	<u>7,000</u>	<u>9,000</u>	<u>11,000</u>	<u>11,500</u>	<u>12,000</u>
Total	13,902	18,152	19,305	21,041	21,200

Las proyecciones de crecimiento tienen implicaciones de gran trascendencia para el funcionamiento y las finanzas de la Autoridad.

En primer lugar, se está asumiendo un crecimiento en el volumen de pasajeros que es contrario a la experiencia de todos y cada uno de los 17 años estudiados. No se presenta justificación alguna para demostrar la probabilidad de esta inversión en la tendencia histórica de declinación. Pero, asumiendo que se materialice el modesto crecimiento estimado, el mismo no justifica la magnitud del aumento proyectado en el número de autobuses a 443. Esto resultará en una reducción mayor aun en la utilización de pasajeros por autobús y en el ingreso por autobús. El aumento en el ingreso bruto sería insignificante en comparación con la inversión requerida y con el aumento en los costos de operación. Como resultado, será necesario un enorme aumento en el subsidio operacional de \$ 13.6 millones en 1977 a \$ 22.7 millones en 1983, además del financiamiento de la inversión de capital para los nuevos autobuses.

ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Ingresos y costos

El ingreso bruto de operaciones de la A.M.A. muestra una tendencia clara y definitiva de declinación, lo cual es consecuencia de la disminución anual en el volumen de pasajeros transportados. El ingreso total de operaciones era de \$ 8.9 millones en el año fiscal 1973 y se redujo a \$ 7.6 millones en el año fiscal 1977 para una disminución de aproximadamente 15%.

El ingreso del pasaje representa anualmente el 95% del ingreso bruto de operaciones. Esta proporción se mantiene estable. Pero el ingreso del pasaje se ha venido reduciendo casi en idéntica proporción que el total y en 1977 era el 86% de su nivel en 1973.

Ya en la sección anterior hemos comentado sobre las causas de la declinación en el volumen de pasajeros y sus proyecciones futuras.

Mientras los ingresos han estado disminuyendo, los costos totales han seguido creciendo. El total de gastos ascendió a \$ 18.3 millones en 1973 y aumentó a \$ 22.4 millones en 1977. Esto representó un incremento de 22.6% en 4 años.

Los salarios y gastos relacionados representaban el 67% de los costos totales en 1973 y el 64% en 1977. Los gastos generales y administrativos, que eran el 9% del total en 1973, se redujeron al 6% en 1977. Por otro lado, los gastos de combustible y aceite fueron en el último año el 9% del total en comparación con el 3.5% en 1973.

ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

Ingresos y costos

El ingreso bruto de operaciones de la A.M.A. muestra una tendencia clara y definitiva de declinación, lo cual es consecuencia de la disminución anual en el volumen de pasajeros transportados. El ingreso total de operaciones era de \$ 8.9 millones en el año fiscal 1973 y se redujo a \$ 7.6 millones en el año fiscal 1977 para una disminución de aproximadamente 15%.

El ingreso del pasaje representa anualmente el 95% del ingreso bruto de operaciones. Esta proporción se mantiene estable. Pero el ingreso del pasaje se ha venido reduciendo casi en idéntica proporción que el total y en 1977 era el 86% de su nivel en 1973.

Ya en la sección anterior hemos comentado sobre las causas de la declinación en el volumen de pasajeros y sus proyecciones futuras.

Mientras los ingresos han estado disminuyendo, los costos totales han seguido creciendo. El total de gastos ascendió a \$ 18.3 millones en 1973 y aumentó a \$ 22.4 millones en 1977. Esto representó un incremento de 22.6% en 4 años.

Los salarios y gastos relacionados representaban el 67% de los costos totales en 1973 y el 64% en 1977. Los gastos generales y administrativos, que eran el 9% del total en 1973, se redujeron al 6% en 1977. Por otro lado, los gastos de combustible y aceite fueron en el último año el 9% del total en comparación con el 3.5% en 1973.

Tabla núm. 6

ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS Y GASTOS
AÑOS FISCALES 1973 A 1977
(En miles de dólares)

	1972-73	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77
Ingresos:					
Tarifas de pasajeros	8,435	8,381	7,868	7,079	7,286
Otros	<u>464</u>	<u>450</u>	<u>371</u>	<u>286</u>	<u>308</u>
Ingresos Totales	8,899	8,831	8,239	7,365	7,594
Gastos:					
Salarios y gastos relacionados	12,169	13,166	12,840	12,039	14,377
Gasolina, aceite y relacionados	649	1,354	1,653	1,600	2,056
Reclamaciones pagadas	859	1,008	1,390	1,390	1,334
Generales y administrativos	1,642	1,169	2,336	1,615	1,428
Impuestos y rentas	878	924	1,103	1,039	1,249
Depreciación	1,840	1,534	1,387	1,164	871
Intereses	<u>244</u>	<u>735</u>	<u>993</u>	<u>1,019</u>	<u>1,090</u>
Gastos totales	18,280	19,891	21,703	19,865	22,405
Ingreso (pérdida) neto	(9,381)	(11,061)	(13,463)	(12,501)	(14,812)

Tabla núm. 7

FUENTES DE INGRESO COMO PROPORCION DEL INGRESO BRUTO
AÑOS FISCALES 1973 A 1977
(En por cientos)

	1973	1974	1975	1976	1977
Tarifa de pasajeros	94.8	94.9	95.5	96.1	95.9
Guaguas fletadas	-	-	2.7	1.8	1.5
Transportación auxiliar	-	-	1.4	1.9	1.6
Otros	5.2	5.1	0.4	0.2	1.0
Ingresos totales	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla núm. 8

INDICE DE AUMENTO DE FUENTES DE INGRESO
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
Tarifa de pasajeros	100.0	94.4	93.3	83.9	86.4
Guaguas fletadas	-	-	100.0	60.0	50.5
Transportación auxiliar	-	-	100.0	121.6	103.4
Otros	100.0	97.0	7.7	2.8	16.6
Ingresos totales	100.0,	99.2	92.6	82.8	85.3

Gráfica núm.3

COSTOS DE OPERACION COMO PROPORCION DEL TOTAL

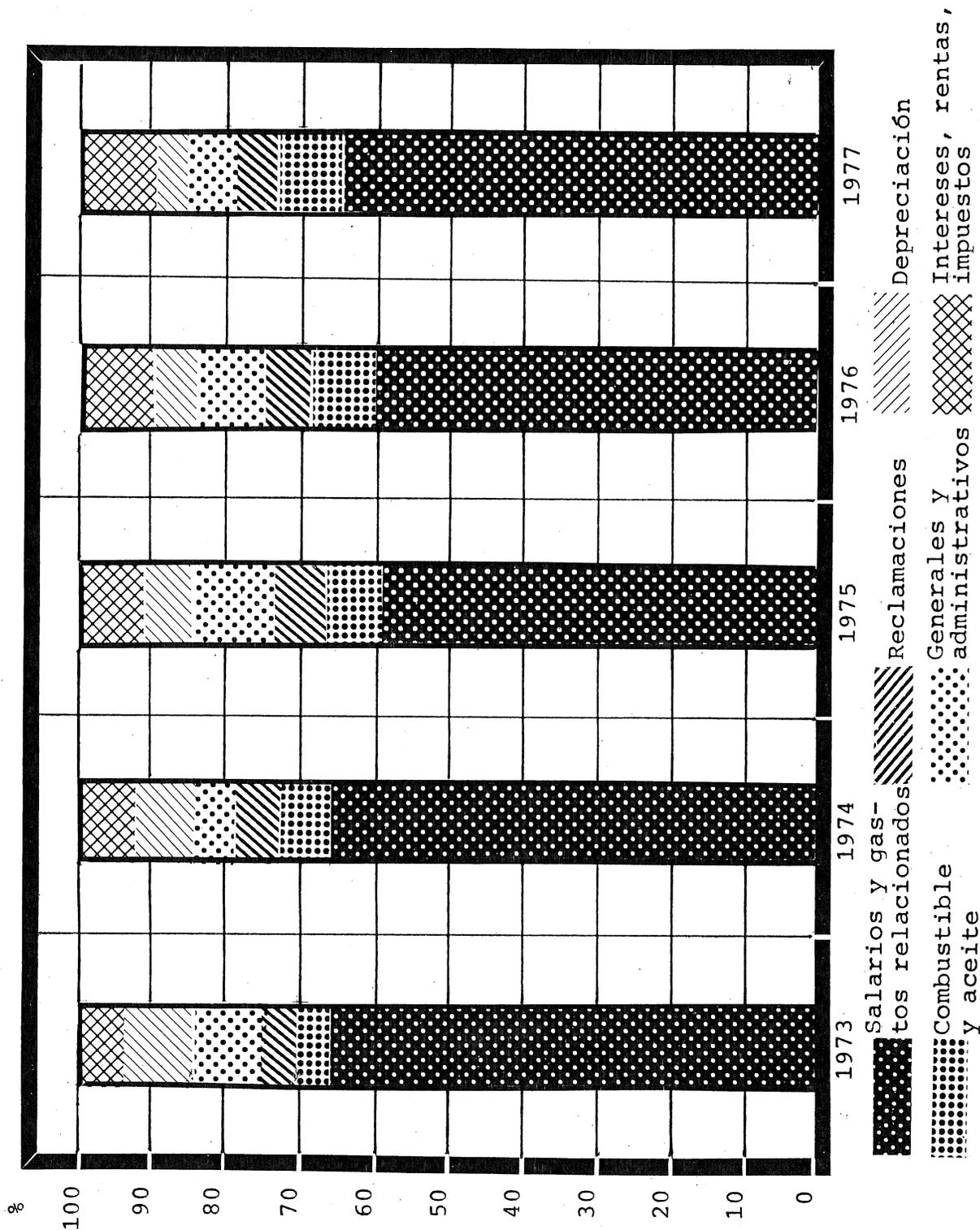


Tabla núm. 9

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION COMO PROPORCION DEL TOTAL
AÑOS FISCALES 1973 A 1977
(En por cientos)

	1973	1974	1975	1976	1977
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Salarios y gastos relacionados	66.6	66.2	59.2	60.6	64.2
Gasolina, aceite y relacionados	3.5	6.8	7.6	8.1	9.2
Reclamaciones pagadas	4.7	5.1	6.4	7.0	6.0
Generales y administrativos	9.0	5.9	10.8	8.1	6.4
Impuestos y rentas	4.8	4.6	5.1	5.2	5.6
Depreciación	10.1	7.7	6.4	5.9	3.9
Intereses	1.3	3.7	4.6	5.1	4.9

Las partidas de costo que más han aumentado proporcionalmente durante este período han sido las siguientes:

<u>Partida</u>	<u>1973</u>	<u>1977</u>	<u>% aumento</u>
Intereses	\$ 244,000	\$ 1,090,00	346
Combustible	649,000	2,056,000	217
Reclamaciones	859,000	1,334,000	55

Entre estas tres partidas solamente, el aumento ha sido de \$ 2,709,000, lo cual representa el 66% del incremento en costos totales experimentado durante el período. El aumento en salarios y gastos relacionados ha sido de \$ 2,208,000. Se ha registrado una reducción de \$ 1,183,000 entre la depreciación y los gastos generales y administrativos.

Resultado de operación

La A.M.A. experimentó una pérdida neta de \$ 9,381,000 en el año fiscal 1973, la cual ha aumentado hasta \$ 14,812,000 en 1977. En el cuadro que sigue a continuación podemos observar la forma como ha variado el resultado de operaciones durante este período tanto en total como en promedio por pasajero transportado:

<u>Año fiscal</u>	<u>Pérdida neta</u>	
	<u>Total</u>	<u>Promedio por pasajero</u>
1973	\$ 9,381,000	\$ 0.21
1974	11,061,000	0.25
1975	13,463,000	0.31
1976	12,501,000	0.33
1977	14,812,000	0.43

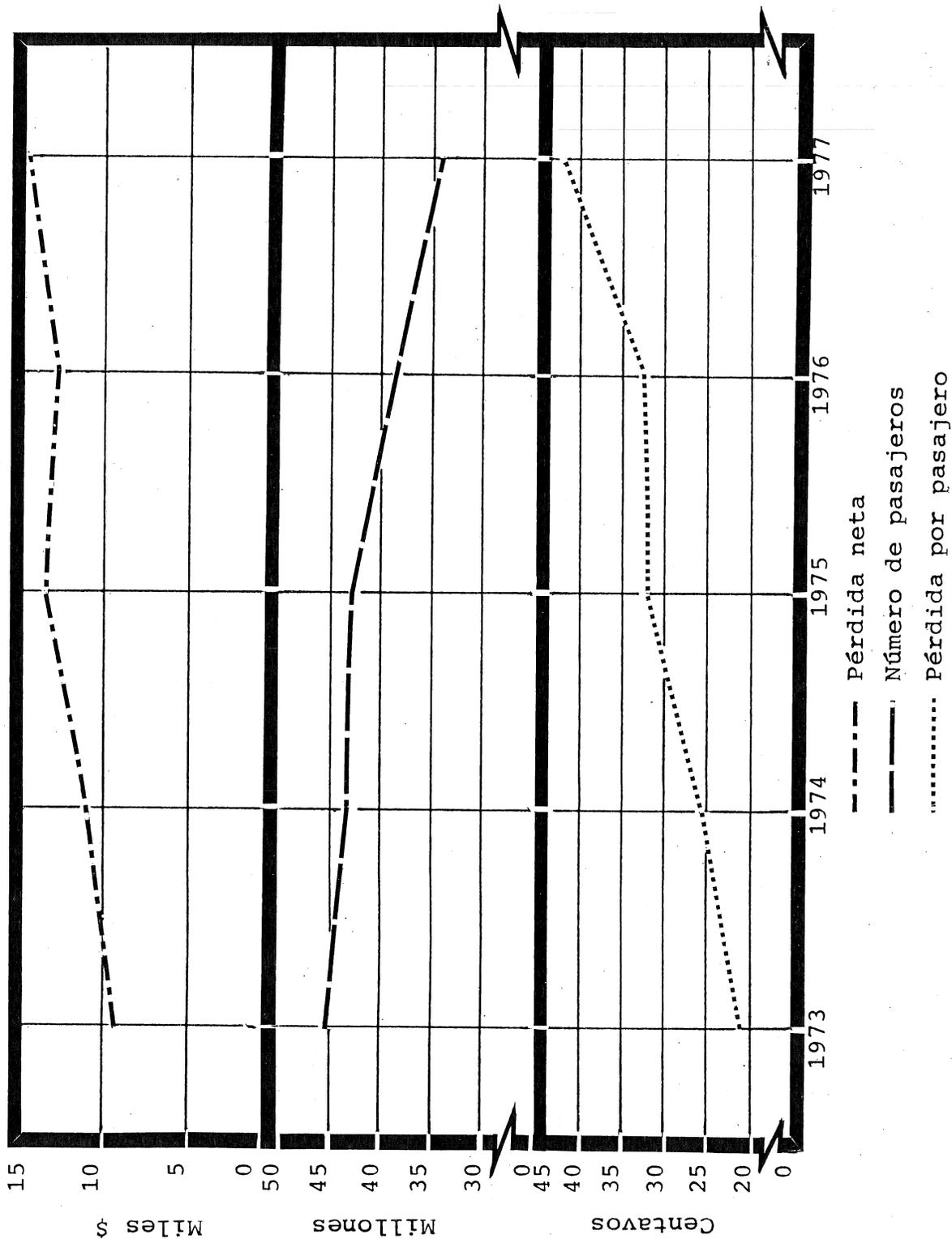
Tabla núm. 10

INDICE DE AUMENTO DE GASTOS DE OPERACION
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
Salarios y gastos relacionados	100.0	108.2	105.5	98.9	118.2
Gasolina, aceite y relacionados	100.0	208.8	254.8	246.7	317.0
Reclamaciones pagadas	100.0	117.3	161.8	161.8	155.2
Generales y administrativos	100.0	71.2	142.3	98.4	87.0
Impuestos y rentas	100.0	105.2	125.6	118.3	142.2
Depreciación	100.0	83.4	75.4	63.2	47.4
Intereses	100.0	301.3	407.0	417.4	446.6
Total de gastos	100.0	108.8	118.7	108.7	122.6

Gráfica núm. 4

PERDIDA POR PASAJERO TRANSPORTADO



En la medida en que va disminuyendo el ingreso bruto, aumentando los costos totales y declinando el volumen de pasajeros, la pérdida neta por pasajero sigue creciendo. Veamos cual ha sido la situación durante el período estudiado:

<u>Año fiscal</u>	Promedios por pasajeros transportados:		
	<u>Ingreso bruto de pasaje</u>	<u>Costos totales</u>	<u>Pérdida neta</u>
1973	\$ 0.19	\$ 0.41	\$ 0.21
1974	0.19	0.46	0.25
1975	0.18	0.51	0.31
1976	0.19	0.52	0.33
1977	0.21	0.65	0.43

(La diferencia entre los costos totales y la suma de la pérdida y el ingreso del pasaje se debe a los ingresos de otras fuentes que promedian de 1 a 2 cts. por pasajero.)

Este análisis demuestra que a la A.M.A. le costaba 41 cts. por transportar cada pasajero en 1973, le cobraba 19 cts. y perdía 21 cts. En 1977, el costo había subido a 65 cts. por pasajero, pero le cobraba solamente 21 cts. y perdía 43 cts.

La pérdida neta de la Autoridad equivalía al 105% del ingreso bruto y el 75% de los activos totales en 1973. La proporción de las pérdidas había aumentado en 1977 al 195% del ingreso bruto y el 107% de los activos totales.

No hemos computado el rendimiento sobre la inversión de capital porque no tendría significado alguno; ya que la empresa tiene un déficit de capital.

Tabla núm. 11

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
DATOS FINANCIEROS					
(En miles de dólares)					
Ingreso (pérdida) neta	(9,381)	(11,061)	(13,463)	(12,501)	(14,812)
Ingreso bruto	8,899	8,831	8,239	7,365	7,594
Activos totales ^{1/}	12,378	10,976	11,372	11,113	13,835
Inversión de capital ^{2/}	N.A.	(5,865)	(9,752)	(11,106)	(7,698)
PROPORCIONES FINANCIERAS					
(En por cientos)					
Ingreso (pérdida) neto a:					
Ingreso bruto	(105)	(125)	(163)	(170)	(195)
Activos totales	(75)	(101)	(118)	(112)	(107)
Inversión de capital	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

^{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.

Productividad

El número de empleados de la A.M.A. ha aumentado de 1,234 en 1960 a 1,411 en 1970 y a 1,596 en 1977. El número de autobuses en servicio ha aumentado también de 186 en 1960 a 221 en 1970 y a 249 en 1977. Mientras tanto, el número de pasajeros transportados se ha reducido en 43% en los 17 años; el ingreso de pasaje ha aumentado en solamente 23%; y la nómina total ha aumentado en 231%.

Como resultado de la dirección opuesta en que han variado los distintos factores, la productividad del trabajo se ha reducido en una forma alarmante.

La principal medida de productividad en este caso es el promedio de pasajeros transportado por empleado. Este se ha reducido de 48,900 en 1960 a 21,718 en 1977 para una disminución de 56% en 17 años. El número de pasajeros por autobús se ha reducido de 324,419 en 1960 a 139,205 en 1977, una baja de 57%. El promedio de ingreso de pasajes por dólar de nómina ha bajado de \$ 1.59 en 1960 a \$ 0.92 en 1970 y a \$ 0.59 en 1977. Esto es una reducción de 63% en los 17 años.

Presentamos en la Tabla núm. 12, próxima página, los cálculos de las diferentes medidas de productividad de la empresa.

Tabla núm. 12

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
AÑOS FISCALES 1960, 1970 Y 1977

DATOS ESTADISTICOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

	1960	1970	1977
A. Número de empleados	1,234	1,411	1,596
B. Millas recorridas	11,248,388	13,126,257	11,694,460
C. Número de pasajeros	60,342,052	58,038,836	34,662,184
D. Ingresos de pasaje	5,903,363	6,775,028	7,285,753
E. Nómina total	3,722,492	7,352,770	12,308,901
F. Número de autobuses	186	221	249

MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

	1960	1970	1977	% de aumento	
				1960-70	1970-77
1. Ingresos de pasaje por empleado	4,784	4,802	4,565	.4	-4.9
2. Pasajeros por empleado	48,900	41,133	21,718	-15.9	-47.2
3. Millas recorridas por empleado	9,115	9,303	7,327	2.1	-21.2
4. Nómina total por empleado	3,017	5,211	7,712	72.7	48.0
5. Ingreso de pasaje por autobús	31,739	30,656	29,260	-3.4	-4.6
6. Nómina total por autobús	20,013	33,271	49,433	66.2	48.6
7. Ingresos de pasaje por dólar de nómina	1.59	.92	.59	-42.1	-35.9
8. Pasajeros por autobús	324,419	262,619	139,205	-19.0	-47.0

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

Los activos totales de la A.M.A. fluctuaron alrededor de \$ 11 millones durante los años 1973 a 1976. En 1977, sin embargo, ascendieron a \$ 18.0 millones debido a las adiciones a la planta física financiadas con capital contribuido por el Gobierno Federal (\$ 7,216,671) y por el E.L.A. (\$ 2,140,934). Las propiedades son, en su mayoría, activos fijos, los cuales ascendían en 1977 a \$ 14.7 millones, o el 82% del total.

Las deudas totales de la Autoridad ascendían a \$ 21.7 millones en 1977 y todas eran a corto plazo. El desglose de este balance por categorías principales era:

Obligaciones a pagar a bancos, vencidas y con intereses acumulados	\$ 15,914,286
Reserva para cubrir reclamaciones judiciales	1,000,000
Cuentas y gastos acumulados a pagar	<u>4,753,125</u>
Total	\$ 21,667,411

Las obligaciones eran mayores que los activos totales en todos los años objeto del estudio.

La A.M.A. ha acumulado un déficit operacional que en 1977 llegaba a \$ 21.5 millones y que es mayor que el capital contribuido, lo que ha dado margen a una deficiencia de capital. Esta deficiencia fue creciendo de \$ 2.7 millones en 1973 hasta \$ 11.8 millones en 1976. En este año, la deficiencia de capital era mayor que los activos totales, lo cual equivale a una situación de bancarrota total. Esta situación mejoró en 1977 con la contribución de capital de parte del gobierno y la deficiencia de capital se redujo a \$ 3.6 millones.

Tabla núm. 13

ESTADOS COMPARATIVOS DE SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1973 - 1977
(Miles de dólares)

Partida	1973	1974	1975	1976	1977
<u>ACTIVOS</u>					
Activos corrientes	1,156	841	4,699	2,622	2,920
Planta física neta	10,406	8,881	7,518	6,589	14,701
Fondos restringidos	<u>242</u>	<u>426</u>	<u>380</u>	<u>417</u>	<u>422</u>
Activos totales	11,804	10,148	12,597	9,628	18,042
<u>OBLIGACIONES</u>					
Deudas a corto plazo	13,471	18,211	23,037	21,399	21,667
Provisión para reclamaciones	<u>1,000</u>	<u>1,000</u>	-	-	-
<u>CUENTAS DE CAPITAL</u>					
Capital contribuido	15,499	17,164	17,270	17,487	26,844
Menos depreciación de activos adquiridos con aportación de capital	<u>(4,568)</u>	<u>(5,988)</u>	<u>(7,253)</u>	<u>(8,312)</u>	<u>(9,015)</u>
Total capital	10,931	11,176	10,017	9,175	17,830
Déficit acumulado	<u>(13,599)</u>	<u>(20,239)</u>	<u>(20,457)</u>	<u>(20,946)</u>	<u>(21,455)</u>
Total deficiencia de capital	<u>(2,667)</u>	<u>(9,063)</u>	<u>(10,440)</u>	<u>(11,771)</u>	<u>(3,625)</u>
Total obligaciones (déficit)	11,804	10,148	12,597	9,628	18,042

Gráfica núm. 5
RECURSOS TOTALES, OBLIGACIONES Y CAPITAL NETO

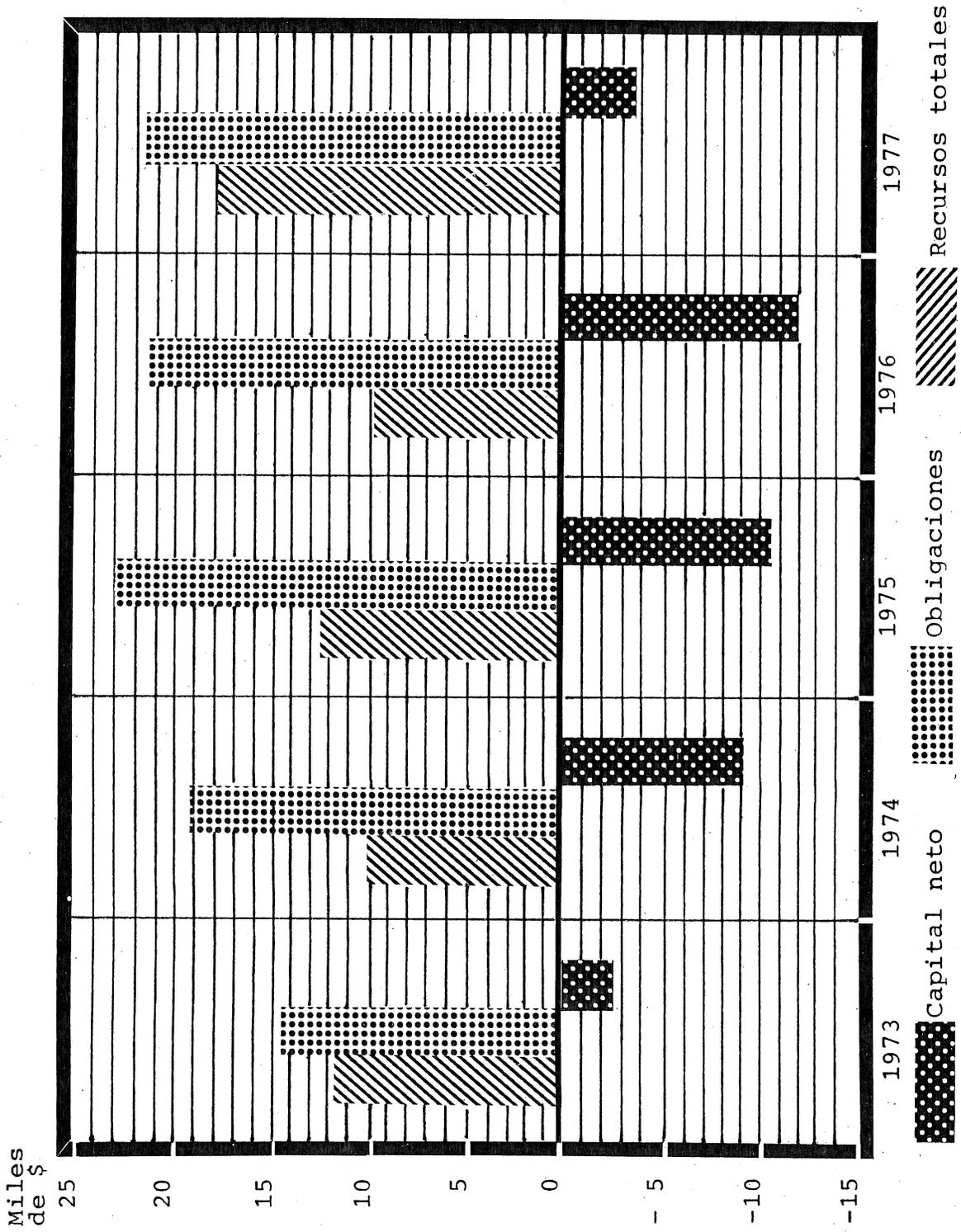


Tabla núm. 14

ESTADOS COMPARATIVOS DE SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1973 A 1977
En por cientos

Partida	1973	1974	1975	1976	1977
<u>ACTIVOS</u>					
Activos corrientes	9.8	8.3	37.3	27.2	16.2
Planta física neta	88.2	87.5	59.7	68.5	81.5
Fondos Restringidos	<u>2.0</u>	<u>4.2</u>	<u>3.0</u>	<u>4.3</u>	<u>2.3</u>
Activos totales	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<u>OBLIGACIONES</u>					
Deudas a corto plazo	114.1	179.4	182.9	222.2	120.1
Provisión para reclamaciones	<u>8.5</u>	<u>9.9</u>	-	-	-
	122.6	189.3	182.9	222.2	120.1
<u>CUENTAS DE CAPITAL</u>					
Capital contribuido	131.3	169.1	137.1	181.6	148.8
Menos depreciación de activos adquiridos con aportaciones de Capital	<u>(38.7)</u>	<u>(59.0)</u>	<u>(57.6)</u>	<u>(86.3)</u>	<u>50.0</u>
Total	92.6	110.1	79.5	95.3	98.8
Déficit acumulado	<u>(115.2)</u>	<u>(199.4)</u>	<u>(162.4)</u>	<u>(217.6)</u>	<u>(118.9)</u>
Total deficiencia de Capital	(22.6)	(89.3)	(82.9)	(122.2)	(20.1)
Total Obligaciones más (déficit)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla núm. 15

DESGLÓSE DE ACTIVOS CORRIENTES
AÑOS FISCALES 1973 A 1977
(Miles de dólares)

Partida	1973	1974	1975	1976	1977
Efectivo	411	158	975	1,753	1,077
Cuentas por cobrar					
Gobierno Federal	263	45	3,055	180	392
E.L.A.	-	-	-	-	742
Otras	71	112	97	94	104
Inventario de piezas y gastos pagados por adelantado	<u>411</u>	<u>526</u>	<u>573</u>	<u>594</u>	<u>605</u>
TOTAL	1,156	841	4,699	2,622	2,920

En vista de la aguda situación de insolvencia de la Autoridad, habiéndose dado el caso de que en un año las obligaciones eran más del doble de los activos totales, no es posible ni relevante el análisis financiero. Las tablas que se acompaña de las proporciones financieras del estado de situación y de las cuentas de capital son académicas. Lo que indican es una empresa en quiebra total sin esperanzas de rehabilitarse mediante la reorganización de sus asuntos operacionales o financieros.

El análisis de las fuentes y usos de fondos señala una dependencia operacional creciente sobre los subsidios gubernamentales, los cuales han tenido que multiplicarse de \$ 4.0 millones en 1973 a \$ 13.6 millones en 1977. En este último año, la empresa requirió, además, una aportación gubernamental de \$ 9.4 millones para financiar sus mejoras permanentes. El total de fondos gubernamentales recibidos en el año fiscal 1977 fue:

Del Gobierno Federal	\$ 13,316,671
Del E.L.A.	<u>9,640,934</u>
TOTAL	\$ 22,957,605

Tabla núm. 16

PROPORCIONES FINANCIERAS DEL ESTADO DE SITUACION
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Activos corrientes	1,156	841	4,699	2,622	2,920
Activos fijos	10,406	8,881	7,518	6,589	14,701
Activos totales	11,804	10,148	12,597	9,628	18,042
Obligaciones corrientes	13,471	18,211	23,037	21,399	21,667
Total Obligaciones	14,471	19,211	23,037	21,399	21,667
Inversión de Capital	(2,667)	(9,063)	(10,440)	(11,771)	(3,625)
PROPORCIONES FINANCIERAS (Por ciento)					
Activo corriente/obligaciones corrientes	.10	.05	.20	.12	.13
Activo fijo/Capital	(3.90)	(.97)	(.72)	(.56)	(4.06)
Capital/Activos totales	(.23)	(.89)	(.83)	(1.22)	(.20)
Obligaciones totales/Capital	(5.42)	(2.12)	(2.21)	(1.82)	(5.98)

Gráfica núm. 6
PROPORCIONES FINANCIERAS

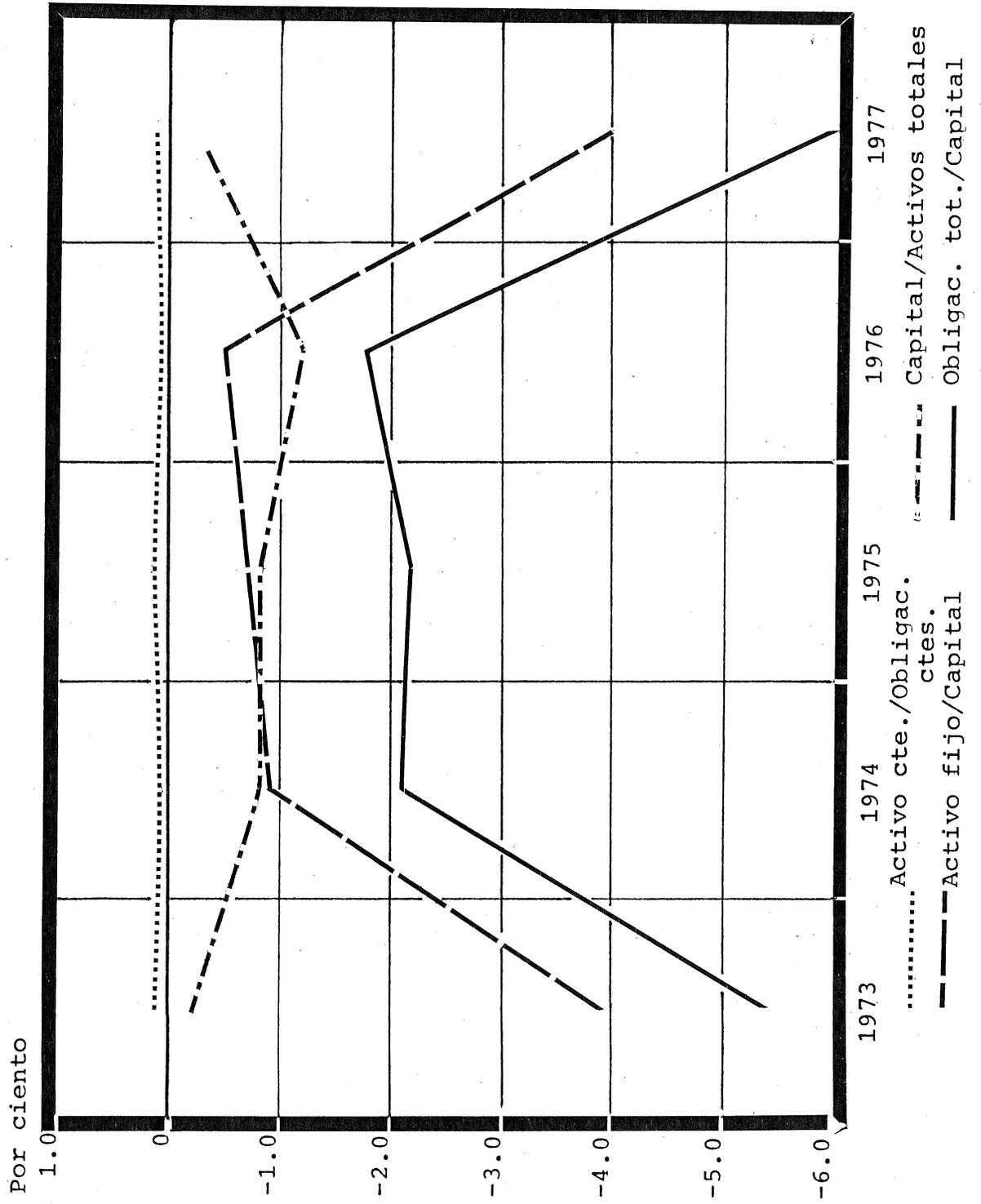


Tabla núm. 17

ESTADO DE CAMBIOS EN LAS CUENTAS DE CAPITAL,
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
Capital Contribuido					
E.L.A.					
Saldo al principio del año	6,458,106	7,341,439	9,008,104	9,008,104	9,008,104
Más asignaciones netas	<u>1,883,333</u>	<u>1,666,665</u>	-	-	<u>2,140,934</u>
Saldo al final del año	7,341,439	9,008,104	9,008,104	9,008,104	11,149,038
Gobierno federal					
Saldo al principio del año	5,277,110	7,807,436	7,805,856	7,911,954	8,128,705
Más asignaciones y aportaciones netas	<u>2,530,326</u>	<u>(1,580)</u>	<u>106,099</u>	<u>216,751</u>	<u>7,216,671</u>
Saldo al final del año	7,807,436	7,805,856	7,911,954	8,128,705	15,345,376
Municipio de Bayamón					
Saldo al principio y al final del año	<u>350,000</u>	<u>350,000</u>	<u>350,000</u>	<u>350,000</u>	<u>350,000</u>
Menos depreciación de activos adquiridos con Capital contribuido:					
Corriente	1,576,461	1,419,900	1,265,334	1,058,885	702,944
Años anteriores	<u>2,991,280</u>	<u>4,567,741</u>	<u>5,987,641</u>	<u>7,252,975</u>	<u>8,311,860</u>
	4,567,741	5,987,641	7,252,975	8,311,860	9,014,804
Total Capital Contribuido	10,931,134	11,176,319	10,017,083	9,174,949	17,829,610

(Continúa)

Tabla núm. 17

ESTADO DE CAMBIOS EN LAS CUENTAS DE CAPITAL
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

(Continuación)

	1973	1974	1975	1976	1977
Déficit acumulado:					
Saldo al principio del año					
Más pérdida neta para el año	(9,793,818)	(13,598,473)	(20,239,297)	(20,457,138)	(20,946,353)
transferida al déficit					
acumulado	(3,804,655)	(6,640,727)	(217,841)	(489,215)	(508,552)
Saldo al final del año	(13,598,473)	(20,239,200)	(20,457,138)	(20,946,353)	(21,454,905)
TOTAL DEFICIENCIA DE CAPITAL	(2,667,339)	(9,062,881)	(10,440,055)	(11,771,404)	(3,625,295)

Tabla núm. 18

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

	1973	1974	1975	1976	1977
Fondos provistos:					
Capital contribuido por E.L.A.	883,333	1,666,665	-	-	2,140,934
Capital contribuido por el Gobierno Federal	<u>2,530,326</u>	<u>(1,580)</u>	<u>106,098</u>	<u>216,751</u>	<u>7,216,671</u>
Sub-total	3,413,659	1,665,085	106,098	216,751	9,357,605
Disminución en efectivo restringido	2,079,180	-	46,034	-	-
Disminución en costos de servicios diferidos pasados	219,404	-	-	-	-
Disminución en Capital de Trabajo	<u>1,941,981</u>	<u>5,054,323</u>	<u>-</u>	<u>440,044</u>	<u>-</u>
Total fondos provistos	7,654,224	6,719,408	152,132	656,795	9,357,605
Fondos usados:					
Pérdida operacional	(9,381,116)	(11,060,627)	(13,463,185)	(12,500,560)	(14,811,496)
Más contribuciones gubernamentales:					
Subsidio federal	-	-	2,954,010	4,952,460	6,100,000
Asignaciones legislativas	4,000,000	3,000,000	9,026,000	6,000,000	7,500,000
Menos gastos de depreciación que no requieren uso de fondos:	<u>1,840,226</u>	<u>1,534,486</u>	<u>1,387,435</u>	<u>1,163,552</u>	<u>871,494</u>
Fondos usados en operaciones	3,540,890	6,526,141	95,740	384,548	340,002

Continúa

Tabla núm. 18

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

(Continuación)

	1973	1974	1975	1976	1977
Adquisición de propiedades y equipo	3,876,660	9,174	50,356	19,759	5,769,103
Trabajo de construcción en proceso	-	-	-	215,431	3,213,582
Aumento en efectivo restringido	-	184,093	-	37,057	5,111
Aumento en Capital de trabajo	-	-	6,036	-	29,807
Disminución del Costo de servicio en el plan de pensión a pagar	234,674	-	-	-	-
Total fondos usados	7,654,224	6,719,408	152,132	656,795	9,357,605
Cambios en Capital de Trabajo					
Aumento (disminución) en activos corrientes:					
Efectivo	358,501	(252,759)	816,889	778,220	(676,467)
Cuentas por cobrar	(963,719)	(177,496)	2,994,504	(2,877,064)	964,073
Inventario de piezas y otros gastos por adelantado	(281,601)	115,241	20,695	21,400	10,299
Sub-total	(886,819)	(315,014)	3,832,088	(2,077,444)	297,905

Continúa

Tabla núm. 18

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AÑOS FISCALES 1973 A 1977

(Continuación)

	1973	1974	1975	1976	1977
Aumento (disminución) en deudas a corto plazo:					
Sobregiro bancario	(71,849)	250,537	(250,537)	-	-
Obligaciones por pagar	2,486,667	2,513,333	738,678	-	741,623
Intereses por pagar	-	617,402	195,380	1,021,239	1,099,964
Cuentas por pagar a suplido- res	(1,564,454)	(574,035)	112,872	(359,044)	44,480
Impuestos sobre nóminas retenidos	591,776	1,061,977	1,022,787	(1,493,318)	(1,718,020)
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	(386,978)	870,095	2,006,872	(806,277)	100,051
	<u>1,055,162</u>	<u>4,739,309</u>	<u>3,826,052</u>	<u>1,637,400</u>	<u>268,098</u>
Aumento (disminución) en Capital de Trabajo	(1,941,981)	(5,054,323)	6,036	(440,044)	29,807

Tabla núm. 19

SUBSIDIOS RECIBIDOS POR A.M.A.
PARA CUBRIR COSTOS DE OPERACION
AÑOS FISCALES 1973 A 1978

Año	E.L.A.	Gobierno Federal	Total
1973	4,000,000	-	4,000,000
1974	3,000,000	-	3,000,000
1975	9,026,000	2,954,010	11,980,010
1976	6,000,000	4,952,460	10,952,460
1977	7,500,000	6,100,000	13,600,000
1978	6,891,400	7,002,242	13,893,642

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

La situación de insolvencia en que se encuentra la Autoridad Metropolitana de Autobuses data de muchos años. Ya en 1973 tenía una deficiencia de capital de \$ 2.7 millones. Podríamos decir que es una situación crónica. Si hubiera sido una empresa privada habría quebrado legalmente y desaparecido desde hace más de 10 años. La empresa subsiste por consideraciones sociales y porque el gobierno la sostiene.

A base de la información y análisis en la sección anterior de este informe, nuestras conclusiones básicas con respecto a las operaciones de la A.M.A. son las siguientes:

1. El servicio no es viable económicamente sobre las bases actuales.
2. El principal factor determinante del crecimiento en el déficit operacional ha sido que, en una situación irreversible de declinación a largo plazo en la demanda por el servicio y en el volumen de sus negocios, la empresa ha permitido que sus costos de operación aumenten excesivamente. Las causas de la inflación de los costos han sido:
 - a. La expansión del servicio según se refleja en la multiplicación de las rutas, el aumento en el número de autobuses en servicio y el crecimiento del personal.
 - b. Los convenios colectivos con las uniones que le han impuesto a la empresa condiciones laborales de enorme impacto sobre sus costos y le han restado autoridad para administrar la operación en la forma más eficiente.

c. La negativa a revisar las tarifas en una situación de aumentos en costos.

d. La inflación en los costos del combustible y otros insumos de origen externo a la Autoridad.

3. La productividad del trabajo en la empresa se ha reducido substancialmente como consecuencia de la reducción en el volumen de pasajeros combinada con un aumento en el personal.

¿Cuáles son las perspectivas futuras?

Las proyecciones de la gerencia de un aumento anual, aunque leve, en el volumen de pasajeros son irrealistas. Las mayores probabilidades son que continúe el crecimiento en la población de automóviles privados y que se siga extendiendo la utilización de vehículos públicos pequeños que han venido quitándole pasaje a la A.M.A. Esto quiere decir que el ingreso bruto de la empresa seguiría reduciéndose y que, en lugar de llegar a \$ 8,800,000 como proyecta la gerencia, lo más probable es que baje a alrededor de \$ 6.5 millones.

No obstante, a pesar de que las probabilidades son más pesimistas de lo que anticipa la gerencia, se pueden utilizar sus proyecciones para llegar a conclusiones razonables sobre las perspectivas de la empresa. Según estas, el resultado de operaciones en 1983 en comparación con el 1977 sería el siguiente:

	<u>1977</u>	<u>1983</u>
Ingreso bruto	\$ 7,594,000	\$ 8,800,000
Costos totales	<u>22,405,000</u>	<u>31,539,000</u>
Pérdida neta	\$ 14,812,000	\$ 22,739,000

Además de este aumento en el subsidio operacional, el gobierno tendría que financiar las inversiones adicionales que fueran necesarias para continuar el servicio. El programa de mejoras permanentes más el déficit operacional requerirá durante los próximos cuatro años la asignación de fondos gubernamentales por \$ 123.9 millones de acuerdo a las proyecciones de la Autoridad. (Véase Tabla núm. 20.) Estos fondos se dividirían entre el Gobierno Federal (\$ 56.6 millones), el E.L.A. (\$ 62.9 millones) y préstamos (\$ 4.4 millones).

Sería necesario añadir a estas inversiones una asignación de aproximadamente \$ 16 millones para saldar las obligaciones vencidas con el Banco de Fomento.

Obviamente, no se justifica una inversión de fondos públicos de tal magnitud para atender a un incremento insignificante en el volumen de pasajeros y mucho menos si las mayores probabilidades son que continúe disminuyendo la clientela. Probablemente, el factor que más contribuye al aumento en los costos totales y el déficit operacional reflejados en las proyecciones es este programa de expansión de la flota de autobuses y los terminales, el cual conlleva un aumento en el personal también. Si se quiere evitar el acrecentamiento del déficit operacional, una de las medidas necesarias es no llevar a cabo las inversiones propuestas para la expansión.

Otra medida necesaria para lograr este fin es revisar el ingreso de pasaje. Esto requerirá unos aumentos substanciales. Por ejemplo, si se hubiera interesado que la empresa cubriera

Tabla núm. 20

REQUISITOS DE FONDOS PUBLICOS PARA LA OPERACION
E INVERSIONES DE LA AUTORIDAD
AÑOS FISCALES 1980 A 1983
(En millones de dólares)

	1980	1981	1982	1983	Total
Fondos federales					
Funcionamiento	9.0	11.0	11.5	12.0	43.5
Mejoras permanentes	<u>0.6</u>	<u>1.8</u>	<u>6.5</u>	<u>4.2</u>	<u>13.1</u>
Sub-total	9.6	12.8	18.0	16.2	56.6
Asiganciones legislativas					
Funcionamiento	9.2	8.3	9.5	9.2	36.2
Mejoras permanentes	<u>5.1</u>	<u>8.8</u>	<u>6.6</u>	<u>6.2</u>	<u>26.7</u>
Sub-total	14.3	17.1	16.1	15.4	62.9
Préstamos - funcionamiento	1.1	1.1	1.1	1.1	4.4
Requisito total					
Funcionamiento	19.3	20.4	22.1	22.3	84.1
Mejoras permanentes	<u>5.7</u>	<u>10.6</u>	<u>13.1</u>	<u>10.4</u>	<u>39.8</u>
TOTAL	25.0	31.0	35.2	32.7	123.9

todos los costos con el ingreso del pasaje sin generar un beneficio neto en la operación, hubiera sido necesario cobrar un precio promedio de 65 cts. por pasajero transportado en lugar de los 21 cts. que actualmente se cobró. Esto, claramente, hubiera sido una imposibilidad. Habría que limitar el aumento en la tarifa a una proporción mucho más modesta y complementarlo con medidas para mejorar la eficiencia.

Las posibilidades en este sentido son las siguientes:

a. Eliminación de las rutas que ocasionan la pérdida operacional mayor.

b. Eliminación del personal, tanto de operación como administrativo, que resulte superfluo.

c. Reorganización del sistema de rutas a base del principio de líneas troncales y alimentadoras. Las líneas troncales se establecen entre los puntos de origen y destino de mayor movimiento, esto es, las rutas de mayor intensidad. Las líneas alimentadoras canalizan el movimiento de pasajeros de las áreas de menor movimiento hasta las troncales.

d. Fortalecimiento del nivel gerencial y de supervisión para hacer posible una administración más eficiente.

En resumen, se puede controlar y reducir el déficit operacional con medidas coordinadas y simultáneas para descontinuar los planes de expansión, aumentar las tarifas y mejorar la eficiencia. En esta forma se puede reducir el déficit pero no eliminarlo. No creemos que sea realista una meta de que la A.M.A. alcance un punto de paridad de ingresos y costos en sus operaciones, básicamente, porque la actividad no es viable económicamente

con el volumen de pasajeros actual. Para funcionar económicamente en un mercado más pequeño se requieren magnitudes de inversiones menores y unidades con un punto de paridad (break-even point) más bajo.

Además, un programa de acción como el que hemos descrito tendría que enfrentarse a enormes presiones contrarias de parte de las uniones, los políticos y el público que utiliza el servicio. Esto quiere decir que se podrían implantar estas medidas solamente en forma muy parcial y gradual.

Nuestra conclusión, por lo tanto, es que la operación del servicio de la A.M.A. es, irremisiblemente, una operación no-económica y que continuará ocasionando un fuerte déficit operacional en el futuro previsible. En términos económicos y comerciales, no se justifica la continuación de esta empresa sobre las bases actuales; solamente puede justificarse por consideraciones sociales que hacen necesario el servicio, aunque sea como una operación subvencionada y sostenida a través del sistema contributivo.

ASPECTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION DE
LA RAMA EJECUTIVA

Se ha establecido mediante el análisis que antecede que no es factible la operación de la Autoridad Metropolitana de Autobuses sobre bases comerciales y que no se puede fijar una meta operacional de autosuficiencia económica y financiera. No es aconsejable, por lo tanto, incorporar esta empresa al sector de corporaciones públicas autónomas comerciales.

La alternativa de transferir el programa en su totalidad al sector privado es irrealista. No creemos que existan probabilidades de conseguir un comprador privado para operar este servicio.

Tampoco se puede discontinuar el programa y liquidar la agencia porque sus funciones son todavía necesarias y la magnitud del déficit es todavía sostenible por el gobierno.

La opción que queda es adscribir la empresa a un departamento sectorial pero, dada la naturaleza de sus operaciones, es imprescindible que retenga la forma de organización de corporación pública. Si la Autoridad tiene que funcionar adscrita a un departamento, el candidato lógico es el de Transportación y Obras Públicas. Por lo tanto, nuestro análisis sostiene como correctas las decisiones organizacionales que se habían adoptado en el Plan de Reorganización núm. 6 de 1971 mediante el cual se retuvo la forma legal corporativa de la A.M.A. y se la puso bajo la dirección del Departamento de Transportación y Obras Públicas.

El asunto que queda pendiente de dilucidar es como se pueden aliviar los problemas económicos y financieros de la empresa bajo esta ubicación sectorial. Esta discusión incluye aspectos de

política pública y de funcionamiento interno de la agencia. Al evaluar las posibilidades con respecto a esta determinación, partimos de las conclusiones básicas de la sección anterior de este informe.

A los fines de permitir la continuación del servicio como una operación de un departamento sectorial con probabilidades razonables de reducir su déficit económico, sugerimos las siguientes

RECOMENDACIONES SOBRE ORGANIZACION:

1. Se debe establecer como orientación básica de la política pública sobre la A.M.A. que no habrá más expansión de sus servicios y que, por el contrario, el objetivo estratégico sería ir reduciendo el alcance de los mismos.

2. La forma más práctica de lograr este objetivo sin que se deteriore el servicio al público es ir compartiendo esta responsabilidad gradualmente con otros sistemas de transporte que puedan operar más eficientemente. Aparentemente, la alternativa más viable es la de portadores públicos individuales en vehículos pequeños operando bajo franquicia y reglamentación de la Comisión de Servicio Público. Basamos esta observación en la forma como se ha ido proliferando este método de transportación a través de los años, aparentemente a satisfacción del público; y en la experiencia reciente durante el último período huelgario de la A.M.A. Es cierto que no se ha comprobado mediante un estudio comprensivo la eficiencia superior de dicho sistema en términos

de costo y satisfacción al público. Sin embargo, lo que estamos sugiriendo es que un sistema complementa al otro, no que lo sustituya; y la proporción sería para implantarse gradualmente, en la medida en que se vaya comprobando su conveniencia.

3. La aplicación de esta estrategia requerirá que se adopten las siguientes medidas con respecto al servicio de la Autoridad:

a. Se debe implantar lo más rápidamente posible el sistema de rutas troncales y alimentadoras.

b. El gobierno debe reservar las rutas troncales para servicio exclusivo por la A.M.A. como una política pública definitiva que obligue a todos los organismos gubernamentales que tengan relación con la transportación, incluyendo la Comisión de Servicio Público y la Policía.

c. Gradualmente, la A.M.A. se debe ir retirando de las rutas secundarias o alimentadoras y ser reemplazada en esta función por los porteadores públicos individuales.

4. El sistema de transportación por porteadores públicos individuales que aquí hemos propuesto ya existe y está funcionando. Lo que estamos sugiriendo es, en realidad, una extensión del mismo. Para efectuar esta transferencia de funciones con un mínimo de interrupciones y fricciones, sería aconsejable adoptar las siguientes normas:

a. El crecimiento geográfico del Area Metropolitana de San Juan que requiera nuevos servicios de transportación deberá ser atendido exclusivamente por el sistema de porteadores públicos individuales.

b. Cuando se traspasen rutas de la Autoridad al nuevo sistema, debe hacerse la transferencia en su totalidad. En otras palabras, no deben compartirse rutas entre la Autoridad y el nuevo sistema en competencia.

c. La Comisión de Servicio Público debe dar prioridad en la concesión de franquicias a los choferes y empleados de la A.M.A. que prefieran dedicarse a prestar este servicio por su propia cuenta.

d. El sistema debe estar reglamentado por la Comisión de Servicio Público.

5. Al integrar la A.M.A. al Departamento de Transportación y Obras Públicas debe preservarse su forma de organización y funcionamiento como una corporación pública y no se debe operar como si fuera un negociado más dentro de la entidad gubernamental. En este sentido, son de gran relevancia las normas o criterios sobre el gobierno interno de las corporaciones públicas adscritas a un departamento sectorial que habíamos analizado en el primer volumen de este estudio. Si el Secretario del Departamento va a asumir las funciones y responsabilidades de una Junta de Directores, es indispensable que se defina con precisión la división de autoridad y responsabilidad operacional entre el Secretario y el staff del Departamento de un lado y la gerencia de la corporación del otro. En resumen, las normas aplicables son:

a. Las funciones y responsabilidades del Secretario en relación con la corporación se deben limitar a lo que propiamente corresponde a una Junta de Directores, esto es: establecer la política operacional de la empresa, formular directrices

generales para el funcionamiento de la empresa, y tener el poder de aprobar o vedar ciertas categorías de acción previamente especificadas en el reglamento.

b. La responsabilidad por y autoridad para la administración de la empresa le corresponde al Director Ejecutivo. Se espera que el Secretario no intervenga en la administración operacional de la empresa.

c. Los funcionarios del departamento no deben recibir poder delegado por el Secretario para asumir funciones operacionales ni responsabilidades gerenciales de la corporación, para dirigir la gerencia, o para aprobar decisiones de esta.

ASPECTOS RELATIVOS A LA CRISIS ENERGETICA

Después de completado el estudio de la Autoridad Metropolitana de Autobuses, la Organización de Países Exportadores de Petróleo decretó un aumento de 9% en el precio del petróleo efectivo el 1ro. de abril de 1979. Este aumento vino a raíz de uno previo de 5%. Incluyendo estas revisiones, el precio anual promedio por barril de petróleo importado a Puerto Rico ha subido como sigue desde 1973: ^{1/}

	<u>Precio promedio por barril</u>	<u>% de aumento sobre el año anterior</u>
1973	\$ 3.28	-
1974	7.27	122
1975	11.08	52
1976	11.77	6
1977	13.36	14
1978	14.43	8
1979	16.52 (Estimado)	14

A consecuencia del último aumento en precio, se ha suscitado en Puerto Rico una discusión pública sobre la conveniencia de adoptar medidas de conservación de energía. Se ha sugerido, como una posibilidad en este sentido, una mayor utilización de

^{1/} Hemos utilizado el costo promedio por barril de petróleo a la Autoridad de Fuentes Fluviales por ser la única serie que estuvo disponible con todos los datos anuales durante el período.

medios de transportación en masa como sustituto de la transportación en automóvil. A tono con esta posibilidad, se ha comentado también sobre la conveniencia de nuevas inversiones de capital para mejorar el servicio de la A.M.A. y ponerlo en condiciones de descargar esta posible responsabilidad.

La posibilidad de establecer una política pública en este sentido es conflictiva con nuestra recomendación de que, para lograr una reducción en el déficit operacional de la A.M.A., se debe establecer como orientación básica de la política pública sobre esta empresa que no habrá más expansión de sus servicios y que, por el contrario, el objetivo estratégico sería ir reduciendo el alcance de los mismos. Por lo tanto, es imperativo aclarar si procede una revisión de esta recomendación en vista de los nuevos planteamientos que se han hecho con motivo de la crisis energética. Ofrecemos, pues, nuestros comentarios a dichas posibilidades:

1. Puede observarse que el aumento promedio anual en el precio del petróleo desde 1975 ha sido de 10.5%, lo cual está dentro del margen actual de inflación en Estados Unidos. En otros años durante el período estudiado, ha habido aumentos proporcionalmente iguales o mayores que el aumento experimentado en 1979.

2. El incremento en el precio del petróleo y la gasolina durante todo este período no ha inducido cambio alguno en los patrones de uso de la transportación pública por la población. Por el contrario, la tendencia descendente en el volumen de

pasajeros transportados por la A.M.A. ha continuado inalterada, aun en 1974 y 1975, cuando el aumento relativo en el precio del petróleo fue mayor.

3. Es muy poco probable que esta situación se altere como resultado de los aumentos que están ocurriendo en los precios de la gasolina debido a que el patrón de crecimiento disperso del A.M.S.J. no facilita el uso del sistema de transportación en masa. La ciudad se ha desparramado en todas direcciones sin que haya amplias concentraciones de densidad poblacional por áreas. No hay rutas continuas de alta concentración de población y los movimientos de la gente son en todas direcciones. En la mayor parte de los casos le es muy inconveniente a la gente llegar a sus destinos por autobús. Este patrón de uso de la transportación es, probablemente, el factor principal que ha inducido el uso extensivo de los automóviles y la reducción en los usuarios del servicio de la A.M.A. La gente se ve obligada a seguir usando sus automóviles aunque el costo sea mayor.

4. Lo más probable es que la presión de costos no sea suficiente para inducir cambios; estos ocurrirían solamente si surge una situación de escasez que obligue al racionamiento. Esto no parece probable por ahora.

5. Si se lleva a cabo un programa de inversiones adicionales para ampliar los servicios de la A.M.A. con el propósito de crear una alternativa al uso de los automóviles, sus posibilidades de éxito son sumamente remotas. En este caso,

se estaría incurriendo en substanciales costos operacionales adicionales sin que se genere el ingreso para cubrirlos, por lo que su único impacto sería un aumento de igual proporción en el déficit operacional de la Autoridad.

6. Hasta ahora, Septiembre de 1979, no se ha materializado cambio alguno en el patrón de uso de los automóviles y autobuses desde que entraron en vigor los nuevos precios del petróleo en abril 1ro.

A base de estos razonamientos, consideramos que no es necesario alterar las recomendaciones de este informe con respecto a la organización y funcionamiento de la A.M.A.

OTROS ASPECTOS

A continuación ofrecemos nuestros comentarios a ciertos aspectos operacionales de la A.M.A. que han sido planteados por la Comisión y que no estaban incluidos en el ámbito original de nuestro estudio:

1. Si habrá un excedente de activos al eliminar y consolidar rutas y cómo se dispondría de los mismos.

Puede haber un excedente de equipo, pero no se podría determinar su magnitud hasta que haya una decisión de qué rutas específicas eliminar y de las posibilidades de utilización del equipo en mejorar el servicio en las rutas que permanezcan. El excedente de equipo no sería grande y su incidencia sería en las unidades más antiguas y en peor condición. La disposición más práctica sería, probablemente, como piezas.

Habría un excedente de bienes raíces que tampoco se puede cuantificar sin un inventario de todas las propiedades de la empresa. El caso más obvio es el de los terrenos en Hato Rey. Para hacer un programa para la disposición de tales propiedades, es indispensable el inventario y un estudio de usos probables. La disposición de las propiedades excedentes podría ser por venta, alquiler o desarrollo de proyectos comerciales, residenciales o de otros usos. Tal disposición generaría fondos para liquidar las deudas y para la capitalización de la empresa.

2. Que provisiones serían necesarias para la reposición del equipo rodante en el futuro.

Actualmente, se está financiando la renovación del equipo móvil con subsidios federales. La Autoridad no genera fondos operacionales para substituir o complementar esta fuente. Si se eliminan o reducen las aportaciones federales y no hay fondos estatales con que substituirlos, se podría considerar el alquiler de tal equipo (leasing). En esta forma se podría recuperar parte del costo en las operaciones y se reduciría la aportación inicial del gobierno para financiar esta inversión.

3. Que posibilidades hay de aliviar la situación económica de la empresa mediante revisiones de las tarifas.

Ya habíamos señalado que el ingreso de pasaje por pasajero transportado es de 21 cts. y el costo de operación, de 65 cts. Las revisiones tarifarias podrán salvar solamente una fracción de esta diferencia. Tomando en consideración las características de los pasajeros y la naturaleza de las presiones políticas que podrían surgir, no sería realista considerar la posibilidad de un aumento de más de 5 cts. por pasaje en la tarifa actual. Esto produciría un ingreso adicional de aproximadamente \$ 1.2 millones. Sin embargo, lo más probable es que de hacerse la revisión, surgiría una gran presión por parte de las uniones por concesiones a base de este ingreso adicional que la Autoridad probablemente no podría resistir. Por lo tanto, es más eficaz el tratar de mejorar la situación económica de la Autoridad a base de reducciones en servicios y economías en costos según hemos sugerido en este informe.