

JAIME GIL DE VIEDMA :
" RETRATO DEL ARTISTA EN 1956"
RBA EDITORES , BARCELONA , 1991

2

INFORME SOBRE LA ADMINISTRACION GENERAL EN FILIPINAS

Porque la Compañía no es un comerciante vulgar que limita sus operaciones al campo de los negocios conocidos, comprando lo más barato que puede los artículos que encuentra y en la forma que los encuentra, para revenderlos después con el mayor beneficio posible en los mercados habituales. No: la Compañía tiene más altas miras y a mi juicio debe aspirar al perfeccionamiento de los productos, al mismo tiempo que a su mayor desarrollo y que a la mejora de los procedimientos industriales, para abrir de este modo anchos campos a su ejercicio y empleo a sus grandes capitales, dando a la vez impulso a la riqueza pública y aspirando a que el territorio español produzca cada vez más aquellos artículos que el consumo nacional reclama; y aun deje sobrantes que compitan con los de otras naciones en el comercio del mundo.

DON LOPE GISBERT
Comisionado Especial en Filipinas
1881-1888

A principios de Enero del corriente año fui comisionado por la Dirección de la Compañía en servicio a Filipinas.

El objeto de mi estancia en el Archipiélago había de ser el estudio de la legislación filipina, especialmente en materias tributarias, laborales y corporativas; se me indicó asimismo la conveniencia de que me familiarizase con la organización y problemas de nuestra Administración General en Manila y sus instalaciones de provincias.

A los pocos días de mi llegada a Manila llegaba el Consejero y miembro de la Comisión Ejecutiva D. Fernando Garí, delegado especialmente por el Consejo para llevar a cabo la reorganización y modernización de los servicios de la Administración General.

Este hecho basta para indicar que he tenido la interesante oportunidad de conocer nuestra organización en Filipinas durante un decisivo período de su vida y de seguir de cerca el desarrollo y los trabajos de la primera fase de la reorganización en curso, que quedó cerrada con la puesta en marcha de la nueva División de Producción Industrial y Agrícola y con la creación de lo que podríamos llamar las estructuras provisionales de las Divisiones Administrativa y Financiera.

La estancia del Sr. Garí modificó hasta cierto punto la naturaleza de mi trabajo, haciendo que mis estudios jurídicos pasasen a segundo plano durante un tiempo. De acuerdo con las instrucciones de la Dirección, me puse a su disposición inmediata y cooperé en lo que pude al proceso de reorganización; el Sr. Garí tuvo, además, la amabilidad de invitarme a que le acompañase en sus visitas a algunas de nuestras instalaciones en provincias. Ambas circuns-

tancias me colocaron en coyuntura favorable para conocer la forma de operar y los problemas de nuestra organización desde una perspectiva de conjunto que, de otro modo, no me hubiera sido fácil de lograr.

Por todo ello, he considerado más conveniente redactar un informe de carácter general, consignando cuantas observaciones sobre la situación, estructura y problemas de nuestra Administración me parezcan de algún interés, aun a riesgo de incurrir en vaguedades —y aunque seguramente en la mayor parte de los casos no haga más que enunciar problemas conocidos o aconsejar soluciones ya en vía de realización—, y sólo de manera episódica trataré las cuestiones jurídicas que constituyeron, en un principio, el objeto de mi viaje a Filipinas.

2

Lo primero que salta a la vista al empleado de la Compañía recién llegado a Filipinas es que, en ese país, la significación social, el carácter *público*, por así decir, que tiene siempre toda empresa comercial o industrial aunque sus fines sean puramente de lucro, se acentúa enormemente. Sea éste fenómeno natural en un Estado recién constituido, para el que la creación de una economía vigorosa es una manera de consolidar su reciente independencia, o resultado del influjo norteamericano, o ambas cosas a la vez, el caso es que la idea de que las empresas tienen ciertos deberes para con el público está en la mente de todos, y la Dirección de una Compañía, especialmente si es extranjera, ha de tenerla bien presente en sus relaciones con los distintos organismos estatales, comerciales y financieros, e incluso con la comunidad en medio de la cual opera, en general.

Ello impone al empleado extranjero, incluso en su vida particular, ciertas obligaciones, pues no puede esperarse del público que se tome por sí mismo el trabajo de distinguir entre los personales prejuicios e intereses del individuo y los intereses de la Compañía para la cual trabaja y a la cual representa.

En el caso de Tabacalera ese fenómeno adquiere un matiz especial debido a la significación y al valor representativo que las circunstancias históricas han conferido a nuestra Compañía.

La Compañía, fundada escaso tiempo después de haber decre-

tado el Gobierno Español el desestanco del tabaco en Filipinas, en el último tercio del pasado siglo,¹ adquirió algunas de las instalaciones de la extinguida organización del Estado que monopolizaba ese producto; esto, unido a su solidez económica, influencia política y a la ausencia de verdaderos competidores, determinó que, en cierto modo, la Compañía se subrogase en la personalidad de esa extinguida organización (el nombre de «Tabacalera» con que la conoce el público es probablemente consecuencia de ello), adquiriendo de hecho algo parecido a una representación oficial.

Al establecer Estados Unidos su soberanía en el Archipiélago, Tabacalera, la empresa más importante existente en las islas por aquella época, se convirtió en el representante más caracterizado de una nación y de un modo de vivir, pensar y comerciar que conservaba aún muchas raíces en el país. No cabe duda que esto representaba para ella una gran ventaja; durante los primeros treinta años de este siglo la colonia española constituía un núcleo numeroso y rico y las clases dirigentes filipinas eran todavía, en raza, educación y lengua, un producto de la dominación española; el poderío y la significación social de Tabacalera no podía dejar de causarles efecto.

La guerra, la independencia y el curso natural de las cosas han alterado esa situación por completo. Hoy Tabacalera tiene que luchar con competidores —a lo que no estaba acostumbrada— en todos los campos de su actividad y ha dejado de ser la primera empresa en el país; la colonia española se ha reducido; las anteriores clases dirigentes han sido desplazadas por otras y su influencia política es progresivamente menor. La subida al poder de Magsaysay, que marcó un sensible progreso en el orden y la estabilidad del país, significó también el principio de la liquidación de la vieja generación de políticos. En medio de todos estos cambios, la Compañía ha permanecido invariable, sin apenas alterar su organización ni su espíritu. Su prestigio sigue intacto, pero es mayor entre el público, que ha oído decir desde siempre que Tabacalera es una firma importante, que entre los hombres de negocios; estos enjuician a

1. Me equivocaba: la Compañía se fundó inmediatamente antes; al decretarse finalmente el desestanco, en 1882, don Lope Gisbert ya estaba trabajando en Manila.

Quien se interese por la fascinante historia de la Compañía, puede consultar la obra del Profesor Emili Giralt, *La Compañía General de Tabacos de Filipinas S.A. (1881-1981)*, que la empresa editó en ocasión de su centenario.

la Compañía y a sus Jefes de manera menos simplista, aunque no dejan de apreciar las ventajas comerciales de un prestigio de ese tipo.

El prestigio no siempre va acompañado de simpatías. Aparte del recelo que despierta en el país toda compañía extranjera importante, Tabacalera conserva aún claramente la fisonomía de una empresa colonial, y ese carácter representativo de que hablaba antes, si no es un inconveniente, ha dejado al menos de ser una ventaja.

En ese ambiente, la Compañía ha proseguido hasta hace muy poco con su tradicional política de espléndido aislamiento, financiero y comercial; política que no se adapta a la situación real del país y para la cual la Compañía carece ya del poderío suficiente. El hecho no deja de ser curioso si se tiene en cuenta que le hubiera sido fácil encontrar aliados; existen en el país grupos fuertes y bien situados los cuales, por su origen español, sus constantes contactos con la Compañía y las amistosas relaciones que unen a sus directivos con nuestros jefes, parecían destinados a establecer intereses en común con ella, y seguramente hubieran estado dispuestos a hacerlo. La posición de la Compañía es demasiado solitaria; aparte de una mínima participación en la Central San Carlos, sus intereses están concentrados exclusivamente en sus filiales, y la participación en éstas de grupos importantes distintos de la Compañía y de los accionistas afectos a ella es demasiado escasa. De seguir por ese camino, si un día las tendencias nacionalistas o las circunstancias económicas del país ponen a la Compañía en una situación crítica, se verá sola para defenderse.

El establecimiento de sólidos lazos con grupos del país, aparte de ser una condición de nuestra seguridad, es una premisa indispensable de todo proyecto de expansión y creación de nuevos negocios que, si se quiere darles las mayores garantías de viabilidad, habrán de realizarse mediante la constitución de corporaciones filipinas. El margen que la legislación del país deja disponible al capital extranjero en una corporación filipina es, por otra parte, lo bastante holgado para asegurar de hecho el control o una influencia decisiva en la operación del negocio. La puesta en marcha de Salt-Industry of the Philippines y la recentísima constitución de Basic-Chemicals son buena muestra de lo acertado de una política de colaboración y acercamiento con la cual sería deseable ver bien compenetrados a los jefes y al personal de la Administración en Manila. Es preciso llevar al ánimo de todos la convicción de que *no podemos ni debemos* trabajar solos.

Al aislamiento financiero y comercial, que en parte todavía perdura, se añade un cierto aislamiento social que impide a la Compañía ejercer toda la influencia que debiera. Precisamente para tales fines existen en el país una serie de organizaciones industriales, comerciales y financieras y de asociaciones de hombres de negocios a través de las cuales se puede ejercer considerable presión e influencia. En este campo, nuestra conexión más importante es la Cámara de Comercio Española, que aprovechamos bien y que nos es de gran utilidad, pero cuya eficacia es, forzosamente, limitada. Pertenece también a unas cuantas organizaciones importantes, como la Philippine Chamber of Commerce y la Philippine Association, en las cuales podríamos desempeñar un papel más importante del que desempeñamos, y cuyas posibilidades para crear un ambiente favorable a la Compañía es posible que no aprovechemos plenamente. Asimismo, la Compañía debiera animar a algunos de sus empleados a ingresar en asociaciones como los Rotarians, los Jaycees, etc., e incluso, si es necesario, pagarles la cuota.

He de consignar también el aislamiento social en que vive una parte de nuestros altos empleados, los cuales, aun contando con holgados medios para alternar, puestos a su disposición por la Compañía, suelen desenvolverse dentro de un círculo social que excluye a la mayor parte de los elementos filipinos interesantes por su influencia política o financiera. Ciertamente que a éstos se les invita cuando se da una recepción oficial, pero se trata de invitaciones de compromiso, que dan poco fruto, y no de contactos constantes. Nuestros jefes, he tenido ocasión de observarlo en el curso de varias recepciones, apenas conocen de vista a muchas de esas personas. Todo ello trae como consecuencia el que, a veces, en una gestión determinada, no se sepa a quién recurrir o se tome por afecto a nuestros planes a quien está precisamente más interesado en hacerlos fracasar.

Las consideraciones anteriores descubren uno de los defectos más graves de la Administración en Manila: la carencia de un buen departamento de *public relations*. Para remediar esa carencia se han tomado ya algunas medidas durante la primera fase de la reorganización, asignando este tipo de actividades a la esbozada División Administrativa, que se ocupará también de las cuestiones de personal y de política laboral; es de esperar que haga algo más que planear campañas de propaganda y remitir sueltos a los periódicos. Es difícil desde España, donde las circunstancias en que se desenvuelve la vida de negocios son por completo distintas, entender ple-

namente la importancia, en un país muy influido por Estados Unidos, de contar con un servicio especial dedicado a crear un ambiente favorable a la empresa, no sólo entre las asociaciones y las personalidades políticas y financieras a que me he referido antes, sino entre el público filipino en general, e incluso entre los propios empleados. La consecución de ese objetivo es tan importante que no se puede dejar a la iniciativa y simpatía de unos jefes que, como todos los seres humanos, tienen sus humores y prejuicios, muy respetables por otra parte.

Para terminar este apartado del informe me referiré a la situación de Tabacalera desde el punto de vista jurídico. Como «sociedad anónima española, legalmente constituida de acuerdo con las leyes vigentes en España y Filipinas al tiempo de su fundación», el Tratado de París, primero, y posteriormente la Constitución de Filipinas vienen a garantizarle el pleno disfrute de sus derechos adquiridos; pero la Constitución, y la legislación y la jurisprudencia posteriores, al reservar a los filipinos —y privilegiadamente a los súbditos de Estados Unidos— la exclusiva de la explotación de los recursos naturales del país y de la adquisición, en cualquier forma, de fincas rústicas y urbanas, ha cercenado gravemente el *status* jurídico de la Compañía. Otras leyes, como por ejemplo la *Flag Law* y la *Republic Act 1180*, limitan o dificultan el ejercicio de sus actividades; lo mismo ocurre con la política de reducción de las cuotas de importación de las empresas extranjeras; sobre esta materia está actualmente en estudio un proyecto de ley encaminado a reservar a los importadores filipinos el 75% de la cuota total de dólares asignada por el *Central Bank* a la importación.

Es posible que ese proyecto de ley no sea aprobado en su forma original, o incluso que no lo sea en absoluto.² En este campo de las limitaciones comerciales, los contactos personales y las gestiones a través de la Cámara de Comercio pueden obtener algún éxito o, por lo menos, evitar serios perjuicios.

Pero en el terreno de las limitaciones constitucionales hay que renunciar por completo, y para muchísimos años, a toda esperanza de una paridad de derechos, por la sencilla razón de que, en un país

2. La Compañía, a través de la Cámara de Comercio Española, ha intervenido activamente en las reuniones celebradas para estudiarlo, proponiendo una fórmula a base de la cual no serían disminuidas las cuotas de importación de las nacionalidades extranjeras cuyo montante no excediese de 500.000 dollars.

donde la propiedad de la tierra está todavía en gran proporción en manos de extranjeros, semejante precepto es de absoluta necesidad; sería tonto por parte de los filipinos suprimir esas limitaciones, y no habría un solo político que se atreviese a proponerlo. Prueba de ello lo constituye la oleada de recelo levantada, hace años, cuando el Gobierno Español propuso al de Filipinas la concesión a los ciudadanos de ambos países de la doble nacionalidad. No se necesita ser un lince para advertir que un acuerdo de ese tipo favorecería mucho más a los españoles que a los filipinos. Los privilegios concedidos por la Constitución a los ciudadanos norteamericanos son considerados por la mayor parte del país como un mal necesario que se desearía suprimir. Todo intento de remover la cuestión de la paridad de derechos no conseguiría otra cosa que crear un ambiente de recelo más perjudicial, en última instancia, que las mismas limitaciones establecidas por la Constitución.

Ya he dicho anteriormente que toda tentativa de expansión habrá de hacerse en el futuro a través de corporaciones filipinas. No cabe duda de que lo más conveniente para Tabacalera sería la constitución de una corporación filipina que se encargase de la gerencia de sus negocios y de la Administración de sus propiedades; esta solución, hace ya años estudiada, hubo de desecharse entonces por razones de diversa índole que desaconsejaron a la Dirección en Barcelona la adopción de tal política. Ha de tenerse en cuenta, no obstante, que puede llegar un momento en que sea forzoso el adoptar-la y que el vencimiento del plazo de vida social que a la Compañía otorgan sus estatutos puede crear un serio problema.

Es indudable que, de llevarse adelante tal política, Tabacalera perdería algo de su carácter de representante del comercio, la vida e incluso la cultura española en Filipinas, lo cual no deja de ser triste, pero las ventajas comerciales que con ello se obtuviesen constituirían una compensación a ese sacrificio. Debe recordarse, además que las compañías mercantiles no se constituyen para la realización de fines culturales o representativos.

Voy a hablar ahora de la estructura de la Administración y de las cuestiones referentes al personal que la componen.

La estructura atraviesa en la actualidad una fase de transición

- y sólo me ocuparé de ella brevemente. Desde el primer momento del proceso de reorganización, se ha querido remediar la falta de diferenciación y especialización de que en la práctica adolecían los altos puestos ejecutivos, poniendo a cada Jefe al frente de un determinado sector de actividades, alejando al Sub-Administrador de la gestión directa de los negocios. El mismo criterio funcional ha presidido la creación de la nueva División que recoge y sistematiza todos los servicios de la producción agrícola e industrial; junto a ella subsiste, casi intacta, la antigua organización de tipo militar con sus secciones desconectadas entre sí, directamente dependientes del Jefe superior.

En cuanto al personal de la Administración, algo diré por separado de cada una de las tres clases o categorías que lo componen: empleados en condiciones Administración, empleados en condiciones Dirección y, dentro de estos últimos, los Jefes.

No cabe duda de que la necesidad que en un principio originó esa diferenciación entre empleados en condiciones Administración y empleados en condiciones Dirección ha desaparecido con el tiempo. Era lógico que si cierto tipo de empleado, apto para puestos de alguna responsabilidad, no podía encontrarse en el país, se le trajese de España concediéndole mejores condiciones; pero, aun admitiendo que las circunstancias no hayan cambiado todo lo que en realidad han cambiado, se hace difícil admitir la necesidad de cubrir tantos puestos, algunos de ellos de categoría subalterna, con empleados en condiciones Dirección.

Por otra parte, esa diferencia de condiciones viene a resolverse, en la práctica, en discriminación entre empleados filipinos y empleados españoles, lo cual resulta por completo inoportuno.

Los empleados filipinos, salvo raras excepciones, han sido contratados sin ningún criterio selectivo. En general, se ha huido de tomar jóvenes con títulos universitarios porque «después quieren hacer carrera dentro de la Compañía». Confinados a puestos subalternos, los que tienen capacidad saben que sus posibilidades de demostrarla y sus posibilidades de ascenso son mínimas. Algunos están, decididamente, mal aprovechados; existe, por ejemplo, una empleada de indudables cualidades que posee el título de *Certified Public Accountant*; parecería lógico que se le hubiera destinado a la Sección de Contabilidad; sin embargo, reparte su tiempo entre la secretaría de un Jefe y la Fábrica, donde trabaja en la Sección de pedidos. Es éste un ejemplo del caso, bastante frecuente en la

Administración, de un superior que se resiste a prescindir de un empleado que, por sobrarle facultades para el puesto subordinado que desempeña, está en condiciones de descargarle de una parte apreciable del trabajo. Innecesario es decir que no se trata de un fenómeno privativo de nuestra Administración, sino de un vicio general en toda clase de empresas, casi inevitable y muy difícil de desarraigar, hasta el punto de constituir una de las razones decisivas para la creación de un Jefe de Personal con criterio y política propia y con amplios poderes para llevarla a cabo.

Los numerosos empleados españoles forman el núcleo de la Administración, de la que vienen a ocupar todos los puestos claves y muchos que no lo son. Constituyen una de las principales causas de nuestros pesados gastos generales en Filipinas; curiosamente, sin embargo, están en general peor pagados que los empleados de categoría similar en otras casas extranjeras; esto, unido al hecho de que, aun en el mejor de los casos, sus posibilidades de ascenso más allá del puesto de Jefe de Sección son muy escasas, y de que, por tanto, durante los últimos quince o veinte años de su vida laboral no mejorarán en categoría ni en sueldo, mantiene a muchos en un estado de larvado descontento que no es el mejor para estimular el rendimiento en el trabajo.

El problema mayor que plantea el personal español aparece de manera casi aterradora cuando se saca la media aritmética de la edad y años de servicio de los empleados en condiciones Dirección: 50,4 años de edad con 27,5 años de servicio³. Añádase que, de esos empleados, sólo un 18% habla y escribe correctamente el inglés, mientras que el 48% ignora el inglés más elemental. Se comprenderá que el grado de eficiencia y dinamismo de una empresa la totalidad de cuyos puestos claves están ocupados por hombres fatigados de edad más que madura, extranjeros y, en su mayoría, ignorantes del que es hoy en el país el idioma de los negocios, la política y la cultura, ha de ser forzosamente bajo; no cabe duda de que es ésta una de las causas de la lenta y progresiva paralización de los negocios de la Compañía en Filipinas. La formulación y el mantenimiento de un plan encaminado a resolver su sustitución mediante jóvenes empleados filipinos es de absoluta necesidad; se trata de una política a largo plazo, que exigirá una constante atención durante diez o quince años, antes de que se puedan medir

3. Los Jefes no han sido tenidos en cuenta para sacar esta media.

sus beneficiosos resultados. El último objetivo debe ser, además, la supresión de casi toda diferencia entre el personal en condiciones Administración y el personal en condiciones Dirección.

Sería asimismo beneficiosa una modernización del rígido sistema de sueldos que lo hiciese más flexible y apto para estimular al empleado, a base, por ejemplo, de mínimos y periódicos aumentos a los que desempeñasen su cometido satisfactoriamente.

Me ocuparé por último de los Jefes. Lo primero que llama la atención es que, mientras el resto de empleados en condiciones Dirección están, en general, peor pagados que los de similar categoría en otras compañías extranjeras, los sueldos y emolumentos percibidos por nuestros jefes alcanzan una cuantía parecida a la de los jefes de casas norteamericanas más importantes y más fuertes. Hay aquí un salto demasiado brusco que convendría aminorar.

A propósito de los Jefes (aunque es aplicable a empleados de categoría inferior) insistiré solamente en lo perjudiciales que resultan para la Compañía la brevedad de sus campañas, lo prolongado de sus vacaciones y la forma, casi de guarnición militar, en que a veces se efectúan los relevos, agravada por el hecho de que, hasta que la reorganización en curso puso remedio, no existían puestos de *assistant managers* o, si existían, su finalidad, que es la de sustituir al jefe en sus ausencias asegurando una continuidad de política y de criterio en la gestión diaria del negocio, estaba desvirtuada. El resultado es que muchos de los jefes no han tenido oportunidad de seguir de cerca un determinado negocio a su cargo durante un ciclo económico completo (más o menos cinco años). Ese defecto acentúa su gravedad en el caso del Sub-Administrador, cargo para el cual el turno de rotación establecido, de dos años, es demasiado corto para que ninguno se considere enteramente responsable de lo ocurrido durante su mandato; saben, además, que los frutos buenos o malos de su propio trabajo los recogerá la mayor parte de las veces un sucesor con quien, acaso, no están en las mejores relaciones. Me atrevo a opinar que la supresión inmediata del turno de rotación de Sub-Administradores sería resueltamente beneficiosa para la Compañía.

En estas vidriosas cuestiones de personal, la Compañía parece haber evitado siempre la formulación de un criterio fijo y haberse confiado a cierto oportunismo, tratando cada caso concreto según las necesidades o las preocupaciones del momento. El resultado es que no hay costumbre de seguir una política fija, ni siquiera cuan-

do ésta se formula para remediar un problema sobre cuya causa y cuya solución están todos de acuerdo; ello, en una empresa de sus proporciones e importancia, es un grave inconveniente.

4

Examinaré ahora la Administración General en sus relaciones con la Dirección de Barcelona y con las instalaciones de provincias.

En general, la Administración carece de suficiente autonomía, para decirlo mejor, del tipo de autonomía necesaria. La diversidad de sus negocios, el número de sus instalaciones y la gran diferencia existente entre las condiciones que allí imperan y las que prevalecen en España, hacen que un régimen demasiado centralizado y una intervención excesivamente minuciosa resten a la Administración agilidad de movimientos. Los Jefes actúan casi siempre con un ojo puesto en el efecto inmediato que sus decisiones, aun en cuestiones de detalle, puedan producir en Barcelona; ello, unido a la brevedad de sus campañas, trae como consecuencia que les falte iniciativa e independencia de criterio, y que sus decisiones vengan condicionadas por el deseo de quedar bien. Esa actitud demasiado complaciente tiende de modo inevitable a crear en el ánimo de la Dirección una impresión favorable acerca de la situación de la Administración General, y de la forma en que opera, que no siempre se corresponde con la realidad; la finalidad básica de todo control viene así a quedar invalidada.

Por otra parte, la Dirección se ve forzada a emplear una respetable cantidad de tiempo en considerar problemas, y en ratificar e incluso sugerir soluciones, que la Administración General debería resolver desde luego y con mejor conocimiento de causa. Buen ejemplo de ello lo tenemos en la supresión del Taller en la Hacienda Luisita, ordenada por la Dirección, sobre la cual se mantuvo copiosa correspondencia. Que la medida fuese o no acertada resulta secundario; lo patente es la incongruencia de efectuar reformas en la organización interior de algo tan delicado como una explotación agrícola desde un despacho, a ocho mil millas de distancia. Al Administrador de la Hacienda correspondía gastar unas cuantas horas en estudiar si tal medida era o no aconsejable y, una vez decidido por ella, elevarla a la Administración en Manila, cuya aprobación debiera ser suficiente.

Se dirá que si la Dirección de Barcelona hubo de actuar en tal forma es precisamente porque a la Administración de la Hacienda no se le había pasado por las mientes la conveniencia de tal medida, y que la Administración General carece de autonomía porque su personal carece de iniciativa. Es cierto. Pero también es cierto lo contrario: que la falta de iniciativa del personal es una consecuencia de la falta de autonomía administrativa de la Administración en Manila. Se trata de un círculo vicioso.

El control administrativo que se ejerce sobre la Administración General es prolijo y al mismo tiempo incompleto, pues deja muchas veces a la Dirección a oscuras sobre puntos de verdadera importancia. Ello en parte obedece a lo engorroso del sistema de comunicación, a base de cartas, muchas veces reservadas, en vez de hacerse de manera documental, por medio de formularios preestablecidos, y a base de partes, estadísticas, duplicados, etc. El control debiera ser mucho más técnico y especializado, ejerciéndose fundamentalmente sobre los aspectos contables y financieros de la Administración General. En fin, para decirlo en pocas palabras, y aunque en las generalizaciones se pierda siempre precisión, que el control de la Dirección no debiera ejercerse tanto sobre actividades como sobre procedimientos y resultados.

Diré de pasada y sin mucha precisión, pues no estoy especializado en la materia, que el control contable, lo mismo el de Manila sobre provincias que el de Barcelona sobre Manila, así como el sistema de contabilidad de la Administración General, constituye uno de los problemas mayores de la Compañía y que sería conveniente, si la propia empresa no está en condiciones de solucionarlo, contratar los servicios de una entidad especializada que, durante el tiempo que sea necesario, se dedique a estudiar la estructura de nuestra organización y a elaborar un plan de perfeccionamiento, modernización y simplificación del sistema de contabilidad.

Algo parecido a lo que ocurre entre la Dirección en Barcelona y la Administración General en Manila sucede entre esta última y nuestra organización en provincias. Quedan en parte fuera de esta observación las Centrales azucareras de Tarlac y de Bais y la Fábrica de Celulosa; se trata de filiales cuya Gerencia General está en manos de la Tabacalera pero que, por tener personalidad jurídica propia, gozan forzosamente de una mayor autonomía. Los servicios de provincias están demasiado rígida y uniformemente centralizados. El rigor con que han de atenerse a las órdenes de Manila,

por ejemplo, en sus precios de compra de azúcar o de copra, les pone en situación de inferioridad ante otros compradores, los chinos sobre todo, que actúan con mayor independencia y conceden a sus agentes un cierto grado de iniciativa; claro que, en una organización tan compleja y extensa como la de Tabacalera, resulta difícil encontrar un óptimo que reúna las ventajas de una mayor libertad de acción en cada compra aislada con el necesario control de las operaciones de compra en conjunto.

Las instalaciones de provincias, a pesar de su elevado costo de mantenimiento, que muchas veces no parece justificado por los beneficios que rinden, representan todavía lo más sólido de Tabacalera. Nuestra organización, que en Manila resulta anticuada, funciona mejor en provincias, donde la vida transcurre con menor rapidez y las condiciones no han variado tanto; no produce, al menos, esa radical sensación de alejamiento de la realidad que a veces se apodera de uno en las oficinas de Manila. Por otra parte, la proporción de empleados que, si no hablan el inglés, dominan con soltura el tagalo o alguno de los distintos dialectos es muchísimo mayor, especialmente en las instalaciones del Sur (Negros, Cebú, Panay y Mindanao).

Estas instalaciones cierran su ejercicio con una cuenta de gastos que se remite a la Administración de Manila. Ocurre así que, salvo si se enteran por modo confidencial, los Jefes de las casas y agencias y los Administradores de las haciendas del Valle ignoran por completo los resultados producidos por la unidad que tienen a su cargo. Tenerles mejor informados sobre el particular acaso suponga un recargo de trabajo para la Sección de Contabilidad de Manila, pero es indudable que esa información les permitiría formarse una idea más completa acerca de la situación de los negocios en la zona en que opera su unidad.

Ocurre también, en las instalaciones más alejadas de la capital, que las visitas de representantes de la Administración General son escasas y los empleados tienen la impresión de que en Manila no se concede atención a su trabajo y a los problemas con que han de enfrentarse. Convendría que los Jefes de la Administración viajasen más; al menos, debieran evitarse casos como el de uno de ellos, que no ha pisado el Valle, donde se encuentran algunas de las dependencias más importantes de Tabacalera, desde el año 1919.

Consideraré seguidamente los principales negocios de Tabacalera, dejando aparte las filiales de las que es Gerente General, cuya organización, quizá por ser más reciente y depender en gran parte del concurso de técnicos, tiene un carácter distinto.

Mis observaciones serán superficiales. La mejor manera de conocer un negocio, por no decir la única, es trabajar en él; mi situación en Manila y la labor que allí desarrollé me puso sobre todo en contacto con los aspectos administrativos de Tabacalera y de su organización. La mayor parte de lo que aquí diga es fruto de estancias en Tarlac y en el Valle con el Sr. Garí y de posteriores viajes a Negros, Panay, Cebú y Mindanao, en el curso de los cuales tuve ocasión de visitar la Central Azucarera y la Fábrica de Celulosa en Sais, la Casa de Bacolod, la Sub-Agencia de Binalbagan, la Hacienda San José y las Agencias de Iloilo, Cebú y Davao.

Los negocios de Tabacalera que voy a examinar son los siguientes: copra, tabaco, azúcar y factoría.

COPRA. Sus resultados en los últimos años fueron negativos y en la actualidad se mantiene a una escala en que, si no produce grandes pérdidas, tampoco puede dar grandes ganancias. Acaso la Compañía lo mantiene abierto en espera de una variación en las circunstancias del mercado que permita desarrollarlo con una importancia similar a la que tuvo, pero la impresión que uno saca, en Manila y provincias, es que jamás volveremos a embarcarnos en él de manera importante, que el comercio de copra está en manos de los chinos y que hacerles la competencia es —según dicen— casi imposible; se trata además de un negocio de fuerte especulación, a lo que no se aviene ni la tradicional forma de operar la Compañía ni su organización.

Como razones del dominio que sobre este negocio ejercen los comerciantes chinos suelen aducirse su destreza en sortear las exigencias de la ética e incluso de la legalidad comercial y lo reducido de sus gastos generales. Ha de observarse, no obstante, que la importancia social y financiera adquirida por muchas casas chinas, así como el volumen de negocio que realizan, disminuye en mucho las facilidades para actuar, por así decir, a salto de mata y anula por completo la posibilidad de hacerlo indefinidamente. De mis conversaciones con los empleados en provincias que llevan este negocio, he venido a sacar la consecuencia de que las dos principales

ventajas de los chinos son la mayor libertad de iniciativa que dejan a sus agentes compradores y —mas importante aún— su conocimiento del mercado americano, del cual están informados al día y en el que poseen excelentes representantes.

Tabacalera tiene abierta actualmente la compra de copra en Iloilo, Davao y Basilan; las tres oficinas tienen, por supuesto, otras actividades comerciales a su cargo. Carezco de datos para afirmar si la compra de copra es en ellas remuneradora o les facilita al menos una mejor distribución de los gastos generales.

TABACO. Es el negocio de más tradición en la Compañía. Las actividades en este campo son en Filipinas numerosas y de una gran complejidad.

1. Explotación de tres Haciendas tabaqueras —San Luis, Santa Isabel y San Antonio— en el Valle del Cagayán.

2. Una nutrida organización para la compra y acopio de tabaco en el mismo Valle.

3. Acopios de Igorrote y Visayas, organizados en forma distinta y más económica, mediante agentes que trabajan a comisión.

4. Almacenes Generales de Manila, dedicados al almacenamiento, aforo y liga del tabaco procedente del Valle y de Igorrote.

5. Una fábrica de cigarros y cigarrillos.

6. Una sección de Tabaco Rama, encargada de las ventas en plaza y de las ventas al extranjero (Tabacalera S.A. y Regies) en conexión con la Dirección de Barcelona.

Este complejo cúmulo de actividades está en la práctica subordinado a la venta de exportación, concretamente a la contrata con el Monopolio español que, a pesar de la progresiva reducción de los últimos años, aún produce excelentes beneficios. Ello trae en la práctica dos consecuencias principales:

a) Si Almacenes Generales y la Sección de Rama se ven, en un momento, apurados para servir el volumen de tabaco o el porcentaje de clases exigido para contrata, recurrirán a disponer de las existencias destinadas a la Fábrica. No cabe duda de que, desde una perspectiva de conjunto, la decisión es acertada; los beneficios que obtiene la Compañía en sus ventas de tabaco rama al Monopolio español son mayores que los que puede obtener con su elaboración y subsiguiente venta; pero ello no empece el hecho de que la Fábrica, como negocio aislado que aspira a mantenerse por sí mismo, queda directamente perjudicada.

b) Los beneficios que a la Dirección asegura la contrata permi-

ten soportar los elevados gastos de nuestras organizaciones en el Valle y en Almacenes Generales de Manila, ambas montadas sobre la seguridad de realizar grandes ventas al extranjero; en efecto, salvo en años de cosecha excepcional, que permiten distribuir los gastos entre un gran volumen de tabaco, el precio f.o.b. del tabaco del Valle en Manila queda escasamente por debajo o al nivel del precio de facturación a Barcelona, y en los años desgraciados sube resueltamente por encima de él. Aquí, como en el caso anterior, quien queda perjudicada es nuestra fábrica de cigarros y cigarrillos, que no puede soportar sin quebranto el elevado precio a que se le suministra el tabaco.

El problema de nuestra Fábrica es, en gran medida, un problema subsidiario de otro; el elevado costo de nuestra organización de acopios en el Valle, que cada vez es más urgente resolver, dada la progresiva reducción de las ventas contrata.

Aun para quien no sea un especialista, resulta evidente por razones de tipo general que, incluso dejando aparte los progresos experimentados en los últimos años por el sistema de transportes, nuestra organización en el Valle es inadecuada; lo es por ser colonial, es decir, por estar montada sobre dos premisas que constituyen el fundamento de toda organización económica colonial: bajo nivel de salarios y un mercado amplio y seguro en el exterior. La actual situación, en Filipinas y en el mundo, va desvirtuando cada vez más esas dos premisas.

Es indudable la necesidad de proceder a una reorganización del sistema de acopios en el Valle, pero, con todo y ser una empresa que merece se acometa cuanto antes, conviene primero buscar la persona capacitada para proyectarla y llevarla a cabo, y tomarse todo el tiempo que sea preciso para encontrarla, dentro o fuera de Tabacalera; creo que a ello debe dedicar desde ahora la Administración General sus esfuerzos.

En lo que hace a las haciendas del Valle sólo me entretendré brevemente. Indudable que, en un plazo de tiempo más o menos largo, será lo más ventajoso deshacerse de todas ellas, pero, para el caso en que fuera difícil hacerlo a un precio remunerador, debería buscarse algún medio de revalorizar —ganadería o cultivos— las vastas extensiones que no pueden dedicarse a la cría de tabaco. En cuanto a las dificultades de orden social que suelen temerse —sobre todo respecto a San Luis— no parecen preocupantes; el país no es lo bastante poblado ni lo bastante próspero como para que pueda

crearse en un futuro cercano la situación de malestar y de efervescencia política que se vive en Central Luzón.

AZUCAR. Es el negocio más importante, por el inmenso volumen de dinero inmovilizado y por la situación en cierto modo de dependencia en que se encuentran respecto a él otras actividades de Tabacalera —Agencia de Vapores y, sobre todo, TICO—, cuyos excelentes beneficios representan un suplemento a los producidos por el azúcar, que es negocio caro y deja, en proporción al elevado capital de operación que requiere, un margen de ganancia bastante pequeño.

Aparte de controlar dos Centrales azucareras, operamos dos Haciendas dedicadas al cultivo de caña (Luisita y San José) y mantenemos una activa organización de compras en Negros y Panay.

Todo ello, hasta hace poco, estaba organizado algo confusamente. En la Sección de Azúcar de la Administración en Manila, que en principio sólo debiera ocuparse en supervisar las compras de provincias, ofertas a América y contratación de hueco, había confluído lo referente a la producción de Haciendas y Centrales —de todo lo cual se ha hecho cargo actualmente la División Industrial y Agrícola.

Aparte de un volumen reducido en Luzon, el mayor volumen de compras lo hacemos en Negros y Panay, centralizándolo en parte en la Casa de Bacolod. La Sub-Agencia de Binalbagan será probablemente suprimida en breve: en realidad, entre Bacolod, que dista sólo sesenta kms. de Binalbagan, y la Agencia de Iloilo, se bastan para cubrir todo el mercado de azúcares en Negros Occidental y Panay.

Parece que la Casa de Bacolod, la cual prácticamente viene a centrar todas las compras, debiera poseer una mayor autonomía financiera y contable, y el puesto de Jefe de Casa todavía mayor categoría de la que actualmente tiene. Si se tiene en cuenta que en Luzon hacemos escasas operaciones de compra y que el azúcar se embarca ahora directamente desde los pantalanes de las Centrales, parecería lógico que el negocio de compra en Negros y Panay se centralizase por completo en Bacolod, ocupándose Manila únicamente de fletes y ofertas a América.

Lo interesante en el negocio del azúcar es ir a la máxima reducción de gastos posible y procurar salir de él gradualmente. Se trata de un negocio cuyo porvenir es cada día más oscuro y que sólo difícilmente podrá sobrevivir —refugiándose en Negros— el día en

que, conforme a los plazos del Acuerdo Laurel-Langley, se aplique el 100% de los derechos de aduanas a los productos filipinos importados en Estados Unidos. Incluso Negros acabará por sucumbir, ante las condiciones mucho más ventajosas de Cuba, a no ser que Filipinas se avenga a convertirse de nuevo, virtualmente, en una colonia norteamericana —lo que en el fondo desearían muchos personajes del grupo del azúcar, que ha sido el gran perjudicado por la independencia filipina.

Este grupo del azúcar, que es la influencia política mejor organizada y todavía una de las más fuertes, forzosamente chocará con los intereses del resto del país, sobre todo si las clases populares, decididamente nacionalistas, se educan un poco más y empiezan a contar como una verdadera fuerza política. En ese sentido, el reciente choque entre Magsaysay y Montelíbano parece el preludio de lo que dentro de quince años puede constituir una gravísima crisis. En tanto que la estructura económica de Filipinas no varíe fundamentalmente, su principal fuente de dólares será el azúcar, y no sería imposible, si ese choque llegara a producirse, que un Presidente con incondicional apoyo popular se decidiese por algo parecido a una nacionalización del negocio del azúcar (en el sentido que en Europa damos al término nacionalización), por lo menos en lo que a la distribución de cuotas, tierras, cultivo y ventas al exterior se refiere. El sistema de cuotas y la compleja organización cuasi-oficial que los azucareros han montado para proteger sus intereses facilitarían una medida de ese tipo.

Todas las anteriores son consideraciones a quince o veinte años vista.

FACTORIA. Esta dependencia posee de hecho bastante autonomía y tiende a cubrir todas las actividades comerciales de Tabacalera en el mercado de consumo filipino; digo tiende porque la distribución de nuestros cigarros y cigarrillos está confiada a dos firmas extrañas, Mueller & Phipps y Philippine Sales. Por otra parte, debido a la reciente venta de nuestras marcas de ron, sus actividades han quedado casi limitadas a la representación del Whisky Grant's, el Schenley, coñac Domecq y vinos Mompou.

Es este de las representaciones un negocio excelente, pero Factoría tiene que luchar aquí con dos inconvenientes de importancia: la progresiva reducción de las cuotas de importación para artículos de consumo no esenciales —que no lleva camino de detenerse— y la escasa variedad de artículos en que comercia —que no sería in-

conveniente si pudiera importar en grandes cantidades, como antes. La consecuencia de esta reducción en la importación es que los beneficios de factoría, espectaculares en los años inmediatos a la guerra, se han visto decisivamente reducidos.

Existe actualmente el proyecto de fabricar en Filipinas, con permiso de la casa americana, el Whisky Schenley. Puede ser un negocio excelente, siempre que no ocurra con ello como ocurrió con el Ron Caña, cuya venta algo precipitada fue probablemente una equivocación.

Las actividades comerciales de Factoría, en un país cuyas necesidades de consumo son por influencia norteamericana probablemente las más elevadas de Extremo Oriente, de seguro han de ser interesantes. Durante el pasado, la Compañía sólo ha prestado al mercado de consumo interior una atención secundaria; hoy nos encontramos con la desfavorable consecuencia de que carecemos de una organización de ventas y del personal capaz de crearla. Una verdadera lástima, porque en este campo —que irá siendo más vasto según se eleve el nivel de vida en el país— TABACALERA tiene aún grandes posibilidades.

El sector comercial de la Administración será probablemente el último y más dificultoso en reorganizar. Respecto al mercado interior, vale la pena de estudiar sus posibilidades y, eventualmente, trazar un plan de acción; una filial comercial filipina sería de gran interés y es lamentable que hasta ahora no se hayan aprovechado las posibilidades que ofrece *TROPICAL COMMERCIAL*. A mi entender, para poner en práctica cualquier proyecto importante en este sector del mercado interior, hay que decidirse acerca de una cuestión previa bastante peliaguda: si se va a trabajar con los chinos y como ellos.

En general, suele considerarse que los beneficios producidos por las actividades de la Administración General no están en proporción con la magnitud del capital que la Compañía tiene allí inmovilizado y con lo elevado de su cifra de negocios. Se achaca esto a falta de iniciativa y a lo elevado de los Gastos Generales de una organización prolija y anticuada, pero contribuye también el hecho de que nuestros principales negocios en la actualidad son negocios envejecidos, supervivencias de unas circunstancias económicas y de una estructura geopolítica muy alteradas ya y que acabarán por modificarse completamente. Es indudable que todo intento de expansión y rejuvenecimiento habrá de llevarse a cabo en negocios de otro tipo, principalmente industriales.

Terminaré con unas consideraciones acerca de la coyuntura que en estos años atraviesa Tabacalera y que es, en gran medida, consecuencia de la que experimenta Filipinas, país cuya estructura económica, montada sobre la exportación en gran escala de una limitada variedad de productos agrícolas y minerales, es todavía fundamentalmente colonial, pero al que las desfavorables circunstancias, al restringir cada día el mercado de sus productos tradicionales, fuerzan a entrar en una fase de industrialización y reconversión de las bases de su vida económica; le empuja también por ese camino el natural deseo de asegurar, no sólo su reciente independencia, sino su misma estabilidad interna, pues es bien sabido que los países cuya economía se acerca al tipo de monocultivo suelen padecer de una extrema inestabilidad política, debida entre otras causas a las enormes diferencias económicas que semejante estructura tiende a engendrar entre las distintas clases sociales.

Tabacalera hace bastantes años que entró en ese mismo proceso, en parte guiada por un plan preconcebido y en parte empujada por las circunstancias, que modifican aun la política más conservadora; de empresa agrícola ha tendido a convertirse en empresa industrial. Actualmente se halla detenida en una fase intermedia debido al enorme volumen de inversión en sus tradicionales negocios, tabaco y azúcar, y al origen y formación rural de la mayor parte de sus empleados, que les hace difícilmente adaptables a las nuevas circunstancias.

En cuanto a la reorganización en curso, si se realiza con la calma y lentitud que se proyecta y, sobre todo, si no se producen oscilaciones de criterio en la manera de llevarla a cabo, alcanzará positivos resultados en lo que se refiere a la reducción de nuestros pesados gastos generales y a la consolidación y mayor eficiencia en la gestión de nuestros actuales negocios, especialmente si se llega a contar con una buena División Financiera y un buen Departamento de Contabilidad.

Por lo que hace a la expansión de Tabacalera, a sus posibilidades de crear nuevos negocios, que, para responder adecuadamente a las circunstancias y necesidades del país, habrán de ser de tipo industrial, la principal dificultad reside en el personal de la Compañía en Filipinas por una serie de motivos, apuntados a lo largo de este informe, que voy a recapitular aquí:

1. La formación rural de gran parte de los empleados.
2. Su falta de preparación especializada o universitaria; su escaso conocimiento del inglés e incluso —preciso es decirlo— su falta de educación en algunos casos.
3. Su larga permanencia en el país durante la época colonial, que les hace incapaces de simpatizar con las circunstancias predominantes a raíz de la independencia y con las nuevas clases dirigentes.

Que el personal constituye el máximo problema de la Administración General, y precisamente por las razones enunciadas, es cosa vieja de puro sabida y no es necesario ir a Filipinas para averiguarla. Lo mismo ocurre con la solución, que no es otra que la que se ha venido preconizando desde los años posteriores a la segunda guerra mundial: prescindir de los empleados en condiciones Dirección que no sean absolutamente necesarios y dar entrada, según un criterio de selección adecuado, a jóvenes empleados filipinos. Pero ocurre que para aplicar esa solución sí que es necesario ir a Filipinas; ocurre además que requiere tiempo —del que la Dirección no ha andado sobrada en los últimos años—, constante vigilancia y una decidida voluntad de pasar por situaciones poco agradables.

La progresiva sustitución de empleados en condiciones Dirección por empleados filipinos, convenientemente seleccionados, podría alcanzar en un plazo máximo de quince años el nivel de Jefe de Sección; esta labor, aunque requerirá paciencia y atención, no presentará excesivas dificultades.

En los altos cargos, en cambio, que salvo casos excepcionales se considerará conveniente cubrir con españoles, la dificultad de sustitución es verdaderamente seria. Convendría empezar desde ahora una investigación y estudio de las personas que en principio parecieran indicadas.