

# Artífices de la Riqueza Cubana antes de 1959

## Una revisión a grandes rasgos

Oscar A. Echevarría

### Propósito y Salvedades

A pesar de la abrumadora evidencia acerca de la posición de Cuba en la economía mundial en 1958, hay sólo un conocimiento limitado sobre los hombres y mujeres responsables de aquellos logros. En vista de ello, la petición de “Herencia” para escribir acerca de aquellos empresarios y gerentes resultaba un ineludible reto. Este artículo persigue los mismos objetivos que nos condujeron a la publicación del libro *Captains of Industry, Builders of Wealth*<sup>(1)</sup>: evitar que la destrucción por parte de Castro de la riqueza cubana y su nueva versión de la historia de Cuba relegaran al olvido a la clase empresarial y gerencial de nuestra patria.

Esperamos que, partiendo de estas anecdóticas y generales referencias, el lector comparta nuestras conclusiones en cuanto a que la calidad y el número de miembros de nuestra clase empresarial y gerencial eran desproporcionados con respecto al tamaño de la economía. En consecuencia, necesitamos preservar este ADN de los innovadores hombres de negocios cubanos, que ha llevado a la comunidad del exilio a posiciones de liderazgo en el mundo de los negocios en Estados Unidos y muchos otros países.

Reconocemos el riesgo de confiar sólo en la memoria y consultas apresuradas a algunos amigos, y además comprimir estos recuerdos en unas pocas páginas para ofrecer esta retrospectiva, pero bien lo amerita la oportunidad de llegar a los lectores de “Herencia”.

Las limitaciones de tiempo y espacio dan origen a dos notables deficiencias. La primera es que, al destacar a personalidades relevantes, uno debe reconocer también la contribución de cientos de miles de pequeñas y medianas firmas, como la de los 147,772 ganaderos independientes y los 62,000 cosecheros de caña de azúcar. Esas pequeñas y medianas firmas representan para el entramado socioeconómico lo que las pequeñas venas y arterias son para el cuerpo humano. Si se suprimen, sobreviene el deterioro. Si bien escribimos acerca de unos pocos, debemos extender nuestro reconocimiento a la amplia base de pequeños y medianos empresarios que sustentaron la dinámica economía cubana.

La segunda deficiencia se aplica a los límites de nuestra selección, tanto de las actividades económicas como de sus protagonistas. Esta breve revisión deja fuera a industrias cuyas firmas alcanzaban estándares internacionales, o estaban cerca de alcanzarlos, en el ramo de servicios médicos, en el cual tuvimos Organizaciones Mutualistas de la Salud (HMO) incluso antes de nuestra independencia. Cuba, además, tenía una orquesta sinfónica con directores invitados de fama mundial como Herbert von Karajan y solistas como Arturo Rubenstein.. Compañías de ballet y de ópera, como la del Teatro Tacón establecido en 1938 por Don Francico Marty Torrens, cuya compañía de

óperas introdujo las obras de Verdi en Boston en 1853. También contábamos con una avanzada industria discográfica, clubes de béisbol y una próspera industria turística. Asimismo debe notarse que es limitada la información sobre esos destacados líderes en el mundo de los negocios, y sobre lo que hicieron para desarrollar empresas triunfadoras.

También admitimos que pudiera haber muchos “Artífices de Riqueza” merecedores de reconocimiento individual, omitidos aquí por la limitación de mis conocimientos. Pedimos la benevolencia del lector por nuestros errores y omisiones. Todas sus correcciones y adiciones servirán para alcanzar nuestra meta: que se conozcan los logros de los hombres de negocios que dieron origen a la riqueza de Cuba.

### **Rango de Cuba en la Economía Mundial antes de 1959**

Hay abundante y bien documentada evidencia del alto rango de Cuba en la economía mundial antes de 1959. Guiándonos por el ingreso *per capita*, el Atlas de la Economía Mundial en 1959, de Ginsberg, sitúa a Cuba en el 22<sup>do</sup> lugar de las naciones que abarca esa obra. Con un *per cápita* de US\$400 en 1957 Cuba, estaba a la par de Italia y por encima de España y Portugal <sup>(2)</sup>. Otros indicadores económicos confirman la posición económica de Cuba, como era estar en el 4<sup>to</sup> lugar mundial en cuanto al número de televisores por persona, y el 2<sup>do</sup> puesto en América Latina en cuanto al número de automóviles por persona.

Con respecto a indicadores sociales, Cuba también alcanzaba una posición prominente. Su avanzado sector de la salud presentaba la tasa más baja de mortalidad infantil en América Latina (32 por mil de todos los partos vivos), y la novena más baja en el mundo, por delante de Francia, Austria, Bélgica e Italia<sup>(3)</sup>. También podía presumir del tercer mayor número de médicos y dentistas *per capita* a escala mundial, con cifras comparables a las de Holanda y superiores a las del Reino Unido y Finlandia. <sup>(4)</sup> El consumo de calorías en Cuba era el tercero en toda la América Latina, después de Argentina y Uruguay.<sup>(5)</sup>

Cuba, antes de Castro, también sobresalía por sus logros educativos, lo que resulta consistente en relación con su ingreso *per capita*. En 1958, según estadísticas de las Naciones Unidas, Cuba —con un promedio de alfabetización superior al 80%— ocupaba el tercer lugar en América Latina, después de Argentina y Costa Rica. Datos de la ONU muestran que, en 1953, el 82% de la población cubana mayor de 15 años de edad poseía un diploma de educación primaria elemental. En Latinoamérica sólo Argentina le aventajaba, con un 95%.

### **¿Qué factores explicaban el alto rango de los indicadores sociales y económicos en Cuba?**

Ciertamente otros países disfrutaban de un suelo y un clima favorables similares al de Cuba, y de una privilegiada cercanía al mayor mercado del mundo, el de los Estados Unidos de América. ¿Cuál es, entonces, la variable que puede explicar el éxito social y económico de Cuba? Nos aventuramos a decir que ese factor era su clase empresarial,

gerencial y laboral. Pasemos a revisar, aunque sea en forma muy sucinta, cuáles fueron los actores y sus logros.

### **Azúcar, Tabaco y Ron: Líderes Mundiales de Cuba**

Comencemos con el azúcar, la principal industria cubana, resumiendo el Capítulo IV de *Captains of Industry, Builders of Wealth*.

La lista de las mayores compañías azucareras en 1947 ofrece indiscutible evidencia de la capacidad de muchas firmas azucareras para superar las dificultades financieras surgidas a fines de la década de 1920 y principios de los años 30. La Cía. Azucarera Atlántica del Golfo, S.A. era la mayor entre todas las empresas del sector, con 14 ingenios, de los cuales 12 estaban activos, produciendo en 1947, 755,873 toneladas métricas (13.1% de la zafra) y 856,337 (12.02%) en 1952. En 1956, cuando John Loeb obtuvo control de la compañía y designó, por recomendación de su primo Alín Suero, a Miguel Ángel Falla como Presidente y principal funcionario ejecutivo, la empresa continuaba siendo la mayor del mundo, pero perdió ese puesto después de que Miguel Ángel, el 31 de diciembre de 1957, le vendió el Grupo Hershey (Rosario, San Antonio y Hershey) a Julio Lobo por US\$25 millones (recuperando la inversión total de Loeb), y el Central Violeta a la Sucesión Falla.

Este breve relato explica porqué seleccionamos a Miguel Ángel Falla para inaugurar la serie que propusimos acerca de *Cuba's Builders of Wealth*. La primera razón fue que Miguel Ángel había sido el presidente, no el dueño, de la mayor compañía azucarera del mundo, y queríamos enfatizar que nuestra selección se fundamenta en **la creación de riqueza** a través de las innovaciones, el espíritu empresarial y la capacidad gerencial, **no la propiedad de la riqueza**. La segunda razón fue que la Cía. Azucarera Atlántica del Golfo estaba controlada por los Loeb, una poderosa familia norteamericana, y el hecho de que Miguel Ángel la presidiera prueba la existencia de una saludable relación entre su principal funcionario ejecutivo, cubano, y sus accionistas norteamericanos, lo que desmiente la descripción totalmente distorsionada de Castro de las relaciones entre Cuba y EE.UU. antes de 1959.

En segundo lugar estaba la Cuban Trading Company, que producía 367,286 toneladas métricas (6.4% de la producción azucarera cubana) en seis ingenios. Cuban Trading Company era la razón social en Cuba de la Czarnikow Rionda, firma comercial radicada en Nueva York, fundada en 1891 cuando Don Manuel Rionda se mudó a esa ciudad. Don Manuel se inició en el azúcar como agente de compras de Julius Cesar Czarnikow, visitando en Cuba los “trapiches” para comprar azúcar y fletar una goleta rumbo a New York. Le seguía la Sucesión L. Falla Gutiérrez, consorcio azucarero que se formó cuando Don Laureano Falla, dueño de una tienda de víveres en Cienfuegos, se unió con su hermano Miguel para comprar el Central Patria, donde Miguel Ángel Falla debutó en la industria para llegar más tarde a convertirse en Gerente General de la Sucesión. Al morir Don Laureano tenían ya seis centrales azucareros, cinco de ellos activos, que representaban el 3.9% de la producción nacional total. El cuarto lugar, en 1947, lo

ocupaba la Galbán Lobo Trading Co., administrada por Julio Lobo, con un total de ocho ingenios que molían el 3.1% del azúcar de Cuba.

Dos de estos cuatro grupos —Galbán Lobo Trading Co. y Czarnikow Rionda Co. — tenían firmas comerciales azucareras bien establecidas en La Bolsa de Azúcar y Café en Nueva York y Londres. Entre los corredores de azúcar también debemos reconocer a Francisco Blanco Calás, con dos ingenios en Cuba, y a Rodríguez de Mendoza e Hijos. La propiedad directa o el control de los llamados “físicos” (el azúcar real, no los certificados) dio a las firmas mercantiles de cubanos una importante ventaja competitiva. Estas firmas del comercio azucarero, de propiedad cubana, dominaban esta mercancía en la Bolsa del Azúcar en Nueva York. Cuba era, por tanto, el productor azucarero con mayor influencia mundial.

Para 1958, el número de ingenios de propiedad cubana se había más que duplicado, llegando a la cifra de 121, y su participación en la producción se había casi triplicado, alcanzando un 62.3%. Las exportaciones anuales (alrededor de 5 millones de toneladas métricas) significaban casi un tercio de las exportaciones globales de azúcar hasta 1959. Cuba tuvo éxito en mantener su papel dominante, gracias a tres importantes factores. El primero era su alta productividad azucarera, debido a las condiciones naturales extraordinarias de su suelo y de su clima, y a la eficiencia con que se aprovechaban los recursos. El segundo era su especial relación comercial con Estados Unidos, consagrada en tratados internacionales y en las leyes estadounidenses mediante el Sistema de Cuotas Azucareras que reforzaba la posición de Cuba en el mercado mundial. Dicho sistema permitía a Cuba cubrir lucrativamente la mayor parte, si no la totalidad, del costo de la zafra, exportando a EE.UU. más del 50% de su producción, a los precios sumamente protegidos del mercado de ese país. Estos precios preferenciales permitían a Cuba tener una reserva disponible de casi un millón de toneladas de azúcar crudo, y una capacidad para ampliar la zafra y la cosecha en casi un millón adicional de toneladas cuando hiciera falta. Esta reserva —que llegaba casi al 20% de lo que era entonces el mercado azucarero internacional— hacía que Cuba fuera el factor dominante en controlar el Acuerdo Internacional del Azúcar. En este aspecto, Cuba representaba en el mercado internacional azucarero una potencia mayor que lo que Arabia Saudita representa hoy en las exportaciones petroleras.

El tercer factor era la prominencia de las firmas mercantiles cubanas en los mercados azucareros, a las que ya nos referimos. Sin embargo, fueron perjudicadas irreparablemente por la confiscación de los ingenios y llegaron a desaparecer, con excepción de la firma Czarnikow Rionda que había logrado establecer una relación privilegiada con las Filipinas. Sin embargo, el derrocamiento de Ferdinand Marcos afectó la posición de la firma Rionda y la llevó a un cierre casi total de sus operaciones en 1992. Por fortuna, un empresario cubano-americano, sin antecedentes azucareros, acompañado de otros inversionistas de Venezuela, Perú, Panamá y Nicaragua compró la compañía a Leandro Vázquez, y la convirtió, en 1995, en la mayor compañía hispana en los Estados Unidos, según las mediciones del *Hispanic Market Magazine*. Desafortunadamente después de su venta a los Traders en 1996, la empresa fue a la quiebra en el 2000. También los mayores productores azucareros en la Florida y República Dominicana

“Alfie” y “Pepe” Fanjul traen sus raíces azucareras de Don Manuel Rionda ya que su abuelo Higinio Fanjul, era sobrino de Don Manuel Rionda y accionista de la compañía de éste. Por su parte la familia del abuelo materno, Pepe Gómez Mena, también era dueña de varios ingenios.

Al perder sus ingenios, Julio Lobo abrió una oficina en Filipinas, hecho que influyó permanentemente en la industria de ese país, ya que uno de sus agentes allí, Leandro Vázquez (antes citado), jugó un papel decisivo en organizar a los dispersos cosecheros de caña y dueños de ingenios, aplicando el modelo del Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar (ICEA).

Continuando con las industrias exportadoras, hablemos del tabaco que, en los dos años anteriores a la revolución castrista, representaba cerca del 10% de nuestras exportaciones<sup>(6)</sup>, con un volumen de 11,434 millones de cigarrillos y 591 millones de cigarros en 1959<sup>(7)</sup>. Si bien el tabaco se cultivaba en casi una cuarta parte de todas las fincas rústicas en Cuba, sólo en el 14% de ellas era la fuente primaria de ingresos<sup>(8)</sup>, y ocupaba apenas cerca del 3% de toda el área cultivada, empleando a 35,000 cubanos en la década de 1950<sup>(9)</sup>. Durante muchos años, antes de que Castro se apoderara de esta industria, el mundo reconocía marcas como las de Romeo y Julieta, Partagás, Montecristo, Gener y Hoyo de Monterrey de Fernando Palicio, José L. Piedra y Menéndez García.

Jaime Partagás fundó la marca tabacalera que lleva su nombre en 1845, pero fueron Ramón Cifuentes y su hijo, del mismo nombre, quienes hicieron de Partagás una de las principales marcas de puros cubanos. En 1961, dos años después de que Castro tomara el poder, Ramón Cifuentes se vio forzado a escapar de la isla para nunca regresar. Diecisiete años después, pudo al fin comenzar a producir nuevamente sus cigarros Partagás, esta vez en la República Dominicana<sup>(10)</sup>.

Otra famosa marca tabacalera cubana, la de H. Upmann, tuvo un origen poco común. Herman Upmann y su hermano Augustus llegaron a Cuba desde Alemania en 1841, para establecer una sucursal del banco de su familia. Sin embargo, los habanos que Herman enviaba a sus clientes europeos, en cajas estampadas con el emblema del banco, se hicieron tan populares que decidió invertir en una fábrica de cigarros, y pidió a dos de sus primos —Albert y otro, también nombrado Herman— que vinieran a hacerse cargo del banco. El negocio de los habanos floreció entonces con la gran demanda de cigarros cubanos que se desató en Gran Bretaña, Alemania, Francia y Dinamarca y, en menor medida, también en España y América, que llegó a culminar en 1855 con 360 millones de unidades.

Alonzo Menéndez y “Pepe” García le compraron H. Upmann a J. Frankau por US\$250,000 (£100,000) en 1935. Menéndez y García reorganizaron la producción y casi enseguida agregaron una nueva marca: Montecristo. Después de que el gobierno cubano confiscara H. Upmann en 1960, Alonzo Menéndez y sus hijos Alonzo y Benjamín perpetuaron la tradición en República Dominicana y las Canarias<sup>(11)</sup>. Luego vendieron sus operaciones a la General Cigar Co., empresa en la que se convirtieron en altos

ejecutivos. “Pepe” Méndez, que fue uno de los dueños de Regalías, se trasladó a República Dominicana, donde mejoró la producción tabacalera. Otros en este ramo se establecieron en Nicaragua, Honduras y Venezuela.

La otra industria cubana, de categoría internacional, era el ron, con su marca más reconocida: Bacardí. La compañía, fundada en 1862 en Santiago de Cuba por Don Facundo Bacardí, sobrevivió las guerras de independencia y tras la asociación con la familia Schueg expandió sus destilerías a México y Puerto Rico en la década de 1930. Bacardí floreció bajo José “Pepín” Bosch, que fue nombrado Ministro de Hacienda en 1949. Igual que ocurrió con otras importantes industrias, que se establecieron en el extranjero después de ser confiscadas por Castro, Bacardí mudó sus oficinas centrales a las Bahamas en 1959, y hoy radica en Hamilton, Bermudas. Bacardí es la mayor compañía privada productora de bebidas alcohólicas en el mundo y la cuarta entre todas las de este giro, y controla el 50% del mercado del ron en EE.UU. Desde la década de 1970 Bacardí, es la marca de mayor venta a escala mundial. Otro de los líderes en la industria licorera fue Ramón Arrechabala, productor del ron Havana Club, marca usada hoy por el gobierno cubano, en litigio con Bacardí, ya que esta empresa compró esa marca hace unos pocos años.

El azúcar, el tabaco y el ron no fueron las únicas empresas que alcanzaron categoría internacional y contaron con empresarios cuya capacidad se igualaba a la de aquéllos de los países industrializados. Hubo otras que repasaremos a continuación, sin atribuirle ninguna significación especial al orden en que las mencionamos.

### **Ganadería y Minería, otros Ejemplos del Sector Primario**

Continuemos con otro complejo agroindustrial: el sector de la carne y los productos de cuero. Cuba ostentaba el 4<sup>to</sup> lugar mundial en el número de cabezas de ganado *per capita* (0.90), después de Uruguay (3.01), Argentina (2.39) y Brasil (1.01), países exportadores de carne, y casi duplicaba el número *per capita* de los Estados Unidos (0.60)<sup>(12)</sup>. El alto consumo de carne obedecía al bajo precio, controlado por el gobierno, de las reses destinadas a la matanza. Por tanto, la forma de lograr una mayor tasa de rendimiento fue recurrir a las exportaciones del “ganado de raza”. Esa tendencia se inició en la década de 1950, con exportaciones a Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, y la apertura del mercado importador en Venezuela. La República Dominicana importaba pequeñas cantidades, dedicadas mayormente a las fincas ganaderas de Trujillo. No debe sorprendernos, pues, que las estirpes de ganado cebú de Celso González Hierro, con ejemplares que se vendían en más de US \$10,000 fueran decisivas para mejorar esa raza ganadera en Venezuela y República Dominicana. Había otros exportadores de ganado cebú en Cuba, como Fernández de la Hoz, Espinosa y otros miembros de la Asociación de Criadores de Ganado Cebú de Cuba. Después de abandonar la Cuba castrista, Gustavo de los Reyes y Bernabé Sánchez fueron reclutados por el King Ranch, el mejor rancho ganadero en los Estados Unidos, que acudió a estos dos expertos veteranos para que administraran las extensas propiedades ganaderas del King Ranch en Venezuela y Colombia, respectivamente. Como subproductos de la vasta ganadería en Cuba, la industria del cuero y el curtido fue otra exitosa página de nuestra economía. A mediados

de la década de 1950, se producían unos 7.5 millones de pares de zapatos, para satisfacer la demanda pública de calzado en Cuba, exceptuando sólo los modelos más costosos y exclusivos<sup>(13)</sup>.

Cuba fue también uno de los mayores productores de níquel y de hierro, así como un productor importante de cromo, cobalto y cobre. Un increíble 96% del rendimiento mineral se vendía a Estados Unidos<sup>(14)</sup>. En 1946, Cuba producía el 10% del suministro mundial de níquel, y en la década de los años 50 satisfacía el 40% de la demanda de EE.UU. En esa misma época, también producía la mitad del manganeso de grado químico en el mundo<sup>(15)</sup>, ingrediente esencial en la producción de acero. Otro dato importante: en 1957 los minerales alcanzaban el mismo porcentaje que el tabaco (ambos con el 6%) en su contribución a las exportaciones<sup>(16)</sup>.

### **El Sector Secundario: Productos Químicos y Farmacéuticos, Textiles y Editoriales e Imprentas**

Cuba tenía una avanzada industria de productos químicos, jabones y otros artículos de belleza e higiene personal. Colgate Palmolive y Procter and Gamble compraron, respectivamente, las industrias de Crusellas y Sabatés, pero manteniendo sus nombres y marcas, e incorporando a sus antiguos dueños al equipo de gerencia. Pasta Gravi, de los hermanos Cubas, era una empresa autóctona en el mismo sector cuya marca mantenía la posición de liderazgo. En 1959, el país contaba con 40 buenos laboratorios farmacéuticos, en su mayoría de propiedad cubana, lo que llevó al Banco Mundial a señalar que había *“literalmente centenares de empresas cubanas que producían medicamentos patentes, remedios caseros, lociones, pomadas”* y otros artículos semejantes. Como resultado, el 50% de los productos medicinales y similares que se vendían en Cuba antes de 1959 se procesaban en el país<sup>(17)</sup>. El éxito de la industria farmacéutica se correspondía con el elevado rango de Cuba entre los indicadores económicos y sociales a escala global.

En otros ramos, Cuba ofrecía exitosos ejemplos de industrias a veces creadas por extranjeros, pero administradas por sus herederos nacidos en Cuba. La mayor planta no azucarera era la de una empresa de textiles, la Textilera Ariguanabo en el municipio habanero de Bauta, construida en 1931 por Dayton Hedges, de Nueva York, y administrada por sus hijos Burke y Jimmy, quienes también estaban al frente de la Rayonera en Matanzas. Esta última fue objeto en 1958 de una venta al BANDES (Banco de Desarrollo del Gobierno), sujeta a derechos arrendaticios, en la que el mismo vendedor se mantenía como arrendatario a largo plazo de la propiedad vendida<sup>(18)</sup>.

En el giro de publicaciones de libros de texto, Antonio Fernández, José López Serrano, “Potico” y mi padre, Oscar Echevarría Cassola, hicieron que sus libros, publicados como P. Fernández y Cía., Cultural S.A. y Colección Cenit, se usaran ampliamente en América Central y el Caribe, y aún seguían reimprimiéndose en la década de 1980. La Colección Cenit, lanzada por mi padre, introdujo dos innovaciones en los textos de enseñanza primaria. Una fue el formato a todo color, complementado con las “tareas” para cada sección, reduciendo así el esfuerzo de los profesores.. La

segunda innovación era que los autores eran maestros en ejercicio que cubrían, sin duplicidad entre grados, los programas de cada materia desde el primero hasta el sexto grados, y todo ello supervisados por autoridades distinguidas para cada asignatura, como era el caso de Luís Pérez Espinós, ex Ministro de Educación, encargado de revisar todos los textos de lenguaje. El Director Técnico de la colección fue el Dr. Marino Pérez Durán, Presidente de la Asociación de Escuelas Católicas. El concepto del “cuaderno de trabajo” permitía mayores tiradas de imprenta, que reducían el precio para los estudiantes a US\$1.40, apenas un 25% del precio de un libro típico encuadernado en tela en aquella época. En 1958 se concertó un acuerdo para suministrar al sistema de escuelas públicas esos mismos libros, impresos a un solo color y en papel periódico “lavado”, por sólo 25 centavos, iniciativa que fue ignorada por el gobierno de Castro.

Como prueba de nuestra competitividad en el giro de imprenta, Benito Lagueruela, de Editorial Omega, fue escogido por *Reader's Digest (Selecciones)*, *Time Magazine* y *Life* para imprimir sus ediciones destinadas a la América Latina, un hecho que subraya la eficiencia de las instalaciones de comunicaciones y tráfico aéreo, que facilitaban recibir el material a imprimir y distribuir las ediciones semanales y mensuales en América Latina. Como otro ejemplo de competitividad recuerdo que la firma de mi padre, Editorial Echevarría, imprimía libros para la Organización Panamericana de la Salud en Washington, D.C.; litografías de santos y misales para Rafael Ciceraro and Co., de Miami y Nueva York, y “tacos” de calendarios para Galas de México, lo que indica que, en tiradas cortas, Cuba competía con impresores de Miami, Nueva York, Washington y México.

### **El Sector de Servicios: Ventas al Detalle, Comidas Rápidas, Medios de Difusión, Publicidad, y Servicios Profesionales y Bancarios**

Llegamos por fin al Sector de Servicios. En ventas al consumidor, la tienda El Encanto, de José Solís y Aquilino Entrialgo, igual que Fin de Siglo de Amado Gabriel; La Filosofía de José Gash, y La Época, de los hermanos Alonso, dieron a La Habana tiendas por departamentos realmente cosmopolitas, al nivel de Bonwit Teller, Saks Fifth Avenue y Marshall Fields, tanto por la calidad de las marcas internacionales que vendían como por su organización. Esos establecimientos fueron el modelo seguido por “Pepín” Fernández, José Areces y otros “interesados” de El Encanto cuando establecieron en Madrid, Galerías Preciados y El Corte Inglés, las primeras tiendas de ese tipo en España, apoyándose en las utilidades y experiencias que habían tenido en Cuba.

Como muchos de su generación, Don Segundo Casteleiro vino de España a la edad de 16 años y comenzó a trabajar como tenedor auxiliar de libros en la firma de Cagigal y Hnos. Tenía apenas 22 años cuando le hicieron Gerente General. Nueve años después, fue uno de los fundadores de la Cámara de Comercio de Cuba y, a los 42 años de edad, junto a Don Laureano Falla, fue uno de los promotores de tres centrales azucareros, de Electricity of Cárdenas, de La Papelera Nacional, y de varias otras inversiones. Con Don Gaspar Vizoso, su cuñado, estableció la corporación “Casteleiro y Vizoso”, que vendía maquinaria para la industria azucarera, así como equipos de oficina y para almacenes.

Todo esto se distribuía en toda la isla en los vagones conocidos como *Seatrain*, que luego regresaban a Estados Unidos con productos cubanos de exportación.

En el renglón de distribución de alimentos, Los Hermanos Porvén y Antonio Rodríguez introdujeron en Cuba el arroz y los frijoles empacados, como Hon Chi y Bola Roja, antes de que España comenzara a empacar granos de marca.

Domingo Moreira, Bernabé Sánchez y Joaquín Sanjení lanzaron el servicio de comidas rápidas con “Pollos El Caporal”, al mismo tiempo que tales cadenas aparecían en Estados Unidos. Moreira, en Guatemala, fundó una cadena similar en la década de los 60, recibiendo una reacción pública laudatoria por parte del Presidente Idiágoras por hacer accesible este tipo de comida a la población.

En cuanto a los medios de difusión, Gaspar Pumarejo llevó a Cuba la televisión a colores poco después de estrenarse en EE.UU., y luego revolucionó la programación televisiva en Puerto Rico y Guatemala. CMQ TV, de Goar Mestre, ofreció en 1956 la primera transmisión en vivo fuera de Estados Unidos, desde un avión DC-3 de Cubana de Aviación, equipado con transmisor y receptor acoplados, volando sobre Cayo Hueso. Tras verse forzados a dejar Cuba, los tres hermanos Mestre establecieron avanzadas operaciones de TV en Venezuela y Argentina.

En el área de telecomunicaciones, La Habana fue la primera ciudad del mundo en tener un sistema telefónico de múltiples intercambios automáticos, y Cuba era generalmente vista como un líder en la competencia por las comunicaciones instantáneas<sup>(19)</sup>. De hecho, la industria de transporte y telecomunicaciones tenía el segundo lugar más alto en inversiones de capital, después de la industria azucarera<sup>(20)</sup>. Firmas como Tráfico y Transporte, de Amador Odio, y Transportes Amaro, de Agapito Amaro, servían a la mayoría de ciudades y pueblos de Cuba, con camiones especializados en mercancías específicas y otros para paquetes o bultos misceláneos, recogidos y entregados en puntos determinados. Amador Odio adquirió camiones excedentes de la II Guerra Mundial para llegar a los poblados más pequeños en la estación de lluvias. Tras marcharse de Cuba, con camiones que desvió hacia Guatemala antes de que llegaran a la isla, Agapito Amaro se estableció en ese país y ayudó a la integración de los países de Centroamérica cuando estaban considerando establecer un Mercado Común Centroamericano.

En el sector publicitario, Mariano Guastela estableció la forma estándar para facturar (17.5% del costo de los medios), y su liderazgo animó a McCann Erickson a entrar en Cuba, bajo el nombre de Guastela-McCann Erickson. Fermín Cross, de Godoy y Cross, y Fernando Álvarez Pérez establecieron exitosas operaciones en Venezuela y México, mientras Guastela lo hacía en Madrid y Puerto Rico.

En la banca, Agustín Batista convirtió al Trust Company of Cuba en el mayor banco de Latinoamérica (exceptuando a un banco brasileño propiedad del gobierno), capaz de competir nacional e internacionalmente con gigantes tales como The Royal Bank of Canada, Chase, Bank of Boston y City Bank of New York, entre otros. En las décadas de los años 70 y 80, las divisiones internacionales de varios bancos de alcance internacional

en Nueva York eran dirigidas por cubanos, y muchos fundaron o presidieron bancos en Miami, Panamá y Guatemala, entre otros países. También, como prueba del lugar de Cuba en el mundo financiero, Kent Crosby inauguró en La Habana, en 1946, el primer receptor telegráfico con cinta impresa de la Bolsa de New York (*ticker tape*) de Merrill Lynch fuera de los Estados Unidos.

Las firmas cubanas de contabilidad fueron las canteras de donde salieron los socios gerentes de cuatro importantes firmas de contadores públicos certificados en Venezuela. Alberto Krieger dirigió Arthur Anderson, y Carlos Morales lo hizo en Arthur Young. Luis Pérez Mena fue Socio Gerente de Ernst and Whitney y luego se convirtió en Socio a Cargo de América Latina en el Consejo Mundial de Ernst and Young, y Tony Vidal Larrauri fue jefe de Peat Maverick and Mitchell para América Latina, radicada en Caracas. Aurelio Fernández Díaz no sólo fue Socio Gerente de Deloitte and Touche en Guatemala, sino que su libro se convirtió en el texto por excelencia para los contadores públicos certificados en toda la América Latina.

### **En Conclusión, un Reto y una Esperanza**

Esta breve e incompleta crónica plantea un reto y siembra una esperanza. El reto consiste en que esta revisión nos lleva a una pregunta fundamental, cuya respuesta beneficiará no sólo a la reconstrucción de Cuba, sino también al desarrollo de América Latina: ¿Qué dio lugar a esa amplia y próspera clase empresarial, muchos de cuyos miembros fueron hombres que se hicieron a sí mismos?

Y la esperanza es que este artículo sirva para estimular a otros autores, y especialmente a los herederos de estos hombres de negocios, conforme con lo aquí expuesto, o deseosos de corregir nuestros errores y limitaciones para continuar con este empeño. Estas contribuciones serán bienvenidas como valiosas y necesarias monografías sobre este tema. Abrigamos esta esperanza, pues solamente con una adecuada investigación, se podrá hacer justicia a los muchos cubanos que crearon o dirigieron empresas de fama o categoría internacional. Éste era el propósito que nos motivó editar *Captains of Industry – Builders of Wealth*<sup>(21)</sup> : inaugurar lo que esperábamos que sería una serie sobre figuras claves en el ámbito empresarial y gerencial de la Cuba pre-Castro y que esperamos se logre con este artículo.

Arlington, Virginia, 11 de enero, 2006