

Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en La Habana

Estudios de Mercado

CORPORACIONES CUBANAS

The logo for ICEX, consisting of the letters 'ICEX' in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red square.

ICEX

CORPORACIONES CUBANAS

JUAN LUIS GIMENO CHOCARRO
Agosto 2003

INTRODUCCION

El peculiar marco legal y económico vigente en Cuba tiene como característica básica la propiedad estatal de todas las empresas. Los estrechos márgenes que se dejan a la iniciativa privada sólo permiten las actividades de microempresarios sin empleados o como mucho con familiares, dedicados a la hostelería y a algunos servicios personales. Entre las empresas públicas, las distintas circunstancias internas y externas de los últimos años han ido produciendo una serie de innovaciones en la creación de empresas y en sus métodos de gestión que ha resultado en una notable selección y diferenciación.

Esa selección, que tiene más de artificial que de natural por cuanto viene determinada por decisiones del poder, no significa que las empresas menos adaptadas hayan desaparecido o sido reestructuradas, sino que bastantes de las menos eficientes se han mantenido con apoyo del Estado. Apoyo que se recibe en muy diversas maneras, algunas bastante sutiles y camufladas, y que resulta en importantes interferencias en la actividad económica y en distorsiones a la competencia. La crisis fiscal del Estado de los últimos años ha forzado que ese apoyo sea cada vez un poco más explicitado a la vez que más difícil de obtener de un presupuesto muy restrictivo.

Lo que se ha producido en este periodo es una cada día más clara separación entre las empresas con gestión y situación financiera razonable y aquellas que no consiguen equilibrar sus cuentas mínimamente. Junto a otros factores como su estructura corporativa y la calidad de su gestión, el elemento central en este sentido es el mercado al que se dirige, lo cual se concreta en que la empresa en cuestión tenga sus ingresos en divisas (dólares) o en moneda nacional (pesos cubanos). Las empresas con ingresos en dólares suelen ser las que menos dificultades financieras y mejor capacidad de pago tienen. Frente a ellas las empresas con ingresos en pesos y costes (en parte) en divisas tienen las mayores posibilidades de tener serias dificultades.

La forma más relevante de las empresas que funcionan con ese esquema, que podemos llamar más saneado, es la que se conoce como **corporaciones**. Alguno las ha calificado de "islas de gestión capitalista dirigida por el Estado para financiar el socialismo y sus servicios a la población a la vez que salvan del colapso a la economía cubana".

Aunque algunas de estas corporaciones nacieron a finales de los 70 (Cimex, Cubalse) la configuración actual de todas ellas se comenzó a gestar en los primeros años de la década de los 90'. Son el fruto de las reformas económicas emprendidas para hacer frente a la severa crisis derivada de la desintegración del bloque soviético. Se desarrollan a lo largo de esa década de la mano del sector turístico y de la liberalización de tenencia de divisas, que obligó a la creación de redes minoristas.

Generalmente adoptan la forma de una sociedad anónima en la que las acciones están detentadas por el Estado con una estructura de holding y esquemas jurídicos y fiscales bastante flexibles. La búsqueda de la eficacia mercantil, es decir el beneficio, es su razón de ser y la flexibilidad su estrategia básica.

La toma de decisiones de compra e inversión se realizan de forma descentralizada, correspondiendo a cada una de las empresas del holding la selección de proveedores y proyectos. Cada empresa funciona con autonomía y la matriz supervisa, interviene en cuestiones de envergadura y trata de aprovechar sinergias entre las distintas empresas del grupo. Son frecuentes las colaboraciones las distintas corporaciones.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

Los equipos directivos están compuestos por personas adeptas al régimen pero educadas en técnicas de organización capitalistas. Es relevante la influencia de la Fuerzas Armadas (FAR) que asumieron la responsabilidad de guiar la economía durante los tiempos más difíciles. Algunos militares estudiaron la teoría de gestión de empresas capitalistas y la aplicaron en la Unión de Empresas Militares para luego transmitir la experiencia a sectores civiles de la economía. No fue un proceso de militarización de la economía civil, pues estos tecnócratas utilizan un mensaje de coste y beneficio. El proyecto de “perfeccionamiento empresarial” constituyó el medio de difusión de estas técnicas que modernizaron y cambiaron el sistema empresarial cubano. Las corporaciones constituyen uno de sus frutos.

La capacidad financiera de estos holdings es, en principio, superior a la de otros grupos de empresas ya que reciben la mayoría de sus ingresos en divisas y gestionan los resultados con cierta autonomía. Muchas de las empresas más rentables del país pertenecen a alguna corporación, entre ellas, la mayoría de las empresas turísticas y de distribución minorista en divisas. No obstante, también deben realizar aportaciones a la caja central y, en ocasiones, estas resultan excesivamente gravosas, distorsionando sus resultados económicos y creando incertidumbre en torno a su solvencia. Los directores de los diferentes holdings compiten por realizar las mayores aportaciones para gozar del favor del gobierno. Estas aportaciones impiden el desarrollo al no disponer de recursos para llevar a cabo nuevas inversiones. El gobierno cubano utiliza los beneficios de estas empresas para financiar el déficit público y asegurar la supervivencia de las empresas más ineficientes. Incluso en el caso de Habaguanex, cuyas ganancias son utilizados para la restauración del casco histórico de La Habana, se realizan aportaciones a la caja central.

Se pueden distinguir dos grupos de corporaciones atendiendo a su sector de actividad. Las corporaciones especializadas en turismo son Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Habaguanex y Caracol. Prácticamente monopolizan el sector. Copextel es una corporación especializada en las nuevas tecnologías, electrónica y electrodomésticos y es líder con diferencia en estos sectores. Las corporaciones multisectoriales como Cimex y Cubalse también tienen intereses en el sector turístico pero comprenden otros negocios como la distribución minorista y mayorista, transporte, servicios financieros y la construcción inmobiliaria entre otros.

Estos holdings pertenecen o bien a una estructura ministerial, o bien dependen directamente del Consejo de Estado (Cimex, Cubalse, Copextel). En relación a los primeros, destaca el Ministerio de Turismo (Cubanacán, Gran Caribe, Caracol). Gaviota, por su parte, pertenece al grupo de empresas de las Fuerzas Armadas. Y, por último, Habaguanex pertenece a la Oficina del Historiador de la ciudad, organismo autónomo encargado de la restauración de La Habana Vieja.

En las siguientes páginas se incluye un estudio de cada una de las principales corporaciones cubanas. Para cada empresa se ha realizado una pequeña introducción en la que se incluyen datos financieros, historia, directivos más importantes, etc. A continuación se analizan las diferentes empresas o áreas de negocio que componen la corporación. El resultado es una radiografía de cada una de estos conglomerados empresariales que puede ser de utilidad para saber quién es quién en este mercado.

Los datos para la elaboración de este estudio han sido recabados a través de internet, directorios telefónicos y de empresas y entrevistas telefónicas. La opacidad informativa de muchas de las empresas cubanas es enorme y datos como la cifra de negocios o de ventas han de tomarse como meramente orientativos.

CIMEX



www.cimexweb.com

Es el mayor conglomerado empresarial del país. Depende directamente del Consejo de Estado, siendo su control de vital importancia para el régimen. Para hacerse una idea de su falta de transparencia baste decir que no publican estados financieros. Algunos de sus principales ejecutivos son los siguientes:

Eduardo Bencomo, Presidente.
Oriol Domínguez, Director de la División Logística (Compras)
Luis de Cárdenas, Gerente de Inversiones
Marcos Gómez Plata, Gerente de Ventas y Exportaciones.
Berto Pérez Oramas, Gerente General Havanatur
Raúl Fuentes, Director de la División Tecnológica.
Julio Pedro Acosta, Director División Automotriz.

El conglomerado comprende 73 empresas subsidiarias y 21 empresas asociadas. De estos 94 entes, 61 están radicados en el exterior. La mayoría de estas empresas se dedican a actividades comerciales, turísticas e inmobiliarias.

Nace en 1978 con domicilio social en Panamá como instrumento para eludir el embargo norteamericano. El desarrollo del holding se produjo en la década de los 90. Su crecimiento medio en el periodo 1996-2000 fue del 8.2% en ingresos. Actualmente emplea directamente a casi 23.000 trabajadores en Cuba, con unos ingresos de cerca de 1000 millones USD en 2001 (crecimiento mayor del 9% sobre 2000) y beneficios de 119 millones en el mismo año. Sus ingresos provienen en mayor medida de la venta de mercancías que de la comercialización de servicios.

DIVISION LOGISTICA

GERENCIA DE COMPRAS

Se encarga de la adquisición de todo tipo de bienes y suministros para las empresas del grupo. Dispone de licencia de importación y exportación y comprende a su vez a las siguientes áreas (entre paréntesis, sus directores):

- Alimentos (Agustín González)
- Electrónica (Eugenia Yzaguirre)
- Confecciones (Gioto Bouza)
- Calzado (Yolanda López)
- Ferretería (José Moreras)
- Útiles del hogar (Ernesto Ulmo)
- Productos nacionales (Enrique Garrido)

Se podrían asimilar a una importadora, realizando una labor de intermediación pero interviniendo en muchas ocasiones en el proceso de selección de proveedores. Es la central de compras de tiendas Panamericanas.

GERENCIA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN

Cimex dispone de más de 300.000 m² de almacenes por todo el país: 8 grandes almacenes en provincias y dos enormes instalaciones en La Habana para realizar importaciones y exportaciones. También gestiona la zona franca y depósitos aduaneros en Berroa (Havana in Bond), a través de la empresa **Zelcom** (Zona Especializada de Logística y Comercio, www.zonafrancach.cu). Esta lleva operando 10 años y dispone en sus instalaciones de un centro de negocios.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

Las labores de transporte las lleva a cabo **Transcimex**, que gestiona una flota de más de 200 vehículos pesados. La agencia aduanal se denomina **Adesa** (Agencia de Servicios Aduanales) y cuenta con representaciones en la Habana, Pinar del Río, Matanzas, Varadero, Cienfuegos, Ciego de Avila, Camaguey, Oriente Norte y Oriente Sur y de una agencia en Panamá.

Cimex dispone, por tanto, de capacidad para realizar todas las operaciones de logística necesarias hasta la llegada del producto al consumidor.

COMERCIO MINORISTA

La cuota de mercado de Cimex (según sus datos) es mayor del 50% de la distribución minorista del país. Estas empresas facturan unos 450 millones de USD al año. Incluyen las siguientes redes comerciales:

- **Tiendas Panamericanas:** Más de 900 puntos de venta en los que diversos productos de consumo (de todo tipo, desde joyería hasta ferretería, alimentarios y confecciones...) se venden, en la mayoría de los casos, en el mismo espacio. Los productos son de mediano y bajo precio, por lo que sus compras en Europa son reducidas. Comercializan el 58% de los productos alimentarios, el 93% de los cosméticos, el 66% de la ferretería, el 33% del calzado y el 8.5% de las confecciones dirigidas a la población. No obstante, debe tenerse en cuenta que el consumo en tiendas minoristas es pequeño debido al limitado poder adquisitivo de la población). Dispone de 8 a 10 grandes centros comerciales por todo el país y centralizan sus compras a través de la Central de Compras del grupo.
- **Cupet-Cimex:** 119 gasolineras con establecimientos de venta de productos alimenticios y repuestos automovilísticos. Algunas tienen taller de reparaciones.
- **Cafeterías El Rápido:** 117 restaurantes de comida rápida.
- **Photoservice:** Revelado de fotografía, copia de videos y CD's, etc. 47 puntos de venta directos y 120 en asociación con el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN)
- **Videocentros:** Unica cadena de alquiler de videos del país (fuera del mercado sumergido y de los escasos centros de Artex). 18 establecimientos que además venden componentes y accesorios de audio y video, películas y discos.
- **Duty Free:** Gestiona en exclusiva las tiendas de los aeropuertos cubanos.
- **Cerrajería Integral:** Venta de cajas fuertes, cerraduras, cristales blindados, etc.
- **Otros:** pequeños centros comerciales como Le Meridien en La Habana también pertenecen a Cimex.

DISTRIBUCION MAYORISTA

- **Fercimex:** Distribución mayorista de ferretería.
- **División Tecnológica Cimex:** Está dividida en dos grupos, energía y electrónica.
 - **Energía:** equipos de generación eléctrica, equipos hidráulicos y equipamientos para colectividades (aire acondicionado, gastronomía...)
 - **Electrónica:** Audio, Video y Electricidad. Comprende a Tecún:
 - Tecún:** Comercializa productos informáticos de los principales fabricantes mundiales: Toshiba, Compaq, Dell, 3Com, Palm, Sony, etc. También gestionan un centro de servicio técnico. (www.tecun.cimex.co.cu)
- **Refrescos:** Comercializa en exclusiva las marcas de bebidas gaseosas Tropi Cola, Jupiña, Najita y Cachito, que tienen una cuota de mercado del 65%.
- **Exportación:** Es el distribuidor nacional e internacional de las siguientes marcas: Café Cubita, Ron Varadero, Ron Caribbean Club y Caney. También comercializa

LAS CORPORACIONES CUBANAS

semillas de papaya y el café Cubita, junto a las marcas de refrescos comentadas, en los mercados exteriores.

- **Comercializadoras:** Es propietario de una empresa en Ecuador denominada "Importación y Exportación **Kave Café** Ecuatoriana, S.A." que en 2001 exportó 300.000Kg de café. y en el primer trimestre de 2002 ya era el 4º exportador del país andino. Dispone de otra empresa comercializadora y radicada en Panamá denominada **Trover, S.A.**

EMPRESAS DE SERVICIOS

CUBAPACKS: Servicio de mensajería. Dispone de un punto de venta de regalos en Internet con ICC Corp (www.preciosfijos.com) desde el que se pueden realizar envíos a Cuba desde los USA, México, España.... ICC Corp (www.icc-cuba.com) también controla www.cash2cuba.com (envío de dinero), www.escriba.com (envío de cartas), www.legal2cuba.com (asesoría legal) y www.medicines2cuba.com (envío de medicamentos). Todos ellos se apoyan en la tarjeta de débito emitida por Transcard (ver Fincimex)

CONSULTORIA JURIDICA INTERNACIONAL: Bufete de abogados del grupo.

ECUSE: Servicios de mantenimiento y construcción. Cuenta con una unidad constructora y 10 talleres: tratamientos especiales para suelos, paredes, azulejos, bañeras, piscinas, cubiertas y fachadas; montaje, reparación y mantenimiento de sistemas energéticos para equipos de refrigeración, bombeo, electrógenos y gastronómicos, así como de ascensores, de sistemas de protección integral para redes eléctricas y telefónicas, incluyendo sistemas de aterramiento para protección de las personas y los equipos. También trabajan rejas ornamentales y de seguridad, carpintería de madera, metal y PVC. Toldos, cortinas, etc...

FINANCIEROS

- **Banco Financiero Internacional:** Es el más importante de los bancos comerciales del país. Opera en divisas y dispone de una amplia red de sucursales y un extenso catálogo de servicios.
- **Fincimex:** Casa financiera del Grupo Cimex. Estas casas eran antiguamente departamentos de tesorería, hasta convertirse en verdaderas entidades financiera que no sólo prestan sus servicios a empresas del grupo. Entre otras actividades, gestiona el único centro de operaciones con tarjetas electrónicas de Cuba. También opera en Cuba la recepción de envíos de transferencias a través de la tarjeta Transcard, cuya sede está en Canadá. Para ello se ha convertido en agente de Western Union en la Isla, estableciendo más de 3000 puntos en la red minorista del grupo (Tiendas Panamericanas y Cupet) y en sucursales de bancos.

TURISTICOS

- **Havanautos:** Servicio de alquiler de coches y flota de taxis. 70 puntos de alquiler y una flota de unos 1300 vehículos. Dispone de una división de recreación que importa y distribuye máquinas recreativas. (www.havanautos.cu)
- **Havanatur:** Turoperadores y agencias de viaje. La mayor empresa cubana de este tipo. Por sus manos pasan casi el 20% de los turistas que arriban a la Isla. Dispone de 16 agencias propias en 13 países y está asociada con otras 25 empresas y más de 90 agencias mayoristas. (www.havanatur.cu)

PUBLICIDAD

- **Imágenes:** Opera bajo la marca comercial **Publicimex**. Es la agencia publicitaria de la Corporación. Se encarga de la publicidad del grupo y da servicios a terceros.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

Tiene el monopolio en la instalación y alquiler de vallas publicitarias. Es propietaria de la empresa **Telecable Internacional**, que distribuye señales de televisión directa, por cable e interactiva, para hoteles e instalaciones turísticas, empresas comerciales y entidades oficiales.

NAVIERAS

La cubana **Melfi Marine Corp.** es suya. Opera en la zona del Caribe a través de 9 buques y una red de agentes independientes en Canadá, México, Rep. Dominicana, Ecuador, Venezuela y Jamaica.

La naviera panameña **Servinaves Panamá, S.A.** también pertenece al grupo.

INMOBILIARIA CIMEX

Actualmente no están llevando a cabo nuevas construcciones de apartamentos u oficinas pero gestiona el alquiler de los edificios construidos a finales de los 90 y principios de 2000, en muchas ocasiones a través de UTE's y empresas mixtas con empresas extranjeras. Su actividad en este sector se enfoca en estos momentos hacia el sector turístico y las instalaciones extrahoteleras. Cimex también es propietaria de las inmobiliarias "Costa del Sol", "Trinidad" y "Havana", esta última con socios de un fondo de inversión inglés, Havana Asset Management. Son de su propiedad residenciales como el Paradiso y La Cecilia, edificio de oficinas, etc.

Cimex tiene inversiones inmobiliarias en el extranjero a través de empresas panameñas (Desarrollo Los Geranios y Las Chavelitas, Bienes raíces e inversiones Ipameri) y una mexicana (inmobiliaria Carinmobi).

PRODUCCIONES

- **Abdala:** Estudios de grabación y productora discográfica creada por Silvio Rodríguez. Dispone de un sello discográfico, Unicornio. Comercializa sus productos a través de Artex.
- **Coral Negro:** Son los uno de los escasos productores y comercializadores de joyería cubana. Prestan también un servicio de restauración de joyas. Disponen de un punto de venta propio y acuerdos de distribución con Tiendas Panamericanas, Meridiano, Cubanacán.... (www.coralnegro.cu)
- **Datacimex:** empresa de software del grupo. Desde diseño de páginas web hasta el desarrollo de aplicaciones.
- **Contex:** Producción de confecciones de moda y uniformes.
- **Division de Acuñaciones:** Producción de monedas de curso legal, medallas conmemorativas y numismáticas.

CUBALSE



www.cubalse.cu

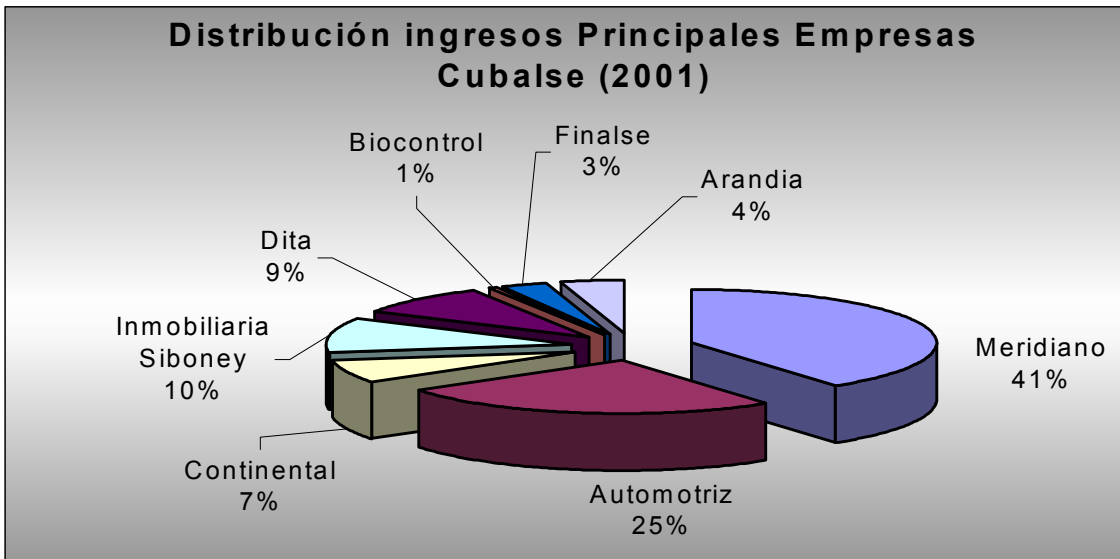
La Corporación Cubalse es el segundo mayor holding cubanos. Nació hace más de 25 años para prestar servicios al cuerpo diplomático. El desarrollo se produjo con la liberalización de la tenencia de divisas por parte de cubanos y la llegada de empresas extranjeras en los 90.

Cuenta con una estructura descentralizada de la que forman parte la casa matriz y 9 sociedades principales de las que dependen otras empresas. El volumen de ingresos para 2001 fue de cerca de 400 millones de USD según sus datos, algo menos de la mitad que el Grupo Cimex. Emplea alrededor de 11.000 trabajadores.

GRUPO CUBALSE			
	2001	2002 (previsión)	%01/02
Ingresos	391	365	-6,65%
Import. Alimentos	95,2	76,4	-19,75%

Millones de USD. Datos orientativos del propio Cubalse

Tiene intereses en varios sectores, siendo los más importantes la distribución minorista de productos de consumo y la venta, alquiler y reparación de vehículos turismos. Su presencia también es muy activa en el modesto sector inmobiliario cubano. Gestiona el empleo de personal para las distintas misiones diplomáticas extranjeras.



Estos datos deben ser tomados con cautela y sólo a título orientativo, pues provienen de una presentación del grupo y no están contrastados con otras fuentes. Los principales directivos son los siguientes:

Reidal Roncourt Font, Presidente.
 Alfredo Reyes Acosta, Vicepresidente.
 Armando Vera Gil, Director de Política Comercial.
 Ronaldo González Morejón, Director de Compras.
 Carlos Suárez, Director Comercial Cubalse Automotriz.

SOCIEDAD MERIDIANO

Gestiona una red de más de 200 establecimientos de distribución minorista que incluyen supermercados, boutiques de moda y ferreterías. Adquieren prácticamente de todo: desde alimentos, confecciones, calzado y perfumería hasta bisutería, muebles, objetos decorativos y juguetes. Algunas de sus tiendas están especializadas (jugueterías, boutiques de moda, tiendas de decoración, ferreterías) pero la gran mayoría, sobre todo fuera de la capital, venden diferentes productos en un mismo espacio. Dispone de varios centros comerciales, 4 de ellos en La Habana. Son la sociedad que más ingresos recibe del grupo (135M \$ en ventas en 2001) y una de las principales redes de distribución de productos de consumo del país. Realiza directamente sus importaciones. Los productos más relevantes son los alimentarios, las confecciones y los electrodomésticos

SOCIEDAD AUTOMOTRIZ

Dentro de esta empresa se encuentran los siguientes negocios:

- **Servicentros Oro Negro:** más de 80 estaciones de servicio de venta de combustible por todo el país. La mayor parte de ellos disponen de una tienda en la que venden pequeños repuestos, lubricantes, neumáticos y algunos artículos de alimentación y refrescos. Algunos tienen un pequeño taller de reparaciones.
- **Micar:** Unos 45 puntos de alquiler de vehículos para el mercado turístico.
- **Concesionarios de vehículos:** Un concesionario de Fiat, otro de Peugeot y unos 5 multimarca. Venta de coches nuevos y de segunda mano. Todos ellos disponen de un taller de reparaciones y algunos de una tienda de repuestos. Venden marcas asiáticas y europeas.

La importación de todo tipo de suministros para estas empresas se realizan desde la central, Automotriz Cubase.

CONTINENTAL

Dispone de 3 líneas de negocio y gestiona un servicio de catering en La Habana:

- **Restaurantes y clubs:** 13 establecimientos en La Habana.
- **Comida rápida:** Cadena Burgui de hamburguesas (5), heladerías Bim Bom (3).
- **Panadería-pastelerías Doñaneli:** 12 establecimientos en todo el país.

INMOBILIARIA SIBONEY

Es la más importante inmobiliaria del país junto con la de Cimex. La construcción de oficinas y edificios de apartamentos está prácticamente detenida en estos momentos (2003). En el periodo 1998-2001 se construyeron algunos edificios de oficinas y residenciales para extranjeros. La mayor parte de estos proyectos se llevaron a cabo por empresas mixtas en las que esta empresa era la parte cubana. El proyecto más importante en la actualidad es el que lleva a cabo con la israelí BM, Monte Barreto: 10 edificios de oficinas en Miramar de los cuales la mayoría están por construir. Dispone de licencia de importación y, por ahora, gestiona la parte construida de dicho proyecto: el Miramar Trade Center. Las otras empresas mixtas son las siguientes:

- Real Inmobiliaria
- Inmobiliaria Edén del Caribe
- Inmobiliaria Parque Oeste
- Inmobiliaria Residencial América
- Inmobiliaria Costa Habana
- Inmobiliaria Terranova
- Inmobiliaria Pilar
- Inmobiliaria Villa Europa

La mayoría de ellas fueron constituidas para la construcción de un solo edificio que ya está finalizado o a punto de ser finalizado.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

La inmobiliaria Siboney tiene un patrimonio de alrededor de medio millón de metros cuadrados gestionados por sucursales en La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba. Alquila a empresas y particulares extranjeros radicados legalmente en Cuba, cerca de 1500 inmuebles, la mayor parte pequeños chalets en La Habana.

Dentro del negocio inmobiliario de Cubalse pero sin depender de Siboney, se encuentran tres empresas del grupo a las que debemos hacer referencia:

- **Orion:** Sociedad de servicios técnicos, constructora, rehabilitadora e importadora. Encargada de las obras para el grupo y de la importación de algunos de los materiales para la construcción.
- **Servicios Inmobiliarios:** Mantenimiento (obras menores) y jardinería.
- **Inverco:** Encargada de la gestión de proyectos inmobiliarios y otras inversiones.

DITA

Empresa comercial dedicada a la electrónica, refrigeración, electrodomésticos e informática. Dispone de una red de establecimientos minoristas para la venta de productos a la población en divisa: aproximadamente 25, de los cuales 2 están especializados en informática y 1, Friovent, en la venta mayorista de equipos de aire acondicionado. Vende marcas como Toshiba, HP, Samsung y Panasonic.

Está desarrollando su división informática (venta de ofimática) y lleva a cabo dos asociaciones para la implementación de sistemas informáticos de ahorro de energía en hoteles de la cadena Gaviota con la empresa italiana "Service Kit International" y con IRSAP-Rhoss. Dicen tener un dudoso crecimiento del 20% anual y vender más de 30M\$ en 2001, importando equipos por valor de 19M\$. Incluye a:

- **Grafos:** Agencia publicitaria
- **Fotovideo:** Cadena de establecimientos de revelado de fotografías, edición y copia de videos.

ARANDIA

Agencia transitaria de cargas. Transporte de todo tipo por tierra y mar, servicios de aduana, transitarios, coordinación de embarques marítimos y aéreos, consolidación y desconsolidación de contenedores, asesoramiento aduanal y de comercio exterior.

OTRAS EMPRESAS

- **BIOCONTROL:** Control de plagas a domicilio. Es la segunda mayor empresa de este tipo en el país. También gestiona una clínica veterinaria.
- **FINALSE:** Entidad financiera con 9 sucursales encargada de facilitar sus servicios a las empresas del grupo. Es una de las denominadas, casas financieras.
- **TRANSPORTE CUBALSE:** Transporte por carretera en vehículos pesados, refrigerados y semipesados.
- **TADAY MARINE:** Naviera del grupo Cubalse. Tiene líneas regulares a Panamá cada 15 días, a Tampico y Veracruz (México) cada 10 días, a Progreso, en el propio México cada 7 días y a República Dominicana cada 15 días.
- **AGENCIA EMPLEADORA:** Intermediario obligatorio para la contratación de personal cubano por parte de los servicios diplomáticos extranjeros.

Cubalse también gestiona una tintorería, dos tiendas de animales, un servicio de mudanzas, etc.

COPEXTEL



www.copextel.com.cu

Grupo empresarial independiente relacionado con las FAR y creado en 1991, especializado en la comercialización de todo tipo de productos electrónicos y tecnológicos. Lleva a cabo proyectos llave en mano y es líder del sector en Cuba, donde prácticamente monopoliza las nuevas tecnologías.

La facturación llegó a los 178M USD en 2001, aunque sufrió un descenso mayor del 10% durante 2002 debido, fundamentalmente, a la gran carga social de ser el proveedor de nuevas tecnologías para ejército, escuelas, hospitales, etc.

Su estructura es muy descentralizada, funcionando a través de unas 50 divisiones comerciales y 14 territoriales por todo el país que emplean a unos 4000 trabajadores. Estas funcionan de forma autónoma, no existiendo una central de compras aunque si departamentos de coordinación de proyectos. Pueden importar directamente aunque no disponen de licencia para el comercio minorista.

La red territorial realiza labores de distribución mayorista y servicio técnico. Las divisiones comerciales se agrupan en 6 líneas de negocio (en paréntesis, director):

- Tecnologías Varias (José Antonio Riesgo)
- Ofimática (Humberto Quesada)
- Ingeniería y Sistemas Automatizados (Ramón Torres)
- Electrónica Doméstica (Lupe Larrinaga)
- Telecomunicaciones (Ronaldo Velázquez)
- Energía Electricidad y Electrónica (David Friedman)

El Presidente es el Sr. Fernando Sordo Rouco y el Director de Economía y Finanzas, el Sr. Adolfo Cepero.

Los beneficios del grupo provienen principalmente de la rama Ofimática y de electrónica doméstica (51% en 2001), seguidos de clima, refrigeración y energía (29%)

EQUIPAMIENTO GASTRONÓMICO Y HOTELERO. CLIMA Y REFRIGERACIÓN. AUDIO, LUCES PROFESIONALES Y RECREACIÓN. HIGIENIZACIÓN ESPECIALIZADA. MUEBLES. EQUIPOS DE ELEVACIÓN .

- **AUDIOMAX:** Audio profesional, luces de espectáculos y mecánica escénica. Instalación, garantía y posventa. Distribuidores exclusivos de MARTÍN, MACH Y OPTIMUS. Comercialización de otras marcas reconocidas en el ámbito internacional como FBT, QSC, TEAC, TASCAM, SHURE, DBX, DOD, SOUNDCRAFT, WORK, MARK, LITE PUTER, PULSAR, AKG, COEMAR, PEECKER SOUND...
- **ELEVADORES EVC:** Distribución exclusiva de Electravitoria S. Coop., empresa española de elevadores. Instalación, mantenimiento y repuestos.
- **RECLISAH:** Refrigeración, clima, limpiezas especiales, ventilación industrial, equipos de lavandería (ofertados también a través de leasing) y ferretería en general. Marcas: Kärcher, Mcquay, Daewoo, Hitachi, MTA, Comfortmaker, Primer, Isocab, y Boxer Tool.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

- **TEGOS EQUIPAMIENTO E INSUMOS HOTELEROS:** Equipos gastronómicos y hoteleros e insumos asociados. Dispone de un departamento de proyectos y otro de instalación.
- **TEGOS REFRIGERACION Y CLIMA:** Comercialización, instalación, garantía y posventa. Marcas: Angel, Galanz, Arneg, Bitzer, Mitsubishi, Chigo, Xian Qingan, Carrier, Copeland, Tecumseh, Technoblok, Tegos, Eco, Electrolux, Gelpha, Gree, Kelong, Larkin, LG, Midea, Stanley.
- **TEGOS SERVICIOS TECNICOS:** Para las divisiones Tegos y la exportación. Cuba trata de exportar su mano de obra cualificada a la zona del Caribe para evitar que las empresas europeas o asiáticas deban desplazar un gran número de técnicos de montaje. De esta forma, la empresa extranjera se limita a enviar un ingeniero supervisor que dirige un equipo cubano.
- **VISIONICA:** Mobiliario de todo tipo y decoración de interiores.
- **DESIC:** Servicios integrales para la gestión y control de aparcamientos, medios de pago electrónicos, barreras automáticas, sistemas de sonido, café Intenet, videoconferencias ... Alquiler de máquinas recreativas.

OFIMÁTICA, elementos tecnológicos para la automatización de la oficina.

- **LTEL:** Ordenadores, periféricos y accesorios.
- **CONET:** Ordenadores, periféricos y accesorios (Dtk, personalizados con la marca Conet; Epson, Acer, HP...). Cámaras digitales, proyectores...
- **LAMBDA:** Servidores, ordenadores (Fujitsu, Siemens), fotocopiadoras (Sharp), materiales de oficina...
- **MAYORISTA DE EQUIPOS DE COMPUTACION:** Material informático. Distribución mayorista de las principales marcas, desde HP, Toshiba e IBM hasta Motorola y 3Com.
- **MUNDO INFORMATICO:** Computadoras (PC Ltel), servidores, portátiles, impresoras (Epson), instalación de redes... Tienen un punto de venta especializado en HP.
- **HELPOSS:** Papelería, fax (Panasonic), fotocopiadoras (Mita, Panasonic), proyectores (Vivitar, Kodak) y retroproyectores (3M, Apolo).
- **HIPER:** Fotocopiadoras digitales (Konica), fax, proyectores.
- **MGELPOSS:** Mayorista de artículos de escritura y papelería. Está representada en Ciudad de La Habana a través de los puntos minoristas Helposs, Hiper y de los Centros de Servicios Técnicos de Copextel S.A. (Asistel) y en el resto del país por las Divisiones Territoriales de la Corporación Copextel S.A., y por las Empresas de Servicios Informáticos (ESI). También es proveedora de los Copy Center, pertenecientes a Correos de Cuba, entidad encargada de la comercialización en la red minorista.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

- **STÁNDAR COMPUTER:** Ordenadores, servidores, monitores, protección eléctrica, pizarras digitales, portátiles, impresoras, etc... (Marcas: Gigabyte. Tripp Lite. Hewlett Packard. Toshiba. Twinhead. Aoc. Maxell. Proxima)

INGENIERÍA Y SISTEMAS AUTOMATIZADOS

- **GIGA:** Edita la revista "Giga, La revista cubana de computación" con una tirada de unos 8000 ejemplares.
- **PUBLICIDAD GONG:** Agencia publicitaria de la Corporación.
- **PC MAX:** Venta de soluciones informáticas y tecnología de redes y comunicaciones. Instalación de redes en empresas, servicios de consultoría y asesoramiento en comunicaciones y redes.
- **PC NET:** importación y comercialización en el territorio nacional de equipamiento de ofimática y redes. Diseño de redes LAN y proyectos integrales LAN-WAN
- **DAISA:** Proyectos de ingeniería "llave en mano", vinculados a procesos de automatización industrial, especialmente en el sector hotelero. También se ocupa del sector industrial y de los llamados edificios inteligentes. Marcas: Carlo Gavazzi Nuova Fima, Cea, Electrogas, Abb,Gee, Quintela, K-Moeller, Siemens, Fema,Compair Holman Iberica.
- **DATEC:** Cajas registradoras y calculadoras Casio, Porteros automáticos, Cerraduras electrónicas para hoteles, Cajas fuertes, Scanner de códigos de barras, Sistemas de control de acceso (tarjeta, huella digital, iris...) Marcas:Reco, Epelsa, Fermax, Epson, Star, Ltron, Bmc, Tysso, etc...
- **MAXSO:** proveedor de servicios de conectividad. Gestiona www.islagrande.cu y un grupo Proveedor de Servicios y Aplicaciones (ASP) que oferta programación y diseño de sitios Web, hospedaje de sitios, registro de dominios y publicidad en la red (**Colombus**) y soluciones integrales de comercio electrónico.
- **SIS:** Editora y distribuidora de software educativo (para niños, médicos, libros electrónicos, administración de empresas, etc.) Servicio de duplicación de CD's y diskettes en pequeñas series.
- **TECNOSTAR:** Operador de la red de voz y datos de la Corporación Copextel.

ELECTRONICA DOMESTICA: Suministro mayorista de electrodomésticos para la red minorista de recaudación en divisas. Dispone de producciones cooperadas para el ensamblaje de aparatos en el país. Suministra también repuestos para los servicios post venta.

- **ELECTROHOGAR:** Comercializa aparatos eléctricos y da servicio post venta. Distribución de los televisores ATEC-Panda de los programas sociales.
- **GSTB:** Accesorios para autos, Electrónica para autos, Ferretería en General, Electrónica Doméstica, Electrodomésticos, Relojes y Calculadoras

LAS CORPORACIONES CUBANAS

- **LG ELECTRONICS:** Comercialización exclusiva de la línea blanca y marrón de la marca coreana (televisores, refrigeradores, lavadoras, hornos microondas, equipos de audio y aspiradoras) Amplia red de servicio postventa que abarca todas las provincias.
- **VINCE:** Productor y comercializador de equipos electrodomésticos. La marca Vince es propiedad de Copextel (electrodomésticos ensamblados en Cuba).

TELECOMUNICACIONES: Proveedores de sistemas llave en mano de telecomunicaciones.

- **ANTEL: KATHREIN:** antenas, EUPEN: cables coaxiales y accesorios, CITEL: protecciones para comunicaciones y ARSA: torres y cables coaxiales. Exporta antenas a Europa y América.
- **ANTSYS RASIOCOM:** comercialización e implementación de sistemas y equipamiento de radio comunicaciones móviles terrestres y de conmutación telefónica. Realización de proyectos de telemetría
- **ANTSYS SISTEMAS:** Investigación, desarrollo y comercialización de productos y servicios relacionados con los sistemas de radio comunicaciones. Exportación de antenas.
- **ITELCOM:** Localización automática de vehículos u otros vinculados al control de flotas. Comunicación entre estaciones y centrales de alarma. Control y supervisión de procesos industriales. Chequeo de cuentas mediante tarjetas magnéticas u otras.
- **LG COMUNICACIONES:** Productos LG; celulares, video-vigilancia, centrales digitales de telecomunicaciones, equipos de transmisión de datos...
- **TECXO:** Especializados en comunicaciones navales. Radiocomunicaciones: Icom, Alinco, Motorola, Q-Mac Y Sailor. Estaciones costeras: Sailor. Navegación: Furuno, Trimble Y Garmin. Terminales Inmarsat: Sailor, Nera Y Furuno. Telefonía: Infinity y Panasonic. Conectividad y Planta Exterior: Krone Y Express Pacific
- **TELCOCEL.** Soluciones de soporte técnico a operadores de telefonía móvil, basadas en la administración y ejecución de proyectos "llave en mano". ha llevado a cabo proyectos en Cuba y República Dominicana.
- **TVS:** Redes CATV, CCTV, TV interactiva y sistemas de seguridad. Marcas que comercializa: Ademco, Sony, Notifier, Maxell, Panasonic, Domintel, JVC, Leitch- SKC
- **CENTRO DE LLAMADAS LEATIENDO:** Centro de llamadas de Copextel: 204 3333.

ENERGIA, ELECTRICIDAD Y ELECTRONICA

- **ECOSOL EFICIENCIA:** Comercializadora de productos, tecnología, y servicios dirigidos al uso eficiente y racional de la energía, en Cuba y en el exterior, así como para la introducción de tecnologías encaminadas a la protección del

LAS CORPORACIONES CUBANAS

medio ambiental. Dispone de una gerencia comercial, de proyectos y de tecnología.

- **ECOSOL ELECTRIC:** Sistemas de respaldo eléctrico y protecciones. Solución de problemas de calidad y fallas de energía eléctrica. Exporta los productos italianos Lanmar.
- **ECOSOL HIDRAULICO:** Productos y proyectos hidráulicos: Sistemas de Calentadores Solares, Redes Hidráulicas y Piscinas, Suministros de Material Hidráulico, Post Venta, Garantía y Asesoría Técnica y Proyectos de Tratamiento de Aguas: Potabilizadoras y Residuales. Ofrecen productos en leasing.
- **ECOSOL MATELEC:** Distribución mayorista de material eléctrico. Proyectos llave en mano. Marcas que comercializa. - General Electric. Philips. Westinghouse. Merlin Gerin. Siemens. Telemecanique. Ewiss. Thomas Lighting. Peerless. Globe. Beghelli. Ilusol. Lux May. Eleka. ARSA. Fratelli Braga. Avtek.
- **ECOSOL SOLAR:** Especializados en energías renovables: Fotovoltaica, Térmica, Eólica, Hidráulica (a pequeño nivel) y Biomasa. Dispone de servicios técnicos y de ingeniería de proyectos.
- **SEITRON:** Comercialización de ferretería electrónica. Exportación de circuitos impresos de fabricación nacional. Marcas: - PROAM, WELLER, POWER TOOLS, PROSKIT. TEKTRONIX, INSTEK, LEADER, METEX, TAEKWANG.
- **ELECTRONICA GENERAL.** Oferta materiales para sistemas de aterramiento, pararrayos y dispositivos de supresión de trasientes, así como herramientas de mano para electricidad y electrónica, instrumentos de medición, componentes electrónicos y accesorios. Distribución exclusiva de la marca Faragauss.

INGENIERIA DE PROYECTOS: Grupos de proyectos para el diseño, implantación y mantenimiento de aquellos proyectos llave en mano que integran las tecnologías de varias divisiones comerciales del grupo (coordinación de proyectos).

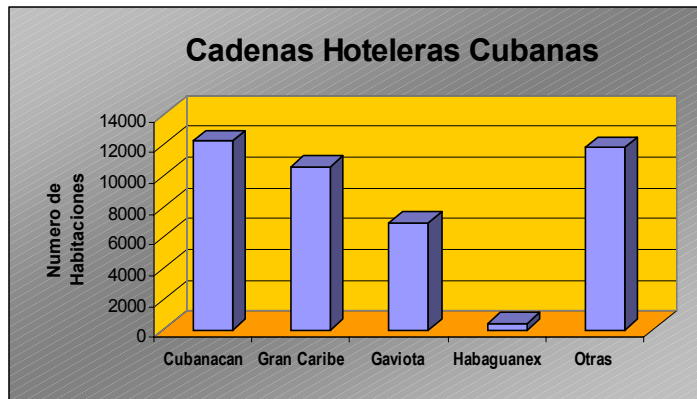
- **GERPROYECT:** Integradora de proyectos de corrientes débiles. proyectos "llave en mano":

Sistemas de Audio centralizado	Sistemas de Detección de Intrusos
Salas de Fiesta	Sistemas de Extinción de Incendios
Sistemas Telefónicos	Sistemas de Circuito cerrado de TV
Sistemas Informáticos	Sistema de Automática
Sistemas eléctricos y energéticos	Sistema de cámaras frías
Sistemas de Climatización	Remodelaciones de instalaciones
Sistemas de Iluminación	Sistemas de Detección de Incendios
- **CAPITEL:** División de ingeniería. Ejecuta obras menores. Tiene licencia para importar. Realiza trabajos con: Falso techo escayola, Carpintería y cristalería, Areas Verdes, Pintura, Impermeabilización de cubiertas, Electricidad, Plomería, Albañilería Pulido y brillo de pisos, Herrería, Panelería interior ligera.

CORPORACIONES TURISTICAS

El turismo se ha convertido en el motor de desarrollo de la economía cubana. Es la principal fuente de ingresos del país y ha permitido cierto desarrollo de la industria ligera a través de la sustitución de importaciones de insumos destinados al mercado turístico. No obstante, el sector muestra síntomas de cierto agotamiento y el país todavía adolece de una buena infraestructura extrahotelera.

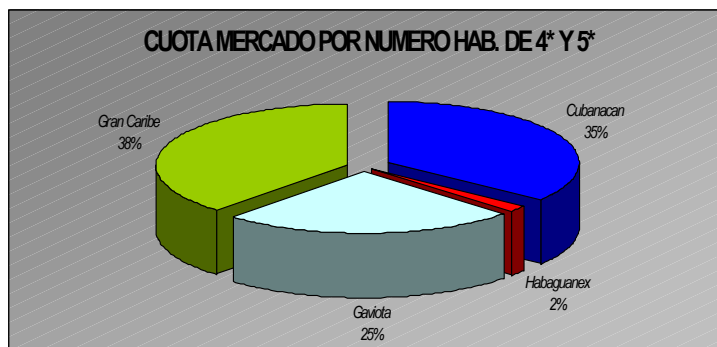
Las corporaciones hoteleras cubanas controlan la práctica totalidad del mercado turístico. Entre Cubanacán, Gran Caribe y Gaviota suman casi 30.000 habitaciones en más de 100 hoteles, incluyendo casi todos los de 4 y 5 estrellas. Muchos de ellos están gestionados por cadenas hoteleras extranjeras (18.000 habitaciones) En la mayoría de los casos, explotan las instalaciones a través de un



contrato de administración. Únicamente 12 hoteles tienen participación extranjera en su capital. Cimex y Cubalse, como ya hemos visto, también participan del negocio turístico a través de agencias de viaje, restaurantes, espectáculos, alquiler de coches etc.

Es significativo el rápido crecimiento del grupo Gaviota. A diferencia de Cubanacán y Gran Caribe, no depende del Ministerio del Turismo sino que pertenece al Grupo Empresarial de las Fuerzas Armadas (GAE). En 2003 tiene previsto inaugurar 4 hoteles con 1400 nuevas habitaciones. La mayor parte de sus hoteles está gestionado por compañías extranjeras.

No se hace referencia a Hoteles Horizontes ni a Islazul ya que el desarrollo de estas cadenas es mucho menor y sólo comprenden hoteles de gama baja. Si se habla en cambio de Habaguanex ya que, a pesar de su escaso medio millar de habitaciones, dispone de una importante red de tiendas y restaurantes en el Casco Histórico de La Habana y de un muy alto nivel de ocupación en sus hoteles de 4 estrellas.



Dado el estancamiento de la llegada de turistas, que no supera la barrera de los 2 millones, y el decreciente ingreso por turista, la estrategia de estos grupos se encamina ya no tanto a la construcción de nuevos hoteles (en 2003 tan sólo se construyen unas 2500 habitaciones) sino al

desarrollo de actividades extrahoteleras (parques temáticos, acuáticos, golf, etc.) y a la captación de turismo especializado que genere grandes ingresos (marinas, centros de buceo, tercera edad, ecoturismo, etc...)

CUBANACAN



www.cubanacan.cu

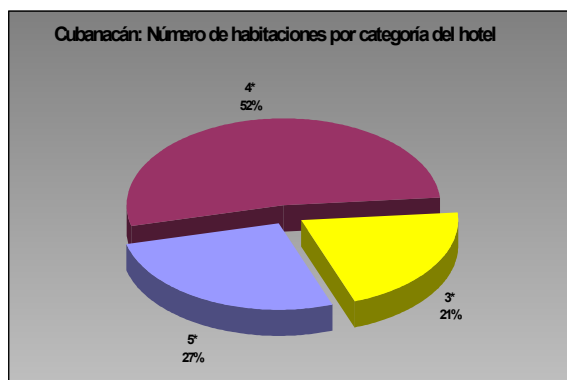
El Grupo Cubanacán es el mayor holding de empresas del sector turístico cubano. Comprende varias compañías entre las que destacan la cadena hotelera Cubanacán, con 44 hoteles y 12.219 habitaciones, la cadena de restaurantes y cafeterías Palmares y la cadena de tiendas Universo. Emplea unas 30.000 personas directamente y depende del Ministerio de Turismo (MINTUR). Sus ingresos son superiores a los 300 millones \$. El 68% de sus insumos son productos cubanos, de acuerdo con la política estatal de sustitución de importaciones. Algunos de los ejecutivos son los siguientes:

Juan José Vega del Valle, Presidente
 Fermín Trujillo Torres, Director Hoteles Cubanacán
 Saúl Ruso, Director de Operaciones y Abastecimientos de Hoteles Cubanacán
 Dalgis Núñez, Director de Compras de Hoteles Cubanacán
 Mario Angel Escalona, Director de Palmares
 Mercedes Abreu, Directora de Negocios de Palmares
 José Antonio Arbazagoitia, Director Comercial de Palmares
 Juan Carlos Martínez Martínez, Director de Cubanacán Náutica.
 Jorge Luis Hadad, Director Cubanacán Turismo y Salud.

Las diversas empresas funcionan con cierta autonomía, disponiendo de sus propios centros de compras. Los establecimientos de las diferentes empresas del grupo se sitúan, en muchas ocasiones, en el interior de hoteles de la cadena. El año 2002 fue difícil y, en la actualidad, llevan a cabo una política denominada de “no gasto”. En 2002 inauguraron un hotel en Varadero con Sandals y construyen otros dos en régimen de empresa mixta. Las empresas son las siguientes:

HOTELES CUBANACAN

Es la mayor cadena hotelera cubana y recibe el 40% del turismo internacional. Gestiona directamente 29 hoteles mientras que 15, incluyendo todos los de 5*, los explota junto a alguna cadena extranjera bien en régimen de empresa mixta, bien a través de un contrato de administración. Su mayor socio es Sol Meliá, que gestiona 4.247 habitaciones en hoteles de 4 y 5 estrellas.



Divide los hoteles gestionados directamente en 5 líneas de negocio:

- Hoteles Cubanacán: los más emblemáticos de la cadena.
- Hoteles Brisas: 4 estrellas, en la playa y todo incluido.
- Hotel Club Amigo: Familiares, de 3 estrellas.
- Cubanacán Boutique: situados en centros históricos, de pequeño tamaño.
- Carroussel: Económicos, de 2 y 3 estrellas

También administra un Centro de Convenciones en Varadero, donde se sitúan la mayoría de sus hoteles. Otros lugares en los que la presencia del grupo es significativa son La Habana y Jardines del Rey, en Holguín. La mayoría de las habitaciones se sitúan en lugares de playa.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

No dispone de licencia de importación, por lo que debe recurrir a la intermediación de una importadora, generalmente ITH-Abatur, para adquirir todo tipo de insumos.

CUBANACAN NAUTICA

Fue la primera empresa dedicada al turismo náutico (1994). Dispone de 8 bases náuticas, 14 centros de buceo y dos marinas internacionales (Marina Hemingway y la de Santiago). Presta todo tipo de servicios náuticos (paseos, pesca, buceo) a través de 120 embarcaciones en los principales centros turísticos. El segmento náutico es uno de los servicios turísticos que más se están desarrollando en el país dentro de la estructura extrahotelera, tratando de atraer turismo aficionado al buceo y pesca, para los que Cuba disfruta de unas excelentes condiciones naturales.

PALMARES

La empresa gestiona numerosos establecimientos de restauración agrupados en los siguientes grupos:

- **Restaurantes:** Cerca de 60 restaurantes y cafeterías (Aljibe, Toco-ro-ro, La Ferminia...) y algunos complejos turísticos como el Dos Gardenias, La Giral-dilla y La Cecilia.
- **Pizza Nova:** Comida rápida italiana: Pizza y pasta (5 puntos). Palmares tiene la franquicia para Cuba.
- **Pain de Paris:** empresa mixta con Francuba. 11 panaderías y pastelerías.
- **Pan.com:** Cadena de hamburgueserías y bocadillos en La Habana.
- **Ditu Pollo:** Cadena de kioscos de comida rápida.

No dispone de licencia de importación, realizando este trámite a través de ITH Abatur.

CUBANACAN RECREACION Y OCIO

Engloba diferentes empresas de servicios turísticos:

- **Photoclub:** Servicios fotográficos y de video en centros turísticos.
- **Floriarte:** Floristerías.
- **Centro de paracaidismo y vuelo ultraligero.**
- **Centros de alquiler de Motos y Bicicletas.**
- **Centros de Eco-turismo;** Recorridos a caballo.
- **Acuarios:** Gestionan dos acuarios.
- **Clubs de Spa:** Gimnasio, masajes, sauna... Tres establecimientos.

CUBANACAN TURISMO Y SALUD

Controlan establecimientos hospitalarios internacionales como el Cira García y el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos". Ofrecen tratamientos y servicios a extranjeros residentes en Cuba y a turistas (turismo de salud). Dentro de su estructura se encuentra **Servimed**, que dispone de licencia de importación. También, una red de **farmacias internacionales** (9 en La Habana) y de ópticas (**Opticas Miramar**) con 5 establecimientos en La Habana.

CARISHOW

Organiza giras artísticas internacionales y gestiona 12 locales de conciertos-bares como El Gato Tuerto y La Zorra y el Cuervo, dirigidos al turismo.

AGENCIA DE VIAJES

Cubanacán posee su propia agencia de viajes con sucursales en el extranjero, aunque su dimensión es mucho más reducida que Havanatur, la agencia de Cimex. Dispone de una división para prestar servicios a cruceros que lleguen a puertos cubanos.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

TIENDAS UNIVERSO

Red de distribución minorista de todo tipo de productos, fundamentalmente dirigidos al turismo. Unos 300 centros de venta, muchos de ellos en los propios hoteles de la cadena. Importan directamente. Se pueden distinguir:

- Galerías Comerciales
 - Tiendas por departamentos
 - Casas del Habano
 - Tiendas en hoteles
 - Tienda en internet:
www.cuba-shop.com
- Tiendas especializadas: perfumería, confecciones (Mango, Guess, Lacoste, Benetton...), deportes, juguetes, equipos electrónicos... Un gran número de ellas se centran en productos cubanos (regalos, souvenirs)

SERVISA

Controla lavanderías Unicornio, con sedes en los principales polos turísticos. Ofrece servicios de lavandería al sector hotelero, en una situación de cuasi-monopolio.

CMOM CUBANACAN

Pequeñas construcciones, servicios de mantenimiento para las empresas del grupo.

PUBLICITARIA CORAL

VERACUBA

Compañía de transporte con 3 empresas:

- **Transporte Cubanacán:** flota de 400 vehículos entre autobuses, minibuses y microbuses que presta servicios al sector turístico.
- **Taxi OK:** Compañía de taxis con alrededor de 300 vehículos.
- **Cubacar:** Alquiler de coches. 47 puntos de alquiler y una flota cercana a los 1000 vehículos. Una de las mayores del país. Se puede reservar por internet.

CUBANACAN EXPRESS

- **Agencia de mensajería** nacional e internacional, con 8 establecimientos
- **Agencia AIATA:** Venta de billetes de avión, servicios de transfer a tripulaciones aéreas, tramitación de solicitudes de aterrizaje y de vuelos charter. Sucursales en La Habana y Santiago.
- **Agencia Transitaria y Aduanal:** Sucursales en la Terminal de Contenedores de La Habana, en Zona Franca Berroa, en dos aeropuertos y en Santiago.

BUFETE INTERNACIONAL

Bufete de abogados que prestan todo tipo de asesoría legal a través de 10 sucursales.

QUEM

Consultoría y análisis turísticos del grupo. Organización de congresos

GAVIOTA



Grupo turístico de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). Fue creado en 1990 y su crecimiento se ha acelerado en los últimos años. Es, en la actualidad, la cadena que está llevando a cabo un mayor número de inversiones.

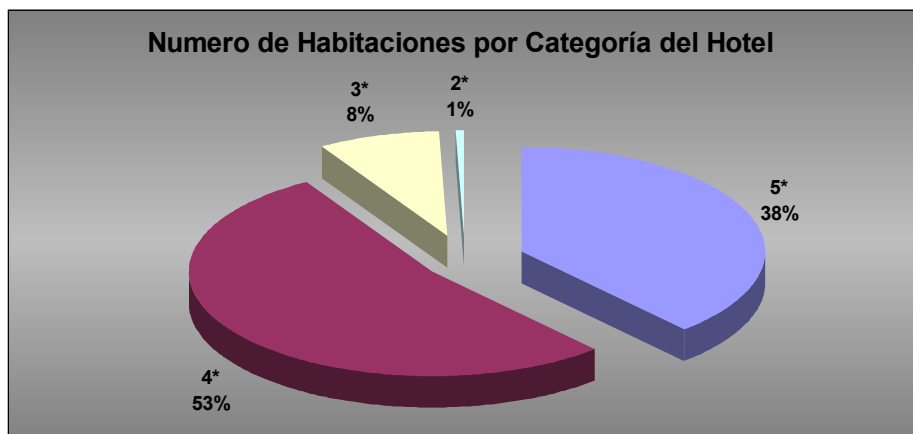
El grupo funciona de forma muy centralizada desde su sede del edificio de la Marina de Guerra. Todo gira en torno a la infraestructura hotelera. Principales directivos:

Manuel Marrero Cruz, Presidente
 José Pantín Castañeda, Vicepresidente primero.
 Frank País Oltuski, Vicepresidente de Mercadotecnia
 Juan Carlos García Granda, Director inversiones
 Odilio Agúero Puy, Director de Compras

El grupo pasó de facturar 31 millones de USD en 1995 (5.5% cuota de mercado turístico, por detrás de Rumbos, Caracol u Horizontes) a facturar 107 millones en 2000, convirtiéndose en el tercer grupo turístico del país (9.7% cuota de mercado) por detrás de Cubanacán y Gran Caribe..

HOTELES GAVIOTA

La cadena gestiona casi 7000 habitaciones en su mayoría en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Gran parte de su desarrollo lo ha llevado a cabo a través de acuerdos con cadenas extranjeras aunque, en la mayor parte de los casos la propiedad de los hoteles es 100% del grupo y la entidad foránea se limita a gestionar su explotación. La mayor parte de ellos se sitúan en las playas de Holguín y Varadero, aunque dispone de algunos hoteles urbanos y otros dedicados al eco-turismo.



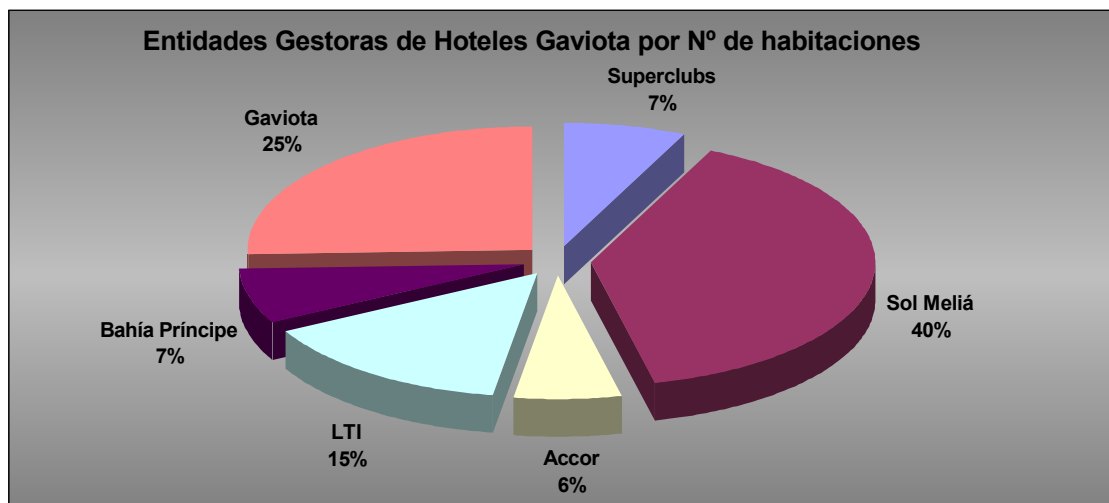
Los suministros para estos hoteles los adquiere a través de **AT Comercial Gaviota**, del mismo grupo. Desde esta empresa se centralizan todas las compras de Gaviota.

Es la cadena hotelera con un mayor crecimiento en los últimos años. También la que está llevando a cabo mayores inversiones. Actualmente construye 4 hoteles con una capacidad de 1400 habitaciones que estarán terminados entre 2003 y 2004.

ARCO IRIS

División de recreación del grupo. Gestiona restaurantes, agencias de alquiler de motocicletas y bicicletas, un centro de hípica y un delfinario.

LAS CORPORACIONES CUBANAS



TRANSGAVIOTA

Se ocupa tanto del transporte terrestre como aéreo de pasajeros. Con respecto al primero, explota una pequeña flota de aeronaves para el transporte turístico por el interior del país (Aerogaviota). En relación al segundo, dispone de una red de autobuses, minibuses y microbuses y de una flota de taxis.

VIA GAVIOTA

Agencia de alquiler de vehículos del grupo Gaviota. Dispone de oficinas en los hoteles del grupo.

TIENDAS GAVIOTA

Localizadas en los hoteles de la cadena, venden artículos cubanos y souvenirs: ron, café, artesanía, camisetas, etc. Recientemente ha abierto una tienda de diferente formato y con artículos de cierta calidad.

MARINAS GAVIOTA

Gestionan dos centros: en Varadero y en Holguín. Alquilan embarcaciones de todo tipo y organizan excursiones náuticas.

GAVIOTA TOURS

Agencia turística del grupo. Canaliza clientes hacia las diferentes empresas turísticas que conforman el entramado del grupo: alquiler de coches, autobuses, hoteles... Organiza todo tipo de excursiones y viajes combinados, incluyendo el eco-turismo.

LA SECCION V DE LAS FAR Y GAESA

Esta sección se encarga de la actividad económica de las Fuerzas Armadas. El Grupo de Administración Empresarial GAESA comprende a otras empresas en diversos sectores además de Gaviota, la más importante de ellas. El Presidente es el General Julio Casas Regueiro y el Director General Luis Alberto Rodríguez, casado con una hija de Raúl Castro. Las principales empresas son las que siguen:

- **TECNOTEX y TECNOIMPORT:** Importadoras/ Exportadoras del grupo.
- **ALMEST:** Inmobiliaria y constructora
- **ALMACENES UNIVERSALES:** Servicios de zona franca y depósito aduanero en Wajay, Mariel, Cienfuegos y Santiago de Cuba.
- **SASA:** Red de talleres de reparación de vehículos y estaciones de servicio.
- **ANTEX:** Servicios de ingeniería y asistencia técnica con una red internacional en países del tercer mundo.
- **SERMAR:** Exploración de las aguas territoriales cubanas. Arqueología marina, búsqueda de tesoros.
- **COMPLEJO TURISTICO DEL MORRO y LA CABAÑA:** en La Habana.
- **RAFIN:** Entidad financiera no bancaria.
- **TRD CARIBE:** Cadena de distribución minorista con cerca de 900 establecimientos aunque muchos de ellos de pequeño tamaño. Vende todo tipo de artículos de consumo y alimentarios.

La presencia de los militares en el sistema empresarial y en la economía cubana no acaba en GAESA. Muchos militares ocupan importantes ministerios (por ejemplo, Ulises del Toro, Ministro del Azúcar) y puestos directivos en empresas (Oscar Basulto, Presidente de Habanos).

La actividad de estas empresas es poco transparente y es complicado obtener datos sobre su actividad y resultados.

HABAGUANEX

www.habaguanex.cu

Compañía turística creada en 1994 por la Oficina del Historiador de la Ciudad como fuente de financiación para su programa de conservación y restauración. Desarrolla y explota el potencial hotelero, extrahotelero y comercial del centro histórico de La Habana. Está presidida por Eusebio Leal Spengler, Historiador de la Ciudad y dirigida por Jesús Rivero. Sergio Pastrana es el nombre del Director de Inversiones y Ciro Delgado el Vicedirector Comercial.

La Oficina del Historiador es una de las entidades que goza de una mayor autonomía en Cuba respecto a otros organismos estatales. Su finalidad es la rehabilitación del centro histórico. Para ello se le dotó de capacidad de planificación y de gestión de recursos financieros y de un patrimonio inmobiliario propio. Esta descentralización le permite reinvertir inmediatamente los recursos obtenidos sin tener que realizar aportaciones a la caja central. No obstante, dirige el 33% de sus ingresos a programas sociales y otro 23% a la rehabilitación urbanística (de edificios, alumbrado y telecomunicaciones, etc.) y otros destinos que no generan ingresos. Realiza además aportaciones voluntarias al estado. En el periodo 1994-2001 estas fueron de 21m\$ (un 7% de los ingresos). Sólo un 44% de los ingresos fueron reinvertidos en futuras fuentes de divisas.

En cuanto al origen de sus ingresos, la principal es el grupo turístico Habaguanex que analizamos en profundidad más adelante. También obtiene recursos de los servicios culturales, actividad inmobiliaria y de impuestos a empresas productivas (cadenas como Artex y Caracol tienen establecimientos en el Casco Histórico; La Floridita y la Bodeguita pertenecen a otras empresas...) y cuentapropistas radicados en La Habana Vieja (como los vendedores del mercadillo que se instala tras la catedral, los librerías de la Plaza de Armas...).

Su actividad se desarrolla exclusivamente en el Casco Histórico habanero, en un área donde existen aproximadamente 800 edificios con elevado valor histórico y por donde pasan más del 85% de los turistas que acuden anualmente a la capital (unos 800.000). También es una zona muy deprimida donde habitan unas 70.000 personas.

La estructura de la Oficina del Historiador de la Ciudad es la siguiente:

- **Plan Maestro:** Dirección de Arquitectura Patrimonial y Dirección de Proyectos.
- **Constructoras:** Empresa de Restauración de Monumentos, Constructora Carenas y Empresa de Restauración Plan Malecón.
- **Agencia Empleadora.**
- **Comisión Provincial de Monumentos**
- **Dirección de Vivienda.**
- **Gabinete de Arqueología.**
- **Grupo Negociador**
- **Escuela Taller:** formación de jóvenes en el gremio de la construcción.
- Agencia de Viajes San Cristóbal: especializada en turismo cultural. Opera también fuera de La Habana aunque es de pequeña dimensión.
- **Inmobiliarias:**
 - Aurea: Empresa mixta con Argentaria para la rehabilitación y explotación de la antigua Lonja de Comercio y del aparcamiento adjunto. El primero se ha reconvertido en un Centro de Negocios.

LAS CORPORACIONES CUBANAS

- Fénix: Explota en régimen de arrendamiento numerosos locales de oficina y viviendas en edificios rehabilitados de La Habana Vieja. Por ejemplo, el Edificio Bacardí, reconvertido en edificio de oficinas.
- **D'Leone**: empresa mixta con la italiana Comei que importa abastecimientos para el sector turístico en general, especialmente para Habaguanex.
- **Habana Radio**
- **Revista OPUS**: Revista cultural editada por la Oficina del Historiador de la Ciudad.

HABAGUANEX

Podemos distinguir 3 líneas de negocio: hoteles, comercio minorista y restauración. La principal fuente de ingresos (unos 75m\$ anuales en total) la constituyen las tiendas de la cadena que aportan el 70% de los mismos. Los restaurantes y cafeterías suponen un 20%, correspondiendo el 10% restante a la red hotelera. Los principales ejecutivos de la empresa son los siguientes:

Presidente: Meise Weis Graibe
Vicepresidente: René Reyes Fernández
Vicepresidente Económico: Jose de León Torres
Gerente Financiero: Esperanza Plana Cabezas
Gerente Comercial y de Explotación Hotelera: Tanya Sibori Morales
Gerente Recursos Humanos: Consuelo de la Rosa
Gerente de Abastecimiento y Comercio: Jose Luis Almuíña Silvera
Gerente de Mantenimiento: Regino Machado Aguilera
Gerente de Tiendas: Juan Pedro Junco Herrera

COMERCIO MINORISTA

Más de 70 tiendas de venta en divisas de todo tipo de artículos, distinguiendo entre:

- Establecimientos para el turismo: La calidad de los productos es elevada en relación a otras redes comerciales del país. Incluye tiendas de lujo (perfumería 1791, Casa del Tabaco, Colección Habana de regalos, etc.) y de productos turísticos (ron, tabaco, artesanía, camisetas...)
- Establecimientos para la población en divisas: Venta de todo tipo de artículos, desde confecciones hasta alimentos y electrodomésticos. El pequeño centro comercial detrás del Parque Central y la comercial calle Obispo son claros ejemplos. La calidad de los productos es media-baja.

RESTAURANTES Y CAFETERIAS

18 restaurantes, 17 cafeterías y otras tantas terrazas destinadas al extranjero. Algunas se encuentran en el interior de los hoteles pero la mayoría ofrecen comida criolla en los lugares más turísticos del Centro Histórico.

HOTELES

La cadena hotelera explota 16 pequeños hoteles, la mayoría de 4 estrellas, que suman un total de 439 habitaciones. Creció un 9% el pasado año (2002), con un 85% de ocupación media. Todas las instalaciones se sitúan en edificios rehabilitados por la Oficina del Historiador para este fin..

GRAN CARIBE



www.gran-caribe.com

Gran Caribe es la segunda mayor cadena hotelera, con casi 11.000 habitaciones y 46 hoteles. Además gestiona los bar-restaurante más populares de Cuba: La Floridita y La Bodeguita de en Medio. También lleva a cabo la comercialización internacional de estas marcas con proyectos de apertura de locales en el extranjero. Por último, explota el famoso cabaret Tropicana y ha creado recientemente una agencia de viajes, Viajes Gran Caribe.

Los ingresos de la cadena son superiores a los 200 millones de \$. Su principal fuente de beneficios son los hoteles localizados en Varadero (59%). La agencia de viajes ha apostado por el comercio electrónico, generando 500.000\$ de ingresos durante 2002.

En cuanto a la estructura de la cadena hotelera, la mayoría de las habitaciones se sitúan en hoteles de 4 y 5 estrellas (86%). El principal punto turístico para esta cadena es Varadero (4.128 habitaciones, el 40% de las de la cadena). También sobresalen La Habana (2.800) y Jardines del Rey (1.900). Más de la mitad de sus habitaciones (54%) están gestionadas por entidades extranjeras, destacando los contratos con Sol Meliá que opera más de 2.000 habitaciones en 7 hoteles y con Accor, que explota 3 instalaciones.

CARACOL



Cadena de tiendas para el sector turístico dependiente del MINTUR. Dispone de unos 300 puntos de venta, la mayoría de ellos en hoteles de Cubanacán y Gran Gaviota (unos 170) y aeropuertos. Sus ingresos son cercanos a los 100 millones de dólares.

Divide sus tiendas en dos grandes líneas: Tiendas Turísticas Mixtas y Tiendas Especializadas. Estas últimas las constituyen fundamentalmente las más de 20 "Casas del Habano" de esta cadena.

La oferta de productos está completamente enfocada al sector turístico e incluye:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tabacos y Cigarrillos • Camisetas • Souvenirs y artesanía • Perfumería, aseo personal y protectores solar • Bisutería, joyería y relojería • Bebidas • Confitería, snacks | <ul style="list-style-type: none"> • Fotografía y accesorios. • Literatura, postales y papelería. • Café y complementos • Música • Numismática • Artículos de playa • Electrónica ligera |
|---|---|

Casi la mitad de los productos vendidos son hechos en Cuba, destacando el Ron, Tabaco, Café Cubita, las camisetas y la artesanía.

COMPLEJO PALCO



Complejo empresarial que desarrolla sus actividades exclusivamente en la ciudad de La Habana. Su tamaño es por tanto reducido pero su capacidad económica superior a la media, pues recibe muchos de sus ingresos en divisas. La estructura del grupo gira en torno al Palacio de Convenciones, sede de conferencias y congresos. Depende directamente del Consejo de Estado y está presidido por un exfuncionario del Ministerio del Interior, Abraham Maciques. Las empresas del grupo son estas:

- **Palacio de Convenciones:** organiza, promueve y realiza congresos, convenciones, simposios, conferencias, reuniones nacionales e internacionales, ferias y exposiciones. Dispone de 60.000 m² de salas de conferencias y auditorios y de una red de agencias oficiales en todo el mundo.
- **Pabexpo:** Recinto ferial de 20.000 m² que alberga 13 ferias comerciales internacionales cada año.
- **Hotel Palco:** 178 habitaciones junto al Palacio de Convenciones.
- **Club Habana:** Club de recreación y ocio para extranjeros. Quizás sea el club más elitista de La Habana. Se encuentra en el recinto del antiguo Havana Biltmore Yatch and Country Club. Tiene una playa privada, piscinas, pistas de tenis, gimnasio, tiendas, etc.
- **Restaurantes:** El grupo gestiona 8 restaurantes en los establecimientos mencionados.
- **Inmobiliaria Palco:** Alquiler de grandes residencias en la zona de Cubanacán, una de las más prestigiosas de La Habana. Presta servicios de catering, limpieza y seguridad a dichos inmuebles.
- **Agencia Aduanal Palco.**
- **Palcocar:** Alquiler de vehículos.

OTRAS EMPRESAS

En el sector turístico debemos al menos mencionar a la **Cadena Horizontes**, que gestiona 40 hoteles de 2 y 3 estrellas y al Grupo de Recreación y Turismo Rumbos, que gestiona 4 hoteles y numerosos restaurantes.

CUADRO SINOPTICO

ACTIVIDAD	CIMEX	CUBALSE	COPEXTEL	CUBANACAN	GAVIOTA
Cadena Hotelera				Hoteles Cubanacán	Hoteles Gaviota
Agencia de Viajes	Havanatur			Cubanacán	Gaviota Tours
Naúticas				Cubanacán Náutica	Marinas Gaviota
Restauración	El Rápido	Continental		Palmares	Arco Iris
Ocio y Espectáculos	Photoservice, Videocentros	Continental		Photoclub, Floriarte, Alquiler Motos, Spa, Paracaidismo, Carishow	Arco Iris
Alquiler de Vehículos	Havanautos	Micar		Cubacar	Via Gaviota
Servicios Aduanales	Zelcom Adesa	Arandia		Agencia Transitaria y Aduanal	
Gasolineras	Cupet-Cimex	Oro Negro			
Distribucion Minorista	T. Panamericanas Duty Free	Soc. Meridiano		Tiendas Universo	Tiendas Gaviota
Financiera	BFI Fincimex	Finalse			
Inmobiliaria	Cimex	Lares, Siboney			
Transporte	Transcimex Melfi Marine Servinaves Panamá	Cubalse		Cubanacán	Transgaviota Aerogaviota
Consultoría	Consultoría jurídica internacional.	Gale & A Taday Marine	Tecnológica. Ingeniería.	Bufete Internacional Quem	
Publicidad	Imágenes	Grafos		Publicitaria Coral	
Mensajería	Cubapack			Cubanacán	
Tecnología	División Tecnológica	Dita	Varias marcas		
Ofimática	Tecun	Dita	Varias marcas		
Electrodomésticos	T. Panamericanas	Dita	Varias marcas		
Otras	Ecuse, Fercimex, Coral Negro, Abdala, Contex Datacimex, , División Acuñaiones, Comercialización Refrescos, rones, café	Concesionarios, Biocontrol, Agencia Empleadora	Audiomax, Reclisah, Tegos. Ecosol, Maxso (Colombus9, Antsys, Itelcom, LG, Seitron, Conet, Ltel, Visionica...	Servimed, Opticas Miramar, Farmacias Internacionales, Taxi OK, Servisa, CMOM, AIATA	Taxis