

00761

14  
24.

# **Universidad Nacional Autónoma de México**

## **Facultad de Derecho División de Estudios de Posgrado**

**Tesis para optar por el grado de Maestro en Derecho**

**“Régimen Jurídico para la  
Comercialización Internacional  
de Puros Cubanos. El Comercio  
en Cuba y México”**

**Presenta el : Lic. Ángel Ernesto Quevedo Fonseca.**

**Director de tesis: Mtro. Luis Dantón Martínez  
Corres.**

**Cd. Universitaria, marzo de 1997.**

**TESIS CON  
FALLA DE CREA...**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres**

**A Mi Esposa y Mis hijos,**

**A todos gracias.**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN.

### CAPÍTULO 1. RÉGIMEN JURÍDICO PARA LA EXPORTACIÓN DE PUROS CUBANOS.

1.1. Antecedentes.	1
1.2. Marco Jurídico existente.	6
1.3. Producción Tabacalera en Cuba.	21
1.4. La Empresa CUBATABACO.	24
1.4.1. Relaciones comerciales, sus formas.	30
1.5. Habanos S.A.	31
1.5.1. Relaciones Comerciales.	33

### CAPÍTULO 2. EL CONTRATO PARA LA EXPORTACIÓN DE PUROS CUBANOS.

2.1. El Contrato de Distribución Exclusiva.	36
2.2. Condiciones Generales de los Contratos de Distribución de las entidades cubanas CUBATABACO Y Habanos S.A.	41
2.3. Perspectivas para la Comercialización.	52
2.4. Las Marcas.	62

### **CAPÍTULO 3. SITUACIÓN EN CUBA Y AFECTACIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PUROS.**

3.1. Antecedentes.	69
3.2. El Bloqueo y Leyes Extraterritoriales.	71
3.2.1. Contramedidas y soluciones.	86
3.3. La Apertura Económica. Alcance.	90
3.4. Deficiencias de la Apertura Económica.	104

### **CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PUROS.**

4.1. Nuevo marco legal. Competidores.	115
4.2. Compañías Comercializadoras de Puros.	121
4.3. Estrategia de Publicidad y Promoción.	122

### **CAPÍTULO 5. EL COMERCIO DE PUROS EN MÉXICO.**

5.1. La Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V.	127
5.2. Estrategia de Precios, Distribución y Publicidad.	132
5.3. Estudio de Campo. Procedimiento.	139
5.3.1. Análisis del resultado del estudio de campo.	140
5.3.2. Resumen de los resultados del estudio.	145

<b>CONCLUSIONES.</b>	156
----------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	161
----------------------	-----

<b>ANEXOS.</b>	167
----------------	-----

## INTRODUCCIÓN

Colón después de su segundo desembarco en el Nuevo Mundo, en la Isla de Cuba, no encontró las suntuosidades del Oriente en las cuales se inspiró su corazón, en su lugar, descubrió a una raza de indios que animadamente fumaban hojas de tabaco rústicamente torcidos a los que denominaban "Cohibas", pero que más tarde conoceríamos como cigarros.

Estos hechos ocurren en el año 1492, cinco siglos después, fumar habanos como se denomina por su origen a los cigarros o puros cubanos, es reconocido universalmente como una forma superior de placer y bienestar, y pudiéramos decir un lujo.

Durante muchos años, no han sido pocos los intentos de imitar la delicadeza y el sabor del tabaco cultivado en Cuba, pero ninguno lo ha logrado, por sus características propias.

Para nuestro trabajo investigativo, escogimos este producto, en primer lugar, no es porque esté rodeado de historia, sino, que la producción tabacalera y en especial la producción de puros representa el tercer lugar en las exportaciones de la Isla, no sólo en estos momentos, sino en el período pre-revolucionario. Cuba depende en gran medida de la agricultura como país en vía de desarrollo, demostrando el lugar que ocupa la producción de tabaco; en primer lugar está el azúcar, en segundo el níquel y en tercero el tabaco; hasta el año 1987, la producción tabacalera ocupaba el segundo lugar.

Otros de los elementos que nos resultaron de interés, es que en la actual situación cubana, los medios que se utilizan para la exportación de puros no resultan ser los más eficaces para ubicar nuestros productos en los primeros lugares del mercado mundial.

Para este trabajo se han propuesto como hipótesis:

¿ Sólo las limitaciones que impone el ordenamiento jurídico cubano, el bloqueo y otras leyes extraterritoriales, son las que impiden que las compañía Habanos S.A. y CUBATABACO, logren ubicar sus productos en los primeros lugares del mercado internacional ?.

Nos planteamos tres hipótesis derivadas o subhipótesis, que al igual que la hipótesis, pretendemos comprobar una vez concluido nuestro trabajo investigativo, las cuales son:

¿ Es la entidad denominada CUBATABACO o una sociedad mercantil, sino una empresa estatal ?.

¿ El contrato de distribución exclusiva, que materializa la exportación de puros cubanos reúne todos lo requisitos que sobre su tipo debe contener, para garantizar una eficaz comercialización de los productos a nivel internacional ?.

¿ Se utilizan todos los medios posibles para la publicidad y promoción de los puros cubanos ?.

En este trabajo nos hemos propuesto los siguientes objetivos generales:

- Demostrar que no sólo las limitaciones que impone el Ordenamiento Jurídico Cubano, son las que impiden un funcionamiento pleno de las entidades que en Cuba se dedican a la comercialización internacional de puros.

- Demostrar a las entidades cubanas, que la figura jurídica que se utiliza para la comercialización internacional, el contrato de distribución exclusiva, en muchos casos representa un freno para la expansión de los productos en el mercado.

Para cumplir con los objetivos generales, nos propusimos los objetivos particulares siguientes:

- Realizar un estudio general de las legislaciones vigentes en Cuba que sustentan la creación de empresas estatales, sociedades mercantiles, u otro tipo de entidad.

- Analizar la forma de constitución y facultades de la entidad CUBATABACO, para demostrar si es o no una sociedad mercantil.

- Analizar el contrato de distribución exclusiva, en lo que respecta a vínculo, responsabilidad y limitaciones para las partes.

- Analizar los contratos de cuenta en participación y anual, que se incluye como anexo del contrato de distribución exclusiva, para demostrar su procedencia o no.

- Demostrar que la franquicia puede ser una nueva modalidad de exportación de puros.

- Realizar una análisis sobre el posicionamiento marcario de los puros cubanos en el mercado internacional, incluyendo un muestreo en México.

- Analizar si se utilizan todos los medios de promoción y publicidad para introducir nuevas marcas en el mercado y consolidar las existentes.

Para nuestra investigación, varios fueron los métodos utilizados, pudiendo mencionar el inductivo y el jurídico. En el primero de ellos partimos de conocimientos específicos o particulares, para arribar a conclusiones concretas, y el jurídico que resultó necesario en el transcurso de nuestra investigación para el análisis y estudio de textos jurídicos.



De la misma manera, en todo el proceso investigativo y principalmente en el estudio de campo realizado, nos auxiliamos de diferentes técnicas de investigación, la encuesta, la estadística y entrevistas a diferentes funcionarios de las entidades objeto de análisis en el presente trabajo.

Para la confección de este trabajo, nos hemos apoyado en los conocimientos adquiridos sobre derecho empresarial durante la maestría, conocimientos que tienen que ver directamente con el funcionamiento efectivo de las empresas, y en especial de las empresas en Cuba que se dedican a la comercialización, tanto nacional como internacional de este producto, así como las bases jurídicas que sustentan dichas operaciones mercantiles.

Para demostrar lo anterior dividimos nuestra investigación en cinco capítulos. En el primero de ellos, haremos especial énfasis en el análisis del ordenamiento jurídico cubano, relacionado con la producción y comercialización de puros, la constitución de las empresas, sus funciones, atribuciones y deficiencias, proponiendo soluciones concretas para subsanar dichas deficiencias.

En cuanto al ordenamiento jurídico, lo analizaremos dirigido a si garantiza o no, que las empresas comercializadoras, puedan ejercer las funciones para las cuales fueron creadas: para la expansión del producto en el mercado internacional.

Un segundo capítulo está dirigido al análisis del contrato de distribución exclusiva, y la propuesta de nuevas modalidades de exportación y venta para estos productos, la franquicia, que proporcionaría un método eficaz para la expansión de estos productos, haciendo especial énfasis en las perspectivas con la aplicación de esta modalidad.

En el tercer capítulo, analizaremos si sólo las limitaciones que impone el ordenamiento, son las que impiden que las entidades cubanas puedan cumplir con su

objeto social. Para ello, trataremos lo relacionado con el bloqueo de Estados Unidos, las Enmiendas propuestas a la Ley de Comercio, y más reciente la ley Helms-Burton, así como las contramedidas dictadas, tanto por Cuba, como por otros países para contrarrestar los efectos de esas leyes, así como las afectaciones internas en organización que influyen en este comercio.

En el Cuarto Capítulo haremos referencia a las principales compañías productoras de puros a nivel internacional, así como la estrategia que se sigue para la comercialización, dando propuestas concretas al respecto.

Por último, y como elemento práctico y para tratar de demostrar el posicionamiento marcario de los puros cubanos a nivel internacional, efectuaremos un estudio de la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabaco S.A. de C.V, que es el distribuidor exclusivo de la empresa cubana Habanos S.A. en México, partiendo de su estructura, y funcionamiento en general, métodos de publicidad y promoción de los productos, así como un estudio de campo o muestreo, para determinar el lugar que le corresponde a los puros cubanos que se comercializan en México por esta empresa, con relación a otras marcas que se ofertan en el mercado, e igualmente, proponer soluciones, que respondan tanto a la sociedad mexicana, como a la empresa cubana y en definitiva, logren trazar pautas para que las marcas de puros cubanos, más conocidos como habanos, aumenten su presencia en el mercado y sean adquiridas por los clientes, como un objetivo que debe estar presente en todas las empresas productoras y comercializadoras.

Consideramos que con los aspectos que incluimos en nuestra investigación, las hipótesis planteadas pueden ser totalmente comprobadas y en definitiva, obtener de nuestro trabajo investigativo los resultados concretos que aspiramos, para de esta forma aportar a Cuba algunas soluciones en lo que respecta a la comercialización internacional de puros.

# **CAPITULO I. RÉGIMEN JURÍDICO PARA LA EXPORTACIÓN DE PUROS CUBANOS.**

## **1.1. ANTECEDENTES.**

En el año 1492 cuando los españoles arribaron a la Isla de Cuba, la encontraron habitada por Indios, que dependían de la caza, pesca y recolección, con una organización social compuesta por tribus.

La Corona Española la somete a su dominio y la integra a su estructura jurídico-política, aplicándole el régimen jurídico vigente en España.

Podemos mencionar entre los órganos fundamentales de esta época el Consejo de Indias radicado en España, el cual emitía las Reales Cédulas, y Reales Decretos, que se extendían al Nuevo Mundo.

La máxima autoridad en la Isla se depositaba en el Capitán General, y el gobierno local se organizaba en Cabildos.

En la época del dominio español en la Isla de Cuba, unos de los aspectos legales que fue regulado, fue lo relacionado con los límites territoriales o fronteras marítimas.

“Ya el 1ro de mayo de 1775 por Real Resolución se fijan los límites de 3 a 12 millas de mar territorial, el Real Decreto de 3 de mayo de 1830 y las Reales Ordenes de 7 de agosto de 1862, establecieron y confirmaron el límite de 6 millas para las aguas

jurisdiccionales de la Isla de Cuba”.<sup>1</sup>

No es hasta el año 1812 que aparece un proyecto de Constitución para la Isla, el cual entre otras peculiaridades tenía la de establecer los tres poderes, incluyendo además uno cuarto, el militar, este proyecto legalizaba la esclavitud e implantaba la religión católica como oficial.

El 10 de octubre de 1868 inicia la guerra independentista, comenzando un proceso continuo de promulgación de leyes, las que tenían vigencia en los territorios ocupados por el ejército libertador.

Ejemplo representativo de las leyes más importantes que se emitieron en esta época son la Constitución de Güaymaro en 1869, la de Baragüa en 1878, la de Jumagüayú en 1895 y la Yaya en 1897.

En 1898 los cubanos tenían virtualmente ganada la guerra de independencia, sin embargo es en este momento en que se produce la intervención de los Estados Unidos de América a la Isla, pasando el país de manos españolas a norteamericanas, quienes para evitar nuevas luchas independentistas constituyeron un gobierno cubano representativo, aunque como todos conocemos respondía a sus intereses.

A partir de 1901 nuestro país adopta la forma republicana de gobierno de tipo presidencial reafirmando instituciones públicas del estado interventor, bicamerales (Senado y Cámara de Representantes), Presidente de la República, Vicepresidente y Consejo de Secretarios.

Durante el periodo comprendido de 1929 a 1940 se promulgó una nueva Constitución que sigue en general el modelo republicano, con algunas variantes de importancia, tomadas del sistema parlamentario europeo.

---

<sup>1</sup> Revista Cubana de Derecho. Año II, No. 4, enero-marzo de 1973. La Habana, Cuba, Pág. 96.

El año 1952 se produjo un golpe de estado, creando una situación de anormalidad constitucional; promulgando el 4 de abril de 1952 una Ley Constitucional conocida como “Estatutos Constitucionales”, que sirvió de base jurídica a la dictadura que se estableció en el poder.

En el año 1954, el gobierno se constitucionalizó, tratando con ello de adoptar una apariencia de juridicidad, efectuó elecciones en ese año y devinieron como era lógico en un fraude electoral.

La acción revolucionaria, ya al borde del triunfo, el gobierno confinó la farsa electoral de 1958 a regiones y ciudades muy localizadas, por lo cual tales elecciones no pudieron ni siquiera guardar el requisito de formalidad como las anteriores. Al triunfo de la Revolución el 1ro de enero de 1959, se sintió la necesidad de dictar una Carta Fundamental adaptada a las nuevas condiciones revolucionarias y al momento histórico. A esos efectos se promulgó la Ley Fundamental de la República de Cuba el 7 de febrero de 1959, que adaptó la Constitución de 1940 a la nueva situación política del país.

En la Ley Fundamental citada se proclamó a Cuba con el carácter de Estado independiente y soberano organizado como República Unitaria Democrática.

Siguiendo la tradición tripartita de la estructura de los órganos de gobierno reconocida en el Constitución de 1940, se estableció que el Estado cubano ejercía sus funciones por medio de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. Dada la situación que implicaba la caída del Congreso, le fue conferido el poder legislativo al Consejo de Ministros como máximo órgano del Estado. El poder ejecutivo se confirió al Presidente de la República el cual sería el jefe de Estado.

El artículo 135 de la Ley Fundamental mantuvo que uno de los ministros tendría la categoría de Primer Ministro, por designación del presidente de la República y el cual podría desempeñar el cargo con o sin cartera. El Primer Ministro sería el Jefe de

## Gobierno.

En lo que respecta al ejercicio del poder judicial, se estableció que la justicia se administraría en nombre del pueblo, reconociendo el principio de independencia de jueces y fiscales en el ejercicio de sus funciones.

Sobre lo anterior Cañizares expresa. "Es difícil la calificación real de la Ley Fundamental, la forma de gobierno plasmada, no obstante la propia denominación de República se enuncia en el texto constitucional ".<sup>2</sup>

Ya con el triunfo de la revolución el primero de enero de 1959, se socializa el Comercio Exterior, desapareciendo las formas típicas de la economía de mercado. A partir de este momento, todos los intercambios con el extranjero son realizados por el Estado, el cual ejerce el monopolio a través de empresas pertenecientes al Ministerio de Comercio Exterior.

El Ministerio de Comercio Exterior realiza sus funciones en coordinación con otros organismos, recibiendo directrices generales de la Junta Central de Planificación, en lo sucesivo, "JUCEPLAN". Aunque otros organismos no participan de una manera activa en las transacciones de comercio exterior, si pueden ejercer una influencia indirecta sobre ellas, especialmente los de carácter económico, entre ellos el Comité Estatal de Finanzas, el Comité Estatal de Precios, Comité Estatal de Colaboración Económica, etc., cuyas empresas son, los receptores o usuarios de los distintos productos.

"El Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) es creado el 23 de febrero de 1961, por la ley No. 934,"<sup>3</sup> para desempeñar todas las funciones inherentes a la dirección y ejecución de las relaciones comerciales con el extranjero. Dicha Ley fue modificada por

<sup>2</sup> Cañizares Fernando, Diego. Teoría del Derecho, Editorial Pueblo y Educación. 1979, La Habana, Cuba, Pág. 260.

<sup>3</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 7, Ley No. 934 de 23 de febrero de 1961, pág. 1

la “Ley No. 141 de fecha 21 de enero de 1964”<sup>4</sup>, que recoge las experiencias y los cambios institucionales que tuvieron efecto hasta esa fecha, y establece la nueva estructura del Ministerio de Comercio Exterior, quedando vigente el artículo primero que se conjunta con esta segunda.

Para llevar a cabo las actividades comerciales se crean 19 empresas de comercio exterior, entre ellas podemos destacar la Empresa Cubana Exportadora de Tabaco,(CUBATABACO) la cual es de interés para esta investigación, concebida como una entidad autónoma en todo lo relacionado con el tabaco, desde el cultivo hasta la comercialización, tanto interna como internacional.

“CUBATABACO, cuenta con facultades de organismo central, en reconocimiento a la gran importancia que se le atribuye al tabaco, el cual ocupa el tercer lugar en los renglones de exportación de Cuba, después del azúcar y el níquel”.<sup>5</sup>

Debemos aclarar que el tabaco ocupaba el segundo lugar en importancia en la exportación hasta finales de 1987, pero fue desplazado por los minerales debido a las barreras de entrada impuestas por el principal importador, los Estados Unidos de América.

---

<sup>4</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 2, Ley No. 141 de 21 de enero de 1964, pág. 2

<sup>5</sup> Ministerio de Comercio Exterior. Informe Económico al Parlamento Cubano. La Habana, Cuba, 1985, pág. 4

## **1.2. MARCO JURÍDICO EXISTENTE.**

En el presente capítulo trataremos de abordar los problemas fundamentales que sustentan la base de un ordenamiento jurídico, bajo las condiciones de una formación económica determinada.

Desde el punto de vista doctrinal, muchos han sido las clasificaciones de los ordenamientos jurídicos, existiendo puntos o principios generales para clasificar las normas jurídicas dadas por Recasens Siches, entre las que podemos destacar: <sup>6</sup>

“- por su mayor o menor generalidad. Son generales las leyes. También, aunque en menor grado un poco menor, las normas reglamentarias.

Son particulares aquellas normas que han sido establecidas por las partes que intervienen en un negocio jurídico.

Son individualizadas las contenidas en las sentencias judiciales y en las resoluciones administrativas, porque sus sujetos aparecen personalmente identificados.

■ por su respectiva jerarquía: Las normas integrantes de un orden jurídico son muy diferentes desde muy variados puntos de vista; por su origen, grado de generalidad. Además tienen rango varios, categorías diversas. La Constitución tiene un rango superior a la ley; la ley un rango superior a los reglamentos; y

---

<sup>6</sup> Recasens, Siches, Luis. Introducción al Estudio del Derecho. Décima edición. Editorial Porrúa, México 1993, pág. 165.



■ estos últimos superior a las establecidas en los contratos. Aunque todas ellas guardan entre sí una conexión formal.

- por su materia o contenido: Esta clasificación corresponde a las diferentes ramas del Derecho, por ejemplo, Constitucional, Civil, Penal, Procesal, etc.

- ámbito espacial de validez: Se clasifican en generales y locales, las generales son las que tienen validez en todo el territorio del Estado, y las locales sólo en una parte.

- ámbito temporal de validez: Son determinadas e indeterminadas, en las primeras, la norma indica su ámbito temporal de validez, las segundas pierden su obligatoriedad sólo al ser suprimidas, expresa o tácitamente.

- ámbito personal de validez: En generales, particulares e individualizadas, en las primeras se obligan a todos los que se encuentren en los supuestos previstos, la segunda se obligan sólo a determinadas personas, como en los contratos, y las individualizadas obligan a unas personas singularmente determinadas de modo individual.”

En Cuba a pesar de sus fundamentos básicamente marxistas de la clasificación del ordenamiento jurídico, a partir del cual se define como fuentes de derecho a la Ley, desechando a la costumbre y la jurisprudencia, a pesar de esto, su ordenamiento jurídico de fondo tiene una clasificación ajustada a los principios señalados anteriormente.

“El principio de conexión entre todos los preceptos jurídicos de un ordenamiento positivo consiste en que todos ellos son válidos, rigen, en tanto y porque son la voluntad del Estado”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Recasens, Siches, Luis. Ob. Cit. Pág. 166

Cuando se habla de voluntad del Estado como fuente unitaria y única de validez de todas y cada una de los preceptos jurídicos, con esto no quiere decir que todas las normas de Derecho hayan sido fabricadas por el Estado, sino que rigen como normas de Derecho válido, porque sea cual fuere su origen efectivo, el Estado las acepta las quiere como tales, como son las normas surgidas de los contratos y los estatutos de las sociedades, objeto de estudio en el presente trabajo.

“Lo que se llama voluntad del Estado es sencillamente un caso de la ley general de imputación normativa, a saber: una serie de actos realizados por determinados individuos (legisladores, funcionarios administrativos, tribunales de justicia, partes contratantes, asamblea de una asociación, etc) no son atribuidos a dichas personas individuales, sino a un sujeto conceptual, supuesto detrás de esas personas, esto es, al Estado, constituye y significa, desde este punto de vista, la personificación total y unitaria de todas las normas jurídicas”.<sup>8</sup>

En el presente acápite realizaremos una breve explicación sobre el ordenamiento jurídico cubano relacionado con nuestro tema de estudio, con el objetivo de que quienes lo lean, obtenga una visión más clara de la realidad jurídica de Cuba y les permita una mayor comprensión del tema en general.

Hay que destacar que hasta el 24 de febrero de 1976 es que se legisla una nueva Ley de Tránsito Constitucional y se proclama una nueva Constitución de la República, significa un período de enero de 1959 al 23 de febrero de 1976 en que se actuaba en forma paralela al derecho existente, con los elementos que fueron adaptados de la Constitución de 1940 que mencionamos.

La Ley de Tránsito Constitucional señala dos aspectos importantes al Sistema Constitucional Cubano en sus Disposiciones Primera, Octava y Undécima.

---

<sup>8</sup> Recasens, Siches, Luis Ob.Cit. Pág. 166.

**La Disposición Octava** fija claramente la existencia de leyes ordinarias y leyes constitucionales.

**La Disposición Undécima** establece las bases del principio de irretroactividad de las leyes y constitucionalidad de las mismas, comprendiendo tres situaciones como las relativas a:

a) Las leyes, leyes -decretos, decretos-leyes, acuerdos-leyes, decretos y demás disposiciones legales dictadas con anterioridad al 24 de febrero de 1976, las que conservarán su vigencia en todo cuanto sea compatible con la Constitución, mientras no fueren legalmente modificadas o derogadas.

En la actualidad, en la Constitución de la República se establecen como disposiciones normativas las leyes, decretos-leyes, decretos, acuerdos y resoluciones.

Es importante señalar, que entre todas las disposiciones normativas mencionadas, la de mayor rango jerárquico es la ley y esta superioridad radica, no sólo en que la misma es elaborada por el órgano superior del poder del estado, sino también porque encarna la voluntad de todo el pueblo trabajador, de ahí que reúna los requisitos de generalidad y abstracción.

Las leyes las podemos distinguir en leyes constitucionales y leyes ordinarias.

**Las leyes constitucionales:** Son aquellas que establecen los fundamentos y principios básicos, del régimen social y estatal, regulan el orden de formación y actividad, así como la atribución de los órganos del Estado. Estas leyes predeterminan el contenido de las demás leyes, constituyendo así la base jurídica de la legislación ordinaria. Las leyes constitucionales regulan pues la organización del poder del Estado, su forma y contenido que es lo más importante de la estructura social.

Por su parte, las leyes ordinarias, son aquellas que se aprueban con arreglo a las anteriores y las cuales regulan las diversas cuestiones de la vida del Estado. Estas leyes desarrollan los principios contenidos en la Constitución o Ley Fundamental.

El Decreto-Ley se dicta para solucionar situación de emergencia tanto económica como política, en que no se encuentra en sesiones la Asamblea, sobre el mismo se plantea, “constituye una delegación expresa y especial del Poder Legislativo, ante circunstancias excepcionales, como guerra o una grave crisis financiera, en que conviene concentrar en el Poder Ejecutivo todas las facultades, para el mejor éxito de sus propósitos”.<sup>9</sup>

Dentro del sistema normativo, hicimos referencia a otras regulaciones que son los Decretos que dicta el Consejo de Ministros. En este caso debemos destacar, que tiene las mismas características de la ley en lo que respecta a la generalidad y obligatoriedad, diferenciándose de aquellas en que los mismos entrañan un minucioso desarrollo del contenido de la ley, sin que por ello pueda alterar en lo más mínimo el espíritu, propósito y razón del texto legal, “es una decisión de un órgano del Estado, la cual crea situaciones generalmente concretas e individuales, y requiere publicidad a efecto de ser conocida por aquellos a quienes va dirigido.”<sup>10</sup>

A continuación realizaremos una breve explicación sobre los órganos de los que emanan las mencionadas disposiciones.

1.- La Asamblea Nacional del Poder Popular es el único órgano con potestad legislativa y constituyente en la República de Cuba. Aprueba las leyes que entran en vigor en la fecha que el propio texto dispone. Estas son publicadas en la Gaceta Oficial de la

---

<sup>9</sup>Cabanellas, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho. Editorial Heliasta, Tomo III, Buenos Aires, Argentina 1981, Pág. 39.

<sup>10</sup>Báez, Martínez. Roberto. Manual de Derecho Administrativo. Editorial Trillas, 1ra edición, México 1990, Pág. 22.

**República.**

2.- El Consejo de Estado tiene facultad legislativa en los periodos que no está sesionando la Asamblea, dicta los Decretos- Leyes, los que tienen que ser ratificados por la Asamblea, en la primera sesión que se efectúe posterior a ser emitidos. En todos los casos, entran en vigor según el mismo lo disponga y tienen que ser publicados en la Gaceta Oficial.

El Consejo de Estado dicta acuerdos designando personal diplomático, y a los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado entre otros.

3.- El Consejo de Ministros, por su parte es el máximo órgano ejecutivo y administrativo, aprueba los tratados internacionales y los somete a la ratificación del Consejo de Estado, dicta decretos sobre la base de las leyes vigentes y controla su ejecución.

4.- Por otra parte se faculta a los Organismos de la Administración Central del Estado, y a los Órganos Locales del Poder Popular para dictar resoluciones de su área específica, estableciendo que cuando las mismas tengan que surtir efectos en otros organismos, tienen que ser publicadas en la Gaceta Oficial de la República.

b) Mientras permanezca vigente, total o parcialmente alguna ley, decreto-ley, decreto , ley-decreto o acuerdo-ley y demás disposiciones legales promulgadas o puesta en vigor con anterioridad a la constitución de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Estado estará facultado para modificar o derogar total o parcialmente dichas disposiciones legales, bajo el entendido, de que deberá dar cuenta en la siguiente sesión a la Asamblea, para los efectos de que ratifique o no dicha modificación o derogación.

c) Cualquier disposición legal promulgada con anterioridad a que se constituya la Asamblea Nacional, corresponderá declarar al Consejo de Ministros su incompatibilidad

con la Constitución.

Las disposiciones normativas, leyes, decretos-leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones, son publicadas en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, perteneciente al Ministerio de Justicia, el cual es un Organismos de la Administración Central del Estado encargado con esta actividad.

La publicación constituye un requisito esencial del proceso formativo de la ley y la misma sirve de fundamento al comienzo de la obligatoriedad del cumplimiento de la misma.

La Disposición Primera de la Constitución, regula que el día 24 de febrero de 1976 entran en vigor los artículos del 1 al 65, 69,100, y del 134 al 141, siendo importante dicho señalamiento, por tener relación con nuestra investigación.

La Constitución de la República de 24 de febrero de 1976, contiene disposiciones relativas al Comercio Exterior y a la Propiedad Estatal Socialista en sus artículos 15 y 18 respectivamente y la forma en que se administrará esta última conforme al artículo 17, y que de acuerdo a la ley antes mencionada entraban en vigor en esta fecha.

Se destaca que el comercio exterior es función exclusiva del Estado, y a través de leyes se determinará las instituciones y autoridades estatales facultadas para crear empresas de comercio exterior y para normar y regular las operaciones de importación y exportación, así como las investidas de personalidad jurídica para concertar convenios comerciales (Tratados de Comercio).

Para la administración de la propiedad estatal socialista, el Estado organiza empresas y otras entidades económicas mediante las expediciones de leyes que fijen su estructura, atribuciones, funciones y el régimen de sus relaciones.

En la República de Cuba se cuenta con un Código de Comercio promulgado en España por la Ley de 22 de agosto de 1885 y aplicable por el Real Decreto de 28 de enero de del propio año, el que entra en vigor el 1ro de mayo de 1886.

Podemos afirmar que el Código de Comercio desde el 1ro de mayo de 1886 a la fecha se encuentra en vigor, ya que la Ley de Tránsito Constitucional no lo deroga parcial ni totalmente.

Tal como se plantea en la versión actualizada de dicho Código, "Este Código fue elaborado para normar relaciones comerciales entre propietarios privados, en una sociedad en la que comenzaban a adquirir un desarrollo creciente las relaciones capitalistas. Las modificaciones posteriores introducidas en el texto original por los gobiernos interventores, así como los sucesivos gobiernos de la seudorepública; sólo adaptaron algunas instituciones a las necesidades económicas de la época en que se dictaron, pero siempre dentro de la esfera de las relaciones mercantiles capitalistas. Las leyes promulgadas por el gobierno revolucionario a partir del año 1959 y sus normas complementarias y concordantes, así como los cambios producidos en la base socioeconómica, han hecho inaplicables, en la forma en que aparecen reguladas en este cuerpo legal, muchas de sus instituciones, debido al surgimiento de las relaciones socialistas de producción".<sup>11</sup>

El artículo 122 del Código de Comercio dispone las formas que adoptan las sociedades mercantiles, ellas son:

1.- La regular colectiva en que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en la proporción que establezcan de los mismos derechos y obligaciones.

---

11. Código de Comercio de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. 1985. pág. 2

2.- La comanditaria en que uno o varios sujetos aportan capital determinado al fondo común, para estar a resultados de las operaciones sociales dirigidas exclusivamente por otros con nombre colectivo.

3.- La anónima en que formando el fondo común los asociados por parte o porciones ciertas, figuradas por acciones o de otra manera indibitada, encarga su manejo a mandatarios o administradores amovibles que representen a la sociedad bajo una denominación apropiada al objeto o empresa a que se destine sus fondos.

Sin embargo, tampoco podemos soslayar las circunstancias de que dicho Código en muchos aspectos no fueron tomados en cuenta, sobre todo en lo relativo a las mencionadas sociedades mercantiles.

En la década de los ochenta empieza a observarse un cambio en el sentido de pensarse en posibles inversiones o producciones con participación de capital extranjero, creándose el marco legal para estos efectos con el Decreto-Ley No. 50 de 15 de febrero de 1982, sobre asociaciones económicas con entidades cubanas y extranjeras.

El Decreto-Ley 50 sobre asociaciones con entidades cubanas y extranjeras, se estructura en cinco Capítulos, Disposiciones Especiales y Finales, autorizando a empresas estatales y otras organizaciones nacionales se unan en asociación económica con intereses extranjeros, dentro del territorio nacional, para llevar a cabo actividades lucrativas.

Las asociaciones económicas pueden adoptar :

a) la forma de empresas mixtas de capital cubano y extranjero, con personalidad y patrimonio propio,

b) otras formas diversas que no signifiquen la creación de una persona jurídica,



**c) el arrendamiento a empresas mixtas o aporten a las mismas en usufructo temporal como capital, terrenos o instalaciones industriales, turísticas o de otro tipo, existente o que se construyan en el territorio nacional.**

**Las empresas mixtas que se constituyan al amparo de este Decreto-ley adoptan la forma de compañías anónimas por acciones nominativas, y a estas son aplicables las disposiciones del Código de Comercio vigente (Artículo 116), así mismo se regulan por los estatutos orgánicos que suscriban las partes y por el convenio de asociación.**

**Los estatutos orgánicos incluyen disposiciones relacionadas con la organización y operación de la entidad creada, entre ellas las referidas a:**

- a) la junta general de accionistas, sus atribuciones y organización,**
- b) el quórum requerido y los requisitos que se exijan para el ejercicio del derecho de voto en la junta de accionistas,**
- c) la estructura y las atribuciones de la junta de directores,**
- d) el método de adopción de sus decisiones, tanto en la junta de accionista como en la de directores, pudiendo ser desde la simple mayoría hasta la unanimidad,**
- e) el nombramiento, atribuciones, remuneración y responsabilidad de los funcionarios de la gerencia de la empresa,**
- f) las bases del sistema de contabilidad,**
- g) el cálculo y distribución de las utilidades,**
- h) el método para liquidar activos fijos,**

- i) los casos de disolución y el procedimiento de liquidación,
- j) y otras disposiciones que resulten del presente Decreto-ley; y
- k) del acuerdo de las partes.

El Convenio o contrato de asociación contiene los pactos entre los socios, para establecer la conducción y el desarrollo de sus operaciones, así como la consecución de sus objetivos, incluyendo la garantía en la administración o la coadministración por la parte cubana, y lo relativo al mercado que cada parte asegura para la producción o los servicios, y que deben, para entrar en vigor, ser inscritos en el registro mercantil, que para tales actividades organiza y regula la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

Las formas restantes de asociación económica se instrumentan mediante contratos de asociación establecidos entre las partes y que requieren también su registro.

Tanto las empresas mixtas y las demás formas de asociación económica se regulan de manera supletoria por el Código de Comercio en los casos no previstos ni por sus estatutos, ni los contratos de asociación.

Sin embargo, las relaciones socialistas de producción no admitían ningún tipo de sociedad mercantil y propiedad privada en el país, por lo que prevaleció la propiedad estatal y sólo se podía considerar como privada, la de los pequeños agricultores o campesinos individuales, dueños de sus tierras que fueron beneficiados por las diferentes leyes de reforma agraria.

Otro de los aspectos que obstaculizaban la existencia de sociedades con capital extranjero era, que la Constitución de la República de Cuba sólo reconocía los siguientes tipos de propiedad:

- La propiedad estatal socialista,
- La propiedad de los organismos políticos y de masas,
- La propiedad de los agricultores pequeños,
- La propiedad personal.

Es por ello que en el año 1992 la Constitución de la República sufrió diversas reformas, aprobadas los días 10, 11 y 12 de junio, entre la que destaca el artículo 23 cuyo texto es el siguiente: “El Estado reconoce la propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas que se constituyan conforme a la Ley. El uso, disfrute y disposiciones de los bienes pertenecientes al patrimonio de las entidades anteriores, se rigen por lo establecido en la ley y los tratados, así como por los estatutos y los reglamentos propios por los que se gobiernan”.

Se incluye un artículo relativo a los extranjeros residentes en el territorio nacional, equiparándolo a los cubanos en lo relativo a:

- 1) la protección de sus personas y bienes,
- 2) el disfrute de los derechos y el cumplimiento de los deberes reconocidos en la Constitución, bajo las condiciones y con las limitaciones que la ley fija,
- 3) la obligación de observar la Constitución y la ley,
- 4) la obligación de contribuir a los gastos públicos en la forma y la cuantía que la ley establece,
- 5) la sumisión a la jurisdicción y resoluciones de los tribunales de justicia y

autoridades de la República.

Asimismo, que la ley establecerá los casos y la forma en que los extranjeros pueden ser expulsados del territorio nacional y las autoridades facultadas para decidirlo.

El artículo 15 sufre la adición de dos importantes párrafos respecto de la propiedad estatal y en el sentido de que dichos bienes no pueden transmitirse en propiedad a personas naturales o jurídicas, salvo los casos excepcionales en que la transmisión parcial o total de algún objetivo económico se destine al desarrollo del país y sujetándose a lo previsto en la ley.

En el mundo actual, sin la existencia de apoyo de los demás países socialistas, con una economía mundial globalizada y con fuertes tendencias hegemónicas en el campo económico y político, Cuba, en aras de preservar sus conquistas y sometida además a un bloqueo que data de 38 años, sin acceso a los mercados de capital, a nuevas tecnologías, y necesitada de reestructurar su industria, ha obtenido a través de la inversión extranjera, beneficios con la introducción de tecnologías, la modernización de sus industrias, mayor productividad, la creación de empleos, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, y una reducción en los costos, mayor competitividad en el exterior, además y como aspecto muy importante el acceso a determinados mercados, lo que en su conjunto apoyan los esfuerzos que debe realizar el país para su desarrollo económico y social.

En el llamado “Período Especial”,<sup>12</sup> no eran suficientes las garantías que ofrecía el mencionado Decreto-Ley No. 50, pues los cambios que tienen lugar en la economía nacional, dirigidos a promover e impulsar activamente la inversión de capital extranjero y ampliar las posibilidades en cuanto a formas y áreas de inversión, entre otros factores,

---

<sup>12</sup> Período declarado como de emergencia económica en Cuba, como resultado de la crisis que surge producto de la falta de suministro del exterior y la carencia de todo tipo de productos iniciando a finales de 1989, principio de 1990.

rebasan las posibilidades del marco legal o del ordenamiento jurídico existente, aún ya después de haberse producido modificaciones en la Constitución relacionados con los tipos de propiedad.

Para ampliar y facilitar el proceso de participación de la inversión extranjera en la economía nacional, es conveniente adoptar una nueva legislación que brinde mayor seguridad y garantía al inversionista extranjero y permita obtener fundamentalmente y en función del desarrollo sostenible del país y de la recuperación de la economía nacional, recursos financieros, tecnologías y nuevos mercados en sectores productivos y de los servicios donde se identifiquen intereses mutuos.

El 5 de septiembre de 1995 se emite la Ley No. 77 bajo el nombre “Ley de la Inversión Extranjera”<sup>13</sup>, la que dispone la derogación del Decreto-Ley No. 50 de 15 de febrero de 1982, entrando en vigor a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, cuyo contenido se desarrolla en 58 artículos, distribuidos fundamentalmente en glosario, garantías de los inversionistas, sectores en que se pueden incluir las inversiones extranjeras, las formas de inversión extranjeras y las actividades que se consideran inversiones de capital extranjero.

La Ley adopta las formas antes mencionadas de Empresas Mixtas y los Contratos de Asociación Económica, y una tercera llamada Empresa de Capital totalmente extranjero.

El último caso, surge como figura nueva. En este tipo de empresa, el inversionista extranjero ejerce la dirección de la misma, disfruta de todos los derechos y responde por todas las obligaciones prescritas en la autorización.

El Inversionista en este tipo de empresa, puede actuar como persona jurídica o

---

<sup>13</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 3 de 6 de septiembre de 1995.

natural dentro del territorio nacional cubano, en los casos siguientes:

a.- Creando una filial cubana de la entidad extranjera de la que es propietario, bajo la forma de una compañía anónima por acciones nominativas, e inscribiéndola en el registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba;

b.- Inscribiéndose en el Registro de la Cámara de Comercio de la República de Cuba y actuando por sí mismo.

Por otra parte se autoriza en el artículo 16 las inversiones en bienes inmuebles como otra figura nueva dentro del ordenamiento jurídico cubano, el que plantea:

1. Al amparo de esta Ley se pueden realizar inversiones en bienes inmuebles y adquirir su propiedad u otros derechos reales.

2. Las inversiones en bienes inmuebles a que se refiere el apartado anterior pueden destinarse a:

a- Viviendas y edificaciones dedicadas a residencias particulares o para fines turísticos propios, de personas naturales no residentes permanentes en Cuba.

b- Viviendas u oficinas de personas jurídicas extranjeras;

c- Desarrollos inmobiliarios con fines de explotación turística.

Se fijan condiciones y términos para la adquisición y transmisión de estos inmuebles

En comparación con el Decreto-Ley 50 , podemos señalar como los aspectos más novedosos de esta Ley los siguientes:

- Se ofrecen garantías iguales a los que usualmente se encuentran en otros países, como es la no expropiación, a no ser por interés nacional y con la debida indemnización.
- La plena protección a la inversión.
- La opción de venta de su parte en cualquier momento.
- La compensación al término del plazo de asociación.
- La protección contra reclamaciones que se ajusten a derecho en tribunales cubanos.
- La libre transferencia al exterior de las utilidades y el capital.

### **1.3. PRODUCCIÓN TABACALERA EN CUBA.**

En Cuba, tradicionalmente la siembra de tabaco ha sido uno de los principales cultivos agropecuarios.

“En las últimas 10 zafras tabacaleras, el promedio de áreas cosechadas fue de 60 mil hectáreas. Las principales variedades que se cultivan son: Criollo y Corojo, en rama negra, y Virginia y Burley, en el tabaco rubio”.<sup>14</sup>

“La producción tabacalera es realizada en un 75% por entidades privadas, ya sean campesinos privados o cooperativas de producción agropecuarias. Las empresas estatales agrícolas existentes se encuentran en proceso de transformación hacia cooperativas de nuevo tipo, lo que implica, que hacia finales del año 1997, la totalidad del tabaco se

---

<sup>14</sup> Boletín Económico. Cuba Inversiones y Negocios. Mincex. La Habana, 1992. Pág. 87.

cultive por pequeños agricultores y por las cooperativas”.<sup>15</sup>

Se aspira a lograr producciones tabacaleras de 100 millones de piezas o puros por año y de esta forma atender la cada vez más creciente demanda de puros en el extranjero. En la actualidad en el mundo se reclaman 114 millones de tabacos cubanos y el país se propone producir en el año en curso 60 millones de puros.<sup>16</sup>

En conjunto, la extensión que se dedica al tabaco es de una 60 000 hectáreas.

Teniendo en cuenta la calidad que requiere el tabaco para la producción de puros de “grandes marcas”<sup>17</sup> de puros, solamente, Vuelta Abajo con su clima y suelo único produce todas las hojas necesarias para la elaboración de un tabaco, por lo que podemos decir que en Vuelta Abajo es que encontramos la “Cuna del Habano”.<sup>18</sup>

La producción de puros requiere de una atención esmerada desde la siembra. En Cuba se centra principalmente en los pequeños agricultores o agricultores privados, para lo cual se ha establecido un sistema legal con regulaciones especiales, específicas para esta actividad, tomando la experiencia y la tradición familiar en la producción de los diferentes tipos de puros, con el objetivo de garantizar la calidad óptima para cada uno de ellos.

“El día 30 de septiembre de 1982 se promulga por el Consejo de Ministros el Decreto-Ley No. 107”<sup>19</sup> que reglamenta las Condiciones Especiales del Contrato de Compraventa de insumos y otros bienes para el sector campesino.

---

<sup>15</sup> Informe Productivo. Dirección Jurídica de CUBATABACO. La Habana, Cuba. Encro de 1997.

<sup>16</sup> Entrevista a Francisco Linares Calvo. Presidente de Habanos S.A. Revista Cuba Internacional. Año XXXII. No. 297. 1995, Pág. 38.

<sup>17</sup> Marcas históricas de Habanos, reconocidas en el mercado antes del triunfo de la revolución.

<sup>18</sup> Zona Occidental de Cuba, donde se produce el tabaco de mejor calidad del país.

<sup>19</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 85 de fecha 30 de septiembre de 1982. Decreto 107 y 108.



**En el mencionado Decreto-Ley No. 107, se establece en el artículo 15 el contenido de este contrato y se especifica que en el mismo se hará constar:**

- a) La personalidad de las partes,**
- b) El objeto de las obligaciones del contrato,**
- c) La calidad a entregar y los plazos,**
- d) Los envases, embalajes, marcas, etiquetas, peso y medidas,**
- e) La devolución de envases y embalajes,**
- f) Los gastos y condiciones de transportación,**
- g) Las especificaciones de calidad,**
- h) El precio y su forma de pago,**
- y) La documentación técnica, la garantía y la asistencia técnica de equipos.**

**Debemos aclarar que si bien el artículo establece, que deben aparecer las especificaciones de calidad, realmente no se incluyen en detalles aquellos aspectos referentes a la calidad del tipo de hojas, las cuales en nuestra opinión son de gran importancia y determinan las características de cada tipo de puro, a partir de lo cual se identifican las diferentes marcas.**

**Los puros cubanos tienen prestigio internacional en varias de sus marcas, que aunque todos son puros la diferencia entre ellos es sustancial de acuerdo a los requisitos de cada una.**

#### **1.4. LA EMPRESA CUBATABACO.**

El Ministerio de Comercio Exterior dicta el 1ro de enero de 1962 la Resolución No. 2 creando la Empresa Cubana Exportadora de Tabaco (CUBATABACO), la cual le confiere las facultades de control de la producción agrícola, fabricación de puros y comercialización de los mismos.

Posteriormente se emite la Ley No. 1191 de 25 de abril de 1966, la cual crea la Empresa Cubana del Tabaco como sucesora de la antes mencionada entidad.

En el año 1993 se dicta el Decreto-Ley No. 146 de fecha 29 de diciembre , derogando la ley No. 1191 y ratificando la continuidad de la Empresa Cubana del Tabaco (CUBATABACO), suprimiendo de su atención las actividades productivas, la rama agrícola e industrial tabacalera, para atribuirle solamente actividades de comercio exterior.

Posterior al mencionado Decreto-Ley, el Ministerio de Comercio Exterior emite la Resolución No. 300 del 30 de diciembre de 1993, en la que a la Empresa CUBATABACO se le reconoce como una sociedad mercantil, con personalidad jurídica independiente y con gobierno y administración propios, capacidad legal para demandar y ser demandada y todas las facultades que sean necesarias para otorgar contratos y formalizar conforme a derecho las operaciones inherentes a sus actividades, e inscribirse en el registro mercantil.

Al respecto debemos plantear que se crea como una sociedad mercantil, sin enmarcarse en uno de los tipos establecidos en el ya mencionado artículo 122 del Código de Comercio de la República de Cuba, que dispone cómo se constituyen los tipos de sociedades mercantiles y las variantes de ellas.

En nuestra opinión esto constituye una violación a lo dispuesto en el Código de Comercio, ya que no concebimos la existencia de una sociedad mercantil sin que adopte una de las formas en este cuerpo legal establecidas.

Debemos mencionar también que otras de las violaciones que a nuestro juicio se cometieron al crear esta empresa, es que la misma no se encuentra registrada en el Registro Mercantil, por lo que se incumple con lo establecido en el artículo 17 del Código de Comercio en el que establece la obligatoriedad de inscripción de las sociedades que se constituyan.

Otro aspecto que podemos señalar con respecto a esta empresa, es que carece de escritura social, incumpliendo con lo dispuesto en el artículo 119 del mencionado Código, el cual establece, que toda empresa o compañía antes de iniciar sus operaciones, deberá hacer constar su constitución, pactos y condiciones, en escritura pública la cual deberá, como ya mencionamos, inscribirse en el Registro Mercantil.

De lo anterior podemos concluir, que CUBATABACO no es una sociedad mercantil, en nuestra opinión ésta no es más que una empresa estatal con facultades de realizar actividades de comercio exterior.

Esta empresa se creó por el Ministerio de Comercio Exterior facultado por el Decreto-Ley No. 67 "De Organización de la Administración Central del Estado, de fecha 19 de abril de 1983"<sup>20</sup>, en su artículo 53 inciso II, que faculta a los Jefes de los Organismos a crear empresas estatales subordinadas, con personalidad jurídica independiente, no sociedades mercantiles.

A continuación efectuaremos el análisis de las facultades específicas que se le han conferido a CUBATABACO.

---

<sup>20</sup> Gaceta Oficial No. 1 de fecha 19 de abril de 1983, pág. 4.

Para independizar a la empresa en su actuar, se plantea en la resolución de creación que el Estado Cubano no responderá por las obligaciones de ningún tipo que contraiga dicha entidad, al igual que ésta no responderá por las obligaciones del Estado.

CUBATABACO tiene como objeto social y está facultada que para que tanto en Cuba como en el extranjero realice actividades de exportación, importación y compensación; participe en el capital social y cualquier otra forma de asociación con otras compañías cubanas o extranjeras; realice actos de mediación en cualquier transacción mercantil; actúe como agente, representante, comisionista de otras entidades nacionales o extranjeras; está facultada además para el otorgamiento y recepción de crédito comercial; compra, venta, licencia de uso y otras operaciones relacionadas con marcas comerciales y demás derechos de la propiedad industrial; así como cualquier otra transacción comercial que tenga como fin el logro de beneficios provenientes de, o relacionados con el tabaco y otros productos, bien sean de origen cubano o extranjero.

Dentro de las facultades específicas de dicha entidad, dadas en la resolución de creación del Ministro de Comercio Exterior, podemos señalar las siguientes: asumir la ejecución de la exportación e importación de tabaco en rama y manufacturado(puros) en todas sus formas; de equipos e insumos de cultivo, refrigeración, regadio, secado y curado, otros bienes de equipos, materia prima, y otros materiales necesarios para la producción agrícola e industrial tabacalera; importación de pipas, boquillas, ceniceros, encendedores, humidores, estuches, papel y filtros para cigarrillos y otros artículos del fumado .

La dirección, administración y representación de la empresa recae en el Director, planteándose que podrá utilizar indistintamente la denominación de su cargo como Presidente o Director General, a los fines de su homologación con el mismo cargo en otras entidades extranjeras, el que en sus funciones será asistido por un Consejo de Dirección de Empresa, cuya composición y atribuciones están establecidas en el

“Reglamento Orgánico de la entidad”.<sup>21</sup>

Entendemos necesario destacar además, que esta entidad está facultada para operar en moneda nacional y “libremente convertible”<sup>22</sup> en el territorio nacional de conformidad con las regulaciones establecidas por el Banco Nacional de Cuba, y podrá pagar en moneda libremente convertible sus obligaciones derivadas del cumplimiento de sus objetivos en la proporción que con respecto a sus ingresos, le fuere autorizada.

Para finalizar este aspecto, podemos decir, que el 1ro de enero de 1997 entró en vigor la Resolución No. 492, la cual fija límites a las actividades de exportación e importación de la empresa.

Entendemos procedente señalar textualmente los apartados Tercero y Cuarto de dicha resolución.<sup>23</sup>

Tercero: “La importación de mercancías sujetos a la autorización adicionales a las otorgadas mediante la nomenclatura de importación que se concede a la entidad solicitante, deberá interesarse, previamente a la ejecución de la importación, en la forma establecida para cada caso según proceda.”

Cuarto:” La Empresa CUBATABACO, al amparo de esta resolución, podrá solicitar la exportación y/o importación eventual de los productos que requiera, cuyas nomenclaturas no se aprueban por la presente.”

---

<sup>21</sup> Por el Decreto-ley No. 67 en su artículo 53 inciso n, se autoriza a los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado a dictar lineamientos generales para el funcionamiento de cada entidad subordinada. Internamente cada entidad está obligada en base a estos lineamientos a dictar sus propios Reglamentos, regulando internamente la estructura, las plazas a ocupar por los trabajadores, las producciones principales etc.

<sup>22</sup> Moneda que se puede cambiar por cualquier otro tipo de moneda.

<sup>23</sup> Resolución No. 492 de 1996 de fecha 18 de noviembre de 1996, Ministerio de Comercio Exterior, Cuba.

Si analizamos los productos autorizados a exportar y a importar, nos damos cuenta que se refieren solamente a aquellos que están vinculados directamente con los puros, cajas, etiquetas y cartuchos.

Por lo que podemos afirmar, que la empresa CUBATABACO para realizar sus actividades y cumplir su objeto social, y realizar cualquier tipo de importación de productos necesarios para el desarrollo de sus funciones tiene que solicitar autorización al organismo que la creó, lo que la limita en su autonomía

Pongamos como ejemplo la necesidad de compra de equipos de oficinas, materiales de promoción o propaganda que, al no estar en la nomenclatura tiene que solicitar autorización.

Si se plantea que el Estado cubano no responderá por las obligaciones de ningún tipo que contraiga CUBATABACO, al igual que la misma no responderá por las obligaciones del primero, por qué limitar su alcance y gestión como empresa comercializadora, con acceso al mercado internacional.

Se le limita su capacidad jurídica por la autoridad que la creó, si tenemos en cuenta “ Ser o no ser persona jurídica, quiere decir haber o no recibido del Derecho objetivo un ordenamiento unitario”,<sup>24</sup> recibió facultades pero con limitaciones.

Sobre éste aspecto, Rodríguez y Rodríguez plantea: “Pese a su capacidad para poder intervenir en contratos de compraventa, algunas personas tienen prohibido efectuar ciertas y determinadas operaciones de compraventa civil o mercantil”.<sup>25</sup>

Con relación a esto, queremos destacar que estos limites en las exportaciones

---

<sup>24</sup> Garriguez, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil. Tomo I. Séptima edición. Madrid. 1976. Pág. 348.

<sup>25</sup> Rodríguez y, Rodríguez, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil. Tomo II. 2da edición. Edit. Porrúa S.A. México, pág. 6.

obstaculiza el buen funcionamiento de la empresa, ya que se faculta sólo para importar lo relacionado con los renglones productivos de los puros, no así lo vinculado con otros medios necesarios para el desarrollo de objeto, es decir en lo referente a la publicidad, promoción, funcionamiento administrativo, etc.

Esta empresa para poder adquirir los bienes relacionados con las actividades mencionadas, debe pedir autorización al Ministerio de Comercio Exterior, y esperar a que éste decida si procede o no la misma, para que pueda adquirir productos necesarios.

Como podemos ver con la Resolución No. 492, lo único que se ha logrado es entorpecer el actuar y el buen desenvolvimiento de la empresa, lo cual consideramos que también afecta la comercialización de los puros cubanos, ya que tan importante es la actividad productiva como promocional, publicitaria y organizativa de la empresa.

#### **1.4.1. RELACIONES COMERCIALES, SUS FORMAS.**

La empresa CUBATABACO en sus funciones de exportación de puros ha establecido relaciones con la Compañía SEITA de Francia. Esto quiere decir que es el único mercado internacional al que tiene acceso CUBATABACO el Francés. Las relaciones con el resto del mundo se establecen por la empresa Habanos S.A., la cual será objeto de nuestro análisis en puntos posteriores.

La Compañía SEITA de Francia tiene el monopolio de distribución del tabaco y sus derivados en ese país, constituyéndose como entidad estatal hasta finales del pasado año en que se inicia la privatización de la misma.

A continuación señalaremos algunos aspectos generales del contrato entre CUBATABACO y SEITA de Francia, ya que en el capítulo II analizaremos en detalle las

características del mismo , pues las condiciones que se fijan son comunes tanto para las relaciones de CUBATABACO como de HABANOS S.A. y además es uno de los objetivos fundamentales de nuestro trabajo.

Este tipo de contrato limita a CUBATABACO a vender en Francia a cualquier consumidor directamente sin el consentimiento del distribuidor.

Entre CUBATABACO y SEITA, se fijan inicialmente las condiciones generales bajo las cuales se otorgan los contratos de venta anuales entre las partes. Podemos decir que inicialmente se firma el contrato base o bases generales de contratación, a los que anualmente se le adicionan suplementos.

Los contratos individuales, anuales o suplementos de venta sirven para pactar las marcas comerciales, nombres comerciales, vitolas, cantidades, plazos de entrega, moneda de pago y condiciones de entrega de los productos de CUBATABACO dentro del mismo o siguiente año calendario, siendo los precios a aplicar, aquellos que aparezcan en la última lista de precio publicada o entregada por CUBATABACO a SEITA, a menos que ambos acuerden lo contrario en el contrato anual.

Los contratos anuales de venta se formalizan por escrito o por simple intercambio de telex, amparados en el artículo 13 de la "Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías"<sup>26</sup>, de fecha 11 de abril de 1980.

Otro aspecto especial de éste contrato, es que las órdenes por vitolas, cantidades y plazos de entrega específicos serán pactados con la condición de ser confirmado posteriormente por CUBATABACO, de modo que cada embarque será considerado como un contrato separado.

---

<sup>26</sup> Cámara de Comercio de la República de Cuba. Boletín Jurídico, La Habana, Cuba febrero de 1987.



## **1.5. HABANOS S.A.**

La sociedad Habanos S.A fue constituida el 10 de septiembre de 1994 amparada en el artículo 151 del Código de Comercio de la República de Cuba, ya que según la teoría, “es una sociedad mercantil anónima, la que tiene denominación, capital fundacional divididos en acciones, cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de las mismas”<sup>27</sup>. El mencionado Código plantea los requisitos, que se deben cumplir destacándose entre otros, los siguientes: “En la escritura social de la compañía anónima debe constar”:<sup>28</sup>

- 1- El nombre, apellido y domicilio de los otorgantes,
- 2- La denominación de la compañía,
- 3- La designación de la persona o personas que habrán de ejercer la administración y modo de proveer las vacantes,
- 4- El capital social,
- 5- El número de acciones,
- 6- La duración de la sociedad,

Esta sociedad recibe esta denominación, ya que por este nombre es identificado el tabaco torcido cubano, como denominación de origen a nivel internacional por lo que al dedicarse esta empresa a la comercialización de puros cubanos se decidió que lo más apropiado para distinguir la misma era atribuirle el nombre que por sí solo la identifica

<sup>27</sup> Rodríguez y Rodríguez, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil. Tomo I. Vigésimo segunda edición. Editorial Porrúa. México 1996, Pág. 78.

<sup>28</sup> Código de Comercio de la República de Cuba. artículo 151, pág. 53.

con la actividad que realiza.

Se establece en los estatutos de la sociedad que las acciones son nominativas.

En Habanos S.A. al ser los accionistas representantes de otras entidades estatales del país, los ingresos que se reciben proporcionales a cada acción, se ingresan al Estado Cubano.

Se establece en la escritura social que las acciones son nominativas y que el capital fue totalmente pagado desde su fundación.

Tiene un Consejo de Administración y un Presidente que es elegido por la Junta General de Accionista.

Esta S.A. se ha creado con el objetivo de independizar al Estado Cubano de las responsabilidades que pueda traer un incumplimiento contractual a nivel internacional, ya que al existir una sociedad mercantil con un patrimonio propio, responde hasta el límite de su capital independizándola totalmente del Estado en caso de quiebra u otra forma de extinción, además de darle otra imagen o independencia para actuar dentro del ámbito nacional e internacional.

### **1.5.1. RELACIONES COMERCIALES.**

Habanos S.A, tal como se plantea en su escritura social, tiene como objeto primordial la comercialización de puros cubanos, tanto en el mercado nacional como internacional.

A los efectos de realizar el objeto mencionado, esta sociedad, a nivel internacional

tiene concertado los siguientes contratos de distribución exclusiva con:<sup>29</sup>

- a- ABO- CEI. Distribuidor en Rusia y Países Nórdicos.
- b- HUNTER & FRANKAU. Reino Unido.
- c- THE PACIFIC CIGAR Co. LTD. Hon Kong. Distribuidor Asia y Lejano Oriente.
- d- FRANC PORT. S.A. Import-Export.- Andorra.
- e- TRAVISO TRADING CORP.S.A. Distribuidor América Latina y el Caribe.
- f- SUB-DISTRIB. TRAVISO Y HABANOS DE BRASIL.LTDA. Brasil.
- g- PURO TABACO S.A. Argentina.
- h- CARIBBEAN DUTV FREE CIGAR. Antillas Holandesas.
- i- MEDITRA Co. S.A: Suiza, distribuidor África y Medio Oriente.
- j- DIRAMEX TRADING S.A. Suiza, otros territorios África e Israel.
- k- KALIMAN CARIBE. Bulgaria.
- l- RODIMEX TRADING. S.A. Hungría y República Checa y Eslovaca.

---

<sup>29</sup> Centro de Información de Habanos S.A. La Habana, Cuba, enero de 1997.

- m- **ROBERT SUTER S.A.** Bélgica.
- n- **HABANA HOUSE LTD.** Canadá.
- o- **CUBA CIGAR TRADING.** Italia.
- p- **SOCORRO TABACOS S.A.** Canarias.
- q- **INTERTABAC A.G.** Suiza, Distribuidor en Suiza.
- r- **IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE PUROS Y TABACO.-**  
México.
- s- **HAVANA CIGAR POLAND.** Distribuidor en Polonia.

Esta sociedad tiene contrato de cuenta en participación en el 70% de las entidades relacionadas anteriormente, pagando el distribuidor a Habanos S.A. el 50% de las utilidades netas (libre de todo impuesto o gravamen) , que resulten del negocio conjunto, contrato éste que nos referiremos más adelante.

Como una de la característica del mismo podemos mencionar, que al cierre de cada semestre natural, el distribuidor entrega a Habanos S.A. una información general sobre el saldo de la cuenta en participación, las ventas realizadas y sus tendencias futuras, además, un funcionario de Habanos S.A. participa en los Consejos de Administración y/o Dirección de los Distribuidores, en los que se aborden asuntos relacionados con la distribución de los productos.

Habanos S.A. participa en la discusión y aprobación de todo tipo de asociación que cree el distribuidor en el territorio.

**A diferencia de lo que ocurre con CUBATABACO, ninguna de las disposiciones normativas aplicables a Habanos S.A. la limitan en su actuar.**

**La diferencia principal entre CUBATABACO y Habanos S.A. está dada, en que la primera podemos definirla como una empresa estatal que se dedica a la comercialización internacional de puros, en un solo mercado el Francés, y Habanos S.A. es una sociedad anónima cubana que se creó con accionistas estatales, y realiza la misma actividad que CUBATABACO, pero en los demás mercados del mundo.**

**En nuestra opinión debería desaparecer esta dualidad, agrupándose en una sola entidad la comercialización internacional de los puros cubanos. En este caso proponemos que desaparezca la empresa CUBATABACO, manteniéndose Habanos S.A. como la única empresa encargada de la mencionada actividad, con lo cual se evitaría la duplicación de gastos desde el punto de vista de la infraestructura comercial, promoción, gastos de salarios, ventas, publicidad, administrativos, etc.**

## **CAPITULO 2. CONTRATO PARA LA EXPORTACIÓN DE PUROS CUBANOS.**

Como planteamos anteriormente, la Empresa Cubatabaco y Habanos S.A. comercializan sus productos, los puros, a nivel internacional utilizando la modalidad del contrato de distribución, con la cláusula de exclusiva, por lo que procederemos a analizar las características de este tipo de contrato desde el punto de vista teórico, así como el modelo o proforma de contrato específico que se aplica por ambas entidades.

### **2.1. EL CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA.**

“El contrato de distribución, no está regulado legalmente en la mayoría de los países, con alguna excepción como puede ser en el caso de Bélgica. Se trata, por tanto, de un convenio marco general, que impone a las partes un conjunto de obligaciones suplementarias, pero totalmente exteriores al área de venta propiamente dicha. Por ello, el puente entre el exportador y el mercado lo representará desde ese momento el distribuidor, mediante una sucesión de contratos de venta en los cuales sí se detallarán las condiciones generales o particulares de la compraventa”<sup>30</sup>.

Sobre la naturaleza contractual del contrato de distribución, existen varias teorías, entre ellas nos referimos a la que plantea Javier Gargollo, con respecto a que el contrato de distribución es una figura atípica lo que lo diferencia del resto de los contratos es “la imposición al distribuidor por parte del empresario de las condiciones de reventa y comercialización de productos”<sup>31</sup>.

No obstante, consideramos que el contrato de distribución tiene algunos

---

<sup>30</sup> Besco Torres, Modesto. Contratos Internacionales. Editorial ESIC, Madrid, España, 1993, pág. 73.

<sup>31</sup> Arce Javier, Gargollo. Contratos Mercantiles Atípicos. Tercera edición. Editorial Porrúa. México 1996, Pág. 287.

elementos afines con otros contratos como es el caso del de suministro.

En el de suministro, al igual que éste es un contrato traslativo de dominio y de ejecución continuada. La diferencia por su parte radica en que en el de suministro el suministrado adquiere los bienes objeto del negocio para utilizarlos, generalmente, en un proceso de transformación, fabricación o manufactura, mientras que en el contrato de distribución el adquirente no transforma los bienes, sino que los adquiere para revenderlos a consumidores en el mismo estado en que lo recibe, reventa ésta que debe hacerla el distribuidor bajo condiciones que impone el proveedor.

“El contrato de distribución tiene por objeto regular las relaciones entre los grandes productores o fabricantes y las personas que se encargan de comercializar sus productos en los distintos mercados. Tiene como finalidad resolver un fenómeno económico de colaboración de venta entre productores y distribuidores, propio de la economía en masa”<sup>32</sup>.

Con respecto a las características que reúnen el contrato de distribución, consideramos que las más relevantes son las siguientes:

- Es mercantil, pues se celebra entre comerciantes con el propósito de lucro.
- Es consensual ya que no requiere de formalidad alguna, pues basta el simple consentimiento de las partes para que se concerte.
- Es bilateral porque participan dos partes, el empresario y el distribuidor.
- Es conmutativo, ya que genera derechos y obligaciones para las partes.

---

<sup>32</sup> Broseta Pont, Manuel Manual de Derecho Mercantil. Séptima edición, Editorial Tecnos, Madrid, 1987, Pág. 265, citado por Arce Gargollo, Javier. Contratos Mercantiles Atípicos.

- Es traslativo de dominio ya que el empresario traslada el dominio sobre los productos al distribuidor.

- “Es un contrato principal, ya que su existencia es autónoma respecto a cualquier otra relación jurídica”<sup>33</sup>.

En el caso de los elementos personales podemos decir que son: El fabricante o empresario, (en el caso de Cuba objeto de estudio de este trabajo, es el comercializador), debiendo tener la facultad de poder vender o disponer de los productos.

El distribuidor, puede ser una persona física o moral, que tenga la calidad de comerciante, pudiendo el empresario exigir solvencia, capital, etc.

Otros de los aspectos principales del contrato de distribución son los elementos reales, el objeto, el precio y las condiciones de reventa impuestas por el distribuidor.

El objeto del contrato de distribución son las mercancías, es decir los productos que el fabricante entrega al distribuidor para la reventa. Es importante destacar con relación a estos productos, la importancia que adquiere la marca, sobre todo en productos como el tabaco cubano, cuya marca es símbolo de calidad.

El precio es otro de los elementos reales del contrato, y según la teoría de varios autores, el precio de reventa lo fija el empresario. Sin embargo en la práctica, en el contrato objeto de análisis, el empresario sólo fija el precio al que le vende los puros al distribuidor y el de reventa lo establece este último.

Las condiciones de reventa constituyen el tercer elemento real de este contrato. El distribuidor se obliga a revender el producto objeto del contrato con sujeción a los términos y condiciones que para estos efectos le señala el empresario.



Con respecto a los elementos formales, como planteamos anteriormente, la celebración de este contrato no requiere formalidad alguna, ya que es un contrato consensual.

En relación con las obligaciones de las partes, podemos decir que el distribuidor en este tipo de contrato está obligado a:

- La comercialización del producto, adquiriéndolo del empresario para revenderlo con las condiciones de reventa que se le imponen.

- Pagar el precio acordado en el contrato.

Sobre los anterior, en el caso del precio que se plantea como una de los elementos que caracteriza al contrato de distribución exclusiva, que el empresario fija el precio de reventa al distribuidor, el contrato objeto de análisis aplicado por las empresas cubanas, el comercializador como lo denominamos, sólo fija el precio de venta al distribuidor y no el de reventa.

- Adquirir el producto objeto del contrato.

- Respetar las condiciones de la reventa (precio, uso de la marca en la forma pactada, etc)

- Cumplir con las instrucciones sobre la organización del negocio.

- Informar al empresario el desarrollo de su actividad en lo referente a la comercialización de los productos.

- Respetar el pacto de exclusiva, no haciendo competencia o adquirir productos

---

<sup>33</sup> Arce Gargollo, Javier. Ob- Cit. pág. 271.

**iguales o con características similares a los que son materia del contrato de otros fabricantes o empresarios.**

**Las obligaciones del empresario, por su parte se centran principalmente en lo referido:**

- Entregar la mercancía al distribuidor y transmitir la propiedad de las mismas.**
- Garantizar la calidad y la cantidad de las mercancías objeto de la distribución.**

**Con relación al contrato objeto de este trabajo, podemos decir que tiene un pacto en exclusiva a favor de las entidades cubanas, que está dirigido a que sólo las empresas cubanas pueden entregar los productos que se pretenden comercializar en el territorio a las entidades con las cuales tienen firmado el contrato de distribución.**

**Con relación a lo anterior, podemos plantear que la utilización de distribuidores, puede ser más recomendable para fabricantes o exportador por:**

**- Al tener el distribuidor un stock de productos en ese territorio puede abastecer con mayor rapidez la demanda en el mercado o territorio.**

**En definitiva, un contrato entre el productor o comercializador y un distribuidor local, permite que al exportador centrar toda su capacidad y atención en su actividad propia, no corriendo los riesgos financieros de la venta final al entregarle a una sola empresa, que es el distribuidor. El exportador puede así liberarse sustancialmente de los obstáculos y riesgos de la negociación de las ventas; de su seguimiento; de su gestión del crédito con los clientes alejados, de solvencia o reputación desconocidos, o de la prestación de otros servicios.**

**Además de lo anteriormente expuesto, podemos señalar que representa un**

mercado seguro para el comercializador en las ventas de sus productos.

En estos contratos, el distribuidor actúa en su propio nombre y por su cuenta, asumiendo los riesgos de las operaciones. Sin embargo, como plantea Besco Torres: “En este sentido, su inconveniente es que puede constituir una pantalla entre los clientes y el fabricante o exportador”<sup>34</sup>. La elección de los compradores, la promoción de ventas, la fijación de precios o el servicio a clientes son responsabilidad del distribuidor.

En los contratos de distribución, el exportador impondrá al distribuidor en el convenio el cumplimiento de unas condiciones básicas, que se referirán a la obligación de conseguir un volumen mínimo de ventas, el mantenimiento de un servicio de atención a los clientes y transmisión de información sobre situación del mercado, la publicidad, o la protección de las marcas, entre otros.

## **2.2. CONDICIONES GENERALES DE LOS CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN DE CUBATABACO Y HABANOS S.A.**

Como hemos mencionado, Habanos S.A. y CUBATABACO, comercian bajo el régimen de distribución exclusiva, concediéndole a los distribuidores la exclusividad en el territorio, por lo que utilizan los mismos términos y condiciones con sus clientes.

El distribuidor, como se denomina la otra parte, es el único y exclusivo distribuidor de las empresas cubanas en esos países para importar, vender y distribuir los productos en el territorio, viéndose imposibilitadas las empresas cubanas a buscar mercados en esas áreas una vez firmado el contrato de distribución exclusiva con esas compañías, ya que toda entrega se debe realizar a través de ese distribuidor, que son quienes efectúan la reventa de las mercancías, realizando los distribuidores una actividad mercantil, si partimos de que “será mercantil la compraventa en cosas muebles para

---

<sup>34</sup> Besco Torres, Modesto. Ob. Cit. pág. 74.

revenderlas, bien en la misma forma que se compraron o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa”,<sup>35</sup> en el caso que nos ocupa la reventa se realiza de la misma forma como una de las características del contrato de distribución, que lo diferencia del de suministro.

El contrato se otorga como contraprestación por las obligaciones del distribuidor, en tanto que las empresas cubanas designa al distribuidor el que acepta como único y exclusivo distribuidor en el territorio, para importar, vender y distribuir los productos en el territorio, mientras las empresas cubanas se comprometen a suministrar los productos únicamente al distribuidor y a no suministrar los productos a otros consumidores dentro del territorio. Esta es una de los criterios que exponemos, que limita a las empresas cubanas a buscar nuevos mercados dentro de ese territorio, clientes que oferten mejor precio, o mejores condiciones para la negociación; a tal punto que si las comercializadoras cubanas reciben una solicitud de reventa del territorio donde exista un distribuidor exclusivo, están obligadas a darle conocimiento a éste último de dicha petición para que asuma dicha reventa.

Con anterioridad nos referimos a los precios y su fijación, en este caso el contrato objeto de estudio establece: El distribuidor pagará el precio total de los productos por los cuales el distribuidor haya sido facturado por la comercializadora, en la moneda de pago pactada en “los contratos anuales de venta otorgados” o en su contravalor en moneda solicitada por la comercializadora, mediante una cuenta abierta pagadera a los 120 días de la fecha de la guía aérea o conocimiento de embarque según sea el caso.

En el contrato de distribución exclusiva que se firma por las empresas cubanas con sus clientes, se anexa al mismo como señalamos con anterioridad una cuenta en

---

<sup>35</sup> Uria, Rodrigo, Derecho Mercantil, Vigésimo tercera edición, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid 1996, Pág. 650.

participación, lo que prácticamente significa que se derivan dos contratos de uno sólo, a nuestro criterio se trata la cuenta en participación como un contrato accesorio, que se deriva del principal, el contrato de distribución exclusiva.

La cuenta en participación o asociación en participación, es un contrato mercantil y no atípico como el de distribución, en base a los siguientes elementos.

Como señala Cervantes Ahumada “El contrato de asociación, es el antecedente histórico de la sociedad, con lo que no debe confundirse ya que en la simple asociación jamás nace una persona jurídica distinta de los asociados”.<sup>36</sup>

El contrato de asociación en participación debe constar por escrito y no estará sujeto a registro, según el Artículo 252 de la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, y se define “la asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio”

La propia ley en su artículo 254 plantea: “El contrato de asociación en participación debe constar por escrito y no estará sujeto a registro”.

En tanto, el Código de Comercio de Cuba, en su artículo 239, refiere, “Podrán los comerciantes interesarse los unos en las operaciones de los otros, contribuyendo para ellas con la parte de capital que conviniere y haciéndose partícipes de sus resultados, prósperos o adversos, en la proporción que determinen”, por su parte, el artículo 240 plantea “que las cuentas en participación no están sujetas en su formación a ninguna solemnidad, pudiendo contraerse privadamente, de palabra o por escrito y probándose su existencia por cualquiera de los medios reconocidos en derecho”.

---

<sup>36</sup> Ahumada Cervantes, Raúl. Derecho Mercantil. Cuarta edición. primera reimpresión., Edit. Herrero, México 1986. Pág. 565.

Como vemos, existe una contradicción entre el Código de Comercio de Cuba y la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, ya que en primero se plantea que dicho contrato no requiere formalidades, pudiendo ser de palabra o por escrito, y el segundo expresa su artículo 254 que debe constar por escrito, aunque no esté sujeto a registro.

Es nuestro criterio, que teniendo en cuenta la naturaleza del contrato y las responsabilidades que trae para cada una de las partes, debe constar por escrito.

Ahora bien, quisimos hacer estos señalamientos antes de analizar la procedencia o no del contrato en cuenta de participación junto al de distribución exclusiva, que aplican las entidades cubanas.

Si analizamos el objetivo de la concertación de dos contratos de conjunto, podemos señalar que lo que se pretende por parte de las entidades cubanas es mantener un mayor control sobre las ventas que realizan los distribuidores exclusivos, en primer lugar, en la teoría sobre el contrato de distribución como vimos se plantea “que los productores fijarán en el contrato de distribución los precios de la reventa de la mercancías que realicen los distribuidores”, y las entidades cubanas por el contrato de distribución no consideran este aspecto, cobrando al distribuidor sólo el precio de venta del producto, por lo que firmando un anexo o contrato en cuenta en participación tienen mayor control del negocio, obteniendo ingresos del 50% de las utilidades netas, manteniendo la presencia de un representante del comercializador ante los distribuidores, recibiendo información semestral sobre las ventas realizadas y sus tendencias futuras.

Si suponemos que estos sean los elementos que sustentan la existencia de los dos contratos, y fundamentamos nuestro criterio sobre las limitaciones que imponen los contratos de distribución con exclusividad, para la búsqueda de mercados en el territorio, por qué no generalizar los contratos de cuenta en participación, pudiendo mantener algunos distribuidores con exclusividad en áreas o territorios pequeños.

Entendemos necesario señalar algunos aspectos del contrato de cuenta en participación, como es tratado por la entidades cubanas.

Por esta cuenta en participación, ambas partes se asocian, mediante el interés y la participación de las empresas cubanas en las operaciones mercantiles del distribuidor referidas a la venta y distribución de los productos. Este último abrirá una cuenta en participación en sus libros de contabilidad a favor de la empresa comercializadora.

En este contrato los elementos personales son el asociante y el asociado; el asociante el comerciante titular de la empresa mercantil en relación con la cual se celebra el contrato de asociación en participación, y es el asociado el que trayendo una aportación entra a participar en el negocio o los negocios relativo a la asociación.

El distribuidor está facultado para realizar los actos de gestión de negocios que se refieren a esta cuenta de participación, en su propio nombre frente a terceros, debiendo proteger sus intereses y el de la empresa cubana, trayendo como resultado que el tercero que contrate con el distribuidor, sólo estará legitimado para demandar contra o ser demandado en juicio por el distribuidor, pero nunca contra una de las empresas cubanas.

En esta cuenta en participación el distribuidor aportará los servicios de sus oficinas, almacenes, equipos, muebles y enseres, personal de promoción y ventas, así como su experiencia adquirida en el mercado del territorio, mientras que las empresas cubanas aportan como contraprestación el suministro estable de los productos y la licencia para el uso de sus marcas comerciales, lo que implica un potencial prácticamente seguro de venta y de utilidades anuales, por el prestigio de algunas marcas de puros cubanos en el mercado internacional.

Se fija en el contrato que el distribuidor pagará a la empresa cubana el 50% de las utilidades netas (libre de todo impuesto o gravamen) que resulten del negocio conjunto objeto del contrato. En caso de utilidades, el distribuidor las liquidará y pagará a la

empresa cubana, de acuerdo con la participación pactada.

En esta cuenta en participación, "el asociante, a su vez, queda obligado a realizar en beneficio común los actos de comercio que constituyen la finalidad de la asociación, o a explotar la negociación respectiva, cuando ello sea el fin del contrato, también está obligado a reintegrar al asociado su aportación, mas la parte que le corresponde en las utilidades obtenidas, una vez terminadas las operaciones previstas al celebrarse la asociación, o al expirar el plazo en el contrato."<sup>37</sup>

De lo anterior podemos decir que es obvio que entre el asociante y cada asociado existe un vínculo jurídico bilateral: las obligaciones de uno son correlativas de los derechos de los otros, el primero, tiene derecho de exigir aportación del asociado, éste la tiene a la adecuada gestión de los negocios por parte del asociante, y a que le reintegre el valor de su aportación, mas la respectiva cuota de las ganancias obtenidas.

Esta cuenta en participación lleva implícito las pérdidas de productos que se produzcan, las que se compartirán entre las partes, en la misma proporción pactada, mediante la entrega de productos o la devolución de las utilidades de años posteriores, a opción de la empresa cubana.

En este caso el distribuidor se obliga a:

1- entregar a la empresa cubana su balance general y demás estados financieros al cierre de cada año natural, debidamente certificados por una firma independiente de auditores, dentro de los dos primeros meses siguientes al cierre de dicho año natural,

---

<sup>37</sup> Mantilla, Molina Roberto. Derecho Mercantil, Vigésimoséptima edición. Edit. Porrúa S.A. México 1990, Pág. 200.



2.- informar por telex o telefax sobre todo cheque o transferencia bancaria emitida a favor de la empresa cubana, o quien este designe al día siguiente de su emisión,

3.- la empresa cubana podrá supervisar mediante una firma independiente de auditores, registrada en un tercer país, el cálculo, la liquidación y el pago de la cuenta, estando obligado el distribuidor a dar toda la información y facilidades razonablemente requeridas.

En este contrato en cuenta en participación, la empresa cubana, tiene derecho a:

1.- a que un funcionario de ella participe en los Consejos de Administración y/o Dirección del distribuidor, en los que se abordan asuntos relacionados con la distribución de los productos,

2.- participar en la discusión y aprobación de todo tipo de asociación que cree el distribuidor en el territorio,

3.- el distribuidor se registrará para la comercialización de los productos de acuerdo a la estrategia de mercado trazada por la empresa cubana.

Los productos a que se refieren dichos contratos son los cigarros torcidos hechos en Cuba, (Puros), los que son vendidos por los distribuidores bajo las marcas comerciales y los nombres comerciales y vitolas específicas de cada uno de ellos.

En estos casos, las empresas cubanas licencian las marcas a favor de los distribuidores para poder ser utilizadas por ellos en sus territorios, incluyendo en estas licencias, las indicaciones de procedencia y denominaciones de origen de los productos, así como cualquier signo, sello o cuño oficial que pueda ser adoptado por el Estado Cubano para garantizar y controlar los productos, incluyendo en particular el sello de

origen nacional fijado a los productos de acuerdo a la Ley Cubana de 16 de julio de 1912.

El sello de garantía nacional de procedencia, fue el primer paso dado para diferenciar a los habanos de sus imitadores.

Las otras cuatro identificaciones surgen para hacer mas complicada la labor de imitación.

Se encuentran tres de ellas estampadas en el fondo de las cajas. El primero, "Habanos S.A.", es el nombre de la compañía cubana exportadora de habanos desde el 1ro de octubre de 1994. Las cajas elaboradas entre 1985 y 1994 tienen marcado en su lugar el logo de CUBATABACO.

El segundo "Hecho en Cuba", fue añadido en 1960 para reemplazar su equivalente en idioma inglés "Made in Cuba".

En la práctica los productos de calidad son presa común de los imitadores, no es sorprendente entonces que los puros cubanos hayan acaparado su atención, imitaciones de marcas reconocidas como Cohiba, Montecristo, etc, pueden encontrarse en el mercado.

Los productos que amparan el contrato de distribución exclusiva requieren un tratamiento especial, ya que los mismos, por sus características necesitan de una temperatura y humedad especial, tanto en su transportación como almacenaje.

Para mantener los productos con calidad mercantil, requieren estar permanentemente almacenados de 16 a 18 grados celcios de temperatura, y de 65 a 70 por ciento de humedad relativa, con una corriente circulante de aire fresco, según se fija en el contrato.

Con los distribuidores exclusivos se fijan las condiciones generales en el contrato, y anualmente se firman los suplementos, en el que se detallan los tipos de marcas a entregar, es por ello que bajo estas condiciones se firman los contratos, por lo que podemos decir, que los contratos de distribución exclusiva son las bases generales que caracterizan la relación entre comercializadora y los distribuidores exclusivos. Como se plantea el apartado No. 4 del contrato de distribución exclusiva que conciertan las empresas cubanas: “Este contrato no es un contrato de venta de productos específicos; sino únicamente las condiciones generales bajo las cuales serán otorgados contratos de venta anuales entre las partes”, por lo que los contratos anuales son las especificidades de los productos a entregar, las marcas, vitolas o presentación, cantidad, plazos de entrega, moneda de pago y condiciones de entrega de los productos, todo ello derivado de las condiciones generales que se pactaron en el contrato de distribución. Lo que se denomina contrato anual son suplementos que definen las entregas anuales, ya que no varían el contenido o las bases generales que se firman.

Independientemente a que sean pactadas, las órdenes por vitolas (largo y grosor), cantidades y plazos de entregas especificados, serán bajo la condición de ser confirmados posteriormente por las empresas cubanas, de modo que cada embarque será considerado como un “contrato” separado, que es otra de la característica de este suplemento.

Esto se deriva de que como las empresas cubanas sólo se dedican a la comercialización de los productos, estando subordinadas las fábricas al Ministerio de la Agricultura, tienen que depender de lo que se pueda producir de acuerdo a los planes internos de este ministerio, ya sea por los recursos disponibles, o por los tipos de hojas para cada marca de puros. Es por ello que anualmente las empresas cubanas tienen que ratificar a sus clientes las marcas y vitolas que pueden ser entregadas.

Los suplementos anuales podrán ser formalizados por escrito o simplemente por un intercambio de telex, según acuerdo de las partes.

La entrega de los productos se realizará por vía marítima o vía aérea, preferiblemente ésta última por la rapidez en su transportación, la que se realiza bajo la condición del incoterms F.C.A. estibado-aeropuerto habana, aunque se puede pactar adicionalmente, que las empresas cubanas coordinen a nombre de por cuenta y riesgo del distribuidor, el transporte marítimo o aéreo de los productos. Si así se pactare, las empresas cubanas no cobrarán al distribuidor comisión alguna por este servicio.

La propiedad de los productos y todos los riesgos y gastos con relación a los mismos, serán traspasados de las empresas cubanas al distribuidor en el momento de la entrega al transportista, de acuerdo con lo establecido en los Incoterms de 1990, y por lo tanto las empresas cubanas no incurrirán en obligación alguna con el distribuidor con respecto a cualquier pérdida, daño o demora causados de cualquier modo en la entrega de los productos y recaerá sobre el distribuidor la responsabilidad de ejercitar la acción que corresponda contra el transportista.

Cuando se realizan entregas por mar, se efectúa CIF, el cual establece que el vendedor entrega las mercancías cubriendo los gastos de costo, seguro y flete, hasta colocar esta en su destino.

Este método de distribución realmente garantiza un mercado seguro y permanente para los puros, aún fijando las cláusulas de ventas dentro del territorio, pero cuando nos enfrentamos a las regulaciones de la Comunidad Económica Europea, vemos que ha promulgado reglas muy estrictas, cuya violación lleva consigo la nulidad del contrato e incluso penalizaciones proporcionales al volumen del negocio. Se establece que “no puede existir, por estipulaciones contractuales, una protección territorial absoluta. Es decir, el fabricante no puede prohibir contractualmente a los diferentes distribuidores de la red que vendan fuera de su zona si se lo solicita algún cliente, la exclusividad.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Besco Torres, Modesto. Ob. Cit. pág. 74.

Lo anterior nos demuestra, que no en todas las áreas es procedente mantener el contrato de distribución exclusiva, pues como observamos, no sólo es el distribuidor exclusivo en el territorio, sino que las regulaciones internas les permiten distribuir fuera de su área, siempre que existan clientes.

Al tratar lo relacionado con el contrato de distribución exclusiva, así como el contrato de cuenta en participación y el suplemento para la entrega anual, entendemos que de acuerdo a la práctica mercantil, cualquiera de los dos primero puede cumplir con el objeto de la venta de mercancía que se pretende realizar, no vemos la necesidad de mantener en una sola relación las dos variantes, o mejor dicho, con un solo cliente mediante un documento los dos contratos.

Por otra parte, entendemos procedente que se trate por las empresas cubanas de concertar la cuenta en participación con los clientes, ya que no lleva implícito exclusividad, sólo le garantiza un porcentaje de las ventas que se realicen, no influyendo la variación de los precios en el mercado que se venden los productos.

Tenemos que señalar, que aunque se utilicen cualquiera de las variantes, hay que lograr por todos los medios obligar a los clientes con lo que respecta a las marcas comerciales y otros derechos de la propiedad industrial que se derivan de este vínculo, aspecto éste que nos referiremos más adelante.

### **2.3. PERSPECTIVAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN.**

Dentro de las perspectivas de comercialización de Cuba, se prevé la creación a nivel internacional de una red de franquicias, creando establecimientos que se denominen “Las Casas del Habano”.

De la naturaleza contractual del contrato de franquicia se plantea, "Cuando el franquiciatario es persona física, entre el franquiciante y él no existe relación laboral alguna, pues hay subordinación en la relación que es estrictamente contractual y de naturaleza comercial. Esta compleja relación contractual de la franquicia no es un contrato de comisión. Los franquiciatarios no son representantes del franquiciante, pues no obran por cuenta del franquiciante ni en nombre de éste, sino que el franquiciatario obra por su propia cuenta y en su propio nombre. Aunque la franquicia puede confundirse con el contrato de distribución o concesión mercantil, especialmente la franquicia de producto y marca, un elemento importante lo distingue y hace que el contrato de franquicia sea tal. Los elementos esenciales del contrato de franquicia, que son diferenciadores de este negocio con respecto a otros contratos son: la licencia de uso de marca o nombre comercial y la transmisión de conocimientos técnicos o asistencia técnica"<sup>39</sup>.

Las características de este contrato son:

- El franquiciante concede al franquiciatario el derecho de usar una marca y a explotar una negociación mercantil en uno o varios establecimientos.
- La licencia debe incluir la autorización de uso de marca y eventualmente la de nombres y avisos comerciales.
- El franquiciatario se obliga a cumplir con el control de calidad del servicio y productos en los términos y condiciones que le señale el franquiciante.
- La transmisión de conocimientos o tecnología.
- La contraprestación que paga el franquiciatario está ligada a los resultados de la operación.

---

<sup>39</sup> Arce Gorgollo, Javier. Ob. Cit. pag. 302.

- Generalmente es un contrato a largo plazo.
- Es un contrato de colaboración, no de cambio, pues franquiciante y franquiciatario tienen intereses comunes.
- La franquicia es un modo de organización para la explotación de ciertas clases de negocios.

Podemos plantear como elementos reales de este contrato:

- La marca. Producto o servicio objeto de la franquicia, siendo elemento esencial del contrato.
- La tecnología. Elemento esencial del contrato de franquicia, es que el franquiciante trasmite conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.
- La contraprestación. El pago de diversas cantidades que el franquiciatario hace al franquiciante, está ligado con la operación del negocio franquiciado.

Uno de los elementos más importantes del contrato de franquicia es la autorización o licencia del uso de una o varias marcas o nombres comerciales. Este acto jurídico requiere, para su validez frente a terceros, el que se otorgue por escrito y que se inscriba en ciertos registros. En el caso de México debe inscribirse en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que produzca efectos en perjuicio de terceros.

En caso de ser creadas en los mercados donde existan distribuidores exclusivos, tendrá que ser valorado por las empresas cubanas para determinar cual modalidad sería más beneficiosa mantener en esa área, o pactar con los distribuidores la participación de ambos en ese mercado, con el inconveniente de que traería aparejada una competencia, no siendo ya una exclusividad en el territorio para ninguno de los dos clientes.

Los contratos de distribución exclusiva serían convenientes en países de territorio pequeño, no en aquellos muy extensos, como es el caso de México, con Estados muy distantes.

Adicionalmente a las posibilidades que puede ofrecer dicha red de distribuidores, para lograr avances mayores en los temas antes mencionados, se lograría:

1.- Mantener y elevar la presencia de los puros cubanos en el mundo.

2.- Hacer de las Casas del habano un elemento dinamizador y modelo de comercio al detalle, ejemplo a imitar por el resto de los detallistas de la cadena de distribución. Tenemos la experiencia de la Casa del Habano en México, la que ha desarrollado un trabajo positivo, con resultados favorables para las partes. En dicha casa sólo se venden puros cubanos, donde está presente ante todo la calidad, aspecto éste que tanto se debe vigilar en cualquier producto que se oferte en el mundo.

3.- Crear una plaza permanente para actividades de relaciones públicas que contribuyan a contrarrestar la pérdida de comunicación como resultado de las campañas antifumadores.

4.- Ofrecer al propio producto y sus consumidores un lugar que refleje en toda su extensión el ambiente y el lujo que obligadamente debe existir alrededor del habano.

La franquicia es una de las fórmulas menos costosa de distribución utilizadas en el mundo, franquicia o “franchising”, como se le conoce en el mundo.

El acuerdo lleva consigo normalmente cláusulas de suministro o prestaciones en exclusiva, pero su objetivo es más amplio que el de revender. Es al mismo tiempo la concesión de un rótulo, un nombre comercial y una marca, unido a la comunicación de un saber hacer, todo ello reforzado por una asistencia comercial. “Se configura, en suma,



como un conjunto de contratos, implicados en un solo convenio, para el desarrollo de unos derechos y prestaciones, con un propósito comercial, que es la formación de una red con una identidad común”<sup>40</sup>.

Por otra parte además, “Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcionará asistencia técnica.”<sup>41</sup>

“Una franquicia es una licencia del propietario de una marca o un nombre comercial, mediante la cual permite que otro venda un producto o un servicio bajo ese nombre o marca. En un sentido más amplio, la franquicia se ha convertido en un contrato elaborado al amparo del cual la persona a favor de quien se otorga, se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a métodos y procedimientos que establezca el otorgante, el otorgante se compromete a dar asistencia a la persona a favor de quien se otorga la franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría”.<sup>42</sup>

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocido en el mercado. De alguna forma el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requerirá de años para alcanzar.

Mediante esta modalidad, las empresas cubanas que cuentan con algunas marcas fuertemente posesionadas en el mundo y algunas experiencias en la comercialización del

---

<sup>40</sup> Besco Torres, Modesto. Ob. Cit. pág. 75.

<sup>41</sup> González, Calvillo, Enrique. Franquicias: La Revolución de los 90. Editorial McGraw-Hill, México 1994, pág.27.

<sup>42</sup> Arce Gargollo, Javier. El Contrato de Franquicia. Editorial Themis S.A. de C.V, México 1995, Pág. 33.

producto, ceden a un comerciante detallista “franquiciatario” mediante un pago el derecho de explotar la marca.

De esta forma las empresas encontrarían en esta técnica una solución rápida y eficaz para sus objetivos de comunicación y expansión, evitándose la realización de nuevas inversiones y de una organización más extensa, al tiempo que los detallistas seleccionados se beneficiarían del conocimiento y prestigio de los productos cubanos, con un mínimo de riesgo, y con casi seguras posibilidades de éxitos.

Las partes en esta modalidad comercial se obligarían a:

**El franquiciante.**

1.- Conceder exclusividad territorial al franquiciatario en relación con la modalidad “Casa del Habano”.

2.- Permitirá al franquiciatario el uso de la marca según lo establecido en la materia de comunicación.

3.- Garantizará la formación y asistencia técnica, comercial y de gestión al franquiciatario.

4.- Aportará al franquiciatario todas las mejoras y nuevos productos que se vayan incorporando a la gestión económica.

5.- Velará por la realización de una publicidad y promoción única que resulte de beneficio para toda la cadena de franquicia.

**El franquiciatario tendrá:**

- 1.- Trabajar por mantener el prestigio y la imagen de la marca.
- 2.- Ejercer su actividad de acuerdo a las normas de ética y organización, propias de su negocio.
- 3.- Estará imposibilitado de crear o participar en una actividad comercial similar o paralela en otra zona o por otra cadena distinta.
- 4.- Se verá imposibilitado de reexportación sin aprobación del franquiciante.
- 5.- No divulgar a terceras personas las estrategias comerciales del franquiciante.
- 6.- No ceder total o parcialmente el negocio sin la aprobación del franquiciante.

Se debe aspirar, a que cuando se hable de la Casa del Habano que se crearán en diferentes países o mercados, se esté hablando de calidad del producto y calidad del servicio.

La calidad del producto vendrá avalada por las empresas cubanas, la que deberá ser conservada por el franquiciatario a través del mantenimiento en primer lugar de los parámetros de temperatura y humedad requeridos para los puros, los cuales son, de 16 a 18 grados centígrados de temperatura y 65 a 70% de humedad para su conservación.

Esta calidad reclamará por tanto la existencia de humidores y Walking humidores, que jueguen una doble función de conservadores de calidad y vitrinas para exponer el producto.

El servicio debe estar caracterizado por una amplia carga psicológica que permita hacer de la comunicación oral un elemento sobresaliente y dependiente de la interacción

proveedor-cliente.

Estas perspectivas llevan a seleccionar minuciosamente el personal de venta, actividad ésta que deberá desarrollar el franquiciatario, mientras que las empresas cubanas garantizarán un entrenamiento adecuado que les permita comprender no sólo todo el desarrollo de la producción tabacalera, sino además los propósitos y metas de las empresas, de manera que estos puedan ser transmitidos con claridad a los clientes.

Para cumplimentar estas tareas, las empresas cubanas deberán:

1.- Constituir un equipo de ejecutivos integralmente preparados que ayudarán en el terreno, a la puesta en marcha del proyecto, asesorando la ejecución del mismo.

2.- Impartir cursos de entrenamiento sobre temas tales como: marketing, técnicas comerciales, proceso agrícola e industrial del tabaco, etc.

3.- Visitar periódicamente los locales de la red, permitiendo evaluar el desarrollo integral de las mismas y brindar la asesoría necesaria.

4.- Organizar encuentros entre los franquiciatarios, permitiendo el intercambio de experiencias y la realización de actividades conjuntas en las cuales podrán participar sus propios clientes.

5.- Mantener debidamente informada a toda la cadena de franquicias de los cambios en la gestión de las empresas, ya sea por lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas ligas, resultados de las cosechas etc.

Las Casas del Habano, no están concebidas como centros mayoristas, realizando las ventas mayormente al detalle, la que le estará prohibida la reexportación, para que centre su trabajo principalmente hacia sus clientes.

Por otra parte, los precios en las Casas del Habano, no serán utilizados como un instrumento para la captación de consumidores, debiendo trazarse estrategias vinculadas en primer lugar a la imagen del establecimiento mercantil, la conservación del producto y la profesionalidad del servicio.

Las franquicias de las Casas del Habano, se deben basar ante todo en la cesión del uso de una imagen ya presente en el mercado, y con cierto reconocimiento mundial, de manera que la comunicación debe jugar un papel central en la relación franquiciante-franquiciatario-cliente.

Deberá existir una similitud entre las Casas de los diferentes países o áreas, al mismo tiempo que habrá un carácter diferenciado entre ellos, uno de los cuales puede ser las características y rasgos propios de cada país.

Sin embargo, la similitud por su parte, deberá lograrse entre otros elementos por la utilización de un logotipo único, el uso y/o la exhibición de los principales materiales de comunicación creados para los puros y para las Casas del Habano, cuya aplicación en los diferentes soportes estarán regidos por un manual de identidad visual creado para tales efectos.

Como resultado de éste análisis y las ventajas que podría traer para las entidades cubanas, hemos propuesto una proforma de contrato de franquicia, que se ajuste específicamente al producto objeto de este trabajo, teniendo en cuenta la calidad de los productos y la necesidad de expandirse en el mercado mundial.

#### **2.4. LAS MARCAS.**

La marca es el signo más importante y característico de los usados por las

empresas en el tráfico moderno y su extraordinario valor de captación de opciones comerciales la hace insustituible como medio identificador de los resultados de la actividad empresarial. “La marca es un signo destinado a individualizar los productos o los servicios de una empresa determinada y hacer que sean reconocidos en el mercado por el público consumidor”.<sup>43</sup>

Por su parte el Decreto-Ley No. 68 de fecha 14 de mayo de 1983 “De Invencciones, Descubrimientos Científicos, Modelos Industriales y Denominaciones de Origen”<sup>44</sup>, establece en su artículo 134 “marca es todo signo, palabra, nombre o medio material, cualquiera que sea su clase, forma y color, que identifique y distinga productos o servicios de otros de su misma clase”.

En el caso de los puros cubanos, se les ha denominado por su origen Habanos, los que son conocidos por esta denominación. Independientemente de ello, existen dentro de los habanos diferentes marcas, pero cada uno de ellos está identificado por su denominación de origen, la que proporciona al consumidor una identificación que demuestra que han sido producidos en Cuba.

Como plantea Bauche, “Las marcas aportan a las mercancías una individualidad, y hacen posible reconocer ese producto entre los artículos competidores o análogos”.<sup>45</sup>

Cada uno de los puros posee un estilo y personalidad propia, que es lo que hace diferente una marca de otra.

Para la doctrina, las marcas tienen las características siguientes:<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Baylos Corroza, Hermenegildo. Tratado de Derecho Industrial. Editorial Civitas, S.A. Madrid, 1978. Primera edición. Pág. 838.

<sup>44</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria No. 10, 14 de mayo de 1983.

<sup>45</sup> Bauche Garciadiego, Mario. La Empresa. Editorial Porrúa, S.A. México, 1981. Pág. 113.

<sup>46</sup> Carreras Moldonado, María: Reglamentación Jurídica de la Propiedad Industrial. Primer Seminario sobre Derecho de Autor, Propiedad Industrial y Transferencia de Tecnología, UNAM, México, Pág.

- Ser signos apreciables por vista, es decir, gráficas que pueden consistir en combinación de letras en determinada forma o bien en dibujos que representan las cosas mas variadas.

- Permitir al titular el derecho de uso en forma exclusiva.

- Deben ser originales, esto es, que no permitan confusión alguna con otras marcas.

Haremos referencia un poco a la historia y tradición de las marcas de puros cubanos.

Primeramente, nos referimos a Habanos como una denominación de origen de los puros fabricados en Cuba, los que han ganado con esa denominación un reconocimiento internacional como producto cubano.

Cohiba, Montecristo, Romeo y Julieta, Bolívar, Punch, Hoyo de Monterrey, H. Upman, Partagás, Quintero, La Flor de Cano, El Rey del Mundo, Rafael González, entre otros.

- **Cohiba.-** Esta marca fue creada en 1968, como la mejor marca de habanos, reservada para uso de diplomáticos solamente. A partir de 1982 fue ofrecida al público en tres vitolas: Lanceros, Coronas Especiales y Panetelas. Otras tres vitolas, Espléndidos, Robustos y Exquisitos se le adicionaron en 1989 para complementar lo que se conoce como La Línea Clásica con sabor de mediano a fuerte. En 1992 se lanzaron las cinco vitolas de la línea 1492: Siglo I, II, III, IV y V de sabor mediano.

- **Montecristo.** Introducida en 1935 por la fábrica H. Upman, Montecristo

consistió primeramente en sólo cinco vitolas descritas con números en ves de nombres. Las otras vitolas como el “A” y los Especiales se añadieron a principios de los años 70. El sabor de mediano a fuerte le ha dado mucha popularidad.

- **Romeo y Julieta.** . Marca fundada en 1875, se desarrolla a partir de 1903 , cuando se produjo la más variada selección de anillas personalizadas para las celebridades de la época. Su sabor es mediano.

- **Bolívar.** En 1901, sesenta años después de la muerte de Simón Bolívar, la Compañía Rocha de la Habana, le rinde homenaje al utilizar su nombre para sus cigarros. No es sorprendente entonces que los habanos de este nombre estén hechos con tabaco cuyo sabor es fuerte.

- **Punch.** Fue fundada en 1849, dirigida al mercado Británico, donde una revista humorística del mismo nombre se encontraba de moda, el cómico señor Punch cigarro en mano, continúa siendo la figura sobresaliente en la decoración de la caja de estos apreciados habanos. Sabor mediano.

- **Hoyo de Monterrey.** Fundada en 1865 por José Gener, Veguero en la región de Vuelta abajo, Pinar del Río, esta marca es de sabor mediano.

- **H. Upman.** Fue un Banquero tan apasionado por los cigarros que recibía de Cuba, que en 1844 decide trasladarse a la Habana para establecerse no sólo como banco, sino como fabricante de tabacos. Sus cigarros todavía llevan su nombre y permanecen como un ejemplo de un habano suave y de distinto sabor.

- **Partagás.** En 1845 Dan Jaime Partagás abrió por primera vez las puertas de esta famosa fábrica en la Habana. Sus cigarros no han dejado nunca de elaborarse allí. Esta respetada marca de Habanos conserva una poderosa mezcla



de tabacos selectos.

- **Quintero.** A mediados de los años 20, Agustín Quintero abre una pequeña fábrica en Cienfuegos. La reputación de sus cigarros le permitió fundar en 1940, la Compañía Quintero y Hnos en la Habana. La delicadeza de su liga de tabacos de Vuelta Abajo, la hace la marca ideal para aquellos que desean el sabor suave en el habano.

- **El Rey del Mundo.** En 1882, la fábrica de Antonio Allones, lanza una nueva marca de primerísima calidad y altos precios, la que llamó “El Rey del Mundo”. El éxito no se hizo esperar y rápidamente surge la fábrica nombrada El Rey del Mundo Cigar Co.. Las características sobresalientes de estos habanos continúan siendo una mezcla delicada de tabaco de rico aroma.

- **Rafael González.** La delicadeza del sabor de estos cigarros es considerada ideal para el paladar inglés. La inscripción que reza en cada caja de este tabaco “debe de fumarse dentro del mes en que fueron elaborados o deberán ser añejados por aproximadamente un año”, fue escrita por la mano de un importador británico en los años 30.

- **Flor de Cano.** Fue fundada en 1884, se mantuvieron como pequeña empresa independiente, con sus cigarros hechos a mano hasta el triunfo de la revolución.

Varias marcas de los puros cubanos son reconocidas internacionalmente, y legalmente están inscritas a nombre del Estado Cubano de acuerdo al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas, de 14 de abril de 1891, incluyendo la revisión efectuada en Niza el 15 de junio de 1957, publicada en el Boletín Oficial del Estado de 14 de diciembre de 1966.

Es importante señalar que más de una decena de marcas de puros utilizan los logos habanos, cuando en realidad son elaborados fuera de Cuba y que independientemente de la similitud en el nombre, tienen poco en común con los puros producidos en Cuba.

Muchos fabricantes de puros cuyas fábricas fueron nacionalizadas por el gobierno revolucionario en 1962, dejaron la isla y se establecieron en las Islas Canarias y más tarde en República Dominicana, Honduras, Florida, etc. Muchos de estos eran propietarios de marcas, que más tarde decidieron utilizarlas en las producciones de puros que confeccionaron fuera de Cuba y cuyos nombres registraron en la Oficina de Patente de los Estados Unidos con fines de protección en ese país.

Con relación a lo anterior, queremos hacer referencia a la existencia en el mercado internacional de varias marcas repetidas, que no corresponden a Cuba, principalmente en el mercado norteamericano, y producidas como planteamos por productores, "que en muchos casos de ellos trabajaban esas marcas en Cuba, y al abandonar el país en el año 1963 al triunfo de la revolución se instalan en otros países y continúan con la producción de estas marcas, aunque están dirigidas principalmente al mercado norteamericano, al que no tiene acceso Cuba".<sup>47</sup>

<i>Marca.</i>	<i>País de manufactura.</i>
1. Romeo y Julieta	República Dominicana.
2. H. Upman.	República Dominicana
3. Partagás.	República Dominicana

<sup>47</sup> Davidoff, Zino. El Libro del Buen Fumador de Habanos. Ediciones COTAL S.A., Barcelona España, 1979, Pág. 118.

<b>4. Diplomáticos.</b>	<b>República Dominicana</b>
<b>5. La Gloria Cubana</b>	<b>Florida, Estados Unidos</b>
<b>6. Rey del Mundo.</b>	<b>República Dominicana</b>
<b>7. Rafael González.</b>	<b>Jamaica</b>
<b>8. Bolívar.</b>	<b>República Dominicana</b>
<b>9. Punch.</b>	<b>Honduras</b>
<b>10. Hoyo de Monterrey.</b>	<b>Honduras</b>
<b>11. Ramón Allones.</b>	<b>República Dominicana</b>
<b>12. Quintero.</b>	<b>República Dominicana</b>

Los contratos que se firman por las empresas exportadoras de puros cubanos (habanos), se hace énfasis en especial a las marcas comerciales y otros derechos de propiedad industrial que se derivan de las mismas, ya que como vimos existen en el mercado internacional otros países que utilizan las mismas marcas aunque son de no-habanos o puros no producidos en Cuba.

Unos de los medios con que cuenta nuestro país para velar por sus intereses sobre las marcas y evitar la falsificación de las mismas, es a través de la red de distribuidores exclusivos y en futuro los franquiciadores que establecerán “Las Casas del Habano”.

En el Contrato de Distribución Exclusiva se autoriza al distribuidor únicamente durante la vigencia del contrato, para usar las marcas comerciales en o en relación con

los productos. Sin embargo las empresas cubanas se reservan la plusvalía y cualquier otro beneficio o interés que pueda surgir a consecuencia del uso y explotación de los productos y marcas comerciales que se pacten en el contrato.

Por otra parte se establecen limitaciones a los distribuidores para el uso de las marcas, tales como:

1. El Distribuidor no venderá ni promoverá la venta de los productos bajo cualquier otra marca o nombre comercial distinto a las marcas comerciales o dentro de cualquier otro envase distinto a los suministrados por las empresas cubanas, sin el consentimiento de estas últimas.

2. El Distribuidor no eliminará, alterará u ocultará ninguna de las marcas fijadas o impresas en los productos o en sus envases por las empresas cubanas, ni cambiará las marcas comerciales con alguna de las marcas comerciales, nombres comerciales u otras marcas, figura o carácter del Distribuidor, sin el previo consentimiento de las empresas cubanas.

3. No utilizará las marcas comerciales en o en relación con otros productos distintos a los productos cubanos.

4. No hará nada ni asistirá a otros a hacer algo que infringiera o pudiera infringir cualquiera de las marcas u otro derecho de la propiedad industrial bajo el dominio o utilizados por las empresas cubanas, en relación con los productos.

5. Se obliga al Distribuidor a avisar a las empresas cubanas de cualquier infracción, aparente o amenaza de infracción contra, o de cualquier acción, reclamación o demanda en relación con cualquiera de las marcas comerciales u otros derechos de la propiedad industrial bajo el dominio o utilizadas por las empresas cubanas, de las cuales el distribuidor tenga conocimiento.

El Distribuidor prestará a las empresas cubanas en el territorio toda la asistencia que requieran en relación con cualquiera de dichos asuntos para la protección de sus derechos.

En el contrato no se hace referencia a las marcas de cigarros habanos producidos fuera de Cuba bajo la licencia de Habanos S.A. y registrados o licenciados a favor de Habanos S.A. por ejemplo, en la República Mexicana, donde existen marcas registradas por terceros, de los cuales Habanos S.A. es sublicenciataria.

Las licencias son una vía que permite al fabricante entrar, sin grandes implicaciones, en los mercados internacionales. La empresa firma un contrato con un licenciataria en un mercado exterior. El licenciataria a cambio de una cuota o regalía adquiere el derecho de usar la marca registrada, así la empresa entra en el mercado con poco riesgo, y el licenciataria adquiere conocimientos del producto sin tener que partir de cero. Algunos autores plantean desventajas de este método. "Las licencias tienen sus desventajas. La empresa tiene menos control del licenciataria que el que tendría en instalaciones de producción de su propiedad. Es mas, si el licenciataria tiene mucho éxito la empresa no percibirá dichas utilidades y cuando termine el contrato, quizás encuentre que ha creado a un competidor".<sup>48</sup>

Aunque algunos puros no son fabricados en Cuba, son con materia prima cubana y salen al mercado con las marcas reconocidas y registradas por Cuba, para ser comercializados en el mercado internacional, lo que se debe incluir en el contrato, para evitar de esta forma violación del Arreglo de Madrid relativo a la Represión de las Indicaciones de Procedencias Falsas o engaños en los productos, de 14 de abril de 1891, ya que salen al mercado como habanos, o sea, producidos en Cuba.

---

<sup>48</sup> Kotler, Philip. Mercadotecnia. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México, 1994. Pág. 743.

**Dicho Arreglo en su último párrafo plantea, “Se prohíbe, así mismo, el empleo en la venta, exposición u oferta de los productos, de todas las indicaciones que tengan carácter de publicidad y sean susceptible de engañar al público sobre la procedencia de los productos”, productos estos que serán embargados. Cuba quedó obligada al Arreglo el 1ro de enero de 1905, ratificado en Lisboa el 11 de octubre de 1964, es por ello que entendemos que se debe incluir en el contrato esta cláusula.**

**Entendemos necesario ir realizando un trabajo de registro de todas y cada una de estas marcas para evitar reclamaciones en un futuro si podemos entrar a comercializar en ese mercado, pudieran ser utilizados por el momento los distribuidores exclusivos y los franquiciados.**

## **CAPITULO 3. SITUACIÓN EN CUBA Y AFECTACIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PUROS.**

### **3.1. ANTECEDENTES.**

“Desde los comienzos del siglo pasado, cuando aún no existían las ideas de Marx y Engels, ya se hablaba de Cuba por los gobernantes de Estados Unidos como fruta madura destinada a caer en manos de su vecino del norte”.<sup>49</sup>

Por ello vemos, que la política norteamericana contra Cuba no es a partir del triunfo de la revolución, sino mucho antes existe un interés marcado en este país con recursos naturales y un mercado atractivo.

A partir del 1ro de enero de 1959, con el triunfo de la Revolución Cubana y hasta el año 1962 en se que adoptan una serie de medidas de carácter económico-político, que afectan los bienes norteamericanos en Cuba, es que se aumenta la presión contra este país.

Con la nacionalización de las empresas norteamericanas, las leyes de reforma agraria etc, se profundizan más estas contradicciones entre Estados Unidos y la naciente revolución cubana.

---

<sup>49</sup>Lage Carlos, ONU, diciembre de 1996, Editorial Política, La Habana, Cuba, pág. 2

A partir de este periodo, inicialmente se suprime la cuota azucarera que recibía de Cuba y otros productos de origen cubano, entre ellos el tabaco procedente de este país.

Ya en el año 1962 se dicta el embargo económico y comercial contra Cuba que prohíbe la entrada a Cuba de cualquier producto norteamericano o filial americana en otro país, así como la entrada a Estados Unidos de cualquier producto de origen cubano.

Desde el punto de vista económico-financiero, se restringen los créditos de las instituciones internacionales, se priva a Cuba del Fondo Monetario Internacional y otras Instituciones.

Al declararse el carácter socialista de la Revolución Cubana e integrarse a este campo, pasó a formar parte del Consejo de Ayuda Mutua Económica y a través de este y conjuntamente con la ayuda de la Unión Soviética se suplieron en parte las carencias del embargo o bloqueo norteamericano, situación que se mantuvo hasta finales del año 1990 e inicio del 1991 en que se produjeron los cambios políticos en Europa Oriental, la desintegración de la URSS y por su puesto la desintegración del Consejo de Ayuda Mutua Económica.

Debemos destacar que de este campo, Cuba recibía el 75% de sus importaciones, y pierde las garantías de sus productos exportables al extinguirse este mercado.

Estados Unidos no cesa en las presiones económicas contra Cuba, desde el año 1987 hasta la fecha, han presentado varias Enmiendas a la Ley del Comercio con el objetivo de aislar aun más a Cuba, entre ellas podemos señalar: La Enmienda Pepper, Mark, Smith y la Torricelli en el año 1992, Enmiendas estas que nos referiremos mas adelante.



Ya en el año 1996 se aprueba por el Senado Norteamericano y mas tarde se ratificó por el Presidente la Ley Helms-Burton, la que está dirigida directamente a llevar hasta las últimas consecuencias el Bloqueo contra Cuba.

### **3.2. EL BLOQUEO Y LEYES EXTRATERRITORIALES.**

Desde el triunfo de la Revolución Cubana, el 1ro de enero de 1959, podemos decir que se inició un férreo bloqueo contra Cuba por parte de Estados Unidos, en el que se prohíbe recibir o enviar ningún tipo de producto o materia prima procedente o con destino a ese mercado, lo que afecta directamente todas las esferas de la naciente economía nacional.

Al establecerse las relaciones diplomáticas con la Unión Soviética e integrarnos al bloque socialista y a su vez a la organización económica que integraban los países socialistas, el Consejo de Ayuda Mutua Económica, los problemas de falta de recursos se fueron subsanando porque se suplían con los obtenidos a través de estas vías, procedentes del mercado europeo principalmente de los países socialistas y en especial de la Unión Soviética.

La dependencia del campo socialista, llegó a tal punto, que Cuba importaba el 75% de sus insumos por esta vía, además de que garantizaba un mercado seguro para sus principales productos de exportación, intercambio comercial este, que proporcionaba ventajas para los integrantes del Consejo de Ayuda Mutua, ya que los pagos se efectuaban por trueque o pagos en especie, no mediando en la mayoría de los casos dinero en efectivo, lo que beneficiaba a nuestro país.

Esta forma garantizaba al país la obtención de los productos necesarios para el desarrollo agrícola e industrial, herbicidas, fertilizantes, piezas de repuestos etc, que

aunque no tenían la calidad de los que se ofertaban en el mercado mundial, sí suplían estos déficit al país.

Durante este período se iba fomentando el desarrollo industrial, con tecnologías propias de los países socialistas, que era a la que teníamos acceso, aunque distaba mucho de la que tenían las grandes compañías productoras y transnacionales capitalistas que competían con sus productos en el mercado mundial.

Es por ello que, Cuba salía con algunos productos al mercado internacional limitándose sólo a los tradicionales y los que sus marcas eran conocidas aún antes del triunfo de la revolución, entre ellos los puros o denominados por su origen Habanos.

Independientemente a lo anterior, los gobiernos de turno de los Estados Unidos, no se conformaron con el bloqueo económico en que se encontraba sometida Cuba, como se plantea: “partieron desde el triunfo de la revolución por suprimir la cuota azucarera, iniciaron el embargo de todo tipo de mercancías destinadas a Cuba, ordenaron a sus empresas en el territorio cubano a negarse a procesar petróleo soviético, rompieron relaciones diplomáticas en enero de 1961, y ya en el año 1962 el 3 de febrero, el presidente John F. Kennedy decretó el Bloqueo a Cuba, mediante la Proclama 3447, lo cual hacía mas que legalizar una práctica que desde el año 1959 venía conformándose”.<sup>50</sup>.

Desde entonces y hasta nuestros días y en el contexto mundial del enfrentamiento de los bloques, la historia de las relaciones entre los dos países ha sido una historia de confrontación, por momento extrema, como en los días de la crisis de octubre de 1962, que situaron a la humanidad al borde del precipicio nuclear.

---

<sup>50</sup>Carlos Lage, Ob. Cit. pág. 3.

En virtud de este bloqueo, Cuba no puede acceder al mercado de Estados Unidos, el mayor y más importante del mundo, ni a los organismos financieros internacionales, ni a las fuentes de financiamiento corriente de los países desarrollados, lo que obliga a utilizar créditos comerciales de corto plazo, no sólo como capital de operaciones, sino también para inversiones y desarrollo, con tasas de interés substancialmente superiores a las del mercado mundial, obligando a utilizar transacciones directamente en dólares, limitando a las entidades cubanas a no poder operar cuentas en esa moneda, lo cual supone un determinado costo.

En término de oportunidad, precios e intereses, la condición de país bloqueado, obliga a realizar el comercio con mayores desventajas.

Cuba no puede comprar en Estados Unidos ni en sus subsidiarias ni siquiera un medicamento, aún cuando sea determinante para salvar una vida. Terceros países no pueden vender en ese mercado ningún producto con insumos de origen cubano, ni Cuba puede adquirir en cualquier país del mundo nada que tenga algún contenido de origen norteamericano que rebase el 20% de su valor.

Como Cuba no puede comerciar con Estados Unidos, los gastos y costos de transportación aumentan, ya que la distancias de los mercados europeos, asiáticos, africanos etc, son mayores, lo que encarece el valor de las mercancías e insumos.

A Cuba le es imposible participar en convenios preferenciales de precios como lo hacen la mayoría de los países productores de azúcar; debe vender el azúcar por debajo del precio del mercado mundial, al no poder preciarla en la bolsa de New York.

Como vimos, hasta el año 1991 el país se mantiene con relaciones comerciales prácticamente dependientes del campo socialista y en especial de la Unión Soviética.

Durante este período se mantienen los embargos contra Cuba y se sigue arreciando esta situación, hasta la desintegración de la URSS y los cambios en la política de los países de Europa de oriental, en que el país llegó a la crisis más grande de todos los tiempos.

Entendemos necesario referirnos a las diferentes propuestas de Enmiendas a la Ley del Comercio, dirigidas a estrechar cada vez más el cerco a Cuba.

“La Enmienda Pepper de fecha 22 de diciembre de 1971”<sup>51</sup>: Enmienda a la Ley de Comercio presentada por el representante Claude Pepper, según la cual el representante comercial de Estados Unidos estaría autorizado para solicitar a las agencias ejecutivas del gobierno, un conjunto de recomendaciones destinadas a recrudescer el embargo a Cuba, y proponer entre otras cosas una enmienda encaminada a limitar el acceso de los buques que arribaran a Cuba y efectuaran allí negocios, a los puertos y el comercio con Estados Unidos.

“La Enmienda Mack de 20 de julio de 1990”<sup>52</sup>: Dirigida a la prohibición a las firmas subsidiarias de compañías estadounidenses establecidas en terceros países de realizar operaciones comerciales con Cuba.

En Abril de 1990 el Presidente del Comité de Relaciones Exteriores de la Cámara de Representante Dante Fascell, presentó un proyecto de ley destinado a endurecer las sanciones económicas contra Cuba. La sugerencia prohibía a las empresas norteamericanas que comercian con la Habana a través de filiales en terceros países, que continuaran haciendo ese comercio; al mismo tiempo que daba la potestad al Presidente para recortar la ayuda a los países que compran el azúcar cubano. El mismo proyecto impedía a los buques que hubiesen transportado productos a Cuba atracar en puertos

---

<sup>51</sup> Boletín Informativo, La Economía Cubana, Publicación Trimestral, Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, 2do Trimestre año 1996, No. 26, La Habana, Cuba, Pág. 30.

<sup>52</sup> Idem. Pág. 30.

norteamericanos, al menos durante los seis meses siguientes al desembarco.

“Enmienda Smith de 22 de febrero de 1991”<sup>53</sup>: Pretendía la prohibición a las subsidiarias estadounidenses del comercio con Cuba, sobre la base de que no sean otorgadas, bajo ningún concepto, emisiones de licencias para ese tipo de transacción; la incautación, decomiso y venta por Estados Unidos de los barcos que toquen puerto cubano después de 60 días de promulgada la ley, y dentro de los 180 días siguientes a su partida de puerto cubano, entren a un puerto de Estados Unidos con el fin de participar en actividades comerciales.

En lo que respecta a los países que reciben ayuda de la Casa Blanca, la reducción de la asistencia brindada por el monto equivalente al de las importaciones de azúcar que realicen de Cuba.

Estos y otros intentos de arreciar todavía más el bloqueo, teniendo su expresión en otra Enmienda la Torricelli, propuesta por el representante Robert C. Torricelli, cuyo propósito es el reforzamiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba desde el 3 de febrero de 1962, y la extensión de su aplicación fuera de la jurisdicción propia de los Estados Unidos, es decir, al plano extraterritorial.

El 23 de febrero de 1992 el gobierno de los Estados Unidos aprobó la ley de asignaciones al presupuesto de defensa para 1993 que contiene entre sus disposiciones la cláusula conocida como Proyecto Enmienda Torricelli, y que fue presentada como “Ley para la Democracia en Cuba de 1992”, aparecida ya desde febrero de 1992 con el título de “Ley para promover una transición pacífica a la democracia en Cuba a través de la aplicación de presiones apropiadas sobre el gobierno cubano y el apoyo al pueblo cubano”. El objetivo principal de este proyecto es imprimir al bloqueo un carácter universal, de modo tal que terceros países se vean obligados a restringir sus relaciones

---

<sup>53</sup> Boletín Informativo. Ob. Cit. Pág. 31.

comerciales y crediticias con Cuba.

La nueva disposición otorga al Presidente de los E.U. la facultad de aplicar sanciones a aquellos países que no se adhieran a las medidas de Washington y, según se dice “provean asistencia a Cuba”, la cual se define de manera tal que incluye las prácticas normales de comercio, y quien las aplique podría ser sancionado por Estados Unidos, convirtiéndose en inelegibles para la asistencia y venta de armas, y para cualquier programa de condonación o reducción de la deuda con el gobierno estadounidense. Esa administración puede imponer sanciones a las firmas comerciales y los empresarios, cualquiera que sea su naturaleza y procedencia. Las subsidiarias de firmas estadounidense radicadas en terceros países tienen prohibido comerciar con Cuba.

La Torricelli tiene un carácter retrógrado y contrario a la tan proclamada libertad de comercio entre las naciones, pero a su vez establece “candados” para cualquier modificación posterior de la política norteamericana. En la sección dedicada a la “Política hacia un Gobierno Cubano de Transición”, se plantea que podrían hacer asequibles a Cuba, bajo condiciones de sus leyes correspondientes, los alimentos, las medicinas y los abastecimientos médicos para propósitos humanitarios.

En resumen la Torricelli le otorga al Presidente de los Estados Unidos, la facultad de certificar que el gobierno de otro país va a celebrar elecciones, que él mismo considera libres, y que, una vez efectuadas tales elecciones, sean establecidas instituciones democráticas. De esta forma se pretende liquidar la independencia, la autodeterminación y la soberanía de Cuba.

Aunque ya para 1990 la reducción de los subsidios soviéticos a Cuba comenzaron a debilitar la capacidad del estado cubano para enfrentarse a una amplia variedad de problemas, dentro de ellos y como señalamos anteriormente, los de falta de suministros para mantener el ritmo de nuestras producciones fundamentales.

El caso que nos ocupa, la producción de tabacos se vio afectada grandemente por carencia de medios con qué controlar las plagas y las enfermedades, que debilitan totalmente las plantas de tabaco, hasta el punto de no poder ser utilizadas sus hojas para la producción.

Por otra parte, se dejaron de recibir los fertilizantes necesarios para estas producciones, y aún existiendo la empresa CUBATABACO, que se mantenía con exportaciones, aunque en pequeñas cantidades, no se podían obtener los financiamientos para adquirir estos productos en el mercado internacional, pues se ofertaban a un precio muy elevado, influyendo además, que la producción de níquel y azúcar bajaron considerablemente, al igual que el tabaco, por lo que no aportaban lo suficiente para el abastecimiento de renglones deficitarios en todas las esferas de la economía.

Estas situaciones crearon la necesidad de buscar soluciones inmediatas en otros mercados y desde el punto de vista interno, aplicar leyes que ya estaban en vigor, como el Decreto-Ley No. 50 "Sobre Asociaciones Económicas con Entidades Extranjeras", que se encontraba vigente desde el 15 de febrero del 1982, pero su aplicación había sido prácticamente nula.

Con esta situación, en que el país se ve enfrascado, se hace necesario buscar nuevas soluciones para resolver los problemas económicos, iniciando o dando los primeros pasos para lo que pudiéramos llamar una "apertura comercial".

Esta apertura le da participación a empresarios de diferentes países a invertir en Cuba, según las modalidades que se planteaban en el Decreto-Ley No. 50, en empresas mixtas y acuerdos contractuales especiales.

A partir de estos modelos comienza un desarrollo aunque lento en las diferentes esferas de la economía, en la constitución de empresas mixtas y la concertación de contratos de producción cooperadas, e incluso se comienzan a aplicar algunas

modalidades de sociedades mercantiles previstas en el Código de Comercio que hasta la fecha no se habian constituido, ejemplo de ello, tenemos a Habanos S.A. que se constituyó como Sociedad Anónima con capital de socios estatales.

Esta apertura motivó, que en Cuba se fueran produciendo cambios aunque lentos, en la economía, lo que varios sectores de Estados Unidos discreparon dichas medidas, al pensar, que con los cambios sociopolíticos de Europa, el sistema cubano desaparecería, por la dependencia que tenía de la Unión Soviética. Al ver el avance y el apoyo internacional, así como el interés de varios empresarios del mundo de invertir en Cuba, en el año 1996, el 12 de marzo, es aprobada la Ley "Helms-Burton", que recrudece las medidas dictadas por el bloqueo, ley esta que se va del marco territorial de Estados Unidos, al pretender ser aplicada a todos aquellos empresarios que tengan relaciones comerciales con Cuba, no importando el país de procedencia.

Esta Ley "para la libertad y la solidaridad democrática cubana", como es denominada. Su contenido de centra principalmente en los aspectos siguientes:

1.- se declaran las transacciones económicas de extranjeros con Cuba un crimen castigado por tribunales norteamericanos, algo que va contra el principio de la autodeterminación de los pueblos y de la igualdad jurídica de las naciones;

2.- se castigará a quienes "trafiquen" con bienes confiscado por el gobierno cubano. Pero este término es tan vago que una sociedad por acciones que construyen un hotel en Cuba en un terreno que fue expropiado, será sancionada. Y además se sancionan a los familiares de todos los accionistas de la empresa o de los bancos que presten a la empresa, negándole la visa a los Estados Unidos;

3.- se prohíbe que los organismos internacionales, con el Fondo Monetario Internacional de Pagos, preste asistencia financiera a Cuba, y si lo hacen los Estados Unidos dejarán de apoyar a estos organismos;



4.- se establecerá un gobierno de transición con aprobación del Congreso de los Estados Unidos, que convocará a elecciones en un año bajo la vigilancia de observadores internacionales.

Entendemos procedente hacer algunos comentarios sobre esta ley y la opinión sobre la misma en el ámbito internacional.

Este análisis lo centraremos en la parte que incide directamente en la economía, en la producción como tal y sus consecuencias.

El Capítulo I, versa sobre el fortalecimiento de las sanciones internacionales contra el gobierno de Cuba, adoptando dentro de las medidas, las siguientes:

1.- cumplimiento del embargo económico de Cuba,

2.- prohibición del financiamiento indirecto de Cuba,

3.- oposición de Estados Unidos al ingreso de Cuba a las Instituciones Financieras Internacionales,

4.- chequear la ayuda de los Estados Independientes de la Ex-Unión Soviética al gobierno de Cuba,

5.- transmisiones televisadas hacia Cuba,

6.- informes sobre la ayuda y el comercio recibidas por Cuba de otros países,

7.- sanciones de importación contra ciertos socios comerciales de Cuba.

Como hemos visto, el objeto de esta ley es impedir que Cuba continúe con el proceso de apertura económica, que los países que tienen inversiones en el país se retiren

y evitar que se produzcan nuevos negocios conjuntos en las diferentes esferas de la economía, para lograr producir un cambio en el sistema político y económico cubano.

Se plantean los esfuerzos diplomáticos que deben realizar el personal diplomático de Estados Unidos para:

1. Comunicar las razones del embargo económico de Estados Unidos a Cuba,
2. Inste a los gobiernos extranjeros a cooperar más eficientemente con el embargo,
3. Instruir al Director Ejecutivo de Estado Unidos ante cada institución financiera internacional que utilice la voz y el voto de Estados Unidos para oponerse a la admisión de Cuba como miembro de dicha institución.

Por otra parte se plantea, que en caso de que una institución financiera internacional apruebe un préstamo u otro tipo de asistencia a Cuba, el tesoro de Estados Unidos debe retener el pago a dichas instituciones por el monto del préstamo u otra asistencia dada a Cuba. Estas comprenden las instituciones siguientes:

- Fondo Monetario Internacional,
- Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo,
- Asociación para el Desarrollo Internacional,
- La Corporación Financiera Internacional,
- La Agencia de Garantía para la Inversión Multilateral,
- El Banco Interamericano de Desarrollo.

Se pretende aislar a Cuba de todas las instituciones internacionales de créditos para evitar un desarrollo de la economía cubana, y un avance en la apertura que se inicia en el país.

Desde el punto de vista de suministros de productos, semiproductos, materias primas u otros se pretende controlar por el gobierno norteamericano las entregas que haya recibido Cuba de otros países, identificando los socios comerciales y la magnitud de dicho comercio, así como el control de las empresas conjuntas nacionales con firmas extranjeras concertadas o las que se están concertando.

Otras de las pretensiones de la ley es la devolución de las propiedades confiscadas por las leyes cubanas a los ciudadanos norteamericanos, estableciendo un procedimiento para la misma, fundamentando que ningún propietario radicado en Estados Unidos ha sido indemnizado por dichas afectaciones, lo cual es real, pues los únicos afectados que no han sido indemnizados son los norteamericanos, porque desde el principio se negaron a negociar, al considerar que ocuparían a Cuba nuevamente.

“Cuba ha satisfecho con puntualidad sus obligaciones de pago, negociando y accediendo oportunamente a las compensaciones producto de las nacionalizaciones de propiedades extranjeras por leyes revolucionarias promulgadas a partir de 1959, mediante tratados, que se firmaron, con Suiza el 2 de marzo de 1967, con Francia el 16 de marzo de 1967, con Canadá el 7 de noviembre de 1980, con España el 16 de noviembre de 1986, y con Gran Bretaña, Italia y México en el primer semestre del año 1987; estos últimos en interés de satisfacer determinadas reclamaciones de sus ciudadanos”<sup>54</sup>.

Los pagos en concepto de indemnizaciones de propiedades extranjeras nacionalizadas en Cuba sumaron unos 60 millones de dólares, según los acuerdos que se formalizaron con Francia, Suiza, Italia y España, además de otros países con los que se

---

<sup>54</sup> Alarcón, Ricardo. Informe al Parlamento Cubano. La Habana, Cuba, Diciembre de 1996.

satisficieron reclamaciones de igual carácter de parte de ciudadanos aislados. Cuba ha hecho valer así el principio de reconocimiento de estas obligaciones, salvo con los Estados Unidos, cuyas empresas totalizaron un volumen a indemnizar mucho mayor, pero como planteamos, el gobierno norteamericano se negó a negociar.

Se pretende además, sancionar a aquellos empresarios que tengan relaciones comerciales con Cuba, primeramente prohibiéndoles que viajen a Estados Unidos y tengan relaciones comerciales con ellos, además de poder ser sancionados en tribunales norteamericanos por tales violaciones de la ley “Helms-Burton”.

Es de señalar, que esta ley se va del ámbito de aplicación del territorio norteamericano, donde se pretende trazar las líneas o puntos a seguir por los empresarios de diferentes países, que tengan relaciones comerciales con Cuba.

“Esta ley ha sido rechazada de manera casi unánime por la comunidad internacional, por su carácter violatorio de los principios del derecho internacional reconocidos en la Carta de la Organización de la Naciones Unidas, así como por su aplicación extraterritorial en contradicción con las normas internacionales, pretendiendo dictar arbitraria e ilegalmente reglas para ser cumplidas por otros estados”.<sup>55</sup>.

Un número importante de empresarios extranjeros ha demostrado su confianza en Cuba al invertir en el país o negociar potenciales inversiones, constituyendo un deber, utilizar todas las fórmulas legales posibles para contribuir a proteger sus intereses.

Aunque sabemos que esta ley es violatoria del derecho internacional, Cuba no debe subvalorar o subestimar los efectos económicos negativos, pues crea una situación nueva más difícil, desde el punto de vista del temor que origina, porque puede frenar las inversiones, las relaciones de algunos empresarios con Cuba. Ya se había notado un freno

---

<sup>55</sup>Carlos Lage, Ob. Cit. pág. 3.

en las inversiones desde la discusión de la ley, pues el temor a la misma, sus implicaciones, puede paralizar financiamientos, suministros etc, por las preocupaciones que origina para una empresa o para un suministrador.

Después de promulgada la ley ha habido reacciones negativas y reacciones positivas, referido fundamentalmente a términos de empresas y bancos, pues en término político, el rechazo es casi universal.

“Han habido empresas preocupadas por la continuación de relaciones, algunas han expresado no continuarlas, bancos que expresaron paralizar su financiamiento, aislados casos; aunque de positivos podemos plantear que un número importante de bancos y empresas en los últimos meses del año 1996 se han interesado en relaciones con Cuba, y otros que la tienen, a ratificar dichos vínculos. Han existido reacciones prácticas en las dos direcciones”.<sup>56</sup>

Independientemente al bloqueo y las leyes extraterritoriales, durante 1995 y 1996, coincidiendo con el período en que ha sido discutida la ley Helms-Bulton, se registraron en Cuba mas de cuatrocientas nuevas marcas de productos estadounidense, y han visitado Cuba mas de trescientos hombres de negocios de los Estados Unidos. Muchas compañías norteamericanas se vinculan hoy con Cuba por vías indirectas y lo harán cada vez más como inevitable consecuencia de la globalización de la economía.

“Las empresas de los Estados Unidos con independencia de si tuvieron o no propiedades en Cuba, están mas interesadas, como regla en hacer negocios, que en ser utilizadas como pretexto para que se continúe desarrollando una política de hostilidad y confrontación”.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>Castro. Fidel, Discurso Parlamento Cubano, Editorial Política, La Habana. Cuba, diciembre de 1996, pág. 2.

<sup>57</sup>Ibidem. pág. 2

Planteamos del rechazo casi generalizado desde el punto de vista económico y político de la ley Helms-Burton, más adelante haremos referencia a la reacción de algunos países respecto a la Ley, mediante los llamados antidotos o respuestas.

La imposición del bloqueo y las medidas de coerción económica aplicadas por los Estados Unidos contra países que comercian con Cuba, entre otras presiones, implicaron para Cuba la reorientación de su comercio exterior, lo cual encareció, en consecuencia, sus exportaciones e importaciones, y la colocaron en posición desventajosa en el mercado mundial de fletes al aplicársele cláusulas poco comunes, así como el pago de primas por encima de las tarifas imperantes.

Las consecuencias de las medidas del bloqueo en las condiciones en que se encuentra la economía cubana son grandes. "Sólo desde la aprobación de la Torricelli hasta la fecha le ha costado a Cuba alrededor de mil millones de dólares, por tener que pagar sobrepagos en las importaciones y por dificultades con las exportaciones, fletes, reubicación de mercados".<sup>58</sup> Entre los suministros que se han afectados se encuentran los aseguramiento para las producciones agrícolas, fertilizantes, otros productos químicos, alimentos, etc.

"Según cálculos conservadores, realizados por expertos, Cuba ha perdido en virtud del bloqueo más de 40 mil millones de dólares en estos más de 30 años, lo cual significa 1,5 veces el Producto Nacional Bruto alcanzado por Cuba en 1988, cada cubano que actualmente vive en la Isla ha sido afectado en más de 3 800 USD por este Bloqueo. Esta cifra equivale a 20 veces aproximadamente el ingreso en cuenta corriente en el país en el año 1994."<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Castro, Fidel. Discurso 26 de Julio, 1995, La Habana Cuba.

<sup>59</sup> Idem. Discurso 26 de julio.

La compra de mercancías tiene que producirse a precios muy caros, pues debido al bloqueo, la oferta es poca y se le cobra a Cuba el riesgo que asume el vendedor cuando comercia con un enemigo de los Estados Unidos. De igual manera, Cuba tiene que vender con descuentos como resultado de un tipo de relaciones económicas que no se establecen en la ley, pero están sometidas a la realidad de una política agresiva por la potencia más fuerte del mundo.

A partir de la aplicación del bloqueo a Cuba, prácticamente no fue posible ningún tipo de transacción comercial o financiera entre Cuba y Estados Unidos, cuyas compañías que antes de 1959 tenían un mercado cercano para una parte importante de sus producciones, tuvieron también que reorientar su comercio a partir de 1960, fecha en que realmente comienzan a tomarse las primeras medidas en este sentido.

“En 1958, según cifras tomadas, Cuba importaba de Estados Unidos el 70% de sus necesidades, mientras exportaba el 67% de sus productos”<sup>60</sup>.

Esto significa que las propias compañías norteamericanas dejaron de recibir ingresos por valor de 1 500 millones de dólares anuales durante los últimos 30 años, si se hubieran mantenido los niveles de intercambio de 1958.

A lo largo de más de 30 años de bloqueo, Cuba no pudo satisfacer todas sus necesidades comerciales en los países de Europa del Este, por lo que una parte de su comercio lo realizó con países capitalistas, cuya dinámica ha variado, básicamente en función de las disponibilidades de moneda libremente convertible que ha tenido el país. “Estos intercambios sumaron 27 992 millones de pesos hasta septiembre de 1990, si tenemos en cuenta los beneficios reales de la cercanía geográfica, Estados Unidos pudo capitalizar el 90% de ese comercio”<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Revista Cuba Económica y Financiera No. 403. Octubre de 1959. pág. 18.

<sup>61</sup> *Ibidem* Pág. 19.

El bloqueo estadounidense impuesto a Cuba no sólo es perjudicial para ambas partes como ya vimos, sino que desde el punto de vista de convivencia internacional constituye una medida coercitiva, de guerra, y se aparta por completo de las normas más elementales del derecho internacional.

Es una medida ilegal que contradice los fines declarados de la Carta de las Naciones Unidas y concretamente la Resolución 47/19 de la Asamblea de las Naciones Unidas, de 1992, titulada expresamente Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba.

### **3.2.1. CONTRAMEDIDAS Y SOLUCIONES.**

A raíz de la aprobación por parte del Senado de Estados Unidos de la Ley Helms-Burton, que por su carácter extraterritorial afectaba los intereses de varios países que tienen relaciones comerciales con Cuba y otros que tienen inversiones en la Isla, ya sean empresas mixtas u otros tipos de asociaciones, adoptaron medidas internas que condenaban esta ley y amparaban los empresarios de su país, ante cualquier acto norteamericano en la aplicación de esta ley.

El día 9 de octubre del año 1996 la Cámara de Senadores de los Estados Unidos Mexicanos aprobó la “Ley de Protección del Comercio y la Inversión frente a normas extranjeras que contravengan el Derecho Internacional”.

Como fundamento de dicha ley mexicana se “prohíbe a las personas físicas o morales públicas o privadas que se encuentren en el territorio nacional a aquellos cuyos actos ocurran o surtan efecto total o parcialmente en dicho territorio, así como aquellos que se sometan a las leyes mexicanas, realizar actos que afecten el comercio o la inversión, cuando tales actos sean consecuencia de los efectos extraterritoriales de leyes



extranjeras”.<sup>62</sup>

Una ley extranjera tiene efectos extraterritoriales que afectan el comercio o la inversión de México, cuando tenga o pueda tener cualesquiera de los objetivos siguientes:

1.- Que pretenda imponer un bloqueo económico o incluso limitar la inversión hacia un país para provocar el cambio en su forma de gobierno.

Este es uno de los objetivos principales que pretende el gobierno de los Estados Unidos con la Ley Helms-Burton, aunque siempre lo ha tratado desde el triunfo de la Revolución.

2.- Que permita reclamar pagos a particulares con motivo de expropiaciones realizadas en el país al que se aplique el bloqueo.

3.-Que prevea restringir la entrada al país que expide la Ley como uno de los medios para alcanzar los objetivos antes citados.

La ley Mexicana en respuesta a las informaciones que requiere la Helms-Burton, relacionada con las inversiones o suministros a Cuba, prohíbe a las personas proporcionar cualquier tipo de información, por cualquier medio que le sea requerida por tribunales o autoridades norteamericana, fundamentando la facultad emitida por leyes extranjeras.

Por otra parte, la ley antidoto mexicana en su artículo 3 señala que las personas afectadas deberán informar a la Secretaría de Relaciones Exteriores y a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en los casos que:

1. Pudieran verse perjudicado en sus actividades o inversión, por los efectos de las

---

<sup>62</sup> Cámara de Senadores, México. Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que contravengan en Derecho Internacional, México, Octubre de 1996, artículo Iro, pág. 11.,

leyes extranjeras.

2. Reciban requerimientos o notificaciones emitidas con bases en las leyes extranjeras.

Se hace referencia además a la ejecución de las sentencias extranjeras y sus efectos de lo que expresa el artículo 4.

“Los tribunales nacionales denegarán el reconocimiento y ejecución de sentencias, requerimientos judiciales o laudos arbitrales, emitidos con base a las leyes extranjeras”, planteando que los afectados tendrán derecho a demandar ante tribunales federales, el pago por parte del demandante del juicio en país extranjero, reclamando los daños y perjuicios ocasionados, así como los gastos y costos judiciales.

Con pronunciamientos similares a la ley mexicana tenemos a Chile, Canadá y otros países de América Latina. Con relación a la Unión Europea, se han establecido pautas pero condicionadas en algunos casos a cambios en la estructura política de Cuba.

El gobierno cubano, después de rechazar enérgicamente esta ley extraterritorial, el 24 de diciembre de 1996, el Parlamento Cubano, aprobó lo que denominó la “Ley de reafirmación de la dignidad y soberanía cubana”, Ley No. 80, fundamentando entre otras razones las siguientes:

“El proceso de nacionalización de las riquezas y los recursos naturales de la nación, llevado a cabo por el gobierno revolucionario, en nombre del pueblo cubano, fue realizado conforme a la Constitución, las Leyes vigentes y el Derecho Internacional, sin discriminaciones con propósito de beneficio público, disponiéndose las compensaciones adecuadas, las que fueron acordadas mediante negociación bilateral con todos los gobiernos involucrados, con excepción de Estados Unidos de América que se negó a ello por su política de bloqueo y agresión, perjudicando grandemente con esa actuación a sus

nacionales”., como uno de los elementos que fundamenta el gobierno de Estados Unidos para emitir la Ley Helms-Burton.

La aplicación de esta ley tiene carácter extraterritorial para evitar principalmente que varios empresarios inviertan en Cuba, aunque un número importante de ellos han demostrado su confianza al invertir en nuestro país o negociar, constituyendo una obligación para Cuba utilizar fórmulas legales para proteger sus intereses.

Cuba en el artículo 1 de la Ley No. 80, “declara ilícita la ley Helms-Burton, inaplicable y sin valor y efecto jurídico alguno”, declarando nula toda reclamación amparada en ella de persona natural o jurídica, cualquiera que fuere su ciudadanía y nacionalidad dando entre otras las garantías a los inversionistas, tales como:

1.- Se encarga al gobierno de Cuba con la adopción de medidas y facilidades adicionales necesarias para proteger los inversionistas extranjeros frente a las acciones de la Helms-Burton.

2.- Proporcionar a los inversionistas extranjeros que lo soliciten, información y documentación disponibles que le sean necesarias para la defensa de sus legítimos intereses, para promover procesos legales u otros.

3.- Se declara ilícito cualquier forma de colaboración, directa o indirecta para favorecer la aplicación de la ley Helms-Burton, la que incluye suministrar información, materiales para propagandas u otros.

### **3.3. LA APERTURA ECONÓMICA. ALCANCE.**

La política de apertura económica de Cuba no sólo se limita a ser una respuesta

razonada a los profundos cambios asociados al colapso de las economías de Europa y la Ex-URSS, sino que tiene como objetivo fundamental facilitar la inserción de la economía cubana en una economía internacional, caracterizada por aceleradas transformaciones que exigen adaptaciones realistas y substanciales en el modus operandi.

Sin embargo, la celeridad y alcance de los cambios concernientes a la política de apertura económica no dependen exclusivamente de la voluntad cubana, sino de las restricciones y dificultades de toda índole que plantea el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto hace más de treinta años por el gobierno de los Estados Unidos.

En el contexto de una economía socialista, debemos entender como reformas económicas “no cualquier cambio en los métodos de planificación y administración, sino modificaciones en los principios con que opera el sistema, que implican el paso a nuevos mecanismos económicos”<sup>63</sup>.

Durante los últimos años esas limitaciones fueron reforzadas y alcanzaron nuevos niveles de agresividad con la aprobación por el Congreso Norteamericano de la llamada Enmienda Torricelli y más reciente la Ley Helms-Burton.

A pesar de que en los debates de la Enmienda se insistió en un colapso inminente de la economía cubana, en el fondo los partidarios del proyecto parecen haber reconocido que Cuba posee suficiente capacidad de transformación y adaptación a la nueva situación internacional. Por ello, la verdadera tesis de la citada legislación es que: Estados Unidos debe anular esa capacidad de adaptación mediante acciones específicas.

No obstante, la apertura económica es realmente un proceso que avanza y abre nuevas y prometedoras oportunidades de negocios para comerciantes e inversionistas de todo el mundo.

---

<sup>63</sup> Carranza Valdés, Julio. Cuba. La Reestructuración de la Economía. Edit. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, Pág. 65.

Los tres principales pilares de esta apertura económica, vinculados entre sí, son:

- 1.- La promoción de la inversión extranjera,
- 2.- La reorganización del comercio exterior, y
- 3.-El desarrollo del turismo internacional.

En las nuevas condiciones de funcionamiento de la economía cubana, resulta necesario además la profunda reestructuración del sistema financiero y bancario, que incluye una cantidad superior de bancos comerciales nacionales y la presencia en el escenario cubano de bancos internacionales asociados en diversas variantes con bancos cubanos.

Los cambios en las condiciones externas en que se desenvolvía la economía cubana hasta 1990 suponen un reto de reinserción internacional y de competitividad del país, así como profundas transformaciones de su comercio exterior.

La redistribución geográfica de las fuentes externas de suministros de la economía cubana se constituye hoy como un factor confirmatorio de que ésta iniciara en 1994, la recuperación de su capacidad de importación.

El cambio de la situación, que hace seis años se tornó estratégico para la supervivencia de la nación ante la súbita desaparición de los socios socialistas, ha servido para sostener y hacer crecer el interés por hacer negocios con la Isla.

El objetivo presente es diversificar mercados, productos y servicios e introducir y consolidar un conjunto de importantes medidas organizativas y financieras que contribuyen a lograr una mayor inserción de Cuba en la economía mundial, así como a elevar la competitividad de sus ofertas exportables.

**Un cambio esencial ha sido la eliminación paulatina del monopolio estatal del comercio exterior; se ha seguido la política de conceder facultades a organizaciones productivas, para:**

**1.- Facilitar un enfoque integral del proceso económico, de la investigación a la comercialización,**

**2.- Hacer más flexible las tomas de decisión, acorde con la dinámica del comercio contemporáneo.**

**En el presente, en las actividades de comercio exterior participan diversas entidades:**

**1.-El Ministerio de Comercio Exterior que ejerce la función rectora de la actividad,**

**2.- Empresas Estatales especializadas en comercio exterior,**

**3.- Otras empresas estatales, productoras de bienes y servicios, autorizadas a exportar o importar directamente,**

**4.- Asociaciones económicas entre empresas cubanas, y entre cubanas y extranjeras, constituidas según lo estipulado en el Código de Comercio vigente.**

**5.- La Aduana General de la República, que lleva a cabo el control arancelario según la legislación actual (Decreto-Ley No. 124 de 10 de abril de 1990), y la práctica internacional, de acuerdo con la condición de miembro del GATT, hoy OMC. (Organización Mundial del Comercio).**

**6.- La Cámara de Comercio de la República de Cuba, cuya función es contribuir al desarrollo de las relaciones comerciales con los demás países.**

## **7.- Las empresas transportistas, entidades bancarias y de seguros.**

Se continúa centralizando en las empresas de comercio exterior las operaciones de azúcar, petróleo, alimentos, y otros renglones, donde la gestión central se hace necesaria a los efectos de obtener los mejores resultados en el orden económico global

Otros cambios incluyen la introducción paulatina de un régimen de autofinanciamiento en divisas, de manera que las entidades aportan parte de sus ingresos al presupuesto nacional y utilizan el resto para cubrir sus costos e incluso financiar el desarrollo de sus negocios.

A pesar de las dificultades comerciales coyunturales, existen opciones comerciales que van desde el prefinanciamiento de operaciones comerciales por parte de socios extranjeros y el empleo de modalidades de comercio compensado, como trueque, la triangulación, etc.

Esta descentralización del comercio exterior requería una modificación del artículo 18 de la Constitución de 1976 que declaraba que el comercio exterior era función exclusiva del Estado.

Aunque se trataba de otorgar al Estado el monopolio absoluto sobre las operaciones del comercio exterior, las operaciones de importación y exportación de mercancías, en la práctica fueron autorizadas algunas de estas actividades.

La reforma constitucional fue especialmente explícita en este aspecto, al disponer en su artículo 18 que: "El Estado dirige y controla el comercio exterior"; la ley establece las instituciones y autoridades estatales facultadas para crear empresas de comercio exterior, normar y regular las operaciones de exportación e importación y determinar las personas naturales o jurídicas con capacidad legal para realizar dichas operaciones de exportación e importación y concretar convenios comerciales.

En Cuba, desde el 15 de febrero de 1982 se encontraba vigente el Decreto-Ley No. 50, que regulaba lo relacionado con las asociaciones económicas con entidades extranjeras, no siendo hasta el año 1989, casi a raíz de los cambios políticos de Europa, es que Cuba se ve en la necesidad de aplicar dicho Decreto-Ley, por una parte por la no existencia de un mercado para los productos cubanos, como era el existente en los países socialistas, además de no estar nuestra tecnología a un nivel de desarrollo capaz de competir en el mercado mundial, al ser prácticamente una tecnología diferente y atrasada, procedente de los países socialistas.

Para subsanar estos problemas para incertarse en el mercado internacional, hay que aumentar las relaciones comerciales con otros países; como plantea Mauricio Rossell<sup>64</sup>, “el desarrollo de una nación debe equilibrarse entre la expansión económica externa y el crecimiento interno, ya que de lo contrario, éste desarrollo será insostenible”. Por ello se requiere buscar soluciones para desarrollarse internamente y poder expandirse en el mercado mundial.

Son varias las formas de obtener tecnologías y mercados por los países en vía de desarrollo o subdesarrollados.

Las asociaciones económicas con entidades extranjeras por los países en vías de desarrollo se explican y justifican como una necesidad, producto de la interdependencia en comercio, finanzas y tecnología de un mundo creciente, interrelacionado y en algunos casos como manifestación de una creciente soberanía política e independencia económica, que a través de esta fórmula sustituyen las inversiones extranjeras directas que por vía colonial o neocolonial establecieron durante muchos años algunas naciones capitalistas desarrolladas.

---

<sup>64</sup> Rossell, Mauricio. La Modernización Nacional y la Inversión Extranjera: Enfoque económico-jurídico. Edit. Porrúa S.A., México 1991, pág. 51.



Para los países capitalistas desarrollados, las asociaciones económicas y en especial las empresas mixtas están emergiendo como un instrumento viable para obtener acceso a materias primas, mano de obra de bajo costo y mercados sin ejercer un control político evidente o determinante.

Por otra parte, se argumenta a favor de las asociaciones económicas con entidades extranjeras, en los países en vías de desarrollo, “el aporte tecnológico del asociado extranjero aumenta la eficiencia en el uso de los recursos nacionales, y que la explotación de estas tecnologías aumentan, interrelacionan y diversifican las producciones a realizar, beneficiando directa o indirectamente la estructura tecnológica nacional, además de las ganancias que produce a la empresa nacional y el país en su conjunto”.<sup>65</sup>.

De todas maneras las razones principales desde las perspectivas de un promotor nacional en asociarse con una entidad extranjera y sobre todo en caso de empresas mixtas, son entre otras:

- a) La Inversión de un extranjero dueño de una tecnología implica, la aceptación de un riesgo de mercado y da seguridad o garantía de que la tecnología aplicada será apropiada para el negocio y mercado de que se trate.
- b) La Inversión de capital traería aparejada aportes en administración y acceso a mercados, sobre los cuales el socio extranjero tiene experiencia o dominio.
- c) El inversionista extranjero se transforma, desde el punto de vista de proteger su inversión, en una confiable fuente de materias primas o insumos, sobre los cuales tiene control.

---

<sup>65</sup>Dávalos Fernández, Rodolfo, Las Empresas Mixtas. Su instrumentación jurídica en Cuba, Editorial Progreso, La Habana, Cuba, 1992, pág. 24.

ch) La asociación da seguridad para la continuidad y desarrollo competitivo de la producción o servicio, a través del acceso a los resultados de investigación y desarrollo del socio extranjero, particularmente en mejoras de proceso y productos, así como en inteligencia de mercados internacionales.

Teniendo en cuenta el efecto de los desarrollos tecnológicos en el mercado internacional, la concentración actual de productos y de tecnologías en manos de las empresas multinacionales, se ha convertido en una de las principales causas en el control monopolístico u oligopolístico.

Los objetivos de la política de los países receptores en esta esfera han sido múltiples, “entre ellos investigar la posibilidad de descomponer el conjunto de insumos extranjeros, sobre todo obteniendo tecnología y gestión por canales comerciales distintos del capital, crear empresas mixtas con participación minoritaria del capital extranjero, obtener información patentada y contrato de gestión, a veces en combinaciones diversas o, en el caso de las llamadas importaciones directas o “incorporadas” de conocimientos tecnológicos, mediante la concentración de la construcción y puesta en marcha de planta “llave en mano” (contratos con empresas extranjeras en virtud de los cuales el papel de estas se limita a instalar la planta y ponerla en situación de comenzar a funcionar) y mediante la adquisición directa de equipo industrial especializado”<sup>66</sup>

Algunas de las modalidades mencionadas se han aplicado en Cuba en este período de apertura y se seguirán aplicando otras.

En el Decreto-Ley No. 50 se conciben:

1.- Empresas mixtas, y

---

<sup>66</sup> Simo Santonja, Vicente L. Las Nuevas Potestades Económicas. Empresas Multinacionales, Internacionales y de Derecho Uniforme. Editorial TECNOS S.A., Madrid 1976, pág. 116.

## 2.- Acuerdos contractuales especiales.

La empresa mixta se concibe como una asociación comercial de una duración relativamente prolongada entre una empresa extranjera y una nacional, con el fin de realizar una actividad económica. “Una empresa mixta supone en diversa cuantía, la participación en el control y la toma de decisiones, los riesgos y las utilidades, a menos que las partes así lo convengan, la participación en esos derechos y obligaciones es proporcional a la contribución respectiva de las partes a la empresa”.<sup>67</sup>

Implica la empresa mixta la formación de una persona jurídica distinta a la de las partes, adoptando la forma de sociedad anónima con acciones nominativas.

En los acuerdos contractuales especiales no se comparte la propiedad de los activos, no se establece una entidad jurídica separada de los socios, basándose la asociación exclusivamente en un contrato; los derechos y obligaciones se regirán por lo que convengan las partes en el contrato, así como la participación en las utilidades, riesgo, propiedad de los activos, control y toma de decisiones, siempre que los términos convenidos no se contrapongan a ninguna ley o política administrativa del país receptor.

Esta modalidad es una estructura jurídica flexible, pudiéndose denominar además acuerdos comerciales.

Estas, entre otras han sido, de las vías o soluciones que se trataron de dar a los problemas económicos del país a raíz de los problemas surgidos en los países socialistas de Europa, lo que pudiéramos llamar el inicio de una apertura comercial e incertación en el mercado, aunque no sólo estas fueron las causas de esa apertura.

Con la necesidad de ampliar el marco legislativo existente en el país, y viendo que

---

<sup>67</sup>Rodríguez Bucno, Frank, Asociaciones Económicas con Entidades Extranjeras. Editorial CECE. La Habana, Cuba, 1989, pág. 6

las perspectivas rebasan el marco de lo que establece el Decreto-Ley No. 50, es que se dicta la ley No. 77, Ley de la Inversión Extranjera.

En esta ley se le da un tratamiento similar a la empresa mixta que en Decreto-Ley No. 50, tales como:

1.- La empresa mixta implica la formación de una persona jurídica distinta a la de las partes, adopta la forma de compañía anónima por acciones nominativas.

2.- Las proporciones del capital social que deben aportar los inversionistas, son acordadas por ambos socios y establecidas en la autorización.

3.- La constitución requiere la forma de escritura pública, anexando a la misma el convenio de asociación económica, los estatutos y la autorización.

4.- Creada una empresa mixta, no pueden cambiar los socios, sino por acuerdo de las partes y con la aprobación de la autoridad que otorgó la autorización.

5.- Pueden crear oficinas, representaciones, sucursales y filiales, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, así como tener participación en entidades en el exterior.

6.- La empresa mixta adquiere personalidad jurídica cuando se inscribe en el registro que sobre estas actividades existe en la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

El contrato de asociación económica internacional se caracteriza por: (artículo 14 de la Ley No.77).

1. No implica la constitución de una persona jurídica distinta a la de los

contratantes,

2. Puede tener por objeto la realización de cualquier actividad que le sea autorizada a las partes,

3. Los contratantes tienen libertad para estipular todos los pactos y cláusulas que entiendan convenir a sus intereses, con tal de que no infrinjan el objeto autorizado, las condiciones de la autorización o la legislación vigente.

4. Cada parte contratante hace aportaciones distintas, constituyendo una acumulación de participaciones de los cuales son propietarios en todo momento y, aunque sin llegar a constituir un capital social, les es dable llegar a formar un fondo común, siempre y cuando quede determinada la porción de propiedad de cada uno de ellos.

La autorización para efectuar inversiones extranjeras en el territorio cubano es otorgada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros o por una Comisión designada por este (Artículo 21).

Estas facultades serán exclusivas del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, cuando:

1. La suma de los aportes de los inversionistas extranjeros y nacionales, sea superior al equivalente en moneda libremente convertible a diez millones de dólares de los Estados Unidos de América.

2. Las empresas de capital totalmente extranjero.

3. Los que se realicen para explotar servicios público tales como transporte comunicaciones, acueductos, electricidad, o para construir y explotar una obra pública.

4. Intervenga una empresa extranjera con participación de un capital extranjero.

5. Incluya la explotación de un recurso natural, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

6. Los que comprende la transmisión de la propiedad estatal o de un derecho real propiedad del estado.

7. El sistema empresarial de las instituciones armadas.

El inversionista extranjero que pretende obtener autorización para una empresa de capital totalmente extranjero, presenta conjuntamente con la entidad cubana que pretenda, la solicitud ante el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica.

En el caso de las empresas mixtas o de la celebración de un contrato de asociación económica internacional, la solicitud debe ser presentada ante el propio Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, suscrita conjuntamente por el inversionista extranjero y el nacional.

La ley especifica varios requisitos que debe contener dicha solicitud, como fundamentación, proyecto de convenio de asociación y respecto al extranjero, documento que acredite solvencia, identidad etc.

El Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, somete dichas solicitudes en calidad de consulta a cuantos organismos e instituciones corresponda, a los efectos de obtener su dictamen en lo que a ellos concierne.

Cumplidos estos trámites, se eleva al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros o

a la Comisión de Gobierno, en su caso, el expediente para que valore y decida al respecto.

La decisión denegando o autorizando la inversión extranjera se dicta dentro del término de 60 días naturales, contados a partir de la fecha de presentación.

Hemos hecho referencia a las legislaciones que han estado vigentes en Cuba en el período que pudiéramos llamar apertura comercial; el Decreto-Ley No. 50 sobre Asociaciones Económicas con Entidades Extranjeras, aunque lo deja sin efectos la Ley No. 77. Todas las complementarias que fueron dictadas durante la vigencia del mismo se encuentran en vigor siempre que no se opongan a la Ley No. 77.

No señalamos en estas últimas legislaciones sobre la apertura comercial, el Código de Comercio. Consideramos necesario destacar que se ha rehabilitado la aplicación del Código de Comercio vigente en Cuba, en lo relacionado con las sociedades mercantiles en este período. Podemos poner como ejemplo la Compañía Habanos S.A., que se constituyó en el año 1994 con arreglo al Código de Comercio y otras en diferentes organismos, Acinox S.A., etc, aspectos del Código que se habían hecho inaplicables, debido al surgimiento de las relaciones socialistas de producción que impedían todo tipo de sociedad mercantil, aunque en todos los casos son compañías con los socios o accionistas estatales, “ya sean de una entidad con personalidad jurídica, sociedad anónima u otra persona jurídica de nacionalidad cubana, con domicilio en el territorio nacional, que se convierte en accionista de una empresa mixta o figura como parte en los contratos de asociación económica internacional o de una sociedad anónima cubana”.<sup>68</sup>

Con la apertura económica, los beneficios potenciales de la inversión extranjera aumentan considerablemente y se convierten en un complemento natural a la inversión nacional. La mayor competencia que propicia la apertura del mercado nacional evita que

---

<sup>68</sup>Ley No. 77, Ley de la Inversión Extranjera, Gaceta Oficial de la República de Cuba, extraordinaria No. 3, La Habana, Cuba, 1995, pág. 5

las empresas extranjeras puedan gozar de utilidades extraordinarias, provenientes de mercados protegidos y a costa del consumidor; las razones principales están dadas en que genera empleos directos e indirectos, permanentes y bien remunerados; provee al país de recursos frescos para el sano financiamiento de las empresas; aporta tecnologías modernas a las plantas industriales, y alienta el esfuerzo exportador del país. Es conveniente una mayor participación de la inversión extranjera en los campos permitidos por la ley.

Con respecto a lo anterior, Mauricio Rossell plantea. “La condición general será que dicha inversión compita en el mercado nacional con otros productores nacionales y extranjeros, sin recibir subsidios explícitos o encubiertos, se debe garantizar la simplificación de los reglamentos, normas y trámites que inciden directa o indirectamente en el establecimiento o expansión de empresas de inversión extranjera”.<sup>69</sup>

Podemos plantear, que las características de la promoción de la inversión extranjera en Cuba son las siguientes:

- **Diversidad de opciones de negocios.** Incluye la empresas mixta, asociaciones contractuales especiales, producción cooperadas, acuerdos de tecnologías, gestión y comercialización, cuentas de participación y empresas de capital totalmente extranjero de aprobación mas reciente, mediante la Ley No. 77.

- **Enfoque empresarial de las negociaciones.** A partir de la identificación del negocio de interés, se inician conversaciones directas entre el socio extranjero y la entidad empresarial cubana.

- **Enfoque abierto.** No existe perjuicios ni limitaciones a priori por la parte cubana



para analizar cualquier tipo de inversión en el país. La aprobación gubernamental de los proyectos se realiza caso a caso, de acuerdo a los intereses nacionales por los niveles del gobierno.

- **Incentivos fiscales.** La disminución o exoneración de impuestos al fisco, en particular durante la fase de despegue, lo cual reduce el período de recuperación del capital invertido e incrementa los dividendos netos.

- **Garantías constitucionales.** En el mes de julio de 1992, como expusimos anteriormente, el Parlamento Cubano modificó la Constitución e introdujo disposiciones que dan pleno respaldo y protección legal a las asociaciones económicas con capital extranjero, cualquiera que sea su modalidad.

- **Garantías y facilidades financieras.** El Estado Cubano garantiza al socio extranjero la libre transferencia al exterior en moneda libremente convertible de los dividendos o utilidades netas que obtenga, así como de la parte que le corresponda en caso de liquidación de la asociación económica.

Por otra parte la Sociedad de Seguros Internacionales de Cuba S.A. (ESICUBA), oferta un amplio portafolio de líneas de seguro, con flexibilidad y tarifas competitivas, a las asociaciones económicas. Así junto a las líneas tradicionales de seguro, esta empresa ofrece dos nuevas opciones:

El seguro de lucro cesante, el cual cubre las pérdidas de ganancia que produzca a consecuencia de accidentes ocurridos a las instalaciones que limitan su operación.

Seguro de crédito a la exportación y frustración de contratos. Este seguro cubre las pérdidas ocasionadas por riesgos comerciales y políticos, como el incumplimiento de pago en las fechas convenidas en el contrato, cualquier medida

---

<sup>69</sup> Rossel, Mauricio. Ob. Cit. pág. 160.

implantada por el gobierno del país del comprador que le imposibilite cumplir lo estipulado en el contrato, etc. Pero se trata no sólo de cobertura de protección, este seguro puede ser usado también como una herramienta eficaz para la obtención de financiamiento (seguro de financiamiento), que ofrece seguridad al socio o comprador extranjero que ha anticipado recursos materiales o financieros a la otra parte o al exportador y que espera recibir la producción contratada según un calendario acordado.

- **Existencia de servicios especializados.** La Sociedad Consultores Asociados S.A. (CONAS), creada en 1991 y con una posición ascendente, respaldada por el prestigio, seriedad y profesionalidad, ofrece servicios legales, económicos y técnicos de primera importancia para los inversionistas extranjeros.

### **3.4. DEFICIENCIAS DE LA APERTURA ECONÓMICA.**

Realizamos un análisis de las principales legislaciones existentes en Cuba, relacionadas con las proyecciones del país en la llamada apertura económica, pero hacemos especial énfasis en la última de ellas, que data de aproximadamente un año, la que se ha ido aplicando paulatinamente, La ley No.77 de la Inversión Extranjera.

En todo este proceso, el nivel de aprobación principalmente de las empresas mixtas, se ha centralizado por las altas esferas del Estado, y a la par se le ha dado por los diferentes organismos a las empresas estatales subordinadas una autonomía para realizar negocios con entidades extranjeras. Esto ha traído como resultado, que muchas empresas de diferentes organismos hayan optado por poner en práctica los contratos de producción cooperadas y cuentas en participación, que no requieren un nivel de aprobación igual que el de las empresas mixtas, siendo sólo necesaria la aprobación del organismo al que está subordinada la entidad.

En varios contratos que se firman, existen los elementos para formar una empresa mixta, pero la propia ley, tanto el Decreto No. 50, ya derogado, como la Ley No.77 plantean una serie de trámites, niveles de aprobación y términos, que no responden a la realidad de las necesidades productivas del país; además de que en las empresas estatales los directivos no están preparados para la realización de estos trámites, necesarios para conformar una empresa mixta, como fundamentación, estudio de oportunidad, estudio de mercado, etc.

No queremos decir que el Estado no tenga un control de los medios que pertenecen a él, sino que se viabilicen los trámites, se den facultades a los Organismos de la Administración Central del Estado a los que pertenecen las entidades para la aprobación de creación de empresas mixtas, que puedan decidir al respecto de qué es procedente realizar, un contrato, o formar una empresas mixta.

Por qué no delegar estas funciones en los organismos a los que pertenecen las entidades que se pretenden asociar, efectuando un chequeo sistemático por parte de las Comisiones del Gobierno del funcionamiento de estas empresas, o fijar un término para obtener un resultado, un año, dos años y en caso de no proceder o no ser factible desintegrarse la misma, aunque no sea en todas las esferas de la economía, sino en aquellas que no se requieran realizar grandes inversiones.

De ello pudieran derivarse la constitución de más cantidad de empresas mixtas con la entrada de nuevas tecnologías y la apertura de nuevos mercados. No queremos decir con esto que no sea beneficioso para la economía nacional los contratos de producción cooperadas y las cuentas en participación, pero es que las empresas mixtas dan una mayor seguridad, garantizan mas estabilidad y mayor compromiso que estos contratos, además de que el resultado final es más importante para el país.

Por otra parte derivado de la Ley No. 77, en que se autorizan la creación de empresas mixtas y empresas de capital totalmente extranjero, se aplican restricciones para

su funcionamiento. En este caso nos referiremos primeramente a las empresas mixtas por ser en la práctica las que se están aplicando.

Para su funcionamiento, las restricciones se aplican principalmente en el suministro de semiproductos o materias primas para asegurar la producción.

A estas entidades se les obliga a comprar dentro del país todas las materias primas, siempre que se produzcan en Cuba, los semiproductos, herramientas u otros suministros, fundamentándose que hay que garantizar en primer lugar el consumo de las producciones nacionales, y en caso de no existir, es que se autoriza la importación.

Esta situación trae como consecuencia, que como la tecnología existente en el país no es la idónea para realizar una producción capaz de competir en el mercado internacional, por su calidad, los inversionistas o empresarios extranjeros discrepan la utilización de varias materias primas nacionales en sus producciones, representando un freno en el desarrollo de su trabajo.

Se plantea por el ordenamiento jurídico, que la importación de estos productos existentes en el país por parte de los inversionistas extranjeros, traería aparejada una competencia, dando como resultado que no se consumiría lo nacional por ser de menor calidad.

Por qué no se autoriza a los empresarios a consumir lo interno de buena calidad, o en su defecto a importar esos productos cuando no reúnan los requisitos, esto sería un reto para los productores nacionales, en su mayoría estatales, para elevar la calidad de sus producciones.

Planteamos esto, porque independientemente a la falta de tecnología adecuada en las empresas estatales, existen en algunos casos medios adecuados y no se produce con calidad, por negligencia o falta de chequeo por parte de los directivos de las entidades.

Estabamos acostumbrados a consumir lo que se producía fuera malo o bueno, se exportaba al área socialista, pero no es el área socialista el que debe consumir lo que se exporta, es un mercado mundial donde existen varios países con productos similares y de una calidad competitiva a nivel internacional. Realmente si se autorizan estas importaciones, se crearía una competencia, aunque consideramos que es necesaria, que traería aparejada un resultado positivo en la producción final, lo cual no quiere decir que no se consuma lo producido en Cuba, pero que se consuma lo de calidad y obligaría a las entidades nacionales trabajar para lograr cantidades, pero con calidad.

Si partimos de que la competencia se define como “la rivalidad que existe entre diversas personas para lograr sus objetivos y se da entre los diversos entes económicos que participan en la economía de un país”.<sup>70</sup>

En el caso del mercado nacional, se enfrentan por un lado los oferentes y por otro los demandantes; tantos los compradores como los vendedores que desean obtener las mejores ventajas en el mercado.

Cuando existe la competencia, se da la posibilidad de elección entre diversas alternativas. Es por eso que los economistas han establecido teóricamente el análisis de los mercados y sus elementos, de acuerdo con el tipo de competencia que impere en ellos; clasificándolos de ideal o perfecto y los mercados de competencia imperfecta.

Sobre el mercado de competencia perfecta se plantea. “Para que exista, supone que concurren las siguientes condiciones; un número ilimitado de pequeñas unidades de producción y consumo; todas las firmas competidoras producen un bien homogéneo; libre entrada y salida de firmas al sector industrial; no intervención del Estado en la actividad económica; conocimiento de las condiciones del mercado por los interesados; y

---

<sup>70</sup> Méndez, Morales José Silvestre. Economía y la Empresa. Editorial MG Graw-Hill. México 1989. pág. 112.

finalmente, perfecta movilidad de los factores de producción".<sup>71</sup>

Este tipo de competencia no puede darse en Cuba, motivado a que los principales productores nacionales son empresas estatales controladas por el Estado, desde la producción hasta la fijación de los precios de oferta.

Ahora bien, si tenemos en cuenta las características de los mercados de competencia imperfecta, que el Estado interviene de alguna manera en las actividades económicas, más que nada en lo relacionado con las transacciones comerciales del mercado; puede regular o controlar precios; puede actuar como demandante, y como oferente, y puede legislar en materia comercial; vemos que se ajusta a la realidad cubana, ya que el estado interviene desde la producción hasta el consumo.

Lo anterior, es lo que pretendemos se analice, eliminar la concepción de estar obligado a consumir sólo lo que existe en el mercado nacional, sea malo o bueno, a depender de los productos de las empresas nacionales para comercializar; es por ello que se debe abrir a la competencia para obligar a las entidades nacionales a elevar la calidad de los productos; producir mayor cantidad pero con calidad competitiva.

De lo anterior, podemos poner como ejemplo el caso de los Puros Cubanos, objeto de estudio del presente trabajo.

Cuba es un productor de puro con varias marcas reconocidas y de gran prestigio a nivel mundial, sin embargo, a raíz de las afectaciones dentro de lo que se denomina el periodo especial fue disminuyendo la calidad de éstos, por la falta de aseguramiento productivos, y como resultado disminuyó la producción. La política trazada fue la de bajar los niveles productivos, pero garantizar que los productos que salieran al mercado cumplieran los requisitos de calidad histórica reconocida internacionalmente; en este caso

---

<sup>71</sup> González, Antonio y Zavala Maza, Domingo. Tratado Moderno de Economía General. Editorial Iberoamérica, México, 1986. pág. 108.

se valoraron las perspectivas para la recuperación de la producción, ya que realmente se produjeron pérdidas por haber bajado los niveles productivos y por tanto de exportación, pero se garantizó un mercado, se mantuvo el prestigio de las marcas de los habanos y en este momento podemos decir que los niveles productivos están en aumento, se han abierto nuevos mercados y otras marcas han pasado a ocupar primeros lugares en el mercado, aunque existan aún bajos niveles de producción, al no haberse resuelto todos los problemas de las faltas de suministros.

Ahora, por qué no luchar por elevar la calidad de las producciones internas. Si el país pretende continuar con la apertura económica, consideramos que uno de los elementos más importante a tener en cuenta y resolver, es el problema de la calidad, y una de las formas de lograrla es propiciando una competencia interna de nuestros los productos, con otros de similares características, para poder comparar.

Sobre la competencia Kotler plantea: “El concepto de mercadotecnia afirma que, para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia”.<sup>72</sup>

Pero en el caso que nos ocupa, se importan semiproductos porque los productores nacionales no satisfacen “las necesidades y deseos” de los consumidores, en este caso de las empresas mixtas, e incluso de empresas nacionales que ponen sus productos en el mercado mundial.

La solución sería, no producir con calidad competitiva o importar para producir con calidad competitiva, que genere una competencia y así los productores nacionales se ven obligados a producir con calidad para poder vender sus productos.

Si en el país se producen las materias primas, y demás semiproductos necesarios

---

<sup>72</sup> Kotler, Philip. Mercadotecnia. Sexta edición. Editorial Prentice-Hall, México 1996, pág. 82.

para el desarrollo de una entidad conjunta, con calidad, ningún inversionista realizaría importaciones de ellos, ya que le elevaría sus gastos y costos en las producciones finales por pago de flete, seguro, transportación, pagos aduanales, etc.

Sobre la competencia mercantil Garriguez plantea: “La competencia es el modo natural de manifestarse la libertad económica y la iniciativa del empresario y, en consecuencia, es la base del sistema capitalista”<sup>73</sup>. En el caso cubano, se pretende mantener las bases del sistema socialista pero, entrar dentro del sistema mundial con nuestros productos, en el mercado capitalista, entonces tenemos que hablar y admitir la competencia, aunque evitando siempre los procedimientos de la competencia desleal.

Por otra parte el autor plantea: “el uno aspira a alcanzar lo mismo que el otro y al mismo tiempo que éste. Cuando el objetivo que se persigue es económico, estamos dentro de la competencia mercantil, lo cual puede definirse como la actuación independiente de varias empresas para conseguir cada una de ellas en el mercado el número mayor de contratos con una misma clientela, ofreciendo precios, las calidades o condiciones contractuales más favorables”<sup>74</sup>.

En este caso, lo que proponemos es que se permita esta competencia, si tenemos en cuenta que las empresas nacionales por estar dentro del territorio pueden ofrecer menor precios y condiciones contractuales mas favorables, al no tener que incluir dentro del precio de los productos la transportación u otros elementos que encarecen las mercancías, sólo tendrán que trabajar por elevar la calidad, sirviendo la competencia mercantil como elemento coadyuvante de esta. De esta forma se beneficiaría el mercado interno y lograríamos presentar mas cantidad de productos en el mercado internacional. Con relación a las inversiones de capital totalmente extranjero, aunque en estos momentos no se han realizado, se presentan las mismas restricciones para el inversionista

---

<sup>73</sup> Garriguez, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil. Tomo I, Séptima edición, Imprenta Aguirre. Madrid..1976, pág. 223.

<sup>74</sup> Idem. pág. 223.



en las empresas mixtas.

Ahora bien, es contradictorio que se adopten estas medidas con las entidades, cuando existen actualmente en el país, reconocidas por la Cámara de Comercio, comerciantes individuales, extranjeros, y otras personas jurídicas o morales que realizan importaciones de diferentes productos para su venta en Cuba, en algunos casos tienen los productos en consignación u otra forma de almacenaje, coincidiendo varios productos con los que se producen en el país.

En este Capítulo intentamos exponer brevemente los cambios que se están produciendo en Cuba como resultado de la necesidad de insertarse en el mercado mundial, podemos decir que la economía cubana se encuentra en un proceso de creación de las condiciones para algo más que una recuperación coyuntural: haga viable el desarrollo de Cuba en las nuevas circunstancias.

Existen dos planos de análisis: los factores permanentes que van conformando el modelo económico que está en proceso de búsqueda y los factores concretos que marcan el comportamiento de la economía.

En lo referente a la conformación del modelo económico, podemos plantear que hay una mayor diversificación de la economía, no sólo productiva, sino en sectores sociales que participan en la economía, e incluso en los tipos de propiedad.

Del sector estatal podemos hablar de características diferentes a las de antes, ya que muchas empresas funcionan con acceso al comercio exterior, con determinados grados de autonomía operativa y financiera; buscan sus mercados; comercializan sus productos y tienen diversos grados de autoridad sobre recursos financieros. No obstante, entendemos que la autonomía empresarial deberá seguirse reforzando, sin que ello signifique invadir la economía de un conjunto de entidades independientes que actúen sin que exista una autoridad central, al menos en estos momentos.

Debe formarse una economía en la cual tenga un sector estatal fuerte que trace el rumbo económico y que opere más por los mecanismos descentralizados de gestión, en los cuales las categorías económicas jueguen un papel mayor que lo administrativo. Por tanto, con mayores espacios de mercado y de relaciones mercantiles, sin que eso signifique el abandono de los logros sociales que se han alcanzado.

El desarrollo de las empresas mixtas, producciones cooperadas y otros tipos de asociaciones, es el reflejo del realismo y de la flexibilidad que caracteriza a la economía cubana para lograr la reinserción adecuada en la economía internacional.

La inversión extranjera en Cuba tiene garantías refrendada por la Constitución y otras leyes y regulaciones, aunque se debe analizar el proceso de aprobación de dichas asociaciones, pues lo consideramos muy centralizado.

La transformación de la economía cubana, en esa búsqueda de eficiencia que resulta importantísima, necesariamente, en nuestra opinión, tendrá que abrirle mayores espacios al mercado. No quiere decir, subordinarse a ciegas y espontáneamente a sus fuerzas, pero si tenerlas más en cuenta a la hora de trazar la política económica y observar los resultados de ese mercado y sus señales.

Respecto al bloqueo, Enmiendas y otras leyes, podemos afirmar, que están en franca contradicción con los principios y propósitos de la Carta de las Naciones Unidas que expresan:

- Lograr por medios pacíficos y de conformidad con los principios de la justicia y el derecho internacional, el ajuste de controversias o situaciones intergubernamentales.

- Los miembros de la organización, en sus relaciones internacionales se abstendrán de recurrir a la amenaza o uso de la fuerza.

- Fomentar entre las naciones relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de igualdad de derechos y la libre determinación.

El bloqueo y las demás leyes contemplan la aplicación de medidas de carácter extraterritorial y de coerción que afectan a terceros países a los que se les presiona en función de aceptar esta política, so pena de ver afectadas sus relaciones bilaterales con los Estados Unidos.

En las condiciones actuales, caracterizada por el cese de la “guerra fría” y el inicio de la distensión y las negociaciones, no se justifica mantener una política de bloqueo a Cuba, que coloca al país en una condición virtual de guerra.

Vivimos y viviremos en un mundo cada vez más globalizado, y por tanto, los intercambios económicos externos también seguirán siendo muy importantes. Cuba tendrá que abrirse paso a un mercado capitalista regido por esas leyes del mercado y por las categorías mercantiles, y esa es una poderosa razón que le impone al país el funcionamiento del mercado.

Podemos decir que Cuba necesita una diversificación del sistema productivo, así como la inversión extranjera para inyectar a la economía cubana nuevos bríos y abrirlo a una política comercial globalizadora.

## **CAPITULO 4. ESTRATEGIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN ACTUAL DE PUROS.**

### **4.1. NUEVO MARCO LEGAL. COMPETIDORES.**

A nivel internacional el comercio de tabaco y sus derivados se ha centrado en pocas compañías. Consultadas las revistas especializadas en esta materia del año 1995 y 1996, (revista Cigar Aficionado) podemos conocer que según estudios realizados, el comercio internacional se centra en las exportaciones de los siguientes países:

a- Estados Unidos.

b- Nicaragua.

c- República Dominicana.

d- Cuba.

e- Honduras.

f- Jamaica.

g- Canarias.

h- México.

Fuente: Revista Cigar Aficionado, diciembre de 1995, Pág. 64.

Planteamos que el comercio internacional se centra en estos países porque realmente son según la valoración y encuestas realizadas, los que tienen los primeros lugares en la preferencia pública de sus productos, con sus marcas. Esto no quiere decir que sean los que más vendan, pongamos como ejemplo el caso cubano. Cuba, a causa del bloqueo no la podemos considerar en el mercado norteamericano aunque en Estados Unidos se consume tabaco cubano, que se obtiene a través de terceros países. Según datos obtenidos de la revista Cigar Aficionados del año 1995. Los puros en el mercado internacional se comportaron según su preferencia y demanda por países de la forma siguiente:

<i>Marca</i>	<i>País Productor.</i>
1- El Rico Habano	Estados Unidos.
2- Montecristo 4	Cuba.
3- Montecristo Diplomático	República Dominicana.
4- Partagás	Cuba.
5- Romeo y Julieta	Cuba.
6- Davidoff	República Dominicana
7- Paul Garmiriam	República Dominicana
8- Zino	Honduras.

9- Te Amo.	México
10-El Rey del mundo	Honduras.
11-Fonseca	Cuba
12-Hoyo de Monterrey	Honduras.

Fuente: Revista Cigar Aficionado, diciembre de 1995, Pág. 67.

Hay marcas de tabaco cubano que son producidas por tabacaleros que emigraron a principio del triunfo de la revolución y se instalaron en diferentes países continuando con la producción de los mismos y la comercializan en el mercado norteamericano al que no tiene acceso el tabaco cubano, y vemos, en Estados Unidos se produce el denominado "Rico Habano", que en realidad no es producido en Cuba.

Motivado por la crisis económica por la que atraviesa Cuba, y las afectaciones que ha traído en la agricultura, la insuficiencia del suministro tanto para el mantenimiento de ésta, como para garantizar la calidad del producto cubano, ha disminuido.

Se trabaja por la recuperación paulatina del prestigio que ha tenido el puro en el mercado internacional, trazando nuevas líneas de trabajo, incluyendo dentro de ellas la creación de Habanos S.A. y dando nuevas facultades a CUBATABACO para comercializar sus productos en otras partes del mundo y, de esta forma autofinanciar al país con la entrada de divisas por esa vía, utilizando ésta, para la compra de productos químicos, fertilizantes y otros medios necesarios para garantizar una producción de calidad.

De este trabajo por la recuperación ya se pueden ver los frutos. Si comparamos los datos del 95 con los que relacionaremos a continuación, que corresponden al año 1996, observamos que existen en la actualidad mayor cantidad de marcas de puros cubanos.

<i>Marca</i>	<i>País Productor.</i>
Fuente Fuente, H. Upman, Churchill, Arturo Fuente	República Dominicana.
Hoyo de Monterrey, Cohiba, Romeo y Julieta, Partagás, Montecristo 4	Cuba
Te Amo	México.
Padrón 1964	Nicaragua
Flor de González	Estados Unidos.
Don Lino, El Rey del Mundo	Honduras.
Macanudo.	Jamaica
Mi Cubano	Nicaragua.
Gloria Cubana	Estados Unidos.
Cara Mía Toro	Canarias.

Fuente: Revista Cigar Aficionado, Diciembre de 1996, Pág. 49.

La posición en el mercado varía constantemente, así como las marcas, además de denotar una pequeña recuperación de Cuba en el mercado internacional, al lograr posicionar nuevas marcas.



Por otra parte, se demuestra la competencia que existe entre Cuba, República Dominicana, Estados Unidos y Honduras, principalmente, ya en el año 1996 la inclusión de Canarias en esta competencia pero de una forma discreta.

Si tenemos en cuenta que Cuba exporta alrededor de 32 marcas de tabacos, de las que vimos las principales al inicio de este trabajo, aún queda un gran camino por recorrer, para ubicar la mayor parte de ellas en la preferencia del mercado.

La realización de un trabajo de mercado que permita la ubicación en el mercado internacional de otras marcas de puros, así como estabilizar su calidad para mantener las mismas en dicha competencia, buscar nuevos mercados, consolidar los existentes y no sólo limitarse a mantener los distribuidores exclusivos para enfrentar esta competencia, sino utilizar otros medios, como la creación de las Casas del Habano mediante el contrato de franquicia, son metas que debemos proponernos si queremos que nuestros productos sigan siendo un renglón importante de nuestras exportaciones.

## **4.2. COMPANÍAS COMERCIALIZADORAS DE PUROS.**

Al hacer un análisis del comportamiento en el mercado mundial de la producción de tabacos torcidos, podemos ver que Cuba es uno de los países que en cantidad tiene menor oferta, pues la producción de tabaco cubano no satisface la demanda.

En el mercado mundial la comercialización de puros se centra en quince multinacionales, que prácticamente lo controlan, estas compañías son:<sup>75</sup>

- 1)AGIO- Bélgica.
- 2)Américan Brands- Inglaterra.
- 3)B.A.T.- SriLanka.
- 4)BurgerSuehne- Suiza.
- 5)Consolidated Cigar Corp.- Estados Unidos.
- 6)CUBATABACO Y Habanos S.A.- Cuba
- 7)Culbro- Estados Unidos.
- 8)Dannemann- Alemania.
- 9)EBAS Group/Procordia United Brands AD- Países Nórdicos.

---

<sup>75</sup> Davidoff, Zino. El libro del Buen Fumador de Habanos. Ediciones Cotal. S.A. Barcelona, España, 1979, pág. 145.

10)House of Windsor- Estados Unidos.

11)Imperial Tabacco LTD- Inglaterra.

12) Rothmans- Bélgica.

13)Swisher International Inc- Estados Unidos.

14) Tabacalera S.A.- España.

15)Villiger Soehne- Alemania.

Independientemente a las anteriores, existen compañías que no tienen un papel preponderante en el mercado, pero que participan en la competencia con algunas marcas a través de estas Multinacionales.

Pongamos como ejemplo a la Consolidated Cigar Corp. de Estados Unidos, que comercializa en el mercado los puros de:

1)Congar Intl. Corp de Puerto Rico.

2)Tabacalera de Garcia de República Dominicana, y

3) Tabacos San Andrés S.A. de C.V. de Honduras.

#### **4.3. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.**

Dentro de los elementos importantes en la comunicación lo constituyen la publicidad y la promoción, aspectos estos que tienen que ser garantizados por los

distribuidores exclusivos y los franquiciatarios, como los medios de que pueden valerse las entidades cubanas para garantizar estos elementos.

La publicidad se hará sobre la base de la imagen publicitaria de las Casas del Habano, en el caso de las franquicias, aprobadas por las empresas cubanas, que a la vez establecerán una homogeneidad en la imagen, que permita el reconocimiento individual de cada una a través del uso de la foto y los datos para su identificación.

Sobre lo anterior se plantea “el conocimiento que el público adquiere del servicio que presta un establecimiento, de la calidad de los productos; las consecuencias de la publicidad, son factores que determinan el prestigio comercial, el cual es, a su vez, generador de una intangible relación con la clientela, que es la fuente de utilidades del establecimiento”.<sup>76</sup>

En tales casos las empresas cubanas asumirán los costos creativos para la realización de originales; los franquiciatarios por su parte correrán con los costos de inserción.

La promoción será asumida de manera individualizada por los franquiciatarios, previa consulta a los franquiciantes y respetando las normas del manual de identidad visual. Al mismo tiempo, los franquiciantes pondrán a su disposición un grupo de materiales a manera de paquete promocional, especialmente creados para la Casa del Habano que podrán ser adquiridos por los franquiciatarios. En tales casos las empresas cubanas asumirán el 100% de los costos creativos. Este paquete promocional puede comprender:

- Bolsas institucionales para las Casas,

---

<sup>76</sup> Cervantes Ahumada, Raúl. Derecho Mercantil. Edit. Herrero S.A., México 1986, Pág. 356.

- Plegables,
- Cajas de Cerillos,
- Estuches especiales,
- Cortaperillas,
- Petacas de piel,
- Humidores,
- Ceniceros,
- Encendedores, etc.

Además estarán a disposición de los franquiciatarios todos los materiales promocionales creados por las empresas cubanas.

Por otra parte, las actividades de relaciones públicas deberán representar un puesto obligado en el plan de actividades de las Casas, permitiendo una mayor difusión de su objeto de ser y sirviendo de plaza para apoyar la imagen del producto, trabajando de esta forma para elevar el prestigio de la Casa.

Sobre este campo, las Casas del Habano deberán:

1.- Trabajar por crear una base de datos de sus consumidores, lo cual le permitirá conocer sus preferencias y establecer un canal de información directo con ellos.

2.- Ofrecer información periódica a sus consumidores sobre todo lo relacionado con el producto.

**3.- Establecer una estrecha vinculación con la prensa que garantice una amplia difusión de sus actividades y un mayor conocimiento al público de las bondades del producto.**

**4.- Promover en su local la celebración de eventos de repercusión pública, para:**

**Lanzamiento de nuevas marcas y vitolas,**

**Presencia de torcedores,**

**Test de degustación,**

**Eventos de repercusión nacional.**

**5.- Fomentar el conocimiento y difusión de la Vito Filia en sus mercados, para lo cual podrán,**

**6.- Ofrecer conferencias de especialistas en la materia,**

**7.- Realizar exposiciones,**

**8.- Comercializar materiales de este tipo.**

**Independientemente a la creación de las Casas del Habano, podrán crearse establecimientos de categoría Club.**

**El Club representaría una vinculación mas directa con la clientela, además por los servicios que puede ofrecer sería un paso mayor de organización.**

**Por la pertenencia al Club, se puede solicitar el pago por parte de los afiliados de una cuota que dependerá de las características de cada mercado y del uso vigente.**

**Entre las modalidades de expansión en el Club, se pueden constituir acciones tales como:**

**1- Personalización del producto,**

**2- Centro de información,**

**3- Cajas de seguridad,**

**4- Lanzamientos y degustaciones.**

## **CAPITULO 5. EL COMERCIO DE PUROS EN MÉXICO.**

### **5.1. LA SOCIEDAD IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE PUROS Y TABACOS S.A. DE C.V.**

México es uno de los países de América con que Cuba ha mantenido relaciones comerciales estables desde el triunfo de la revolución.

En este trabajo, tomamos como muestra a México como uno de los distribuidores exclusivos de Habanos S.A. en base a lo siguiente:

- 1)- Existe una entidad que se dedica a la importación y exportación de puros cubanos.
- 2)- Se encuentra creada la Casa del Habano mediante un contrato de franquicia.
- 3)- Existe un contrato de cuenta de participación, junto con el contrato de distribución exclusiva, además de ser una de las áreas en las cuales planteamos, que por lo extenso de su territorio, consideramos conveniente analizar si es factible o no mantener el contrato de distribución exclusiva con la entidad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V.

México, como país miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), ha suscrito varios acuerdos con Cuba, entre ellos, el firmado el 11 de marzo de 1985, llamado Acuerdo de Alcance Parcial, considerando los respectivos grados de



desarrollo de cada país, concediendo mutuamente preferencias a listados de productos. A partir de esta concesión fueron beneficiados 37 productos cubanos y 6 productos de origen mexicano. Dentro de los productos de origen cubano se encuentra el tabaco, objeto de estudio del presente trabajo.

En este Acuerdo de México con Cuba, se pactaron preferencias con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicables por México y Cuba a la importación de productos negociados. Las preferencias arancelarias que se otorgan, consisten en rebajas porcentuales que son aplicables sobre aranceles nacionales de importación.

Asimismo, en los artículos 8 y 10 del mencionado Acuerdo de Alcance Parcial, establecen ambos países que los productos beneficiados deberán ser originarios y provenientes del territorio de las partes, y deberán estar amparados por los certificados de origen, expedidos por los organismos del sector público que los gobiernos designen, y para ello designaron por Cuba a la Cámara de Comercio y por México al Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

A partir de dicho acuerdo se crea la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, con fecha 10 de septiembre de 1994, la cual actúa como importadora de puros cubanos, bajo contrato de distribución exclusiva a que hicimos referencia, siendo la única distribuidora de este producto en toda la República Mexicana.

Antes de hacer un análisis de la mencionada sociedad, quisiéramos señalar la estructura general de la producción de puros en México, las principales zonas y las empresas que se dedican a la importación, comercialización y exportación de este producto.

“La producción de puros y cigarrillos en México, aunque se inició a finales del siglo pasado, no tuvo gran desarrollo hasta el periodo de 1920 a 1930, etapa en que se establecen grandes consorcios tabacaleros, aunque al transcurrir el tiempo se fueron

reduciendo paulatinamente por efectos de la competencia”;<sup>77</sup> pongamos como ejemplo que en:

●1900 existían 766 empresas,

●1940 “ 39 “

●1950 “ 27 “

●1970 “ 15 “

En la actualidad, la industria está controlada por tres grandes empresas.

1.- La Moderna.

2.- La Tabacalera Mexicana, que tiene participación estatal, y

3.-La Libertad.

Podemos decir, que las dos primeras son las de mayor importancia tanto en el control de la producción nacional como de la importación de puros no-cubanos y la exportación de productos mexicanos. En todos los casos actúan como distribuidores de los productos que importan para el territorio mexicano.

Tabacalera Mexicana controla las zonas productivas de:

- Nayarit, en los municipios de Platón Sánchez, Álamo, Córdoba, San Andrés Tuxtla.

- Veracruz, Oaxaca, Valle Nacional y Zimatlán.

---

<sup>77</sup>Enciclopedia de México. Tomo II, Editorial Enciclopedia de México S.A., Segunda edición 1977, pág. 1035.

Zonas estas donde se producen las conocidas marcas de tabaco mexicano o puros Órnelas y Te Amo.

“Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V., se estructura con un Consejo de Administración, y un Director General. Esta Dirección General cuenta con cuatro direcciones principales: Dirección Comercial, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Administración y Dirección Contable”.<sup>78</sup>

La dirección Comercial se ocupa de las ventas, y la expansión del mercado.

La Dirección de Mercadotecnia se ocupa fundamentalmente de los precios, las relaciones públicas, los eventos, la promoción y la publicidad.

La Dirección de Administración tiene a su cargo los almacenes, la administración general y el personal.

La Dirección Contable se encarga de las cobranzas, los créditos y los pagos.

Los niveles superiores de la empresa, son los que establecen la misión y los objetivos de ésta, así como su estrategia y políticas generales, siendo su objeto la constante generación de ventas, con calidad total y eficiencia, aportando beneficios a sus clientes.

Otros de sus principales objetivos es la penetración en el mercado, garantizar eficiencia, brindar información al consumidor, de forma que conozca el producto, así como proporcionarle niveles de precios aceptables.

Como parte del contrato de distribución exclusiva existente entre Habanos S.A. y

---

<sup>78</sup> Informe Comercial Sociedad Importadora e Exportadora de Puros y Tabacos, S.A. de C.V., Enero de 1997.

Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, existe una asociación en participación derivada del propio contrato. Sobre este contrato se plantea por Mantilla Molina <sup>79</sup>“es procedente cuando se persigue un fin mercantil consistente en obtener y repartir utilidades, tal como explotar una negociación mercantil o celebrar uno o varios actos de comercio, y a tal efecto se aportan bienes o servicios a una persona encargada de realizar dicho fin”.

Ambas entidades se amparan en lo establecido en los artículos 252 y siguientes de la Ley General de Sociedades Mercantiles de México.

En cuanto al aporte de Habanos S.A., se centran en el suministro estable de los productos y la licencia para el uso de sus marcas comerciales, en tanto la sociedad mexicana aporta a esta cuenta en participación los servicios de sus oficinas, almacenes, equipos, muebles y enseres, personal de promoción y ventas, así como la experiencia adquirida en el mercado del territorio.

Fue pactada para cada parte el 50% de las utilidades netas (libre de todo impuesto o gravamen).

A los efectos de facilitar el control de la cuenta por Habanos S.A., las partes acordaron que un funcionario de Habanos S.A. participe en los Consejos de Administración y/o Dirección de la entidad mexicana, en los que se aborden asuntos relacionados con la distribución de los productos; participando además en la discusión y aprobación de todo tipo de asociaciones que cree el distribuidor en México. En el caso específico de México la Dirección Comercial está ocupada por un representante de Habanos S.A.

Para el desarrollo de este trabajo, no pudimos obtener los datos de las cantidades

---

<sup>79</sup> Mantilla, Molina, Roberto. Derecho Mercantil, Editorial Porrúa S.A. Octava edición, México 1965, pág. 102.

reales de productos por tipos de marcas que exporta Cuba hacia México, datos estos que fueron solicitados en la Sociedad Habano S.A. y en la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, por lo que en nuestro trabajo solamente pudimos conocer de las diferentes marcas que se encuentran presente en el mercado, las que hacemos referencia en el estudio de campo efectuado para ver el posicionamiento marcario.

Por otra parte pudimos constatar que la Sociedad Mexicana exporta hacia Cuba algunos medios para el aseguramiento de las exportaciones de tabacos cubanos, de los que no pudimos obtener ningún tipo de datos sobre cantidad o variedad de surtidos al ser solicitados a ambas entidades.

## **5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS, DISTRIBUCIÓN Y PUBLICIDAD.**

En nuestro trabajo hemos tomado como base la exportación de puros a México, y como tal nos referiremos o analizaremos la estrategia seguida para los precios, distribución y la publicidad en ese país.

### **Estrategia de Precios.**

Para este producto en México, se hace bastante difícil establecer una lógica estrategia de precios, ya que es muy sensible a ofertar su precio de venta, de acuerdo a la situación del país, la cual no podemos nunca predecir que es lo que va a suceder ni siquiera en el corto plazo, lo que nos obliga a estar constantemente buscando nuevas estrategias. En base a lo anterior, podemos plantear que:

- Se necesita estabilidad macroeconómica.

- Estabilizar las paridades reales del peso.
- Tratar de subsistir en un mercado inestable, lo cual conlleva a que los importadores-distribuidores tengan que hacer grandes esfuerzos financieros para mantener sus empresas hasta que mejoren las condiciones.

A manera de ilustración a continuación pondremos algunos ejemplos sobre la inestabilidad de los precios.

• **Dentro de los puros cubanos importados.**

La marca Romeo y Julieta, ha aumentado casi al doble su precio de noviembre de 1995 a diciembre de 1996, la unidad de producto, es decir un puro de 9.52 \$ a 14.28.

• **Dentro de los importados (No cubanos).**

La marca Excaubur de Honduras en el periodo mencionado ha cambiado su precio dos veces. Primero aumentó el 40% y después el 15%, la unidad que costaba \$13.00.

• **Dentro de las nacionales.**

La marca Ornelas en el periodo de noviembre de 1995 a octubre de 1996 ha cambiado su precio dos veces. Primero aumentó el 18% y posteriormente el 15%, la unidad que costaba \$8.00.

La marca Te Amo ha sufrido los mismos aumentos, pero su precio por unidad era \$4.70.

### **Estrategia de Distribución.**

Dicha estrategia debe estar basada en una fuerte alianza estratégica entre distribuidores y detallistas.

La misma se realiza a través del contrato de distribución exclusiva que se firmó entre Habanos S.A. y Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V.

Para traer nuestro producto desde Cuba hasta México deben cumplirse determinados requisitos tanto internacionales, como nacionales, como son los siguientes:

1.-Existir el contrato de importación con Habanos S.A. en este caso de Distribución Exclusiva que se encuentra firmado con la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V.

2.- Establecer la personalidad jurídica, es decir el poder notarial del representante legal o apoderado.

3.- Contarse con la cédula del Registro Federal de Contribuyentes.

4.- Debe contarse con el padrón de importaciones.

5.- Con el permiso de importación emitido por SECOFI.

6.- Contar con la licencia sanitaria, ya que los productos son elaborados en Cuba, con materia prima cubana, lo que certificaría la no transmisión de enfermedades o plagas, que afectan los cultivos del tabaco.

7.- Etiquetado. Mediante este se identifica los tipos de marcas de puros, o vitolas.

Desde el punto de vista aduanal, se deben tener en cuenta las siguientes operaciones:

1. Una vez que arribe la mercancía a la aduana se realiza el pago de impuestos y corre con los gastos que implica la extracción de la mercancía de la aduana.

2. Declaración de exportación. Aquí se incluye el tipo de producto que se exporta y los datos del exportador y el importador.

3. Certificado de origen. Se declara el origen del producto que se está exportando, para que se cumpla con las tarifas arancelarias pactadas entre ambos países. En el caso especial de México las establecidas en el Acuerdo de Alcance Parcial, en el que se incluyen los puros (Habanos).

4. Conocimiento de embarque. Documento importante requerido para la posición legal de las mercancías y facilitar las transacciones comerciales.

5. Factura Comercial. Requerida para todo tipo de transacción comercial, para poder llevar a cabo el pago y cobro de las mercancías. La misma debe ser llenada de forma clara con todos los datos necesarios.

6. Certificado Fitosanitario. Documento necesario para poder entrar nuestro producto al país que avale que el producto que se importa viene sin ninguna contaminación que pueda transmitir al país de destino.

7. Son exigidos además los certificados de composición y de libre venta.

8. Póliza de Seguro. Se asegura las mercancías ante cualquier tipo de siniestro, de acuerdo a las condiciones en que se realice la transportación.



9. Término de venta, de acuerdo a los Incoterm. El Incoterm que fue elegido de acuerdo a los intereses de la Sociedad Mexicana es el CIF, el cual establece que el comprador está proponiendo que el vendedor cumpla con sus obligaciones de entregar las mercancías cubriendo los gastos de costo, seguro y flete necesarios para colocar esta en la Ciudad de México.

Con relación a la venta CIF se plantea: "es mas compleja . En ella el vendedor no sólo ha de iniciar el transporte, situando la mercancía en el buque, sino que se obliga a concertar el flete y el seguro de la mercancía, dando el efecto a la venta un precio comprensivo del costo o valor de la mercancía mas el seguro y el flete, teniendo como una de las principales ventajas para el comprador que lo exime de cuidar el transporte de la mercancía en el puerto extranjero"<sup>80</sup>

Independientemente a lo anterior, teniendo en cuenta que las entregas se realizan en pocas cantidades y las características que requiere el producto para su conservación y traslado, las entregas se están efectuando por vía aérea , utilizando el Incoterms F.C.A, lo cual implica las mismas obligaciones que por la vía marítima.

La distribución o canales de distribución como se denomina en mercadotecnia, están conformados desde su producción en Cuba en las fábricas de Tabaco, los cuales se envían a México por vía marítima o aérea a la Sociedad Mexicana, que posteriormente se encargará de distribuirlo a cada una de las tiendas donde se vende el producto, las cuales son:

"Sanborns y Hermanos".

"La Casa del habano".

---

<sup>80</sup> Uria, Rodrigo. Ob. Cit. Pág. 210.

“La Casa del Fumador”.

“Tobacco” (Hoteles).

Estos centros están diseminados en toda la república mexicana, exceptuando la Casa del Habano, que se encuentra en el Distrito Federal.

### **Promoción y Publicidad.**

Desde el punto de vista de mercadotecnia, “la promoción constituye uno de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia de la empresa, y por otra parte la publicidad es aquella actividad que motiva al consumidor a desear comprar, o probar el producto, sin hacer consciente de que el anuncio está diseñado para venderle el producto”.<sup>81</sup>

Teniendo en cuenta la importancia de estos elementos dentro de la gestión empresarial, haremos referencia de forma general a la campaña publicitaria la cual consta de los siguientes elementos:

- 1.- Publicidad,
- 2.- Promoción,
- 3.- Relaciones Públicas.

### **Publicidad y Promoción.**

---

<sup>81</sup> Kotler, Philip. Ob.Cit. Pág. 89.

En México, la publicidad se lleva a cabo fundamentalmente a través de:

1. Revistas Nacionales.- Encaminadas a lectores de alto nivel como son: “Estrategia”, “Vogue”, “Social”, “Proceso”, así como a través de anuncios, fotos y artículos.

2. Prensa Escrita.- A través de “El Herald”, “El Excélsior”, “El Financiero”, y “Universal”.

3. Revistas Internacionales.-Estas pueden ser de originaria de otro país, como Cigar Aficionado que se editen en México y se distribuyan internacionalmente, o que se editen en México y se distribuyan nacionalmente.

4. Se realiza a través de materiales en el punto de venta: Encendedores, Cortapuros, Bolsas Pequeñas y Grandes.

5. Campaña de Humidores (se usan para la conservación de tabacos).

6. A través de ferias.

#### **Relaciones Públicas.**

Estas tiene varias modalidades, como son:

-Conferencias,

-Degustaciones,

-Cenas,

-Relaciones con la Prensa,

**-Dossier Habano.**

En la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, la campaña de publicidad tiene un costo de 100 000 USD de donde se dedica: (Fuente: Informe Comercial enero/1997).

- 20% para publicidad,
- 30% para promoción.
- 50% para relaciones públicas.

### **5.3. ESTUDIO DE CAMPO. PROCEDIMIENTO.**

En nuestro trabajo hemos analizado a Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, que como distribuidor exclusivo de Habanos S.A. en el área, tiene concertado un contrato de distribución exclusiva con dicha entidad, además y derivado de este una cuenta en participación, a la que ya hicimos referencia.

Nos referimos a los puros cubanos y la aceptación en el mercado de algunas marcas y vitolas, por lo que no quisiéramos concluir nuestro trabajo sin realizar un estudio de campo que nos muestre si son aceptados o no los puros cubanos y para ello determinamos hacerlo en la Ciudad de México, Distrito Federal, por estar concentrada aquí una gran parte de los consumidores de puros, además de existir la mayor oferta de puros cubanos del territorio.

Este trabajo, aunque la muestra en comparación con el número de personas del Distrito Federal es pequeña, entendemos, nos da un reflejo de toda la parte teórica del

trabajo en que nos referimos a las marcas de puros cubanos, así como su comercialización y aceptación en el mercado exterior, y la coincidencia de este con otras informaciones obtenidas para el mismo.

Inicialmente nos propusimos utilizar como muestra la cantidad de 150 personas y pudimos realizar 100, para que nos diera un reflejo o algunos elementos para definir las marcas de puros, y su aceptación, principales compradores o consumidores, la presentación preferida, los centros de expedición preferidos, etc, y de esta forma obtener además, los resultados comparativos con los demás puros que se ofertan en el mercado mexicano y principalmente en el Distrito Federal.

### **5.3.1. ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL ESTUDIO DE CAMPO.**

Analizaremos a continuación en forma detallada qué objetivos perseguimos con cada pregunta del cuestionario.

#### **Pregunta 1. Datos del Cliente.**

- Número de preguntas: 2 (Ocupación y edad)
- Tipo de respuesta : Textual y Cerrada.
- Objetivo de la pregunta: Conocer el rango de edades de las personas que fuman, así como su actividad laboral que nos permita saber su nivel socioeconómico.

#### **Pregunta 2. ¿Fumas puros?.**

- Número de preguntas: 2

- Tipo de respuesta: Cerrada (1) abierta(2)

- Objetivo de la pregunta: Conocer si realmente fuma puro o no. Si no los fuma por qué los compra, ya que puede ser que los adquiera para un regalo.

**Pregunta 3. ¿Cuales prefiere?.**

- Número de preguntas: 2

- Tipo de respuesta: Cerrada(1) abierta(2)

- Objetivo de la pregunta: Conocer que tipo de puros prefiere, si nacionales o importados, argumentando por qué cada respuesta.

**Pregunta 4: ¿Ha fumado usted puros cubanos?**

- Número de preguntas: 1

- Tipo de respuesta: Cerrada.

- Objetivo de la pregunta: Conocer si fuma los puros cubanos.

**Pregunta 5: ¿Qué marcas de puros cubanos usted prefiere?**

- Número de preguntas: 1
- Tipo de respuesta: Cerrada.
- Objetivo de la pregunta: Conocer cuales son las marcas de puros preferidas.

**Pregunta 6. ¿Qué presentación prefiere?.**

- Número de pregunta: 1
- Tipos de respuesta: Cerrada.
- Objetivo de la pregunta: Conocer cuales son las presentaciones de puros que prefieren.

**Pregunta 7. ¿Fuma mas de una marca?.**

- Número de pregunta: 1
- Tipo de pregunta: Cerrada (1) Abierta(2)
- Objetivo de la pregunta: Conocer como deben abastecerse las marcas en el mercado.

**Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia compra usted los puros?**

- Número de pregunta: 1
- Tipo de respuesta: Cerrada (1) Abierta(2)
- Objetivo de la pregunta: Conocer con qué frecuencia se compran los puros, semanal, mensual o si existe otra frecuencia, que nos diga cual.

**Pregunta 9. ¿En qué tienda prefiere comprarlos?.**

- Numero de preguntas: 2
- Tipo de respuesta: Abierta.
- Objetivo de la pregunta: Conocer en qué tienda prefiere comprarlos y por qué de su preferencia.

**Pregunta 10. ¿Qué opina de los puros cubanos?.**

- Número de preguntas: 1
- Tipo de respuesta: Cerrada.
- Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión que existe acerca de la calidad de los puros cubanos.

La recolección de la información la obtuvimos aplicando las encuestas en las tiendas que seleccionamos, Sanborns y Hnos, La Casa del Fumador y la Casa del Habano, que es un establecimiento o una franquicia de las que hicimos referencia anteriormente, como una de las pocas en el Mundo.

Estas informaciones las realizamos durante los momentos en que los clientes realizaban la compra de los puros, dándole todo tipo de libertades para que contestaran lo que desearan.

Con relación a lo anterior, queremos señalar que debido a que la parte de la población o segmento de mercado que adquiere los puros, es un sector de la población con un alto nivel de ingresos y cuyas ocupaciones son fundamentalmente en actividades



privadas, no en todo momento recibimos la aceptación por parte de los mismos de cooperar con nuestro trabajo de recolectar datos. Debemos añadir que en el caso específico de las tiendas Sanborns, la gerencia matriz no autoriza realizar encuestas en sus filiales, por tanto las que logramos realizar se hicieron a sus espaldas, es por ello que pudimos realizar solamente 100 encuestas..

### 5.3.2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS.

#### Pregunta 1.

<i>Edad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
20-29	2	2
30-49	73	73
Más de 50	25	25
	100	100

<i>Ocupación</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Hombres de finanzas	42	42
• Bancos	30	
• Casas de bolsa	12	
Hombres de negocio	48	48
• Empresarios		

Estudiantes	5	5
Jubilados	5	5
	100	100

**Pregunta 2.**

<i>¿Fumas Puros?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Si	90	90
No	10	10
	100	100

Los que respondieron que no, los compran para hacer regalos.

**Pregunta 3.**

<i>¿Cuáles prefiere?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Nacionales	10	10
Importados	90	90
	<b>100</b>	<b>100</b>

Los 10 que prefieren los nacionales lo hacen por problema de precio.

**Pregunta 4.**

<i>¿Ha fumado Usted Puros Cubanos?</i>	<i>S</i>	<i>%</i>
Sí	10	10
No	90	90
	<b>100</b>	<b>100</b>

**Pregunta 5.**

<i>¿Qué marcas de puros Cubanos Usted prefiere?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Cohiba	25	25
Montecristo	30	30
Romeo y Julieta	20	20
H. Upman	3	3
Partagás	20	20
Bolívar	2	2
	100	100

**Pregunta 6.**

<i>¿Qué presentación prefiere?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
<b>Modulos Lanceros</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Corona</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Churchill</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Double Corona</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
	<b>100</b>	<b>100</b>

**Pregunta 7.**

<i>¿Fuma más de una marca?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Si	54	60
No	36	36
	100	96

Los 54 que respondieron que si señalaron las mismas marcas señaladas en la pregunta 5.

**Pregunta 8.**

<i>¿Con qué frecuencia compra Usted los puros?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Semanal	50	50
Mensual	40	40
Otros	10	10
	<b>100</b>	<b>100</b>



**Pregunta 9.**

<i>¿En qué tienda prefiere comprarlos?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Sanborns y Hnos.	45	45
La Casa del Habano	32	32
La Casa del Fumador	15	15
Tobacco (Hoteles)	8	8
	100	100

**Pregunta 10.**

<i>¿Qué opinas de los puros cubanos?</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Muy buenos	95	95
Regulares	5	5
Malos	--	--
	<b>100</b>	<b>100</b>

Como resultado de esta encuesta podemos constatar que:

1. El estrato de la población que consume puros en México es de alto nivel de ingreso, y por tanto con un alto nivel de ingreso.

2. A partir de la estratificación anterior, podemos señalar que el 42% de los consumidores de puros son hombres de finanzas, entre ellos trabajadores de bancos y de las casas de bolsa, así como el 40% son hombres de negocios, que corresponden tanto a empresarios de la esfera productiva como de la esfera comercial. Sólo el 10% de los encuestados corresponde a jubilados y estudiantes, que son compradores ocasionales.

3. Los que fuman puros representan un 90%, es decir sólo el 10% no los fuma pero lo compran de forma eventual para hacer obsequios por días festivos u otra causa.

4. El 10% prefiere puros nacionales, por lo que el 90% prefiere los importados y de origen cubano(Los habanos). En este caso fue generalizado que todos los que compran puros nacionales lo hacen por problema de precio.

5. El 90% de los encuestados plantea haber fumado puros cubanos, sólo el 10% no los ha fumado.
6. La marca de mayor preferencia en México es el **Montecristo** con un 30%, le sigue **Cohiba** con un 25% y continúa **Partagás con Romeo y Julieta** que alcanzaron un 20%.
7. Las presentaciones preferidas son los **Lanceros y Coronas**, con un 30% cada una, siguiendo el **Churchill** con un 25% y **Double Corona** con sólo el 15% de preferencia.
8. El 60% de los encuestados que fuma puros, respondió que fumaban mas de una marca, pero lo que sólo el 40% son fieles a una sola marca. Los que fuman mas de una marca señalaron las mismas que hicimos referencia anteriormente de habanos como marcas de preferencia. Hay 10 personas que no responden la pregunta referida anteriormente, ya que plantean que no fuman puros.
9. El 50% de los consumidores de puros, los compra semanalmente, el 40% lo hace mensualmente y sólo el 10% señaló otra frecuencia, que pudieran ser los que no fuman, que los compran eventualmente por otros motivos.
10. La mayor parte de los consumidores de puros, el 45%, prefieren comprarlos en tienda Sanborns y Hnos. Un 32% acude a la Casa del Habano, y el 22% restante ubica su prioridad entre la Casa del Fumador y los Tobbacco (hoteles).
11. Del conjunto muestral, el 95% de los entrevistados encontró muy buenos a los puros cubanos, el 5% respondió que éstos eran sólo buenos.

Como podemos ver, en le estudio realizado vemos una preferencia de los puros cubanos (habanos) el 90% fuma puros cubanos, pero además el 95% plantea que son buenos.

Este estudio fue realizado en la segunda quincena de noviembre y primera de diciembre del año 1996, vemos que existen cuatro marcas de puros cubanos en la preferencia de los consumidores mexicanos, que resultan además coincidentes con los datos ofrecidos por la Revista Cigar Aficionado del año 1996, que hicimos referencia con anterioridad, sobre marcas de puros cubanos preferidas en el mercado internacional.

A manera de resumen de este capítulo, podemos plantear, que el tabaco cubano independientemente al bloqueo, a la crisis económica que atraviesa el país, se denota un crecimiento en cuanto al prestigio de las marcas, aunque se debe continuar trabajando al respecto, por preservar su calidad, tratar de introducir nuevas marcas en el mercado, cumpliendo con las perspectivas propuestas con relación a las Casas del Habano, especializar a los vendedores y distribuidores, además de trabajar para que el país aumente su producción y de esta forma se pueda entregar a los clientes las marcas y presentación solicitada.

Teniendo en cuenta este muestreo, lo delimitado que se encuentran los clientes que compran puros, se debe dirigir las campañas publicitarias hacia la población de altos ingresos.

Sería conveniente poder especializar o documentar más acerca de los puros cubanos a los que venden en los "Sanborns", Casa de Habano u otros, y de este modo incrementar las ventas, al contar con más criterios para promocionar el producto.

Es necesario elaborar por parte de las Empresas Cubanas CUBATABACO y Habanos S.A., un plan de promoción y publicidad que conduzca al reconocimiento de la calidad de todas las marcas de puros que exporta Cuba, su presentación o vitolas.

## CONCLUSIONES

Después de haber agotado los temas que nos propusimos para el desarrollo del trabajo investigativo, consideramos que se cumplieron nuestros objetivos, y se demostraron nuestras hipótesis, por lo que podemos concluir de la forma siguiente:

**PRIMERA.** Desde el punto de vista de la cantidad, la oferta de puros cubanos en el mercado internacional comparado con los grandes países productores, es insignificante, aunque para Cuba no lo sea; pero si lo vemos desde el punto de vista del posicionamiento marcario, podemos decir que ocupa un lugar importante en este mercado, al tener un gran prestigio internacional varias tipos de marcas y ser conocidas internacionalmente.

**SEGUNDA.** La producción de puros cubanos se ha visto afectada por la falta de aseguramientos productivos, fertilizantes, hervicidas, etc, motivado por la falta de recursos financieros para obtener los mismos en el mercado mundial y principalmente por el bloqueo impuesto por Estados Unidos desde hace más de 38 años, que ha limitado al país el acceso al mercado norteamericano, además de las limitaciones que han impuesto por las diferentes enmiendas a la ley de comercio, y principalmente a la Helms-Burton. Independientemente a ello, hicimos referencia por cifras dadas por el Presidente de Habanos S.A. sobre la producción de puros y perspectivas, las que se pretenden aumentar.

**TERCERA.** Como vimos en nuestra investigación, desde el punto de vista marcario sólo el Montecristo, Cohiba, Romeo y Julieta y Partagás, ocupan los primeros lugares en el mercado mundial de todas las marcas de puros cubanos que se producen. Aunque se ha demostrado un avance en el posicionamiento marcario, somos del criterio de que independientemente al bloqueo, existen situaciones internas, como la falta de planeación y coordinación entre el Ministerio de la Agricultura que es quien controla la producción de puros, y las empresas exportadoras, ya que se planifican internamente en el

país las producciones de distintos tipos de marcas sin tener en cuenta las solicitudes de los clientes, de lo que se deriva se disponen de marcas para exportar que no han sido solicitadas, faltando las que solicitan.

Lo anterior nace, de que en los contratos que se firman con los pequeños agricultores no se especifica en la calidad de los productos los tipos de hojas a entregar por éstos, por lo que no existen las hojas necesarias para poder producir los tipos de marcas que requieren los clientes; y si existen los problemas de falta de recursos para la producción, tiene que haber un óptimo aprovechamiento de los recursos con que se cuenta para la producción de puros.

**CUARTA.** Independientemente al bloqueo, que impide que los puros cubanos entren al mercado norteamericano, existen deficiencias en el ordenamiento jurídico, que limitan el actuar de las empresas comercializadoras cubanas, y en especial CUBATABACO, tales como:

- Se creó Cubatabaco como una sociedad mercantil sin escritura social, sin tipificar como se establece en el Código de Comercio de la República de Cuba el tipo de sociedad, además de no inscribirse en el registro mercantil, no admitiendo dicho Código sociedades irregulares, la que tiene que actuar con facultades de sociedad mercantil siendo una empresa estatal.

- Se encuentra subordinada al Ministerio de Comercio Exterior, que aunque desde su creación se le otorgaron facultades “amplias”, tiene que solicitar autorización para adquirir medios para el desarrollo de su trabajo, si no son de los relacionados en la resolución de constitución, pudiendo dicha solicitud ser denegada o autorizada.

- Planteamos que el tabaco ocupa el tercer lugar en las exportaciones cubanas, existe como entidad independiente Habanos S.A. que realiza las mismas funciones que CUBATABACO pero en otros países. Entendemos procedente dejar sin efectos la

resolución que crea a **CUBATABACO** y crearla como una sociedad mercantil con arreglo al Código de Comercio de la República de Cuba, con las mismas facultades que **Habanos S.A.**, aunque los inversionistas sean estatales, o disolver a **Cubatabaco**, ya que realiza la comercialización a un sólo mercado, el Francés y pasarle toda la comercialización de puros cubanos a **Habanos S.A.**, lo que se reafirma aún más, en que los puros cubanos se comercializan a nivel internacional como producidos por **Habanos S.A.**

**QUINTA.** El contrato de distribución exclusiva que se utiliza para la exportación de puros por parte de las empresas cubanas, no reúne los requisitos legales, principalmente en lo relacionado con los precios de los productos, ya que no se fijan los precios de reventa al distribuidor, y en los casos que no existen los contratos de cuenta en participación, puede traer aparejada pérdidas para las empresas cubanas, ya que el distribuidor puede aplicar un precio de reventa a los productos que desconocen las entidades cubanas.

**SEXTA.** Los contratos de exportación de puros que se firman por las empresas exportadoras cubanas, utilizando la modalidad de Distribución Exclusiva de conjunto con las cuentas en participación, como un contrato accesorio, debe ser separado, aplicar la distribución exclusiva o la cuenta en participación. Después del análisis efectuado en nuestra investigación consideramos se debe aplicar la cuenta en participación o en su defecto la distribución sin exclusividad, para evitar las limitaciones en la apertura de nuevos mercados.

Entendemos que el método de distribución exclusiva se puede utilizar, pero no en todos los casos, o países, ya que limita la búsqueda de nuevos clientes en el área, principalmente en los países de territorios extensos como es el caso de México, ya que sólo distribuye la empresa extranjera con que firma el contrato.

Sobre lo anteriormente expuesto, podemos señalar, que aunque la distribución exclusiva garantiza un mercado seguro, impide la búsqueda de nuevos mercados, uno de los objetos principales de las empresas exportadoras cubanas, todo ello derivado de la exclusividad a que les otorga a los clientes.

**SEPTIMA.** Para lograr una ubicación en el mercado internacional de puros, Cuba se ha limitado a los distribuidores exclusivos, sin utilizar plenamente los contratos de franquicias, con pequeños comerciantes, los que le permiten, sin grandes inversiones y erogación rápida, la expansión de sus productos; la estrategia deberá estar dirigida a no limitar la creación de las Casas del Habano como franquicia, sino, trabajar por la creación y expansión de ellas en varios países.

**OCTAVA.** Se deben utilizar por las empresas cubanas todos los medios necesarios para la promoción y publicidad de los productos, ya que el dinero invertido será respaldado por un resultado económico a corto plazo, principalmente dirigido a las marcas que no tienen una posición en el mercado, así como en las producciones de nuevas marcas.

**NOVENA.** Al hacer el estudio de la Sociedad Importadora y Exportadora de Puros y Tabacos S.A. de C.V, y el posicionamiento de los puros cubanos en el mercado mexicano, pudimos constatar:

- Que por el precio que tienen los puros cubanos, son adquiridos por población de altos ingresos, lo que las campañas de promoción y publicidad debe estar dirigida a esta esfera,

- Se deben especializar a los vendedores en las diferentes tiendas, para que den al cliente información sobre los productos, las nuevas marcas, características de cada tipo de marca, y de esta forma incrementar las ventas.



- Realizar un estudio sobre la cantidad de dinero planificado para la promoción y publicidad, ya que consideramos, según las cifras dadas no es representativa para la importancia del producto objeto de análisis.

**DÉCIMA.** Con nuestras propuestas en cuanto a los contratos de distribución exclusiva, la modificación de la forma de constitución de la empresa CUBATABACO y la aplicación generalizada de los contratos de franquicias con pequeños comerciantes, se lograría diversificar mercados, productos y servicios, que coadyuvarían a una mayor inserción de este producto cubano en el mercado mundial.

**DÉCIMA PRIMERA.** Teniendo en cuenta lo analizado en el trabajo con respecto al Código de Comercio de la República de Cuba, el proceso de apertura comercial en que está enfrascado el país, entendemos necesario ir pensando en la modificación y actualización de dicho código, así como la creación de una Ley General de Sociedades Mercantiles.

## BLIBLIOGRAFÍA

**ARCE Gargollo, Javier.** El Contrato de Franquicia. Editorial Themis S.A. de C.V., México 1195.

**ARCE Gargollo, Javier.** Contratos Mercantiles Atípicos. Tercera edición, Editorial Porrúa S.A., México 1996.

**BAEZ, Martínez, Roberto.** Manual de Derecho Administrativo. Editorial Trillas, Primera edición, México 1990.

**BAYLOS Carroza, Hermenegildo.** Tratado de Derecho Industrial. Primera edición, Editorial Civitas S.A. Madrid 1978.

**BESCO Torres, Modesto.** Contratos Internacionales. Editorial ESIC, Madrid, España 1993.

**BROCETA, Pons, Manuel.** Manual de Derecho Mercantil. Editorial Tecnos, Séptima edición, Madrid, 1987.

**CAÑIZARES, Diego.** Teoría del Derecho. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba 1979.

**CARRANZA Valdés, Julio.** Cuba, La Reestructuración de la Economía. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba, 1995.

**CERVANTES Ahumada, Raúl.** Derecho Mercantil. Editorial Herrero S.A., México 1986.

**CARRERAS Moldonado, María.** Reglamentación Jurídica de la Propiedad Industrial. Primer Seminario sobre Derecho de Autor, Propiedad Industrial y Transferencia de Tecnología. UNAM, México 1985.

**CASTRO Ruz, Fidel.** Discurso Parlamento Cubano. Editorial Política, La Habana, Cuba, diciembre de 1996.

**DÁVALOS Fernández, Rodolfo.** Las Empresas Mixtas. Regulación Jurídica. Primera edición. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba 1993.

**DAVIDOF, Zino.** El libro del Buen Fumador de Habanos. Ediciones Cotal S.A., Barcelona, España 1979.

**DE J. Tena, Felipe.** Derecho Mercantil Mexicano. Editorial Porrúa S.A. Decimoquinta edición, México 1995.

**ESTASÉN, Pedro.** Tratado de Sociedades Mercantiles, Tomo I, Vigésimosegunda edición, Editorial Porrúa S.A. México 1996.

**GARRIGUEZ, Joaquín.** Curso de Derecho Mercantil. Séptima edición, Tomo Y, Imprenta Aguirre, Madrid 1976.

**GARCIADIEGO Bauche, Mario.** La Empresa. Editorial Porrúa S.A. México 1981.

**GONZÁLEZ Antonio y ZAVALA Maza, Domingo.** Tratado Moderno de Economía General. Editorial Iberoamericana, México 1986.

**GONZÁLEZ Calvillo, Enrique.** Franquicias. La Revolución de los 90. Editorial McGraw-Hill, México 1994.

**KOTLER, Philip.** Mercadotecnia. Sexta edición, Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., México 1994.

**MANTILLA Molina, Roberto.** Derecho Mercantil. Octava edición, Editorial Porrúa S.A., México 1965.

**MENDEZ Morales, José Silvestre.** Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México 1989.

**LAGE Dávila, Carlos.** ONU: Diciembre de 1996. Editorial Política, La Habana, Cuba, diciembre de 1996.

**RECASENS, Siches, Luis.** Introducción al Estudio del Derecho. Décima edición, Editorial Porrúa S.A, México 1993.

**RODRÍGUEZ Rodríguez, Joaquín.** Curso de Derecho Mercantil. Segunda edición, Tomo II, Editorial Porrúa S.A, México 1987.

**RODRÍGUEZ Burquet, René.** Ley de la Inversión Extranjera en Cuba. Texto de la Ley. Comentarios. Editorial Góngova S.A. Madrid, España 1997.

**RODRÍGUEZ Rodríguez, Joaquín.** Curso de Derecho Mercantil. Tomo I, Vigésimosegunda edición, Editorial Porrúa S.A., México 1996.

**ROSSEL, Mauricio.** La Modernización Nacional y la Inversión Extranjera: Enfoque económico-jurídico. Editorial Porrúa S.A, México 1991.

**RODRÍGUEZ Bueno, Frank.** Asociaciones Económicas con Entidades Extranjeras. Editorial CECE, La Habana, Cuba 1989.

**SIMO Santonja, Vicente L. Las Nuevas Potestades Económicas. Empresas Multinacionales, Internacionales y Derecho Uniforme. Editorial TECNOS S.A., Madrid 1976.**

**URIA, Rodrigo. Derecho Mercantil. Vigésimotercera edición., Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. Madrid 1996.**

### **HEMEROGRAFÍA**

- **Ministerio de Comercio Exterior. Informe Económico al Parlamento Cubano, La Habana, Cuba 1985.**
- **Alarcón, Ricardo. Informe al Parlamento Cubano. La Habana Cuba. diciembre de 1996.**
- **Boletín Económico. Cuba Inversiones y Negocios, Mincex, La Habana, Cuba 1992.**
- **Informe Productivo. Dirección Jurídica de CUBATABACO, La Habana, Cuba, Enero de 1997.**
- **Discurso por el 26 de Julio de 1995., Fidel Castro, La Habana Cuba, Granma 27 de julio de 1995.**
- **Revista Cuba Económica y Financiera No. 403, Octubre de 1959.**
- **Boletín Informativo Economía Cubana. Publicación Trimestral. Centro de Investigaciones de la Economía Mundial No. 26. La Habana Cuba 1996.**
- **Revista Cigar Aficionado. The Donna Karan Company, New York, diciembre de 1995.**

- **Revista Cigar Aficionado.** The Donna Karan Company, New York, diciembre de 1996.

- **Entrevista a Francisco Linares Calvo, Presidente de Habanos S.A.** Revista Cuba Internacional, Año XXXII, No. 297, 1995.

- **Boletín Jurídico. Aspectos Legales del Comercio Exterior, “Contrato de compra y venta internacional de mercancías”,** Cámara de Comercio de la República de Cuba, La Habana, febrero de 1987.

- **Revista Cubana de Derecho, Año II, No. 4, enero-marzo 1973,** La Habana, Cuba.

- **ENCICLOPEDIAS**

**CABANELLAS, Guillermo.** Diccionario Enciclopédico de Derecho. Editorial Heliasta, Tomo III, Buenos Aires, Argentina 1981.

**ENCICLOPEDIA DE MÉXICO.** Tomo II, Editorial Enciclopedia de México S.A., Segunda edición, 1977.

**LEGISLACIÓN.**

- **Constitución de la República de Cuba,** Ministerio de Justicia, La Habana, Cuba, 1995.

- **Código de Comercio de la República de Cuba,** Ministerio de Justicia, La Habana, Cuba, 1985.

- **Ley No. 934 de febrero de 1961.** Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 7,

23 de febrero de 1961.

- **Ley No. 1.141. de 21 de enero de 1964.** Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 2, 24 de enero de 1964.

- **Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que contravengan en Derecho Internacional.** Cámara de Senadores, México, Octubre de 1996.

- **Ley No. 77. Ley de la Inversión Extranjera.** Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria No. 3, La Habana, Cuba 1995.

- **Código de Comercio y Leyes Complementarias.** 63a edición, Editorial Porrúa S.A. México 1990.

- **Ley General de Sociedades Mercantiles,** Diario Oficial de la Federación, 4 de agosto de 1934, Reformada por Decreto de 11 de junio de 1992.

- **Ley No. 80. “Ley de Reafirmación de la Dignidad y Soberanía Cubana”.** Parlamento Cubano, Diciembre de 1996.

- **Resolución No. 300/93,** Ministerio de Comercio Exterior, La Habana, Cuba, 1993.

# Anexos



## CONTRATO DE DISTRIBUCION EXCLUSIVA

OTORGADO en La Habana, a los días del mes de de 199\_.

CORPORACION HABANOS, Sociedad Anónima, denominada en este contrato HABANOS, S.A con domicilio en Mercaderes No.21 representada en este acto por el señor Francisco Linares Calvo, en su carácter de Presidente y

Contrato el DISTRIBUIDOR, con domicilio en \_\_\_\_\_, denominada en este \_\_\_\_\_, representada por en este acto por \_\_\_\_\_, en su carácter de \_\_\_\_\_.

AMBAS PARTES acuerdan lo siguiente:

### 1. DEFINICIONES

1.1 Los PRODUCTOS significan los cigarros torcidos hechos en Cuba, conocidos mundialmente como Habanos, expresados en el Anexo 1 para ser vendidos bajo las marcas comerciales, los nombres comerciales y vitolas también expresados en el Anexo 1.

1.2 Las MARCAS COMERCIALES significan las marcas comerciales propiedad de HABANOS, S.A o licenciadas a favor de éste, a que se refiere la cláusula 1.1 anterior, las indicaciones de procedencia y denominaciones de origen de los PRODUCTOS, así como cualquier signo, sello o cuño oficial que pueda ser adoptado por el Estado Cubano para garantizar y controlar los PRODUCTOS, incluyendo en particular el sello de origen nacional fijado a los PRODUCTOS de acuerdo con una Ley del Gobierno Cubano fechada el 16 de julio de 1912.

1.3 El TERRITORIO significa los mercados y/o áreas geográficas en particular, descritas en el Anexo 1.

### 2. OTORGAMIENTO

2.1 Como contraprestación por las obligaciones del DISTRIBUIDOR bajo este Contrato, HABANOS, S.A por este medio designa al DISTRIBUIDOR el que acepta dicha designación como único y exclusivo distribuidor de HABANOS, S.A para importar, vender y distribuir los PRODUCTOS en el TERRITORIO.

2.2 HABANOS, S.A se compromete a suministrar los PRODUCTOS únicamente al DISTRIBUIDOR para su venta en el TERRITORIO y no a suministrar los PRODUCTOS a los consumidores en el TERRITORIO.

2.3 Al recibo de una solicitud de información u orden de cualquiera para la reventa de PRODUCTOS en el TERRITORIO, HABANOS, S.A la referirá al DISTRIBUIDOR.

2.4 HABANOS, S.A se reserva el derecho, dando un aviso razonable al DISTRIBUIDOR, de retirar del Anexo 1 los cigarros y/o las marcas comerciales que HABANOS, S.A deje de fabricar o vender.

2.5 HABANOS, S.A prestará al DISTRIBUIDOR toda la asistencia que el DISTRIBUIDOR pueda requerir razonablemente en relación con cualquier interferencia o violación de sus derechos de acuerdo con este Contrato.

2.6 AMBAS PARTES cooperarán recíprocamente hasta colocarse en posición de trabajar más racionalmente e incrementar su eficiencia y competitividad.

### 3. OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR

El DISTRIBUIDOR se obliga a:

3.1 Dentro del TERRITORIO, vigorosamente, diligentemente y en la forma en que lo haría un buen y eficiente vendedor, promover ventas, hacer publicidad y solicitar órdenes para los PRODUCTOS, realizar sus mejores esfuerzos para atraer la atención de los clientes potenciales hacia los PRODUCTOS y visitar los clientes habituales y potenciales con la frecuencia que sea necesaria, con los objetivos de extender y mejorar las ventas de los PRODUCTOS en el TERRITORIO, como condiciones esenciales a la propia naturaleza de este Contrato.

3.2 Por su propia cuenta y riesgo, recuperar para HABANOS, S.A las marcas registradas por terceros en el territorio. Una vez recuperadas, éstas serán traspasadas y registradas a nombre de HABANOS, S.A en el registro marcarío mexicano.

3.3 Realizar sus mejores esfuerzos para desarrollar y preservar el buen nombre y la reputación de HABANOS, S.A los PRODUCTOS y las MARCAS COMERCIALES.

3.4 Mantener los PRODUCTOS permanentemente almacenados a 16 grados Celsius más o menos 2 grados Celsius de temperatura, a 70% más o menos 5% de humedad relativa, con una corriente circulante de aire fresco, de modo que puedan ser entregados con buena calidad para el consumo.

3.5 Por su propia cuenta y riesgo:

- a) obtener todas las autorizaciones, licencia y permisos requeridos por la Ley;
- b) pagar todos los impuestos, derechos, honorarios y gastos - cualesquiera, incluyendo los gastos bancarios; y
- c) cumplir todas las obligaciones impuestas por cualesquiera -- autoridades,

que surjan de o se relacionen con la reventa y/o distribución de los PRODUCTOS en el TERRITORIO.

3.6 Mantener inmediatamente informada a HABANOS, S.A en cualquier caso necesario y con la frecuencia y momentos razonables en que HABANOS, S.A pueda solicitar, sobre:

- a) todos los acontecimientos o tendencias relacionadas con la evolución de la demanda de los PRODUCTOS, las reacciones de los clientes y/o consumidores;
- b) todas las listas de precios emitidas o entregadas por el DISTRIBUIDOR a sus clientes;
- c) las actividades de los competidores, la disponibilidad y las características de los productos competitivos;
- d) las leyes o disposiciones legales propuestas o dictadas por las autoridades, que puedan afectar este Contrato o la importación, la reventa y/o distribución de los PRODUCTOS;
- e) la literatura técnica o comercial tabacalera; y
- f) otros asuntos o circunstancias relacionadas con este Contrato, dentro del TERRITORIO, en la medida en que dicha información sea razonablemente accesible al DISTRIBUIDOR.

3.7 No buscar clientes, establecer cualquier sucursal, mantener algún depósito o tienda de distribución, hacer publicidad o promover ventas, en relación con los PRODUCTOS con el propósito de venderlos fuera del TERRITORIO, a menos que las PARTES acuerden expresamente lo contrario por escrito.

3.8 No fabricar, vender o distribuir productos que compitan con los PRODUCTOS, a menos que las PARTES acuerden expresamente lo contrario por escrito.

#### 4. CONTRATOS ANUALES DE VENTA

4.1 Este Contrato no es un contrato de venta de productos específicos; sino únicamente establece las condiciones generales bajo las cuales serán otorgados contratos de venta anuales entre las PARTES.

4.2 Las PARTES otorgarán dichos contratos individuales de venta de cada año para pactar, entre otros, las marcas comerciales, nombre comerciales, vitolas, cantidades, plazos de entrega, moneda de pago y condiciones de entrega de los PRODUCTOS que serán entregados por HABANOS, S.A al DISTRIBUIDOR dentro del mismo o del siguiente año calendario. Los precios serán aquellos que aparezcan en la última lista de precios publicada o entregada por HABANOS, S.A al DISTRIBUIDOR, a menos que se acuerde expresamente lo contrario.

Las órdenes por vitolas, cantidades y plazos de entrega especificados serán pactadas con la condición de ser confirmadas posteriormente por HABANOS, S.A de modo que cada embarque será considerado como un contrato separado.

4.3 Los contratos anuales de venta serán formalizados por escrito o por un simple intercambio de telex. Ninguna orden será válida salvo que sea confirmada por escrito o por aviso por telex.

4.4 En caso de que alguna cláusula de cualquier contrato otorgado entre las PARTES de acuerdo con las cláusulas 4.1, 4.2 y 4.3 anteriores o la cláusula 10.2 de este Contrato contradiga las disposiciones expresadas en este Contrato, las disposiciones expresas de este Contrato prevalecerán.

## 5. ENTREGA

5.1 HABANOS, S.A entregará los PRODUCTOS de acuerdo con las condiciones pactadas en los contratos anuales de venta otorgados de conformidad con la cláusula 4 anterior.

5.2 Se considerará como fecha de entrega la que aparezca en el conocimiento de embarque, en la guía aérea o en cualquier otro documento de entrega, según sea el caso.

5.3 Las condiciones de entrega están regidas por INCOTERMS-1990 tal como hayan sido periódicamente modificados, a menos que se acuerde expresamente por escrito lo contrario por las PARTES.

5.4 A menos que se acuerde de otro modo, las entregas podrán ser realizadas bajo condición F.C.A. Estibado-Aeropuerto de La Habana.

5.5 Las PARTES pueden pactar adicionalmente que HABANOS, S.A coordinará, a nombre de y por cuenta y riesgo del DISTRIBUIDOR, el transporte marítimo o aéreo de los PRODUCTOS. Si así se pactare, HABANOS, S.A no cobrará al DISTRIBUIDOR comisión alguna por este servicio.

5.6 La propiedad de los PRODUCTOS y todos los riesgos y gastos con relación a los PRODUCTOS serán traspasados de HABANOS, S.A al DISTRIBUIDOR en el momento de su entrega al transportista, de acuerdo con lo establecido en los INCOTERMS 1990 y, por lo tanto,

HABANOS, S.A no incurrirá en obligación alguna con el distribuidor con respecto a cualquier pérdida, daño o demora causados de cualquier modo en la entrega de los PRODUCTOS y recaerá sobre el DISTRIBUIDOR la responsabilidad de ejercitar la acción que corresponda contra el transportista.

5.7 EL DISTRIBUIDOR proveerá por su propia cuenta la cobertura sobre el seguro de los PRODUCTOS al ser notificado por HABANOS, S.A.

5.8 Los PRODUCTOS serán envasados y marcados por HABANOS, S.A en conformidad con las condiciones pactadas en los contratos anuales de venta, de acuerdo con la cláusula 4 anterior y podrán ser introducidos en un contenedor de acero.

## 6. PAGO

6.1 HABANOS, S.A facturará al DISTRIBUIDOR por el precio total de los PRODUCTOS, bien entregados al DISTRIBUIDOR o directamente a un cliente del DISTRIBUIDOR en el TERRITORIO, a solicitud de, a nombre de y a riesgo del DISTRIBUIDOR.

6.2 El DISTRIBUIDOR pagará a HABANOS, S.A el precio total de los PRODUCTOS por los cuales el DISTRIBUIDOR haya sido facturado por HABANOS, en la moneda de pago pactada en los contratos anuales de venta otorgados de conformidad con la Cláusula 4 de este Contrato o en su contravalor en la moneda solicitada por HABANOS, S.A, mediante una cuenta abierta pagadera a los 120 días de la fecha de la guía aérea o conocimiento de embarque según sea el caso. Con el embarque se enviarán los siguientes documentos:

- a) Guía aérea con la expresión de "flete pagadero en destino",
- b) factura comercial, y
- c) certificado de origen cubano.

El pago se realizará por cheque o transferencia bancaria cablegráfica a favor de la cuenta de HABANOS, S.A en el Banco Internacional de Comercio (BICSA) en La Habana, No. 32101021500.

6.3 Los gastos bancarios incurridos en Cuba serán asumidos por HABANOS y los restantes por el DISTRIBUIDOR.

6.4 El DISTRIBUIDOR pagará a HABANOS, S.A los intereses por el crédito recibido, a la tasa LIBOR del segundo día anterior a la fecha del conocimiento de embarque o guía aérea, según aparezca publicado en el REUTERS.

## 7. RECLAMACIONES

7.1 Sujeto a la cláusula 5.6, HABANOS, S.A garantiza que los PRODUCTOS serán de calidad mercantil.

7.2 EL DISTRIBUIDOR recibirá una oportunidad razonable para examinar los PRODUCTOS entregados por HABANOS, S.A al DISTRIBUIDOR, a fin de determinar si están en conformidad con este Contrato.

7.3 Dicha inspección puede ser realizada por el propio DISTRIBUIDOR o, si lo solicitare HABANOS, S.A por un perito independiente acordado por las PARTES.

7.4 Ninguna reclamación podrá ser establecida por el DISTRIBUIDOR contra HABANOS, S.A con respecto a PRODUCTO alguno a menos que el faltante, el daño o el defecto sea debido a la culpa de HABANOS, S.A y HABANOS, S.A sea notificada dentro de los TREINTA (30) DIAS a partir de la fecha de de arriba a su destino final pero no más de SESENTA (60) DIAS a partir de la fecha de entrega.

7.5 Sujeto a la cláusula 7.4 anterior, en caso de no aceptación de cualesquiera PRODUCTOS por el DISTRIBUIDOR, HABANOS, S.A sustituirá aquellos inadecuados para el consumo, cancelará o reembolsará la suma facturada según sea el caso. Los gastos incurridos por seguro y flete serán pagados por HABANOS, S.A.

## 8. INDEMNIZACION Y RELACIONES ENTRE LAS PARTES

8.1 Los actos, relaciones y obligaciones de CADA PARTE con terceros serán exclusivamente a nombre y por cuenta de la PARTE que los realizó o contrajo, excepto en lo previsto por las cláusulas 5.5 y 6.1.

8.2 En la medida en que la Ley lo permita, el DISTRIBUIDOR mantendrá a HABANOS, S.A a salvo y totalmente indemnizada por cualquier pérdida o daño sufrido por HABANOS, S.A como resultado de cualquier acción, reclamación o demanda establecida por cualquier cliente, corredor, mandatario, agente, representante o sub-distribuidor del DISTRIBUIDOR en relación con los PRODUCTOS o con la interpretación, validez, cumplimiento, modificación o terminación de este Contrato, o por cualquier otra causa o razón relacionada con este Contrato.

8.3 El DISTRIBUIDOR no es el corredor, mandatario, agente o representante de HABANOS, S.A para ningún propósito cualquiera que sea, y siempre que el DISTRIBUIDOR se refiera a sus relaciones con HABANOS, S.A el DISTRIBUIDOR claramente expresará su capacidad como distribuidor independiente de HABANOS, S.A sin autoridad o poder para obligar a HABANOS, S.A ni para contratar a nombre de, ni en ninguna forma ni para ningún propósito.

## 9. MARCAS COMERCIALES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

9.1 HABANOS, S.A por este medio autoriza al DISTRIBUIDOR, únicamente durante la vigencia de este Contrato, para usar las MARCAS COMERCIALES en o en relación con los PRODUCTOS, de acuerdo con lo estipulado en este Contrato. Sin embargo, HABANOS, S.A se reserva el "goodwill" o plusvalía y cualquier otro beneficio o interés que pueda surgir a consecuencia del uso y explotación de los PRODUCTOS y MARCAS COMERCIALES pactados en este Contrato.

9.2 El DISTRIBUIDOR no eliminará, alterará u ocultará ninguna de las MARCAS COMERCIALES fijadas o impresas en los PRODUCTOS o en sus envases por HABANOS, S.A ni combinará las MARCAS COMERCIALES con alguna de las marcas comerciales, nombres comerciales u otra marca, figura o carácter del DISTRIBUIDOR, sin el previo consentimiento por escrito de HABANOS, S.A.

9.3 El DISTRIBUIDOR no venderá ni promoverá la venta de los PRODUCTOS bajo cualquier otra marca o nombre comercial distinto a las MARCAS COMERCIALES o dentro de cualquier otro envase distinto a los suministrados por HABANOS, S.A sin el previo consentimiento escrito de HABANOS, S.A.

9.4 El DISTRIBUIDOR no utilizará las MARCAS COMERCIALES en o en relación con otros productos distintos a los PRODUCTOS.

9.5 Salvo lo establecido en la cláusula 4.1 anterior, el DISTRIBUIDOR no utilizará las MARCAS COMERCIALES en ningún otro contexto, a menos que haya obtenido primero el consentimiento escrito de HABANOS, S.A para tal uso.

9.6 El DISTRIBUIDOR no hará nada ni asistirá a otros a hacer algo que infringiera o pudiera infringir cualquiera de las MARCAS COMERCIALES u otros derechos de la propiedad industrial bajo el dominio o utilizados por HABANOS, S.A en o en relación con los PRODUCTOS u otros productos.

9.7 El DISTRIBUIDOR avisará a HABANOS, S.A de cualquier infracción, infracción aparente o amenaza de infracción contra, o de cualquier acción, reclamación o demanda en relación con, cualquiera de las MARCAS COMERCIALES u otros derechos de la propiedad industrial bajo el dominio o utilizados por HABANOS, S.A de los cuales el DISTRIBUIDOR tenga conocimiento.

El DISTRIBUIDOR prestará a HABANOS, S.A en el TERRITORIO toda la asistencia que HABANOS, S.A pueda razonablemente requerir en relación con cualquiera de dichos asuntos para la protección de sus derechos.

## 10. PUBLICIDAD

10.1 Las PARTES analizarán y coordinarán, por lo menos una vez al año, la campaña de publicidad y promoción de ventas de los PRODUCTOS que será realizada por el DISTRIBUIDOR dentro del TERRITORIO, de acuerdo con las condiciones esenciales previstas en la anterior cláusula 3.1. Las campañas antencionadas serán realizadas de conformidad con la imagen de alta calidad de los PRODUCTOS, previa aprobación de HABANOS, S.A.

10.2 Las PARTES otorgarán contratos anuales de publicidad, los cuales se basarán en los planes precedentemente expresados y serán redactados según la cláusula 4 del presente Contrato. Dichos contratos de publicidad estarán sujetos a las condiciones de este Contrato.

## 11. PRECIOS DE REVENTA

A pesar de la posición del DISTRIBUIDOR como el distribuidor independiente de los PRODUCTOS dentro del TERRITORIO, con objeto de preservar los intereses de AMBAS PARTES y aúnilos de los clientes y consumidores, el DISTRIBUIDOR realizará sus mejores esfuerzos para fijar los precios de los PRODUCTOS a sus clientes y consumidores a niveles razonables que permitan alcanzar los objetivos establecidos en la cláusula 3.1.

## 12. VIGENCIA

Este Contrato estará en vigor mientras una compañía no sea formada con la participación del DISTRIBUIDOR y HABANOS, S.A o en su defecto por un plazo de OCHO AÑOS (8) contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

## 13. TERMINACION

13.1 CADA PARTE tiene el derecho a terminar este Contrato, en cualquier momento, cursando un simple aviso por telex a la OTRA PARTE, por cualquiera de las siguientes razones:

- a) el incumplimiento esencial de este Contrato por la OTRA PARTE,  
o por
- b) la insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o liquidación de la OTRA PARTE.

13.2 HABANOS, S.A puede terminar este Contrato, en cualquier momento, cursando un simple aviso por telex al DISTRIBUIDOR, si hubiere algún cambio en la dirección, la administración o el control del DISTRIBUIDOR, de modo que los asuntos de éste puedan ser conducidos de acuerdo con la voluntad de una tercera persona ajena



a este Contrato.

13.3 La terminación de este Contrato, por cualquier causa, será sin perjuicio de los derechos y obligaciones surgidos hasta su fecha de terminación, quedando expresamente excluida cualquier reclamación de indemnización en daños y perjuicios por la terminación propiamente dicha.

13.4 Si el DISTRIBUIDOR tuviere en inventario algunos PRODUCTOS no vendidos en la fecha de terminación de este Contrato o aún después, estará autorizado para venderlos bajo las disposiciones de este Contrato que fueren de aplicación, dentro de un plazo razonable que será acordado por las PARTES.

#### 14. TRASPASO

Todos los derechos, acciones y obligaciones resultantes de o relacionados con este Contrato, son personalmente atribuidos a las PARTES y no pueden ser cedidos o traspasados a terceros sin el previo consentimiento escrito de la OTRA PARTE.

#### 15. INTERPRETACION Y DERECHO APLICABLE

15.1 La interpretación, validez, cumplimiento, modificación y terminación de este Contrato serán regidos por las leyes mexicanas; y todas las disputas que puedan surgir de, o en relación con este Contrato, serán sometidas a la jurisdicción de los tribunales del Distrito Federal, Estados Unidos Mexicanos, con expresa renuncia al fuero personal de las PARTES.

15.2 No obstante, la ejecución de cualquier sentencia definitiva dictada por los tribunales mexicanos, podrá ser demandada ante cualquier jurisdicción, mexicana o extranjera, a opción de la PARTE favorecida por la sentencia.

#### 16. FUERZA MAYOR

16.1 Si cualquier hecho o circunstancia ajena al control de las PARTES impidiera, limitara o demorara el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones a virtud de este Contrato, el plazo para dicho cumplimiento será prorrogado por tanto tiempo como el referido hecho o circunstancia haya impedido, limitado o demorado el cumplimiento.

16.2 La PARTE que no pueda cumplir con sus obligaciones contractuales debido a fuerza mayor, deberá avisar inmediatamente por telex a la OTRA PARTE sobre la existencia y duración probable de la fuerza mayor.

16.3 Si el plazo de cumplimiento fuere prorrogado por más de TRES (3) MESES, CADA PARTE estará facultada para cancelar cualquier solicitud o entrega de los PRODUCTOS u otra obligación afectada; pero el Contrato permanecerá en pleno vigor y efectos. En este caso, NINGUNA PARTE tendrá derecho a indemnización por cualquier daño o perjuicio proveniente de dicha cancelación.

16.4 Una certificación emitida por la Cámara de Comercio del lugar correspondiente, será prueba concluyente de la existencia, duración y efectos de cualquier hecho o circunstancia eximente de responsabilidad aquí descrito.

#### 17. AVISOS

Cualquier aviso a virtud de este Contrato será enviado por telex a la dirección o número de telex de la OTRA PARTE según aparece en este Contrato o a la otra dirección o número de telex que dicha PARTE haya notificado para este fin. Cualquier aviso enviado por este medio será considerado como cursado al día siguiente de su transmisión.

#### 18. INTEGRIDAD Y DIVISION DEL CONTRATO

En caso que cualquier estipulación de este Contrato sea nula o no ejecutable por razón de cualquier Ley que afecte este Contrato, la estipulación contractual será omitida y las restantes estipulaciones contractuales mantendrán su pleno vigor y efecto y, si fuere necesario, este Contrato será considerado como enmendado en la extensión necesaria para dar efecto a la esencia de éste en la medida de lo posible.

#### 19. DESISTIMIENTO Y VARIACION

19.1 Ninguna renuncia de derechos por CUALQUIER PARTE por la infracción, falta u omisión en el cumplimiento u observancia del presente Contrato por la OTRA PARTE será válida, a menos que sea por escrito firmado por la PRIMERA PARTE antemencionada; y dicha renuncia no será aplicada a, o considerada como una renuncia de derechos por cualquier otra infracción, falta u omisión a virtud de este Contrato.

19.2 La falta u omisión por CUALQUIER PARTE en reclamar, requerir, demandar o ejecutar judicialmente, en cualquier momento, el cumplimiento de las obligaciones o estipulaciones contractuales a cargo de la OTRA PARTE, no será interpretada como una cesión, renuncia o desistimiento del derecho al cumplimiento de dichas obligaciones o estipulaciones.

19.3 Ninguna modificación o alteración de este Contrato tendrá efecto a menos que la misma sea acordada por escrito entre las PARTES y firmada por funcionarios debidamente autorizados

Y COMO CONSTANCIA, LAS PARTES han firmado en este acto cuatro originales del presente Contrato en la Ciudad y fecha arriba indicados.

POR Y A NOMBRE DE  
HABANOS, S.A

POR Y A NOMBRE DEL  
DISTRIBUIDOR

ANEXO NO.1 AL CONTRATO DE DISTRIBUCION EXCLUSIVA OTORGADO POR  
HABANOS, S.A Y EL DISTRIBUIDOR A LOS \_\_\_\_\_ DIAS DEL MES DE \_\_\_\_\_  
DE 199\_.

-----

AMBAS PARTES acuerdan lo siguiente:

1. PRODUCTOS Y MARCAS COMERCIALES

Los PRODUCTOS y las MARCAS COMERCIALES a que se refieren las cláusulas 1.1 y 1.2 del Contrato de Distribución Exclusiva precedentemente expresado son las siguientes:

Todas las marcas disponibles por HABANOS, S.A para su uso y explotación en el TERRITORIO, es decir, aquellas marcas de cigarros HABANOS actualmente en producción en Cuba o fuera de Cuba bajo licencia de HABANOS, S.A y registradas o licenciadas a favor de HABANOS, S.A en la República mexicana.

Asimismo, HABANOS, S.A concede al DISTRIBUIDOR la distribución de las marcas registradas por terceros en la República Mexicana, de las cuales HABANOS, S.A es sublicenciataria.

2. TERRITORIO

El TERRITORIO a que se refiere la cláusula 1.3 del Contrato de Distribución Exclusiva precedentemente expresado es el siguiente:

Estados Unidos Mexicanos, incluidas sus zonas fronterizas y libres de impuesto.

Y COMO CONSTANCIA, AMBAS PARTES por este medio han firmado cuatro originales de este Anexo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 199\_.

POR Y A NOMBRE DE  
HABANOS, S .A

POR Y A NOMBRE DEL  
DISTRIBUIDOR

ANEXO DE CUENTA EN PARTICIPACION AL CONTRATO DE DISTRIBUCION EXCLUSIVA OTORGADO POR HABANOS, S.A Y EL DISTRIBUIDOR EN LA CIUDAD DE LA HABANA, A LOS \_\_\_\_ DIAS DEL MES DE \_\_\_\_\_ DE 199\_.

AMBAS PARTES acuerdan suscribir el presente Anexo de Cuenta en Participación, en adición al Contrato de Distribución Exclusiva vigente entre ambas, según los siguientes pactos:

1) AMBAS PARTES se asocian, mediante el interés y la participación de HABANOS, S.A en las operaciones mercantiles del DISTRIBUIDOR referidas a la venta y distribución de los PRODUCTOS quien abrirá

una cuenta en participación en sus libros de contabilidad a favor de HABANOS, S.A, en la moneda que se acuerde, mientras no sea creada una sociedad mercantil con la participación del DISTRIBUIDOR y HABANOS, S.A.

2) El DISTRIBUIDOR está autorizado para realizar los actos de gestión a que se refiere esta cuenta en participación, en su propio nombre frente a terceros, protegiendo conjuntamente sus intereses y los de HABANOS, S.A.

El tercero que contrate con el DISTRIBUIDOR sólo estará legitimado para demandar contra o ser demandado en juicio por el DISTRIBUIDOR; pero nunca contra o por HABANOS, S.A, respectivamente.

3) El DISTRIBUIDOR aportará a esta cuenta en participación los servicios de sus oficinas, almacenes, equipos, muebles y enseres, personal de promoción y ventas, así como su "goodwill" y experiencia adquirida en el mercado del TERRITORIO; mientras que HABANOS, S.A aportará como contraprestación el suministro estable de los PRODUCTOS y la licencia para el uso de sus marcas comerciales, lo que implica un potencial seguro de ventas y de utilidades anuales.

4) El DISTRIBUIDOR pagará a HABANOS, S.A, el CINCUENTA (50%) POR CIENTO de las utilidades netas (libres de todo impuesto o gravamen), que resulten del negocio conjunto objeto de este Contrato, mediante créditos contables en la cuenta en participación antemencionada.

Se entenderá por utilidades netas las que finalmente resulten de las utilidades brutas en las ventas de los PRODUCTOS, menos los gastos generales y de administración, los intereses bancarios, impuestos y otros gastos financieros, más los intereses bancarios y otros ingresos financieros, en la parte que corresponda a las ventas de los PRODUCTOS y demás bienes objeto de este Contrato, con respecto a las ventas totales del DISTRIBUIDOR.

5) Al cierre de cada semestre natural, el DISTRIBUIDOR entregará a HABANOS, S.A una información general sobre el saldo de la cuenta en participación, las ventas realizadas y su tendencia futura.

6) Al cierre de cada año natural, el DISTRIBUIDOR entregará a HABANOS, S.A una información detallada sobre los mismos aspectos antemencionados.

En caso de utilidades, el DISTRIBUIDOR las liquidará y pagará a HABANOS, S.A o a quien HABANOS, S.A designe, de acuerdo con la participación pactada, por medio de un cheque o transferencia bancaria pagadera en La Habana, dentro del primer mes siguiente al año natural objeto de la liquidación.

En caso de pérdidas, HABANOS, S.A las compartirá con el DISTRIBUIDOR, en la misma proporción pactada, mediante la entrega de PRODUCTOS o mediante su deducción de las utilidades de años ulteriores, a opción de HABANOS, S.A.

7) Para el debido cumplimiento de lo anteriormente estipulado, el DISTRIBUIDOR viene obligado a lo siguiente:

a) Entregar a HABANOS, S.A su balance general y demás estados financieros al cierre de cada año natural, debidamente certificados por una firma independiente de auditores, dentro de los dos primeros meses siguientes al cierre de dicho año natural, e

b) informar por telex o telefax a HABANOS, S.A sobre todo cheque o transferencia bancaria emitida a favor de HABANOS, S.A o quien HABANOS, S.A designe, al día siguiente de su emisión.

8) En cualquier caso, HABANOS, S.A podrá supervisar, mediante una firma independiente de auditores, registrada en un tercer país, el cálculo, la liquidación y el pago a HABANOS, S.A de la cuenta en participación, para lo cual el DISTRIBUIDOR brindará todas las facilidades razonablemente requeridas.

9) A los efectos de facilitar el control de la cuenta por HABANOS, S.A ésta tendrá los siguientes derechos:

a) un funcionario de HABANOS, S.A participará en los Consejos de Administración y/o dirección del DISTRIBUIDOR, en los que se aborden asuntos relacionados con la distribución de los PRODUCTOS.

b) HABANOS, S.A participará en la discusión y aprobación de todo tipo de asociación que cree el DISTRIBUIDOR en el TERRITORIO.

c) La comercialización de los PRODUCTOS responderá a la estrategia de marketing trazada por HABANOS, S.A.

Este Anexo de Cuenta en Participación forma parte integrante y se rige por el Contrato de Distribución Exclusiva en vigor entre AMBAS PARTES. Por lo tanto, su interpretación, validez, cumplimiento, modificación, novación, vigencia y terminación serán comunes a ambos, por su vinculación indivisible y recíproca.

Y COMO CONSTANCIA, AMBAS PARTES firman dos originales de este Anexo de Cuenta en Participación, en el lugar y fecha arriba mencionados.

POR Y A NOMBRE DE  
HABANOS, S.A

POR Y A NOMBRE DEL  
DISTRIBUIDOR