

# XXIII CONGRESO INTERNACIONAL DE LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATIONS (LASA) 2001.

**Maura Juampere Pérez**  
**Universidad de La Habana**  
**CEMI**

## **ORIGENES ECONOMICOS DE LA ULTRADERECHA CUBANA-AMERICANA. ESTUDIO DE CASO.**

El éxito económico alcanzado por la comunidad cubanoamericana en relación con el resto de los grupos minoritarios en Estados Unidos, ha sido tema de atención por parte de numerosos académicos cubanos y norteamericanos y destacado por la prensa en diversos países.

En especial, ha llamado la atención la consolidación de una clase dirigente de extrema derecha, que ha traducido su capacidad económica en una influencia política sin paralelo entre el resto de los grupos hispanos, particularmente en lo que se refiere a sus intereses en el sur de La Florida y en la política norteamericana hacia Cuba.

El propósito de este estudio es abordar el origen del capital de la extrema derecha cubanoamericana e identificar a los principales beneficiarios de este desarrollo. Se trata de una investigación preliminar, que aún requiere de la comprobación de fuentes tanto en Cuba como en Estados Unidos y que enfrenta complejidades, por la naturaleza usualmente restringida de la información necesaria, así como por los cambios generacionales y el movimiento del capital objeto de la investigación.

Esta presentación no tiene, por tanto, otra pretensión que compartir con ustedes mis hipótesis y, en alguna medida, los primeros resultados de este trabajo y someterlos a discusión con el ánimo de enriquecerlos en el intercambio de información y experiencias.

Existe el mito de que los actuales capitalistas cubanoamericanos se formaron a partir del esfuerzo individual de personas que se elevaron desde los niveles más humildes de la sociedad, ayudados por las excepcionales condiciones para el éxito que suelen atribuirse al entorno estadounidense, y crecieron gracias a la excepcional inteligencia y laboriosidad de cada uno de ellos.

Aunque el éxito económico relativo alcanzado por la comunidad cubanoamericana tiene entre sus componentes la indiscutible calidad del capital humano del que se ha venido conformando a través de los distintos grupos de inmigrantes, así como por la capacidad demostrada por estos para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por la sociedad norteamericana, la evidencia histórica demuestra que por lo menos algunos de los más importantes de estos capitales tuvieron su origen en el dinero extraído de Cuba antes del triunfo revolucionario, como resultado del vínculo orgánico existente entre la burguesía dependiente cubana -en especial el sector agroexportador- y los grandes consorcios estadounidenses.

Este es el caso, por ejemplo, de la compañía Bacardí, surgida en la segunda mitad del siglo XIX en Cuba, pero que ya a partir de 1940 obtenía sus principales dividendos en la producción de ron en Puerto Rico, lo que significó el fin de la preeminencia alcanzada por el ron cubano en el mercado de Estados Unidos, obtenida como resultado del contrabando que, en alianza con el crimen organizado, desarrolló la propia Bacardí a partir de establecerse la Ley Seca de 1919. Incluso la Bacardí dejó de ser cubana en 1957, cuando estableció su casa matriz en Bahamas.<sup>1</sup>

Más que perjudicarla, el triunfo de la revolución cubana benefició a la firma, en la medida en que el bloqueo cerró el acceso al mercado norteamericano de los rones cubanos y limitó sus posibilidades de ingresar en otros mercados controlados por Estados Unidos, como es el caso de América Latina.

La firma Bacardí ha jugado en papel muy activo en la actividad contrarrevolucionaria contra Cuba desde la década del 60, cuando se vinculó a la CIA en el financiamiento de actividades terroristas contra la isla, y con

---

<sup>1</sup> Hernando Calvo Ospina: *Ron Bacardí: la guerra oculta*, Editorial Abril, La Habana, 2000, p.31

posterioridad en la creación de la Fundación Nacional Cubano Americana<sup>2</sup> y la promulgación de Ley Helms-Burton, denominada por algunos académicos norteamericanos como la *Bacardí Claims Act* debido al papel jugado por la firma en su redacción y la clara intención de beneficiarla.<sup>3</sup>

Un caso bastante similar es el de la familia Fanjul. Los Fanjul controlan en la actualidad el 40% de la producción azucarera de La Florida y son los principales beneficiarios de la cuota azucarera concedida por Estados Unidos a República Dominicana, donde también poseen importantes propiedades de tierra y centrales azucareros. Sus contactos políticos en Estados Unidos son bastante conocidos. La relación de Alfy Fanjul con el ex presidente Bill Clinton era tan estrecha que -según se reportó en las investigaciones del caso- el presidente interrumpió uno de sus tórridos contactos con Monica Lewinsky para atender la llamada del amigo.

Los Fanjul, sin embargo, no limitan su fidelidad al Partido Demócrata, por lo que sus aportes a 31 candidatos de ambos partidos los convierten en uno de los grupos azucareros más influyentes del país. Al igual que la empresa Bacardí, los Fanjul están conectados a la Fundación Nacional Cubano Americana y jugaron un papel de importancia en la redacción de la Ley Helms-Bulton.<sup>4</sup>

El capital de los Fanjul tiene su origen en la familia Gómez Mena, uno de los grupos azucareros más importantes de Cuba, conectados estrechamente a los consorcios norteamericanos establecidos en la isla. Al triunfo de la revolución, los Fanjul contaban con suficiente capital en Estados Unidos como para invertir cerca de 200 mil dólares en efectivo, comprar 4000 acres de tierra en los Everglades de La Florida y sembrarlos de caña. Beneficiados por la suspensión de la cuota azucarera cubana, en apenas un año, la empresa reportó utilidades por un millón de dólares.

---

<sup>2</sup> La vicepresidenta de la Fundación Nacional Cubano Americana, Clara María del Valle es una de las herederas de la fortuna Bacardí, como lo evidencia su nombre de soltera, Clara María Carrera Justiz y Rodríguez Bacardí.

<sup>3</sup> Idem, p.95

<sup>4</sup> Marie Brenner: "In the Kingdon of Big Sugar", tomado de la revista *Vanity Fair*, USA, febrero 2001, p.119.

En 1950 el capital independiente de origen cubano depositado en Estados Unidos ya ascendía a más de 260 millones de dólares y entre 1954 y 1958 se depositaron otros 128 600 000. Según datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos, las compras netas cubanas en valores y títulos estadounidenses reportaron más de 195 millones entre 1950 y 1955 y ese mismo departamento calcula que en los próximos cinco años de esa década emigraron hacia ese país cerca de 130 millones de dólares. Sólo en el estado de La Florida, ya en 1950, las inversiones de cubanos en bienes raíces alcanzaban los 100 millones de dólares. Estas cifras no incluyen el capital que ingresó de manera ilícita como resultado de las operaciones del crimen organizado y la corrupción político-administrativa del país y que prácticamente vaciaron las arcas de la nación en su huida hacia Estados Unidos antes de primero de enero de 1959 o en los primeros meses posteriores a esa fecha.<sup>5</sup>

Entre 1959 y 1962, como resultado del triunfo revolucionario, emigran hacia Estados Unidos los sectores comprometidos con la dictadura batistiana y los grupos más representativos de la oligarquía nacional. Son precisamente los elementos del país orgánicamente integrados con los consorcios norteamericanos y los que encontraron en Estados Unidos incluso un patrón cultural: sus hijos estudiaban en ese país, llegaron a ser bilingües y muchos contrajeron matrimonio con norteamericanos; allí pasaban sus vacaciones y en Estados Unidos encontraban seguridad personal y para sus capitales, cuando la situación del país aconsejaba alejarse. Académicos norteamericanos como James y Judith Olson han sostenido la tesis de que esos sectores de la sociedad cubana se habían "asimilado" a la sociedad norteamericana mucho antes de haber emigrado.<sup>6</sup>

Estudios de académicos cubanos señalan que el capital de la burguesía cubanoamericana está compuesto por cuatro fuentes fundamentales:

- El invertido en empresas norteamericanas -en su mayoría transnacionales- resultante de los capitales de la burguesía cubana prerevolucionaria que ya antes del triunfo de la revolución estaba conectada con los grandes

---

<sup>5</sup> Jorge Ibarra Cuesta: *Cuba: 1898-1958. Estructura y procesos sociales*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1995, p.87.

<sup>6</sup> James and Judith Olson: *Cubans Americans from trauma to triumph*, Twayne Publishers, New York, 1995.

consorcios norteamericanos y cuya inserción dentro del sistema constituye un fenómeno orgánico, que trasciende el marco del enclave cubanoamericano, aunque por conveniencia se vincula en ocasiones con sus intereses y expresiones políticas.

- Los negocios establecidos dentro del enclave, donde no están los mayores capitales, pero sí los más numerosos y representativos de la comunidad cubanoamericana. En definitiva los que resultan dominantes en la vida social y política de la comunidad, toda vez que de ella dependen para su sobrevivencia. La tendencia de estos negocios es a integrarse con los primeros en la medida que crecen y pueden conectarse con el *mainstream* del sistema estadounidense.

- Los capitales cubanoamericanos integrados a empresas específicamente floridanos. Una especie de punto intermedio entre los dos primeros, que en muchas ocasiones se mezcla como resultado de la propia integración de la economía norteamericana.

- Los capitales resultantes del tráfico de drogas. Vinculados en muchas ocasiones a negocios legales, en especial los establecidos dentro del enclave o conectados con otros negocios latinoamericanos.

Los que adoptan esta clasificación, sostienen el criterio de que esta composición explica en buena medida la tendencia ideológica en extremo conservadora que adoptan las expresiones políticas de la burguesía cubanoamericana, máxime cuando en todos los casos han sido beneficiados por el diferendo entre Estados Unidos y Cuba.<sup>7</sup>

Incluso aquellos burgueses cubanos que realmente perdieron su capital como resultado de las nacionalizaciones, encontraron un clima muy favorable para su recuperación en la sociedad norteamericana. El factor político determinado por el conflicto de Estados Unidos con la revolución cubana determinó un trato preferencial para estos inmigrantes y les permitió convertirse en la clase dirigente del enclave cubanoamericano desde su formación.

---

<sup>7</sup> Jesús Arboleya Cervera: *The Cuban counter-revolution*, Center for International Studies Ohio University, Ohio, 2000, p.204.

El desarrollo del enclave cubanoamericano de Miami condicionó la formación de una burguesía cubanoamericana que asumió la dirección política de la sociedad y acaparó los vínculos con el sistema en su conjunto. Un somero estudio de esta burguesía, a partir de la comparación de los directorios sociales publicados en Cuba y Miami, indica que la mayoría de la actual burguesía cubanoamericana ostentaba esta misma condición de clase en Cuba prerevolucionaria.

Fueron los administradores y principales beneficiarios de los programas de asistencia social diseñados especialmente para los inmigrantes cubanos y los receptores de las sumas millonarias destinadas a la actividad contrarrevolucionaria, a partir de las cuales muchas personas se enriquecieron, pero que, sobre todo, sirvió para la creación de una infraestructura sostenedora del enclave cubanoamericano, al menos en sus primeros años.

La actividad contrarrevolucionaria involucró también a los cubanos con el tráfico de drogas. Existían antecedentes directos a partir de la actividad de la mafia en Cuba desde los años 30, pero las conexiones establecidas por ciertos grupos contrarrevolucionarios con traficantes latinoamericanos y el entrenamiento y la impunidad de la que gozaron en sus actividades clandestinas, determinaron un crecimiento inusitado de estas operaciones en Miami.

Más que por el involucramiento directo de los cubanos en el tráfico, la droga constituyó un incentivo extraordinario para las inversiones y la creación de una red de servicios y lavado de dinero que aportaron cuantiosos recursos al desarrollo del enclave cubanoamericano de Miami. Banqueros, abogados, constructores, comerciantes e inversionistas de origen cubano prestaron sus servicios a estas actividades y encontraron en ella el origen de sus capitales.

La formación de esta red de servicios, avalada por sus vínculos con el sistema norteamericano, una cultura similar y una orientación ideológica coincidente con la oligarquía latinoamericana, atrajo hacia Miami buena parte del capital privado de la región que emigra hacia Estados Unidos.

En la medida en que la burguesía cubanoamericana ha tomado el control del enclave, también ha controlado las inversiones estatales en el área y lucrado

a su costa, de lo que resulta que el control político ha sido directamente proporcional al beneficio económico resultante de estas inversiones.

En este sentido, el caso más notable ha sido el de la familia Mas y el crecimiento de su capital a partir de sus empresas Church and Tower y Mas Tec. De cuyo análisis nos ocuparemos a continuación.

## ESTUDIO DE CASO: MASTEC INC. INTRODUCCIÓN

La historia del llamado diferendo Estados Unidos-Cuba y de la emigración cubana en territorio estadounidense en los últimos 20 años, ha registrado el surgimiento y consolidación del "lobby" cubano americano, fenómeno intrínsecamente ligado a Jorge Mas Canosa, a la Fundación Nacional Cubano Americana y a la ultraderecha norteamericana.

Esta investigación no se centra en ninguno de estos elementos, solo pretende una aproximación muy preliminar al núcleo económico-financiero de la fortuna Mas Canosa-Santos, cuyo aporte (político y monetario) a ese "lobby" ha influido sustancialmente en su desarrollo.

Al margen de las a veces oscuras circunstancias que marcan la historia de la riqueza que hoy exhibe la familia Mas-Santos, su impresionante crecimiento de la última década es un claro ejemplo del empleo con fines políticos del poder económico y de los beneficios financieros que se desprenden de la utilización de estos nexos políticos en función de los intereses empresariales.

La investigación ha enfrentado muchas dificultades debido a la falta de información sobre operaciones económicas, hechos y acontecimientos que se han desarrollado de manera más oculta o por el carácter clandestino de la mayor parte de la actuación de Mas.

Sin embargo, los elementos disponibles muestran cómo la fortuna de la familia Mas Canosa se fue amasando vinculada a su actividad política y favorecida por ésta.

La base de la fortuna familiar se fue creando y creciendo alrededor de la firma Church & Tower (CH&T), surgida en 1969 en el sur de la Florida. Los elementos recopilados nos muestran como Church & Tower (CH&T) logró crecer favorecida por los contratos públicos otorgados en el estado de la Florida y el Condado de Dade, en la medida en que la maquinaria política de los cubano-americanos incrementaba su control e influencia.

Su consolidación y expansión acelerada desde mediados de la década de los 80, le permitió un gran salto cualitativo cuya máxima expresión fue la

creación de MasTec Inc en marzo de 1994, al adquirir el control de la compañía Burnup & Sims (B&S) y fundirla con Church & Tower(CH&T).

El surgimiento de MasTec Inc como una "holding" y su rápida expansión por treinta estados de la Unión y hacia el exterior, han convertido la fortuna de la familia Mas Canosa-Santos en una de las más importantes entre los hispanos de EEUU.

Su expansión en territorio norteamericano, se ha basado en adquisiciones de firmas menores para asegurar contratos de largo plazo. Ello le ha brindado una sólida base económica al interior del país, al tiempo que la adquisición de Sintel, una subsidiaria de Telefónica de España le permitió triplicar su capital y consolidar su expansión hacia el exterior, en especial en España y América Latina.

Ya en 1997, a solo tres años de creada, MasTec Inc clasificó como la tercera compañía entre las 500 hispanas, más importantes de los EEUU, según la revista Hispanic Business de julio de 1997, con un billón de dólares en ingresos y sus acciones cotizándose en la Bolsa de Valores de New York. Según la revista Hispanic Bissines de junio del 2001 Mas Tec ocupa el primer lugar entre las 500 compañías hispanas de Estados Unidos con 1300 millones, lo cual muestra un ascenso significativo de la compañía en este período.

Por otra parte, un factor importante a tener en cuenta, que constituyó un hecho que propició las condiciones para el surgimiento de MasTec Inc lo fue la base sobre la que se asentó, es decir, en un sector económico en expansión como son las telecomunicaciones. La compañía se ha especializado en la construcción de infraestructura para esa rama basadas en la fibra óptica y tecnología de avanzada. Según especialistas, esto le garantiza perspectivas exitosas si ello va acompañado de una gerencia hábil y profesional.

Los antecedentes disponibles indican, que la Familia Mas Canosa Santos se está consolidando con una fortuna, firmemente asentada en negocios no hispanos en los EEUU y en abierta expansión en Europa y América Latina. Sin embargo, aún, constituye una incógnita, sí esta fortuna le permitirá al sucesor de Mas Canosa, su hijo Jorge Mas Santos, dar continuidad al rol político que desempeñó su padre.

## ANTECEDENTES DE MASTEC INC

La historia de MasTec como compañía pública es reciente, pero marcada por logros considerables en la esfera de las telecomunicaciones.

La corporación se formó el 11 de marzo de 1994, mediante la fusión de 2 compañías de la industria de servicios en las construcciones de telecomunicaciones: Church & Tower Inc (grupo CT) una firma privada con 34 millones de dólares en ventas y, Burnup & Sims (B&S) una entidad pública, con ingresos de 141 millones.

El Grupo Church & Tower, adquirió el 65% del paquete de acciones de Burnup & Sims, lo que le permitió asumir el control de la firma, realizó una serie de ajustes en la administración y cambio el nombre de la Corporación por MasTec.

Posteriormente, se implementó un conjunto de iniciativas para devolver la rentabilidad a Burnup & Sims, incluidas:

- 1- renegociar o cancelar varios contratos no rentables;
- 2- cambiar las normativas para impulsar y lograr nuevos contratos;
- 3- reorganizar Burnup & Sims para incrementar la eficiencia del trabajo (el gasto mayor de la compañía) y utilizar mejor los equipos y maquinarias;
- 4- ejercitar el poder de compra de la compañía en suministros y equipos, e
- 5- invertir fuertemente para sustituir los equipos viejos e ineficientes de Burnup & Sims. La reconversión de Burnup & Sims permitió a MasTec incrementar en más del triple las ganancias de operaciones de la vieja Church & Tower en sólo dos años.

Según estiman especialistas de la firma inversora Oppenheimer & Co de Wall Street, los ingresos por operaciones fueron más del doble en el 96 y en el 97 este incremento fue el 42% adicional cuando se produjo la adquisición de SINTEL, la subsidiaria de la Telefónica de España.

MasTec Inc, ha emergido como uno de los más grandes respetados y eficientes suministradores internacionales de servicios de infraestructura para la industria de las telecomunicaciones, tanto en EEUU, como en España y América Latina. La compañía trazó como objetivo una agresiva estrategia

de crecimiento en la expansión de sus negocios, ello le ha sido posible a través de su crecimiento interno y de sus nuevas adquisiciones, lo que le ha permitido ampliarse y diversificarse en sus operaciones domésticas e internacionales.

La principal actividad productiva de la compañía consiste en la instalación y mantenimiento, tanto aéreo como soterrado, de sistema de cables telefónico, fibra de cobre y óptica, instalación de redes de vídeo, sonido y voz y cable de televisión.

Debemos indicar que en los momentos actuales, las telecomunicaciones son consideradas uno de los sectores productivos más agresivos en todo el mundo. Según Joe Glaude, un analista de la Champs & Co., un banco inversor de Baltimore, indicó que los países que quieran atraer la inversión extranjera, deberán mejorar significativamente sus telecomunicaciones, las cuales constituyen un elemento imprescindible en el desarrollo económico de cualquier nación, es por ello que este sector es uno de los que comportan un rápido crecimiento.

MasTec es una firma altamente competitiva, bajo control familiar, que se ha beneficiado de la actual demanda creciente de servicios de infraestructura de las telecomunicaciones. Debemos indicar, que el mercado norteamericano de la infraestructura de las telecomunicaciones es grande, altamente fragmentado y dominado fundamentalmente por numerosas empresas familiares y dentro de este mercado, MasTec Inc sostiene una sólida posición competitiva.<sup>8</sup>

Según los analistas de Oppenheimer & Co., pronosticaron que las ganancias domésticas de MasTec (poco más de la mitad del total) deberían incrementarse en un 20% anual, como resultado de:

- 1- un mayor uso de la subcontratación por clientes claves, tales como compañías regionales y operadoras de llamadas de larga distancia ;
- 2- mejoras de los sistemas de cables de fibra óptica y

---

<sup>8</sup> Informe Banco Inversor Oppenheimer & Co. Wall Street 1996-1997.

3- la construcción de nuevos sistemas, estimulados por la desregulación de la industria óptica.

Los especialistas indican, que recurrir a contratos base por varios años, proporciona estabilidad en los ingresos. Por ejemplo, MasTec Inc obtuvo el 65% de sus ingresos por concepto de contratos base, establecidos para varios años con compañías de telecomunicaciones. MasTec tiene establecidos alrededor de unos 20-30 contratos base que le proporcionan derechos exclusivos para realizar todos los proyectos de construcción y mantenimiento de menos de 100,000 dólares dentro de su área específica por un término de 3 a 5 años incluidas las prórrogas.

Este tipo de contrato, le proporciona a la compañía una fuente de ingresos estables e ininterrumpidos y le posibilitan ganar trabajos más allá del alcance de esos contratos. La mayoría de estos contratos son en el sudeste del país, aunque también se han ido expandiendo al noroeste y el área de las montañas rocosas.

Según el analista Joe Glaude, gran parte del auge de MasTec, surgió tras el anuncio de la compra de SINTEL. Esta adquisición triplicó el tamaño de MasTec y le facilitó la expansión de sus contratos, no sólo en España, sino en América Latina, donde ya tenía operaciones en Perú, Chile, Argentina y Venezuela.

Según Glaude, gran parte del rápido crecimiento, se lo deberá a su introducción y participación en el Mercado Latinoamericano, donde los servicios telefónicos son anticuados y escasos, por ejemplo se estima que en Brasil existen 8 líneas telefónicas por cada 100 personas, mientras en EEUU esta cifra es de 60-70 por cada cien habitantes.<sup>9</sup>

Los analistas indican, que MasTec Inc, -con operaciones en 30 estados, mayormente del suroeste- esta en condiciones de incrementar gradualmente su participación en el mercado de los servicios de telecomunicaciones domésticas en EEUU.<sup>10</sup> Asimismo señalaron que las principales compañías de telecomunicaciones están tendiendo a crear alianzas estratégicas con

---

<sup>9</sup> Nuevo Herald 31 de mayo de 1996. Jannice Reyes.

"Indica Champs Co. crecimiento de MasTec"

<sup>10</sup> Anual Report of MasTec Inc 1996

empresas de servicios a fin de controlar la calidad y los costos de proyectos mayores y más frecuentes, en un área geográfica más amplia. MasTec tiene buenas condiciones para beneficiarse de estas tendencias, teniendo en cuenta lo anterior y los vínculos políticos de la familia.

Por otra parte, las adquisiciones son un componente importante en la estrategia de crecimiento interno de una compañía, y ello le ha permitido a Mas Tec, ampliar las relaciones con los clientes actuales, emprender negocios con nuevos usuarios y aprovechar la sinergia operativa.

## **MASTEC INC**

MasTec se constituyó oficialmente el 11 de marzo de 1994, inscribiéndose en el estado de Delaware como compañía pública, con sus oficinas principales en el estado de la Florida.<sup>11</sup> Desde entonces ha tenido un vertiginoso desarrollo. Según la revista de negocios Florida Trend de julio del 97 se encontraba en el número 47 de la 250 principales compañías del estado de la Florida. En febrero del 98, Hispanic Bussiness, la ubicó como la tercera, entre las 500 hispanas más importantes de EEUU y en julio del 98, la misma fuente la situó como la número 15 entre las 100 compañías hispanas de más "rápido crecimiento" (fastest-growing). Actualmente en julio del 2001 esta revista la situó como la primera de las 500 compañías hispanas en los Estados Unidos.

Por el sector y forma en que se constituyó, el contexto en que surge, su rápida expansión, tanto en EEUU como en España y América Latina, MasTec puede ser apreciada como un proyecto dirigido por una parte a sustentar y hacer crecer la fortuna familiar de Mas Canosa Santos, al mismo tiempo que complementar en lo económico el poder político que han ostentado durante los últimos 25 años en los Estados Unidos.

### **PROCESO DE FORMACION DE MASTEC. INC**

Según los informes que MasTec realiza periódicamente a la Securities and Exchange Commission, la compañía surgió como resultado de la adquisición por parte de la familia Mas del 65% del paquete principal de acciones de la compañía Burnup & Sims, la fusión con CH&T, el cambio de nombre y la sustitución del equipo administrativo por el de CH&T.

Burnup & Sims (B&S) era una de las principales compañías públicas establecidas en EEUU en la construcción de servicios de infraestructura para las telecomunicaciones. En esta rama venía actuando y especializándose CH&T como una compañía privada, subcontratista, teniendo a la Southern Bell (actualmente Bell South) como principal cliente.

---

<sup>11</sup> Informe Anual "Securities and Exchange Commission" 1997, 1999

A diferencia de B&S, por los límites que se deciden las características de la compañía, a CH&T le era complicado crecer en esa rama, transformándose en compañía pública, acceder al mercado de valores y proyectarse en los grandes negocios.

B&S había tenido un período positivo de crecimiento en la segunda mitad de los 80 como resultado de la expansión que implicó para las telecomunicaciones la introducción de la fibra óptica para la larga distancia. Sin embargo, según un informe de la firma Morgan and Keegan, sobre MasTec del 2 de agosto de 1996, para el período 90-93 se produjo una contracción del sector que se achaca a las incertidumbres provocadas por las demoras en la desregulación del sector unido a la depresión económica entre el 90-92. El impacto sobre B&S de esta situación fue muy negativo al incurrir en pérdidas netas durante tres años consecutivos hasta 1993. Para enfrentar las dificultades B&S debió diversificar sus negocios, saliéndose de las telecomunicaciones a otras actividades que le permitiera recaudar dinero para contrarrestar las pérdidas. La mala administración y ejecución de los proyectos trajo como resultado el empeoramiento de la situación de la firma.

Las circunstancias de B&S se complicaron con varias demandas legales, entre ellas se destaca la que hizo en 1990 el Sr. Albert H. Kahn uno de los tenedores de acciones principales de la compañía contra el dueño del paquete principal de las acciones de la B&S, que era en ese entonces la National Beverage Corporation (NBC).<sup>12</sup>

La NBC era una compañía registrada en Fort Lauderdale cuyos directivos eran los hermanos, Nick y Joseph Caporella. En su junta de directores aparece Samuel C. Harthorn quién aparecerá después formando parte de la Junta de directores de MasTec, lo cual indica que desempeñó un papel en el proceso de adquisición de B&S por parte de CH&T y en la formación de MasTec.

En su demanda legal, Kahn alegaba que NBC había quebrantado sus obligaciones fiduciarias, entre otras, al facilitar acciones de la compañía a determinados deudores de NBC. Para 1993 cuando CH&T, Mas Canosa y su

---

<sup>12</sup> Anual Report of MasTec, 1996 y 1997

familia, ya habían adquirido de NBC el paquete principal de acciones, el sr. Kahn abrió nuevo juicio, acusando a su Junta directiva de mal manejo de la compañía y de quebrantamiento de sus obligaciones fiduciarias. Según consta en los documentos de MasTec, hasta la fecha el juicio aún no se ha celebrado.<sup>13</sup>

Estos elementos muestran que B&S atravesaba una situación difícil cuando la familia Mas adquirió de NBC su paquete de acciones en 1993 y el proceso de control se consumó en marzo del 94. Todo ello indica que los estudios, decisión, negociación y adquisición de B&S por parte de la Familia Mas constituyó un proceso cuya fecha de inicio desconocemos, pero como mínimo los antecedentes comprobables señalan 1993.

Al concluir el proceso, la familia Mas poseía una nueva empresa nombrada MasTec, asentada en la rama de las telecomunicaciones, especializada en la construcción de infraestructura, registrada en el mercado de valores NASDAQ, con negocios en diversos estados de la Unión y posibilidades de expandirse rápidamente, tanto interno como internacionalmente.

Para su desarrollo requería limpiar las pérdidas provenientes de B&S y proyectar una estrategia de la empresa acorde con las perspectivas de un sector en expansión como las telecomunicaciones, con las posibilidades que abren para el desarrollo de la propia compañía y las que brinda el mercado de valores.

El contexto en que se produce la adquisición de B&S y la formación de MasTec coincide con el período en que tanto la ultraderecha cubana-americana como el propio gobierno norteamericano y otros sectores de EEUU: consideran próxima la caída de la Revolución cubana y la FNCA se vislumbra a sí misma como la alternativa. Para Mas Canosa, contar con una compañía con las perspectivas de MasTec en un sector como la construcción de infraestructura, en especial para las telecomunicaciones, se convertía en un instrumento propio que complementaba en el plano económico privado, los objetivos que venía desarrollando la FNCA.

---

<sup>13</sup> Idem anterior

En ese momento había que tomar en cuenta el triunfo de Clinton y el inicio de su Administración, que modificaban las condiciones en que venía operando la FNCA y Mas Canosa, con la anuencia tradicional de gobiernos republicanos. Para estas nuevas circunstancias, contar con una base propia de estabilidad financiera, fortalecía el papel de Mas Canosa.

## CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1- MasTec constituye la base actual de la fortuna y el poder económico de la familia Mas. Su creación y desarrollo es el resultado del proceso de crecimiento de su compañía, antecesora de Church & Tower, alrededor de la cual Mas Canosa fue nucleando sus inversiones

La larga carrera de Mas Canosa como uno de los líderes de la ultraderecha cubano-americana al servicio de la política norteamericana, lo llevó a convertirse en la principal figura contra Cuba, con la FNCA como instrumento. Logró crear un lobby anticubano y estructurar una base de poder político al amparo de las administraciones Reagan-Bush cuando Clinton llegó a la Casa Blanca contaba con una influencia decisiva en la política hacia Cuba, asentada en el predominio conservador sobre el congreso que se manifiesta en la Ley Helms-Burton.

Sin embargo, Mas Canosa carecía de una fortuna equiparable a su papel político que le permitiera una mayor autonomía. La constitución de MasTec tuvo como objetivo crear una sólida base económica, que le permitiera fortalecer su rol personal y obtener una mayor autonomía en su capacidad de influencia.

La muerte de Mas Canosa, a finales de 1997, cuando el proyecto de MasTec se consolidaba, constituyó un duro golpe. Su hijo y sucesor, Jorge Mas Santos que venía desempeñando un papel fundamental en el desarrollo de los negocios, aún carece de la experiencia, los contactos e influencia de su padre en el terreno político.

Estas circunstancias, unido a los cambios que se han operado en Miami y en la situación general con respecto a Cuba, convierten en un difícil reto para Mas Santos la perspectiva de unir en su persona la capacidad de manejar los grandes negocios en que está involucrado y al mismo tiempo, mantener cohesionada a las fuerzas anticubanas agrupadas alrededor de la FNCA para continuar como el principal instrumento de la política norteamericana para destruir la Revolución.

No obstante, la fortaleza de MasTec radica en que se ha asentado en una rama con grandes perspectivas económicas como son las telecomunicaciones, la cual además, brinda amplias posibilidades de influencia política, en los medios de opinión y contactos locales importantes en los países donde logre operar. Esto brindaría a Mas Santos una base con la cual nunca contó su progenitor.

- 2- MasTec se concibió y se formó en una coyuntura decisiva para los planes contra Cuba. Hasta donde se puede comprobar, según investigaciones preliminares, el proceso para adquirir Burnup & Sims se comenzó en 1993, lo cual hace suponer que el proyecto de MasTec se concibió antes.

Ese momento coincide con la amplia creencia en los círculos de poder norteamericanos de que la Revolución Cubana caería al no contar con el apoyo de la desaparecida URSS. Es el período en que se aprueba la Ley Torricelli, la FNCA inicia una amplia ofensiva internacional al amparo del gobierno estadounidense, se elaboran los planes para un gobierno post-revolucionario en Cuba, basado en un estudio de la cía inversora Lazard & Freres y se crean mecanismos por la FNCA para adecuarse a las formas que utilizaría EEUU cuando la Revolución hubiese caído.

En ese momento, la base económica de Mas Canosa lo constituía Church & Tower, que sí bien había dado ganancias de unos diez millones de dólares, su radio de acción se concretaba al condado de Dade y sus limitaciones por las características de dicha compañía, le hacían difícil un salto hacia los grandes negocios.

Church & Tower creció y se desarrolló como resultado del control político que Mas Canosa ejercía sobre los funcionarios públicos, en especial la Alcaldía de Miami, el Condado de Dade y el estado de la Florida.

Para 1992, la FNCA consolidó su lobby e influencia a escala nacional y aumentó su actividad en Europa y América Latina contra Cuba.

La adquisición de Burnup & Sims, su fusión con CH&T, dando lugar a la creación de MasTec, le permitieron a Mas Canosa contar con el tipo de compañía que las nuevas circunstancias requerían.

- 3- MasTec se asienta en la estrategia de convertirse en la principal compañía de construcción de infraestructura con tecnologías avanzadas en las telecomunicaciones en EEUU. Proyectándose hacia Europa y América Latina, (las regiones claves para los planes cubanos de superar la crisis económica) e inscribirse en la Bolsa de Nueva York como vía para potenciar su capital.

Para lograr adueñarse del mercado norteamericano MasTec inició de inmediato una política de adquisición de compañías territoriales que le permitiera concentrar en sus manos los proyectos de crear infraestructura en los distintos estados para las telecomunicaciones.

Paralelamente comenzó a expandirse hacia el exterior. Gracias a sus vínculos con el nuevo gobierno español de José María Aznar, Mas Canosa logró adquirir SINTEL, con lo cual MasTec dió su primer gran salto para convertirse en una gran empresa internacional, duplicar su tamaño y revalorizarse en el mercado de valores. SINTEL también constituye un factor significativo para ampliar sus planes en América Latina.

Entre 1995-98, MasTec logró importantes adquisiciones en América Latina que la sitúan en una buena posición en el mercado brasileño, argentino y otros países del MERCOSUR.

- 4- Si bien MasTec presentó un desarrollo significativo que la situó, al cerrar el año 97, como la tercera compañía pública hispana en EEUU, facturando un billón de dólares y con ingresos superiores a los 750 millones, en el 2001 es según Hispanic Business es la compañía número 1 entre las 500 compañías hispanas, sin embargo la compañía tiene varios problemas serios no resueltos.

- 5- Aunque MasTec se puede definir como una compañía de capital familiar, donde la familia Mas tiene control absoluto, posee una Junta de Directores que refleja la complementación política ideológica. Tres de los directivos exhiben sólidas credenciales políticas puestas al servicio de sus vinculaciones económicas: el exrepresentante demócrata Joseph P, Kennedy II; uno de los artífices del "Reganomics", Arthur Laffer y el cubano americano conservador y exembajador alterno ante Naciones Unidas José Sorzano.

- 6- Ha logrado tener en su lista de clientes, compañías prestigiosas, principalmente en EEUU y aunque por su control es hispana, actúa en un mercado donde estos no han incursionado por lo cual se asemeja mas a una corporación típicamente norteamericana.
  
- 7- El patrimonio de la familia Mas no abarca sólo a MasTec. Hemos podido conocer que poseen otras cuatro compañías independientes entre sí. Ello indica que la fortuna es mucho mayor que lo que mueve MasTec y más diversificada.

## BIBLIOGRAFIA

1. Revista Florida Trend noviembre 1994.  
"Mas" David Pope, sección Cover Story
2. Nuevo Herald, (agencia EFE) 25 de mayo de 1998.  
"Neff Co. Empresa familia Mas entra en Bolsa de New York".
3. Revista Florida Trend, julio de 1997.  
"Florida's Top 250 Public Companies.
4. Suplemento de Florida Trend, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.  
Annual Top Rank Florida
5. Hispanic Business, agosto 1995.  
"The 100 Fastest-Growing Companies" Sección Cover Story  
(Las 100 compañías de más rápido crecimiento".
6. Hispanic Business, enero-feb 1996.
7. Revista Florida Trend, oct 1997. Sección "Around State"
8. Revista Florida Trend, diciembre 1997, Sección "Around State".
9. Revista Florida Trend, enero 1998, Sección "Around State"
10. Hispanic Business, enero-febrero 1998.  
"Mas Canosa Built a Power Base"  
Derek Reveron.
11. Hispanic Business, junio 1997, junio 1998, junio 2001.  
"Hispanic Business 500".
12. "La Contrarrevolución Cubana"  
Jesús Arboleya.  
Editorial de Ciencias Sociales, La Habana 1997.
13. Nuevo Herald, 11 de octubre 1992  
"Mas Canosa traza el futuro de Cuba"  
Peter Slevin.
14. Nuevo Herald, 5 de marzo de 1997.  
"Cubanos dominan lista de los más ricos en EEUU".  
Cynthia Corzo.
15. Nuevo Herald, 29 de septiembre de 1997.  
"MasTec al frente de lista de los 100".  
Jane Bussey.
16. Nuevo Herald, 14 de septiembre de 1997.  
" MasTec queda a la cabeza de las 100 firmas de Hispanos en Dade"  
Elena Kenny.

17. Nuevo Herald, 15 de abril de 1998.  
Seccion "Mirador"  
"Una respuesta a Jorge Mas Jr."
18. Nuevo Herald, 19 de mayo de 1998.  
"Fallo Judicial: Church&Tower es una firma responsable"  
Henry Adorno. Seccion Tribuna al Lector.
19. Standars Poor's: 1994, 1995, 1998, 1999.
20. Who'Who in América: 1993, 1994, 1995
21. Moody Industrial: 1984, 1985, 1986, 1987 y 1989.
22. Nuevo Herald, 19 noviembre de 1994  
"Contrata Mas Canosa a destacada firma Adorno&Zeder"  
David Lyon. (Demanda a New Republic por art de la Bardach)
23. Nuevo Herald, 31 de mayo de 1996.  
Art de Jannice Reyes.
24. Nuevo Herald, 9 de septiembre de 1996.  
"Church & Tower of Florida".  
Jane Bussey.
25. Revista "Noticias". Buenos Aires, 27 de septiembre de 1997.  
"Socios para la aventura".
26. Nuevo Herald, 27 de enero de 1998.  
"MasTec anuncia subsidiaria en España llega acuerdo en disputa  
laboral". Análisis de David Kerdel, de Banco Oppenheimer&Co.  
Jane Bussey.
27. Nuevo Herald, 31 de marzo de 1998.  
"Mas Jr. Contraataca"  
Ronnie Greene.
28. Hispanic Business, julio-agosto de 1998.  
"The 1998 Hispanic Business Fastest-Growing"  
Joel Russell.
29. Nuevo Herald, 31 de enero de 1998.  
"Compañía Pavimentadora falsifico firma en Contrato".  
Don Finefrock.
30. Nuevo Herald, 4 de abril de 1998.  
"Piden no contratar a Church & Tower"  
Rosa Townsend.
31. Nuevo Herald, 17 de diciembre de 1998.  
"Firmas atrapadas en lid legal con Church & Tower"  
Leslie Casimir.

32. Nuevo Herald, 30 de abril de 1998.  
"MasTec le gana una al Condado"  
Don Finefrock.
33. Nuevo Herald, 25 de julio de 1997.  
"Dice pierde Ley Helms-Burton con contrato telefónico"  
Armando Correa.
34. New York Times, julio de 1997.  
"Afirman que retirada de Doms tiene poca relación con efectos de la Helms-Burton."  
Larry Rohter.
35. Agencia Efe, 4 de julio de 1998.  
"Sobre contratacion Gobierno Nicaragua a MasTec."
36. Morgan Keegan & Co, Inc.  
Miembro de New York Stock Exchange, Inc.  
Informe sobre MasTec "Equity Research"  
David Foropoulos y Rambrishna P. Kasagord. Analistas de la compañía que atienden Mastec. 1996-97
37. Nuevo Herald, 9 de septiembre de 1996  
"Firma de Mas Canosa avanza a pasos agigantados".  
Jane Bussey.
38. The Heritage Lectures.  
"Toward a Future without Castro: Cuba's Transition to Democracy "  
Jorge Mas Canosa, discurso pronunciado en la Heritage Foundation el 19 de febrero de 1992.
39. Nuevo Herald, 15 de octubre de 1990.  
"Grupo de exiliados planea diálogo con Moscú sobre futuro de Cuba"  
Chardy Alfonso.
40. Orlando Sentinel Tribune, Florida, 25 de noviembre de 1994.  
Tomado de Saul Landau. " Cronología de Actividades de la Fundación Nacional Cubano-Americana". Documento no publicado.
41. The Progressive, julio de 1993.  
"The Cuba Obsession".  
Jane franklin.
42. Revista US. News & Report. Y Revista Economía de España.  
"Exiliados en EEUU están "vendiendo" a Cuba", 1992.
43. Revista "El Día", 17 de febrero de 1994.  
"Diálogo del Exilio cubano: Mas Canosa fue vetado"  
Carlos Fazio.

44. Nuevo Herald, 10 de agosto de 1996.  
Juicio de Wayne Smith contra Mas Canosa".
45. Firma de Abogado: Adorno & Zeder, 1997.
46. Securities and Exchange Commission.  
Informes anuales y trimestrales 1996 y 97. (varios)
47. Banco Inversor Oppenheimer & Co., Wall Street.  
Informes de análisis sobre MasTec.Inc.
48. Anual Report of MasTec Inc. 1996, 1997 y primer trimestre 1998.
49. "Camino al Futuro"  
Bill Gate  
Editorial McGrawhill, New York, 1995  
Edición Lengua Española, Editorial Santa Fe de Bogotá, 1995
50. El Economista, Madrid, 6 de septiembre de 1997, "Endesa, Fenosa y Stet abren a Mas Canosa la puerta del cable español".
51. John Newhouse "A report at large: A second Havana", New Yorker, 19 de mayo de 1987. Pág. 76
52. Hernando Calvo Ospina, "Ron Bacardí: la guerra oculta", Editorial Abril, La Habana, 2000, Pág. 31
53. Maria Brenner, "In the kingdom of big sugar", Revista Vanity Fair, Estados Unidos, febrero 2001, Pág. 119
54. Jorge Ibarra Cuesta, Cuba: 1898-1958. Estructura y procesos sociales, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1995, Pág. 87
55. James and Judith Olson, Cubans Americans from trauma to triumph, Twayne Publishers, New York, 1995
56. Enrique Cirules, "El imperio de La Habana", Editorial Letras Cubanas, 1999, Pág 164
57. Anuario de Familias Cubanas, de Joaquin de Posada, 1977-1978, 1946, 1951, 1952, 1960.