



Havana Club. Origen y marketing de un ron genuino de Cuba: de exportación y de empresa 1934-1959

MARÍA VICTORIA ARECHABALA FERNÁNDEZ

tarechabala@gmail.com

Universidad Complutense de Madrid, España. Doctora en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid.

<https://orcid.org/orcid.org/0009-0005-2489-6141>

ANTONIO SANTAMARÍA GARCÍA

a_santamaria_garcia@yahoo.es

Instituto de Historia. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España. Doctor en Geografía de Historia por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro de la Academia de Historia de Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-5344-6925>.

Resumen

Este artículo estudia el origen de Havana Club, eclipsado por lo ocurrido con la marca después de 1959, elaborada por una empresa cubana y objeto de litigios con Bacardí, que en 1993 compró su fórmula a los propietarios anteriores a la nacionalización de la empresa. El ron fabricado desde entonces no es el original y de este se ha dicho que fue un producto menor, pero la evidencia muestra que se trató de uno de los grandes insulares, aunque lo añejó una firma que no solo era licorera, tardíamente, en el momento idóneo, tras el fin de la ley seca en Estados Unidos (1934) y que aprovechó el crecimiento del consumo de masas, el turismo y la coctelería. Por eso se destinó al consumo norteamericano y empleó un elaborado marketing que lo asoció a los valores patrimoniales de su país y a otros bienes, también de consumo masivo, y dejó de comercializarse en 1957 debido a los problemas de acceso de los licores de la isla al vecino país.

Palabras clave: español, Havana Club, ron, aguardiente y licores, historia de Cuba, industria azucarera y sus derivados, marketing.



Abstract

This article studies the origin of Havana Club, eclipsed by what happened to the brand after 1959, made by a Cuban company and the subject of litigation with Bacardí, which in 1993 bought its formula from its owners prior to the nationalization of the company. The rum manufactured since then is not the original and it has been said that it was a minor product, but the evidence shows that it was one of the great insular ones, although it was aged by a firm that was not only a liquor store, late in the ideal moment, after the end of the Dry Law in the United States (1934) and taking advantage of the growth of mass consumption, tourism and cocktails. That is why it was destined for North American consumption and used an elaborate marketing that associated it with the patrimonial values of his country and other goods, also for mass consumption, and it stopped being marketed in 1957 due to the problems of access of the island's liquors to the neighboring country.

Keywords: Havana Club, rum, aguardiente and liqueurs, Cuban history, sugar industry and its derivatives, marketing.

Origen de un ron con *dos historias*

En 2022, la UNESCO declaró Patrimonio de la Humanidad los saberes de los maestros del ron cubano alegando que han sido objeto de transmisión continua; se basan en técnicas tradicionales y procuran proteger el proceso de la bebida, sus mezclas, barricas y contenido, lo cual da lugar a un determinado sabor, aroma, textura y aspecto. Por ello sus expertos son una comunidad gremial con código ético de respeto a la cultura, ecología y consumo responsable que actúa como puente entre Cuba y el mundo (UNESCO, 2022).

En efecto, desde 1862 se elaboran en Cuba destilados de miel de caña distintos a los producidos antes. Mediante su fermentación se obtiene una base que se añeja en barricas de roble formando soleras. Lo creó Facundo Bacardí en Santiago, actualmente se fabrica ron así en muchas partes. Y, junto al de la empresa que aquel fundó, Havana Club es uno de los más famosos, vendidos y de mayor calidad¹.

Una firma fundada en Cárdenas en 1878 por el inmigrante vasco José Arechabala creó Havana Club en 1934. Hoy se sigue elaborando, pero no con su fórmula original, que conservaron sus dueños después de ser nacionalizada su empresa tras la revolución de 1959. La marca, pues, tiene *dos historias*, y aquí se estudia la primera, que la otra ha eclipsado, envuelta en mitos y litigios desde que el Gobierno de Cuba decidió añejar ron con su nombre, sin duda por pertenecer a un campo semántico que usaba, connotativo de autenticidad.

La denominación Havana Club, en efecto, hace referencia a los cigarrillos más reputados del mundo y a la capital de Cuba, que alberga uno de los conjuntos urbanos coloniales más importantes de América, Patrimonio de la Humanidad y destino asiduo de turismo. La empresa que creó el ron tuvo en consideración esos valores al asociarlo al legado histórico y lo genuino de la isla. Por lo mismo se piensa que su gobierno revolucionario desde 1959, igualmente interesado en vindicar lo representativo de la nación, eligió su marca para exportar la bebida que tuvo su origen en la Gran Antilla. Del mismo modo rebautizó con nombre similar, Habana Libre, al

1 Huetz (1997), Campoamor (1983), Bonera (2005). En 2021 se vendieron 38 700 000 litros de Havana Club, 21 600 000 de Barceló (dominicano), 213 300 000 de Tandauay (filipino), 172 800 000 de Bacardí, 172 800 000 de Capitan Morgan (jamaicano) y 75 600 000 de McDowell's (indio). Este y el tercero sobre todo en Asia y no suelen figurar en *rankings* de calidad, donde sí aparecen Flor de Caña (nicaragüense), Matusalén (dominicano), Dictador (colombiano), Depaz (martiniqués), Zacapa (guatemalteco), Karen Spiced (trinitense), Centenario (costarricense), Santa Teresa, Pampero (venezolanos), Mount Gay (barbadense) o Barbancourt (haitiano). Carrillo (2022).

hotel Hilton habanero, convertido desde entonces en símbolo del triunfo socialista en el país.

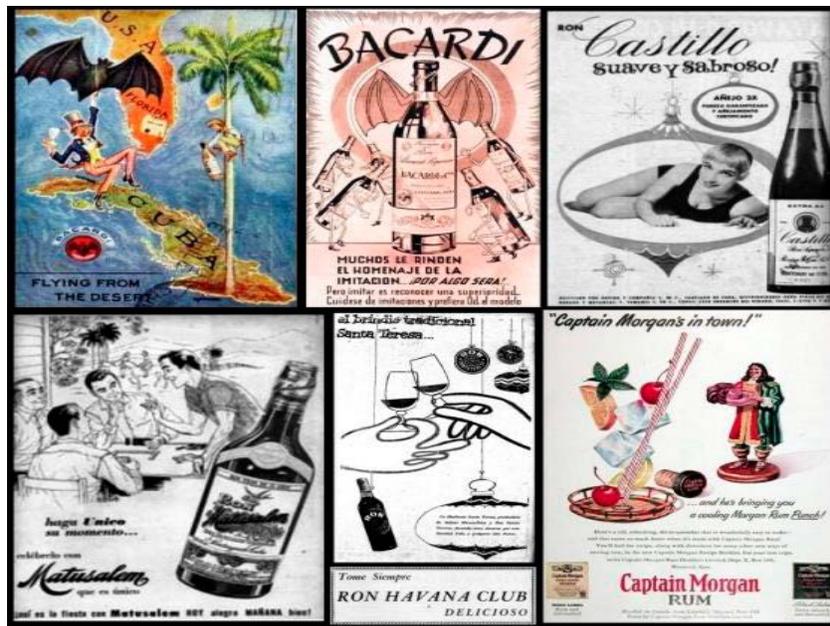
La marca Havana Club, por tanto, ha tenido *dos historias*: la primera cuando el ron fue elaborado por la empresa que lo registró originalmente y la segunda, desde que la utilizó el Gobierno de Cuba para destilar una bebida distinta de la comercializada antes con el mismo sello. Debido a ello se ha señalado que las autoridades insulares eligieron el nombre porque no pudieron usar Bacardí, ya que las fábricas de su firma en Santiago se nacionalizaron, pero no la compañía, pues su sede estaba en Bahamas. A su vez, otras denominaciones de prestigio como Matusalén, Castillo, Legendario y Yucayo carecían de la citada evocación de autenticidad.

Havana Club, pues, empezó a fabricarse por segunda vez después de 1959 en Cuba como un ron distinto de su antecesor, seguramente por la connotación que atesora su nombre, y aunque su empresa había sido nacionalizada, se añejó en otras industrias: primero en una de la capital insular, llamada Bocoy, luego en la Santa Cruz del Norte, que aún lo produce (Foster 1980, Voss 2006; Calvo 2000). La familia Arechabala vendió la fórmula de Havana Club en 1993 a Bacardí & Company, que con su nombre produce ron en Puerto Rico y ha litigado con el Gobierno cubano, cuya empresa, Cuba Ron, acordó entonces la distribución con la francesa Pernod Ricard (Montgomery 2016, Balana-Vicente 2021; Hernández y Macho, 2012). Como se dijo, sin embargo, lo que interesa en este trabajo es la historia anterior a 1959 y menos conocida de la marca.

Debido a sus *dos historias*, se dice que el ron elaborado como Habana Club después de 1959 fue Bacardí, que la marca no era relevante para la empresa que la patentó y por eso dejó de comercializarla en 1957, y cuando caducó su registro no fue renovado (Moreno, 2016: 43). Ramos *et al.* (1957) afirman que luego de la revolución se capitalizó con su sello el prestigio y publicidad de otros mejores y para demostrarlo presentaron un anuncio muy simple frente a los sofisticados *spots* utilizados para Bacardí, Castillo, Matusalén o rones no cubanos (Figura 1)².

² En todas las fuentes que combinan ilustraciones las referencias se exponen de arriba a abajo y de izquierda a derecha, numeradas correlativamente entre corchetes [1, 2, 3].

Figura 1. Anuncios de Bacardí, Castillo, Matusalén, Havana Club, Santa Teresa y Capitán Morgan, 1932-1955



Nota: Ramos et al. (2014) [1-4, 6]; “Rones” (2023); “Capitan” (2023) [5-6].

Las afirmaciones citadas son especulativas o inexactas. Dejar de hacer Havana Club quizá no fue definitivo —había 2 000 000 de litros de solera (José 1954; Vintiger 2016) — y este estudio muestra que fue uno de los grandes rones de Cuba, pero más nuevo, que su empresa era distinta a otras licoreras, producía todo derivado posible de la caña, y decidió añejar la bebida en la coyuntura oportuna como parte de una estrategia de expansión y diversificación de su oferta. Por ello su licor no alcanzó la reputación y volumen de ventas de otros, pero tuvo éxito, ocupó espacios de mercado nuevos y de exportación, y lo hizo aprovechando la idiosincrasia de su firma y sus recursos, mayores con más crecimiento que los de sus competidores cubanos.

La ley seca prohibió en 1919 ingerir alcohol en Estados Unidos, lo que propició contrabando y el traslado a Cuba de licoreras, bares y demandantes. En 1933 se abolió la disposición y volvió a exportarse licor al país. Su venta se vio favorecida por las medidas contra la crisis de 1930, que supusieron mejoras salariales que impulsaron la expansión y diversificación del consumo de masas, aunque también un aumento del proteccionismo que las perjudicó. Por ello y por el surgimiento de los medios de comunicación, igualmente de masas, se desarrollaron y variaron las técnicas de *marketing*, que permitieron afrontar la situación mediante estrategias de

posicionamiento y diferenciación de marcas para competir independientemente del precio, presentadas como únicas, lo que precisó cuidar su calidad y publicitarlas.

Los cambios de mercado tras la crisis de 1930 favorecieron bienes como el ron que, *per se*, reúne los requisitos para competir por marca, más si es de donde se inventó. Debido a problemas de sobreoferta y bajo precio del azúcar después de la Gran Guerra, agravados por esa recesión, a la ley seca y extensión y sofisticación de la demanda, en Cuba la industria del dulce se diversificó y la de sus derivados creció y se consolidó, sin competencia de la estadounidense, y adquirió la mayoría de la miel producida en la isla. Además, eso provocó su concentración en las áreas en que era más tradicional (Santiago, La Habana, Matanzas, Sagua) y en pocas empresas, entre las que Arechabala era la mayor, junto a Bacardí, y con líneas de negocio más amplias que esta (Santamaría, 2002; Arechabala y Santamaría, 2023; Moreno, 2016).

Los archivos de la firma Arechabala desaparecieron después de 1959, pero los de la familia y otras fuentes permiten analizar el origen de Havana Club. La historiografía es abundante en cuanto a la producción y comercialización de ron, pero sobre Cuba únicamente hay investigaciones generales (Bonera, 2005; Campoamor, 1983; Moreno 2016), dedicadas a la firma Bacardí o a alguna otra (Martín Suviaurt, s. f., Maciques *et al.*, 1984). Por lo que aquí interesa, aparte de trabajos de su época y de lo que ella editó, solo se han realizado análisis referidos a su patrimonio industrial (Vega y Portero, 2017; Díaz y Darías, 2019; Recondo, 2021) y un libro reciente en el que se basa este ensayo (Arechabala y Santamaría, 2023)³.

Aunque no se dispone de cifras de ventas o ingresos, solo de las globales de Cuba, los datos muestran que Havana Club respondió a la estrategia de su empresa de optimizar sus recursos fabriles, comerciales y derivados de su ubicación y dedicación, conjugándolos mediante un ambicioso plan de expansión para aprovechar las oportunidades ofrecidas por la ampliación y sofisticación del consumo, su extensión a las mujeres y asociación a eventos sociales, al desarrollo del turismo y el *marketing*.

3 La familia posee el archivo de los Arechabala Fernández y el de Catalina García Arechabala, en su pueblo de origen, *Gordejuela*, Vizcaya (desde ahora AFAF y ACGA), y su empresa editó una revista y un libro (*Gordejuela* 1942-1956; José 1954). Los estudios generales acerca del ron y de Bacardí & Company son abundantes y varios se citan en este trabajo cuando corresponde. El resto de la información para realizarlo procede fundamentalmente de la prensa y algunos trabajos de la época.

La información disponible muestra que Havana Club salió al mercado con una elaborada campaña promocional, junto a otros licores, bebidas para mezclarlo y recetas de cócteles. Fue usado como enseña de su empresa mediante todos los medios posibles, probados por la competencia y nuevos, identificándolo con otros productos de demanda masiva, vinculados, igual que él, a lo genuino de su origen, compartidos con la cultura estadounidense o universal: deportes, béisbol, turismo, festividades, reuniones sociales o laborales, sobre todo con contenido identitario.

La estrategia seguida por su empresa con Havana Club fue similar a la de Bacardí & Company y otras pioneras del *marketing*, aunque atendió a su especificidad y oferta más diversa. Usó su cercanía a Varadero y a la capital de Cuba, sus lazos con Cárdenas, símbolo de *cubanidad* —allí se izó por primera vez la bandera de la nación caribeña— y la demanda creciente de la población norteamericana y su turismo en la isla. Esto explica la elección de su nombre, su gráfica y publicidad en inglés y en medios foráneos que, por el vínculo de Cuba con Estados Unidos, también atraían consumo interno. Además, la ronera santiaguera había desplegado antes campañas con iguales características, pero optó por internacionalizarse deslocalizándose para pagar menos impuestos y sortear aranceles, y asociarse a la modernidad (edificios *art déco* y vanguardistas) [Moreno, 2016]. Frente a lo cual la firma Arechabala priorizó sus instalaciones en su ciudad y la apertura de un bar en un palacio habanero colonial que mostró a toda persona conocida posible —hábito que ya tenía—. Esto es, en términos *posmodernos*, se universalizó haciendo de lo local algo global⁴.

La empresa de Havana Club. De almacenes y alambique a azucarera total de Cuba

José Arechabala llegó a Cuba en 1862 y en 1878 fundó en Cárdenas La Vizcaya, almacenes de azúcar y miel y alambique. En 1882 la dotó de ferrocarril, planta de vapor, muelle, lanchas, tonelería y columnas de destilación continua, e invirtió en una refinería que no prosperó. Sin embargo, en 1903 pudo abrir una propia, tras sobrevivir a la guerra de independencia de la isla. En esta el dulce se exportaba crudo (96 % de pureza), debido al arancel que protegía una industria para acabarlo

4 Entre las conceptualizaciones con que los estudios llamados posmodernos cuestionaron las ciencias sociales, en sintonía con las tendencias de globalización y necesidad de preservación de la diversidad, autores como Sonntang y Arenas (2007) acuñaron este término para significar que la dicotomía entre ambos espacios puede convertirse en oportunidad de potenciar lo autóctono mediante su comunicación en igualdad con valores más universales, participando activamente en su conformación, formando parte de ellos (Santamaría, 2019: 299).

en Estados Unidos —su cliente principal—, pero había demanda interna para tales plantas. Las únicas fuera de centrales se ubicaron en la citada ciudad (Figuras 2-3)⁵.

Figura 2. JASA. Estructura empresarial-fabril, 1878-1958

1878-1882	1903-1919	1921-1923	1931-1935	1936-1949	1954-1958
<i>La Vizcaya</i>	<i>La Vizcaya</i>	<i>JASA</i>	<i>JASA</i>	<i>JASA</i>	<i>JASA</i>
<i>Almacenes (3), Alambique 1878-81, Destilería, Tonería, Ferrocarril, Muelle 1882-1941, Lanchas (2) 1882-1928</i>	<i>Almacenes (5), Destilería, Tonería, Ferrocarril, Muelle, Lanchas (6) Refinería 1903</i>	<i>La Vizcaya Almacenes (6), Destilería, Tonería, Ferrocarril, Muelle, Lanchas (6) Refinería</i>	<i>La Vizcaya Almacenes (10), Destilería, Tonería, Ferrocarril, Muelle Refinería Planta de miel 1933</i>	<i>La Vizcaya Almacenes (13), Destilería, Tonería, Ferrocarril, Muelle Refinería Planta de miel</i>	<i>La Vizcaya Almacenes (13), Destilería, Tonería, Ferrocarril Refinería Planta de miel</i>
<i>Refinería 1882-4</i>					
<i>Planta de energía 1882 Vapor</i>	<i>Planta de energía Vapor, Eléctrica 1918</i>	<i>Planta de energía Vapor, Eléctrica</i>	<i>Planta de energía Vapor, Eléctrica</i>	<i>Planta de energía Eléctrica nueva 1936, Petróleo 1938, Vapor nueva 1942</i>	<i>Planta de energía Vapor, eléctrica, petróleo</i>
		<i>Planta de combustible 1923-33</i>	<i>Motor Fuel 1934</i>	<i>Motor Fuel</i>	<i>Motor Fuel</i>
			<i>Nueva Licorería 1934 Licorera, Alcoholicas, Bodega, Botellera</i>	<i>Nueva licorería Licorera, Alcoholicas, Bodegas (2), Botellera</i>	<i>Nueva licorería Licorera, Alcoholicas, Bodegas (2), Botellera Planta de levadura 1956</i>
			<i>Laboratorio 1931</i>	<i>Laboratorios (4) 1939 Refinería de yute 1937 Acueducto 1938 Caramelera Encanto 1936-56 Construcciones Marítimas (CM) 1939 Naviera (13 barcos) 1940, Astillero 1942, Terminal, Consignataria, Almacenes, Puertos yates 1943</i>	<i>Laboratorios (4) Refinería de yute Acueducto Encanto 1936-56 CM Naviera (13 barcos), Astillero, Terminal, Consignataria, Almacenes, Puente levadizo, Puerto de yates</i>
			<i>Club obrero 1931</i>	<i>Club obrero Radio 1939, Caja Ahorro 1940, Aseguradora 1940, Fondo de emergencias y becas 1943 Club de deportes 1944, Nuevo edificio 1945</i>	<i>Club obrero Radio, Caja Ahorro, Aseguradora, Club de deportes, Nuevo edificio</i>
			<i>Oficina de Nueva York 1933</i>	<i>Oficina de Nueva York</i>	<i>Oficina de Nueva York</i>
			<i>Oficina de La Habana 1935 Bar Havana Club</i>	<i>Oficina de La Habana Bar Havana Club</i>	<i>Oficina de La Habana Bar Havana Club</i>
				<i>Oficina de Santa Clara 1943</i>	<i>Oficina de Santa Clara</i>
<i>Teatro 1919-39</i>	<i>Teatro</i>	<i>Teatro</i>	<i>Teatro</i>	<i>Teatro 1919-39</i>	
			<i>Club de Beisbol 1934 Estadio, Equipo Havana Club</i>	<i>Club de Beisbol Estadio, Equipo Havana Club</i>	<i>Club de Beisbol Estadio, Equipo Arechabala</i>
			<i>Club de Varadero 1934 Clubes social y obrero</i>	<i>Club de Varadero Clubes social y obrero</i>	<i>Club de Varadero Clubes social y obrero</i>
				<i>Revista Gordejuela 1942-56</i>	<i>Gordejuela 1942-56</i>
			<i>Progreso 1932 Central, Ferrocarril, Refinería, Plantas de energía 1932 y miel 1834, Destilería 1932-43</i>	<i>Progreso Central, Ferrocarril, Refinería, Plantas de energía y miel, Destilería Nueva Destilería, Bodega, Tonería 1944</i>	<i>Progreso Central, Ferrocarril, Refinería, Plantas de energía y miel Nueva Destilería, Bodega, Tonería Planta de bagazo 1958</i>
				<i>Porfuerza 1942-56 Central, Ferrocarril, Refinería, Destilería, Plantas energía y miel, Embarcadero</i>	<i>Porfuerza 1942-56 Central, Ferrocarril, Refinería, Destilería, Plantas de energía y miel, Embarcadero Planta de sacos 1954-6</i>

Nota: elaboración propia. Datos de José (1954); Arechabala y Santamaría (2024a) [en cursiva la fecha de creación].

5 “Refinería” 1884, “Arechabala Aldama, José”. Braga Brothers Collection. Florida University. Gainesville: <https://ufdc.ufl.edu/co-lections/braga> (desde ahora BBC), box 3 (1886-1917), 1917.

Tras la Gran Guerra, el crecimiento de la empresa de Arechabala fue aún mayor. En 1919 dotó a La Vizcaya de planta eléctrica e inauguró un teatro que usó en su promoción (Dollero 1919). La tecnología disponible le permitió fabricar combustible con etanol desde 1923 y un aumento del arancel estadounidense para el azúcar y la caída de su precio incentivaron refinarlo y exportarlo así en Cuba. A esto se suma que la ley seca impulsó el desarrollo de la industria mielera y destiladora insular y el uso diversificado de su materia prima, y favoreció el contrabando para atender la demanda de viajeros norteamericanos en la Gran Antilla para consumir licores. La firma cardenense se registró en 1921 como José Arechabala Sociedad Anónima (desde ahora JASA) y, tras morir su fundador y su sucesor, yerno y sobrino (1923-1924) en 1926, separó su propiedad y su gerencia, encargando la dirección a profesionales que trabajaban en esta: José Fermín Iturrioz y Juan Llaguno. Luego, en 1928, se abrió un departamento técnico (Figura 2, Arechabala y Santamaría, 2024a-b)⁶.

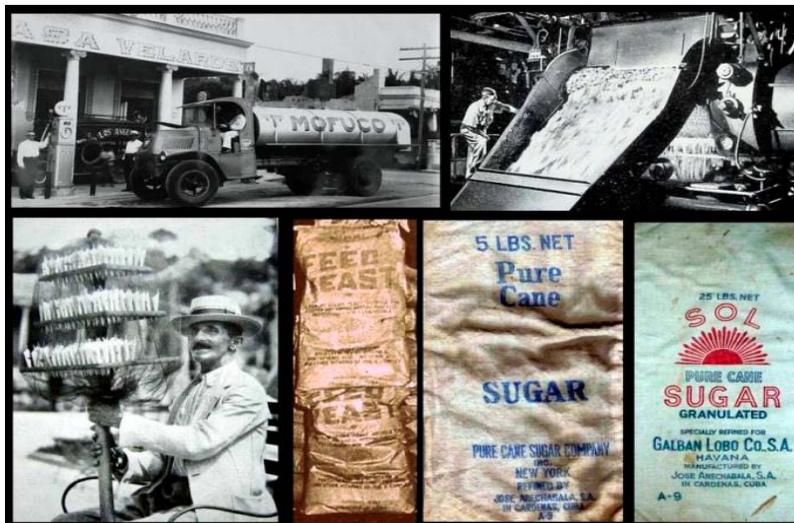
En 1920 el patrimonio de Arechabala alcanzaba los 3 700 000 dólares. El 6, 10, 19 y 8 % eran efectivo, crédito, acciones e inmuebles respectivamente, y 2 000 000 correspondían a La Vizcaya. Sus utilidades, 110 000, superaban el 5 % del capital (Irusqueta, 1012: 11), mientras que el 90 % procedía de la refinería. Daba empleo directo a 500 personas y sus recursos de inversión equivalían al 6 % de sus activos.

La crisis de 1930 supuso otro aumento del arancel norteamericano para el azúcar y la caída de su precio y exportaciones. Su industria en Cuba lo afrontó diversificando su oferta de refino y derivados y sobrevivió al ser incluida en un sistema de abastecimiento de Estados Unidos mediante cuentas que recibieron ambos tipos de bienes: algunos nuevos, siropes o miel rica, en respuesta al aumento de la demanda de sustitutivos de la sacarosa convencional por entonces (Santamaría, 2002).

Por las causas citadas, desde 1930, JASA invirtió en producir todo derivado de caña que permitió la tecnología. La Figura 2 muestra la ampliación de sus almacenes, la apertura de industrias de siropes y combustibles —Motor Fue, donde elaboró su patente, Mofuco—, laboratorios (“Mofuco”, 1932; José, 1954: 11; “Motor”, 2021) e instalaciones para atender las crecientes demandas del movimiento obrero (en 1933 se creó su sindicato y firmó con él un convenio colectivo, *Pliego* 1933). Con el fin de asegurar sus materias primas, produciéndolas directamente, compró el central Progreso —a 10 kilómetros de Cárdenas, dotado de ferrocarril, eléctrica, refinería y planta de melaza—, así mismo estableció una división comercial, una nueva licorería, y comenzó a añejar ron (Arechabala y Santamaría, 2023, 2024b, Figura 3).

6 “Carmen Arechabala a J. Fermín Iturrioz”. Madrid (17/3/1928). ACGA; Arechabala y Santamaría (2023).

Figura 3. Productos Arechabala, camión de Mofuco, fabricación de combustible, vendedor de pirulís Encanto, sacos de lavadura y azúcar refino, década de 1950



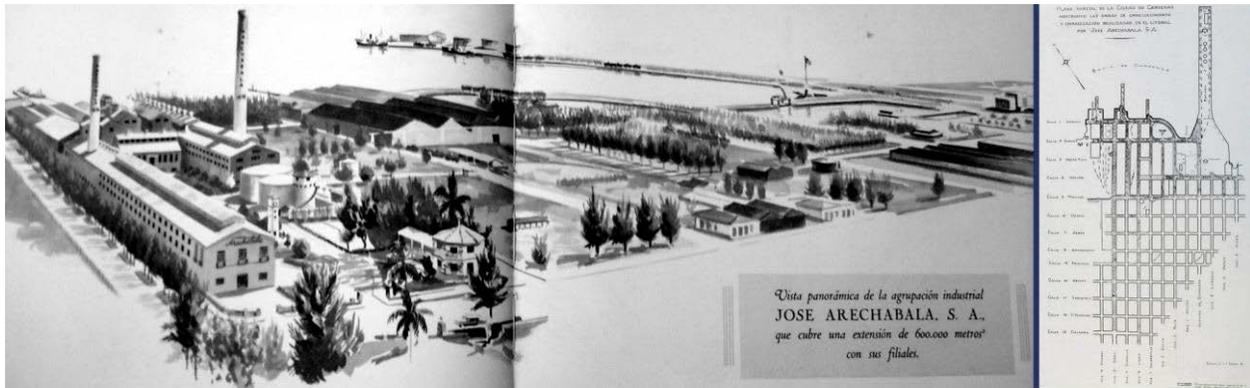
Nota: “Motor” (2021) [1]; *Cordejuela* 1 (1955), 12 (1956) [2, 4]; Vega (2021) [5]; “José” (2023) [6-7].

Desde 1925 la refinería fue fuente creciente de ingresos de JASA y posibilitó otras inversiones⁷. En 1936 inauguró Encanto, caramelera donde se inventó el pirulí⁸; en 1936-1938 nuevas plantas de energía debido a la creciente demanda de sus industrias; y en 1937 una de sacos destinados a su azúcar. Entre 1938-1945 abrió un acueducto, que le proporcionó agua pura. En 1939 amplió sus laboratorios con equipos para miel, azúcar, alcohol e ingeniería, que permitieron mejorar sus productos y elaborar jabón (*Cordejuela*, 1 1946; *José*, 1954; Vega y Portero, 2017). De igual modo creó Construcciones Marítimas, que remozó el puerto de Cárdenas, pues en 1933 un ciclón azotó la ciudad y la firma Arechabala colaboró en su reparación y modernización ocupándose del litoral, que sus instalaciones virtualmente monopolizaban (Bacallao, 1933; “Compañía”, 1945; Álvarez, 2019: 9, Figuras 2, 4).

7 “J. Fermín Iturrioz a Carmen Arechabala”. Cárdenas (30/9/1927, 31/5/1928). ACCA.

8 Desde 1939 la operó sola, antes asociada a la estadounidense Chalmers & Company. *Cordejuela* 234 (1944): 3; Vega (2021). El pirulí es un caramelo de forma cónica insertado en un palo.

Figura 4. Dibujo y plano de JASA, 1956



Nota: José (1954): 45.

La expansión de JASA fue aún mayor durante la época de bonanza que supuso la Segunda Guerra Mundial para las industrias del azúcar y sus derivados. Aumentó su oferta de refinado —que fabricaba más barato que sus competidoras estadounidenses⁹— y de carburante. El conflicto dificultó importarlo y Motor Fuel llegó a surtir el 60 % del consumido por el transporte público insular (Bianchi, 2016). En 1943 compró Porfuerza, central con ferrocarril, destilería, refinería, plantas eléctricas y de miel —como Progreso, donde se abrieron bodega y tonelería en 1944—, y antes empezó a publicar *Gordejuela* (1942-1956), revista ilustrada dirigida a sus empleados, clientes y ciudad, vida social, negocios y política laboral de su empresa. En la década de 1940 amplió su espacio social con inmuebles nuevos, campo deportivo, comedor, club, biblioteca y emisora de radio (Figuras 2, 4). Además, creó una aseguradora y una caja de ahorros destinadas a proporcionar servicios sanitarios y financieros a sus obreros (*Gordejuela*, 1 1940: 3; 1 1944: 11; Arechabala y Santamaría, 2023, 2024a).

El puerto de Cárdenas había perdido actividad por falta de calado y en 1928 JASA cerró su naviera, pero permitieron reabrir la y dotarla de astillero por el aumento de su demanda y dificultades de transporte durante la Segunda Guerra Mundial para que en 1939 la firma empezase a dragar la bahía. En 1943 abrió una terminal con consignataria de barcos y de los ferris que trasladaban el turismo a Varadero, almacenes, depósitos de combustible, miel y azúcar (“Terminal” 1943; “Caribbean” 1954) —aparte de los añadidos a La Vizcaya—, así como un puente levadizo que facilitó el tránsito por carretera y tren, y un canal que comunicó un lago interior provisto de muelle de yates. Luego, en 1944, un monumento a la bandera cubana en

9 “Analysis of the cost of refining sugar in Cuba under Arechabala’s contract & McCahan”, dir. 131400, s. 10c, 20/11/1940; “Arechabala S. A.-Czarnikow Rionda”. Letters. BBC, dir. 131400, s. 10c, 1941; dir. 131400, s. 10c, 1943.

su centenario (“Monumento” 1945). Para atender su demanda en el centro insular inauguró entonces la oficina en Santa Clara (*Gordejuela*, 1945-1946; José 1954; Díaz y Darías 2019, Figuras 2, 4).

Durante las luchas contra la dictadura de Fulgencio Batista (1952-1958), JASA sufrió debido a ello y a cambios en su dirección. Iturrioz fue cesado en 1957, y parece que por eso pasó a ser propietario de Porfuerza, del que era accionista (Arechabala y Santamaría, 2024b), donde antes (1954) se construyó una planta de sacos. Sin embargo, la firma siguió invirtiendo en elaborar derivados azucareros. En 1956 inauguró una fábrica de levadura que una empresa insular convertía en forraje y vendía en Estados Unidos. Incluso cuando ya padecía dificultades, en 1958 estableció otra en Progreso de papel de bagazo (deshecho de la caña tras molerla), aunque entonces la coyuntura provocaba que en 1956-1957 dejase de editar *Gordejuela* y cerrase Encanto con el fin de concentrar recursos en sus bodegas (*Gordejuela* 4, 1955: 5; 4 1956: 7-10; Arechabala y Santamaría, 2023, Figura 2).

El valor de las instalaciones de JASA en 1958, pues las nuevas compensaron las pérdidas, superó los 7 600 000 dólares, frente a 3 500 000 en 1920 (2 000 000 a precios constantes, Santamaría 2000: 375), lo mismo que un central grande. Sus ganancias rondaban los 140 000 dólares y 7 % de su capital, que en los peores años no bajó del 3 %. Sus empleados pasaron de 500 a 2000 y 8000 en sus ingenios en época de zafra¹⁰. En 1959, tras la revolución, la firma fue intervenida y en 1960 nacionalizada (“Ley” 1960, Balana-Vicente, 2021).

Nueva licorería y Havana Club

JASA aprovechó cualquier ocasión para elevar y diversificar su oferta gracias a disponer de capital¹¹ y a su tipo de negocio. La miel permite alternar su uso según demanda y precios, volver a hervirla y extraer más sacarosa, exportarla a licorerías, convertirla en alcohol, venderlo o transformarlo en combustible o bebida y añejar esta. Tales opciones se reforzaron tras las crisis de 1930, con las cuotas de abastecimiento estadounidenses, el desarrollo de la industria de derivados cañeros en Cuba durante la vigencia de la ley seca y su compra de la mayoría de la producción

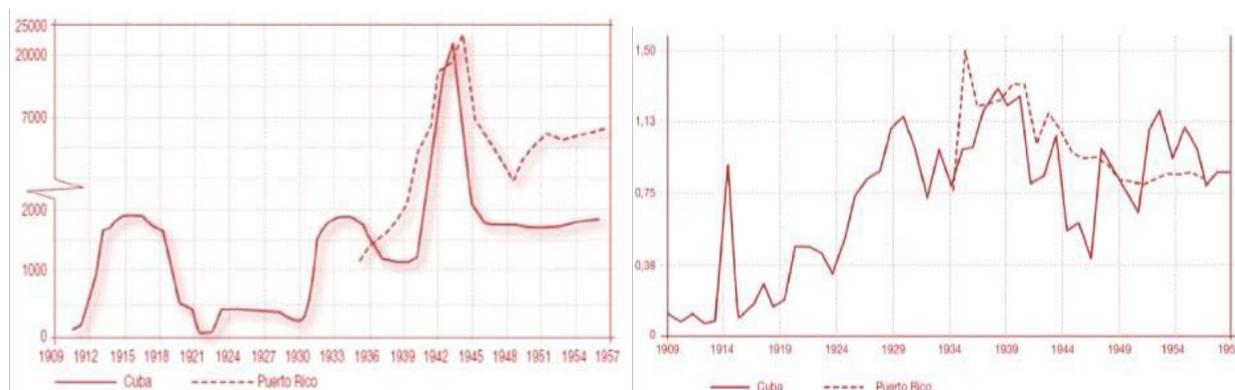
¹⁰ “J. Fermín Iturrioz a Carmen Arechabala”. Cárdenas (8/8/1927, 6/11/1928). ACGA.

¹¹ Usó en general beneficios. Hacia 1935 tenía 300.000 dólares de deuda, solo un 6% de su capital, y hasta 1952 no tuvo que pignorar su azúcar, y cuando lo hizo fue por unos 20 000 anuales. “J. Fermín Iturrioz a Carmen Arechabala”. Cárdenas (24/5/1927). ACGA; Arechabala y Santamaría (2023).

insular de melaza, la expansión del turismo y consumo de masas¹², cambios que favorecieron a sustitutos del azúcar o ampliaron la ingesta de licor y sus mezclas a las mujeres y actividades sociales. Además de ello, supuso afrontar una creciente competencia y barreras aduaneras, tarifarias y controles sanitarios y de calidad (Arechabala y Santamaría, 2023).

Las series elaboradas por Moreno (2026, Figura 5) de exportación de ron cubano y puertorriqueño a Estados Unidos no son indicativas de la producción del licor. Hasta 1934, por ejemplo, el 90 % de Bacardí se vendía en la Gran Antilla, donde acaparaba el 40 % de su demanda, y sus ventas exteriores superaban lo que muestran esos datos debido al fuerte contrabando de la bebida, del que no se tiene información. Las estadísticas oficiales de su oferta, además, tampoco incluyen licores destilados ilegalmente a causa de su difundida elaboración popular y de los impuestos que soportaron (Bonera, 2005). Para analizar Havana Club, sin embargo, dichas cifras de exportación son más significativas, pues se destinó al extranjero.

Figura 5. Exportación (media móvil trienal, litros, izquierda) y precio del ron cubano y puertorriqueño en Estados Unidos, 1909-1957



Nota: Moreno (2016): 28-29. Datos de *Anuario Azucarero* (1959), *Anuario Estadístico* (1957).

Tras derogarse la ley seca, la exportación de ron cubano a Estados Unidos y su precio solo recobraron el nivel de la Primera Guerra Mundial, que se estancaron luego de aumentar durante la segunda, aunque con fuertes oscilaciones en su cotización. Las razones fueron las regulaciones comerciales y la competencia. La bebida boricua logró mantener una cuota mayor de ese mercado desde 1945 y se vendió más cara, sobre todo en épocas de crisis.

¹² Los datos de la Figura 5 ilustran el crecimiento del consumo de ron en Estados Unidos. Respecto al turismo, en 1933 visitaron Cuba 28 900 personas y en 49 900 en 1936. En 1951 lo hicieron 90 000, y 273 000 en 1957 (Pérez Villanueva y Perelló, 2020:236).

Independientemente de lo que pasó luego, la coyuntura posterior a 1933 fue una época de oportunidades para comercializar ron. Al ser una bebida envejecida, precisó estar preparada y el aumento anterior en Cuba del consumo, turismo y exportaciones fuera de Estados Unidos lo permitieron. La primera noticia que se tiene de Havana Club es que tras asumir Iturrioz la dirección de JASA e iniciar su proyecto para expandirla, la firma, que entonces no añejaba el licor (Bonera, 2005: 16), empezó a hacerlo. En 1927 su *stock* de destilería era de 7 200 000 litros¹³ y Martín Suviaurt (s. f.: 5) dice que en 1928 maduraban en pipas bajo los tanques de alcohol.

Se ha señalado que JASA colaboró en la reparación de los daños que causó en Cárdenas un huracán en 1933, además, pudo aprovecharlo para realizar nuevas inversiones industriales gracias a los ingresos de sus plantas de refinería y combustible. Las más rentables fueron en bebidas. La oferta cubana de alcohol y aguardiente se mantuvo estable después de 1929, osciló hasta 1939 de 21 000 000 a 31 000 000 litros y de 34 000 000 a 36 000 000 respectivamente. El precio del etanol cayó de 4,9 centavos a 2,4 en 1933, para aumentar luego a 2,8. Las ventas de ron en el exterior bajaron durante la recesión de 530 000 a 318 000 litros, pero crecieron a partir de 1935, llegando a 794 000 al final de la década, lo cual elevó su cotización (Figuras 5-6). Aunque por la contracción de los ingresos públicos se le aplicaron más impuestos, eran un buen negocio (*Anuario Azucarero 1937-1940*).

JASA preparó esmeradamente la salida al mercado de su ron. En marzo de 1934 abrió su nueva licorería, pero desde 1933 exportó a Nueva York miles de cajas del añejado antes con las marcas Havana Club y Doubloom. La planta se dotó de modernos equipos, bodega con 260 barricas de roble americano de 700 litros, capacidad para fermentar de 4 000 000 y solera de 2 000 000 (Figura 6).

13 “J. Fermín Iturrioz a Carmen Arechabala”. Cárdenas (30/9/1927). ACGA.

Figura 6. Nueva licorería de JASA, planta, fermentadoras, bodega y embotelladora, 1954



Nota: José (1954): 44-57.

En 1934 y 1935 Havana Club se registró en Cuba, España y Estados Unidos (Hernández y Macho, 2012). JASA laboró también en su licorera Alco-Elite, de uso sanitario, que junto a sus rones comercializó en los mercados insular y exterior (Bacallao, 1934; José 1954: 18, Figuras 18-19).

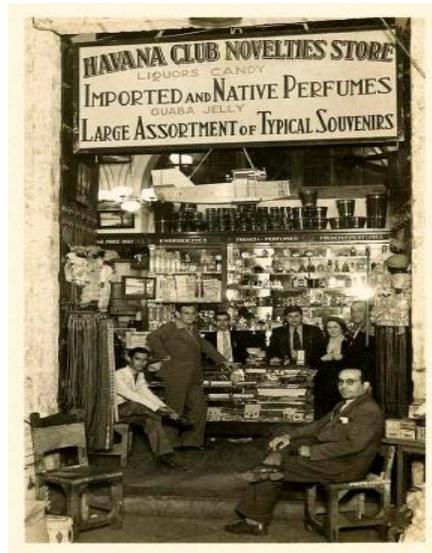
The name, the colonial bar. Un ron para exportar genuinamente cubano

Havana Club, por tanto, se vendió en Estados Unidos antes que en Cuba. Se exportó enseguida a Puerto Rico, Canadá, Gran Bretaña, España, Francia, Suecia o Uruguay, pero el modo en que se concibió, publicitó y su nombre evidenciaron que su destino era aquel primer país y sus turistas en la Gran Antilla (Figura 7). En 1933 JASA abrió oficina en Nueva York y acordó la comercialización de su ron con Lambron & Company, que ya distribuía el azúcar de la compañía, encargada a Taylor & Company, luego Williams & Company (“Cocktails” 2023, Figuras 2, 7, 19).

JASA se distinguió por llamar a sus productos como su fundador, Arechabala, pero a sus primeros rones les puso nombre inglés. Doubloom, como se conoce en esa lengua a la moneda española de oro y doble valor (2 escudos) —recuérdese que el símbolo del dólar procede de la divisa hispana—. El licor apareció enseguida en la carta del Waldorf Astoria neoyorquino, que resaltó su calidad y valor en mezclas. *For planters*, cóctel oficial IBA que combina el licor con jugo de fruta (rezaba su etiqueta)¹⁴.

14

Figura 7. Tienda de novedades Havana Club en la capital de Cuba, c. 1950



Nota: “Havana” (2020).

En el caso de Havana Club su connotación fue más lograda, relativa a los purros de Cuba y patrimonio de su capital, escrito también en inglés, con el lema *brand straight*, alusivo al bourbon, genuinamente estadounidense¹⁵. Además, se asoció a otras bebidas conocidas (“Havana” 2023, Figura 8).

Figura 8. Carta del Waldorf Astoria, 1940, y anuncios de Doubloom y Havana Club y Martini, 1935



Notas: “Waldorf” (1940), AFGA; Barfus (2023).

¹⁵ Para comercializar una bebida como bourbon debe añejarse en Estados Unidos dos años o más, y al menos uno en Kentucky (Vingitier, 2016).

Taylor & Company publicitó Havana Club junto a Martini, que también distribuía, y el *slogan* “for 3 reasons: ask a Cuban if you want to know about rum, tourist can tell you”¹⁶, o bébelo, solo o con el vermú y jugo de tomate. No obstante JASA no descuidó sus identidades locales y societarias, por lo que en sus etiquetas figuró su nombre: hecho en la Gran Antilla —cuna del ron—; en Cárdenas, el escudo de La Vizcaya, fundada en 1878 —distintivo de solera y experiencia—; el árbol de Guernica y dos canes, que también lucen en la ciudad insular, y el de Bilbao y su provincia. De hecho, entre 1943 y 1953 solo estos últimos figuraron en su tejuelo (Barfus, 2023, Figura 8).

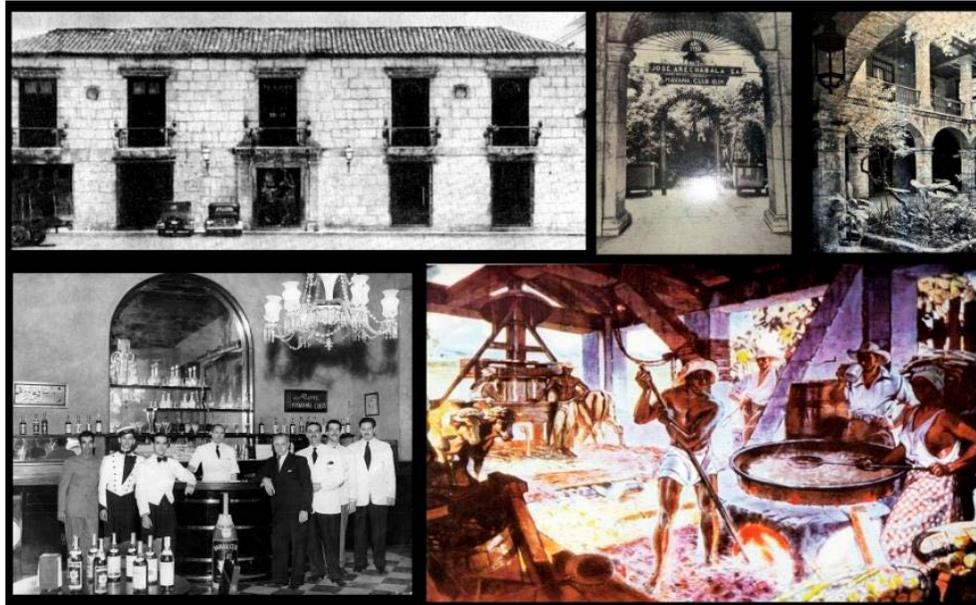
Las investigaciones sobre el *marketing* señalan su inicio en la década de 1930 gracias a la expansión y diversificación del consumo, los medios de comunicación de masas y al crecimiento de la competencia y regulaciones de los mercados. Indican que era intuitivo, unidireccional, sin estudios de demanda, y procuraban distinguir a los productos por marca, si era posible como única, con denominación de origen, fruto de celosos procesos de elaboración y materias primas inimitables (Kotler y Armstrong, 2008; Hoyos, 2020). Desde su creación Habana Club se presentó así, asociado a lo genuinamente cubano, destinado a Estados Unidos y sus turistas y a la coctelería, con esmerada publicidad que resaltaba su *universalidad por lo local*. Explican la peculiaridad del *marketing* usado por JASA, el tipo de empresa que era, contar con la experiencia de otros para promocionar sus productos, incluso asociarse con ellos para aprovecharla. Consideró la firma a Bacardí & Company como su principal competidora, pero también lo que la distinguía de ella. Era mielera, refinadora, fabricante de combustibles y almacenadora, ubicada en Cárdenas, junto a Varadero. No solo era licorera; se interesaba en cualquier oportunidad que ofreciera el mercado, aunque sin internacionalizarse mediante deslocalización como su rival. Cabe añadir que empleó su propia experiencia acumulada —disponía de teatro y comenzó a anunciarse en 1900 (“Destilería” 1900)—.

Su pugna con Bacardí & Company fue evidente en la estrategia de industrias Arechabala desde 1934. En 1930 aquella había inaugurado un edificio en el borde del casco viejo de la capital cubana, considerado una joya del *art déco*. Luego, en el año del lanzamiento de Havana Club, JASA decidió posicionarlo también en la ciudad, pero vinculándolo a su patrimonio histórico. Estableció oficina y un bar con el nombre del ron en la plaza de su catedral, para lo que alquiló el palacio colonial de los condes de Casa Bayona, que además había sido sede de *La Discusión*, diario

16 Por tres razones. Pregunta a un cubano si quieres saber de ron, un turista puede decírtelo.

famoso por sus noticias de la guerra de independencia insular (1895-1898) [“En el bar” 1935, 1936, Figura 9].

Figura 9. Bar Havana Club y El Trapiche Colonial de Enrique García Cabrera, 1935



Nota: “Post-Car bar Havana Club” (AFFA) [1]; *Havana* (1935) [2-3]; *José* (1954): 6 [4-5].

El bar Havana Club se inauguró el 29 de mayo de 1935 respetando el estilo colonial de su palacio, presidido por *El Trapiche*, cuadro encargado al reputado Enrique García Cabrera y reproducido usualmente como ilustración de la industria azucarera cubana (Sigarroa, 2016, Figuras 2, 9). Contar con artistas internacionales fue común en JASA desde entonces. En 1943 contrató al Joseph Binder, colaborador de *Fortune* y autor de campañas de Ballantine & Company (actualmente también de Pernod Ricard), para renovar la etiqueta de su ron (Kem, 2016).

El año de su apertura se recibió en el bar Havana Club al Athletic Club de Bilbao que se encontraba de gira por América. Desde entonces fue usado por empresas y sociedades para sus actos y frecuentado por cualquier persona de renombre en Cuba: políticos, diplomáticos y empresarios insulares y extranjeros, asistentes a reuniones internacionales, el secretario de Marina estadounidense, Charles Thomas, el príncipe de Prusia (Lamelas, 2021; Ortiz, 2022, Figura 10).

Figura 10. Bar Havana Club. Reuniones políticas, de negocios, con científicos y artistas (1950-1956) y fotogramas de *Big boodle* y *Our man in Havana* (1957, 1958)



Nota: accionistas y directivos de JASA con Charles Thomas (secretario de Marina de Estados Unidos), asistentes a la Comisión Panamericana (1955), Chester Sanders (presidente de Safeway Stores Company) y familia, ejecutivos de la Cuba Trading Company y el gabinete de Fulgencio Batista, Alexander Fleming, Betty Richardson, Errol Flynn, Gya Scala, Rossana Rory y Velia Martínez (*Gordejuela* 3 1936 [1-2], 6 1955 [3], 3 1955 [4], 5 1955 [5], 3 1956 [6], 6 1956 [9]) y fotogramas de *Big boodle* y *Our man in Havana*, 1957-1958 [7-8] (González, 2018; Barfus, 2023).

Otro rasgo del *marketing* desde sus orígenes es promocionar los productos asociándolos a personas tan prominentes como emulables (Hoyos, 2020), por lo que JASA usó su bar como espacio de negocios y relaciones. Lo visitaron científicos, deportistas, artistas; Alexander Fleming, premio Nobel e inventor de la Penicilina, el pianista Wladziu Liberace; Betty Richardson, estrella televisiva norteamericana. En él se filmaron escenas de *Big boodle* con Errol Flynn, Gya Scala; y James Wormold (Alec Guinness) jugó a las damas con ron en *Our man in Havana* (*Gordejuela* 6 1956; González, 2018, Figura 10).

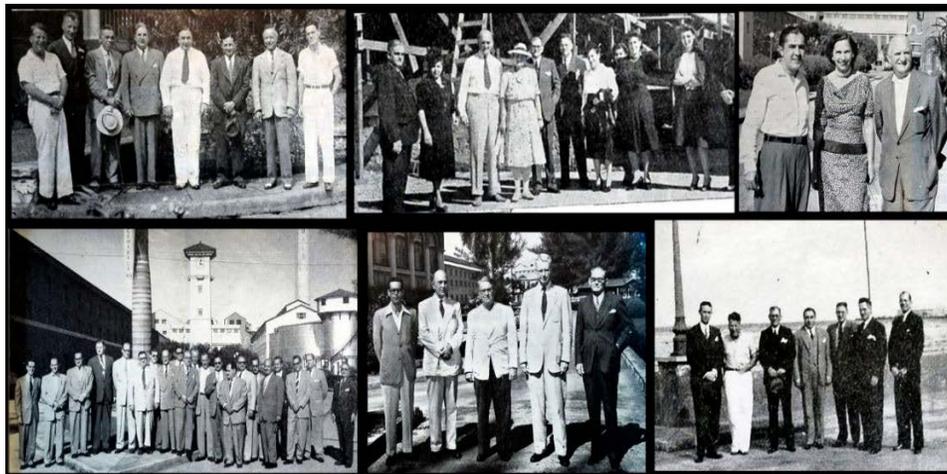
Ron de empresa, y de Cuba. La tradición promocional del JASA, Varadero y la política

Evidencian la importancia que JASA confirió a Havana Club, y su destino a la exportación, lo sofisticado de su comercialización y diseño de su publicidad con mensajes alusivos a los valores con que se identificó. Aunque en el modo de proceder y de posicionarse en la capital de Cuba su empresa siguió la estela de Bacardí & Company,

lo hizo usando su propia experiencia y resaltando lo que la distinguía. Así, empleó su bar igual que ya usaba sus demás instalaciones. En la inauguración de su teatro (1919), Arechabala fue distinguido como hijo adoptivo de Cárdenas acompañado de personalidades insulares y extranjeras. En este actuaron reputados artistas locales y foráneos, así como era común invitar a políticos, empresarios y cualquier figura de renombre que estuviera en la isla a visitar la compañía o la casa de su dueño, por ejemplo, en 1922 al premio Nobel español Jacinto Benavente (*Fiesta 1919*, Arechabala y Santamaría, 2023).

Las visitas a JASA aumentaron según creció la firma. Las realizaron los asistentes a la Conferencia Panamericana de 1928 o a la creación de la Trade World Organization (1946) en La Habana, dueños y directivos de las compañías Pan American Airways, Coca Cola, National Refining, National City Bank, *Reader's Digest* de Cuba Trading, Lamborn, Williams, asociadas a industrias Arechabala. Frecuentaron la empresa o sus clubes esposas e hijos de los presidentes norteamericanos Franklin Rossovelt y Harry Truman, alcaldes de Miami o Nueva York, nuncios, diplomáticos y legisladores de Gran Bretaña, España o Estados Unidos, Henry Morgenthau (secretario del Tesoro), George Harrison (director de la Reserva Federal), Francis Conlon (juez de la Corte Suprema), Francis Taylor, del Museo Metropolitano de Arte, el intelectual y político dominicano Juan Bosh, los periodistas Robert Considine, Carmen Burgos, *Colombine*, la artista china Chan Kun-I (*Gordejuela 1942-1956*, Figura 11).

Figura 11. Visitas de empresarios y políticos a JASA (1943-1956)



Nota: dueños y gerentes de JASA con directivos de las compañías Lamborn, Williams, Coca Cola [1], National Refining y Standard Oil [4-5], Henry Morgenthau y Francis Conlon (secretario del Tesoro y juez de la Corte Suprema estadounidenses) y familias [2-3] y Louis Natzker (vicepresidente del City Bank) [6] (*Gordejuela 200 1943, 2 1950, 11 1950, 11 1943, 3 1956, 160 1943*).

Muestra de que Havana Club fue desde su creación señora de JASA —se identificaba con esta y su progreso— es que el cartel anunciándolo presidió su edificio de empleados y campo deportivo que, como parte de la política de fidelización laboral de la firma, frecuentaron también sus visitantes, por ejemplo, Michael Ritcherford del Chase Manhattan Bank en 1944. Por otro lado, el nombre del ron fue el único de sus productos que figuró en el membrete de la compañía, como se aprecia en un documento de entrega de casas que sorteaba cada año nuevo entre sus obreros (Figura 12).

Figura 12. Edificio y campo deportivo de empleados, JASA, visita de Michale Rictherford (fondo, sentado), del Chase Manhattan Bank y carta de entrega de una casa a un obrero en la que figura Havana Club en el membrete de la empresa, 1943-1945



Nota: Gordejuela 224 (1944), 196 (1943).

La otra expansión de JASA fuera de su ciudad estuvo vinculada al turismo. Ya se señaló que la apertura de su nueva destilería estuvo relacionada con ello. Cuba recibía en la década de 1930 un tercio del que viajaba al Caribe y, junto a su capital, tenía como destino principal las playas de Varadero (Pérez Villanueva y Perelló, 2020: 357) a 15 kilómetros de Cárdenas. Proprietarios y directivos de industrias Arechabala tuvieron casa en la localidad y en 1934, el mismo año de la creación de su ron, abrieron allí el club Cottage Havana Club (Figura 13).

Ejecutivos y convenciones de turoperadores internacionales de las compañías Standard Oil y General Electric, o Armand Hammer, presidente de Occidental Petroleum, disfrutaron del Cottage Havana Club con accionistas y gerentes de JASA. Los dueños del bar madrileño que lleva su nombre y Floridita, en la capital de Cuba, Pedro Chicote y Constante Ribalagua, visitaron en 1950 las dependencias de JASA

y la casa de la familia Arechabala en Varadero. A su vez, en Josone, finca en esa playa de Iturrioz, director de la firma, por ejemplo, se recibió a Richard Nixon cuando era vicepresidente de Estados Unidos (1954-1961) [Gordejuela, 1955: 2; Arechabala y Santamaría, 2023, Figura 13].

Figura 13. Cottage Havana Club (1940), convenciones, empresarios y sus familias, y la casa de los Arechabala, Varadero, 1950-1956



Nota: AFAF [1-2], reunión de turoperadores internacionales [3], ejecutivos de las compañías Standard Oil y General Electric y sus familias en el Cottage Havana Club [4-5], y Pedro Chicote y Constante Ribalaugua en casa de los Arechabala, Varadero [6] (Gordejuela 4 1954, 2 1950, 12 1956, 8 1950, 224 1944).

Más de 5100 personas fueron invitadas a visitar JASA solo en Cárdenas, con lo que la firma reforzó esa tradicional costumbre vinculándola a la promoción de sus productos como auténticos de Cuba, así como para afianzar sus relaciones con el poder frente a la estrategia de deslocalización de Bacardí & Company (Moreno, 2016: 43). Además de las citadas, recorrieron las instalaciones de la empresa políticos y autoridades de la Gran Antilla. Ramón Grau San Martín y Carlos Prío Socarrás, cuando eran senadores, secretarios o presidentes del país, asistieron a actos de la firma y a la inauguración del monumento que construyó para celebrar el centenario de la bandera nacional. Fulgencio Batista acudió a la celebración del inicio de las obras de la planta de bagazo del central Progreso, de cuyo gabinete formó

parte Fermín Barreto, ejecutivo de industrias Arechabala (*Gordejuela* 1 1945; 16/10 1955; Arechabala y Santamaría, 2023, Figuras 2, 10, 14).

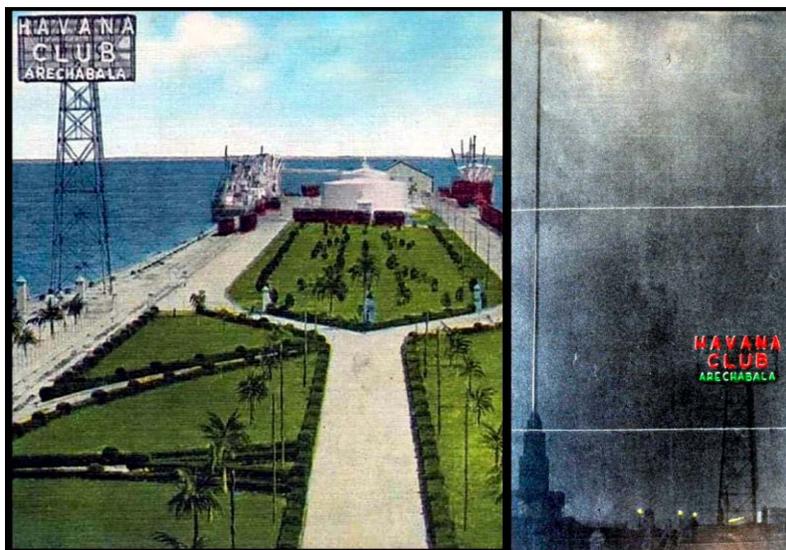
Figura 14. Directivos y dueños de JASA y políticos, presidentes cubanos y delegados de la ONU, 1944-1955



Nota: Fulgencio Batista (superior centro) en la inauguración de la construcción de la planta de bagazo de Progreso [1], y en JASA, con Carlos Prío Socarrás cuando era secretario, el senador José M. Casanova y Fermín Barreto [2], Ramón Grau San Martín en la celebración del centenario de la bandera cubana [3] (1944-1955) y asistentes a la Conferencia sobre Economía y Empleo de la ONU [4] (1948). *Gordejuela* 10 (1955), 293 (1945), 282 (1945), 3 (1948).

Frente a lo señalado por algunos autores, por tanto, la evidencia prueba que Havana Club se identificó a su empresa y, con esto, a lo genuino y patrimonial de Cuba, a la inmigración española y vasca recibida en el país, a sus empleados y su localidad. La asociación fue creciente, sobre todo cuando la Segunda Guerra Mundial permitió expandir la oferta de bebidas y se pudo remodelar el puerto Cárdenas y reforzar el negocio turístico de la firma con la inauguración del servicio de ferris entre este y Florida. No solo al visitar las dependencias de JASA o sus clubes obreros, de Varadero o la capital insular, se observaba señorear el nombre del ron, también al llegar por mar a la ciudad donde se fabricaba, y en su interior, desde lejos. Un enorme cartel lo mostraba día y noche gracias a su iluminación (Figura 15).

Figura 15. Cartel de Havana Club, puerto de Cárdenas, 1945



Nota: tarjeta postal (AFAF), *Gordejuela* 292 (1945).

Havana Club, auténtico cubano y popular. Béisbol, regatas, música, radio

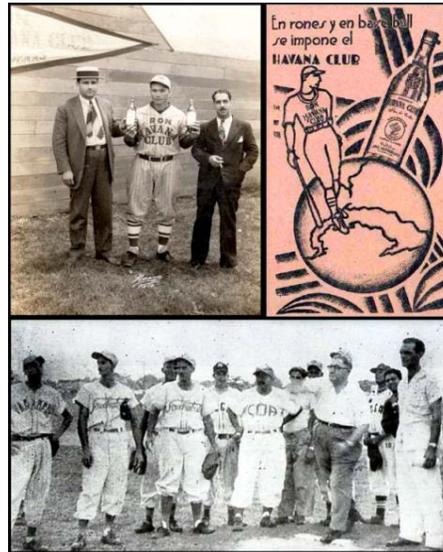
La nueva licorería de JASA fue dirigida por Esteban Caragol, con Jesús Menéndez, que había poseído una destilería como jefe técnico, sustituido luego por los químicos Ricardo Urrutia y Alberto Ríos, empleado antes de Bacardí & Company¹⁷. Al elaborar productos nuevos, hasta consolidarlos en el mercado, su actividad fue inicialmente inestable y dio empleo a solo 8 obreros fijos y 15 eventuales, pero la promoción de Havana Club dio enseguida resultado, fruto de su elaborada campaña publicitaria, además progresiva, según se dispuso de medios asociándolos a los deportes, la música, la socialización, las festividades y el patrimonio¹⁸.

JASA vinculó enseguida Havana Club al deporte nacional de Cuba y Estados Unidos. En 1934, tras abrir su nueva licorería, adquirió un estadio en Cárdenas, Borghi Park, rebautizado con el nombre del ron, como el equipo que también creó, que jugó en las ligas insulares, con buenos resultados (Soriano 2016, Figura 16).

17 Documentación procedente de AFAF.

18 Para ampliar la exposición de imágenes publicitarias de Havana Club y de JASA consultar los trabajos *open access* Arechabala y Santamaría (2024c); Santamaría y Arechabala (2024).

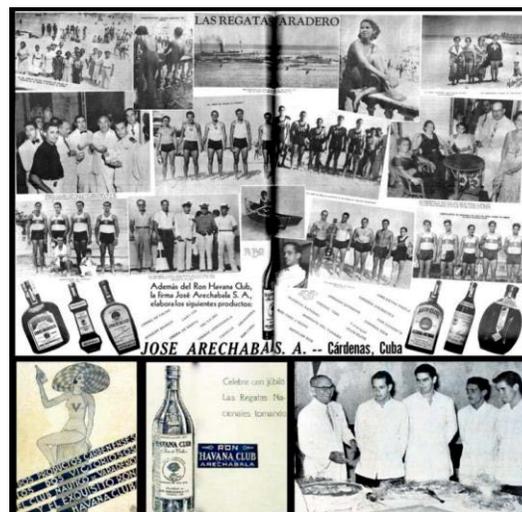
Figura 16. Pelotero de Havana Club recibiendo botellas del ron tras realizar dos jonrones; anuncio de la bebida (1935) e imagen de su equipo de béisbol cuando se denominó Arechabala (1957)



Nota: Soriano (2016); Prensa Libre 1/5 (1935): 3; Gordejuela 11 (1955): 4.

Havana Club se promocionó asociado a las regatas nacionales de Cuba, por su vinculación a Varadero, igual que ocurrió con el béisbol (Figura 17).

Figura 17. Reportaje de las regatas nacionales y anuncios asociándolas a bebidas de JASA (1935) e Iturrioz en el Cottage Habana Club de Varadero con remeros de la empresa (1956)



Nota: “Regatas” (1936, 1937), Cárdenas Social 2 (1936), Gordejuela 9 (1956).

En 1922 comenzó a emitir la radio en Cuba en 1922 y JASA aprovechó sus posibilidades. En 1934 firmó un contrato con la cadena CMGE —actual RCB—, que desde entonces fue conocida popularmente con el nombre Havana Club. Su onda llegaba a muchas partes de América y se ocupó de transmitir los eventos deportivos patrocinados por su empresa, para lo cual esta le prestó un camión en el que trasladar sus equipos adonde se celebrasen (“Radio”, 2017; “Historia”, 2023).

Mediante la radio, además, JASA potenció otra vía de identificación de sus bebidas como genuinas. Desde 1934 patrocinó espacios en CMGE anunciándolas y contrató un programa propio, Hora Arechabala, en el que se escuchaba a conocidos artistas y música de Cuba, como sus productos. Havana Club se publicitaba: “Baile alegre el ron, tomando el mejor ron” (“Historia”, 2023, Figura 18).

Figura 18. Anuncio de Havana Club, el baile, la música, 1937



Nota: Cárdenas Social 4 (1937).

Complejidad y crecimiento del marketing de Havana Club. Coctelería y prensa extranjera

Para la campaña de Navidad de 1936, ante el éxito de su nueva línea de producción, JASA sacó al mercado varias bebidas, algunas destinadas a cócteles, reforzó la oferta de las tradicionales y de su ron estrella (Figuras 19-20). Ramón Arechabala, su agente en Estados Unidos, y su distribuidora en ese país, se ocuparon de presentarlas allí, y sobre todo de promocionar Havana Club¹⁹.

19 Información basada en documentación de AFAF. Ver también Vega y Portero (2017): 11.

Figura 19. Bebidas elaboradas por JASA, 1956



Nota: fotografía de Inés Sastre (Arechabala y Santamaría, 2023).

La campaña publicitaria de Havana Club se extendió desde su origen a la prensa extranjera. Ya se refirió su anuncio con Martini. Diversas publicaciones de Estados Unidos, entre ellas la prestigiosa *New Yorker*, incluyeron spots del ron acompañados de eslóganes como “The great name in rum, here’s your key to the private stock form Cuba’s finest destileries, thake it from my, smoother drinks came from it”²⁰, presentándolo como ideal para daiquirís o *Rum Collins* (Figuras 8, 20).

Figura 20. Anuncios de Havana Club en *New Yorker* y otras publicaciones estadounidenses (1934-1949)



Nota: “Vintage” (2023) [1-3]; *New Yorker* (1940, 1945) [5-6].

La publicidad de Havana Club en el extranjero destacó su solera, la experiencia de su firma, con una llave añeja y su bar en la capital cubana. Simultáneamente con este se consiguen bebidas más ligeras, para lo que se elaboró blanco y envejecido (Figura 20), pues fue también su destino explícito la coctelería, capturar un mercado

²⁰ El gran nombre del ron, aquí está tu llave para el stock privado de las mejores destilerías cubanas, créeme, de él provienen bebidas más suaves.

nuevo, creciente y femenino (Figura 24), por lo que JASA destiló y promocionó cremas de menta, cacao, café o granadina, otros rones y aguardientes (Doubloom, Habanita, Caña 20, Filtrado, Fino, Uva Suprema, Arechabala), ginebra aromática, coñac y brandis Tres Arbolitos, Apricot, Cordial, vino quinado Relicario, vermú Quirinal, anises Triple Sec y Extra, y alcoholes sanitarios e industriales (Figuras 17, 19).

Aparte de las bebidas propias, además, siguiendo una estrategia iniciada por sus competidoras habaneras, aprovechando su ventaja tarifaria en Estados Unidos y el aumento del turismo en la isla, JASA firmó contratos de crianza o representación de ajenos: Chivas, vino catalán Goliat, orujo gallero Do Riveiro, y en 1949 abrió una bodega para madurar NPU, brandy de la empresa jerezana Sánchez Romate (*Gordejuela* 2, 1950: 6; Moreno, 2016: 36, Bianchi 2016, Figuras 19, 21).

Figura 21. Inauguración de la bodega de NPU en JASA y sus directivos y los de la empresa Sánchez Romate, 1949



Nota: *Gordejuela* 2 (1950): 6.

Para consolidar su uso en cócteles, los bármanes de Havana Club prepararon nuevos y JASA editó recetarios que, como sus anuncios, resaltaron los valores a los que se asoció, procedencia de la caña, cuidadosa elaboración y añejamiento, y patrimonio de Cuba. Con tal fin, las imágenes con que se acompañaron mostraron el ron y su bar junto a la catedral o las calles del centro histórico de la capital insular, además de al lado de la planta de la que se obtenía el azúcar y la miel, de la que destilaba la bebida, o las barricas en que se añejaba (Figuras 8-9, 20, 22-23).

Figura 22. Anuncios y recetarios que publicitaron Havana Club por su origen, genuino de caña, elaboración, y asociación con el patrimonio cubano y valor para la coctelería



Nota: Cordejuela 1 (1942), 1 (1943), 1 (1949) [1, 3-4], AFAF [2, 5], Havana (1935), “Havana” (1945) [5-6].

En efecto, JASA editó recetas con Habana Club de cócteles tradicionales (Daiquirí, Mojito, Sour, Rum Collins) y propios, cuyos nombres resaltaban su asociación a unos valores: Cathedral, Varadero, Special, obra de un camarero de su bar (Figura 23)²¹.

Figura 23. Catálogos y recetarios de JASA, Havana Club y sus cócteles, 1935-1945

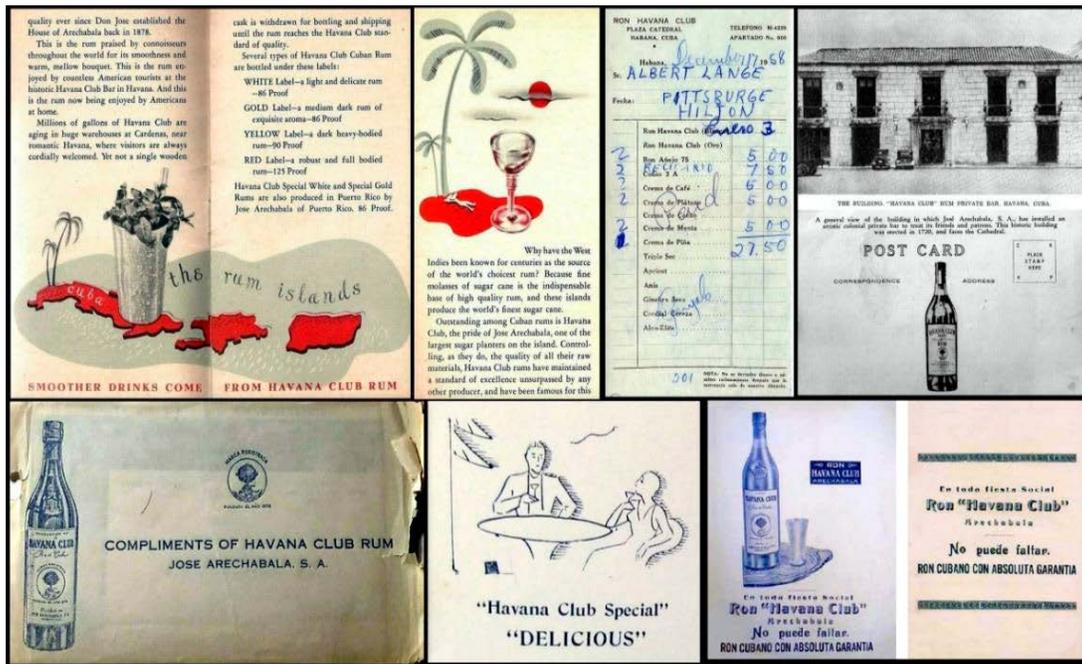


Nota: folleto *Conozca Arechabala* (1945) [1], recetarios del bar de JASA (*Havana* 1935) [2], del cóctel Special y otros [3-4, 6-8] y el distribuido por Taylor & Company desde 1935 (“Havana” 1945; *Catálogo* 1946) [6, 8-9].

21 Datos de AFAF. Sobre los cócteles ver también Anido (2014) y Pedreira (2026).

En sus recetarios Havana Club se asoció igualmente al turismo, reuniones sociales, celebraciones, fiestas y al consumo femenino, como muestra la Figura 24. Hasta dispuso su bar de una tarjeta y sobre para clientes para dejar constancia a otros por correo de haberlo visitado; se conserva una cuenta de esta enviada (Figura 24).

Figura 24. Folleto y anuncios de Havana Club en Estados Unidos que lo vinculan al turismo, fiestas o consumo femenino (1953), postal del ron y su bar, y una cuenta de este (1935)



Nota: Catálogo (1946) [1-2, 6], “Memorias” (2012) [3], AFAF [4-5], Cárdenas Social 6/12 (1934) [7].

Las campañas de promoción de Havana Club emplearon reuniones y certámenes, algunos patrocinados por JASA, el primero de Cocteleros, organizado por el Club de Cantineros en Cuba, o la Convención de Licoreros Americanos, que tuvieron lugar en la capital insular en 1936. También cabe destacar que la firma participó en eventos locales, la Exposición de la Escuela de Comercio de Santa Clara de 1952, donde fueron premiados sus rones y Alco-Elite, la Colla Matancera o los Juegos Florales nacionales (“Convención” 1936, Matanzas 1942, José 1954: 23, Figura 25).

Figura 25. Convención de Licoreros Americanos, bar Havana Club, Cuba, 1936



Nota: “Convención” 1936.

Continuidad y nuevos medios de promoción de Havana Club y fin de su comercialización

La estrategia de promoción de Havana Club fue continuista, pese a los complejos tiempos en que se desempeñó siguió caracterizándose por emplear cualquier recurso nuevo disponible y estuvo sujeta a cambios en los intereses de su empresa. Durante la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos dejó de abastecerse de azúcar y derivados por cuotas, reguló su consumo y precios, lo que perjudicó el crecimiento de la demanda, y procuró acuerdos con los proveedores. El desarrollo de la industria alcoholera en Cuba le permitía consumir la oferta interna de melaza y convertirla en combustible o bebida, lo que le otorgó gran capacidad negociadora y rechazar esos convenios hasta que, por su escasez en el mercado norteamericano, se le ofreció exportar 65 000 000 de galones de miel —85 000 000 se reservaron para sus fábricas— y 12 000 000 de etanol a 13,6 y 65 centavos. En 1945 mejoraron aún más las condiciones, no variaron las cotizaciones ni la cantidad exportada del primer bien, pero aumentó la del segundo a 25 000 000 litros y 75 000 000 más destilados.

Al acabar la guerra empeoró la escasez de azúcar y derivados, y sus productores cubanos lograron un acuerdo que elevó sus exportaciones a Estados Unidos entre 1946-1947 a 500 000 toneladas de refino y 165 000 000 y 40 000 000 de galones de miel y alcohol con los precios del año previo, aunque nada se acordó sobre bebidas.

En 1948 Estados Unidos restableció su sistema de cuotas de importación de azúcar y Cuba no mejoró las asignadas antes de 1941 —33 % del mercado—, pero logró surtir los déficits de los otros proveedores, lo que permitió elevar su producción al iniciarse tras el conflicto mundial de la guerra de Corea (1950-1953). En suma, la década de 1940 y el inicio de la siguiente no fue una época tan buena como cabía esperar para el comercio del azúcar de Cuba, aunque sí para el de sus derivados que, aunque sufrió oscilaciones por las posibilidades de alternar su uso y venta, generó 28 000 000 de dólares en 1941, que aumentaron progresivamente hasta 70 700 000 en 1943. Luego descendieron, pero se mantuvieron por encima de la primera cifra: 32 000 000 entre 1945-1946. Entre 1947-1948 volvieron a crecer, 69 700 000 y 49 400 000, y solo mostraron crisis en 1949, 15 000 000; no obstante, la alivió el efecto de la guerra de Corea.

Las cuotas azucareras estadounidense apenas cambiaron hasta 1956, cuando se revisaron y Cuba perdió parte de su capacidad de cubrir los déficits de otros proveedores. Pese a esto, la crisis de Suez mejoró entonces el mercado, la oferta y precio del dulce de la isla siguieron caracterizados por alzas seguidas de crisis. Sus exportaciones de miel, tras alcanzar récords en 1946, se redujeron a 330 000 000 galones o menos, y en 1951 a 190 000 000, para luego volver a crecer y promediar 250 000 000 en 1956-1958, aunque el consumo interno compensó las fluctuaciones. En la década de 1950 este absorbió más del 50 % de la elaborada en el país. Si bien sus exportaciones oscilaron, la oferta de alcohol en Cuba creció de unos 48 000 000 de litros en 1955-1956 a 86 000 000 y 96 000 000 en 1957 y 1958, y la de aguardiente se mantuvo de 1956 a 1959 entre 3 000 000 y 3 800 000²².

Los negocios de JASA progresaron durante la Segunda Guerra Mundial gracias al aumento o mantenimiento de las exportaciones de azúcar refino de Cuba a Estados Unidos y la posibilidad de alternar su oferta de derivados. Sus beneficios siguieron procediendo principalmente del primero (Arechabala y Santamaría, 2024a), pues su producción de combustible creció con el desabastecimiento de la isla durante el conflicto, pero al restablecerse sus importaciones con la paz disminuyó y fue perjudicada por medidas que regularon su fabricación. Estas y la política azucarera de Batista causaron desafección en el empresariado insular y se unieron a la creciente conflictividad provocada por las recurrentes crisis y al encarecimiento de los costes laborales debido a las medidas para contrarrestarlas y, junto a la revolución contra el

²² Todas las cifras referidas proceden de *Anuario Azucarero* (1937-1959). Para la situación del mercado azucarero entre 1940 y 1958 ver Zanetti (2009), Pérez-López (2020).

dictador, perjudicaron las operaciones y utilidades de la firma cardenense (Cepero, 1958; Arechabala y Santamaría, 2023; Santamaría, 2023).

El ingreso de otros productos permitió a JASA seguir produciendo y promocionando Havana Club tras caer las exportaciones de ron cubano a Estados Unidos debido a la competencia, aranceles y controles sanitarios crecientes. Entre 1941-1942 crecieron de 553 367 a 633 988 litros, y en 1943-1944, extraordinariamente, a 15 577 925 y 21 667 611, pero después disminuyeron a 1 755 105 y luego, rara vez, superaron 300 000 (*Anuario Azucarero* 1942-1959, Figura 5). Aunque se contaba con el mercado insular, comparar las últimas cifras con los 2 000 000 de litros de solera del licor que tenían las firmas cardenenses permite valorar el efecto de esa caída de ventas. Y pese a ello continuó fabricándolo y publicitándolo para sortear las dificultades diferenciándolo como marca y artículo único, y persistió en la decisión de no deslocalizar su elaboración, pues evidencias gráficas (Figura 26) muestran que al empezar la referida crisis de sus exportaciones en 1945 lo hizo en destiladoras boricuas, no hay más referencias posteriores, por lo que debió ser una estrategia efímera.

Figura 26. Havana Club fabricado en Puerto Rico, anuncio y botella, c. 1945



Nota: Barfus (2023).

JASA, por tanto, siguió operando en su país y, según se vio, reforzando sus relaciones políticas allí en la década de 1950, mientras Bacardí & Company, que abastecía el 60 % del ron consumido en Estados Unidos, dejó progresivamente el mercado de Cuba a sus competidoras para fabricarlo en Puerto Rico que, al ser territorio de aquel país, no pagaba sus aranceles. Del mismo modo, abrir plantas en México o Brasil, lo que deterioró su relación con el Gobierno de la isla, sobre todo tras trasladar su sede a Bahamas en 1957 alegando razones fiscales (Gjeten, 2006: 72).

Gracias al mercado dejado por Bacardí & Company, y al aumento del turismo en Cuba durante la dictadura de Batista, JASA compensó parcialmente la caída de sus exportaciones. Antes había reforzado su imagen internacional donando caramelos al ejército que luchaba contra Japón en la Guerra Mundial o fabricando en 1951 el alcohol entregado por el Gobierno insular a la ONU con destino a Corea durante su conflicto civil sumado al envío de 2000 toneladas de azúcar refino (*Cordejuela* 10, 1941; 8 1951).

Por otra parte, JASA cambió la etiqueta de Havana Club en 1943 con el diseño de Binder, fondo negro y escudos de Vizcaya y Bilbao, sustituyendo al propio, aunque desde 1954 volvió a utilizarlo, usó color en sus anuncios y aumentó sus medios de difusión, pero sin variar sus mensajes asociativos (“Havana”, 2023, Figuras 20, 22-24). En 1950 empezó la emisión de televisión Cuba y la firma cardenense, aparte de seguir promocionándose en la prensa y la radio, contrató a Guatella McCann-Erickson Company para iniciar en el nuevo medio de comunicación y su mayor cadena, CMQ, un programa propio de media hora desde septiembre de 1951, *Resumen Deportivo Arechabala*, con el que reforzó su vinculación a la actividad física (“Resumen”, 2011).

Emitido a la vez por CMQ y RCH en televisión y radio, JASA patrocinó un programa de 28 horas para festejar el inicio de 1953, promocionando Havana Club y Tres Arbolitos asociados a la fiesta y la música, con actuación de conocidas bandas (CMQ, 2019). Sin embargo, en los anuncios de la época se aprecia que el ron se presentaba como “nuevo y Pruébalo ahora!!”, de mayor calidad y añejamiento, lo que resaltaban otras bebidas que empezó a priorizar su empresa, el citado coñac o Arechabala-Extra, comercializado desde 1954 para celebrar su 75 aniversario. Se observa, además, el reemplazo del primero por este en su vinculación publicitaria, pues desde su creación fue el que apareció en los *spots* de la compañía junto a la catedral habanera (Figura 27).

Figura 27. Anuncios de Havana Club, Tres Arbolitos y Arechabala-Extra, 1954-1956



Nota: Gordejuela 4 (1954), 1 (1955); Cárdenas Social 3 (1957).

Las fuentes no aclaran por qué dejó de comercializarse Havana Club, pero ofrecen pistas e indican que podía ser una decisión eventual, pues se conservaban sus soleras. El libro editado por JASA en 1954 mostró su bodega y la de Arechabala-Extra, señalando que estaba destinado a exportar (Figura 6, José 1954: 19). Quizá por ello se consideró que la estrategia de distinguirlo como marca no había dado frutos en el mercado. Eso era aplicable a todos los rones cubanos (Figura 5), sin embargo, para la empresa el de la bebida no era su único negocio.

JASA había potenciado sus negocios portuario-navales desde 1940, fabricaba en 1958 el 25 % de las 600 000 toneladas de azúcar refinado elaboradas en Cuba. El 50 % para exportar y con cuota de mercado asignada. Era la principal industria de su sector en la isla, producía 50 380 000 litros etanol (70 % en La Vizcaya y 30 % en sus centrales), podía transformar la mitad en combustible. Desde 1942 había duplicado su capacidad de oferta de ambos y destilaba 6 720 000 de alcohol de 95º, 7 000 000 de aguardiente y manufacturaba otros derivados de la caña²³.

Estando regulada estatalmente toda la oferta y comercio de azúcar y sus derivados en Cuba desde la crisis de 1930, debido al clientelismo que caracterizó a su clase política aún más durante la dictadura de Batista, y a su implicación directa en los negocios, particularmente en los turísticos, no debió parecer oportuno a la dirección JASA deslocalizar su producción de ron, ni siquiera del destinado a exportar. Tenía el ejemplo del malestar del Gobierno por la de Bacardí & Company. Se

23 Después de JASA, la siguiente productora de aguardiente y alcohol de 95º en la Gran Antilla era la destilería Infierno con 6 000 000 y 6 300 000 litros. Del primero, Licorera Cubana ofertaba 5 000 000 en 1957. *Anuario Azucarero* (1943-1959), Arechabala y Santamaría (2024a).

sabe que la empresa participó en el intento de esto y los destiladores querían alcanzar un acuerdo que mejorase el acceso de sus bebidas a Estados Unidos en 1955 que no dio resultado (Figura 28).

Figura 28. Publicación en *Gordejuela* sobre las negociaciones para mejorar la exportación de ron cubano a Estados Unidos, 1955



Nota: *Gordejuela* 8 (1955): 1.

En 1957 JASA cambió su dirección, y quizá por ello su estrategia. La disminución de beneficios pudo animar a reducir gastos publicitarios, a priorizar sus negocios más seguros y menos identificados con su antigua gerencia. Pese a ello, en 1956, aún promocionaba Havana Club en varios medios y Betty Richardson se retrataba sobre sus barriles en el bar de la empresa (Figura 9). Fue la última publicidad del ron antes de ser nacionalizada su firma en 1960. En *Gordejuela* sustituyeron a sus anuncios los de Arechabala-Extra y Tres Arbolitos (Figura 27).

Corolario

La historia de Havana Club, por tanto, acabó antes de la nacionalización de su empresa en 1960, aunque quizá no lo habría hecho de modo definitivo. Las bebidas Arechabala, ya sin la que fuera su señora, todavía se anunciaban como tales ese año en la revista de la capital de la Gran Antilla *Zig-Zag*, e igual que antes, “son cubanas”, *slogan* acorde con el nacionalismo de la revolución castrista, señalando que

su empresa estaba intervenida y era ejemplo de una nueva política económica de industrialización, por y para el pueblo (Figura 29).

Figura 29. Anuncios de bebidas Arechabala (Zig-Zag 1960) y botella de Havana Club producida en la ronera Bocoy tras la revolución de 1959



Nota: Zig-Zag 6 (1960) [1-3], Barfus (2023) [2].

Lo que ocurrió con Havana Club después de 1959 se ha apuntado solo brevemente, pues no es objeto de este estudio, que ha analizado su primera historia. La evidencia presentada indica que, frente a lo señalado usualmente, no fue un ron menor, sino uno de los mejores, aunque de creación tardía, elaborado en una empresa que no solo era licorera. Por esa razón aprovechó su diferencia y creó el licor en el momento oportuno de mercado. En 1934, tras abolirse la ley seca en Estados Unidos, lo destinó sobre todo a exportar y se valió de la experiencia propia y de la competencia para rentabilizar el crecimiento del consumo de masas y el *marketing* entonces, mediante el cual presentó la bebida como auténtica de Cuba, ligada a sus valores genuinos y a otros de demanda igualmente masiva.

JASA tuvo relativamente éxito en capturar con Havana Club nuevos espacios de mercado y posicionarlo en estos; su fracaso en el esfuerzo por aumentar las exportaciones a Estados Unidos desde 1945 no fue demérito, pues caracterizó a todos los licores de Cuba y se debió a la política comercial norteamericana. Así mismo, este estudio muestra que la firma desestimó la opción de afrontar tal situación deslocalizándose, seguida por Bacardí & Company, a causa de su especificidad em-

presarial y de la mayor amplitud de sus negocios. Lo anterior pudo ser razón del cambio de su estrategia de negocios, que suspendió la comercialización del ron antes de que la revolución de 1959 nacionalizase a la compañía.

Referencias

- Álvarez, Ernesto (2019). *Cárdenas. Prehistoria de una ciudad*. Cárdenas. CAFC/AHCPA.
- Anido, Alberto (2014). “Cocteles cubanos”. *Sondeo del ron cubano*. *Signos* 68: 59-68.
- Anuario Azucarero de Cuba (1937-1959)*. La Habana. CEE.
- Anuario Estadístico de Puerto Rico (1957)*. San Juan. BES.
- Arechabala, María Victoria y Antonio Santamaría (2023). *Arechabala, azúcar y ron, 1878-1959*. Aranjuez. Doce Calles.
- Arechabala, María Victoria y Antonio Santamaría (2024a). “Cuando Arechabala fue la azucarera integral de Cuba. Los centrales Progreso y Porfuerza, historia y patrimonio (1932-1959)”. *Cuadernos Interc.a.bio sobre Centroamérica y el Caribe* 4.
- Arechabala, María Victoria y Antonio Santamaría (2024b). “Centrales Progreso y Porfuerza (1932-1959). Cuando José Arechabala S. A. se convirtió en la azucarera total de Cuba. Historia y patrimonio”. Antonio Santamaría (ed.). *Centrales. Historia y patrimonio de Cuba*. Madrid, La Habana. Digital CSIC: 81-97 (<https://digital.csic.es/handle/10261/341859>).
- Arechabala, María Victoria y Antonio Santamaría (2024c). “Havana Club. Origen de un ron genuinamente cubano, 1934-1959”. Madrid. Digital CSIC (<https://digital.csic.es/handle/10261/342111>).
- Bacallao, Francisco (1933). “Lo que era la riqueza de Cárdenas”. *Diario de la Mariana* (4/9): 1.
- Bacallao, Francisco (1934). “Inaugurada una nueva planta de ron en Cárdenas”. *Diario de la Marina* (21/3): 3.
- Balana-Vicente, Pablo (2021). “Expropriation of intellectual property rights: Havana Club”. *Tademarket* 111/3: 1-23 (<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/thetmr111&div=25&id=&page=>).
- Barfus, Christopher (2023). “HC rum collection”. Cologne (<https://www.hc-rumsammlung.de/Impressum>).
- Bianchi, Ciro (2016). “Arechabala”. *Juventud Rebelde* (5/6): <https://www.juventudrebelde.cu/columnas/lectu-ras/2016-06-05/arechabala>.
- Bonera, Miguel (2005). *Oro blanco, una historia empresarial del ron cubano*. Toronto: Lupus.
- Calvo, Horacio (2000). *Bacardí. The hidden war*. London: Pluton.
- Campoamor, Fernando (1983). *El hijo alegre de la caña de azúcar*. La Habana: Científico-Técnica.
- “Capitan Morgan” (2023). Picclick.com (<https://picclick.com/Captain-Morgan-Original-Spiced-Rum-Framed-Ad-Print-20175540362.html>).
- “Caribbean Ferry” (1954). *Key West Citizen* (14/7): <https://originalufdc.uflib.ufl.edu/UF00048666/05741>.

- Carillo, Jorge (2022). “Los mejores rones del mundo”. *Expansión* (30/3): <https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2022/03/30/6239a0b5e5fdea9d5e8b4625.html>.
- Catálogo de productos José Arechabala* (1946). La Habana: JASA.
- Cepero, Raúl (1958). *Política azucarera (1952-1859)*. México: Futuro.
- “CMQ. La mayor emisora de radio y televisión en Cuba” (2019). Todo Cuba. La Habana (<https://www.tvcubana.icrt.cu/secciones/seccion-historia/1665-65>).
- “Cocktails-Cuba” (2023). Omnivorebooks. San Francisco (<https://omnivorebooks.mys-hopify.com/collections/vin-tagebooks/products/new-arrival-cocktails-cuban-you-dont-have-to-speak-spanish-to-get-the-best-cocktail-in-cuba>).
- “Compañía de Construcciones Marítimas” (1945). *Cuba Económica y Financiera* 2: 33.
- Conozca Arechabala* (1945). Cárdenas: JASA.
- “Convención de Licores Americanos” (1936). *Diario de la Marina* (7/1): 1.
- “Destilería La Vizcaya” (1900). *Cuba Ilustrada* 4: 3.
- Díaz, Laideen y Ralén Darias (2019). *Patrimonio industrial en la bahía de Cárdenas. Propuesta de rehabilitación del conjunto Arechabala*. La Habana: Facultad de Arquitectura, ITHJAE; OHM Cárdenas.
- Dollero, Adolfo (1919). *Cultura cubana*. La Habana. Seoane y Fernández.
- Fiesta inaugural. Teatro Arechabala* (1919). Cárdenas. [s.n.] (AFAF).
- “En el bar Havana Club” (1935). *Diario de la Marina* (19/6): 3.
- Gjeten, Tom (2006). *Bacardi and the long fight for Cuba*. New York: Viking.
- González, Maite (2018). “Nuestro hombre en La Habana”. RHC. La Habana (9/8): <https://www.radiohc.cu/de-interes/caleidoscopio/201390-nuestro-hombre-en-la-habana>.
- Gordejuela* (1940-1956). Cárdenas. JASA (<https://urazandidigital.euskaletxeak.eus/anios.php?pu=105#>).
- Foster, Peter (1980). *Family spirits. The Bacardi saga*. Toronto: MWR.
- “Havana Club” (1945). Ebay (<https://www.ebay.es/itm/275032677790?>).
- “Havana Club” (2023). Europeana: Washington (https://www.europeana.eu/en/item/155-14/KI_14145_941_7).
- “Havana Club novelties” (2020). FAA. Madrid (<https://fineartamerica.com/featured/havana-club-novelties-store-unknown.html>).
- Havana Club rum* (1935). La Habana. JASA (<https://www.worthpoint.com/worthopedia/vintage-advertising-booklet-havana-1848190080>).
- Hernández, Aurora y Carolina Macho (2012). “Eficacia internacional de las nacionalizaciones sobre las marcas de empresas. El asunto Havana Club ante los tribunales españoles”. *Cuadernos de Derecho Internacional* 4/2: 159-176.
- “Historia RBC” (2023). Cárdenas: RBC (<https://radiociudadbandera.wordpress.com/quienes-somos/historia-de-rcb/>).
- Hoyos, Ricardo (2020). *Marketing más de un siglo de historia*. Bogotá: UPC.
- Huetz, Alain (1997). *Histoire du rhum*. París: Desjonqueres.

- IBA (2023). Singapur (<http://www.iba-world.org/>).
- Irusqueta, Amaya (2012). “Kubako euskal jatorrizko hiztegui biografikoa”. VEI 38: 495-643.
- Jácome, Derubín (2013). “Arechabala”. Cuba en la memoria. La Habana (6/10): https://www.facebook.com/CubaEnLaMemoria?locale=es_LA.
- “José Arechabala” (2023). Rum.cz (<https://rum.cz/gallery/cam/cu/arechabala/index-en.htm>).
- José Arechabala S. A. en su 75 aniversario, 1878-1953 (1954). La Habana: F. G. Offset, JASA.
- Kem, Anita (2016). *Joseph Binder*. Wien: AGD.
- Kotler, Philip; Gary Armstrong (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Lamelas, Ziomara (2021). “José Arechabala”. Recueros y Nostalgias de Cuba. La Habana (<https://www.facebook.com/groups/dosbanderas28yahoo.es/posts/3660998760615300/>).
- “Ley 890” (1960). *Gaceta oficial de la República de Cuba*: 1-16.
- Maciques, Samuel et al. (1984). *Empresa azucarera José Antonio Echeverría*. Cárdenas. [s. n.], 1984.
- Martín Suviáurt, José (s. f.). *Historia de la ronera Perla del Norte Nguyen Van Troi de Cárdenas*. Cárdenas (inédito).
- Matanzas contemporánea* (1942). Matanzas: Panamericana.
- “Memorias de un cubano” (2021). Carlosbua.com. La Habana (7/7): <http://carlosbua.com/ayer-y-hoy-cual-es-mejor/>.
- “Mofuco” (1934). *Cárdenas Social* (1/6): 3.
- Montgomery, David (2016). “Havana Club vs Havana Club”. *Washington Post* (23/6): <https://spirits.international/havana-club-vs-havana-club/>.
- “Monumento a la Bandera” (1945). *El Cardenense* (11/11): 1.
- Moreno, Javier (2016). “Rum, business and society in Cuba: 1832-1965”. *Revista de Historia Industrial* 63: 13-47.
- “Motor Fuel” (2021). Havana Car. La Habana (1/10): <https://havanacarhistory.com/2021/1/10/mofuco-un-combustible-cubano-a-base-de-alcohol/>.
- New Yorker* (1940, 1943, 1945). New York. NY (31/6, 9/12, 4/12).
- Ortiz, Javier (2022). “El Athletic invita a descendientes del equipo que jugó en México”. *El Correo* 5/12 (<https://athletic.elcorreo.com/athletic-invita-ante-20221204200701-nt.html>).
- Pedreira, Ramón (2016). *Mi recetario de cócteles cubanos*. La Habana: Ruth.
- Pérez-López, Jorge (2020). “Relaciones comerciales azucareras Cuba-Estados Unidos, 1902-1960”. Antonio Santamaría y José Manuel Azcona, eds. *90 millas. Relaciones económicas Cuba-Estados Unidos, 1898-2020*. Madrid: Dykinson, 2020: 175-198.
- Pérez Villanueva, Omar E. y José Perelló (2020). “El papel de los visitantes de Estados Unidos en la economía cubana: historia y realidad”. Antonio Santamaría y José Manuel Azcona, eds. *90 millas. Relaciones económicas Cuba-Estados Unidos, 1898-2020*. Madrid: Dykinson, 2020: 355-373.
- Pliego de bases. Sindicato de Trabajadores de La Vizcaya* (1933). Cárdenas: Dos de Mayo (AFAF).

- Porter Vilá, Herminio (1928). *La decadencia de Cárdenas*. La Habana: Siglo XX.
- “Radio y televisión cubanas en las transmisiones deportivas” (2017). Pachosoriano.com. La Habana (27/10): <https://pachosoriano.wordpress.com/2017/10/27/>.
- “Ramos, Francisco et al. (2014). “Delicioso..., sano, sabroso y..., muy cubano”. *Sondeo del ron cubano*. *Signos* 68: 25-38.
- Recondo, Ramón (2021). *Complejo cultural Arechabala, rescate y refuncionalización*. Matanzas. [s. n.], 2021 (inédito).
- “Refinería de Azúcar Cárdenas” (1884). *Diario de la Marina* (9/10).
- “Regatas de Remos Nacionales” (1937, 1938). *Diario de la Marina* (19/7): 3, (4/8).
- “Resumen Deportivo de Arechabala” (2011). Tv-Historias. La Habana (https://www.tvcubana.icrt.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=233).
- “Rones venezolanos” (2023). Pinterest.es (<https://www.pinterest.es/pin/40673202860518494/>).
- Santamaría, Antonio (2000): “Precios y salarios reales en Cuba, 1872-1914”. *Revista de Historia Económica* 19/2: 339-376.
- Santamaría, Antonio (2002). *Sin azúcar no hay país. La industria azucarera y la economía cubana (1919-1939)*. Sevilla: Universidad de Sevilla, EEHA-CSIC, Diputación de Sevilla.
- Santamaría, Antonio (2019). “Regiones, subalternos, invisibles, cultura política y desigualdad Crisis y retorno de lo social en la historia de América Latina en el siglo XX”. *Revista del Colegio de San Luis IX/18*: 285-326.G
- Santamaría, Antonio (2023). “La economía cubana entre la segunda guerra mundial y la revolución”. Oscar Zanetti y Antonio Santamaría (eds.): *Economías y desarrollo en el Caribe (1950-2000). Aportaciones a una historia comparada*. Santa Marta. Unimagdalena: 185-232.
- Santamaría, Antonio y María Victoria Arechabala (2024). “La azucarera integral de Cuba. Industrias Arechabala, 1878-1959”. Madrid. Digital CSIC (<https://digital.csic.es/handle/10261/342110>).
- Santamaría, Antonio y José Manuel Azcona, eds. (1920). *90 millas. Relaciones económicas Cuba-Estados Unidos, 1898-2020*. Madrid: Dykinson.
- Sigarroa, Olimpia (2016). *Enrique García Cabrera*. La Habana: FAC.
- Sondeo del ron cubano* (2014). *Signos* 68. La Habana [monográfico].
- Soriano, Francisco (2016). “Ron Havana Club, gran equipo de beisbol”. Palco Deportivo. La Habana (<https://pan-chosoriano.wordpress.com/2016/07/19/ron-havana-club-gran-equipo-de-beisbol/>).
- “Terminal Marítima de Cárdenas” (1954). *Anuario Azucarero de Cuba* (1943): 23.
- UNESCO (2022). “Saberes de los maestros del ron ligero”. París: UNESCO (<https://ich.unesco.org/es/RL/saberes-de-los-maestros-del-ron-ligero-01724>).
- Vega, Ana (2021): “Luis del Olmo y los pirulís”. *El Correo* (20/10): 11.
- Vega, Daily y Ada Portero (2017). “José Arechabala S. A. Su impacto en la conservación y valoración sostenible del patrimonio industrial”. *EDA* 11: 1-14 (<https://www.calameo.com/books/005548982-ba1bb57a4533>).

- Vintiger, Alexander (2016). “Historia de la marca Havana Club”. *Rumporter* (6/9): <https://rumporter.com/es/-historia-havana-club/>.
- “Vintage advertisement. Havana Club” (2023). Worthpiont. Atlanta (<https://www.worthpoint.com/wor-thopedia/vintage-advertising-booklet-havana-1848190080>).
- Voss, Úrsula L. (2006). *Los Bacardí. Una familia entre el ron y la revolución cubana*. México: Plaza & Janes.
- “Waldorf Astoria ballroom” (1940). New York. WAB (<https://menus.nypl.org/dishes/327881>).
- Zanetti, Oscar (2009). “El comercio azucarero cubano la segunda guerra mundial”. *América Latina en la Historia Económica* 31: 1-20.