

Entrevista a Fátima Rodríguez: "Muchas empresas están valorando seriamente replegarse o salir de Cuba"

Sección Jurídico
26.05.2026

Entrevistador: Mercedes Serraller

Fátima Rodríguez se incorporó a **Lupicinio International Law Firm** como responsable del Área de Penal en 2015, procedente de un estudio jurídico especializado en Derecho Penal. Ha participado en casos como los de las *Tarjetas Black, Canal de Isabel II, Púnica, Vitaldent, Tándem* y *Villarejo*.

Psicóloga y doctora en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, es también profesora en la Universidad Villanueva de Madrid y del Máster de Acceso a la Abogacía en el Centro de Estudios Garrigues, y responsable de la sección de Compliance de 'Women in a Legal World' (WLW). Rodríguez ha conversado con Lex14 sobre la situación en Cuba y las nuevas sanciones, un asunto en el que Lupicinio es posiblemente la firma más especializada en España.

Pregunta. ¿Qué preocupa más a las empresas en Cuba?

Respuesta. Hoy lo que más inquieta a las empresas no es sólo la existencia de sanciones, sino el endurecimiento del marco regulatorio: una nueva orden ejecutiva del Presidente de Estados Unidos que convierte en "zona de riesgo" casi cualquier relación con sectores clave de la economía cubana, empezando por energía y el entramado militar empresarial, cuya presencia se proyecta sobre ámbitos muy diversos de la economía del país. Esa combinación de extraterritorialidad y ambigüedad normativa hace que una decisión adoptada en Washington pueda dejar en el aire contratos, inversiones o líneas de financiación que llevaban años funcionando sin problema.

En la práctica, muchas compañías están valorando seriamente replegarse o incluso abandonar el mercado cubano antes de exponerse a una sanción. Más que una reacción "política", es una evaluación fría de riesgos: si no se conoce con precisión quiénes son los proveedores y clientes, quién está detrás de cada estructura corporativa y hasta qué punto existe vinculación con el entramado

sancionado, el miedo a verse afectados indirectamente se dispara. De ahí que la pregunta central para cualquier operador sea sencilla y a la vez compleja: “¿Realmente me afectan estas sanciones y, si es así, dónde y cómo?”. La respuesta sólo puede venir de una *due diligence* rigurosa sobre cadenas de suministro, socios locales y beneficiarios reales.

Desde Lupicinio vemos a muchos operadores con una preocupación muy concreta: cómo afectará todo esto a su acceso al sistema financiero internacional, a sus bancos corresponsales, a sus aseguradoras y a su reputación fuera de Cuba. El temor ya no se limita a recibir una multa, sino a quedar catalogados internamente por bancos y proveedores globales como un cliente de “alto riesgo vinculado a Cuba”, lo que puede traducirse en cierres de cuentas, cancelación de pólizas, restricción de crédito y un escrutinio mucho más intenso de cualquier operación, por muy lícita que sea desde el punto de vista jurídico.

P. ¿Qué protocolos se habilitan y cómo se las está ayudando?

R. En este contexto, las empresas serias han dejado de ver el *compliance* de sanciones como un trámite y lo tratan como una cuestión de supervivencia. Están implementando políticas específicas para Cuba, mapas de riesgo por sectores (energía, logística, banca, turismo, etc.), procesos de aprobación reforzados y sistemas de screening que bloquean automáticamente operaciones con entidades o personas cercanas al entramado sancionado. A ello se suman procedimientos de *due diligence* más profundos y periódicos, así como informes de impacto que analizan cómo afectan las sanciones al sector en el que operan y al grupo empresarial al que pertenecen, identificando puntos de contacto con contrapartes sensibles y proponiendo rutas alternativas de negocio.

Desde un despacho internacional como el nuestro, con casi cuatro décadas de trabajo en Cuba, la ayuda tiene dos planos. Uno, muy técnico: interpretar la nueva orden ejecutiva, traducirla en criterios operativos claros (“esto sí, esto no, esto sólo con licencia”), rediseñar contratos, estructuras corporativas y cadenas logísticas para reducir exposición y documentar adecuadamente las decisiones. Y otro, más humano: acompañar a la dirección local y a los equipos de negocio en decisiones difíciles, en las que hay que equilibrar la responsabilidad frente a la matriz con el compromiso con el país y con los propios trabajadores cubanos.

P. ¿Qué estrategias de defensa caben?

R. Cuando una empresa se ve bajo la lupa de una autoridad sancionadora, la primera línea de defensa hoy es poder demostrar que no ha mirado hacia otro lado. Que contaba con un programa de cumplimiento sólido, adaptado al riesgo Cuba, que ha reaccionado con rapidez ante cualquier indicio de infracción y que ha cooperado de forma transparente con el regulador. Esa narrativa -“prudencia ex ante, diligencia ex post”- marca muchas veces la diferencia entre una sanción ejemplarizante y una resolución más proporcionada.

Además, las compañías europeas cuentan con ciertos instrumentos de protección frente al exceso de extraterritorialidad de algunas normas norteamericanas, conocidos desde la época de la Helms Burton y analizados a fondo por autores como el catedrático **José Luis Iriarte**. Aquí entran en juego el Derecho de la Unión Europea, el Estatuto de bloqueo y, en su caso, la vía arbitral o contenciosa para cuestionar los efectos más desproporcionados. No son soluciones mágicas, pero sí recuerdan que las empresas no están completamente indefensas frente a decisiones unilaterales de terceros Estados.

P. ¿Qué sectores son los más afectados?

R. Con esta nueva orden ejecutiva, el impacto se concentra en los grandes nervios de la economía cubana: energía, conglomerados militares empresariales, minería, transporte, banca y servicios financieros. Las ramificaciones de esos conglomerados hacen que terminen viéndose arrastrados otros sectores, como el hotelero, en el que la presencia de la inversión española es especialmente relevante. Si se estrangula el acceso a combustible, financiación y determinados insumos tecnológicos, no sólo se resienten esos sectores, sino toda la actividad que depende de ellos: desde el comercio minorista hasta la cadena de frío de alimentos o el funcionamiento de hospitales y escuelas.

En la práctica, muchos proyectos que ya eran complejos de financiar pasan a ser casi inasumibles. Bancos que antes aceptaban trabajar con determinadas excepciones empiezan a cerrar la puerta por puro temor a incumplir la *Executive Order*. Y se genera un efecto dominó: proveedores que se retiran, seguros que no se renuevan, fletes que se encarecen o desaparecen y una creciente percepción de que cualquier actividad vinculada con esos sectores puede acabar contaminando el resto del negocio del grupo.

P. ¿Contemplan irse de Cuba?

R. No hay una respuesta única. Algunas empresas, especialmente las que tienen una exposición reciente o limitada, están claramente en modo repliegue: congelan nuevas inversiones, reducen operaciones y, en paralelo, diseñan escenarios de salida ordenada si el riesgo regulatorio sigue escalando. Para grupos con presencia en múltiples jurisdicciones sancionadas, Cuba empieza a competir en un ranking interno de “países difíciles” donde, a veces, no es el que gana.

En cambio, para compañías que llevan décadas en la isla, con relaciones muy profundas con el país y sus comunidades, la lógica es distinta. Más que “cerrar y marcharse”, se preguntan cómo seguir, pero de otra forma: reduciendo exposición a sectores especialmente sensibles, compartiendo riesgo con socios locales o de terceros países o concentrándose en actividades claramente amparadas por excepciones humanitarias. Internamente, las conversaciones han dejado de girar en torno a si quedarse o no, y se centran en qué condiciones es responsable seguir. Al mismo tiempo, los inversores en Cuba deben ponderar el peso relativo de sus intereses en Estados Unidos y decidir si les conviene más abandonar el país

caribeño para salvaguardar su posición en Norteamérica o, por el contrario, permanecer en Cuba porque es un mercado más estratégico para ellos que el propio mercado estadounidense.

P. ¿Se ve a empresas estadounidenses preparando posiciones para entrar?

R. En un contexto como el actual, a primera vista resulta difícil imaginar a empresas estadounidenses “preparando posiciones” clásicas para entrar en Cuba cuando tienen sobre la mesa una *Executive Order* que refuerza el cerco, y cuando incluso se han presentado iniciativas en el Congreso para endurecer la propia **Ley Helms Burton**. Sin embargo, cualquiera que conozca la historia de la relación bilateral sabe que el interés estratégico y económico por la isla nunca ha desaparecido; lo que cambia es la forma en que ese interés se manifiesta.

No debe olvidarse que, gracias a diversas licencias, empresas norteamericanas han permanecido o se han establecido en Cuba o han continuado exportando a este país. Si en el futuro se articulara un escenario más favorable, podrían desempeñar un papel muy relevante en la recuperación de la economía cubana. Más que movimientos visibles, lo que se percibe hoy -y lo que nos comentan los entornos empresariales- es una observación muy atenta: estudios de mercado, análisis de escenarios, contactos discretos y la convicción de que, si algún día se abre una ventana de normalización, nadie querrá quedarse fuera.

La paradoja es que cuanto más dura es la sanción, más se refuerza esa lógica de “esperar preparados”, aunque el mensaje oficial siga siendo de máxima presión y no de apertura.
