CUBA TRADE BRIDGE

CTB RESEARCH PAPER NO. 006

Guía de Inversión Extranjera para Cuba

Ley 118 | Modalidades de Inversión | Selección de Proyecto | Proceso de Aprobación | Due Diligence Legal y Operativa

Version 1.0 - Final Spanish Edition

July 2026



Prepared by Cuba Trade Bridge

Market intelligence | Trade representation | Commercial research

Contenido

1. Nota de Publicación
2. Resumen Ejecutivo
3. Marco de Evaluación de la Inversión Extranjera
4. Inversión Extranjera como Entrada al Mercado basada en Proyecto
5. Marco Legal: Ley 118 y Normas Complementarias
6. Modalidades de Inversión
7. Objetivo de Inversión y Derechos de Control del Inversionista
8. Aprobación Estatal y Selección del Proyecto
9. Socio Cubano y Alineación Estratégica
10. Due Diligence del Socio Cubano
11. Ruta de Aprobación y Expediente Requerido del Proyecto
12. ZED Mariel frente a Inversión fuera de ZED
13. Filtro de Oportunidades por Sector
14. Lógica de Inversión Específica por Sector
15. Aportación de Capital: Efectivo, Equipos y Tecnología
16. Financiamiento, Bancabilidad y Ruta Monetaria
17. Repatriación de Utilidades y Riesgo de Dividendos
18. Gobernanza Corporativa y Derechos de Administración
19. Jerarquía Contractual y Documentos Rectores
20. Contabilidad, Auditoría y Reporte
21. Impuestos, Incentivos y Obligaciones Continuas
22. Terrenos, Instalaciones e Infraestructura
23. Estructura Laboral, Habilidades y Capacitación
24. Viabilidad Operativa después de la Aprobación
25. Cadena de Suministro y Dependencia de Importaciones
26. Acceso al Mercado, Canal de Venta y Modelo de Ingresos
27. Sanciones, Controles de Exportación y Revisión de Contrapartes
28. Requisitos Ambientales, Técnicos y de Licencia
29. Cronograma de Implementación e Hitos
30. Monitoreo de Desempeño y Estructura de KPI
31. Salida, Suspensión y Plan de Contingencia
32. Solución de Controversias y Canal de Escalamiento
33. Preguntas de Due Diligence con Respuestas Esperadas
34. Preguntas al Socio Cubano / Patrocinador del Proyecto
35. Preguntas a Bancos, Abogados y Asesores
36. Señales de Alerta
37. Checklist CTB de Verificación de Inversión Extranjera
38. Registro de Fuentes
39. Descargo de Responsabilidad

1. Nota de Publicación

Esta edición final ha sido preparada por Cuba Trade Bridge con fines de investigación comercial, evaluación de preparación para inversión y orientación de due diligence. Resume cuestiones legales y regulatorias relevantes para la inversión extranjera en Cuba, pero no constituye asesoría legal, fiscal, bancaria, de sanciones, contable, de seguros ni de inversión.

El análisis se estructura alrededor de la Ley 118, materiales oficiales cubanos de inversión, fuentes de la ZED Mariel y contexto regulatorio complementario. Las conclusiones específicas de cada proyecto deben confirmarse con autoridades cubanas, asesores legales cualificados, bancos, asesores fiscales y especialistas sectoriales antes de negociar, presentar o comprometer capital.

Método: cada tema se trata en tres capas - fundamento legal, significado práctico y pregunta de verificación.

2. Resumen Ejecutivo

En Cuba, la inversión extranjera no debe evaluarse únicamente por la elección de una forma legal. Debe analizarse como una estructura de proyecto regulada que involucra contraparte cubana, aprobación estatal, aportación de capital, ejecución bancaria, condiciones operativas, obligaciones de reporte, tratamiento fiscal, reglas de salida y solución de controversias.

Una oportunidad de inversión listada es un punto de partida, no un caso de inversión listo para ejecutarse.

Área de decisión	Fundamento legal	Significado práctico
Modalidad de inversión	La Ley 118 reconoce empresa mixta, contrato de asociación económica internacional y empresa de capital totalmente extranjero.	El modelo afecta control, aportes, gobernanza, registro, reportes y salida.
Aprobación	La aprobación depende del sector, modalidad y características de la inversión.	El proyecto debe tener autoridad aprobadora, patrocinador y expediente claro.
Capital y banca	La aportación financiera extranjera entra por canales bancarios autorizados.	La aprobación legal no resuelve automáticamente la bancabilidad o cumplimiento de banco extranjero.
Utilidades y salida	La Ley 118 otorga garantías para transferencia de utilidades y ciertos pagos de transferencia/salida.	Los derechos de transferencia deben analizarse con ejecución bancaria, moneda y cumplimiento.
Operación	Las empresas con inversión extranjera están sujetas a reportes, trabajo, impuestos, ambiente y control.	El inversionista debe verificar si el proyecto puede operar después de aprobado.

3. Marco de Evaluación de la Inversión Extranjera

El marco de CTB analiza un caso de inversión extranjera en seis capas: modalidad legal, socio cubano, aprobación estatal, ruta de financiamiento, viabilidad operativa y protección de salida. Cada capa debe documentarse, no asumirse.

Capa	Cuestión legal central	Pregunta del inversionista
Modalidad legal	¿Qué modalidad de Ley 118 encaja?	¿Qué estructura da control y asignación de riesgos?
Socio cubano	¿Quién puede patrocinar, firmar e implementar?	¿Es sponsor institucional o solo contacto comercial?
Aprobación estatal	¿Qué autoridad aprueba y qué condiciones aplican?	¿La ruta de aprobación está mapeada antes del capital?
Ruta financiera	¿Cómo entra capital y salen utilidades?	¿La ruta bancaria funcionará en la práctica?
Viabilidad operativa	¿Puede operar bajo condiciones aprobadas?	¿Energía, trabajo, insumos, logística e instalaciones son realistas?
Protección de salida	¿Cómo se manejan transferencia, suspensión, liquidación y disputa?	¿Hay recuperación si cambia o falla el proyecto?

4. Inversión Extranjera como Entrada al Mercado basada en Proyecto

El comercio ordinario suele evaluarse por producto, comprador, ruta de pago, logística y aduanas. La inversión extranjera agrega una estructura legal de proyecto de largo plazo: aprobación, capital, gobernanza, registro, trabajo, impuestos, reportes, permisos operativos y mecanismos de salida.

Significado práctico: el inversionista no debe actuar como si una oportunidad de venta se convirtiera automáticamente en un proyecto invertible. Un proyecto requiere estructura legal, contraparte cubana autorizada, expediente de evaluación, ruta de financiamiento y calendario de implementación.

La inversión extranjera debe tratarse como entrada al mercado basada en proyecto, no como una venta ordinaria.

5. Marco Legal: Ley 118 y Normas Complementarias

La Ley 118 es el marco central de la inversión extranjera. Establece la base legal, garantías, modalidades, sectores objetivo, aportaciones, negociación y aprobación, banca, trabajo, tributación, seguros, registro, reportes, reglas ambientales, acciones de control y solución de conflictos. Las normas complementarias y sectoriales determinan el procedimiento y la implementación.

Fuente legal	Función en el informe	Uso para el inversionista
Ley 118 / Ley de Inversión Extranjera	Marco central de inversión extranjera.	Define modalidades, garantías, sectores, aportes, aprobación, trabajo, impuestos, reportes, control y disputas.
Decreto 325 / Reglamento de Ley 118	Capa de implementación y procedimiento.	Mapea expediente de proyecto, evaluación y requisitos procedimentales.
Resolución BCC 46/2014	Procedimiento de depósito de capital y cuenta bancaria.	Verifica cómo se deposita capital en canales bancarios autorizados.
Resoluciones MINCEX 128/129	Comisión de evaluación y metodología de proyectos.	Enmarca presentación de oportunidades y prefactibilidad.
Decreto-Ley 313 ZED Mariel	Marco de zona especial.	Evalúa usuario/concesionario, incentivos y tratamiento especial.
Reglas sectoriales	Licencias, controles técnicos, ambientales, sanitarios y otros.	Verifica permisos y obligaciones específicos del proyecto.

6. Modalidades de Inversión

La modalidad de inversión es el contenedor legal del proyecto. Afecta el control del inversionista, la relación con el socio, la estructura de aportes, el reporte, el tratamiento fiscal, las obligaciones operativas y los mecanismos de salida.

Modalidad	Posición legal	Foco de due diligence
Empresa mixta	Persona jurídica separada con inversionistas nacionales y extranjeros; usualmente sociedad con acciones nominativas.	Participación, junta, vetos, calendario de aportes, gobernanza, restricciones de transferencia y liquidación.
Contrato de asociación económica internacional	Asociación contractual que puede no crear persona jurídica separada; aportes y obligaciones se definen por contrato y autorización.	Objeto, plazo, alcance, fondo común, propiedad de aportes, gestión, terminación y compensación.
Empresa de capital totalmente extranjero	Empresa de capital extranjero operando bajo autorización sin participación de inversionista nacional.	Elegibilidad sectorial, condiciones de autorización, sucursal/filial, acceso a instalaciones, trabajo, reportes e impuestos.

• La modalidad debe confirmarse antes de negociar la economía en detalle.

• Los documentos constitutivos deben definir aportes, gestión, reportes, controversias y salida.

• En una empresa mixta, cambios de accionistas o modificaciones pueden requerir consentimiento y aprobación previa.

• En un contrato de asociación económica internacional, el inversionista debe verificar si recibirá participación en utilidades, honorarios de gestión, pagos por desempeño u otra forma.

7. Objetivo de Inversión y Derechos de Control del Inversionista

El objetivo del inversionista debe coincidir con los derechos de control establecidos en los documentos. Un proyecto productivo, contrato de administración hotelera, plataforma logística, proyecto de energía renovable o inversión agroindustrial pueden requerir mecanismos de control distintos.

Fundamento legal: la autorización, el acuerdo de asociación, los estatutos, el contrato de administración, el acuerdo de financiamiento y los contratos de tecnología o licencia pueden contener disposiciones de control.

Significado práctico: la aportación de capital por sí sola no garantiza control operativo. Derechos de junta, materias reservadas, vetos, reportes y auditoría deben constar en documentos.

Verificar: quién designa la administración, qué decisiones requieren aprobación del inversionista, cómo se aprueba el presupuesto, cómo se controla la contratación y cómo se protegen los derechos de información.

8. Aprobación Estatal y Selección del Proyecto

La aprobación de la inversión extranjera depende del sector, la modalidad y las características del proyecto. La autoridad competente, el patrocinador cubano, el expediente requerido y las condiciones de autorización deben identificarse antes de comprometer capital.

Fundamento legal: la Ley 118 proporciona el marco de inversión y la lógica de aprobación mediante autoridades estatales competentes. La inclusión en cartera no equivale a autorización final.

Significado práctico: la aprobación debe tratarse como un proceso de selección de proyecto, no solo como un permiso formal. La autorización puede definir alcance, partes, actividad, ubicación, plazo y condiciones.

Verificar: qué autoridad aprueba, si el socio cubano puede patrocinar el expediente, qué condiciones aparecerán en la autorización y si la aprobación cubre la actividad prevista.

Tema	Posición legal esperada	Qué verificar
Órgano aprobador	La aprobación puede involucrar órganos estatales competentes según el proyecto.	Qué autoridad aplica a este proyecto y por qué.
Oportunidad en cartera	La cartera es herramienta de promoción y filtro, no autorización final.	¿El proyecto está en cartera, deriva de cartera o está fuera?
Condiciones de autorización	La autorización puede definir alcance, modalidad, plazo, partes y actividad aprobada.	Qué actividad, ubicación y plazo están legalmente permitidos.
Calendario	Pueden existir plazos legales; el tiempo práctico depende del expediente y revisión.	Calendario esperado y quién controla cada paso.

9. Socio Cubano y Alineación Estratégica

El socio cubano debe evaluarse como patrocinador institucional de la ruta de inversión. Puede aportar alineación sectorial, acceso a activos, apoyo de aprobación, coordinación laboral, relaciones con clientes estatales, conocimiento operativo local o acceso al mercado.

Fundamento legal: el inversionista nacional o contraparte cubana debe tener un rol alineado con el sector, el proyecto y la vía de aprobación.

Significado práctico: la alineación del socio no es solo relacional; afecta aprobación, implementación, acceso a activos, fuerza laboral, canal de ventas y escalamiento de problemas.

Verificar: mandato sectorial del socio, prioridad institucional, aporte propuesto, aprobaciones internas y capacidad de ejecutar el rol acordado.

10. Due Diligence del Socio Cubano

El interés estratégico no es suficiente. El inversionista debe verificar la situación legal del socio, su autoridad de negociación, mandato sectorial, derechos sobre activos, experiencia de proyecto y capacidad de ejecutar el rol acordado.

Fundamento legal: el socio debe poder identificar su personalidad jurídica, autoridad de firma, mandato del proyecto y rol institucional.

Significado práctico: el interés comercial del socio cubano debe separarse de su autoridad legal para patrocinar, firmar o implementar la inversión.

Verificar: identidad legal, autoridad de negociación, mandato sectorial, derechos sobre sitio/instalación, experiencia previa, calendario de aportes y contacto responsable del expediente.

Area de due diligence	Respuesta esperada	Señal de alerta
Identidad legal	El socio entrega identificación legal y rol institucional.	Socio descrito solo por nombre informal o relación personal.
Autoridad	Muestra quién puede negociar, firmar y patrocinar.	Personal comercial negocia sin mandato escrito.
Mandato sectorial	El rol del socio coincide con sector y tipo de proyecto.	Interés del socio sin conexión con autoridad sectorial.
Derechos sobre activos	Documenta aporte de terreno, instalación o activo.	Sitio prometido sin documentos.
Rol de implementación	Define apoyo de trabajo, permisos, servicios, compras y escalamiento.	La implementación se deja para después.

11. Ruta de Aprobación y Expediente Requerido del Proyecto

> *Una oportunidad se vuelve invertible solo cuando la ruta de aprobación, el expediente requerido y la contraparte cubana responsable están claros.*

Fundamento legal: la Ley 118 y sus normas de implementación exigen que las propuestas se evalúen mediante un expediente con componentes legales, económicos, técnicos e institucionales.

Significado práctico: el expediente debe conectar modalidad legal con factibilidad económica, financiamiento, tecnología, trabajo, revisión ambiental y calendario de implementación.

Verificar: perfil del inversionista, socio cubano, modalidad, alcance, ubicación, plazo, aporte, valoración, factibilidad, financiamiento, tecnología, ambiente, trabajo, supuestos fiscales y calendario.

12. ZED Mariel frente a Inversión fuera de ZED

La ZED Mariel debe analizarse como un entorno regulatorio distinto, no solo como una ubicación. Un proyecto ZED puede implicar condición de usuario o concesionario de zona, infraestructura especial, incentivos y un entorno operativo definido.

Las inversiones fuera de ZED dependen más directamente de la autoridad sectorial, derechos locales sobre el sitio, capacidad de implementación del socio cubano e infraestructura fuera de la zona.

Verificar: si se necesita condición de usuario de zona, cómo interactúan la autorización bajo Ley 118 y la aprobación ZED, qué incentivos aplican, qué derechos de terreno o instalación existen y qué actividades están permitidas.

Pregunta	Ángulo ZED Mariel	Ángulo fuera de ZED
Estatus legal	¿Se requiere usuario o concesionario de zona?	¿Qué modalidad Ley 118 y aprobación sectorial aplican?
Ubicación y terreno	Derechos de sitio e infraestructura dentro del marco de zona.	Derechos dependen del socio, autoridad sectorial y acuerdos locales.
Incentivos	Posible tratamiento e incentivos específicos de la zona.	Incentivos generales Ley 118/sector y beneficios por proyecto.
Operación	Reglas de zona, aduanas/logística y condiciones de servicio.	Infraestructura local, servicios, logística y capacidad del socio cubano.

13. Filtro de Oportunidades por Sector

Las oportunidades de inversión deben filtrarse por sector antes de asignar recursos al expediente. El atractivo sectorial no basta; se debe verificar permisibilidad legal, licencias, prioridades estatales, base de clientes y condiciones operativas.

Verificar: si el sector está abierto a inversión extranjera, si el proyecto está en la cartera oficial, si se requiere licencia sectorial, quién comprará la producción y qué permisos técnicos o ambientales aplican.

14. Lógica de Inversión Específica por Sector

La misma modalidad legal puede tener riesgos muy distintos según el sector. El filtro sectorial debe probar tanto la permisibilidad legal como los requisitos de implementación.

Sector	Foco legal / due diligence
Alimentos / agricultura	Reglas sanitarias/fito, derechos de sitio, cadena fría, insumos y distribución.
Salud / pharma	Registro de producto, calidad, temperatura y aprobación regulatoria.
Construcción	Permisos de sitio, importación de equipos, dueño del proyecto, hitos de pago y licencias.
Energía / renovables	Conexión a red, revisión ambiental, equipos, mantenimiento y estructura comprador/pago.
Turismo / hospitality	Contratos de administración, marca, ingresos en divisa y continuidad de suministro.
Manufactura	Energía, insumos importados, repuestos, potencial exportador y mantenimiento.
Logística	Puerto, almacén, flota, combustible, aduanas y confiabilidad de servicio.

15. Aportación de Capital: Efectivo, Equipos y Tecnología

La aportación de capital puede consistir en efectivo, equipos, maquinaria, tecnología, propiedad intelectual, know-how, derechos de propiedad, usufructo, derecho de superficie u otros derechos reconocidos. El inversionista debe distinguir aporte de capital de préstamo, arrendamiento, honorario de servicio o licencia.

Fundamento legal: la Ley 118 reconoce diversos tipos de aportes y puede requerir soporte de valoración para aportes no dinerarios.

Significado práctico: el valor del aporte afecta economía de participación, impuestos, depreciación, aduanas, derechos de control y valoración de salida.

Verificar: tipo de aporte, método de valoración, certificado independiente si corresponde, evidencia bancaria, tratamiento aduanero de equipos y escritura o registro.

16. Financiamiento, Bancabilidad y Ruta Monetaria

La autorización legal y la bancabilidad deben verificarse por separado. Un proyecto puede ser legalmente aprobable en Cuba y aun así requerir aceptación de cumplimiento del banco extranjero, acceso a corresponsales y rutas monetarias claras.

Fundamento legal: las aportaciones financieras extranjeras y cuentas de inversión se manejan mediante procedimientos bancarios autorizados. Las reglas de banca y depósito de capital deben revisarse para el proyecto específico.

Significado práctico: entrada de capital, pagos operativos, pagos de insumos importados, servicio de deuda y dividendos deben mapearse antes del compromiso.

Verificar: apertura de cuenta, moneda de aporte, aceptación del banco extranjero, riesgo de corresponsalía, moneda de ingresos locales, moneda de pagos de importación y ruta de dividendos.

17. Repatriación de Utilidades y Riesgo de Dividendos

La repatriación de utilidades debe evaluarse como cuestión legal, financiera y de ejecución bancaria. La Ley 118 establece garantías para transferir utilidades y dividendos en moneda libremente convertible, pero la ejecución depende de utilidad distribuible, impuestos, ruta bancaria, disponibilidad de moneda y aceptación de cumplimiento.

Verificar: estados financieros, aprobación de junta o socios, situación fiscal, banco autorizado, aceptación del banco receptor, documentación y calendario.

18. Gobernanza Corporativa y Derechos de Administración

Los derechos de gobernanza deben quedar en los documentos constitutivos y no en entendimientos informales. El inversionista debe revisar no solo la forma legal, sino la mecánica de gobernanza dentro de esa forma.

Verificar: estructura de junta, umbrales de votación, quórum, materias reservadas, designación/remoción de directivos, reglas de contratación, controles de partes relacionadas, derechos de auditoría y mecanismos de deadlock.

19. Jerarquía Contractual y Documentos Rectores

El inversionista debe saber qué documento crea el derecho, cuál lo limita y qué autoridad puede aprobar cambios.

Documentos potenciales: autorización, escritura pública, estatutos, acuerdo de asociación, contrato de asociación económica internacional, contrato de administración, acuerdo de financiamiento, licencia tecnológica/IP, acuerdo de terreno/instalación, arreglos laborales, contratos de suministro y offtake.

Verificar: qué documento prevalece ante conflicto, qué modificaciones requieren aprobación, dónde se regulan transferencia y salida, y cómo se alinean los contratos operativos con la autorización.

20. Contabilidad, Auditoría y Reporte

Las obligaciones de reporte no son meramente administrativas; forman parte del control y cumplimiento de la inversión. El inversionista debe entender la relación entre contabilidad estatutaria, reportes de gestión, reportes fiscales, derechos de auditoría y obligaciones ante MINCEX u otros órganos.

Verificar: normas contables, calendario de reporte, informe anual, declaraciones fiscales, alcance de auditoría, asignación de costos, registros de inventario, seguimiento de divisas y derecho a recibir cuentas de gestión.

21. Impuestos, Incentivos y Obligaciones Continuas

Los incentivos fiscales deben tratarse como beneficios legales condicionados, no como supuestos comerciales automáticos. El tratamiento fiscal depende de modalidad, autorización, sector, estatus ZED, tipo de aporte y obligaciones de cumplimiento continuas.

Verificar: impuesto sobre utilidades, tratamiento de dividendos, tratamiento aduanero de bienes de inversión, impuestos sobre terrenos o instalaciones, contribuciones locales si aplican, período de exención, condiciones, obligaciones de declaración y cumplimiento continuo.

22. Terrenos, Instalaciones e Infraestructura

El acceso al sitio debe documentarse como un derecho legal, no solo describirse como infraestructura disponible. Terrenos, instalaciones, servicios y derechos de expansión deben vincularse con documentos del proyecto y autorización.

Verificar: propiedad o derecho de uso, arrendamiento, usufructo, superficie, concesión, acuerdo de instalación, valoración, obligaciones ambientales, acceso a electricidad, agua, carretera, puerto, telecomunicaciones y mantenimiento.

23. Estructura Laboral, Habilidades y Capacitación

La planificación laboral debe incluir el canal legal de contratación, no solo el número de trabajadores. El inversionista debe entender si la fuerza laboral se suministra mediante entidad empleadora, qué puestos pueden ocupar extranjeros o directivos y cómo la capacitación y productividad afectan la economía del proyecto.

Verificar: entidad empleadora, categorías de trabajadores, estructura salarial/costos, plan de capacitación, habilidades técnicas, excepciones de administración, necesidades migratorias de personal extranjero y canal de conflicto laboral.

24. Viabilidad Operativa después de la Aprobación

La aprobación de inversión no debe confundirse con viabilidad operativa. Operar fuera de las condiciones aprobadas puede crear riesgo regulatorio y de cumplimiento.

Verificar: energía, combustible, agua, logística, aduanas, insumos importados, repuestos, proveedores locales, mantenimiento, almacén, servicio técnico, canal de ventas y cumplimiento del objeto aprobado.

25. Cadena de Suministro y Dependencia de Importaciones

Un proyecto con alta dependencia de insumos importados debe evaluarse por capas de aduanas, impuestos, pagos y continuidad operativa. Las importaciones de equipos de inversión y de insumos operativos recurrentes no deben tratarse como la misma categoría sin revisión.

Verificar: equipos de inversión aprobados, importaciones recurrentes, repuestos, contratos de proveedores, tratamiento aduanero, requisitos de almacenamiento, inventario de seguridad y ruta de pago.

26. Acceso al Mercado, Canal de Venta y Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos debe evaluarse junto con la ruta de pago, el tratamiento de moneda y la aceptación bancaria. Un proyecto legalmente aprobado aún necesita base de clientes confiable, contrato de venta, mecanismo de cobro y lógica de moneda.

Verificar: comprador estatal, turismo/hospitality, ventas a MIPYME/sector privado, mercado de exportación, canal minorista/consumidor, moneda de ingreso, condiciones de pago y riesgo de cobro.

27. Sanciones, Controles de Exportación y Revisión de Contrapartes

La autorización cubana no sustituye la revisión de cumplimiento del inversionista extranjero. Este informe no ofrece asesoría de sanciones o controles de exportación, pero el inversionista debe revisar contraparte cubana, proyecto, sector, banco, equipo, software, tecnología, uso final y usuario final bajo las reglas aplicables de su país.

Verificar: screening de contraparte, beneficiario final, cumplimiento bancario, clasificación de control de exportación, documentación de uso/usuario final, nexo con EE.UU. si aplica y aceptación del banco extranjero.

28. Requisitos Ambientales, Técnicos y de Licencia

Las aprobaciones ambientales y técnicas pueden afectar tanto el calendario de aprobación como la viabilidad operativa. Pueden requerirse licencias sectoriales en ambiente, tecnología, propiedad intelectual, alimentos, medicamentos, químicos, energía, construcción, seguridad industrial, calidad y sanidad.

Verificar: revisión ambiental/CITMA si aplica, licencia ambiental, factibilidad técnica, tratamiento de tecnología/IP, licencia sectorial, normas de calidad e impacto en calendario de implementación.

29. Cronograma de Implementación e Hitos

La fecha de aprobación, la fecha de registro, la fecha de depósito de capital y la fecha de operación comercial no deben tratarse como el mismo hito. El cronograma debe identificar los prerrequisitos legales, financieros y operativos de cada fase.

Hito	Dependencia clave
Identificación de oportunidad	Encaje sectorial, sponsor cubano, factibilidad inicial.
Expediente de proyecto	Modalidad, documentos del socio, factibilidad, financiamiento, ambiente, trabajo y técnica.
Decisión de autorización	Revisión de autoridad competente y condiciones de aprobación.
Escritura / registro	Pasos corporativos o contractuales formales donde correspondan.
Cuenta bancaria / capital	Ruta de capital, evidencia de aporte y cumplimiento bancario.
Acceso a sitio	Derechos, servicios e infraestructura listos.
Importación de equipos	Aduanas, impuestos, logística, instalación y garantía.
Contratación y capacitación	Entidad empleadora, habilidades y procedimientos.
Operación comercial	Ventas, cobro, reportes y monitoreo KPI.

30. Monitoreo de Desempeño y Estructura de KPI

El desempeño de inversión debe monitorear resultados comerciales y cumplimiento de condiciones aprobadas. Los KPI deben apoyar gestión, reportes, impuestos, distribución de utilidades y control regulatorio.

Grupo KPI	Ejemplos
Implementación	Capital aportado, equipos instalados, hitos logrados, permisos obtenidos.
Operaciones	Uso de capacidad, producción, paradas, energía, mantenimiento, residuos y rechazos.
Comercial	Ventas, exportaciones, moneda de ingreso, período de cobro, concentración de clientes.
Financiero	EBITDA, conversión de caja, inventario, ciclo de cuentas por pagar/cobrar, capacidad de dividendos.
Cumplimiento	Reporte anual, declaraciones fiscales, cumplimiento laboral, obligaciones ambientales y preparación de control.

31. Salida, Suspensión y Plan de Contingencia

La salida debe estructurarse al entrar, porque reglas de transferencia, valoración, aprobación y pago pueden afectar la recuperación. Los documentos del proyecto deben cubrir plazo, prórroga, transferencia, liquidación, suspensión, fuerza mayor, cambios de sanciones/banca, equipos, cuentas por cobrar y moneda de pago.

Verificar: aprobación de transferencia, método de valoración, restricciones de comprador, proceso de liquidación, moneda de pago, terminación anticipada, derechos de suspensión, fuerza mayor y recuperación de activos o cuentas por cobrar.

32. Solución de Controversias y Canal de Escalamiento

La solución de controversias debe escribirse antes de que exista la controversia. El inversionista debe distinguir disputas operativas, de pago, entre socios, de terminación y de cumplimiento de autorización.

Verificar: documentos rectores, comité de escalamiento, proceso de deadlock, tribunal o foro acordado, proceso de terminación, jerarquía documental y excepciones específicas de autoridad.

33. Preguntas de Due Diligence con Respuestas Esperadas

El siguiente banco de preguntas convierte el checklist en una herramienta práctica de due diligence. Las respuestas no son opiniones legales específicas; son posiciones legales esperadas u objetivos de verificación que deben confirmarse para el proyecto específico.

Pregunta	Respuesta esperada / posición legal	Qué verificar	Señal de alerta
¿Qué modalidad aplica?	El proyecto debe mapearse a modalidad Ley 118: empresa mixta, contrato de asociación o empresa totalmente extranjera.	Aceptación de la modalidad para sector, socio y ruta de aprobación.	Se negocia economía sin modalidad legal.
¿Quién aprueba?	Depende de sector, modalidad y características.	Autoridad competente, sponsor, calendario y condiciones.	Aprobación descrita como automática o informal.
¿Quién es el socio cubano?	Debe tener estatus legal, rol sectorial y autoridad para patrocinar o implementar.	Identidad, mandato, firma y carta de apoyo.	Socio solo como contacto personal.
¿Cómo se aporta capital?	Puede ser efectivo, equipos, tecnología, IP, derechos de propiedad u otros.	Valoración, depósito bancario, escritura, aduanas y calendario.	Valor aceptado sin valoración.
¿Cómo se mueve el dinero?	Ruta de capital y pagos operativos se documentan por separado.	Cuenta cubana, aceptación banco extranjero, corresponsalía y moneda.	Se asume que aprobación legal resuelve banca.
¿Pueden transferirse utilidades?	Ley 118 garantiza transferencia de utilidades/dividendos en moneda libremente convertible.	Utilidad distribuible, impuestos, aprobación, banco y cumplimiento.	Solo se responde “la ley lo permite”.
¿Qué control tiene el inversionista?	Derechos de control deben estar en documentos o contratos.	Junta, materias reservadas, vetos, reportes y auditoría.	Control prometido oralmente.
¿Qué derecho sobre sitio existe?	Acceso basado en derecho legal documentado o aporte.	Uso, arrendamiento, usufructo, superficie, concesión o acuerdo.	Sitio disponible sin documentos.
¿Cómo se contrata personal?	Ruta laboral sigue entidad empleadora o modelo permitido.	Entidad, excepciones, técnicos, capacitación y costo.	Costo laboral sin canal legal.
¿Qué impuesto/incentivo aplica?	Beneficios fiscales son condicionados y vinculados a modalidad/autorización.	Tasa, exención, aduanas, estatus ZED y obligaciones.	Incentivo tratado como automático.
¿Qué licencias se requieren?	Pueden requerirse licencias ambientales, técnicas y sectoriales.	Permisos ambientales, tecnología, IP, sanidad, pharma, alimentos, energía o construcción.	Permisos se dejan para después del capital.
¿Cómo sale el inversionista?	Reglas de transferencia, liquidación y terminación deben estar en documentos.	Aprobaciones, valoración, moneda de pago, fuerza mayor y terminación.	Salida no discutida antes de firmar.
¿Cómo se resuelven disputas?	Documentos y reglas aplicables identifican foro y proceso.	Foro, escalamiento, deadlock, terminación y jerarquía.	Sin cláusula o jerarquía clara.

34. Preguntas al Socio Cubano / Patrocinador del Proyecto

Estas preguntas deben formularse esperando que la respuesta pueda respaldarse con documentos o una explicación procedimental clara.

Pregunta	Respuesta esperada
¿Cuál es su rol legal en el proyecto?	El socio identifica estatus, mandato sectorial y responsabilidad.
¿Puede patrocinar el expediente?	Explica ruta de aprobación, autoridad responsable y documentos.
¿Cuál es su aporte?	Aporte concreto: sitio, personal, activos, licencias, acceso a mercado o plataforma.
¿Qué derechos tiene sobre el sitio?	Entrega base documental para uso de terreno/instalación.
¿Qué debe aprobarse internamente?	Identifica proceso interno, firmantes y calendario.

35. Preguntas a Bancos, Abogados y Asesores

A los asesores profesionales se les deben pedir respuestas de implementación práctica, no solo descripciones legales generales.

Asesor	Preguntas y aclaración esperada
Bancos	¿Puede transferirse capital? ¿Recibirse dividendos? ¿Qué documentos? ¿Riesgos de corresponsalía o cumplimiento?
Abogados	¿Qué modalidad encaja? ¿Quién aprueba? ¿Gobernanza, transferencia, salida y disputa son suficientes?
Asesores fiscales	¿Qué impuestos aplican? ¿Qué exenciones son condicionadas? ¿Qué declaraciones antes de dividendos?
Aduanas/logística	¿Cómo importar equipos e insumos? ¿Hay exenciones? ¿Qué tratamiento aduanero aplica?
Especialistas sectoriales	¿Qué permisos ambientales, técnicos, sanitarios, pharma, energía, construcción o calidad se requieren?

Asesor	Preguntas y aclaración esperada
Seguros	¿Qué seguro se requiere para propiedad, equipos, responsabilidad, interrupción y riesgo político/contractual?

36. Señales de Alerta

Las señales de alerta no detienen automáticamente un proyecto, pero deben activar una verificación más profunda antes de compromiso de capital o presentación de autorización.

Señal de alerta	Por qué importa
Existe oportunidad pero autoridad aprobadora no clara	Interés en cartera no equivale a autorización.
Socio cubano sin mandato sectorial	Puede no patrocinar o implementar.
Modalidad indecisa	Gobernanza, impuestos, reportes y salida no se evalúan.
Falta valoración de aportes	Estructura de capital y economía de propiedad pueden ser poco fiables.
Ruta bancaria asumida	La aprobación legal puede fallar en ejecución de pago.
Repatriación tratada como automática	Derecho legal, utilidad distribuible, impuestos, moneda y banco importan.
Acceso a sitio sin documentos	La implementación puede carecer de base legal.
Ruta laboral sin costear	Entidad empleadora, capacitación y productividad cambian la economía.
Licencias ambientales/técnicas ignoradas	Aprobación o implementación puede retrasarse o bloquearse.
Contratos sin jerarquía	Documentos conflictivos debilitan derechos.
Sin disposiciones de salida	La recuperación se dificulta si cambia o se detiene el proyecto.

37. Checklist CTB de Verificación de Inversión Extranjera

Este checklist convierte el análisis legal y comercial en pasos de preparación transaccional.

Etapa	Elementos de verificación
Antes de negociación seria	Elegibilidad sectorial; autoridad del socio; objetivo; modalidad preliminar; screening de cumplimiento.
Antes del expediente	Autoridad de aprobación; requisitos; documentos del socio; valoración de aportes; revisión ambiental/técnica.
Antes de presentar autorización	Factibilidad; ruta financiera; plan laboral; documentos de sitio; estructura legal preliminar.
Antes de compromiso de capital	Condiciones de autorización; ruta bancaria; jerarquía contractual; gobernanza; supuestos fiscales/aduanas; salida y disputa.
Antes de operar	Escritura/registro; cuenta y depósito; permisos/licencias; trabajo; seguros; reportes.
Durante operación	Reporte anual; impuestos; KPI; preparación para control; capacidad de dividendos; revisión de mantenimiento y suministro.

38. Registro de Fuentes

Este informe usa fuentes oficiales e institucionales para el contexto legal y regulatorio, y la interpretación de CTB para estructurar la due diligence comercial. Los hechos legales deben verificarse contra textos oficiales vigentes en español y orientación específica de autoridades cubanas antes de usarse en una transacción.

Fuente	Uso en el informe
Ley 118 / Ley de Inversión Extranjera	Marco central: propósito, garantías, modalidades, aportes, aprobación, trabajo, impuestos, reportes, ambiente, control y disputas.
Decreto 325 / Reglamento de Ley 118	Contexto de implementación para presentación, evaluación y autorización.
Resolución BCC 46/2014	Procedimiento de depósito de capital y cuenta bancaria.
Resoluciones MINCEX 128/129	Comisión de evaluación y bases metodológicas para oportunidades y expedientes.
Portal MINCEX y cartera de oportunidades	Contexto actual de proyectos y política.
Decreto-Ley 313 ZED Mariel y marco oficial	Creación, funcionamiento, incentivos y normas complementarias de la zona.
Interpretación comercial CTB	Estructuración due diligence, respuestas esperadas y marco de verificación.
Enlaces de trabajo	investmentpolicy.unctad.org; gacetaoficial.gob.cu; inviertaencuba.mincex.gob.cu; zedmariel.com.

39. Descargo de Responsabilidad

Este informe se proporciona únicamente con fines informativos, de investigación comercial y orientación de due diligence. No es asesoría legal, fiscal, contable, bancaria, de sanciones, seguros, aduanas, inversión ni financiera.

La inversión extranjera en Cuba puede verse afectada por cambios regulatorios, aceptación bancaria, disponibilidad de moneda, requisitos de cumplimiento, permisos sectoriales y términos de autorización específicos del proyecto. Los inversionistas deben obtener asesoría específica y confirmaciones escritas antes de compromisos comerciales o de capital.

CUBA TRADE BRIDGE

Market intelligence | Trade representation | Commercial research

Research Paper Series

No. 006 - Foreign Investment Guide for Cuba

Version 1.0 - Final Spanish Edition

