CUBA TRADE BRIDGE

CTB RESEARCH PAPER NO. 006

Küba Yabancı Yatırım Rehberi

Law 118 | Yatırım Modelleri | Proje Seçimi |
Onay Süreci | Hukuki ve Operasyonel Due Diligence

Version 1.0 - Final Turkish Edition
July 2026



Prepared by Cuba Trade Bridge
Market intelligence | Trade representation | Commercial research

İçindekiler

1. Yayın Notu
2. Yönetici Özeti
3. Yabancı Yatırım Değerlendirme Çerçevesi
4. Proje Bazlı Pazar Girişi Olarak Yabancı Yatırım
5. Hukuki Çerçeve: Law 118 ve Tamamlayıcı Kurallar
6. Yatırım Modelleri
7. Yatırım Amacı ve Yatırımcı Kontrol Hakları
8. Devlet Onayı ve Proje Seçimi
9. Kübalı Ortak ve Stratejik Uyum
10. Kübalı Ortak Due Diligence
11. Onay Yolu ve Gerekli Proje Dosyası
12. ZED Mariel ve ZED Dışı Yatırım
13. Sektörel Fırsat Taraması
14. Sektöre Özgü Yatırım Mantığı
15. Sermaye Katkısı: Nakit, Ekipman ve Teknoloji
16. Finansman, Banka Kabulü ve Para Rotası
17. Kâr Transferi ve Temettü Riski
18. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Hakları
19. Sözleşme Hiyerarşisi ve Yönetici Belgeler
20. Muhasebe, Denetim ve Raporlama
21. Vergiler, Teşvikler ve Sürekli Yükümlülükler
22. Arazi, Tesis ve Altyapı
23. İş Gücü Yapısı, Beceriler ve Eğitim
24. Onay Sonrası Operasyonel Uygulanabilirlik
25. Tedarik Zinciri ve İthal Girdi Bağımlılığı
26. Pazar Erişimi, Satış Kanalı ve Gelir Modeli
27. Yaptırımlar, İhracat Kontrolleri ve Karşı Taraf Taraması
28. Çevresel, Teknik ve Lisans Gereklilikleri
29. Uygulama Takvimi ve Kilometre Taşları
30. Performans İzleme ve KPI Yapısı
31. Çıkış, Askıya Alma ve Acil Durum Planlaması
32. Uyuşmazlık Çözümü ve Sorun Yükseltme Kanalı
33. Beklenen Cevaplarla Due Diligence Soruları
34. Kübalı Ortak / Proje Sponsoruna Sorulacak Sorular
35. Bankalara, Hukukçulara ve Danışmanlara Sorulacak Sorular
36. Uyarı İşaretleri
37. CTB Yabancı Yatırım Doğrulama Checklist’i
38. Kaynak Kaydı
39. Feragatname

1. Yayın Notu

Bu final edisyonu, Cuba Trade Bridge tarafından ticari araştırma, yatırım hazırlığı değerlendirmesi ve due diligence yönlendirmesi amacıyla hazırlanmıştır. Küba'da yabancı yatırıma ilişkin hukuki ve düzenleyici konuları özetler; ancak hukuki, vergisel, bankacılık, yaptırım, muhasebe, sigorta veya yatırım tavsiyesi değildir.

Tartışma Law 118, resmî Küba yatırım materyalleri, ZED Mariel kaynakları ve tamamlayıcı düzenleyici bağlam üzerine kuruludur. Proje bazlı sonuçlar; müzakere, başvuru veya sermaye taahhüdü öncesinde Kübalı makamlar, yetkin hukukçular, bankalar, vergi danışmanları ve sektör uzmanlarıyla teyit edilmelidir.

Yöntem: her konu üç katmanda ele alınır - hukuki dayanak, pratik anlam ve doğrulama sorusu.

2. Yönetici Özeti

Küba'da yabancı yatırım yalnızca hukuki form seçimiyle değerlendirilmemelidir. Yabancı yatırım; Kübalı karşı taraf, devlet onayı, sermaye katkısı, bankacılık icrası, operasyonel koşullar, raporlama yükümlülükleri, vergi uygulaması, çıkış kuralları ve uyuşmazlık çözümü içeren düzenlenmiş bir proje yapısıdır.

Listelenmiş bir yatırım fırsatı, tamamlanmış yatırım dosyası değil; başlangıç noktasıdır.

Karar alanı	Hukuki dayanak	Pratik anlam
Yatırım modeli	Law 118; empresa mixta, international economic association agreement ve tamamen yabancı sermayeli şirket modellerini tanır.	Seçilen model kontrol, katkı, yönetim, kayıt, raporlama ve çıkışı etkiler.
Onay	Onay sektör, model ve yatırım özelliklerine bağlıdır.	Projenin onay makamı, sponsoru ve gerekli dosyası net olmalıdır.
Sermaye ve bankacılık	Yabancı finansal katkı yetkili bankacılık kanallarından girer.	Hukuki onay bankability veya yabancı banka compliance sorununu otomatik çözmez.
Kâr ve çıkış	Law 118 kâr transferi ve bazı devir/çıkış bedelleri için güvence sağlar.	Transfer hakları banka icrası, para birimi ve compliance gerçekleriyle birlikte değerlendirilmelidir.
Operasyon	Yabancı yatırımlı işletmeler raporlama, iş gücü, vergi, çevre ve denetime tabidir.	Yatırımcı onaydan sonra projenin çalışıp çalışamayacağını doğrulamalıdır.

3. Yabancı Yatırım Değerlendirme Çerçevesi

CTB çerçevesi, bir yabancı yatırım dosyasını altı katmanda okur: hukuki model, Kübalı ortak, devlet onayı, finansman rotası, operasyonel uygulanabilirlik ve çıkış koruması. Her katman varsayılmamalı, belgelenmelidir.

Katman	Temel hukuki mesele	Yatırımcı sorusu
Hukuki model	Projeye hangi Law 118 modeli uygun?	Hangi yapı gerekli kontrol ve risk paylaşımını sağlar?
Kübalı ortak	Kim sponsor olabilir, imzalayabilir ve uygulayabilir?	Ortak kurumsal sponsor mu, sadece ticari temas mı?
Devlet onayı	Hangi makam onaylar ve hangi şartlar uygulanır?	Onay yolu sermaye taahhüdünden önce haritalandı mı?
Finansman rotası	Sermaye nasıl girer, kâr nasıl çıkar?	Banka rotası pratikte çalışacak mı?
Operasyonel uygulanabilirlik	Proje onaylı şartlarda çalışabilir mi?	Enerji, iş gücü, girdiler, lojistik ve tesisler gerçekçi mi?
Çıkış koruması	Devir, askıya alma, tasfiye ve uyuşmazlık nasıl ele alınır?	Proje değişirse veya durursa geri kazanım korunuyor mu?

4. Proje Bazlı Pazar Girişi Olarak Yabancı Yatırım

Normal dış ticaret çoğunlukla ürün, alıcı, ödeme rotası, lojistik ve gümrük üzerinden değerlendirilir. Yabancı yatırım ise onay, sermaye, yönetim, kayıt, iş gücü, vergi, raporlama, işletme izinleri ve çıkış düzenlemelerini içeren daha uzun vadeli bir hukuki proje yapısı ekler.

Pratik anlam: yatırımcı, bir satış fırsatının otomatik olarak yatırım yapılabilir projeye dönüştüğünü varsaymamalıdır. Proje; hukuki yapı, yetkili Kübalı karşı taraf, değerlendirme dosyası, finansman rotası ve uygulama takvimi gerektirir.

Yabancı yatırım, sıradan satış işlemi değil; proje bazlı pazar giriş yapısı olarak ele alınmalıdır.

5. Hukuki Çerçeve: Law 118 ve Tamamlayıcı Kurallar

Law 118, yabancı yatırımın ana çerçevesidir. Hukuki zemin, garantiler, yatırım modelleri, hedef sektörler, sermaye katkıları, müzakere ve onay, bankacılık, iş gücü, vergilendirme, sigorta, kayıt, raporlama, çevre kuralları, denetim

ve uyuşmazlık çözümü gibi başlıkları kapsar. Prosedür ve uygulama ise tamamlayıcı düzenlemeler ve sektör kurallarıyla belirlenir.

Hukuki kaynak	Rapordaki işlevi	Yatırımcı kullanımı
Law 118 / Foreign Investment Act	Ana yabancı yatırım çerçevesi.	Model, garanti, sektör, katkı, onay, iş gücü, vergi, raporlama, denetim ve uyuşmazlıkları tanımlar.
Decree 325 / Law 118 Yönetmeliği	Uygulama ve prosedür katmanı.	Proje dosyası, değerlendirme ve prosedür gerekliliklerini haritalamak için.
BCC Resolution 46/2014	Sermaye yatırma ve banka hesabı prosedürü.	Sermayenin yetkili banka kanallarına nasıl yatırılacağını doğrulamak için.
MINCEX Resolutions 128/129	Değerlendirme komisyonu ve proje metodolojisi.	Yatırım fırsatı sunumu ve ön fizibilite için.
ZED Mariel Decree-Law 313	Özel bölge çerçevesi.	Zone-user/concessionaire statüsü, teşvikler ve özel uygulama için.
Sektör kuralları	Lisans, teknik, çevresel, hijyen ve diğer kontroller.	Proje bazlı izin ve yükümlülükleri doğrulamak için.

6. Yatırım Modelleri

Yatırım modeli, projenin hukuki taşıyıcısıdır. Yatırımcının kontrolünü, ortaklık ilişkisini, sermaye katkısını, raporlamayı, vergi uygulamasını, operasyonel yükümlülükleri ve çıkış mekaniklerini etkiler.

Model	Hukuki pozisyon	Due diligence odağı
Joint venture / Empresa mixta	Ulusal ve yabancı yatırımcılarla ayrı tüzel kişilik; genellikle nama yazılı paylı şirket yapısı.	Pay oranı, yönetim kurulu, veto, katkı takvimi, yönetim, devir kısıtları ve tasfiye.
International economic association agreement	Ayrı tüzel kişilik yaratmayabilen sözleşmesel birliktelik; katkı ve yükümlülükler sözleşme ve authorization ile belirlenir.	Amaç, süre, kapsam, ortak fon, katkı mülkiyeti, yönetim hakları, fesih ve tazmin.
Totally foreign capital company	Ulusal yatırımcı katılımı olmadan authorization altında faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket.	Sektör uygunluğu, authorization şartları, şube/bağlı şirket formu, tesis erişimi, iş gücü, raporlama ve vergi.

• Ekonomi detayları müzakere edilmeden önce yatırım modeli teyit edilmelidir.

• Kurucu belgeler katkı, yönetim, raporlama, uyuşmazlık ve çıkış kurallarını tanımlamalıdır.

• Joint venture modelinde pay değişikliği ve değişiklikler rıza ve ön onay gerektirebilir.

• International economic association agreement modelinde yatırımcı kâr payı mı, yönetim ücreti mi, performans bazlı ödeme mi alacağını doğrulamalıdır.

7. Yatırım Amacı ve Yatırımcı Kontrol Hakları

Yatırımcının amacı, belgelerdeki kontrol haklarıyla uyumlu olmalıdır. Üretim projesi, otel yönetim sözleşmesi, lojistik platform, yenilenebilir enerji projesi veya gıda işleme yatırımı farklı kontrol mekanizmaları gerektirebilir.

Hukuki dayanak: authorization, association agreement, articles of incorporation, yönetim sözleşmesi, finansman sözleşmesi ve teknoloji/lisans sözleşmeleri kontrol hükümleri içerebilir.

Pratik anlam: sermaye katkısı tek başına operasyonel kontrol sağlamaz. Yönetim kurulu hakları, saklı konular, veto hakları, raporlama ve denetim hakları ilgili belgelerde yazılı olmalıdır.

Doğrulama: yönetimi kim atar, hangi kararlar yatırımcı onayı ister, bütçe nasıl onaylanır, satın alma nasıl kontrol edilir ve bilgi alma hakları nasıl korunur?

8. Devlet Onayı ve Proje Seçimi

Yabancı yatırım onayı sektör, model ve proje özelliklerine bağlıdır. Yetkili onay makamı, Kübalı sponsor, gerekli dosya ve authorization şartları sermaye taahhüdünden önce belirlenmelidir.

Hukuki dayanak: Law 118 yatırım çerçevesini ve yetkili devlet organları üzerinden onay mantığını kurar. Portföyde yer almak nihai onay anlamına gelmez.

Pratik anlam: onay yalnızca formal izin değil, proje seçimi süreci olarak görülmelidir. Authorization; kapsam, taraflar, faaliyet, yer, süre ve şartları belirleyebilir.

Doğrulama: projeyi hangi makam onaylar, Kübalı ortak dosyaya sponsor olabilir mi, authorization'da hangi şartlar yer alır ve onay planlanan faaliyeti kapsar mı?

Konu	Beklenen hukuki pozisyon	Ne doğrulanmalı?
Onay makamı	Onay proje özelliklerine göre yetkili devlet organlarını içerebilir.	Bu projede hangi makam yetkili ve neden?
Portföy fırsatı	Portföy listesi tanıtım/tarama aracıdır, nihai authorization değildir.	Proje portföyde mi, portföyden türetilmiş mi, portföy dışı mı?
Authorization şartları	Authorization kapsam, model, süre, taraf ve onaylı faaliyeti belirleyebilir.	Hangi faaliyet, lokasyon ve süre hukuken izinlidir?
Zamanlama	Hukuki süreler olabilir; pratik zamanlama dosya kalitesi ve incelemeye bağlıdır.	Beklenen takvim ve her adımı kim kontrol ediyor?

9. Kübalı Ortak ve Stratejik Uyum

Kübalı ortak, yatırım yolunun kurumsal sponsoru olarak değerlendirilmelidir. Ortak; sektör uyumu, varlıklara erişim, onay desteği, iş gücü koordinasyonu, devlet müşterileriyle ilişki, yerel işletme bilgisi veya pazar erişimi sağlayabilir.

Hukuki dayanak: national investor veya Kübalı karşı tarafın rolü sektör, proje ve onay yolu ile uyumlu olmalıdır.

Pratik anlam: ortak uyumu sadece ilişki meselesi değildir; onay, uygulama, varlık erişimi, iş gücü, satış kanalı ve sorun yükseltme mekanizmasını etkiler.

Doğrulama: ortağın sektör yetkisi, kurumsal önceliği, önerilen katkısı, iç onayları ve mutabık kalınan rolü uygulama kapasitesi.

10. Kübalı Ortak Due Diligence

Stratejik ilgi yeterli değildir. Yatırımcı, ortağın hukuki statüsünü, müzakere yetkisini, sektör görevini, varlık haklarını, proje deneyimini ve mutabık kalınan rolü uygulama kapasitesini doğrulamalıdır.

Hukuki dayanak: ortak hukuki kimliğini, imza yetkisini, proje görevini ve kurumsal rolünü gösterebilmelidir.

Pratik anlam: Kübalı ortağın ticari ilgisi ile yatırıma sponsor olma, imzalama veya uygulama yetkisi ayrı değerlendirilmelidir.

Doğrulama: hukuki kimlik, müzakere yetkisi, sektör görevi, tesis/arazi hakları, önceki yatırım deneyimi, katkı takvimi ve proje dosyası sorumlusu.

Due diligence alanı	Beklenen cevap	Red flag
Hukuki kimlik	Ortak hukuki kimlik ve kurumsal rol sunabilir.	Ortak sadece gayriresmî ad veya kişisel ilişkiyle tanımlanır.
Yetki	Kim müzakere, imza ve sponsorluk yapabilir gösterebilir.	Ticari personel yazılı yetki olmadan müzakere eder.
Sektör görevi	Ortak rolü sektör ve proje tipiyle uyumludur.	Ortak ilgisi sektör yetkisiyle bağlantısızdır.
Varlık hakları	Ortak arazi, tesis veya varlık katkısını belgeleyebilir.	Tesis belgesiz vaat edilir.
Uygulama rolü	İş gücü, izin, altyapı, satın alma ve sorun yükseltme desteği tanımlıdır.	Uygulama sonra çözülür denir.

11. Onay Yolu ve Gerekli Proje Dosyası

Bir yatırım fırsatı, ancak onay yolu, gerekli dosya ve sorumlu Kübalı karşı taraf netleştiğinde yatırım yapılabilir dosyaya dönüşür.

Hukuki dayanak: Law 118 ve uygulama kuralları, yatırım önerilerinin hukuki, ekonomik, teknik ve kurumsal unsurlar içeren proje dosyasıyla değerlendirilmesini gerektirir.

Pratik anlam: proje dosyası hukuki model ile ekonomik fizibiliteyi, finansmanı, teknolojiyi, iş gücünü, çevresel değerlendirmeyi ve uygulama takvimini birbirine bağlamalıdır.

Doğrulama: yatırımcı profili, Kübalı ortak, model, kapsam, yer, süre, katkı, değerleme, fizibilite, finansman, teknoloji, çevre, iş gücü, vergi varsayımları ve uygulama takvimi.

12. ZED Mariel ve ZED Dışı Yatırım

ZED Mariel yalnızca bir lokasyon tercihi değil, ayrı bir düzenleyici ortam olarak analiz edilmelidir. ZED projesi zone-user veya concessionaire statüsü, özel altyapı, teşvikler ve belirli işletme koşulları içerebilir.

ZED dışı yatırımlar ise daha doğrudan sektör makamı, yerel tesis hakkı, Kübalı ortağın uygulama kapasitesi ve bölge dışı altyapı koşullarına bağlıdır.

Doğrulama: zone-user statüsü gerekip gerekmediği, Law 118 authorization ile ZED onayının nasıl ilişkilendiği, hangi teşviklerin uygulanacağı, hangi tesis/arazi haklarının bulunduğu ve hangi faaliyetlerin izinli olduğu.

Soru	ZED Mariel açısı	ZED dışı açı
Hukuki statü	Yatırımcı zone user veya concessionaire statüsüne ihtiyaç duyuyor mu?	Hangi Law 118 modeli ve sektör onayı geçerli?
Yer ve arazi	Bölge tesis hakları ve altyapısı ZED çerçevesinin parçasıdır.	Tesis hakkı ortak, sektör makamı ve yerel sözleşmelere bağlıdır.
Teşvikler	Olası ZED'e özgü teşvikler ve uygulamalar.	Genel Law 118/sektör teşvikleri ve proje bazlı faydalar.
Operasyon	ZED kuralları, gümrük/lojistik ve hizmet koşulları.	Yerel altyapı, tesisler, lojistik ve Kübalı ortak kapasitesi.

13. Sektörel Fırsat Taraması

Yatırım fırsatları, proje dosyasına kaynak ayrılmadan önce sektör bazında taranmalıdır. Sektör cazibesi yeterli değildir; hukuki izin verilebilirlik, lisanslama, devlet öncelikleri, müşteri tabanı ve operasyonel koşullar doğrulanmalıdır.

Doğrulama: sektör yabancı yatırıma açık mı, proje resmî portföyde mi, sektör lisansı gerekiyor mu, çıktıyı kim alacak ve hangi teknik/çevresel izinler uygulanacak?

14. Sektöre Özgü Yatırım Mantığı

Aynı hukuki model farklı sektörlerde çok farklı riskler taşıyabilir. Sektör taraması hem hukuki izin verilebilirliği hem de uygulama gerekliliklerini test etmelidir.

Sektör	Hukuki / due diligence odağı
Gıda / tarım	Sağlık-fito kuralları, tesis/arazi hakları, soğuk zincir, girdi ve dağıtım.
Sağlık / ilaç	Ürün kaydı, kalite kuralları, sıcaklık kontrolü ve regülasyon onayları.
İnşaat	Arazi/şantiye onayları, ekipman ithalatı, proje sahibi, ödeme aşamaları ve izinler.
Enerji / yenilenebilir	Şebeke bağlantısı, çevresel inceleme, ekipman ithalatı, bakım ve alıcı/ödeme yapısı.
Turizm / hospitality	Yönetim sözleşmeleri, marka standartları, döviz geliri ve tedarik sürekliliği.
Üretim	Enerji, ithal girdiler, yedek parça, ihracat potansiyeli ve bakım.
Lojistik	Liman, depo, filo, yakıt, gümrük bağlantısı ve hizmet güvenilirliği.

15. Sermaye Katkısı: Nakit, Ekipman ve Teknoloji

Sermaye katkısı; nakit, ekipman, makine, teknoloji, fikri mülkiyet, know-how, mülkiyet hakları, intifa, üst hakkı veya diğer tanınmış haklar şeklinde olabilir. Yatırımcı, sermaye katkısını borç, kira, hizmet bedeli veya lisans düzenlemesinden ayırmalıdır.

Hukuki dayanak: Law 118 çeşitli katkı türlerini tanır ve nakit dışı katkılar için değerleme desteği gerekebilir.

Pratik anlam: katkı değeri ortaklık ekonomisini, vergi uygulamasını, amortismanı, gümrük uygulamasını, kontrol haklarını ve çıkış değerlemesini etkiler.

Doğrulama: katkı türü, değerleme yöntemi, gerekiyorsa bağımsız sertifika, banka dekontu, ekipman için gümrük uygulaması ve noter/kayıt belgesi.

16. Finansman, Banka Kabulü ve Para Rotası

Hukuki authorization ile bankability ayrı ayrı doğrulanmalıdır. Bir proje Küba'da hukuken onaylanabilir olabilir; ancak yabancı banka compliance kabulü, correspondent bank erişimi ve para rotası ayrıca gerektirebilir.

Hukuki dayanak: yabancı finansal katkılar ve yatırım hesapları yetkili bankacılık prosedürleri üzerinden yürütülür. Bankacılık ve sermaye yatırma kuralları proje bazında kontrol edilmelidir.

Pratik anlam: sermaye girişi, operasyon ödemeleri, ithal girdi ödemeleri, borç servisi ve temettü transferleri taahhütten önce haritalanmalıdır.

Doğrulama: hesap açılışı, katkı para birimi, yabancı banka kabulü, correspondent riski, yerel gelir para birimi, ithalat ödeme para birimi ve temettü rotası.

17. Kâr Transferi ve Temettü Riski

Kâr transferi hukuki, finansal ve bankacılık icrası meselesi olarak değerlendirilmelidir. Law 118 freely convertible currency ile kâr ve temettü transferine ilişkin güvenceler sağlar; ancak icra dağıtılabilir kâr, vergi, banka rotası, döviz bulunabilirliği ve compliance kabulüne bağlıdır.

Doğrulama: finansal tablolar, yönetim/ortak onayı, vergi durumu, yetkili banka, alıcı banka kabulü, belge seti ve zamanlama.

18. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Hakları

Yönetim hakları kurucu belgelerde yazılı olmalı, gayriresmî ortak anlayışına bırakılmamalıdır. Yatırımcı yalnızca hukuki formu değil, formun içindeki yönetim mekaniklerini de incelemelidir.

Doğrulama: yönetim kurulu yapısı, oy eşikleri, quorum, saklı konular, yöneticilerin atanması/azli, satın alma kuralları, ilişkili taraf kontrolleri, denetim hakları ve deadlock mekanizmaları.

19. Sözleşme Hiyerarşisi ve Yönetici Belgeler

Yatırımcı hangi belgenin hakkı yarattığını, hangi belgenin sınırlandırdığını ve değişiklikleri hangi makamın onaylayacağını bilmelidir.

Olası belgeler: authorization, public deed, articles of incorporation, association agreement, international economic association contract, management contract, financing agreement, teknoloji/IP lisansı, arazi/tesis sözleşmesi, iş gücü düzenlemeleri, tedarik ve offtake sözleşmeleri.

Doğrulama: çelişki halinde hangi belge önceliklidir, hangi değişiklikler onay ister, transfer ve çıkış hakları nerede yazılıdır ve operasyonel sözleşmeler authorization ile uyumlu mudur?

20. Muhasebe, Denetim ve Raporlama

Raporlama yükümlülükleri yalnızca idari değildir; yatırım kontrolü ve uyumun parçasıdır. Yatırımcı yasal muhasebe, yönetim raporlaması, vergi raporlaması, denetim hakları ve MINCEX veya diğer resmî raporlama yükümlülükleri arasındaki ilişkiyi anlamalıdır.

Doğrulama: muhasebe standartları, raporlama takvimi, yıllık rapor, vergi beyanları, denetim kapsamı, maliyet dağılımı, stok kayıtları, döviz takibi ve yönetim hesaplarına erişim hakkı.

21. Vergiler, Teşvikler ve Sürekli Yükümlülükler

Vergi teşvikleri otomatik ticari varsayım değil, şartlı hukuki avantajlar olarak ele alınmalıdır. Vergi uygulaması model, authorization, sektör, ZED statüsü, katkı türü ve devam eden uyum yükümlülüklerine bağlıdır.

Doğrulama: kâr vergisi, temettü uygulaması, yatırım malları için gümrük uygulaması, arazi/tesis vergileri, varsa yerel katkılar, muafiyet süresi, şartlar, beyan yükümlülükleri ve sürekli uyum.

22. Arazi, Tesis ve Altyapı

Tesis erişimi sadece “mevcut altyapı” olarak değil, belgelenmiş hukuki hak olarak değerlendirilmelidir. Arazi, tesis, altyapı ve genişleme hakları proje belgeleri ve authorization ile ilişkilendirilmelidir.

Doğrulama: mülkiyet veya kullanım hakkı, kira, intifa, üst hakkı, concession, tesis sözleşmesi, değerleme, çevresel yükümlülükler, elektrik, su, yol, liman, telekom ve bakım desteği.

23. İş Gücü Yapısı, Beceriler ve Eğitim

İş gücü planı yalnızca çalışan sayısını değil, hukuki işe alım kanalını da içermelidir. Yatırımcı iş gücünün employing entity üzerinden mi sağlanacağını, hangi pozisyonlarda yabancı/management personel kullanılabileceğini ve eğitim/verimlilik etkisini anlamalıdır.

Doğrulama: employing entity, çalışan kategorileri, ücret/maliyet yapısı, eğitim planı, teknik beceriler, yönetim istisnaları, yabancı personel için göçmenlik ihtiyaçları ve iş uyuşmazlığı kanalı.

24. Onay Sonrası Operasyonel Uygulanabilirlik

Yatırım onayı operasyonel uygulanabilirlik ile karıştırılmamalıdır. Onaylı proje şartları dışında faaliyet göstermek düzenleyici ve uyum riski yaratabilir.

Doğrulama: enerji, yakıt, su, lojistik, gümrük, ithal girdiler, yedek parça, yerel tedarikçiler, bakım, depo, teknik servis, satış kanalı ve onaylı amaca uyum.

25. Tedarik Zinciri ve İthal Girdi Bağımlılığı

İthal girdilere yüksek bağımlı bir proje; gümrük, vergi, ödeme ve operasyonel süreklilik katmanları üzerinden değerlendirilmelidir. Yatırım ekipmanı ithalatı ile tekrar eden operasyonel girdi ithalatı aynı kategori gibi ele alınmamalıdır.

Doğrulama: onaylı yatırım ekipmanı, tekrar eden girdi ithalatı, yedek parçalar, tedarikçi sözleşmeleri, gümrük uygulaması, depolama ihtiyacı, stok tamponu ve ödeme rotası.

26. Pazar Erişimi, Satış Kanalı ve Gelir Modeli

Gelir modeli ödeme rotası, para birimi uygulaması ve banka kabulüyle birlikte değerlendirilmelidir. Hukuken onaylanmış bir proje bile güvenilir müşteri tabanı, satış sözleşmesi, tahsilat mekanizması ve para birimi mantığına ihtiyaç duyar.

Doğrulama: devlet alıcısı, turizm/hospitality kanalı, MIPYME/özel sektör satışları, ihracat pazarı, perakende/tüketici kanalı, gelir para birimi, ödeme şartları ve tahsilat riski.

27. Yaptırımlar, İhracat Kontrolleri ve Karşı Taraf Taraması

Küba authorization'ı yabancı yatırımcının compliance taramasının yerine geçmez. Bu rapor yaptırım veya ihracat kontrol tavsiyesi vermez; ancak yatırımcı uygulanabilir kendi ülke kurallarına göre Kübalı karşı tarafı, projeyi, sektörü, bankayı, ekipmanı, yazılımı, teknolojiyi, end-use ve end-user bilgilerini taramalıdır.

Doğrulama: karşı taraf taraması, nihai faydalanıcı, banka compliance, ihracat kontrol sınıflandırması, end-use/end-user belgeleri, varsa ABD bağlantısı ve yabancı banka kabulü.

28. Çevresel, Teknik ve Lisans Gereklilikleri

Çevresel ve teknik onaylar hem onay takvimini hem de operasyonel uygulanabilirliği etkileyebilir. Çevre, teknoloji, fikri mülkiyet, gıda, ilaç, kimyasallar, enerji, inşaat, endüstriyel güvenlik, kalite ve hijyen alanlarında sektör lisansları gerekebilir.

Doğrulama: varsa CITMA/çevresel değerlendirme, çevre lisansı, teknik fizibilite, teknoloji/IP uygulaması, sektör lisansı, kalite standartları ve uygulama takvimine etkisi.

29. Uygulama Takvimi ve Kilometre Taşları

Onay tarihi, kayıt tarihi, sermaye yatırma tarihi ve ticari operasyon tarihi aynı kilometre taşı gibi görülmemelidir. Uygulama takvimi her aşama için hukuki, finansal ve operasyonel ön şartları göstermelidir.

Kilometre taşı	Temel bağımlılık
Fırsat belirleme	Sektör uyumu, Kübalı sponsor, ilk fizibilite.
Proje dosyası	Model, ortak belgeleri, fizibilite, finansman, çevre, iş gücü ve teknik girdiler.
Authorization kararı	Yetkili makam incelemesi ve onay şartları.
Public deed / kayıt	Gerekli kurumsal veya sözleşmesel formaliteler.
Banka hesabı / sermaye yatırma	Sermaye rotası, katkı kanıtı ve banka compliance.
Arazi/tesis erişimi	Tesis hakları, altyapı ve hizmet hazırlığı.
Ekipman ithali	Gümrük, vergi, lojistik, kurulum ve garanti.
İşe alım ve eğitim	Employing entity, beceriler ve prosedürler.
Ticari operasyon	Satış, tahsilat, raporlama ve KPI takibi.

30. Performans İzleme ve KPI Yapısı

Yatırım performansı hem ticari sonuçları hem de onaylı şartlara uyumu izlemelidir. KPI'lar yönetim, raporlama, vergi, kâr dağıtımı ve düzenleyici kontrol için destek sağlamalıdır.

KPI grubu	Örnekler
Uygulama	Sermaye katkısı, kurulan ekipman, tamamlanan kilometre taşları, alınan izinler.
Operasyon	Kapasite kullanımı, üretim, duruş, enerji, bakım, fire ve kalite redleri.
Ticari	Satış, ihracat hacmi, gelir para birimi, tahsilat süresi ve müşteri yoğunlaşması.
Finansal	EBITDA, nakit dönüşümü, stok, alacak/borç döngüsü ve temettü kapasitesi.
Uyum	Yıllık rapor, vergi beyanları, iş gücü uyumu, çevresel yükümlülükler ve denetim hazırlığı.

31. Çıkış, Askıya Alma ve Acil Durum Planlaması

Çıkış, yatırım girişinde yapılandırılmalıdır; çünkü devir, değerleme, onay ve ödeme kuralları geri kazanımı etkileyebilir. Proje belgeleri süre, uzatma, devir, tasfiye, askıya alma, force majeure, yaptırım/bankacılık değişikliği, ekipman, alacaklar ve ödeme para birimi konularını düzenlemelidir.

Doğrulama: devir onayı, değerleme yöntemi, alıcı kısıtları, tasfiye süreci, ödeme para birimi, erken fesih, askıya alma hakları, force majeure ve varlık/alacakların geri kazanımı.

32. Uyuşmazlık Çözümü ve Sorun Yükseltme Kanalı

Uyuşmazlık çözümü, uyuşmazlık doğmadan yazılmalıdır. Yatırımcı operasyonel ihtilaf, ödeme ihtilafı, ortaklık ihtilafı, fesih ihtilafı ve authorization uyumu ihtilafını ayırmalıdır.

Doğrulama: governing documents, yükseltme komitesi, deadlock süreci, mahkeme veya kararlaştırılmış forum, fesih süreci, belge hiyerarşisi ve makama özgü istisnalar.

33. Beklenen Cevaplarla Due Diligence Soruları

Aşağıdaki soru bankası checklist'i pratik bir due diligence aracına dönüştürür. Cevaplar proje bazlı hukuki görüş değildir; belirli proje için teyit edilmesi gereken beklenen hukuki pozisyonlar veya doğrulama hedefleridir.

Soru	Beklenen cevap / hukuki pozisyon	Ne doğrulanmalı?	Red flag
Hangi yatırım modeli geçerli?	Proje Law 118 modeline bağlanmalıdır: joint venture, international economic association agreement veya tamamen yabancı sermayeli şirket.	Seçilen modelin sektör, ortak ve onay yolu için kabul edilip edilmediği.	Ekonomi konuşulur ama hukuki model yoktur.
Projeyi kim onaylar?	Onay sektör, model ve proje özelliklerine bağlıdır.	Yetkili makam, sponsor, takvim ve authorization şartları.	Onay otomatik veya gayriresmî gösterilir.
Kübalı ortak kim?	Ortak hukuki statü, sektör rolü ve sponsorluk/uygulama yetkisine sahip olmalıdır.	Kimlik, görev, imza yetkisi ve destek yazısı.	Ortak sadece kişisel temas.
Sermaye nasıl konur?	Katkı nakit, ekipman, teknoloji, IP, mülkiyet hakları veya diğer haklar olabilir.	Değerleme, banka yatırımı, public deed, gümrük uygulaması ve takvim.	Değerleme kanıtı yoktur.
Para nasıl hareket eder?	Sermaye rotası ve operasyonel ödeme rotası ayrı belgelenmelidir.	Küba hesabı, yabancı banka kabulü, correspondent riski ve para birimi.	Hukuki onay bankayı çözer varsayılır.
Kâr transfer edilebilir mi?	Law 118 freely convertible currency ile kâr/temettü transfer güvencesi verir.	Dağıtılabilir kâr, vergi, yönetim onayı, banka rotası ve compliance.	Sadece "kanun izin veriyor" cevabı verilir.
Yatırımcının kontrolü nedir?	Kontrol hakları kurucu belgelerde veya sözleşmelerde yer almalıdır.	Yönetim kurulu, saklı konular, veto, raporlama ve denetim.	Kontrol sözlü vaat edilir.
Arazi/tesis hakkı nedir?	Tesis erişimi belgeli hukuki hak veya katkıya dayanmalıdır.	Kullanım hakkı, kira, intifa, üst hakkı, concession veya tesis sözleşmesi.	Tesis belgesiz "hazır" denir.
İş gücü nasıl alınır?	İş gücü geçerli employing entity veya izinli personel modeline uymalıdır.	Employing entity, yönetim istisnaları, teknik personel, eğitim ve maliyet.	İşe alım kanalı olmadan maliyet hesaplanır.
Hangi vergi/teşvik uygulanır?	Vergi avantajları şartlıdır ve model/authorization ile bağlantılıdır.	Oran, muafiyet süresi, gümrük uygulaması, ZED statüsü ve yükümlülükler.	Teşvik otomatik varsayılır.
Hangi lisanslar gerekir?	Çevresel, teknik ve sektör lisansları gerekebilir.	Çevre, teknoloji, IP, sağlık, ilaç, gıda, enerji veya inşaat izinleri.	İzinler sermaye sonrası düşünülür.
Yatırımcı nasıl çıkar?	Devir, tasfiye ve fesih kuralları belgelere işlenmelidir.	Onaylar, değerleme, ödeme para birimi, force majeure ve fesih.	Çıkış imzadan önce konuşulmaz.
Uyuşmazlık nasıl çözülür?	Belgeler ve uygulanabilir kurallar forum ve süreci belirler.	Forum, escalation, deadlock, fesih ve belge hiyerarşisi.	Uyuşmazlık maddesi veya hiyerarşi belirsiz.

34. Kübalı Ortak / Proje Sponsoruna Sorulacak Sorular

Bu sorular, cevabın belgeyle veya açık bir prosedür açıklamasıyla desteklenebileceği beklentisiyle sorulmalıdır.

Soru	Beklenen cevap
Bu projedeki hukuki rolünüz nedir?	Ortak kurum statüsünü, sektör görevini ve proje sorumluluğunu açıklayabilir.
Onay dosyasına sponsor olabilir misiniz?	Ortak onay yolunu, yetkili makamı ve gerekli belgeleri açıklayabilir.
Katkınız nedir?	Katkı somuttur: tesis, personel, varlık, lisans, pazar erişimi veya işletme platformu.
Tesis üzerindeki hakkınız nedir?	Ortak arazi/tesis kullanımına ilişkin belge sunabilir.
İçeride ne onaylanmalı?	Ortak iç onay sürecini, imza yetkililerini ve takvimi açıklar.

35. Bankalara, Hukukçulara ve Danışmanlara Sorulacak Sorular

Profesyonel danışmanlardan yalnızca üst düzey hukuki açıklama değil, pratik uygulama cevapları istenmelidir.

Danışman	Sorular ve beklenen açıklama
Bankalar	Sermaye transfer edilebilir mi? Temettü alınabilir mi? Hangi belgeler gerekir? Correspondent/compliance sorunu beklenir mi?
Hukukçular	Hangi model uygun? Kim onaylar? Yönetim, devir, çıkış ve uyuşmazlık maddeleri yeterli mi?
Vergi danışmanları	Hangi vergiler uygulanır? Hangi muafiyetler şartlıdır? Temettü öncesi hangi beyanlar gerekir?
Gümrük/lojistik danışmanları	Ekipman ve operasyon girdileri nasıl ithal edilir? Muafiyet var mı? Hangi gümrük uygulaması geçerli?
Sektör uzmanları	Hangi çevresel, teknik, sağlık, ilaç, enerji, inşaat veya kalite izinleri gerekir?
Sigorta danışmanları	Varlık, ekipman, sorumluluk, iş durması ve politik/sözleşmesel risk için hangi sigorta gerekir?

36. Uyarı İşaretleri

Uyarı işaretleri projeyi otomatik olarak durdurmaz; ancak sermaye taahhüdü veya onay başvurusu öncesi daha derin doğrulama gerektirir.

Uyarı	Neden önemli?
Fırsat var ama onay makamı belirsiz	Portföy ilgisi authorization değildir.
Kübalı ortağın sektör görevi yok	Ortak projeye sponsor olamayabilir veya uygulayamayabilir.
Yatırım modeli belirsiz	Yönetim, vergi, raporlama ve çıkış değerlendirilemez.
Katkı değerlemesi yok	Sermaye yapısı ve ortaklık ekonomisi güvenilir olmayabilir.
Banka rotası varsayılmış	Hukuki onay ödeme icrasında başarısız olabilir.
Kâr transferi otomatik görülüyor	Hukuki hak, dağıtılabilir kâr, vergi, para birimi ve banka kabulü birlikte önemlidir.
Arazi/tesis erişimi belgesiz	Uygulamanın hukuki tesis temeli olmayabilir.
İş gücü rotası maliyetlendirilmemiş	Employing entity, eğitim ve verimlilik ekonomiyi değiştirir.
Çevresel/teknik lisanslar atlanmış	Onay veya uygulama gecikebilir veya bloke olabilir.
Sözleşmeler hiyerarşi belirtmiyor	Çelişen belgeler yatırımcı haklarını zayıflatır.
Çıkış hükümleri yok	Proje değişirse veya durursa geri kazanım zorlaşır.

37. CTB Yabancı Yatırım Doğrulama Checklist’i

Bu checklist, hukuki ve ticari analizi işlem hazırlığı adımlarına dönüştürmek için hazırlanmıştır.

Aşama	Doğrulama kalemleri
Ciddi müzakere öncesi	Sektör uygunluğu; Kübalı ortak yetkisi; yatırım amacı; ilk model; compliance taraması.
Proje dosyası öncesi	Onay makamı; dosya gereklilikleri; ortak belgeleri; katkı değerlemesi; çevresel/teknik tarama.
Authorization başvurusu öncesi	Fizibilite; finansman rotası; iş gücü planı; arazi/tesis belgeleri; taslak hukuki yapı.
Sermaye taahhüdü öncesi	Authorization şartları; banka rotası; sözleşme hiyerarşisi; yönetim hakları; vergi/gümrük varsayımları; çıkış ve uyuşmazlık maddeleri.
Operasyon öncesi	Public deed/kayıt; banka hesabı ve sermaye yatırma; izin/lisanslar; iş gücü; sigorta; raporlama yükümlülükleri.
Operasyon sırasında	Yıllık rapor; vergi uyumu; KPI takibi; denetim hazırlığı; temettü kapasitesi; bakım ve tedarik zinciri risk gözden geçirme.

38. Kaynak Kaydı

Bu rapor hukuki ve düzenleyici bağlam için resmî ve kurumsal kaynakları, ticari due diligence çerçevesi için CTB yorumunu kullanır. Hukuki bilgiler, işlemde kullanılmadan önce güncel resmî İspanyolca metinler ve proje bazlı Kübalı makam yönlendirmeleriyle doğrulanmalıdır.

Kaynak	Rapordaki kullanım
Law 118 / Foreign Investment Act	Amaç, garantiler, modeller, katkılar, onay, iş gücü, vergi, raporlama, çevre, denetim ve uyuşmazlıklar.
Decree 325 / Law 118 Yönetmeliği	Proje sunumu, değerlendirme ve authorization için uygulama/prosedür bağlamı.
BCC Resolution 46/2014	Yabancı yatırım katkıları için sermaye yatırma ve banka hesabı prosedürü.
MINCEX Resolutions 128/129	Yatırım fırsatları ve proje dosyaları için değerlendirme komisyonu ve metodolojik esaslar.
MINCEX yatırım portalı ve fırsat portföyü	Güncel proje ve politika bağlamı.
ZED Mariel Decree-Law 313 ve resmî yasal çerçeve	Özel bölge, işleyiş, teşvikler ve tamamlayıcı düzenlemeler.
CTB saha ve ticari yorumu	Due diligence yapısı, beklenen cevaplar ve yatırımcı doğrulama çerçevesi.
Çalışma kaynak bağlantıları	investmentpolicy.unctad.org; gacetaoficial.gob.cu; inviertaencuba.mincex.gob.cu; zedmariel.com.

39. Feragatname

Bu rapor yalnızca bilgilendirme, ticari araştırma ve due diligence yönlendirmesi amacıyla sunulmuştur. Hukuki, vergi, muhasebe, bankacılık, yaptırım, sigorta, gümrük, yatırım veya finansal tavsiye değildir.

Küba’da yabancı yatırım; değişen düzenlemeler, banka kabulü, döviz bulunabilirliği, compliance gereklilikleri, sektör izinleri ve proje bazlı authorization şartlarından etkilenebilir. Yatırımcılar ticari veya sermaye taahhüdü öncesinde işlem bazlı danışmanlık ve yazılı teyit almalıdır.

CUBA TRADE BRIDGE

Market intelligence | Trade representation | Commercial research

Research Paper Series

No. 006 - Foreign Investment Guide for Cuba

Version 1.0 - Final Turkish Edition

