이베로아메리카 제27권 1호[2025. 6] : 239~283
https://doi.org/10.19058/iberoamerica.2025.6.27.1.239

법적 관점에서 본 다국적 기업들의 쿠바 투자진출모델과 한국에의 시사점*

Investment Models of Multinational Corporations in Cuba from a Legal Perspective and Implications for Korea

조 희 문**
(Jo, Hee-Moon)

<Abstract>

This study analyzes Cuba's foreign investment law and legal framework from a juridical perspective and compares the investment models of multinational corporations to extract strategic implications for Korean businesses entering the Cuban market. Cuba's 2014 Foreign Investment Law (Ley No. 118) institutionalizes various investment formats, including joint ventures, international economic association contracts, wholly foreign owned enterprises (WFOEs), real estate development, and special economic zones within a controlled socialist regime. Focusing on five major multinational corporations, Sherritt International (mining), Meliá Hotels (tourism), Nestlé (food & beverage), Unilever (consumer goods), and Pernod Ricard (spirits), the study evaluates their investment types, legal structures, and success factors. It also examines how these firms have developed resilient operational strategies in the face of U.S.

* 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A6A3A02058027); 이 연구는 2025년도 한국외국어대학교 교내학술연구비의 지원에 의하여 이루어진 것임.

** 한국외국어대학교 법학전문대학원 교수

sanctions. Drawing on these findings, the study offers legal insights and strategic recommendations for Korean companies seeking to invest in Cuba and provides a critical assessment of the Cuban foreign investment regime's effectiveness and limitations. This research contributes to the comparative legal scholarship on Latin American investment systems and supports Korea's middle-power economic diplomacy.

Key words: Cuba, Foreign Investment Law, Joint Ventures, Multinational Corporations, Legal Stability, U.S. Sanctions, Mariel Special Development Zone, Korea Investment Strategy

Ⅰ. 서론

21세기 글로벌 경제 질서는 미국 중심의 일극 체제에서 다극적이고 분산된 형태로 전환되고 있다. 이 과정에서 중남미는 지정학적·자원 전략적 가치가 재조명되며, 특히 사회주의 체제를 유지한 채 점진적 개방을 추진하고 있는 쿠바는 외국인투자와 국제법적 실험이 동시에 이루어지는 독특한 공간으로 주목받고 있다.

쿠바는 세계 최대 니켈 매장국 중 하나로서 자원 산업의 전략적 거점일 뿐 아니라, 관광, 생필품, 농업 등 다양한 산업에서 외국기업의 참여를 유도하고 있다. 특히 2014년 외국인투자법(Ley No. 118) 제정 이후 쿠바정부는 합작투자, 국제경제협력계약, 자유무역지대(FTZ) 등 다양한 법적 장치를 통해 투자 유입을 제도화하였다.

한편, 한국은 2024년 2월 14일 쿠바와 공식 외교관계를 수립하며, 외교

적·경제적 협력의 새로운 전기를 마련하였다. 이는 한국기업이 미국과의 관계로 인해 상대적으로 미개척 상태에 있었던 쿠바시장에 본격적으로 진출할 수 있는 기회로 작용하고 있다. 그러나 쿠바의 독특한 사회주의적 법체계, 국가주도의 투자모델, 그리고 미국의 경제제재와 금융제한 등은 외국인투자자에게 여전히 복잡한 도전과제를 제시하고 있다. 따라서 쿠바의 법적 투자모델을 심층 분석하고, 이미 쿠바에 진출한 다국적 기업의 사례를 검토함으로써, 한국기업이 실질적으로 활용할 수 있는 진출전략을 제시하는 것은 실무적·학술적으로 모두 중요한 과제라 할 수 있다.

본 연구의 목적은 쿠바 외국인투자법제와 제도적 구조를 분석하고, 성공적인 다국적 기업사례를 바탕으로 한국기업이 적용할 수 있는 실천적 투자모델을 제시하는 데 있다. 이를 위해 다음과 같은 세 가지 연구 질문을 중심으로 논의를 전개하겠다.

1. 쿠바의 외국인투자법은 다국적 기업의 법적 안정성을 어떻게 보장하고 있는가?
2. 쿠바에서 성공한 외국기업들은 어떠한 전략과 조건을 통해 안정적 투자를 실현했는가?
3. 한국기업이 쿠바에 진출할 경우 직면할 수 있는 법적·정책적 리스크는 무엇이며, 이를 효과적으로 완화할 수 있는 전략은 무엇인가?

본 연구는 법률문서 분석, 투자사례 비교, 정책 평가를 주된 연구방법으로 활용한다. 쿠바 외국인투자법(1982년, 1995년, 2014년 법령)의 비교 분석을 통해 제도변화의 흐름을 검토하며, Sherritt International, Meliá Hotels, Nestlé, Unilever, Pernod Ricard 등 쿠바에서 활동한 주요 외국인투자기업 사례를 비교분석한다. 또한 쿠바정부의 투자정책, 미국의 제재법령(Helms-Burton Act

등), 자유무역지대(ZED Mariel) 제도 등 관련 정책문서를 참조하여, 한국기업이 활용가능한 실천적 전략을 도출한다.

기존 연구들은 주로 미국과의 관계를 중심으로 한 쿠바경제 구조분석, 또는 법령분석에 국한된 정태적 평가에 초점을 맞추어 왔다. 예를 들어, Feinberg(2012)는 쿠바의 국가개혁과 투자환경의 변화를 전망했고, Sullivan(2016)은 외국인투자와 부동산 분쟁의 위험 요소를 강조하였다. 국내에서는 조희문(2016)이 2014년 외국인투자법의 중재조항 실효성에 대해 분석하였다. 그러나 본 연구는 기존 연구와 달리 다음의 학문적 차별성을 지닌다. 한국의 관점에서 쿠바의 투자모델을 분석하고, 한국기업 맞춤형 전략을 제시함으로써 현실적 유용성을 제고한다. 외국인투자 유형(합작, 국제경제협력, WFOE, 부동산, FTZ)을 법적 구조와 산업적 특성 기준으로 체계적으로 비교한다. 그리고 기업 사례분석을 통해 제도적 안정성과 정치적 리스크 요인을 통합적으로 평가한다.

본 논문은 총 6장으로 구성된다. 제2장에서는 쿠바 외국인투자의 정책과 법을 분석하고, 제3장에서는 다양한 외국인투자모델을 법적 관점에서 유형화한다. 제4장에서는 쿠바 외국인투자의 성공 및 실패 사례를 비교분석하고, 제5장에서는 한국기업의 진출 가능성과 실천전략을 제언하며, 결론을 도출하고자 한다.

Ⅱ. 쿠바 외국인투자법과 정책의 특징

1. 외국인투자법의 역사적 배경과 제도 발전

쿠바의 외국인투자정책은 1990년대 초 소련붕괴 이후 경제위기에 대응하기 위한 구조조정의 일환으로 도입되었다. 소련해체와 함께 지원이 끊기자

쿠바경제는 급격히 침체되었다. 쿠바는 "평시의 특별기간(Período Especial en Tiempo de Paz)"이라 부르는 혹독한 경제위기를 맞이했다. 이 시기 쿠바의 국내총생산(GDP)은 35% 감소했고, 심각한 식량난과 에너지 위기가 이어졌다.[1)]

사회주의 계획경제체제의 한계가 드러나면서, 쿠바정부는 외국 자본과 기술 유입을 통해 경제 다변화와 산업 현대화를 도모하였다. 초기에는 1982년 법령 제50호가 외국인투자에 대한 제한적 법적 근거를 제공하였으나, 이는 국가의 통제를 전제로 한 소극적 개방에 머물렀다. 1995년 제정된 법률 제77호(Ley No. 77)는 외국자본의 합작투자 및 국제협력계약을 제도화하며 외국인 투자환경의 실질적 개방을 가능하게 했고,[2)] 이후 2014년 제정된 현행 외국인투자법(Ley No. 118)은 외국인투자 유형의 다양화, 세제 혜택 확대, 법적 보호장치 강화를 통해 보다 경쟁력 있는 투자법 체계를 수립하였다.

2. 1995년 법과 2014년 법의 주요 차이점

1995년 제77호 법률은 합작투자(Joint Venture)를 중심으로 외국인투자 제도를 정비하였으나, 행정 절차의 복잡성과 자본송금 제한, 낮은 법적 예측가능성으로 인해 제한된 효과를 보였다. 이에 비해 2014년 제정된 외국인투자법 제118호는 기존 제도의 단점을 보완하고, 보다 유연하고 포괄적인 법적 틀을 제시하였다. 특히, 신법은 다음과 같은 특징을 보인다. 첫째, 투자 유형

---

1) Johns, Melissa. (2003). Foreign Investment in Cuba: Assessing the Legal Landscape. Boletín mexicano de derecho comparado, 36(106), 38. 특별기간은 10년 이상 지속된 것으로 평가되며, 2000년대 초반까지 사실상 특별기간 체제를 유지했다. 특히, 1991-1995년이 경제적으로 가장 혹독한 시기로 GDP 35%급감 및 석유수입 50%이상 감소 등 식량과 에너지가 부족하여 배급제를 강화했었다. 1993년 달러 합법화 등 제한적 시장경제를 도입했고, 자전거 대량보급 및 도시농업을 장려했다.

2) 조희문. (2016). 쿠바의 외국인투자와 투자분쟁해결제도에 관한 연구. 국제지역연구, 20(2), 204.

을 합작투자, 국제경제협력계약, 완전 외자기업(WFOE), 부동산 투자, 자유무역지대(FTZ) 등 구체적으로 법령에 명시하여 제도적 명확성을 확보하였다. 둘째, 기업소득세율의 감면, 투자회수기간의 세금 유예, 배당금 송금의 세금감면 등 세제혜택의 확대를 통한 경제적 유인을 강화하였다. 셋째, 외국인투자자에 대한 재산권 보호, 투자자-국가 간 분쟁에 대한 중재합의 가능성을 인정함으로써 법적 안정성을 어느정도 높였다.

그러나 법적 분쟁해결 시 국제중재의 실효성 문제, 계약해지의 재량 여지, 정부의 임의적 정책변경 가능성 등은 여전히 외국인투자자에게 불확실성을 남기고 있다.

3. 외국인투자유치 전략과 정책 기조의 변화

피델 카스트로 정권하에서는 외국인투자를 경제위기 극복의 일환으로 적극 수용하였으나, 주로 개인적 연계가 있는 기업들과의 합작투자가 중심이었다.[3] 미국 경쟁자가 없던 쿠바시장에 캐나다와 유럽 투자자들이 적극적으로 뛰어든 이유다. 1990년대 후반에서 2000년대 초반 1차 시장 개방기에 진출한 외국 투자자들은 대부분 피델 카스트로와 직·간접적 인연이 있었다. 피델 카스트로는 외국인투자를 경제회생의 돌파구로 삼았고, 서방 투자자들은 피델과의 정치적 연결고리를 통해 투자 안정성을 확보하고자 했다.

반면, 라울 카스트로 정권하에서는 투자정책의 방향성이 보다 선택적으

3) 피델 카스트로가 주도한 법률 제77호는 외국기업과 쿠바 국영기업 간 합작투자를 처음으로 허용했다. 이를 계기로 첫 번째 외국인투자 물결이 몰려들었다. 캐나다의 Sherritt International(광산), Pebercan Inc.(석유 탐사), 스페인의 Sol Meliá와 Iberostar, 프랑스의 Accor SA, 독일의 LTI 등 유럽계 호텔 업체들이 대표적이다. 캐나다의 Labatt 맥주와 Pizza Nova 프랜차이즈도 쿠바에 진출했다. 피델 카스트로와 친분이 두터웠던 칠레 출신 사업가 맥스 마람비오(Max Marambio)는 식품 제조업체 Alimentos Rio Zaza를 설립하기도 했다. 당시 쿠바에는 쿠바 페소가 거래되지 않는 달러 수퍼마켓이 있었는데, Rio Zaza는 "Tropical Island" 브랜드 과일 주스를 생산하여 달러 수퍼마켓에서 판매하였다.

로 전환되었다. 2008년 대통령직을 승계한 라울은 BRICS 및 베트남 등 우호적 정치성향을 가진 국가와의 협력을 확대하고, 반부패 정책을 통해 일부 서방 투자자들을 제거하였다. 이 과정에서 과거에 쿠바와 밀접한 관계를 맺고 있던 투자자들이 부패혐의로 수사되거나 자산을 몰수당하는 사례가 나타났으며, 이는 외국기업에게 높은 정치적 리스크를 환기시키는 계기가 되었다.[4)]

이들 외에도 상당수의 서방 투자자들이 유사한 방식으로 투자자산을 몰수당하고 추방되는 과정을 겪었다. 반면, 러시아·중국·브라질·베네수엘라 등 외교 동맹국 투자자들은 이 같은 타격을 거의 받지 않았다. 결국, 라울의 반부패 정책은 외국인투자자들에게 쿠바 법체계에 대한 불신과 정치적 리스크를 각인시켰다. 외국인투자자들은 제대로 된 소송 기회조차 얻지 못한 채 자산을 몰수당했고, 국제사회에서도 쿠바 투자환경에 대한 부정적 인식이 확산됐다.

2010년 발표된 "경제 및 사회정책 가이드라인(Línea de Política Económica y Social)"은 민간부문 활성화, 외자 유치 확대를 포함하는 경제 구조조정의 기초가 되었고,[5)] 2014년 외국인투자법 제정으로 제도적 틀이 완비되었다.[6)] 법

4) 라울의 정책 변화는 단순한 선호를 넘어, 기존 서방 투자자들에 대한 견제와 제재로 이어졌다. 라울은 부패 척결을 명분으로 일부 서방 투자자를 대상으로 대대적인 숙청에 나섰다. 이 과정에서 피델의 측근이었던 칠레 출신 맥스 마람비오, 캐나다 국적의 사이토크마크지안(Tokmakjian), 사르키스 야쿠비안(Yacoubian), 영국인 스티븐 퍼비스(Purvis), 파크레(Fakhre) 등 저명한 서방 투자자들이 큰 피해를 입었다. 맥스 마람비오는 체포 직전 쿠바를 탈출했으나, 쿠바정부는 2011년 결석 재판으로 그에게 징역 20년형을 선고했다. 마람비오는 2010년 파리 국제상공회의소(ICC) 중재 법원에 쿠바정부를 상대로 손해배상 소송을 제기해 100만 달러 배상 판결을 받아냈다. 캐나다 정부가 적극 지원했음에도 불구하고, 토크마크지안과 야쿠비안은 장기형을 선고받고 복역 후 본국으로 돌아갔다. 영국인 퍼비스와 파크레도 하바나 인근 골프장과 고급 주택단지 사업을 추진했으나, 경미한 재정 범죄로 15개월간 재판 전 구금된 뒤 귀국했다.

5) Chaguaceda, Armando. "Las reformas de Raúl Castro: evaluación de horizontes y contenidos alternativos". Comentario Internacional: revista del Centro Andino de Estudios Internacionales. 12 (2012), p.17.

률 제118호는 쿠바정부가 발행하는 외국인투자기회 포트폴리오(Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera)를 새롭게 도입하였다. 이 포트폴리오가 쿠바에서 외국인이 투자할 수 있는 투자기회를 목록화한 문서이다.[7]

그러나 이후 투자 유입은 기대에 미치지 못했다. 라울의 강력한 부패 척결 정책과 BRICS 및 우호국 중심의 외교노선은 서방 투자자들에게 여전히 높은 정치적 리스크로 인식됐다. 2014년 법은 피델 카스트로 정부와 차별화된 라울의 야심작이었고, 외국인 직접투자에 대한 규제도 크게 완화했다. 그럼에도 불구하고 외국인투자자들에게 각인된 부정적 인식은 쉽게 지워지지 않았다.

결국 2021년, 로드리고 말미에르카 디아스 대외무역·외국인투자부 장관은 인민회의에서 "기대했던 외국인투자 유치 효과를 거두지 못했다"고 인정했다.[8] KOTRA에 따르면 2014년 이후 285건의 신규 투자가 승인되었음에도 불구하고, 실제 외국인직접투자(FDI) 도착액은 2019년 8억4,300만 페소에서 2020년 5억 7,100만 페소로 32% 감소하였다.[9] KOTRA는 2014년 외국인투자법에 따른 개방 조치가 큰 효과를 보지 못했다고 평가했다.

4. 외국인투자법의 구조적 한계와 정책적 평가

쿠바의 외국인투자 제도는 법률상으로는 다양한 투자유형을 허용하고 있으나, 다음과 같은 구조적 한계를 안고 있다. 첫째, 국가 주도의 강한 통제가

---

6) 관보 <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/ley_de_inversion_extranjera.pdf> 동 관보에 법률 제118호의 시행령도 같이 게재되었다. 신외국인투자법의 주요내용에 대한 분석은 다음을 참고할 것. 조희문 (2016), 204-211.

7) Thais Lopez (2024), 657.

8) 윤예찬(2022). "경제회복을 위해 FDI 확대, 민간기업 허용에 나선 쿠바, 효과는 아직 미지수", 쿠바 아바나무역관, KOTRA. <https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?MENU_ID=70&pNttSn=196063>

9) 전게서

지속되고 있다는 점이다. 대부분의 외국인투자는 쿠바 국영기업과의 합작을 전제로 하며, 이는 외국인투자자의 경영 자율성을 제한하는 구조로 작동한다. 둘째, 국제중재 제도의 신뢰성 부족도 문제다. Max Marambio 사건이나 Cementos La Unión 사건에서 보듯, 쿠바는 국제중재 판정을 불이행하거나 지연하는 경향을 보여왔다. 쿠바에는 외국인투자와 관련된 분쟁해결을 위해 국내 및 국제 분쟁해결제도가 있다. 국내에서 발생하는 상업분쟁은 국내법원을 통하지 않고 쿠바 상공회의소 산하 쿠바국제상사중재법원(Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional – CCICA)을 통해 해결할 수 있다.[10] 국제중재 관련해서는 쿠바는 1958년 뉴욕협약 가입국으로, 외국중재판정을 인정하고 집행할 의무를 가진다. 그러나 국제중재 판정 이행률은 낮은 편으로, 투자자의 신뢰를 저해하는 주요 요인 중 하나다. 쿠바는 약 60여 개국과 BIT를 체결했으나[11] 아직 한국과는 BIT가 없다. 쿠바는 ICSID협약 체약국이 아니기 때문에 BIT를 통한 ISDS해결은 중요하다. 신외국인투자법도 투자분쟁 해결방식으로 국내법원을 규정하고 있으나 중재이용의 선택권을 명시했다(제61조). 그래서 BIT가 있는 경우 투자분쟁은 BIT에 규정된 국제투자중재 해결방식을 따를 수 있기 때문에 BIT 체결여부는 투자자에게 매우 중요하다.[12] 셋째, 정책의 예측 가능성 부족으로 인해 장기 투자계획 수립이 어려운 점도 투자자 입장에서 리스크로 작용한다.

---

10) 쿠바는 2007년 중재법(법률 제250/07호, Decreto-Ley No. 250/07)을 제정하여 아바나에 쿠바국제상사중재법원(Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional – CCICA)을 설립했다(제1조). 신외국인투자법에 분쟁해결방식으로 중재선택을 할 수 있도록 연동시켰다(제61조).

11) Rafael Cox Alomar (2017), Investment Treaty Arbitration in Cuba, 48 U. Miami Inter-Am. L. Rev. 13-14.

12) 쿠바의 BIT에서의 중재는 쿠바 국내중재 시스템과 약간 다르다. 조약의 해석 및 이행과 관련된 분쟁은 우선 외교적 방법을 통해 해결하도록 권장되며, 필요시 임시 중재로 해결된다. Kitchen, Kevin, ""Muéstrame el Dinero": Increasing Foreign Direct Investments in Cuba with a BIT of Help" (2017), 267.

그럼에도 불구하고 쿠바정부는 투자 인센티브 제공, 경제특구 운영, 세제 혜택 확대 등의 정책적 유인을 지속적으로 강화하고 있으며, 이는 일정한 산업 분야(광업, 관광, 식음료 등)에서 의미있는 진출 기회를 창출하고 있다. 특히 자유무역지대(ZED Mariel)는 외국인투자자에게 차별화된 행정적·재정적 혜택을 제공하고 있어, 투자전략에서 관심을 가질 필요가 있다.

Ⅲ. 쿠바의 외국인투자모델

현행 외국인투자법(Ley No. 118)은 외국인투자자가 선택할 수 있는 주요 투자유형을 명확히 규정하고 있으며, 이는 쿠바정부의 경제구조 재편 및 외자유치전략과 밀접하게 연계되어 있다.[13] 투자유형은 크게 다섯 가지로 분류된다. 즉, (1) 합작투자(empresa mixta), (2) 국제경제협력계약(contrato de asociación económica internacional), (3) 완전 외자기업(Empresa de Capital Totalmente Extranjero), (4) 부동산 개발, (5) 자유무역지대(Special Economic Zones, FTZ) 내 투자이다. 각각의 투자모델은 적용가능한 산업분야와 제도적 조건이 다르므로, 외국인투자자는 쿠바의 경제환경 및 법제 특성을 고려하여 전략적으로 접근할 필요가 있다(Lopez, 2024:657).

첫째, 합작투자(empresa mixta)는 외국인투자자와 쿠바정부 또는 국영기업이 공동으로 출자하여 독립된 법인을 설립하는 방식이다. 이는 외국인투자법 제14조에 명시된 방식으로, 쿠바정부가 가장 선호하는 투자모델이며 전체 외국인투자 중 절반 이상이 이 유형에 해당한다. 합작투자는 반드시 공증된 주주협약서와 설립정관을 통한 합작투자법인이 설립되어야 한다. 투자대상 분야는 주로 천연자원 개발, 관광, 농업, 제조업 등 쿠바의 전략산업

13) Thais Lopez, Entre La Espada y La Pared: Obstacles to U.S. Investment in Cuba, 18 FIU L. Rev. 655 (2024). 657.

이며, 대표적인 사례로는 Sherritt International의 니켈광산 개발, Meliá Hotels의 호텔 운영, Habanos S.A.의 담배산업 진출 등이 있다. 대부분의 경우 외국인투자자가 경영권을 보유하고, 쿠바정부는 직접적인 운영 개입을 자제하는 경향을 보이지만, 수익 배분 구조나 주요 의사결정에 있어 외국인투자자의 자율성은 일정 부분 제한될 수 있다. 또한, 관료적 행정 절차와 법적 규제가 투자자의 부담으로 작용한다.

둘째, 국제경제협력계약(contrato de asociación económica internacional)은 외국인투자자와 쿠바 측 파트너 간에 체결되는 계약형태의 투자모델로, 별도의 법인 설립이 필요하지 않다. 이는 외국인투자법 제13조 및 제15조에 근거하며, 주로 특정 목적의 경제활동, 예컨대 천연자원 개발, 농업 생산, 건설, 호텔 운영, 전문 서비스 제공을 수행하기 위해 활용된다. 제13조 제2항은 이러한 계약이 적용되는 구체적 분야를 명시하고 있다.[14] Meliá Hotels는 본 계약유형을 통해 쿠바 내 다수의 호텔을 운영하고 있으며, Sherritt International은 에너지 분야에서 유사한 계약을 통해 인프라 관리 사업을 수행하고 있다. 국제경제협력계약의 주요 장점은 법인 설립에 따른 행정적 부담이 없고, 초기자본 투입이 상대적으로 적으며, 외국기업의 기술력과 브랜드 가치를 활용하여 쿠바의 기존 자원을 효율적으로 활용할 수 있다는 점이다. 그러나 이 계약방식은 소유권이 아닌 운영권에 초점을 두기 때문에 법적 보호수준이 낮고, 계약 상대방과의 이해관계 충돌, 쿠바정부의 정책변화 등에 따라 계약의 안정성과 지속 가능성이 크게 위협받을 수 있다.

셋째, 완전외자기업(Empresa de Capital Totalmente Extranjero)은 외국인투자자가 100% 지분을 보유하고 단독으로 사업을 운영하는 외국인단독투자를 말하며, 쿠바정부의 사전 승인하에 일부 산업에 한해 제한적으로 허용된다. 주로 석유 및 에너지, 금융, 해양운송 분야에서 활용되며, 관광, 농업, 통신

14) 제13조 제2항은 국제경제협력계약의 적용 분야를 구체적으로 명시하며, 주로 천연자원 개발, 농업, 건설, 관광, 서비스 등 다양한 경제 활동을 대상으로 한다.

등 주요산업에서는 합작투자만 가능하다. 이 모델의 가장 큰 장점은 외국인 투자자가 전적인 경영 자율성을 갖고 독립적으로 전략을 수립할 수 있다는 점이다. 쿠바정부는 외자기업의 설립을 엄격하게 심사하며, 사회적·경제적 기여도, 고용창출 효과, 기술이전 가능성 등을 종합적으로 고려하여 허가 여부를 결정한다. 그러나, 쿠바의 엄격한 외환관리 정책 및 만성적 외환부족 문제로 과실송금 제한이나 현지통화(CUP)의 강제사용 등 환리스크가 매우 크다.

완전 외자기업(WFOE)의 예			
기업명	본사 국가	산업분야	주요 사업
Total	프랑스	석유 및 에너지	석유 시추 및 정유시설 운영
Unilever	네덜란드-영국	제조업	생활용품 및 세제 생산 공장 운영
Nestlé	스위스	식품 제조	커피, 유제품, 초콜릿 생산 및 유통
DHL	독일	물류·유통	국제 물류 서비스 제공
PetroVietnam	베트남	석유 및 에너지	석유 탐사 및 생산 참여

출처: 저자 임의구성

넷째, 부동산 개발투자는 일반적으로 합작투자 또는 국제경제협력계약 형태로 이루어진다.[15] 특히, 쿠바의 핵심 전략산업인 관광과 연계된 개발 모델이 주를 이룬다. 예컨대, 스페인의 Meliá Hotels는 쿠바 국영기업 Gaviota S.A.와의 합작투자를 통해 다수의 리조트를 운영하고 있으며, 프랑스의 Accor Hotels와 스페인의 Iberostar는 국제경제협력계약 형태로 호텔 운영을 위탁받아 브랜드 및 경영 노하우를 제공하고 있다.

그러나 쿠바의 부동산 개발에는 구조적 리스크도 존재한다. 대표적인 사

15) 쿠바의 외국인투자법 제17조는 외국인의 부동산 투자 가능성을 명시하고 있으며, 이는 일정한 요건 하에서 관광 및 상업 목적에 한해 허용된다. 외국인이 참여할 수 있는 부동산 투자 유형은 주로 관광 리조트, 고급 호텔, 상업용 복합시설, 외국기업의 사무공간 및 외교단 주택 등으로 한정된다. 반면, 개인적인 주거 목적의 부동산 매입은 여전히 허용되지 않는다.

례는 1959년 쿠바 혁명 이후 국유화된 부동산에 대한 원소유주들의 권리 주장이다. 특히 미국과의 관계에서 Helms-Burton Act(1996)는 외국기업이 국유화 대상 자산에 투자할 경우 소송에 직면할 가능성을 내포하고 있다. 더불어 쿠바의 외환통제 정책은 수익 송금의 지연 또는 제한을 초래할 수 있어, 투자기업의 현금 흐름과 유동성 관리에 부정적인 영향을 미칠 수 있다 (조희문, 2016: 210). 따라서 부동산 개발모델은 관광산업과 연계하여 설계하는 방식이 현실적이며, 법적 검토와 정책 변화에 대한 면밀한 모니터링이 요구된다.

다섯째, 마리엘 경제특구(Zona Especial de Desarrollo Mariel, 이하 ZED Mariel)는 2013년 쿠바정부가 외국인 직접투자를 촉진하기 위해 수도 하바나 서쪽 약 45km 지점에 설립한 특별개발구역이다. ZED Mariel은 외국 투자자에게 법적 안정성, 세제 혜택, 간소화된 인허가 절차, 장기 임대 가능성 등의 다양한 인센티브를 제공하며, 쿠바에서 가장 개방적인 투자환경을 갖춘 지역으로 평가된다.

이 지역에서는 완전외자기업과 합작투자 모두 허용되며, 제조업, 물류, 에너지, 첨단기술산업이 중점 유치 분야이다. 대표적인 사례로는 브라질-쿠바 합작기업인 Brascuba의 담배제조공장, 멕시코 Devox Caribe의 페인트 생산공장 등이 있으며, 이들은 특구 내에서 글로벌 공급망과 연계된 생산 거점을 운영하고 있다. ZED Mariel은 외국인이 토지를 직접 소유할 수는 없지만, 최대 50년까지 장기 임대가 가능하여 실질적인 자산 활용이 가능하다. 이러한 구조는 장기투자를 계획하는 외국기업에게 매우 매력적인 조건으로 작용한다. 한국기업 또한 ZED Mariel을 라틴아메리카 시장진출의 전략적 거점으로 활용할 수 있으며, 특히 물류, 식품가공, 에너지, 소비재 분야에서 실질적 투자기회를 모색할 수 있을 것이다.

이상과 같이 현행 외국인투자법은 합작투자, 국제경제협력계약, 완전외자기업, 부동산 개발, 자유무역지대 투자 등 다섯가지 주요 투자모델을 허용

하고 있으며, 각 방식은 산업적 특성 및 투자자의 전략에 따라 선택적으로 활용될 수 있다. 합작투자는 쿠바정부 또는 국영기업과의 협력을 기반으로 하는 안정적인 진입 방식으로, 정부의 정책적 지원을 받을 수 있다는 점에서 장점이 있으나, 경영 자율성은 제한적이다. 국제경제협력계약은 초기 진입 장벽이 낮고 유연성이 높지만, 법적 보호와 운영 지속성 측면에서 한계가 존재한다. 완전외자기업은 투자자의 경영권이 보장되며 자율성이 높지만, 허가 산업의 제한, 송금 제약, 인허가 과정의 불확실성 등으로 인해 고위험 고수익 구조를 가진다. 부동산 개발은 관광산업과 연계할 경우 실질적인 수익을 기대할 수 있으나, 국유화 이력에 따른 분쟁 가능성과 환율 리스크에 대한 대응 전략이 필요하다. 자유무역지대(ZED Mariel)는 세제 혜택, 운영 자율성, 지역 연계성 등에서 외국인투자자에게 가장 경쟁력 있는 투자모델로 평가된다.

쿠바 외국인투자 유형 분류표				
투자유형	외투법 규정	법인설립 여부	소유권 구조	외국기업 사례
합작투자	제14조	별도 법인설립	외국기업 + 쿠바 국영기업 (지분 비율 협의)	쉐릿 인터내셔널 (캐나다, 니켈, 코발트 광산) 멜리아 호텔스 인터내셔널 (스페인, 호텔 운영) 하바노스 S.A. (스페인, 담배 제조 및 유통)
완전 외자기업	제16조	별도 법인설립	100% 외국인 소유	Unilever (네덜란드–영국, 소비재 생산) Nestlé (스위스, 식품 제조) Total (프랑스, 에너지 분야)
국제경제협력계약	제15조	법인설립 없음	계약 기반 협력	멜리아 호텔스 인터내셔널 (스페인, 호텔 관리 계약) 쉐릿 인터내셔널 (캐나다, 에너지 인프라 계약) Deloitte (회계, 감사, 기업 컨설팅)
자유무역지대 투자	제17조	별도 법인설립 가능	외국인 100% 투자 가능	Brascuba (브라질–쿠바 합작, 담배 제조) Richmeat (멕시코, 식품 가공업) Devox Caribe (멕시코, 페인트 제조)

출처: 저자 임의 작성

따라서 한국기업은 쿠바의 법제와 경제 정책을 면밀히 분석하고, 각 투자 모델의 구조적 장단점을 종합적으로 고려하여 맞춤형 진출전략을 수립해야 한다. 특히 장기적 안정성과 법적 예측 가능성을 확보하는 전략이 투자 성패를 좌우할 것이다.

Ⅳ. 쿠바 외국인투자의 성공 및 실패 사례

쿠바시장은 풍부한 자원과 잠재력에도 불구하고 복잡한 규제 체계, 외환 문제, 그리고 미국의 대쿠바 제재 등 고유의 도전 과제를 안고 있다. 이러한 조건 속에서도 일부 외국기업들은 성공적인 협력모델을 구축하며 장기적으로 사업을 유지하고 있는 반면, 일정한 실패 또는 중단 사례도 적지 않다. 본 장에서는 대표적인 성공사례로 평가되는 쉐릿 인터내셔널(Sherritt International)의 사례를 중심으로, 성공요인과 함께 내재된 위험 요소를 분석하고, 한국기업에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

1. 쿠바투자의 성공 사례

1) 쉐릿 인터내셔널 (Sherritt International, 캐나다)의 니켈광산 성공 사례

쉐릿 인터내셔널은 쿠바정부와의 합작을 통해 니켈 및 코발트 추출 프로젝트를 성공적으로 수행한 대표적인 외국인투자 사례이다. 이 기업은 쿠바에서 가장 규모가 큰 외국인투자자 중 하나로, 광업, 석유 및 가스, 전력 생산 등 다양한 분야에서 활동하고 있으며, 특히 광물자원 개발 분야에서 독보적인 성과를 거두었다.

1990년대 초, 당시 CEO 이안 딜레이니(Ian Delaney)는 쿠바의 최고 지도자 피델 카스트로와 직접 면담을 통해 쿠바 니켈산업 재건 프로젝트에 참여하

였고, 이를 계기로 본격적인 쿠바진출이 이루어졌다. 1994년에는 쿠바 국영기업 General Nickel Company S.A.와 합작으로 Moa Nickel S.A.를 설립하였다. 이 합작법인은 지분구조가 50:50으로 설정되어 외국 투자자와 쿠바정부의 이해관계를 균형있게 반영하였으며, 오늘날까지 30년 이상 안정적으로 운영되고 있다.[16]

Moa Nickel S.A.는 쿠바 동부지역의 광산에서 니켈과 코발트를 채굴하고 1차 가공한 후, 이를 캐나다 Fort Saskatchewan에 위치한 정제소로 운송하여 최종정제하는 시스템을 구축하였다.[17] 이러한 생산 및 공급 체계는 고도의 기술력과 장기적인 운영 신뢰를 바탕으로 형성되었으며, 설탕산업을 뛰어넘는 쿠바 최대의 수출산업으로 성장시켰다.

쉐릿은 광업 외에도 쿠바 국영석유회사 CUPET과의 생산공유계약(Production Sharing Contract, PSC)을 통해 석유개발에 참여했으며, Energas라는 합작회사를 설립하여 전력생산 부문에서도 활발한 사업을 전개하였다. 2011년 기준, 쉐릿은 하루 평균 약 20,888배럴의 석유를 생산하며 쿠바 에너지 산업에 큰 기여를 하였다. 같은 해, 니켈·코발트, 석유·가스, 전력 부문에서 각각 4억 9,100만 CAD, 2억 8,700만 CAD, 5,400만 CAD의 매출을 기록하였고, 전체 순이익은 3억 400만 CAD에 달하였다.

그러나 쉐릿의 투자 여정은 순탄치만은 않았다. 가장 대표적인 문제는 쿠바의 외환부족으로 인한 대금지급 지연이다. 예컨대, 2008년에는 약 1억 6,100만 달러의 석유 및 가스 공급 대금이 제때 지급되지 않았고, 이에 대한 보상으로 쿠바 국영은행이 발행한 예금증서(CD)를 받았다.

---

16) Sherritt International Corporation, 2023 Annual Information Form For the year ended December 31, 2023, March 21, 2024 <https://s2.q4cdn.com/343762060/files/doc_financials/2023/ar/ 2023-aif-sedar-2024-03-22-_.pdf>

17) 출처: https://www.sherritt.com/English/operations/metals/Moa/default.aspx?utm_source=chatgpt.com; https://www.cubainformacion.tv/cuba/20230601/103534/103534-ojos-sobre-la-industria-cubana-del-niquel?utm_source=chatgpt.com

또한, 쉐릿은 사업 다각화를 시도하면서 일부 실패를 경험하였다. 1998년, 이동통신 기업인 쿠바셀(Cubacel)의 지분 37.5%를 인수하였으나, 쿠바정부의 국유화 정책에 따라 결국 지분을 전량 매각해야 했다. 또한 호텔(Meliá Habana 및 Meliá Las Américas) 및 대두가공사업도 쿠바정부의 정책 변화로 강제 중단되었고, 이에 따라 상당한 자산 손실을 입었다.

쉐릿의 투자에 영향을 미치는 외부 변수로는 미국의 Helms-Burton Act (1996년)의 적용을 들 수 있다. 본 법률은 쿠바와 거래하는 외국기업을 제재 대상으로 삼으며, 이에 따라 쉐릿 경영진은 미국입국이 금지되었고, 미국 금융시스템 및 시장 접근도 차단되었다. 이러한 제약으로 인해 쉐릿은 미국을 배제하고 유럽 및 아시아 시장 중심의 수출 전략을 선택해야 했다.

쉐릿 인터내셔널의 쿠바 투자가 장기적으로 성공할 수 있었던 요인은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 쉐릿은 쿠바가 세계적인 니켈 매장량을 보유하고 있다는 점에 착안하여, 고부가가치 자원인 니켈과 코발트에 집중하였다. 두 자원은 스테인리스강 및 전기차 배터리 등 첨단 제조업에 필수적인 원료로, 글로벌 수요가 안정적이라는 장점이 있다. 둘째, 50:50의 지분구조를 통해 쿠바정부와의 협력 관계를 안정적으로 유지하면서도, 경영 자율성을 일정 부분 확보하였다. 셋째, 쉐릿은 기술, 자금, 운영 전문성을 제공하고, 쿠바정부는 인프라, 노동력, 자원 접근성을 담당하는 방식으로 상호보완적 파트너십을 실현하였다. 넷째, 외환지불지연 등 위기상황에서도 투자철회 없이 협력을 유지하였고, 이는 신뢰기반의 파트너십 강화로 이어졌다. 다섯째, 쉐릿은 2023년 광산 수명을 26년 연장하고, 니켈과 코발트의 매장량을 각각 110%, 129% 증가시키는 추가 투자를 단행하였다. 이에 따라 Moa Nickel S.A.는 2048년까지 안정적 운영권을 확보했다.[18)]

18) Cuba Información, Ojos sobre la industria cubana del níquel, June 1, 2023, <https://www.cubainformacion.tv/cuba/20230601/103534/103534-ojos-sobre-la-industria-cubana-del-niquel>

쉐릿의 투자모델은 쿠바에서의 고위험 고수익 전략의 전형적인 예로 볼 수 있다. 특정 분야에 집중하고 장기적 협력 관계를 구축함으로써 상당한 성과를 달성하였으나, 정책 변화와 외환 리스크, 미국의 제재 등 구조적 리스크는 여전히 상존한다. 이 사례는 한국기업이 쿠바시장 진출 시 고려해야 할 실질적 전략 요소 즉, 자원중심투자, 파트너십의 구조화, 장기적 시각의 필요성을 명확히 보여준다.

2) 멜리아 호텔스 인터내셔널 (Meliá Hotels International, 스페인)

멜리아 호텔스 인터내셔널(Meliá Hotels International)은 쿠바에서 가장 성공적인 외국계 호텔 체인으로 평가받는다. 쿠바 관광산업의 발전에 중추적인 역할을 하며, 스페인과 쿠바 간 경제협력의 상징적 모델로 자리매김하였다.[19] 특히 쿠바 정부의 관광 육성 정책과 긴밀히 연계된 사업 전략을 바탕으로, 운영 효율성과 브랜드 파워를 적극 활용하여 성공적인 사업 모델을 구축해왔다.[20]

멜리아는 쿠바 국영관광기업인 Gaviota S.A.와의 국제경제협력계약(contrato de asociación económica internacional)을 통해 다수의 호텔을 운영하고 있다. 이 계약 구조는 법인설립 없이 쿠바 국영기업이 소유한 호텔을 멜리아가 위탁 운영하는 방식으로, 멜리아는 브랜드와 경영 노하우, 글로벌 마케팅 네트워크를 제공하고 수익에 따라 일정한 보상을 받는다. 호텔의 소유권이나 이익 배분권은 보유하지 않으며, 현지법인을 두지 않고도 운영권을 확보하는 점이 특징이다.

---

19) Meliá Hotels International, Corporate Website on Cuban Operations, <https://www.melia.com>

20) Miguel Alejandro Figueras, Foreign Participation in the Development of Tourism in Cuba, February 27, 2020 <https://horizontecubano.law.columbia.edu/news/foreign-participation-development-tourism-cuba>

Gaviota S.A.는 쿠바 최대의 국영 관광기업으로 리조트 및 호텔 개발, 관광 인프라 구축 등을 담당하며, 멜리아는 이와의 협력을 통해 관광전략과 정합적인 사업을 전개해 왔다. 협력 구조상 멜리아는 호텔 운영·관리를 총괄하고, Gaviota S.A.는 호텔 자산의 소유 및 인프라 제공을 맡는다. 이러한 역할 분담은 쿠바 정부의 관광 정책과도 부합하며, 양측은 수익을 일정 비율로 공유한다.

멜리아가 운영하는 대표적인 호텔로는 멜리아 바라데로(Melia Varadero), 멜리아 하바나(Melia Habana), 그리고 고급 리조트 브랜드 파라디수스(Paradisus) 시리즈가 있으며, 이들은 쿠바 관광산업의 핵심 인프라로 자리 잡고 있다. 멜리아의 성공 요인은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 쿠바정부의 관광산업 육성 전략과의 정합성이다. 1990년대 이후 관광은 쿠바 경제재건의 핵심 산업으로 부상했고, 멜리아는 이에 부응해 고급 호텔 및 리조트를 설립하여 국제 관광객 유치와 외화 수익 창출에 기여했다. 특히 유럽과 캐나다를 대상으로 한 마케팅 전략은 지역 고용 창출과 경제 활성화에도 영향을 미쳤다.

둘째, 쿠바의 독특한 경제·사회 환경에 대한 높은 적응력이다. 멜리아는 이중 통화 체제(CUC와 CUP)를 운영 전략에 반영하고, 공급망 제약에도 불구하고 현지 협력 네트워크를 구축하여 안정적인 서비스 제공을 유지했다. 아울러 현지 인력에 대한 전문교육을 통해 국제적 품질 기준에 부합하는 서비스를 유지하며 브랜드 신뢰도를 높였다.[21)]

셋째, 브랜드 파워와 품질 관리의 효과적 활용이다. 멜리아는 고급 관광시장에 맞춘 맞춤형 서비스를 제공하며, 온라인 리뷰 및 고객 피드백 관리를 통해 글로벌 명성을 유지했다.

한편, 멜리아는 구조적 도전 과제도 직면해왔다. 대표적인 것이 미국의 경

21) The TravelCurrier, Meliá continues to broaden its presence in Cuba, August 23, 2023 <https://travelcourier.ca/melia-continues-to-broaden-its-presence-in-cuba/>

제 제재로 인한 미국 관광객 유치의 제한이다. 이에 멜리아는 유럽, 캐나다, 라틴아메리카 시장에 집중하며 타겟 다변화를 시도하였다. 또한, 전력 공급의 불안정성과 열악한 물류 인프라는 운영상 큰 부담이었지만, 멜리아는 자체 발전설비 도입과 공급망 개선 투자를 통해 이러한 리스크를 최소화하였다. 무엇보다도 쿠바정부와의 긴밀한 협력을 유지하며, 장기적인 신뢰기반을 구축한 점이 안정적 사업 지속의 핵심 요인이 되었다.

결론적으로, 멜리아의 쿠바진출사례는 외국기업이 쿠바의 제도적 제약하에서도 성공할 수 있는 협력모델을 보여준다. 쿠바정부의 정책기조에 부응하는 산업 선택, 법적 구조를 고려한 계약 전략, 그리고 현지화와 장기협력에 기초한 안정적 운영이 성공의 핵심이다. 멜리아의 모델은 소유권 없이도 브랜드와 운영 능력을 통해 사업적 성공과 제도적 수용 가능성을 동시에 달성한 사례로, 쿠바의 법적·경제적 특수성을 고려한 효과적인 진출 전략으로 평가된다. 다만, 자산 축적의 한계와 외부 정치환경 변화에 대한 민감성은 여전히 지속 가능한 사업 전략 설계에 있어 고려되어야 할 요소이다.

3) 페르노 리카르의 쿠바 투자 성공 사례 분석: 하바나 클럽 합작투자

프랑스의 다국적 주류기업 페르노 리카르(Pernod Ricard)는 쿠바 국영기업 쿠바 론 S.A.(Cuba Ron S.A.)와의 합작투자를 통해 쿠바에서 가장 성공적인 외국인투자 사례 중 하나로 평가받는다. 양사는 1993년 하바나 클럽 인터내셔널 S.A.(Havana Club International S.A.)를 설립하고, 쿠바 전통 럼 브랜드인 '하바나 클럽'을 세계적 프리미엄 브랜드로 성장시켰다.[22] 이 합작 모델에서 페르노 리카르는 글로벌 마케팅, 유통, 브랜드 관리 전반을 담당하고, 쿠바 론 S.A.는 생산과 원자재 공급을 전담하는 구조로 설계되었다. 이는 쿠

22) "The story of Havana Club: from its origins to an explosive success!" by Alexandre Vingtier (6 September 2016), RumPorter, https://rumporter.com/en/story-havana-club/

바정부가 선호하는 전형적 합작투자모델로, 쿠바 측의 생산기반과 프랑스 측의 글로벌 유통망이 결합된 사례다. 하바나 클럽은 유럽, 캐나다, 라틴아메리카 시장을 주력시장으로 삼아 성장해왔으며, '프리미엄 쿠바 럼'에 대한 세계적 수요를 효과적으로 흡수했다. 특히 페르노 리카르의 강력한 글로벌 유통망과 브랜드 파워는 하바나 클럽의 시장 확대에 핵심적 역할을 했다. 현재 하바나 클럽은 연간 460만 상자 이상 판매되는 유럽 최대 럼 브랜드 중 하나로 자리매김했다.

하바나 클럽의 성공요인은 크게 세 가지로 분석된다. 첫째, '쿠바 럼'이라는 독보적 브랜드 가치를 활용한 글로벌 시장 포지셔닝이다. 쿠바 럼은 쿠바 시가 및 커피와 함께 세계적 명성을 지닌 품목으로, 페르노 리카르는 '쿠바 정통 럼'이라는 이미지를 적극 활용해 차별화된 마케팅 전략을 펼쳤다. 쿠바의 문화적 유산을 강조한 홍보전략은 세계 소비자들에게 매력적으로 다가갔고, 경쟁 브랜드와의 차별성을 공고히 했다. 둘째, 강력한 정부 파트너십을 통한 사업 안정성 확보다. 하바나 클럽은 쿠바경제에서 외화수입의 주요 원천 중 하나로, 쿠바정부는 사업성공을 국가 전략차원에서 지원해왔다. 이에 따라 원자재 조달, 생산, 각종 규제 준수 과정에서 정부의 적극적 협조가 이뤄졌고, 장기적 사업 안정성을 확보하는 기반이 되었다. 셋째, 미국의 대쿠바 경제제재라는 한계 속에서도 유럽, 캐나다, 라틴아메리카 등 대체시장을 집중 공략하며 매출확대에 성공했다는 점이다. 특히, 경쟁사 바카디(Bacardi)와의 법적 분쟁 상황에서도 페르노 리카르는 대부분의 국제시장에서 하바나 클럽 상표권을 확보하며 브랜드 가치를 지켜냈다.[23]

하바나 클럽 합작투자는 여러 법적·경제적 도전 과제를 효과적으로 극복하며 성장해왔다. 첫째, 바카디와의 상표권 분쟁이 대표적이다. 바카디는

23) "Arrecia la guerra del ron Havana Club: Biden prohíbe las marcas confiscadas por Fidel Castro" – El País. https://elpais.com/us/2024-12-06/arrecia-la-guerra-del-ron-havana-club-biden-prohibe-las-marcas-confiscadas-por-fidel-castro.html

1959년 쿠바 혁명 이전 하바나 클럽의 원 소유권을 주장하며 미국에서 독자적으로 '하바나 클럽' 럼을 생산·판매하고 있다. 이에 따라 페르노 리카르는 미국 시장에서는 하바나 클럽 브랜드를 사용할 수 없으나, 유럽과 기타 글로벌 시장에서는 법적 권리를 확보하며 브랜드 경쟁력을 유지하고 있다. 둘째, 쿠바의 관료적 규제와 외국인투자 제한에도 불구하고, 하바나 클럽 합작투자는 수출 중심 모델로 운영되며 쿠바정부의 전폭적 지원을 받고 있다. 이는 사업 수행 과정에서의 행정적 리스크를 최소화하는 데 기여했다. 셋째, 쿠바의 통화 규제로 인해 외국기업의 이익 송금이 제한될 수 있는 상황에서도, 페르노 리카르는 수익을 마케팅, 생산 확대, 브랜드 강화에 재투자하는 방식으로 이를 효과적으로 극복했다. 이러한 전략적 대응은 장기적 사업 안정성을 높이는 요인으로 작용했다.

페르노 리카르의 하바나 클럽 합작투자는 쿠바에서 외국기업이 성공할 수 있는 핵심 전략을 보여주는 대표적 사례로 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 강력한 정부 파트너십 확보가 쿠바에서의 사업 안정성 확보에 핵심적임을 보여준다. 쿠바정부와의 긴밀한 협력 없이는 지속 가능한 사업운영이 어렵다는 점을 다시금 확인할 수 있다. 둘째, 글로벌 브랜드 가치와 유통망의 활용이 필수적이다. 쿠바의 국가 이미지와 특산물 브랜드를 효과적으로 결합한 마케팅 전략이 경쟁력 확보의 핵심임을 보여준다. 셋째, 법적 리스크 관리의 중요성이다. 미국과의 법적 분쟁 상황에서도 국제 시장에서 상표권을 보호하고, 대체시장을 적극 공략한 전략은 한국기업에도 중요한 교훈이 된다.

4) 네슬레(Nestlé, Switzerland)의 식음료 투자 사례

스위스의 다국적 식음료 기업인 네슬레(Nestlé)는 2017년 쿠바 국영 식품기업 Coralsa와의 합작투자를 통해 마리엘 특별개발구역에 5,500만 달러 규

모의 식품 및 음료 생산 공장을 설립했다. 합작법인인 Los Portales S.A.는 생수, 청량음료, 유제품 등을 생산하며, 쿠바 내수시장뿐 아니라 수출시장 확대를 목표로 하고 있다. 본 투자 사업은 쿠바정부의 식량 안보 강화 및 소비재 공급 확대 전략과 부합하며, 외국인 직접투자(FDI) 유치를 통해 경제 성장과 산업 다변화를 도모하려는 쿠바의 정책적 기조와 맞물려 있다.

네슬레의 쿠바 진출 역사는 오래되었다. 1908년부터 사업을 시작해왔으며, 본격적 투자 사업은 1996년 쿠바정부와의 합작으로 하바나 엘 코토로(El Cotorro) 지역에 아이스크림 공장을 설립하면서 시작되었다.[24] 이 합작 프로젝트는 고품질 아이스크림 생산을 통해 부유층과 관광객을 주요 타깃으로 삼았다.

쿠바는 식음료 산업에서 만성적인 공급 부족에 시달려 왔다. 농업 생산성 저하, 물류 인프라 미비, 수입 제한 등으로 인해 식음료 품목의 안정적 공급이 어려운 구조였다. 네슬레는 이러한 상황 속에서 Los Portales S.A.를 통해 지속적인 수요가 존재하는 생수, 청량음료, 유제품 부문에서 생산 역량을 강화하며, 신뢰할 수 있는 식음료 공급자로 자리매김했다.

네슬레의 품질 관리 능력과 포장 기술, 유통망 구축 역량은 쿠바 내수 시장에서 차별적 경쟁력을 갖추는 데 기여했다. 또한, 쿠바의 제한된 구매력을 고려해 내수시장뿐만 아니라 카리브해와 라틴아메리카 수출 시장을 겨냥한 전략을 채택했다. 이는 수출 지향적 투자모델을 장려하는 쿠바정부의 정책과 맞아떨어졌고, 네슬레는 이를 통해 보다 안정적인 수익 구조를 구축했다.

특히, 네슬레는 자사의 글로벌 유통 네트워크와 Los Portales S.A.의 생산 능력을 연계해 쿠바 내 생산품을 효율적으로 해외 시장과 연결했다. 이 과정에서 쿠바정부의 전략 산업 육성 정책과의 조화를 이루며 사업 안정성을 높였고, 국영기업 Coralsa와의 협력은 복잡한 쿠바 규제를 효과적으로 관리하

24) https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/media/news-feed/nestle-investment-cuba-nov-2017.pdf

는 기반이 되었다. 또한, 합작투자모델을 채택함으로써 네슬레는 완전 외자기업 방식보다 관료적 절차를 줄이고, 쿠바정부로부터 보다 적극적인 지원을 받는 구조를 마련해 투자 안정성을 제고했다.

Los Portales S.A.는 생산 설비와 병입 시설을 지속적으로 확장하며 생산량을 증가시키고 있으며, 향후 더 넓은 시장을 겨냥한 사업 확장 계획을 추진 중이다. 최신 설비 도입으로 국제 품질 기준에 부합하는 제품 생산이 가능해졌고, 이를 바탕으로 쿠바 내 생수 및 유제품 시장에서 선도적 입지를 구축하고 있다.

특히, 쿠바정부의 자급자족 강화 정책과 맞물려 네슬레는 식음료 분야의 전략적 파트너로 부상하고 있다. 식음료 분야에서 수입 의존도를 줄이고자 하는 쿠바정부의 방침에 따라, 네슬레와 같은 현지 생산 기업은 유리한 사업 환경 속에서 성장하고 있다. 네슬레의 투자로 일자리 창출과 쿠바 노동 시장 활성화에도 기여하고 있다. 아울러 생산 공정 및 운영기술을 이전하며, 쿠바 내 기술력 향상과 인력 개발에도 긍정적 영향을 주고 있다.

네슬레의 쿠바 사업이 성공적으로 평가되고 있음에도 불구하고, 다음과 같은 구조적 도전과제가 존재한다. 첫째, 미국의 경제제재로 인해 공급망이 불안정해질 가능성이 상존한다. 주요 원자재 조달에 차질이 발생할 수 있으며, 특히 장기적으로 대외적 환경 변화가 투자 안정성에 영향을 줄 수 있다. 둘째, 쿠바의 만성적 외환부족으로 인한 수익 송금 지연과 현지 운영 비용 증가 가능성도 리스크로 지적된다. 외환 유동성 부족은 투자 수익 회수의 어려움을 초래할 수 있다. 셋째, 정책 변화에 따른 규제 리스크도 상존한다. 쿠바정부의 경제 정책 변화가 합작투자 운영에 미치는 영향을 지속적으로 모니터링하고 대응 전략을 마련해야 한다.

네슬레는 이러한 리스크를 관리하기 위해 생산과 소비를 쿠바 현지 시장과 미국 외 수출시장으로 분산시키는 전략을 채택했다. 특히, Mariel 특별개

발구역 내 공장 설립을 통해 쿠바 외 지역으로의 수출 확대를 추구하고 있으며, 이는 미국의 대쿠바 경제 제재로 인한 법적·운영상의 갈등을 효과적으로 완화하는 전략으로 작용했다.

네슬레의 쿠바투자 사례는 외국기업이 쿠바 시장에서 성공하기 위해 필요한 전략적 접근 방식을 잘 보여준다. 국영기업과의 합작투자를 통해 정책적 지원을 확보하고, 수출 지향적 모델을 설계함으로써 내수 한계를 극복하는 전략은 쿠바 진출을 고려하는 한국기업에도 중요한 교훈이 된다. 특히, 쿠바정부의 산업 전략과 일치하는 사업 모델 구축, 현지화와 글로벌 네트워크를 결합한 운영 구조, 그리고 미국 제재를 고려한 전략적 리스크 관리가 핵심 성공 요인으로 볼 수 있다.

5) 유니레버의 쿠바 투자 사례[25)]

글로벌 소비재 기업인 유니레버(Unilever)는 2018년 쿠바 시장에 재진입하며 마리엘 특별개발구역(ZED Mariel)에 새로운 생산시설을 설립했다. 이는 2012년 쿠바 시장에서 철수한 이후, 쿠바정부와의 협상 끝에 2016년 체결된 새로운 합작투자 계약에 따른 것이다. 유니레버는 이번 재진입을 통해 쿠바 소비재 시장에서 다시 중요한 입지를 확보했다.

본 투자 사업의 주요 내용은 다음과 같다. 유니레버는 쿠바 국영기업인 수첼(Suchel)과 합작투자 형태로 'Unilever Suchel S.A.'를 설립하였으며, 지분은 유니레버가 60%, 수첼이 40%를 보유하고 있다. 투자 대상 지역은 마리엘 특

25) 참고문헌 : Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ley de la Inversión Extranjera (Ley No. 118, 2014). ZED Mariel Official Website: (www.zedmariel.com); Unilever Official Website: (www.unilever.com); Pérez Villanueva, O. E. (2014). Foreign Direct Investment in Cuba: Economic and Legal Challenges.; Ritter, A. & Kirk, J. M. (2015). Cuba's Economic Change in Comparative Perspective.; MINCEX (2018). Foreign Investment in Cuba: New Opportunities.; Sullivan, M. (2016). Cuba: U.S. Policy and Issues for the 114th Congress.

별개발구역으로, 주요 생산 품목은 비누, 치약, 샴푸, 세제 등 쿠바 국민 생활에 필수적인 위생용품과 세제류이다.

유니레버의 쿠바 시장 재진입은 철저한 시장 조사와 쿠바정부와의 협력적 관계 구축을 바탕으로 이루어졌으며, 다음과 같은 요인들이 성공의 핵심으로 작용했다. 첫째, 유니레버는 쿠바 내 개인위생 및 세제 제품에 대한 꾸준한 수요와 시장 잠재력을 정확히 분석했다. 2012년 철수 이후에도 쿠바 국민들의 필수 소비재에 대한 수요가 지속적으로 증가하고 있음을 파악하고, 2018년 재진입을 결정했다. 둘째, 투자 대상 지역으로 선택한 마리엘 특별개발구역은 외국인투자자에게 세금 감면과 각종 인센티브를 제공하는 자유무역지대(FTZ)로, 유니레버는 이를 통해 기업 운영비용을 절감하고 장기적 투자 안정성을 확보했다. 셋째, 쿠바 국영기업 수첼과의 합작투자 구조는 현지 유통망과 생산 인프라를 효과적으로 활용할 수 있는 기반이 되었으며, 쿠바 정부와의 협력을 통해 행정 절차와 규제 준수 측면에서도 원활한 사업 진행이 가능했다. 넷째, 유니레버는 쿠바에서 생활필수품에 해당하는 비누, 치약, 샴푸, 세제 등 품목을 생산함으로써 필수 소비재 시장을 선점했다. 현지 생산을 통해 가격 경쟁력을 확보했으며, 국민 생활에 필수적인 제품 공급을 통해 안정적 수요 기반을 마련했다. 다섯째, 유니레버의 글로벌 브랜드 신뢰도와 품질 관리 능력은 쿠바 소비자들에게 강력한 경쟁 우위를 제공했다. 이는 쿠바 소비재 시장 내 선도적 입지를 구축하는 데 결정적 역할을 했다. 마지막으로, 쿠바의 신외국인투자법 제정 이후 경제 개방과 외국인투자 유치 정책이 강화된 점도 유니레버의 성공적 재진입에 긍정적으로 작용했다. 유니레버는 마리엘 특구 내 세금 감면과 투자 인센티브 혜택을 적극 활용했다.

유니레버는 마리엘 특구 내 최신 설비를 갖춘 현대적 생산시설을 기반으로 고품질 제품을 생산하고 있으며, 이를 통해 쿠바 내 소비재 시장에서 확고한 입지를 구축했다. 필수 생활용품의 원활한 공급을 통해 국민 생활의 질

개선에 기여하고 있으며, 안정적인 시장 선도 기업으로 자리잡았다. 특히, 현지 생산을 통한 합리적 가격 정책과 지속 가능한 운영 모델을 확립함으로써 쿠바 내 중장기적 사업 안정성을 확보했다. 이러한 구조는 향후 쿠바 경제 변화에도 유연하게 대응할 수 있는 기반이 될 것으로 평가된다.

유니레버의 쿠바 투자 사례는 외국계 소비재 기업이 쿠바 시장에서 성공하기 위한 전략적 방향을 잘 보여준다. 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 정부와의 협력 및 합작투자를 통한 규제 리스크 완화가 핵심 전략임을 확인할 수 있다. 유니레버는 국영기업과의 합작을 통해 쿠바정부의 정책적 지원과 협조를 이끌어내며, 행정적·법적 장애 요인을 최소화했다. 둘째, 마리엘 특별개발구역과 같은 자유무역지대(FTZ)의 활용이 투자 안정성을 높이는 효과적 방법임을 보여준다. 세제 혜택과 각종 인센티브는 외국기업의 장기적 사업 운영에 매우 유리한 조건으로 작용한다. 셋째, 필수 소비재 및 생활필수품 시장 공략이 중요하다. 쿠바 경제의 특성과 구매력을 고려할 때, 지속적 수요가 보장되는 품목에 집중하는 전략이 성공 가능성을 높인다. 넷째, 현지 인프라와 공급망 활용 전략이 필요하다. 국영기업과의 협력을 통해 현지 생산과 유통망을 안정적으로 구축하는 것은 쿠바 시장에서의 성패를 가르는 핵심 요소라 할 수 있다.

2. 쿠바투자의 실패 사례

쿠바는 외국인투자자들에게 매력적인 기회를 제공하는 동시에, 높은 법적·정치적 리스크를 동반하는 국가이기도 하다. 다음 세 가지 사례는 쿠바의 외국인투자환경에서 발생한 주요 실패를 보여주며, 쿠바 진출을 고려하는 기업들에게 중요한 교훈을 제공한다.

1) 맥스 마람비오(Max Marambio)와 리오 자자(Rio Zaza)의 사례

맥스 마람비오는 칠레 출신의 기업가로, 과거 좌파 게릴라 활동을 했던 인물이자 피델 카스트로와의 깊은 정치적 관계를 바탕으로 쿠바에서 식음료 기업인 리오 자자(Rio Zaza)를 설립하였다. 해당 기업은 쿠바정부와의 합작투자 형태로 설립되어 주스와 유제품 생산을 통해 일정한 성과를 거두었으나, 2010년 쿠바정부는 마람비오와 주요 경영진을 부패 및 재정 비리 혐의로 기소하였다.

이 과정에서 마람비오의 쿠바인 사업 파트너 알레한드로 로카(Alejandro Roca)는 체포되어 15년형을 선고받았고, 마람비오 자신은 궐석재판을 통해 20년형을 선고받은 후 쿠바에서 추방되었다. 해당 사건 이후 리오 자자의 모든 자산은 몰수되었으며, 기업은 해체되었다.

이 사건은 다음과 같은 시사점을 제공한다. 쿠바정부는 부패 혐의와 같은 정치적 사안에 있어 강력한 수사 및 몰수 조치를 단행할 수 있으며, 이는 외국인투자자에게 중대한 재산권 침해로 이어질 수 있다. 마람비오가 피델 카스트로와 긴밀한 관계를 유지했음에도 불구하고, 정권 교체(라울 카스트로 체제 전환) 이후 정치적 보호를 상실하면서 사업이 붕괴되었다는 점은 쿠바의 투자환경이 정치적 관계 변화에 매우 취약하다는 점을 보여준다.

리오 자자 사례		
리스크 요인	리오 자자 사례	미래 투자자를 위한 교훈
부패 혐의	경영진이 부패 혐의로 기소됨	철저한 준법 감시(compliance) 필요
정부 개입	정부가 경영권을 강제 몰수	정부와의 관계 변화에 따른 리스크 대비 필요
법적 보호 부족	국제중재 부재로 투자금 손실	독립적 법적 보호 장치 활용 필요
정치적 리스크	정치적 연계에도 불구하고 보호받지 못함	정치적 변화에 따른 사업 지속 가능성 검토 필요
자산 국유화	자산 몰수 및 강제 국유화	합작투자 시 계약 조항 강화 필요

출처: 저자 구성

쿠바는 국제투자분쟁해결센터(ICSID) 미가입국이며, 뉴욕협약(1958년) 가입국임에도 불구하고 중재 판정 불이행 사례가 존재하여 법적 보호 수준이 낮다. 해당 사건 이후, 쿠바의 외국인투자환경에 대한 신뢰가 저하되었으며, 기업들이 쿠바에서의 투자 리스크를 재평가하는 계기가 되었다.

2) 텔레콤 이탈리아(TELECOM ITALIA) 사례

텔레콤 이탈리아는 1997년 쿠바 국영통신사 ETECSA의 29% 지분을 인수하며 쿠바 통신시장에 진출하였다. 이는 쿠바정부의 통신 인프라 현대화 정책에 따른 외자 유치 노력의 일환이었다. 그러나 운영기간 동안 다음과 같은 구조적 한계로 인해 사업은 실패로 귀결되었다.

우선, 쿠바정부가 여전히 71%의 지분을 보유하면서 주요 의사결정권을 독점하였고, 텔레콤 이탈리아는 전략 수립, 요금 설정, 인프라 투자 등에 실질적인 영향력을 행사하지 못하였다. 둘째, 사업 운영은 쿠바정부의 행정 절차와 규제에 강하게 제약받았으며, 경직된 승인 구조와 유연하지 못한 정책으로 인해 통신 인프라 개선이 지연되었다. 셋째, 이중통화제(CUP와 CUC) 및 외환부족으로 인해 사업 수익의 본국 송금이 어려웠고, 수익 회수 가능성이 낮아 재정적 부담이 가중되었다. 넷째, 2008년 금융위기 이후 텔레콤 이탈리아는 글로벌 포트폴리오 재조정을 단행하였고, 고위험 지역인 쿠바에서 철수하였다.

2011년, 텔레콤 이탈리아는 29% 지분을 쿠바정부에 매각하며 사업을 종료하였다.[26] 이는 외국기업이 단순히 지분을 보유하는 것만으로는 경영권과 수익성을 확보할 수 없다는 점을 보여주는 대표 사례이다.

---

26) Reuters (2011). Telecom Italia sells ETECSA stake for $706 millionhttps://www.reuters.com/article/markets/telecom-italia-sells-etecsa-stake-for-706-million-idUSLDE70U1FA/

3) 유니레버(네덜란드/영국)의 초기 실패 사례

유니레버는 1994년 쿠바 국영기업 수첼(Suchel)과 50:50 비율의 합작투자를 통해 쿠바 시장에 진입하였다. 초기에는 위생용품 및 생활필수품을 생산하며 성공적인 시장 정착을 이뤘지만, 2012년 쿠바정부가 지분 과반수를 요구하며 경영권을 확보하려 하자 협상이 결렬되었고, 결국 철수하였다.

주요 실패 원인은 다음과 같다. 첫째, 쿠바정부가 경영권 확보를 요구하며 합작구조를 변경하려 했고, 이에 대한 유니레버의 거부로 협상이 무산되었다. 둘째, 쿠바 투자법상 국영기업의 경영권 확보 가능성이 내재되어 있어, 장기적인 경영 안정성 확보에 어려움이 있었다. 셋째, 수익 송금의 어려움 및 외환부족으로 인해 사업확장 및 본국 회수 가능성에 제한이 따랐다.

그러나 유니레버는 2018년 마리엘 경제특구(ZED Mariel)에 새로운 공장을 설립하며 재진입에 성공하였다. 이는 다음과 같은 전략적 조정 덕분이었다. 우선, 정부 개입이 제한된 FTZ를 선택하여 법적 안정성과 세제 혜택을 확보하였다. 그리고 독립적인 생산 설비 및 공급망 구축을 통해 외환 문제를 부분적으로 해소하였다. 유니레버의 사례는 실패 이후 전략적 수정과 재진입을 통해 성공적으로 사업을 복원한 모범적 사례로 평가된다.

유니레버의 투자 철수와 재진입 비교		
요인	2012년 투자철수	2018년 재진입
투자 방식	합작투자 (50-50)	FTZ 투자 (마리엘)
정부 개입	정부가 과반수 지분 요구	FTZ 내에서는 간섭 최소화
법적 리스크	높음 - 정부 통제	낮음 - 법적 보호 강화
수익 송금	어려움 - 외환 부족	개선 - FTZ 조건 적용
인프라 운영	쿠바 국영기업 의존	자체 공장 설립으로 독립적 운영
결과	쿠바 시장 철수	성공적인 재진입 및 확장

출처: 저자 작성

3. 외국인투자분쟁 사례

1) 이탈리아 대 쿠바 사건 (Italian Republic v. Republic of Cuba)[27]

이탈리아 대 쿠바 사건은 쿠바가 외국인투자자와의 계약 관계에서 국제적 의무를 이행하지 않았다는 이유로 이탈리아가 중재를 제기한 사례로, 외국인투자 분쟁의 중요한 선례로 간주된다. 이 사건은 1993년 이탈리아–쿠바 투자보호협정(BIT)에 근거하여 진행되었으며, 이탈리아 투자자들이 쿠바 내 사업에서 부당한 대우를 받았다는 주장을 중심으로 이루어졌다.

1993년 체결된 이탈리아–쿠바 투자보호협정(BIT)은 이탈리아와 쿠바 간의 투자 촉진 및 보호를 목적으로 하며, 공정하고 평등한 대우(FET), 투자자 보호, 송금 자유화, 중재조항 등을 포함한다. 이탈리아 투자자들은 쿠바정부가 계약 의무를 이행하지 않았으며, 투자자들에게 불공정한 대우를 했다고 주장했다. 투자자들은 쿠바정부의 정책 변경, 부당한 세금 부과, 사업 자산 몰수, 그리고 법적 보호의 결여로 인해 심각한 손실을 입었다고 밝혔다. 이탈리아 정부는 자국 투자자들의 권리를 보호하기 위해 1993년 협정에 따라 국제 중재를 제기했다.

동 사건의 쟁점은 다음과 같다. 쿠바정부는 투자자에게 불리한 법적 및 행정적 조치를 취해 이를 위반했다는 주장이 제기되었다. 이탈리아 투자자들은 쿠바정부가 사업 자산의 운영을 방해하거나 몰수하는 간접 수용 행위를 했다고 주장했다. 또한, 협정에 따르면, 투자자들은 쿠바에서 얻은 이익을 자유롭게 본국으로 송금할 권리가 있었으나, 쿠바정부는 이를 제한했다는 것이다.

중재는 유엔 국제상거래법위원회(UNCITRAL) 규칙에 따라 진행되었다. 장소는 중립적인 국가에서 이루어졌다. 최종 판정 (2008년)에 따르면 쿠바가

27) https://www.italaw.com/cases/580

일부 조항에서 투자보호협정을 위반했다고 판결했다. 쿠바정부는 투자자들에게 손해배상금을 지급하도록 명령받았다. 이 사건은 쿠바가 국제적 책임을 이행하도록 압박한 사례로 기록되었다.

이 사건은 투자보호협정(BIT)이 실제로 외국인투자자의 권리를 보호하는 데 활용될 수 있음을 보여주는 중요한 선례가 되었다. 쿠바는 외국 투자자를 공정하게 대우하고 투자 보호를 강화하기 위해 법적 체계를 개선해야 한다는 압박을 받았다. 대부분의 투자 분쟁이 투자자와 국가 간(ISDS)에서 발생하는 반면, 이 사건은 국가 대 국가 간 분쟁의 대표 사례로 주목받았다.

한국을 포함한 다른 국가의 투자자들은 비슷한 상황에서 투자보호협정을 활용하여 권리를 보호할 수 있다. 쿠바에 진출하는 기업들은 법적 불확실성을 철저히 분석하고, 국제 투자협정의 보호 조항을 이해해야 한다. 이 사건은 국제 중재가 투자자 보호와 분쟁 해결에서 중요한 역할을 할 수 있음을 보여준다. 이탈리아 대 쿠바 사건은 외국 투자자 보호와 국제 중재 메커니즘의 중요성을 보여주는 대표적인 사례로, 한국기업이 쿠바와 같은 신흥 시장에 진출할 때 법적 안정성을 보장받기 위해 고려해야 할 중요한 참고자료이다.

2) Cementos La Unión S.A. 및 Aridos Jativa S.L.U. 대 쿠바 사건[28)]

스페인 기업 Cementos La Unión S.A.와 Aridos Jativa S.L.U.가 쿠바정부를 상대로 제기한 이 사건은 2017년에 스페인-쿠바 투자보호협정(BIT)에 기초하여 시작되었다. 이 사건은 국제투자중재의 복잡성을 보여주는 대표적인 사례로, 특히 중재 재판소의 관할권 문제와 투자협정의 해석이 핵심 쟁점이었다.

---

28) Cementos La Unión S.A. & Aridos Jativa S.L.U. v. Republic of Cuba <https://www.italaw.com/cases/11082>

Cementos La Unión S.A.와 Aridos Jativa S.L.U.는 스페인의 건축자재 및 시멘트 생산 관련 기업이다. 이들은 쿠바에 투자하여 건축 자재 제조 및 공급 사업을 운영하고 있었다. 기업들은 쿠바정부와의 계약 및 규제 환경 속에서 손해를 입었다고 주장했다. 주요 주장은 쿠바정부가 투자자들의 운영을 불합리하게 방해했으며, 공정하고 평등한 대우(FET) 원칙과 투자 보호 조항을 위반했다는 것이다.

스페인-쿠바 BIT(1994년 체결)는 양국 간의 투자 촉진과 보호를 위한 협정으로, 다음과 같은 주요 조항을 포함하고 있다. 공정하고 평등한 대우 보장(Fair and Equitable Treatment), 간접 수용(Indirect Expropriation) 방지 및 분쟁 발생 시 국제 중재를 통한 해결(ISDS 조항) 조항 등이 포함되어 있다. Cementos La Unión S.A.와 Aridos Jativa S.L.U.는 협정 위반을 이유로 쿠바를 상대로 중재를 제기했다. 스페인 투자자들은 쿠바정부가 특정 규제와 행정적 조치를 통해 사업을 부당하게 제한했다고 주장했다. 이로 인해 재정적 손실과 사업 운영 중단이 발생했다는 주장이다.

관할권 관련하여 중재 재판소는 사건의 관할권 여부를 판단하는 데 초점을 맞췄다. 쿠바정부는 스페인-쿠바 BIT의 적용 범위와 해당 사건에 대한 중재 재판소의 관할권을 부인했다. 주요 논점은 스페인 기업들의 투자가 "합법적"인지 여부와, BIT에서 규정한 보호를 받을 수 있는 자격이 있는지에 관한 것이었다.

합법적 투자 여부 관련하여, 쿠바정부는 투자자들의 초기 투자 과정에서 협정이 요구하는 규정 준수와 승인이 이루어지지 않았다고 주장했다. 투자자들이 쿠바 법률을 완전히 준수하지 않았으며, 따라서 투자보호협정의 적용 대상이 아니라고 주장했다.

투자자 보호 조항, 특히 공정하고 평등한 대우(FET) 및 간접 수용(Indirect Expropriation)에 대한 해석이 쟁점이 되었다. 투자자들은 쿠바정부의 행정

적 조치가 사업 운영을 방해하고 재산권을 침해했다고 주장했다. 반면, 쿠바는 정부의 조치가 공공정책에 따른 합리적인 행위라고 반박했다.

2018년 중재판정에서 중재 재판소는 관할권을 인정하지 않았다. 재판소는 투자자들이 주장한 일부 사항이 투자보호협정의 범위를 벗어난다고 판단했다. 특히, 투자자들의 초기 투자 절차와 쿠바 법률 준수 여부가 협정 위반 주장에 부합하지 않는다고 결정했다. 관할권이 인정되지 않음에 따라 사건의 본안 심리는 진행되지 않았다. 이는 투자자들이 손해배상이나 기타 구제를 받을 기회를 상실했음을 의미한다.

이 사건은 국제 투자 중재에서 관할권 문제의 중요성을 강조했다. 투자보호협정의 적용 여부와 투자자의 합법적 지위가 분쟁 해결의 첫 번째 단계에서 결정적으로 작용할 수 있음을 보여준다. 외국인투자자들은 투자 과정에서 현지 법률과 규정을 철저히 준수해야 하며, 투자보호협정의 보호를 받을 수 있는 자격을 보장해야 한다. 공정하고 평등한 대우(FET)와 간접 수용(Indirect Expropriation) 같은 조항은 국가와 투자자 간의 해석 차이가 발생할 여지가 크다. 이는 중재 과정에서 주요 논쟁점이 된다.

Cementos La Unión S.A. 및 Aridos Jativa S.L.U. 대 쿠바 사건은 국제 투자 중재에서 관할권 문제가 어떻게 분쟁 해결에 영향을 미칠 수 있는지를 잘 보여주는 사례로, 신흥시장에서의 투자 전략과 법적 안정성의 중요성을 시사한다.

Ⅴ. 한국기업에의 시사점

1. 다국적 기업 사례로부터의 전략적 시사점

쿠바는 복잡한 규제 환경과 미국의 제재라는 외부 요인에도 불구하고, 여

러 다국적 기업이 성공적으로 시장에 진입하여 장기적 사업을 영위하고 있다. 쉐릿 인터내셔널, 멜리아 호텔스 인터내셔널, 페르노 리카르, 네슬레, 유니레버의 사례는 한국기업에게도 실질적인 전략적 시사점을 제공한다.

첫째, 쿠바 정부의 국가경제 전략과 정합성을 갖춘 산업을 선택하는 것이 중요하다. 쉐릿은 쿠바의 전략 자원인 니켈·코발트 광업에 집중했고, 멜리아는 정부가 적극 육성하는 관광산업에 진출하였다. 유니레버와 네슬레는 필수소비재 분야에서 내수 수요에 부응하였으며, 페르노 리카르는 쿠바 전통산업인 럼 브랜드에 투자하여 국제적 경쟁력을 확보했다.

둘째, 국영기업과의 전략적 합작투자는 쿠바 시장에서의 안정적 진출과 지속 가능성 확보를 위한 핵심적 방안이다. 다국적 기업들은 Gaviota, Coralsa, Suchel, Cuba Ron S.A. 등 신뢰할 수 있는 국영 파트너와 협력함으로써 인허가 절차를 간소화하고, 현지 네트워크와 인프라를 활용해 진입 장벽을 낮췄다.

셋째, 수출 기반 사업모델의 구축은 내수시장 한계를 극복하고, 외환 확보의 수단으로 기능했다. 쉐릿과 페르노 리카르는 글로벌 공급망을 구축하여 자원을 수출하였고, 멜리아는 외국인 관광객을 대상으로 외화 수익을 확보하였다. 이는 쿠바 정부와의 정책적 이해관계를 강화하는 데도 기여하였다.

넷째, 쿠바의 복잡한 제도와 규제에 대한 적응력은 사업 지속성의 핵심 요소이다. 멜리아는 이중 통화 체계와 공급망 문제에 유연하게 대응하였고, 네슬레와 유니레버는 제품 구성과 유통전략을 현지 실정에 맞게 조정하였다.

다섯째, 마리엘 경제특구(ZED Mariel) 등 자유무역지대의 제도적 인센티브를 활용하는 전략은 외국기업에게 비용 절감, 행정 절차 간소화, 법적 안정성 제고 등 다양한 이점을 제공하였다. 특히 유니레버는 경제특구를 통해 안정적 생산 기반을 확보하였다.

여섯째, 미국의 대쿠바 제재를 회피하기 위한 전략은 모든 성공사례에서

공통적으로 나타난다. Nestlé, Unilever, Pernod Ricard, Sherritt 등은 미국 법인과 분리된 독립법인을 통해 쿠바사업을 전개하고, 유로화(EUR)와 캐나다 달러(CAD)로 거래하며 미국 금융기관과의 연결을 차단하였다. EU Blocking Statute(1996), 캐나다 FEMA 등 자국 정부의 보호제도를 활용한 것도 특징적이다.[29]

29) 미국의 Helms-Burton법(1996년)과 Trading with the Enemy Act(1917년)는 쿠바와의 무역과 투자를 강력히 제한하고 있다. 주요 내용은 ① 미국 기업 및 그 자회사는 쿠바에서 사업할 수 없음 ② 쿠바 혁명 이후 몰수된 미국 자산과 관련된 거래를 '불법'으로 간주하고, 이에 연루된 외국기업도 제재 대상 ③ 미국 달러(USD)를 사용하는 모든 금융거래 금지 ④ 미국 금융기관을 통한 쿠바 관련 금융 거래 및 송금 차단 등이다. 이로 인해 쿠바에서 사업하는 외국기업들은 미국 시장 접근 제한과 금융 거래 차단이라는 구조적 위험에 노출된다. 그러나 유럽, 캐나다, 라틴아메리카의 주요 기업들은 다음과 같은 전략으로 이를 효과적으로 우회하고 있다. 주요 기업들의 미국 제재 우회 전략은 첫째, 외국기업들은 미국 법인과 철저히 분리된 법인을 통해 쿠바 사업을 전개하고, 거래 통화도 미국 달러가 아닌 유로(EUR), 캐나다 달러(CAD) 등을 사용한다. Nestlé는 스위스 본사가 쿠바 국영기업 Coralsa와 Los Portales S.A.라는 합작법인을 설립해 운영하고 있으며, Nestlé USA와는 완전히 별개로 관리하고 있다. Unilever 역시 쿠바 국영기업 Suchel과 Unilever Suchel S.A. 합작법인을 설립하고, 마리엘 경제특구(ZED Mariel)에서 생산해 해외로 수출하는 구조로 운영하고 있다. 둘째, 미국 금융 시스템 이용 시 제재 위험이 크기 때문에, 캐나다, 유럽, 라틴아메리카의 금융기관을 통해 거래를 수행한다. Sherritt International(캐나다)는 캐나다 금융기관을 통해 거래하고 있으며, 캐나다 정부의 보호 아래 Helms-Burton법 적용을 받지 않는다. Pernod Ricard(프랑스)도 유럽과 라틴아메리카 시장을 중심으로 사업을 확장하며, 거래는 전부 유로화로 진행하고 미국 금융기관은 일절 사용하지 않는다. 셋째, EU는 1996년 제정한 EU Blocking Statute로 유럽 기업이 미국의 Helms-Burton법을 따르지 않도록 법적 보호하고 있다. Meliá Hotels와 Pernod Ricard는 이를 적극 활용해 미국 제재 리스크를 낮추고 있다. 캐나다 역시 FEMA(Foreign Extraterritorial Measures Act)를 통해 자국 기업을 보호하며, Sherritt가 장기적 사업을 이어갈 수 있는 법적 기반이 되고 있다. 넷째, 대부분의 성공적 외국 투자기업들은 미국 시장을 포기하고, 유럽·캐나다·라틴아메리카·아시아 시장을 주력으로 삼는 전략을 취하고 있다. Meliá Hotels는 유럽과 캐나다 관광객을 핵심 고객으로 삼아 운영하고 있다. Pernod Ricard는 Havana Club Rum을 미국 시장에서 판매하지 않고, 대신 유럽과 라틴아메리카에서 브랜드 인지도를 확대하고 있다.

쿠바투자 성공 사례 비교: 주요 성공요인 및 성과					
기업	산업	투자형태	쿠바 파트너	성공요인	주요 성과
쉐릿 인터내셔널 (캐나다)	니켈 및 코발트 광업	합작투자 (Moa Nickel S.A.)	General Nickel Company S.A.(국영기업)	장기적인 파트너십, 전략적 자원 개발, 수출 중심의 사업 모델, 쿠바의 규제 변화에 대한 적응	쿠바 최대 니켈 및 코발트 생산 기업, 안정적인 장기 운영
멜리아 호텔스 인터내셔널 (스페인)	관광 및 호텔 산업	합작투자 및 운영 계약	Gaviota S.A.(국영기업)	쿠바 관광 정책과의 일치, 브랜드 인지도, 운영 노하우 및 현지 시장 적응력	쿠바 내 최대 외국 호텔 운영사, 지속적인 시장 확장
페르노리카르 (프랑스)	주류 산업	합작투자 (Havana Club International)	Cuba Ron S.A.(국영기업)	글로벌 브랜드 가치, 강력한 수출 네트워크, 쿠바 럼의 문화적 유산 활용	하바나 클럽(Havana Club)은 쿠바 대표적인 글로벌 주류 브랜드로 자리매김
네슬레 (스위스)	식음료	합작투자 (Los Portales S.A.)	Coralsa (국영기업)	강한 내수 수요, 현지 생산 역량 확보, 국내 및 수출 시장 전략	쿠바의 생수 및 유제품 시장 선도 기업
유니레버 (네덜란드/영국)	개인 위생 및 생활용품	합작투자 (Unilever Suchel)	Suchel (국영기업)	2012년 철수 후 2018년 재진출, 정부와 협력 강화, 자유무역지대(ZED Mariel)의 혜택 활용	쿠바 시장에서 성공적 재진입, ZED Mariel 내 안정적 생산

출처: 저자 구성

2. 한국기업의 진출 전략과 실천 과제

한국은 대쿠바 제재에 직접적으로 연루되지 않았다는 점에서 비교적 유리한 법적 기반을 갖는다. 그러나 쿠바의 투자환경은 여전히 불확실성이 높기 때문에 다음과 같은 실천 전략이 요구된다.

첫째, 쿠바정부가 선호하는 합작투자(Joint Venture) 모델을 우선적으로 고려해야 한다. 이는 승인 절차의 용이성, 국영 파트너의 인프라 활용, 정치적 리스크 분산 등의 측면에서 한국기업에게 가장 현실적이고 효과적인 진출

방식이다. 관광, 에너지, 광업 분야는 기술력과 자본력을 갖춘 한국기업에게 특히 유리한 분야이다.

둘째, 투자계약에는 반드시 국제중재 조항, 환전·송금 조건, 경영권 조정 조항 등을 명확히 포함하여 법적 보호를 강화해야 한다. 쿠바는 뉴욕협약 가입국임에도 불구하고 자국 공공정책을 이유로 국제중재 판정이행을 거부한 사례가 있으며, 이에 대한 사전 대비가 필요하다.

셋째, 국영기업과의 협력은 필수적인 만큼, 해당 파트너의 재정 상태와 경영 투명성을 철저히 검토하는 것이 중요하다. 예를 들어, 과거 쿠바정부가 투자자와의 분쟁을 이유로 자산을 몰수하거나 경영권을 재조정한 사례를 고려하면, 초기 계약단계에서 지분 비율, 수익분배기준, 의사결정 절차에 대한 명확한 합의가 필요하다. 특히 정치체제 변화나 외환 사정 악화 등 외부 요인에 따라 쿠바정부가 일방적으로 계약 조건을 변경할 가능성도 있기 때문에, 이러한 리스크를 최소화할 수 있도록 단계별 협의 구조나 분쟁 예방 메커니즘을 계약에 포함시켜야 한다.

넷째, 초기 진입 단계에서는 단기 수익보다 장기적 성과를 염두에 둔 현지화 전략이 필수적이다. 예컨대, 쿠바는 외환 유동성이 낮고 행정 및 제도 전환이 아직 불완전하여, 외국기업이 단기간에 수익을 회수하기 어려운 구조를 지닌다. 이러한 환경에서 성공적인 장기 운영을 위해서는 생산설비나 물류 인프라에 대한 직접투자, 쿠바 내 파트너 및 지역사회와의 신뢰 구축, 기술이전 및 현지 인력양성을 통해 기업의 현지화 기반을 강화해야 한다. 이를 통해 단기적 리스크를 완화하고, 정책 변화에도 유연하게 대응할 수 있는 지속 가능한 사업 구조를 구축할 수 있다.

다섯째, 미국의 대쿠바 경제 제재로부터 비롯되는 리스크는 쿠바진출 초기부터 철저히 대비해야 한다. 이를 위해서는 미국법인과 완전히 분리된 독립법인을 설립하고, 모든 자금거래는 유로화(EUR)나 캐나다 달러(CAD) 등

미국 외 통화를 사용하는 방식으로 설계해야 한다. 예컨대, 다국적 기업들은 미국 금융기관을 우회하여 유럽 또는 캐나다 금융기관을 통해 자금 흐름을 운영하고 있으며, 이러한 방식은 Helms-Burton법 등 미국 법률의 적용을 회피하는 데 효과적이었다. 또한, EU의 Blocking Statute나 캐나다의 FEMA와 같은 자국 법률을 통한 보호장치 활용도 고려할 수 있다. 나아가, 미국 시장을 포기하더라도 유럽, 아시아, 중남미 시장을 타깃으로 한 수출 중심 사업모델을 병행하는 전략이 현실적인 대안이 될 수 있다. 이러한 전략은 쿠바시장에서의 지속가능성을 유지하면서도 글로벌 제재환경에 능동적으로 대응할 수 있는 유연한 구조를 제공한다.

결론적으로, 한국기업이 쿠바 시장에서 성공하기 위해서는 다국적 기업 사례에서 확인된 전략 요소들을 체계적으로 반영하고, 쿠바의 제도적 특성과 외교·정치적 리스크를 고려한 장기적이고 유연한 전략을 수립하는 것이 필수적이다. 특히 합작투자 모델의 선별적 활용, 계약의 정교화, 금융 제재 회피 전략의 내재화는 쿠바시장에서의 지속 가능성과 확장 가능성을 높이는 핵심 전략이 될 것이다.

Ⅵ. 결론

쿠바는 최근 수십년간 경제개방과 외국인 직접투자 유치를 통해 사회주의 경제의 체질을 점진적으로 전환해 나가고 있는 대표적인 신흥국가이다. 특히, 2014년에 제정된 외국인투자법(Ley No. 118)은 합작투자, 국제경제협력계약, 완전외자기업, 부동산 개발, 자유무역지대 투자 등 다양한 진출모델을 제도화하며 외국인의 투자를 제도적으로 가능하게 하였다. 이러한 제도적 정비는 외국기업에게 새로운 시장진출 기회를 제공하고 있으나, 동시에 국유화 기반의 경제체제, 불투명한 규제환경, 외환부족, 미국의 포괄적 경제

제재 등 복합적인 리스크를 수반하는 이중적 구조를 지닌다.

본 논문은 다국적 기업들의 쿠바 투자 사례를 분석함으로써 투자모델 유형별 특징, 성공과 실패 요인, 그리고 법적 쟁점을 비교적으로 고찰하였다. 쉐릿 인터내셔널, 멜리아 호텔스, 페르노 리카르, 네슬레, 유니레버 등 다양한 국적의 기업들은 자원의 전략적 활용, 정부와의 협력 구조, 수출 지향적 모델 채택, 규제 적응력, 특구 활용 등의 전략을 통해 쿠바 시장에서 성과를 창출한 바 있다. 반면, 경영권 상실, 정부와의 정치적 관계 변화, 법적 불확실성, 자산 몰수, 외환 송금의 어려움 등으로 인해 실패하거나 철수한 사례 역시 존재한다.

이러한 분석은 한국 기업이 쿠바에 진출할 때 다음과 같은 전략적 시사점을 제공한다. 첫째, 쿠바 정부가 중점 육성하는 전략산업(관광, 자원개발, 식음료, 소비재 등)과 연계하여 정책 우호성이 확보되는 분야에 집중할 필요가 있다. 둘째, 쿠바의 합작투자 제도는 외국인 투자자에게 상대적으로 안정성을 제공하므로, 신뢰 가능한 국영 파트너와의 협력을 통한 리스크 분담이 중요하다. 셋째, 투자계약에는 국제중재 조항과 외환 송금 절차 등을 명확히 명시하여 법적 안정성을 강화해야 하며, 미국의 대쿠바 제재 회피를 위한 금융·법적 설계가 병행되어야 한다. 넷째, 마리엘 경제특구(ZED Mariel)와 같은 제도적 인센티브가 집중된 지역을 전략적으로 활용함으로써, 쿠바를 중남미 시장 확장의 거점으로 삼는 방향도 고려할 수 있다.

다만, 본 논문은 외국기업의 공개된 사례들을 중심으로 문헌 및 보고서를 집적하여 분석한 2차 자료기반 연구로, 실제 한국기업의 쿠바진출 사례(성공 또는 실패) 분석이 포함되지 못했다는 한계가 있다. 특히, 국내 라틴아메리카 관련 연구 전반이 일반적 정보서술에 머무는 경향이 강한 가운데, 실증기반의 창의적 조사 연구가 부족하다는 비판은 본 연구에도 동일하게 적용될 수 있다. 이는 향후 연구에서 반드시 보완되어야 할 과제로, 다음의 연구

방향이 요구된다.

첫째, 한국 또는 한국계 기업의 실제 진출 사례(또는 실패 사례)를 체계적으로 발굴하여, 인터뷰, 설문조사, 사업자료 분석 등을 통한 정성적·정량적 현지 실증 연구로 확장해야 한다. 둘째, 쿠바 현지 법률 실무가 및 유관 정부기관 관계자와의 심층 인터뷰를 통해 쿠바정부의 투자 승인 과정, 실제 계약 관행, 외환 송금 실무, 법적 분쟁 발생 시 처리 방식 등을 구체적으로 파악하는 작업이 필요하다. 셋째, 제도적 구조와 법적 리스크에 대한 현지 조사 기반 분석을 통해 한국기업의 쿠바 투자진출 모델을 유형화하고 전략적 선택 기준을 제시하는 보다 실용적이고 정책적 가치가 높은 연구로의 진전이 필요하다.

결론적으로, 쿠바 시장은 고위험–고수익 구조를 지닌 '기회와 제약이 공존하는 투자처'이다. 한국기업이 쿠바시장에 진출하기 위해서는 단기적 이익을 추구하기보다 장기적 시야에서 제도적 환경, 정치적 안정성, 미국 제재의 간접효과 등을 종합적으로 고려한 '법적·정책적 적응전략'이 수반되어야 한다. 무엇보다도, 후속 연구는 현지 기반 1차 자료의 확보와 창의적 연구 방법론을 결합한 진일보한 분석틀을 통해, 쿠바를 포함한 라틴아메리카에 대한 한국의 전략적 경제협력 방향을 구체화하는 데 기여해야 할 것이다.

참고문헌

윤예찬(2022). “경제회복을 위해 FDI 확대, 민간기업 허용에 나선 쿠바, 효과는 아직 미지수”, 쿠바 아바나무역관, KOTRA. https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?MENU_ID=70&pNttSn=196063 (2024.11.26).

조희문(2016),「쿠바의 외국인투자와 투자분쟁해결제도에 관한 연구」국제지역연구, Vol.20(2), pp.199-222.

Alomar, Rafael Cox(2017), Investment Treaty Arbitration in Cuba, 48 U. Miami Inter-Am. L. Rev. 1. http://repository.law.miami.edu/umialr/vol48/iss3/4 (2025.06.01).

Bui, Ngoc Son(2024), “Cuba: Legal Reform and Updating Socialism”, Legal Reform in the Contemporary Socialist World (Oxford, online edn, Oxford Academic, 17 July 2024), https://doi.org/10.1093/9780191948053.003.0008 (2024.11.26).

Chaguaceda, Armando(2012), “Las reformas de Raúl Castro: evaluación de horizontes y contenidos alternativos”, Comentario Internacional: revista del Centro Andino de Estudios Internacionales. vol. 12, pp.15-26.

Feinberg, Richard E.(2014), “Cuba’s Foreign Investment Invitation: Insights into Internal Struggles”, (Commentary), https://www.brookings.edu/articles/cubas-foreign-investment-invitation-insights-into-internal-struggles/ (2025.06.01).

Johns, Melissa(2003), “Foreign Investment in Cuba: Assessing the Legal Landscape”, Boletín mexicano de derecho comparado, 36(106), 35-63. Recuperado en 26 de noviembre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332003000100002&lng=es&tlng

=en (2025.06.01).

Julio Cerviño, Sylvie Chetty & Oscar Martín Martín(2025), "Impossible is nothing: Entrepreneurship in Cuba and small firms' business performance", Journal of Small Business Management, Vol.63, No.2, pp.495-527.

Jus Mundi, International Arbitration Database, "Italian Republic v. Republic of Cuba: Case Summary and Award". https://jusmundi.com(2025.06.01.)

Kitchen, Kevin(2017), "Muéstrame el Dinero: Increasing Foreign Direct Investments in Cuba with a BIT of Help", Minnesota Journal of International Law. 292. https://scholarship.law.umn.edu/mjil/292 (2025.06.01)

Lopez, Thais(2024), "Entre La Espada y La Pared: Obstacles to U.S. Investment in Cuba", 18 FIU L. Rev. 655. DOI: https://dx.doi.org/10.25148/lawrev.18.3.12 (2025.06.01.).

Mesa Tejeda, Natacha Teresa(2017), "Apuntes en Torno a las Modalidades de la Inversión Extranjera en Cuba", Florida Journal of International Law: Vol. 29, No.1. http://scholarship.law.ufl.edu/fjil/vol29/iss1/28 (2025.06.01.).

UNCTAD Investment Policy Hub, "Investment Dispute Settlement: Cuba Cases". https://investmentpolicy.unctad.org (2025.06.01).

Villanueva, Omar Everleny Pérez(2002), "Cuba: An Overview of Foreign Direct Investment", Carleton Economic Papers 02-04, Carleton University, Department of Economics. https://carleton.ca/economics/wp-content/uploads/cep02-04.pdf (2025.06.01).

Villanueva, Omar Everleny Pérez(2019), "Cuba: Los Retos Económicos del Gobierno de Miguel Díaz-Canel," Annual Proceedings, The Association for the Study of the Cuban Economy, vol. 28. https://www.ascecubadatabase.org/wp-content/uploads/2019/02/v28-04-villaneuva.

pdf (2025.06.01).

(쿠바 외국인투자 관련법률)

Ley No. 118/2014, "Ley de la Inversión Extranjera".

Decreto No. 325/2018, "Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera".

Resolución No. 14/2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Reglamento sobre el Régimen Laboral de la Inversión Extranjera".

Resolución No. 207/2018 del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, sobre las bases metodológicas para la elaboración de los estudios técnico-económicos.

Resoluciones No. 46/2014 y No. 47/2014 del Banco Central de Cuba, sobre la realización de los aportes o aportaciones por los inversionistas extranjeros y el manejo de sus cuentas bancarias en Cuba.

Decreto No. 366/2019, modificativo del Decreto 325 "Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera", del 9 de abril de 2014.

Acuerdo No. 8732/2019 del Consejo de Ministros, delegando en los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado la facultad de autorizar los Contratos de Asociación Económica Internacional de administración productiva y de servicios, así como sus modificaciones durante su periodo de vigencia.

Decretos Leyes sobre las garantías mercantiles (Decreto-Ley No. 14/2020, "De La Prenda y la Hipoteca", y Decreto-Ley No. 15/2020 "Del Fideicomiso de Garantía").

Decreto No. 15/2020 "Reglamento de la Ventanilla Única de Inversión Extranjera".

<국문요약>

본 연구는 쿠바의 외국인투자법과 제도를 법적 관점에서 분석하고, 다국적 기업들의 실제 투자 사례를 비교함으로써 한국기업이 쿠바 시장에 진출할 수 있는 전략적 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다. 2014년 개정된 외국인투자법(Ley No. 118)은 합작투자, 국제경제협력계약, 완전 외자기업, 부동산 개발, 자유무역지대 등 다양한 투자 형태를 제도화하고 있으며, 이는 쿠바의 제한적 사회주의 체제하에서 외국 자본 유입을 제도적으로 수용하는 대표 사례이다. 본 연구는 쉐릿 인터내셔널(광업), 멜리아 호텔스(관광), 네슬레(식음료), 유니레버(생활용품), 페르노 리카르(주류) 등 쿠바에 진출한 외국기업들의 투자유형, 법적 구조, 성공 요인을 비교하고, 미국의 대쿠바 경제 제재 환경에서도 지속 가능한 전략을 어떻게 설계했는지를 분석하였다. 이를 바탕으로 한국기업이 쿠바 진출 시 고려해야 할 법적 쟁점과 투자전략을 제시하고, 쿠바 외국인투자 제도의 실효성과 한계에 대해 실증적으로 평가하였다. 본 연구는 중남미 법제에 대한 비교법적 통찰과 함께, 한국기업의 중견국 경제외교 전략에 실천적 기여를 하고자 한다.

주제어: 쿠바, 외국인투자법, 합작투자, 다국적기업, 법적 안정성, 미국 제재, 마리엘 경제특구, 한국기업 진출전략

▌논문투고일자: 2025년 04월 11일
▌심사완료일자: 2025년 06월 10일
▌게재확정일자: 2025년 06월 11일