

Gestión empresarial contra la falsificación y adulteración de productos. Experiencia de Los Portales S.A.

Business management against counterfeiting and adulteration of products. Experience of Los Portales S.A.

Caterin Martínez Díaz¹, *<https://orcid.org/0009-0001-9717-4335>.
Lianet Paradela Fournier¹ <https://orcid.org/0000-0002-3460-1563>

¹ Empresa Mixta Los Portales S.A., Cuba

*Autor para la correspondencia: caterin@losportales.cu

RESUMEN

Este artículo analiza, desde la perspectiva de la dirección y gestión empresarial, las capacidades organizacionales requeridas para enfrentar la falsificación y adulteración de productos alimenticios en Cuba, tomando como caso de estudio la Empresa Mixta Los Portales S.A. Mediante una investigación cualitativa que integra el análisis-síntesis de casos documentados, el enfoque sistémico-estructural y la observación directa, se evalúa la efectividad del Sistema Integrado de Gestión de la empresa y se identifica un marco regulatorio fragmentado y disperso como principal desafío. Los resultados evidencian que, si bien los procedimientos internos son esenciales, su efectividad es limitada fuera de los canales controlados. Se concluye que se requieren capacidades gerenciales específicas en gestión interinstitucional y articulación normativa, y se propone la aplicación formal de herramientas de planeación estratégica para desarrollar una estrategia integral y proactiva.

Palabras clave: gestión empresarial; falsificación; adulteración; marco regulatorio; capacidades; estrategia empresarial.

ABSTRACT

This article analyzes, from the perspective of business management and administration, the organizational capabilities required to confront the counterfeiting and adulteration of food products in Cuba, using the mixed enterprise Los Portales S.A. as a case study. Through qualitative research integrating analysis-synthesis of documented cases, a systemic-structural approach, and direct observation, the effectiveness of the company's Integrated Management System is evaluated, and a fragmented and dispersed regulatory framework is identified as the main challenge. The results show that, while internal procedures are essential, their effectiveness is limited outside controlled channels. It is concluded that specific managerial capabilities

in inter-institutional management and regulatory articulation are required, and the formal application of strategic planning tools is proposed to develop a comprehensive and proactive strategy.

Keywords: business management; counterfeiting; adulteration; regulatory framework; capabilities; business strategy.

Recibido: 06/01/25

Aceptado: 06/01/25

Introducción

La integridad de la cadena alimentaria representa un pilar fundamental para la salud pública, la confianza de los consumidores y el desarrollo económico sostenible. En el contexto cubano actual, caracterizado por complejas tensiones económicas, la falsificación y adulteración de productos alimenticios han emergido como fenómenos particularmente prevalentes que trascienden el ámbito jurídico para convertirse en desafíos críticos de gestión empresarial. Estas prácticas ilícitas no solo comprometen la salud pública y los derechos de los consumidores, sino que afectan directamente los derechos de propiedad industrial de las empresas legítimas, erosionando el valor de marca, la reputación corporativa y la sostenibilidad económica de actores formales. La problemática adquiere especial relevancia para empresas con marcas reconocidas en el mercado nacional, cuya notoriedad las convierte en blanco prioritario de estas prácticas. Para sus directivos, el fenómeno representa una amenaza multifacética que exige respuestas organizacionales integrales y estrategias de gestión específicas, donde la protección de activos intangibles debe armonizarse con la garantía de inocuidad alimentaria.

Aunque el ordenamiento jurídico cubano contempla la regulación de estas conductas desde múltiples perspectivas, la fragmentación normativa y la dispersión institucional dificultan una respuesta coordinada y efectiva. Esta investigación parte de la hipótesis de que el diseño e implementación de un sistema integrado y coherente de acciones, sustentado en capacidades gerenciales específicas, contribuirá significativamente a una mayor efectividad en la prevención, detección y ataque a la falsificación y adulteración por parte de las empresas afectadas.

El objetivo fundamental de este estudio es analizar el fenómeno desde la experiencia concreta de la Empresa Mixta Los Portales S.A., evaluando la efectividad de su Sistema Integrado de Gestión como herramienta de dirección estratégica e identificando las capacidades gerenciales necesarias para un enfrentamiento efectivo. La investigación aporta una perspectiva sistémica que busca equilibrar la protección de la propiedad industrial con la garantía de un mercado alimentario seguro y transparente.

Métodos

El estudio se configuró metodológicamente como una investigación cualitativa, específicamente a través de un estudio de caso instrumental de carácter descriptivo centrado en la Empresa Mixta Los Portales S.A. Este enfoque permitió examinar en profundidad las estrategias reales de enfrentamiento a la falsificación y adulteración dentro de su contexto operativo concreto. Para ello, se emplearon tres métodos principales de forma integrada.

En primer lugar, se realizó un análisis-síntesis de casos documentados, mediante el examen de incidentes de falsificación y adulteración que afectaron a la empresa, recurriendo a reclamaciones formales, informes de inspección y registros internos. Cada caso fue descompuesto en sus dimensiones jurídicas, técnicas y operativas con el fin de identificar patrones comunes, puntos vulnerables y la naturaleza del problema en la práctica empresarial.

En segundo término, se aplicó un enfoque sistémico-estructural para modelar las interacciones entre los diversos actores institucionales relevantes, como ministerios y organismos reguladores, analizando la convergencia y fragmentación de las normativas civiles, penales y administrativas aplicables al fenómeno, así como sus implicaciones para la gestión empresarial.

Como tercer método, se llevó a cabo una observación directa estructurada en nodos estratégicos de la cadena comercial y en los procesos internos de la empresa, focalizada en detectar vulnerabilidades operativas, comprender los mecanismos concretos de introducción de productos ilícitos en el mercado y evaluar la efectividad de las medidas y procedimientos implementados por la empresa.

Las fuentes de información consultadas fueron diversas e incluyeron documentación interna del Sistema Integrado de Gestión de la empresa, registros de reclamaciones, informes de auditoría interna, el marco de normativa jurídica cubana vigente y literatura especializada en materia de propiedad industrial y seguridad alimentaria. El análisis resultante se organizó siguiendo la lógica de los tres métodos aplicados, lo que permitió una comprensión holística y estructurada del problema y de las respuestas organizacionales desplegadas.

Resultados

Resultados del análisis-síntesis de casos documentados

Delimitación conceptual y alcance del problema

La falsificación se definió operacionalmente como la apropiación de la identidad de productos protegidos con fines de comercialización engañosa, mientras la adulteración se conceptualizó como la alteración deliberada de la composición o calidad mediante adición, sustracción o sustitución fraudulenta de componentes. En la práctica empresarial, mientras la falsificación ataca en primer lugar a los activos intangibles, la adulteración compromete fundamentalmente la salud pública, poniendo en riesgo la seguridad de los consumidores.

Se determinó que mientras la falsificación se caracteriza por la reproducción deliberada de elementos protegidos, como marcas comerciales, diseños industriales o denominaciones de origen protegidas con el propósito de comercializar un producto haciéndolo pasar por auténtico, la adulteración implica la alteración fraudulenta de la composición o calidad de un producto con el objetivo de reducir costos, ocultar defectos o simular atributos inexistentes [1]. A pesar de sus diferencias conceptuales se llegó a la conclusión de que estas dos prácticas comparten un núcleo común: el engaño al consumidor y el perjuicio a la imagen y prestigio de las empresas legítimas cuyos productos han sido falsificados o adulterados [2]. En ambos casos, se socava la confianza en el mercado, se distorsiona la competencia leal y se generan pérdidas económicas para las empresas titulares de derechos, solo que difieren en el marco legal prioritario: la falsificación se aborda en primer lugar desde la Propiedad Industrial [3] y la adulteración desde normas sanitarias [4]. La diferenciación de estos fenómenos resulta crucial para diseñar estrategias efectivas de combate, sobre todo, por parte de las empresas que ven directamente afectadas por estas prácticas. Desde la óptica directiva, estas prácticas pueden evidenciar vulnerabilidades de las empresas en sus sistemas de control, en la gestión de la cadena de suministro y en las estrategias de protección de la propiedad industrial. La comprensión de estos conceptos resulta esencial para diseñar no solo defensas legales, sino estrategias empresariales integrales que fortalezcan la resiliencia organizacional [5; 6].

Caracterización del problema en la empresa Los Portales S.A.

La principal manifestación de actos de falsificación y adulteración que enfrenta la empresa Los Portales consiste en la reutilización de envases originales y su relleno con sustancias no autorizadas con fines de comercialización. Esta práctica llevada a cabo por terceros no solo compromete el prestigio de la marca y la confianza del consumidor, sino que representa un riesgo significativo para la salud pública. La reutilización no autorizada de envases originales constituye una de las formas más comunes y peligrosas de adulteración. Este fenómeno se inicia con la recolección clandestina de envases desde vertederos, centros de reciclaje no autorizados, o la compra directa a consumidores por parte de actores ilegales. Los envases vacíos son adquiridos a bajo costo y transportados a instalaciones clandestinas donde son lavados superficialmente y rellenos con productos de origen desconocido. Estas sustancias pueden incluir agua no tratada, jarabes diluidos o incluso líquidos con contaminantes químicos o biológicos, que imitan la apariencia de los productos originales pero carecen de los controles de calidad exigidos. En estas instalaciones informales no se siguen protocolos de higiene o esterilización, lo que resulta en la contaminación cruzada de los envases. Se han reportado casos donde residuos de detergentes o desinfectantes no aptos para consumo humano permanecen en los envases, mezclándose con el nuevo contenido. Además, el relleno manual puede dar lugar a variaciones en el volumen y la composición, alterando características del producto como el sabor, color y olor. Una vez rellenos, los productos adulterados son reintroducidos en el mercado a través de vendedores ambulantes, pequeñas tiendas

no autorizadas, en redes sociales y plataformas de comercio informal, o incluso en eventos masivos donde la supervisión es limitada. Estos productos se venden en ocasiones a precios inferiores a los oficiales, atrayendo a consumidores que buscan economizar, pero sin advertirles sobre los riesgos para la salud. Los productos adulterados han llegado a estar presentes incluso en establecimientos oficiales y legítimos, lo cual generalmente está motivado porque los propietarios o personas encargadas de realizar las compras en dichos establecimientos no son capaces de identificar que se trata de productos adulterados. Generalmente las señales visuales de falsificación o adulteración se evidencian en la codificación de los productos, las tapas utilizadas, el retráctil empleado para el embalaje de los productos, el pegamento empleado en las etiquetas o el material de las mismas, o la composición química del producto, pero en estos casos se requiere de la experticia de un especialista en la materia para la identificación, a menos que se le dé a esta información la divulgación suficiente. Por otro lado, la comercialización de envases y etiquetas originales por terceros no autorizados, además de ser un eslabón vital en la cadena de los actos de falsificación o adulteración, constituye un acto ilícito en sí mismo, y también se manifiesta fuertemente en nuestro país. En redes sociales como Facebook o plataformas de comercio informal frecuentemente se publican ofertas de compra y venta ilegal de los envases originales de los productos de los Portales con sus etiquetas no autorizados, provenientes de la recolección clandestina de envases, fenómeno cuyo enfrentamiento resulta altamente complejo, lo que facilita enormemente su reutilización en actos de adulteración.

Resultados del enfoque sistémico-estructural

Marco regulatorio fragmentado y sus implicaciones gerenciales

El análisis normativo reveló una regulación dispersa en múltiples dimensiones jurídicas, fenómeno que no es exclusivo de Cuba, como señalan estudios comparativos sobre marcos regulatorios alimentarios [7].

El marco de la Propiedad Industrial establece los cimientos para la protección contra estas prácticas ilícitas. El Decreto 343/2018, que regula el Sistema de Propiedad Industrial, consagra entre sus principios la protección de la salud pública y la nutrición, imponiendo a los actores del sistema la obligación de evitar la utilización de signos distintivos que puedan inducir a error a los consumidores o realizar aseveraciones falsas o engañosas [8]. Complementariamente, el Decreto-Ley 203/1999, sobre Marcas y Otros Signos Distintivos, otorga derechos exclusivos a los titulares de registros, prohibiendo expresamente la aplicación no autorizada de marcas en productos o envases, así como la fabricación, comercialización o almacenamiento de materiales que reproduzcan signos distintivos de manera ilegítima [9]. La protección se extiende a las Indicaciones Geográficas mediante el Decreto-Ley 228/2002, que legitima a los titulares de los derechos para impedir su uso no autorizado por terceros [10]. Por su parte, el Decreto-Ley 337/2016 "De las Prácticas Desleales en materia de Propiedad Industrial" tipifica como práctica desleal todo acto que pueda inducir al

público a error sobre la naturaleza, características u origen de los productos, abarcando así las conductas de falsificación y adulteración [11].

Regulación desde la protección a los consumidores

Aunque Cuba carece de una ley específica de protección al consumidor, la Resolución 54/2018 del Ministerio de Comercio Interior, contentiva de las "Indicaciones para la organización y ejecución de la protección al consumidor en el sistema de comercio interno", establece derechos sustantivos para los consumidores, entre los que se incluye recibir productos que cumplan con requisitos de calidad, seguridad e información veraz, así como ser protegidos contra la publicidad engañosa y las prácticas desleales. Esta normativa impone a los proveedores la obligación de actuar con ética y responsabilidad social, garantizando la inocuidad de los alimentos y evitando prácticas que pongan en riesgo la salud o los intereses económicos de los consumidores [12]. El Sistema de Inspección de la Protección al Consumidor, instituido por la Resolución 1/2002 del propio organismo, coordina las acciones de control para verificar el cumplimiento de estas disposiciones, constituyendo un mecanismo administrativo crucial para la defensa de los derechos del consumidor frente a la comercialización de productos falsificados o adulterados [13].

Regulación penal

La Ley No. 151/2022, Código Penal cubano, tipifica y sanciona la adulteración en el Capítulo destinado a los Delitos contra la Salud Pública, imponiéndose pena de privación de libertad de seis meses a dos años o multa de doscientas a quinientas cuotas, o ambas a quien se apodere, trafique, almacene, procese, reciba, emplee, transporte o exporte sustancias y objetos contaminados o contaminadores, así como a quien ponga a la venta o en circulación productos elaborados, o materias primas o productos destinados a la elaboración de alimentos, que estén adulterados o contaminados, o que contengan sustancias o materias extrañas, sucias, dañadas, descompuestas o contaminadas en cantidades que lo hagan nocivo o perjudicial para la salud o el consumo humano. Por otro lado, la falsificación se regula en el Capítulo que tipifica los delitos contra la Propiedad Industrial, donde se impone la misma sanción en los casos en que se fabrique o comercialice a escala comercial, sin autorización, mercancías o embalajes que contengan marcas notorias o registradas por terceros [14].

Regulación desde la protección de la Salud Pública, la Seguridad Alimentaria y la Inocuidad Alimentaria

La protección de la salud pública y la garantía de la seguridad alimentaria representan un pilar fundamental en este marco regulatorio. La Ley No. 41/1983 de Salud Pública y su Reglamento contenido en el Decreto No. 139/1988 atribuyen al Ministerio de Salud Pública (MINSAP) la potestad de la Inspección Sanitaria Estatal. Esta facultad incluye la aplicación de multas, el decomiso de productos, la clausura de

establecimientos y la retirada de licencias sanitarias, prohibiendo de forma taxativa la adulteración de productos alimenticios [15, 16]. El marco operativo de la Inspección Sanitaria Estatal se desarrolla en la Resolución 215/1987 del propio organismo [17]. Con un enfoque más actual, la Ley No. 148/2022 de la Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional y su Reglamento puesto en vigor mediante el Decreto No. 67 del mismo año, parten del reconocimiento del derecho a la alimentación y establecen la obligatoriedad de implementar sistemas de gestión de la calidad y de trazabilidad. Esta ley tipifica como infracciones conductas como comercializar productos no aptos para el consumo u ocultar información falsa [18, 19].

Paralelamente, el Decreto Ley No. 9/2020 sobre la Inocuidad Alimentaria y su Reglamento contenido en el Decreto No. 18/2020 definen conceptualmente el "fraude alimentario", englobando acciones como la dilución, la sustitución de ingredientes o la falsificación de marcas que puedan dañar la salud o la economía [20, 21].

Por su lado, el Decreto No. 22/2020 sobre la Producción Industrial de Alimentos y Bebidas y su Reglamento (Resolución No. 95 del Ministerio de la Industria Alimentaria) consolidan las obligaciones de los productores en materia de inocuidad y calidad, completando un sólido andamiaje normativo destinado a garantizar la salubridad de los alimentos que llegan a la mesa de los cubanos [22, 23].

Como puede apreciarse, el marco regulatorio cubano presenta importantes desafíos para la gestión empresarial debido a su fragmentación. La dirección debe navegar entre múltiples normativas y organismos, lo que exige capacidades de gestión interinstitucional y una comprensión integral del entramado legal. La protección desde la propiedad industrial, consumidores, derecho penal y salud pública constituye un complejo ecosistema regulatorio que la dirección empresarial debe articular de manera proactiva. La efectividad en el enfrentamiento a estas prácticas ilícitas depende en gran medida de la capacidad de la empresa para integrar estos marcos dispersos en su sistema de gestión.

Esta fragmentación normativa implica importantes desafíos para la gestión empresarial, exigiendo a la dirección competencias específicas para navegar entre múltiples normativas y organismos (el MINSAP, el MINCIN, el MINAL, el MINDUS, la Policía, entre otros). La protección desde estas diferentes perspectivas constituye un complejo ecosistema regulatorio que la dirección empresarial debe articular de manera proactiva para lograr una defensa efectiva de sus productos y derechos, tal como se ha observado en experiencias internacionales de prevención de fraude alimentario [24].

Resultados de la observación directa estructurada

Caracterización de la empresa y vulnerabilidades

Los Portales S.A es una empresa mixta cubana cuyo objeto social se centra en la producción y comercialización de aguas minerales y otros productos alimenticios líquidos como refrescos carbonatados, aguas saborizadas y siropes, para lo cual

cuenta con la autorización exclusiva de explotación de los manantiales de "Los Portales" en el municipio Guane, provincia Pinar del Río, y "Ciego Montero" en el municipio Palmira, provincia Cienfuegos. Sus productos son comercializados bajo la marca *Ciego Montero*, la cual constituye uno de los activos más valiosos de la empresa. Este signo distintivo se encuentra registrado desde hace 40 años y goza de un enorme prestigio y reconocimiento en el mercado cubano, asociándola los consumidores a la calidad y pureza de las aguas minerales y el resto de productos que identifica. Sin embargo, esta fortaleza marcaría representa a la vez gran vulnerabilidad, ya que convierte a los productos de la empresa en un blanco prioritario para la falsificación y adulteración, donde los perpetradores buscan aprovecharse de su prestigio, buena reputación y alta demanda.

La empresa cuenta con una red distribuidora y comercializadora propia, complementada por servicios contratados a terceros; este es uno de los puntos más críticos en la lucha contra la falsificación y la adulteración, pues los eslabones que involucran a transportistas y distribuidores externos, así como el punto de venta final, representan vulnerabilidades donde pueden introducirse productos falsificados o adulterados, por lo que la empresa debe ejercer un control riguroso sobre toda la cadena de valor, desde la fábrica hasta el consumidor.

Otro aspecto que caracteriza a Los Portales es su compromiso con la Calidad y el Medio Ambiente. Los estatutos reconocen la importancia de la introducción de tecnología de punta, la conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, lo cual se alinea con las guías, políticas, estándares de calidad y prácticas de cumplimiento (compliance) del Grupo Nestlé, al cual pertenece el socio extranjero, en la medida en que no se vulnere la legislación nacional cubana. Un sistema de gestión de calidad robusto es la primera barrera contra la falsificación y la adulteración. A partir de lo anterior, se determinó que la capacidad de la empresa para enfrentar los flagelos de la falsificación y la adulteración no depende de un solo factor, sino de una estrategia integral que combine el robustecimiento de su sistema de gestión de calidad, el control estricto de su cadena de suministro, la implementación de tecnologías de seguridad en sus envases, la educación al consumidor y una colaboración eficaz con las autoridades competentes.

Análisis del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa

Se analizó el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la empresa, el cual constituye un marco robusto para prevenir, identificar y responder a incidentes que comprometan la integridad de los productos, incluyendo aquellos derivados de actos de falsificación y adulteración [25]. Así, dentro del entramado de procedimientos contenidos en el SIG de la Empresa Los Portales, se identificaron como cruciales para el enfrentamiento a esta problemática los que a continuación se mencionan.

Tabla 1 - Procedimientos del SIG que contribuyen al enfrentamiento de la falsificación y adulteración de los productos de la Empresa Mixta Los Portales S.A.

Procedimiento	Objetivo General	Contribución contra Falsificación y Adulteración	Efectividad y Limitaciones
Control del producto no conforme	Establecer el tratamiento, responsabilidades y control de productos que no cumplen con los requisitos.	Identifica, segrega y dispone de productos adulterados/falsificados detectados internamente o a través de reclamaciones. Inicia investigación de causas raíz.	Efectivo internamente, pero limitado cuando los productos circulan fuera de los canales controlados por la empresa. Se requiere ampliar alcance con distribuidores externos.
Tratamiento de quejas y reclamaciones	Establecer mecanismos para atender quejas y reclamaciones de clientes y consumidores.	Registra alertas de clientes, investiga anomalías y activa acciones correctivas (retirada, notificación a autoridades). Proporciona datos para mejorar controles preventivos.	Demuestra que los consumidores usan los canales habilitados (ej.: 10 reclamaciones 2024-2025). Generalmente, los problemas son imputables a terceros, no a la empresa.
Comunicación	Establecer políticas, mecanismos y flujos de comunicación interna y externa.	Facilita la coordinación de respuestas ante incidentes de fraude. Incluye acciones de divulgación para educar a consumidores y convertirlos en actores activos contra la falsificación.	Procedimiento fundamental para la respuesta coordinada. Acciones de divulgación ayudan a reducir el desconocimiento entre consumidores.
Trazabilidad	Establecer requerimientos para sistemas y prácticas de trazabilidad.	Permite rastrear origen y destino de productos mediante codificación única y ejercicios de simulación. Aísla lotes afectados y determina alcance de incidentes.	Efectivo para localizar lotes rápidamente. Limitado por la dependencia de la colaboración de intermediarios comerciales (clientes).
Gestión de crisis y retirada del producto	Gestionar crisis y retirada de productos del mercado.	Activa comité de crisis para retirada inmediata, coordinando recuperación, comunicación y destrucción de productos falsificados/adulterados.	Coordinación efectiva para contener incidentes a gran escala. Depende de la colaboración de clientes, intermediarios y autoridades, lo cual no siempre está garantizado.
Fraude Alimentario	Describir mejores prácticas para prevenir adulteración y falsificación por motivos económicos.	Define tipos de fraude, establece evaluación de vulnerabilidades, plan de mitigación (vigilancia analítica, auditorías a proveedores) y protocolo de respuesta (bloqueo, investigación, comunicación).	Piedra angular para prevenir los actos de falsificación y adulteración. Este procedimiento ha proporcionado el marco conceptual para priorizar las acciones, permitiendo a la dirección focalizar recursos en los productos más vulnerables.
Auditorías internas y acciones de control	Definir el proceso para realizar auditorías internas y otras acciones de control.	Evalúa la implementación del SIG, identifica vulnerabilidades en áreas sensibles (etiquetas, acceso a instalaciones) y genera acciones correctivas.	Verifica la efectividad del resto de los procedimientos. Los hallazgos se gestionan a través del PG 03.
Acciones correctivas y de mejoras	Establecer disposiciones para eliminar no conformidades y sus causas, y para implementar mejoras.	Cierra brechas detectadas en el sistema a través de acciones correctivas derivadas de auditorías, quejas, o hallazgos de fraude.	Mecanismo de cierre esencial para asegurar que las vulnerabilidades identificadas sean corregidas y no se repitan.

El análisis de los procedimientos evidencia un Sistema integrado y robusto para enfrentar la falsificación y adulteración, que abarca de manera cíclica y complementaria la prevención, la detección y respuesta, la comunicación coordinada y la verificación y mejora continua. No obstante, la efectividad del sistema enfrenta limitaciones asociadas a la dependencia de la colaboración de intermediarios, autoridades y distribuidores externos, lo que ha motivado la inclusión de cláusulas contractuales y acciones de divulgación para fortalecer la trazabilidad y la concienciación del consumidor.

La dirección ha jugado un papel fundamental en la adaptación continua de estos procedimientos, estableciendo revisiones periódicas para evaluar su efectividad e incorporar verificaciones adicionales basadas en lecciones aprendidas de incidentes previos. La interconexión de estos procedimientos en la práctica operativa ha demostrado que su efectividad depende menos de su diseño individual que de la capacidad de la dirección para orquestar su aplicación coordinada. Los avances logrados, aunque significativos, han evidenciado que los procedimientos por sí mismos no constituyen una solución definitiva, requiriendo complementarse con mayores capacidades y una colaboración más estrecha con las autoridades competentes.

Medidas concretas contra la falsificación y la adulteración implementadas por la empresa

La empresa ha adoptado diversas medidas técnicas como la implementación de una doble codificación en los envases y la introducción del litografiado personalizado del retráctil empleado en los empaques, lo cual que complejiza la reproducción ilícita pero no la imposibilita, coincidiendo con estudios que señalan la adaptabilidad de los infractores a las medidas tecnológicas [26]. La introducción de nuevos diseños y colores en etiquetas y tapas constituye otra medida con potencial preventivo que se encuentra en proceso de implementación, aunque experiencias anteriores indican que los falsificadores pueden adaptarse a estos cambios en plazos relativamente cortos. Asimismo, se han desarrollado acciones comunicacionales en redes sociales sobre la prevención y enfrentamiento a estos actos ilícitos, y se han llevado a cabo acciones de capacitación sobre el tema dirigidas a clientes y consumidores, pues se reconoce que uno de los principales problemas radica actualmente en el desconocimiento entre los consumidores para identificar productos adulterados, aspecto también documentado en investigaciones sobre percepciones del consumidor frente a tecnologías anticontrabando [27]. Estas acciones contribuyen a convertir a los consumidores en parte activa de la solución, pero las acciones se encuentran limitadas por las restricciones previstas en las normas en materia de comunicación vigentes en el país, en particular la Ley No. 162/2023 "De la Comunicación Social" y el Decreto No. 102/2024 "Reglamento para el ejercicio de la publicidad y el patrocinio" las cuales si bien están diseñadas con fines protectores en materia de salud pública, en la práctica, pueden limitar significativamente las capacidades de las empresas para desarrollar campañas informativas y educativas. Disposiciones como la prohibición

absoluta de publicitar en medios digitales o redes sociales dirigidas a menores, la restricción horaria en radio y televisión (limitada a la franja nocturna de 23:00 a 6:00 horas) y la imposición de mensajes genéricos que eviten atribuciones específicas, condicionan el alcance y efectividad de las comunicaciones que las empresas podrían desplegar para diferenciar sus productos auténticos, alertar sobre características de seguridad del envase o informar sobre sellos de garantía [28, 29] Este rigor, orientado prioritariamente a desincentivar el consumo de bebidas con perfiles nutricionales críticos, podría considerarse excesivo en cuanto reduce las oportunidades legítimas de las marcas para utilizar canales masivos y estrategias claras que contribuyan a la protección del consumidor frente a riesgos sanitarios derivados de productos adulterados o falsificados, especialmente en un contexto donde la claridad y la frecuencia comunicativa son clave para generar conciencia pública.

Discusión

Los resultados confirman que la falsificación y adulteración de productos alimenticios en Cuba constituyen problemas complejos que exigen respuestas de gestión integrales, trascendiendo el enfoque jurídico tradicional. La fragmentación regulatoria identificada representa un desafío significativo para las empresas, que deben desarrollar capacidades específicas para navegar en este entramado normativo complejo.

La experiencia del Sistema Integrado de Gestión de Los Portales S.A. demuestra que, aunque los sistemas de gestión normalizados son fundamentales como estructura base, su efectividad está limitada cuando los productos ilícitos circulan fuera de canales controlados directamente por la empresa. Esto señala la necesidad de evolucionar hacia modelos de gestión más colaborativos que involucren a toda la cadena de valor.

El predominio de la reutilización ilegal de envases como principal modalidad identificada refleja una particularidad del contexto cubano que exige estrategias específicas de combate, combinando elementos tecnológicos con mecanismos de control circular y educación al consumidor.

Las limitaciones observadas en las medidas técnicas implementadas coinciden con experiencias internacionales que señalan cómo los infractores desarrollan capacidades de adaptación a las medidas de protección, generando una dinámica constante de innovación y contra-innovación. Esto subraya la importancia de complementar las soluciones técnicas con componentes educativos, colaborativos y estratégicos.

La identificación de capacidades gerenciales específicas aporta una perspectiva valiosa al debate sobre el enfrentamiento a estas prácticas ilícitas, generalmente centrado en aspectos normativos o tecnológicos. El desarrollo de estas capacidades organizacionales, que incluyen la gestión interinstitucional para coordinación con múltiples organismos, la articulación normativa para navegación en marcos jurídicos fragmentados, el diseño de sistemas de trazabilidad extendida, la gestión de crisis reputacionales, la integración de tecnologías disuasivas, y el desarrollo de alianzas estratégicas con autoridades reguladoras, emerge como factor crítico para la efectividad de cualquier estrategia de protección.

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, el enfoque en un solo caso empresarial limita la generalización de hallazgos, aunque permite un análisis en profundidad de mecanismos y estrategias en contexto real. La naturaleza ilícita del fenómeno dificulta el acceso a información completa sobre su alcance real. Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios comparativos con otras empresas del sector alimentario, profundizar sobre los mecanismos de colaboración interinstitucional efectiva, y el análisis de estrategias educativas para empoderamiento del consumidor en la identificación de productos ilícitos.

Conclusiones

1. El enfrentamiento a la falsificación y adulteración de productos alimenticios en Cuba requiere el desarrollo de capacidades gerenciales específicas, particularmente en la gestión interinstitucional y la articulación normativa, dada la fragmentación del marco regulatorio que dispersa competencias en múltiples organismos y normativas.
2. Los Sistemas Integrados de Gestión, aunque necesarios como estructura base, muestran limitaciones significativas cuando los productos ilícitos circulan fuera de canales controlados directamente. Su efectividad depende críticamente de la capacidad de extensión a toda la cadena de valor y de la colaboración efectiva de actores externos.
3. Las soluciones tecnológicas de protección tienen valor disuasivo pero rara vez son definitivas por sí solas, requiriendo complementarse con estrategias integrales que incluyan educación al consumidor, capacitación de distribuidores, y colaboración institucional permanente.
4. La aplicación formal de herramientas de planeación estratégica permitiría transformar el enfoque predominantemente reactivo en una estrategia proactiva y sistemática, integrando la protección contra fraudes alimentarios en la gestión estratégica corporativa con asignación específica de recursos y mecanismos de seguimiento.

Agradecimientos

A los especialistas de la Empresa Mixta Los Portales S.A. por su colaboración en la documentación de casos y procedimientos, así como por compartir sus experiencias. A los profesores de la Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" (CUJAE) y, en particular, a los profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), por su valiosa guía académica y su estímulo permanente a la investigación aplicada. De manera especial, se agradece al Dr.C. Ernesto Edelberto Hernández Calderín por sus aportes metodológicos y su ejemplar dedicación docente. Asimismo, se extiende un agradecimiento especial a la Corporación Alimentaria S.A. (CORALSA) por su constante compromiso con la preparación y superación de los profesionales del sector, fomentando un entorno de aprendizaje y desarrollo que

enriquece la práctica empresarial y contribuye a la gestión de calidad en la industria alimentaria cubana.

Referencias

1. SPINK, J.; ORTEGA, D. L.; CHEN, C.; WU, F., «Food fraud prevention shifts the food risk focus to vulnerability», *Trends in Food Science & Technology*, 2017, vol. 62, p. 215-220, ISSN 0924-2244. DOI: 10.1016/j.tifs.2017.02.012. Ahora
2. PEDRAZA, L., *Falsificación y mercado ilícito en América Latina*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2020, ISBN 978-958-772-991-5.
3. KANTOR, J.; KANTOR, M., «The role of intellectual property protection in combating counterfeit food products: A global perspective», *Journal of World Intellectual Property*, 2021, vol. 24, no. 3-4, p. 178-195, ISSN 1422-2213. DOI: 10.1111/jwip.12185.
4. HERNÁNDEZ, Y.; VALDÉS, R., «La protección del consumidor frente a productos adulterados: un análisis desde la normativa cubana y experiencias internacionales», *Revista Cubana de Derecho* [en línea], 2020, vol. 49, no. 2, p. 145-168, ISSN 0864-2176 [consulta: 2024-05-22]. Disponible en: <http://www.revistacubanaderecho.org/>.
5. ANTÚNEZ SAIZ, V. I., «Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba», *Cofin Habana*, 2016, vol. 10, no. 2, p. 1-15, ISSN 2073-6061.
6. MANNING, L.; SOON, J. M., «Developing a socio-technical systems approach to fraud prevention in the food supply chain», *Food Control*, 2021, vol. 121, 107587, ISSN 0956-7135. DOI: 10.1016/j.foodcont.2020.107587.
7. CHARLEBOIS, S.; STERLING, B.; HARATIFAR, S.; NAING, S. K., «Comparison of global food traceability regulations and requirements», *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 2020, vol. 19, no. 1, p. 126-144, ISSN 1541-4337. DOI: 10.1111/1541-4337.12515.
8. GARCÍA MARTÍNEZ, M.; FEARNE, A., «The role of collaboration in food fraud prevention: A case study of the UK food industry», *Food Policy*, 2021, vol. 102, 102067, ISSN 0306-9192. DOI: 10.1016/j.foodpol.2021.102067.
9. SOON, J. M.; MANNING, L.; SMITH, R., «Advancing food integrity through food crime prevention: The development of a food crime prevention matrix for the food industry», *Trends in Food Science & Technology*, 2020, vol. 106, p. 432-441, ISSN 0924-2244. DOI: 10.1016/j.tifs.2020.10.011.
10. BOUZEMBRAK, Y.; MARVIN, H. J. P., «Prediction of food fraud type using data from Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF) and Bayesian network modelling», *Food Control*, 2020, vol. 110, 106964, ISSN 0956-7135. DOI: 10.1016/j.foodcont.2019.106964.
11. VILAS-BOAS, J. L.; RODRIGUES, V., «Consumer perceptions and willingness to pay for anti-counterfeit technologies in food packaging», *Journal of Consumer Behaviour*, 2022, vol. 21, no. 4, p. 789-802, ISSN 1472-0817. DOI: 10.1002/cb.2034.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.

Contribución de cada autor:

Caterin Martínez Díaz: Autora principal. Su experiencia como asesora jurídica en empresas de alta tecnología y del sector alimentario fue fundamental para dirigir la investigación, analizar en profundidad el complejo marco regulatorio cubano y redactar la mayor parte del contenido. El artículo se basa directamente en su conocimiento sobre propiedad industrial, fraude alimentario y gestión de riesgos legales, temas que ha desarrollado en ponencias anteriores.

Lianet Paradela Fournier: Desde su perspectiva como ingeniera industrial, complementó el análisis con su experticia en sistemas de gestión y procesos operativos. Su contribución se centró en la evaluación de los procedimientos internos de la empresa, como la trazabilidad y el control de calidad, y en analizar las vulnerabilidades prácticas en la cadena de distribución, aportando una visión técnica a los hallazgos del estudio.

Sobre los autores:

Caterin Martínez Díaz: Licenciada en Derecho por la Universidad de La Habana en el año 2021. Inició su carrera como examinadora de marcas comerciales y otros signos distintivos en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI). Posteriormente se desempeñó como Asesora Jurídica y luego Jefa del Departamento Legal del Centro de Inmunología Molecular, Empresa de Alta Tecnología perteneciente al grupo BioCubaFarma. Actualmente es Asesora Jurídica en la Empresa Mixta Los Portales S.A. Autora de publicaciones científicas en revistas especializadas como La Propiedad Inmaterial (Universidad Externado de Colombia) y la Revista Iberoamericana de Propiedad Intelectual (Universidad Austral). Ha presentado numerosas ponencias en eventos nacionales e internacionales, incluyendo congresos de la OMPI, talleres de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, simposios de asesoría jurídica y talleres sobre eficiencia energética y fuentes renovables de energía, consolidando un perfil especializado en la asesoría jurídica empresarial.

Lianet Paradela Fournier: Ingeniera Industrial graduada en 2014 por la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE). Entre 2014 y 2018 se desempeñó como profesora de la disciplina de Gestión de Procesos y Cadenas de Suministro y miembro del Grupo de Investigación LOGESPRO, participando en proyectos de consultoría y asesoría en logística, gestión de inventarios, trazabilidad y planificación de la demanda en diversas empresas cubanas. Sus resultados fueron presentados en eventos nacionales e internacionales y publicados en revistas científicas como *Sistemas & Telemática* y *DYNA*. Ha recibido reconocimientos por su trayectoria científico-técnica, entre ellos el Premio Sello Forjadores del Futuro (2017). Desde 2018 trabaja en la Empresa Mixta Los Portales S.A., donde actualmente es Especialista Principal en Compras, enfocada en el desarrollo de soluciones para la competitividad y sostenibilidad empresarial.