

ALIMENTANDO EL FUTURO

CÓMO LAS LECCIONES DE 2025 INFLUIRÁN EN 2026

Por Kimberly Coffin, Leon Mol y Campbell Mitchell



Your Risk Management
Advantage

LRQA.com

INTRODUCCIÓN

El año 2025 supuso para la industria alimentaria una serie de presiones difíciles de ignorar. Las cadenas de suministro continuaron inestables debido a tensiones geopolíticas, las señales regulatorias resultaron inconsistentes, los programas digitales avanzaron pero mostraron limitaciones prácticas y las expectativas de los consumidores se incrementaron. Al mirar hacia 2026, la cuestión para las empresas del sector alimentario es clara: ¿qué aprendizajes debemos conservar de esta experiencia y de qué manera debemos responder?

El reciente seminario web de LRQA, que contó con las aportaciones de Kimberly Coffin de LRQA, Campbell Mitchell de Kraft Heinz y Leon Mol de Ahold Delhaize, ofreció un punto de partida claro. Desde sus diferentes perspectivas, una lección fue evidente: los sistemas y protocolos siguen siendo esenciales, pero por sí solos no garantizan la seguridad alimentaria. Son las personas, apoyadas en la calidad de la información disponible y en la capacidad de la organización para interpretar riesgos de forma temprana y responder con propósito.

Allí donde las organizaciones disponían de buena visibilidad en 2025, las disrupciones resultaron gestionables. Cuando faltaba dicha visibilidad, problemas menores se volvieron difíciles de controlar.

Este documento se basa en ese debate, así como en el trabajo más amplio de LRQA en el sector alimentario y las cadenas de suministro durante 2025. Examina cómo las empresas alimentarias pueden reforzar su gestión de riesgos en un momento en que los desafíos son más amplios e interdependientes. Nuestra perspectiva es práctica: la seguridad alimentaria no puede separarse de las decisiones sobre aprovisionamiento, cultura, capacidades, tecnología, sostenibilidad o confianza en la marca. Cada aspecto influye en los demás y las carencias en previewa pueden repercutir rápidamente en el resto.

El objetivo aquí es ofrecer un análisis estructurado de lo que reveló el año 2025 y cómo esas lecciones pueden orientar el 2026. Los capítulos siguientes abordan la digitalización y la inteligencia

artificial, el impacto de la inestabilidad geopolítica, la necesidad de fortalecer la capacidad y la cultura organizacional, así como el creciente efecto del escrutinio por parte de los consumidores en la gestión de riesgos. Estos temas resultan conocidos, pero su relevancia se ha intensificado. El sector alimentario precisa ahora de una comprensión más interconectada del riesgo, respaldada por líneas de responsabilidad más claras y la disposición a abordar con transparencia los puntos débiles.

Para LRQA, el objetivo es ayudar a las organizaciones a aportar coherencia a este panorama. A través de una gestión de riesgos integral, que abarca desde la certificación y la ciberseguridad hasta la seguridad, la sostenibilidad y la cadena de suministro, apoyamos a las empresas en la vinculación de datos, conocimientos y prácticas operativas.



Kimberly Coffin
Directora Técnica de Garantía
de la Cadena de Suministro



Campbell Mitchell
Responsable de
Seguridad Alimentaria



Leon Mol
Director Global de Seguridad de
Productos



UNA LECCIÓN COMPARTIDA

Cuando se pidió a los miembros del panel que resumieran el año 2025 en una sola lección relevante para 2026, abordaron la cuestión desde distintas perspectivas organizativas, pero coincidieron en el mismo principio.

Coffin lo expresó de manera clara, explicando que *“los sistemas por sí solos nunca garantizan la seguridad alimentaria; son las personas y la inteligencia de riesgos quienes lo hacen.”* Los procedimientos, certificaciones y controles documentados aportan estructura, aunque solo se traducen en protección cuando quienes los gestionan comprenden su propósito, contra qué protegen y cómo evoluciona el contexto externo.

En el trabajo de LRQA con sus clientes, se observa el mismo patrón. Muchas organizaciones disponen de marcos documentales sólidos, pero surgen dificultades cuando algo ocurre fuera de los escenarios previstos por dichos marcos. La diferencia radica en la calidad de la inteligencia de riesgos: cómo se recopila la información, cómo se interpreta y la rapidez con la que llega a quienes toman decisiones. Cuando la inteligencia está conectada y se comprende, los problemas se controlan de manera temprana. Cuando las percepciones están dispersas, las señales menores pasan desapercibidas y la importancia de los incidentes aumenta.

Mitchell señaló que los últimos años han resaltado la necesidad de anticipación. Una sola alteración en una región, indicó, puede *“afectar toda la cadena de suministro”*, con implicaciones logísticas, políticas y de seguridad que se presentan simultáneamente. Esta realidad incrementa la relevancia de quienes son capaces de interpretar el patrón, no solo el hecho aislado.



DISRUPCIÓN INTERCONECTADA

La segunda lección se refiere a la forma en que las disrupciones ocurridas en 2025 se propagaron a lo largo de las cadenas de suministro. Decisiones políticas, modificaciones arancelarias, congestión portuaria o cambios regulatorios en un territorio tuvieron repercusiones para fabricantes y minoristas en otros lugares. Para muchas organizaciones, este año puso de manifiesto la fragilidad generada por procesos de aprovisionamiento ajustados, cadenas extensas y bases de suministro concentradas.

Mitchell expuso cómo *“un solo impacto en una parte del mundo”* generó dificultades en toda la red. En la práctica, esto implicó una presión repentina para identificar fuentes alternativas, retrasos en la reformulación de productos, procesos acelerados de incorporación de proveedores y un mayor riesgo de debilitamiento de los controles en el intento de garantizar la continuidad. Las cadenas de suministro largas y esbeltas pueden ser eficientes en condiciones estables; sin embargo, se vuelven frágiles cuando las rutas se cierran o las expectativas cambian.

Los cambios regulatorios añadieron mayor complejidad. Mol reflexionó sobre cómo las alteraciones geopolíticas han *“interrumpido”* lo que antes se percibía como un proceso continuo de elaboración normativa:



La regulación puede verse influida por las circunstancias políticas, aunque los clientes siguen esperando coherencia.

Para los comercios que gestionan amplios surtidos en diversas geografías, cada pérdida de previsibilidad incrementa el reto de mantener la confianza en la seguridad de los productos.

La experiencia de 2025 señala, por tanto, una necesidad más clara para 2026: una mayor resiliencia en el abastecimiento, una planificación de contingencias más realista y una visibilidad reforzada de las condiciones en origen.

LA SEGURIDAD ALIMENTARIA ES UN RIESGO ESTRATÉGICO

La tercera lección se sitúa a nivel organizacional. Durante el panel se evidenció una mayor aceptación de que la seguridad alimentaria debe ocupar un lugar central en la gestión de riesgos empresariales, en lugar de limitarse a funciones técnicas y de calidad.

Mitchell señaló que la seguridad alimentaria forma parte cada vez más de “la estrategia general de la empresa”, con equipos de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento, auditores internos, departamentos financieros y aseguradoras participando activamente. Este cambio es significativo. Cuando la seguridad alimentaria se relega a una función especializada, las decisiones comerciales y de suministro pueden tomarse sin considerar plenamente sus implicaciones. Al reconocerla como un riesgo estratégico, las preguntas se transforman: ¿cuánto riesgo es aceptable? ¿Dónde se localiza? ¿Y qué concesiones pueden asumirse?

Desde la perspectiva de LRQA, este avance hacia un enfoque empresarial resulta imprescindible. La seguridad alimentaria influye en el valor de la marca, la exposición regulatoria, las expectativas de los inversores e incluso el acceso a los mercados. Considerarla únicamente como un requisito de cumplimiento resta relevancia a su peso estratégico.



LLEVAR A LA PRÁCTICA LAS LECCIONES EN 2026

Al considerar cómo incorporar estas lecciones en la planificación para 2026, destacaron dos temas principales: un uso más eficiente de los datos y una mayor capacidad de anticipación.

Mitchell hizo hincapié en la necesidad de “reunir los datos de manera coherente” y de definir la tolerancia al riesgo con mayor claridad. Sin una visión compartida sobre el nivel de riesgo aceptable, las organizaciones encuentran dificultades para responder de manera uniforme cuando cambian las circunstancias. Aunque existe conocimiento, las decisiones se retrasan o divergen porque los umbrales no están bien definidos.

Mol abordó la necesidad de confiar más en los datos y la infraestructura internos. Según su perspectiva, las empresas “ya no pueden depender de todo lo que las rodea” y deben desarrollar sistemas propios que sean lo suficientemente escalables para gestionar el volumen y la variedad de productos y proveedores. En este contexto, la supervisión manual deja de ser viable; las herramientas analíticas y los marcos estructurados resultan imprescindibles, si bien aún requieren interpretación y supervisión humanas.

Para LRQA, estas reflexiones se traducen en tres prioridades prácticas para 2026:



1. MEJORAR LA VISIBILIDAD EN TODA LA CADENA DE SUMINISTRO

Identifique el origen de las señales de riesgo y cómo se trasladan a lo largo de la organización. Los resultados de certificaciones, el desempeño de los proveedores, los aprendizajes tras refrendar incidentes, los hallazgos en ciberseguridad y los datos sobre sostenibilidad deben integrarse en una visión conjunta, en lugar de permanecer aislados en informes independientes.



2. CLARIFICAR RESPONSABILIDADES Y VÍAS DE ESCALADO

Defina claramente quién es responsable de cada área de riesgo y cómo los problemas se trasladan de copy local a los niveles de decisión superiores. Las áreas de seguridad alimentaria, compras, operaciones, tecnología, sostenibilidad y gestión de marca deben compartir expectativas alineadas sobre dedónde y cuándo actuar, cómo compartir información y qué apoyo está disponible.



3. INTEGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN EL RIESGO EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA

Procure que las consideraciones sobre seguridad alimentaria estén presentes en los registros de riesgos, planes empresariales e iniciativas estratégicas. Esto incidirá en el desarrollo de nuevos productos, la toma de decisiones sobre abastecimiento y la priorización de inversiones en resiliencia.

PUNTO DE INFLEXIÓN DE LA IA

Durante el seminario web, invitamos a la audiencia a participar respondiendo a varias encuestas en directo. La primera encuesta se centró en la digitalización y la inteligencia artificial. Sus resultados ofrecen una visión útil del sentir actual y, al compararlos con investigaciones previas de LRQA, muestran cómo ha evolucionado el pensamiento en el último año.

Las herramientas digitales continúan aportando la promesa de una mayor visibilidad, una trazabilidad reforzada y un enfoque más predictivo en la seguridad alimentaria. Sin embargo, el paso de la experimentación a una adopción significativa sigue siendo desigual en el sector alimentario. Los resultados de la encuesta de este año reflejan esa realidad, mostrando un sector que valora el potencial de la digitalización, aunque aún debe afrontar los retos prácticos de su implantación.

La encuesta invitó a los participantes a reflexionar sobre si las herramientas digitales y la inteligencia artificial ya están contribuyendo a mejorar la transparencia en la seguridad alimentaria y la gestión predictiva de riesgos. Las respuestas abarcaron un amplio espectro, aunque destacó una tendencia relevante.

El grupo más numeroso optó por una posición neutral (explorando la inteligencia artificial y las herramientas digitales, aunque con resultados limitados o inconsistentes); lo que indica un compromiso activo, pero también cierta cautela mientras las organizaciones procuran comprender el verdadero alcance de la digitalización y la inteligencia artificial, así como el esfuerzo necesario para su funcionamiento eficaz. Un porcentaje menor manifestó estar percibiendo beneficios tangibles, mientras que solo una minoría se identificó como pionera en la adopción. Un segmento significativo expresó su desacuerdo, argumentando que sus operaciones siguen basadas en sistemas manuales.

Para Coffin, la concentración de respuestas en torno a la neutralidad sugiere que las organizaciones están adoptando una visión más realista respecto a las exigencias de la digitalización:



La digitalización ha dejado de ser una cuestión de ensayar ideas en ámbitos aislados de la empresa; ahora exige un nivel de disciplina en torno a los datos, los procesos y la gobernanza que muchas organizaciones apenas comienzan a abordar. Hasta que no se consoliden estos cimientos, la inteligencia artificial seguirá percibiéndose como algo inalcanzable.”

Mol coincidió en esta reflexión y añadió que los ensayos iniciales han mostrado a muchas empresas “cuánto les queda aún por aprender,” lo que podría explicar el tono moderado de las respuestas.



Las herramientas digitales y la inteligencia artificial ya nos están ayudando a mejorar la transparencia en la seguridad alimentaria y la gestión predictiva de riesgos.”



¿ESTAMOS ALCANZANDO UN PUNTO DE INFLEXIÓN PARA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL?

Si se analiza junto con el informe anterior sobre digitalización e inteligencia artificial de LRQA, el cambio de perspectiva resulta más evidente. El año pasado, más del 90% de los encuestados consideraron la digitalización como una prioridad organizacional, y más del 50% la situaron en el nivel más alto. Ese optimismo se ha transformado en una postura más equilibrada y cautelosa.

La destacada posición neutral en la encuesta actual refleja un sector que continúa valorando la digitalización, pero reconoce la necesidad de abordar aspectos estructurales: datos más depurados, una gobernanza más sólida, sistemas mejor conectados y una capacidad interna más clara. Estos temas se mencionaron de manera recurrente en el estudio del año pasado y resultan aún más pertinentes en la actualidad.

El panel debatió si el año 2026 supondrá un punto de inflexión para la inteligencia artificial, o si el trabajo fundamental sigue siendo la prioridad. Coffin ofreció un “sí, pero de forma reflexiva y prudente”, aludiendo al creciente número de organizaciones que ya abordan la preparación de datos, la integración y el uso dirigido de casos prácticos, en lugar de centrarse solo en el potencial hipotético.

Coincidiendo con Coffin, Mitchell añadió que “la promesa de la digitalización es real, aunque el sector está aprendiendo que el verdadero valor surge únicamente cuando los datos se interpretan de manera uniforme en toda la organización. Si los sistemas permanecen fragmentados, la inteligencia artificial pasa a ser otra herramienta que no podemos aprovechar correctamente.”

Mol simplemente reiteró lo que ya se había tratado y reconoció el potencial de la inteligencia artificial para gestionar grandes cadenas de suministro; sin embargo, también manifestó ciertas reservas respecto a la influencia de la IA en las decisiones de cumplimiento si no existe una sólida gobernanza:



La inteligencia artificial nos permitirá gestionar la complejidad a una escala que ningún sistema manual puede igualar, aunque la confianza depende íntegramente de la integridad de la información subyacente. Sin ello, corremos el riesgo de tomar decisiones más rápidas, pero no necesariamente mejores.”

GOBERNANZA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Al analizar tanto los resultados de la encuesta como las reflexiones del panel, se percibe una preocupación más amplia en torno a la introducción de la inteligencia artificial en un entorno empresarial ya altamente regulado y de elevada sensibilidad operativa. Sin una gobernanza clara, la inteligencia artificial puede percibirse como inestable, especialmente cuando sus resultados influyen en decisiones sobre la seguridad del producto o el cumplimiento normativo.

En este contexto, la norma internacional ISO 42001 para la gestión de la inteligencia artificial comienza a aportar tranquilidad. Aunque su adopción es aún opcional, cada vez más organizaciones la implementan tempranamente, utilizando este marco para estructurar sus aspiraciones en inteligencia artificial. Ofrece claridad en la toma de decisiones, transparencia, uso responsable de los datos y supervisión, posicionando a las organizaciones por delante de las futuras exigencias regulatorias. Aquellos que la adoptan anticipadamente la emplean para asegurar que sus programas de inteligencia artificial refuercen la gestión de riesgos en lugar de introducir nuevas vulnerabilidades.

Descubra el paquete para adoptantes tempranos de ISO 42001 de LRQA.

LO QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PUEDE OFRECER DE MANERA REALISTA HOY EN DÍA

La inteligencia artificial ya facilita funciones útiles cuando se fundamenta en bases de datos sólidas. Entre ellas se encuentran la revisión automatizada de documentos, la identificación de patrones en datos de monitoreo ambiental, un análisis más ágil de riesgos en materias primas y una trazabilidad mejorada gracias a la integración de imágenes y sensores.

No obstante, estas aplicaciones continúan requiriendo el criterio humano. Mitchell mencionó una demostración práctica en la que se solicitó a la inteligencia artificial evaluar riesgos en una categoría específica de productos. La herramienta elaboró una lista plausible, aunque carecía de la amplitud presente en bases de datos expertas más consolidadas, lo que pone de manifiesto la necesidad de combinar el conocimiento humano con el tecnológico.

UNA PERSPECTIVA REALISTA PARA 2026

Considerando conjuntamente los resultados de la encuesta y las reflexiones del panel, se observa una trayectoria cautelosa pero firme. La digitalización sigue avanzando, aunque su desarrollo depende en gran medida de la capacidad interna, una gobernanza clara y una inversión meditada. La inteligencia artificial está captando la atención, pero la mayoría de las organizaciones aún están consolidando la base digital necesaria para que las herramientas predictivas funcionen con seguridad.

De cara a 2026, la oportunidad reside en fortalecer los sistemas y los datos que respaldan la adopción digital, al tiempo que se prepara para una gobernanza más formal de la inteligencia artificial que probablemente surja.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y RESILIENCIA

Las personas, la cultura y las capacidades surgieron como uno de los temas más sinceros en el diálogo entre Kimberly Coffin, Campbell Mitchell y Leon Mol. Sus reflexiones coincidieron en gran medida con los comentarios recogidos en la segunda encuesta, que reveló cómo la cultura y las capacidades se integran de manera desigual en las organizaciones.

La segunda encuesta analizó en qué medida la inteligencia de riesgos de inocuidad alimentaria y la cultura están integradas en la estrategia empresarial general.

Los resultados reflejaron un sector que avanza, aunque de manera no uniforme, hacia una visión más integrada del riesgo. Una parte de los encuestados considera la inocuidad alimentaria como parte de la planificación empresarial, mientras que muchos optaron por una postura neutral (reconociendo la necesidad de avanzar, aunque con acciones limitadas hasta el momento). Un grupo más pequeño, pero relevante, indicó que la inocuidad alimentaria sigue gestionándose principalmente como un requisito de cumplimiento.

Estos resultados reflejan las conclusiones de referencia de LRQA para 2025, donde el desarrollo de capacidades internas obtuvo la puntuación más baja entre los nueve principios. Muchas organizaciones manifiestan con seguridad su cultura, aunque menos han logrado la integración y la coherencia de comportamiento que esta exige.



Nuestra organización está avanzando más allá del mero cumplimiento, integrando de manera sólida la inteligencia de riesgos en seguridad alimentaria y la cultura en nuestra estrategia empresarial global.



EL SIGNIFICADO DE LA CULTURA DENTRO DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA

Un mensaje recurrente del panel fue que la cultura se define menos por la documentación y más por la manera en que las personas interpretan el riesgo. Coffin describió la cultura como algo que *“solo se materializa cuando los equipos comprenden por qué los controles son importantes y de qué forma sus acciones influyen en los resultados de seguridad”*. Señaló que muchas organizaciones todavía dependen en gran medida de los procedimientos, pero no fomentan la curiosidad ni el criterio necesarios para identificar riesgos cuando estos no se presentan de forma evidente.



La cultura no es una declaración en la pared. Es la disposición de las personas en todos los niveles para comprender el riesgo, formular preguntas y actuar con anticipación.”

Mitchell recalcó que las capacidades se desarrollan a través del compromiso repetido con situaciones reales. Comentó que los equipos adquieren confianza al comprender incidentes pasados, cuasi accidentes y la cadena de decisiones que permitió que se generaran problemas. En su opinión, la práctica reflexiva fortalece la cultura de manera mucho más eficaz que la formación periódica.

Mol añadió que la cultura se vuelve vulnerable cuando las personas *“solo perciben su parte del proceso”* y no reconocen cómo sus decisiones afectan a otras áreas.

Estas perspectivas coinciden directamente con el amplio grupo neutral de la encuesta: organizaciones que reconocen la necesidad de fortalecer su cultura, pero que aún no han implementado los mecanismos que permitan convertir la intención en acción.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El panel también hizo hincapié en la importancia del liderazgo para moldear la cultura. La cultura no surge desde el nivel operativo; es promovida, reforzada y legitimada por quienes toman las decisiones a nivel directivo. Este aspecto se aborda con mayor profundidad en un reciente **LRQA informe técnico sobre seguridad alimentaria** a nivel de junta directiva, en el que se recogen las opiniones de Kimberly Coffin, Cliona Murphy, Directora No Ejecutiva de Bord Bia, y Roy Kirby, Socio de FoodsafERM y ex Copresidente de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI).

Mol destacó la dificultad de dirigirse a los consejos de administración en términos que trasciendan el cumplimiento técnico. Observó que el lenguaje técnico, aunque preciso, *“no siempre transmite la magnitud del impacto empresarial”*, lo que provoca una subestimación del riesgo en la seguridad alimentaria.



Si el mensaje no se comunica en términos de impacto empresarial, rara vez recibe la atención necesaria. Es imprescindible que los consejos comprendan el riesgo utilizando el mismo lenguaje con el que gestionan la organización.”

Mitchell coincidió en este aspecto, señalando que los directivos responden cuando pueden *“verse reflejados en la situación”*, por lo que los programas de fortalecimiento cultural se apoyan cada vez más en ejemplos reales, simulaciones y en la discusión transparente de los desafíos.



LA CAPACIDAD ES UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Quizás el aspecto más relevante fue la comprensión compartida de que la capacidad no puede recaer únicamente en los equipos de seguridad alimentaria. Las decisiones que determinan el riesgo suelen adoptarse mucho antes de que los equipos técnicos participen.

Coffin subrayó la persistente desconexión entre las funciones de abastecimiento y de seguridad alimentaria. Explicó que muchas de las carencias en resiliencia y cultura tienen su origen en decisiones tomadas sin la debida inteligencia de riesgos, lo que obliga posteriormente a los equipos técnicos a contener los problemas en lugar de prevenirlos. Mitchell reforzó este argumento:



La capacidad aumenta cuando las personas comprenden que la seguridad alimentaria también es su responsabilidad. Cuando los equipos de compras, operaciones, sostenibilidad y comerciales comparten la misma percepción del riesgo, las decisiones son más sólidas y la resiliencia se fortalece.”

Mol resumió este concepto con claridad: *“En ocasiones, las organizaciones buscan el origen del problema en el lugar equivocado, porque el conocimiento no ha circulado a tiempo entre las distintas funciones para influir en la acción.”*

Las respuestas neutrales de la encuesta reflejan precisamente este obstáculo. Muchas organizaciones comprenden cómo debería ser la integración, pero aún no han establecido las rutinas transversales que convierten la seguridad alimentaria en una responsabilidad compartida.

DÓNDE DEBE DESARROLLARSE LA CAPACIDAD EN 2026

Los resultados de la encuesta y las perspectivas del panel destacan varias prioridades emergentes para reforzar la cultura y la capacidad en 2026:

Participación más temprana de expertos en seguridad alimentaria

La cultura se consolida cuando el conocimiento técnico influye en las decisiones, en lugar de limitarse a auditarlas.



Traducción más clara del riesgo

Los equipos deben expresar los problemas de seguridad en términos comprensibles y relevantes para la dirección y las áreas comerciales.



Aprendizaje reflexivo y trabajo con escenarios

La capacidad se fortalece mediante la exposición continua a situaciones reales y no únicamente a través de módulos de formación aislados.



Alineación interfuncional

La cultura organizacional evoluciona cuando todas las personas comprenden su función en la gestión del riesgo, y no únicamente los equipos técnicos.



EXAMEN DEL CONSUMIDOR Y “CULTURA DE LA CANCELACIÓN”

La supervisión por parte del consumidor se ha intensificado en los últimos años, y el panel reconoció la rapidez con la que se desarrolla el riesgo reputacional. Este tema se abordó en la tercera encuesta, en la que se invitó a los participantes a reflexionar sobre la preparación de su organización para responder ante riesgos reputacionales impulsados por el escrutinio del consumidor o la cultura de la cancelación.

“**Nuestra organización está preparada para responder de manera eficaz a los riesgos reputacionales derivados de la vigilancia de los consumidores o de la ‘cultura de la cancelación’.**”



Los resultados de la encuesta muestran un impulso alentador. Quienes manifestaron un acuerdo firme describieron la existencia de una supervisión proactiva, estructuras de crisis definidas y estrategias de comunicación transparentes. Por su parte, quienes estuvieron de acuerdo señalaron que los elementos fundamentales están presentes, aunque reconocen ciertas carencias. En conjunto, este grupo representa la mayor proporción de participantes, lo que indica que muchas organizaciones consideran hoy la comunicación en crisis y la prevención de riesgos reputacionales como disciplinas esenciales en una era de medios siempre activos.

El grupo neutral central, que representó el 25% de todos los encuestados, revela una perspectiva más matizada. Estas organizaciones comprenden el riesgo y reconocen que la vigilancia de los consumidores puede aumentar rápidamente, aunque sus procesos, su gobernanza y sus mecanismos de respuesta continúan en fase de desarrollo. En algunos casos, existe incertidumbre sobre quién debe liderar, cómo deben tomarse las decisiones y qué grado de transparencia se espera.

Los participantes que expresaron desacuerdo o desacuerdo firme resaltaron una cultura más reactiva. En estos entornos, la organización suele hacerse visible en la conversación únicamente cuando el daño reputacional ya se ha producido.

Coffin atribuyó esto a un problema estructural común:

“**Muchas empresas continúan considerando el riesgo reputacional como un problema de comunicación, en lugar de uno operativo. Cuando se elabora el mensaje, el problema real ya se ha hecho público.**”

Para LRQA, los resultados de la encuesta reflejan un cambio más amplio. El riesgo reputacional está cada vez más vinculado a fallos en el abastecimiento responsable, la ciberseguridad, el bienestar de los trabajadores, el bienestar animal y el desempeño medioambiental.

La cultura de la cancelación, en este contexto, no es un fenómeno social ajeno al ámbito empresarial; es la manifestación visible de un riesgo operativo subyacente.

EXAMEN DEL CONSUMIDOR Y “CULTURA DE LA CANCELACIÓN”

[Anterior](#)[Siguiente](#)

LA VELOCIDAD DE LA ESCALADA REPUTACIONAL

El panel definió la cultura de la cancelación como una forma de “consecuencia acelerada”. Un solo error, ya sea relacionado con las condiciones de la cadena de suministro, incidentes de seguridad de productos o filtraciones de datos, puede amplificarse rápidamente a través de los canales digitales. Los consumidores exigen una respuesta inmediata y transparencia, independientemente de si la organización dispone de toda la información sobre el problema.

 **75%** de los consumidores

afirman que dejarían de adquirir productos de una marca tras un incidente cibernético, y un 66% no confiaría sus datos a esa empresa después de una brecha de seguridad

Vercara, Consumer Trust & Risk, 2023.

Mol señaló que el escrutinio actual “avanza más deprisa que la mayoría de los procesos internos de escalada”, lo que implica que las organizaciones suelen verse obligadas a responder a la preocupación pública antes de disponer de información completa. Esta dinámica ejerce presión sobre equipos que quizá no están estructurados para una coordinación ágil.

Mitchell añadió una reflexión más amplia sobre las expectativas: cuando los consumidores perciben que una marca falla en cuestiones de seguridad, ética o bienestar, dejan de diferenciar entre tipos de daño. La reacción viene determinada por la confianza. “Las personas responden a lo que representa la marca, no al detalle técnico”, comentó, subrayando que el riesgo reputacional va más allá del incidente inmediato.



El riesgo reputacional no se define por la cantidad de comentarios en línea, sino por la percepción de si la marca comprende el problema, asume la responsabilidad y actúa con honestidad. Si esto falta, la reacción se intensifica rápidamente.



Las raíces operativas de la cultura de la cancelación

Uno de los mensajes clave transmitidos por el panel fue que la cultura de la cancelación rara vez surge de incidentes aislados; por lo general, se desencadena por fallos que se relacionan con los principios fundamentales de una gestión responsable de aprovisionamiento y de riesgos.

Mitchell señaló que, cuando los consumidores pierden la confianza, suele deberse a que el incidente pone de manifiesto “un problema subyacente que la marca debería haber previsto”. Entre los ejemplos se encuentran la escasa transparencia en las condiciones laborales, la supervisión insuficiente de prácticas de bienestar animal, incidentes cibernéticos que exponen datos de los consumidores o deficiencias en las declaraciones medioambientales. En cada caso, el escrutinio no se centra únicamente en el hecho, sino en lo que este revela.



La cultura de la cancelación puede percibirse como repentina, pero los riesgos que la impulsan rara vez son novedosos. Cuando las organizaciones establecen una gobernanza clara y afrontan sus propias limitaciones, el margen para la sorpresa se reduce.”

Mol reforzó esta idea al strugglecer que las organizaciones a menudo “se centran en el titular y no en el patrón”, lo que conlleva a exposiciones reiteradas en lugar de una prevención sistémica. Es precisamente en estos patrones donde la inteligencia integrada de riesgos resulta esencial.

Fortaleciendo la preparación para 2026

Recopilando las conclusiones de la encuesta y las reflexiones del panel, surgen varias prioridades para que las organizaciones refuercen su preparación ante riesgos reputacionales en 2026:

Transparencia operativa



Garantizar que la información relativa a la cadena de suministro, los estándares de bienestar, las declaraciones ESG y la ciberseguridad puedan soportar un escrutinio riguroso.

Gobernanza clara en situaciones de crisis



Establecer con precisión quién lidera, quién toma las decisiones y con qué rapidez debe actuarse.

Comunicación auténtica



Coordinar acciones y declaraciones para que la organización evite la percepción de defensiva o minimización.

Simulación de escenarios



Empleando estudios de casos reales para fortalecer la confianza y disminuir la indecisión en la toma de decisiones.

Inteligencia integrada de riesgos



Vinculando la seguridad alimentaria con funciones ESG, ciberseguridad, regulaciones y abastecimiento para detectar patrones tempranos de vulnerabilidad.

Para LRQA, la resiliencia reputacional es el resultado directo de una gestión disciplinada de riesgos. Las organizaciones que identifican sus vulnerabilidades, invierten en capacidades culturales y responden con claridad e integridad estarán mejor preparadas para afrontar el escrutinio que caracteriza el comportamiento del consumidor actual.

CONCLUSIÓN – CONFIGURANDO 2026 CON DETERMINACIÓN



Las conversaciones entre Kimberly Coffin, Campbell Mitchell y Leon Mol dejaron una conclusión clara: los retos a los que se enfrentan las empresas alimentarias en 2026 no son inéditos, aunque las expectativas en torno a ellos se han intensificado.

Las organizaciones son conscientes de hacia dónde deben avanzar y muchas ya han iniciado ese camino, aunque el progreso sea desigual. Las respuestas a las encuestas reflejaron un impulso real en áreas como la preparación digital, la cultura organizativa y la capacidad de respuesta ante crisis. Sin embargo, los grupos centrales de respuestas neutrales evidenciaron que aún se están realizando labores fundamentales: disponer de mejores datos, lograr una mayor implicación de los altos directivos y establecer una gobernanza más clara en torno a la tecnología y la comunicación.

Mitchell reflexionó sobre este aspecto durante la sesión, señalando que “el progreso real ocurre cuando las organizaciones reconocen sinceramente sus propias debilidades”. Su observación captó un cambio más amplio. Las empresas muestran una mayor conciencia de las exigencias estructurales que implica la resiliencia y una mayor disposición a cuestionar los supuestos que fundamentan las prácticas actuales.

Para LRQA, el año 2025 reafirmó la necesidad de un pensamiento interconectado. El riesgo en la seguridad alimentaria no puede desvincularse de la obtención responsable de recursos, la ciberseguridad, el desempeño medioambiental o el cumplimiento normativo. Estos ámbitos se influyen mutuamente y las deficiencias en uno de ellos pueden derivar rápidamente en vulnerabilidades en otro. La cultura se sitúa en el centro de este ecosistema, determinando cómo se interpreta el riesgo, la rapidez con la que circulan las señales entre funciones y la eficacia de la toma de decisiones bajo presión.

Mol recalcó que la resiliencia depende de la visibilidad y la rendición de cuentas. Las decisiones que se toman en las primeras fases de la cadena de suministro suelen definir el perfil de riesgo mucho antes de que un problema salga a la luz. Es en este punto donde la capacidad interna y la alineación entre funciones jugarán un papel cada vez más decisivo en el próximo año.

Coffin añadió que las organizaciones mejor posicionadas para 2026 serán aquellas que establezcan una disciplina sólida en torno a los datos, la gobernanza y la cultura. Explicó que cuando estos elementos

evolucionan conjuntamente, las organizaciones logran una claridad operativa que permite anticipar escenarios, en lugar de que la previsión sea algo excepcional. Su reflexión resume la dirección que está tomando el sector:



Cuando la capacidad, la cultura y la inteligencia avanzan al mismo ritmo, el riesgo se convierte en algo visible, y no en una sorpresa inesperada.”

De cara al futuro, 2026 representa una oportunidad para que las empresas consoliden las lecciones aprendidas en 2025. Las herramientas digitales continuarán su desarrollo, aunque su valor dependerá de la solidez de los datos que las sustentan. La cultura exigirá un refuerzo constante, basado en la responsabilidad compartida y no solo en la gestión departamental. La resiliencia nacerá de una inteligencia de riesgos integrada y no de controles aislados. Además, la protección de la reputación dependerá de la autenticidad, la transparencia y de la capacidad de responder con rapidez ante situaciones de escrutinio.

El papel de LRQA es respaldar a las organizaciones en la coherencia de estos riesgos interrelacionados. A través de la verificación independiente, el análisis de la cadena de suministro, los marcos de gobernanza y el desarrollo de capacidades, ayudamos a las organizaciones a transformar la complejidad en decisiones informadas, convirtiendo el riesgo en oportunidad. Aquellas que prosperen en 2026 serán las que actúen con determinación: reforzando sus cimientos, alineando sus funciones y promoviendo culturas conscientes tanto de la magnitud de los desafíos actuales del sistema alimentario como de la oportunidad de gestionarlos con confianza.

Conozca más sobre el trabajo de LRQA en el sector alimentario y acceda a información de interés.





SOBRE LRQA

LRQA es el socio líder mundial en gestión de riesgos.

A través de nuestras soluciones integradas de gestión de riesgos, le ayudamos a desenvolverse en un entorno global en constante cambio, asegurando que siempre mantenga una ventaja competitiva.

Desde la certificación y la ciberseguridad hasta la seguridad, la sostenibilidad y la resiliencia de la cadena de suministro, colaboramos con usted para identificar los riesgos en toda su organización. Posteriormente, desarrollamos soluciones inteligentes y escalables, adaptadas para ayudarle a anticipar, prevenir y protegerse frente al riesgo.

Gracias a nuestro enfoque constante en el cliente, respaldado por décadas de experiencia sectorial, análisis basados en datos y especialistas presentes a nivel global en aseguramiento, certificación, inspección, consultoría y formación, apoyamos a más de 61.000 organizaciones en más de 150 países.

LRQA – Su ventaja en la gestión de riesgos.

PÓNGASE EN CONTACTO CON NOSOTROS

Visite [LRQA.com](https://www.lrqa.com) para obtener más información o escriba a info-sudamerica@lrqa.com

