Documento
Opinión

27/2025 21 de abril de 2025

Jose María Samaniego Pérez *

Otra mirada a la seguridad alimentaria



Otra mirada a la seguridad alimentaria

Resumen:

Como en multitud de órdenes de la vida moderna, los ciudadanos de las sociedades occidentales dan por garantizados, sin riesgo, muchos derechos fundamentales, así como otros aspectos materiales, ya sea el acceso a las comunicaciones o una alimentación muy característica de occidente, que no solo conforma lo que somos como sociedad, sino que traslada una importante percepción de seguridad a esa sociedad en su conjunto. Sin embargo, este aspecto material, no solo no está necesariamente garantizado sin discusión en las próximas décadas, sino que puede verse limitado de forma intermitente en nuestros días, por razones aleatorias, pero también de forma instrumentalizada con el objetivo de sembrar el terror y socavar la democracia. Anticiparse en todos los niveles de responsabilidad de la sociedad, con un liderazgo estratégico, puede marcar la diferencia y paliar el riesgo.

Palabras clave:

Seguridad alimentaria, cadenas de distribución, última milla, terrorismo, liderazgo estratégico.

NOTA:** Las ideas contenidas en los ***Documentos de Opinión son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Jose María Samaniego Pérez

Another perspective on food security

Abstract:

As in many aspects of modern life, citizens of Western societies take for granted many fundamental rights without risk, as well as other material aspects such as access to communications or a diet that is very characteristic of the West. These not only shape who we are as a society but also provide a significant sense of security to that society. However, this material aspect is not necessarily guaranteed without question in the coming decades. It may even be intermittently limited in our time, for random reasons but also to instill fear and undermine democracy. Anticipating at all levels of responsibility within society, with strategic leadership, can make a difference and mitigate risk.

Keywords:

Food security, supply chains, last mile, terrorism, strategic leadership

Cómo citar este documento:

SAMANIEGO PÉREZ, José Mª. *Otra mirada a la seguridad alimentaria*. Documento de Opinión IEEE 27/2025. enlace web IEEE y/o enlace bie[3] (consultado día/mes/año)

"las experiencias humanas en numerosas regiones del mundo han demostrado que los vínculos espirituales, tanto si son islámicos como cristianos, no han podido resistir las embestidas de la pobreza y de la ignorancia, por la sencilla razón de que los hombres no quieren ir al paraíso con el estómago vacío. Esa es la cuestión de fondo. Un pueblo que tiene hambre no necesita escuchar versículos. Lo digo con todo el respeto que tengo al Corán que aprendía cuando tenía 10 años. Los pueblos que tienen hambre necesitan pan, los pueblos ignorantes saber, los pueblos enfermos hospitales."

Huari Bumedián[1]

"Un pobre puede convertirse en un rebelde. Una multitud que se rebela se calma con comida; cuando la multitud esta airada hay que dirigirla al granero"

Faraón Khéti a su hijo[2]

": pues el dolor no surge de las cosas agradables de que uno es privado sin haberlas probado, sino por aquello que le es arrebatado cuando estaba acostumbrado a ello"

Tucídides. Historia de la Guerra del Peloponeso[3].

Alimentación: paz y guerra

Cuando uno pasea por un campo de castilla y ve el cultivo de cereales y grano de color pardo o amarillento sin atisbar el horizonte, sin tener ningún objetivo claro a la vista, es inevitable imaginarse los campos de Ucrania que llevamos viendo 3 años en las imágenes de los informativos e internet, donde tampoco vemos el final. Y, quién sabe, quizás no ver el final ayude a imaginarlo y a desarrollar la paciencia y la resistencia necesaria para que las dos ideas de paz que puedan estar sobrevolando este conflicto se conviertan en una sola que dure: "un episodio común y de mutuo beneficio"[4].

Si miramos bien esos campos, también vemos la alimentación, y por tanto la parte más crítica de nuestra subsistencia, desarrollo, independencia, y seguridad como grupo humano, tribu, sociedad, nación o país, que ya Heródoto en su Historia, o Julio Cesar en

[1] Balta, Paul. El gran Magreb. Desde su independencia hasta el año 2000. Siglo XXI de España Editores, S.A, Madrid. 1994
[2] Fumey, Gilles. Geopolítica de la Alimentación. Herder Editorial. 2024. Pag 25
[3] Tucídides. Historia de la Guerra del Peloponeso. Libro II, 37. Editorial Crítica. 2013. Pág. 163
[4] Aznar Fernández-Montesinos, F. Cuadernos de estrategia, ISSN 1697-6924, N. º. 183, 2016 (Ejemplar dedicado a: Política y violencia: comprensión teórica y desarrollo en la acción colectiva), págs. 77-118. pág. 94

la Guerra de la Galias nos muestran de los pueblos barbaros desde la antigüedad con sumo detalle, y aunque lo hagan para resaltar la diversidad de alimentos en contraposición a la alimentación griega o romana, y quizás con una pretensión inicial exclusivamente descriptiva y/o analítica, están ya en última instancia poniendo el foco en cómo se alimentan los otros[5], y por consiguiente en la importancia que tiene este elemento en cualquier tipo de aproximación que se haga sobre los vecinos, abriendo la puerta de esta manera a posibles guerras que permitan mejorar la situación actual de ese grupo, o simplemente que permitan mantener el bienestar[6] del mismo. Política, en definitiva.

Si vemos así las cosas, atrevámonos a advertir entonces que cuando por ejemplo en la reforma agraria de los Craco en el año 133 a.C.[7],[8], que en líneas generales pretendía que los excesos de terreno cultivable que no tenían en su poder los ricos senadores terratenientes pasasen a manos de pequeños agricultores, estos también solían ser soldados: soldados y agricultores o granjeros por tanto, una asociación nada baladí que conviene hacer y no olvidar, ya que quien está cerca de la tierra y es consciente de su importancia y del esfuerzo que requiere su trabajo, esta quizás más dispuesto a defenderla, especialmente si su oficio alternativo o complementario (o mejor dicho, inevitable) es la guerra[9] . Eso hoy no pasa: la mente del ciudadano occidental moderno está lejos del origen y disposición de los alimentos, cosa que contrasta con el hecho de que el 70% de la población mundial se gana la vida produciendo alimentos (y la mayoría son mujeres[10]).

Ya más recientemente, como consecuencia de la crisis alimentaria que se produjo en el año 1973 debido a los embargos políticos y la subida de los precios del petróleo que provocaron una gran inflación, EE. UU decide convocar al año siguiente la Conferencia Mundial de la Alimentación, en la que Kissinger pronuncia un discurso en el que insta a que se realice una mayor inversión en el mundo entero en materia de seguridad

[5] Perez Samper, M. Ángeles. La historia de la historia de la alimentación. Chronica Nova, 35, 2009, 105-162
[6] Aznar Fernández-Montesinos, F. Los recursos y el conflicto. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documentos de Análisis. 10 de febrero de 2016. Pag.3
[7] Iglesias-Jurado, Juan. Derecho Romano. Sello Editorial 2013. pág. 24, pág. 176.
[8] Braudel, F. Memoria del Mediterráneo. Catedra 1998. Pág. 312
[9] Aznar Fernández-Montesinos, F. El retorno de la Guerra. El diario Montañés. Martes 17 de septiembre de 2024.
[10] Fumey, Gilles. Geopolítica de la Alimentación. Herder Editorial. 2024. Pág. 18

alimentaria, con el propósito de que “dentro de diez años, ningún niño se fuese a dormir con hambre”[11].

Estos ejemplos distantes en el tiempo, así como otros muchos que podrían surgir al profundizar en la historia del hombre y sus conflictos en general (que no son objeto de este análisis), indican un camino que hay que transitar, ya que es frecuente pensar que los enfrentamientos se vienen produciendo porque detrás hay una razón sublime y sofisticada[12] que manda sobre las demás causas y es la responsable de llevar a los grupos a la guerra (ideas solemnes sobre relatos mitológicos de supremacía o diferenciadores), cuando en realidad sabemos, que sin llegar a ser lo contrario, los aspectos materiales tienen una importancia al menos similar en el desencadenamiento de las mismas, de manera que, resaltemos la alimentación, o mejor dicho la seguridad alimentaria, como un elemento de preocupación máxima desde los primeros momentos de la formación de las civilizaciones masivas[13] en Mesopotamia y Egipto durante el cuarto milenio a.C.

En todo caso, pensemos que seguramente hayan sido razones éticas las que han llevado a los países en numerosas ocasiones a lo largo del tiempo a realizar afirmaciones como las de Kissinger, pero no olvidemos también que probablemente la intención de evitar la desestabilización política y la guerra en zonas del mundo que podrían verse afectadas por la inaccesibilidad a los alimentos (provocando consecuencias desastrosas más allá de sus fronteras) es una razón igual de importante y factible, además de complementaria.

De manera que da igual si hablamos desde un enfoque *wilsoniano* o desde la visión más dura de la *realpolitik*[14], ya que esas clasificaciones conceptuales puede que en ocasiones solo sean palabras “sonajero”, que nos desvían de lo importante: entender y estar alerta sobre qué es lo que hay que hacer para defender nuestros valores de libertad, justicia, igualdad y pluralismo político, que son los que permiten poner al ciudadano en el centro de todo, mediante unas instituciones sólidas y democráticas[15], ya que no es una cuestión

[11] https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/b424b9bc-ba88-402c-bd60-dadaa692c6a6/content. Pag 28
[12] Pérez, Joseph. Humanismo en el Renacimiento Español. Gadir. 2013. Pág. 66
[13] Braudel, F. Memoria del Mediterráneo. Catedra 1998. Pág. 68
[14] Steel Ronald. El presidente Wilson y los neoconservadores. Enero de 2004. Revista POLITICA EXTERIOR. Número 97.
[15] Real Decreto 1150/2021, de 28 de diciembre, por el que se aprueba la Estrategia de Seguridad Nacional 2021. Capítulo 2. Una España segura y resiliente.

menor percibir que la alimentación ha sido una amenaza y riesgo para la paz desde siempre, y que el acceso a la misma es un factor polemológico de primer nivel, que ha provocado a lo largo de los siglos numerosos conflictos y guerras, y por consiguiente que no hay ningún elemento de juicio que nos diga que no lo será en el futuro: sin la garantía del acceso a la alimentación de una forma no traumática, no es posible garantizar la paz y los principios, valores y fines anteriormente detallados, que son la base general política y diferencial de los países occidentales desarrollados entre los que nos encontramos.

En definitiva, resaltemos que no parece que hayan abundado largos periodos de paz en la historia, mientras han existido profundas diferencias en el acceso a los alimentos y al agua, tal y como seguimos viendo en ejemplos paradigmáticos en el África actual (concretamente en el Sahel con conflictos entre pastores y agricultores[16]), provocados generalmente por el aumento de la demografía y la sequía, y que nuestro contexto mundial, según la ONU, apunta a que en el año 2050 la población mundial rondara los 10.000 millones de personas, un aumento de cuatro veces la población de la tierra desde 1950, que más del 50% se producirá en África y que muy probablemente alcanzará los 4.000 millones de habitantes en el año 2040, donde al mismo tiempo se estima que se puedan llegar a ver afectadas por la falta de agua hasta 90 millones de hectáreas, de aquí a 2060[17].

A lo que habría que añadir que, a pesar de que África posee el 24% de la superficie cultivable del mundo, solo tiene el 9% de la producción agrícola, por lo que podemos decir, sin mucho riesgo de equivocarnos, que la mencionada presión demográfica y la escasez de alimentos se convertirán en un factor de primer orden en la estabilidad de Europa en las próximas décadas, ya que como es sabido la geografía manda, y nuestra cercanía a África es un hecho sin discusión posible.

Pues bien, sumemos a todo lo anterior conflictos como el mencionado de Ucrania, en el que ya en sus inicios pudimos ver cómo se bombardeaban por parte de Rusia los graneros[18], buscando lógicamente hacer daño a su economía, pero también “trabajar” la psique de la población al proyectar posibles limitaciones en el acceso a la alimentación,

[16] Aznar Fernández-Montesinos, F. Los Recursos y el Conflicto. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Análisis. 10 de febrero de 2016. Pág. 8
[17] Fumey, Gilles. Geopolítica de la Alimentación. Herder Editorial. 2024. Pag 112
[18] https://elpais.com/economia/2022-11-07/rusia-se-lleva-por-delante-un-tercio-del-granero-ucranio.html

y consideremos también al mismo tiempo acontecimientos recientes como la pandemia provocada por el COVID-19, los problemas climáticos que afectan a los cultivos, o las tensiones en las cadenas de suministros globales, que impiden que fertilizantes[19] y cereales lleguen a sus mercados de destino, para ser procesados o consumidos directamente[20] , sin olvidarnos de los posibles episodios de agroterrorismo[21] a los que nos podemos enfrentar, y tendremos todavía más nítido el contexto global.

Sin embargo, todos estos hechos, posibles riesgos y amenazas descritos, son conocidos, estudiados y analizados sobre todo desde una perspectiva de la alimentación en su estado primario, primigenio incluso en el caso de África (donde millones de familias viven directamente de sus cultivos), a pesar de que en lo que a la seguridad alimentaria se refiere, tan importante es la producción, los fertilizantes, las políticas agrarias (más planificadas o menos), la climatología, la tecnología (que puede ayudar a corregir su aleatoriedad), el acceso a las semillas y otros factores (la fabricación procesada de alimentos), como aspectos sociales o la distribución alimentaria.

Y es aquí, al estudiar este extremo de la distribución de alimentos, cuando se aprecia que los principales análisis se centran en cómo llega la alimentación a las grandes ciudades, a los grandes *hubs* que distribuyen, es decir, se estudian las grandes cadenas de distribución de alimentos: transporte marítimo o terrestre entre países o regiones, desde las que se transporta el grano o la ganadería, o en ocasiones el producto procesado e industrial.

Sirva de especial ejemplo, por su rigor y actualidad, que en el estudio realizado por Gilles Fumey en su libro “Geopolítica de la alimentación” (2024), con más de 260 interesantes y documentadas páginas, el autor dedica apenas un par de ellas al abastecimiento en tiempos de crisis. Se menciona que un posible ciberataque podría paralizar a los encargados del abastecimiento en Francia, lo que provocaría una importante catástrofe, porque se estima que los distribuidores solo tendrían reservas para 3 días. Sin embargo, su análisis se centra en las cadenas globales y el peligro de la dependencia que

[19] Simil, Vaclav. Cómo funciona el mundo. Una guía científica de nuestro pasado, presente y futuro. Penguin Random House Grupo Editorial. Debate. 2023. Pag 99-105
[20] ABC (2022) La Guerra de Ucrania estresa la seguridad alimentaria mundial. Disponible en: https://www.abc.es/internacional/abci-guerra-ucrania-estresa-seguridad-alimentaria-mundial
[21] Soteras Escartín, Fernando. Agroterrorismo, La nueva amenaza emergente para las sociedades de consumo. Dialnet-3345698-

actualmente existe en Francia de los alimentos del exterior, al considerar que la autonomía alimentaria de las 100 áreas urbanas más importantes del país es tan solo de un 2%, o según sus palabras: el 98% de los alimentos en estas ciudades es importado, siendo por tanto el talón de Aquiles de un sistema tan globalizado el transporte en un mercado global[22].

Y siendo cierto y crítico que hay un punto débil en esa dependencia de las grandes cadenas globalizadas de distribución, especialmente en el contexto que hemos descrito anteriormente, y que por tanto debe consecuentemente ser estudiado con detenimiento de forma permanente, buscando que afloren potenciales problemáticas indeseadas al tiempo que se coordinan medidas entre los diferentes ministerios responsables de la seguridad alimentaria, lo que en realidad nos ocupa y preocupa aquí, es que no se deja de sobrevolar en general (aparentemente sin ser visto, en la mayor parte de estos estudios) sobre un aspecto absolutamente sensible, que deja abierta una vía para posibles amenazas y catástrofes, que debe ser desvelado y analizado con al menos la misma dedicación y profundidad: es decir, ¿qué ocurre con lo que podríamos llamar la distribución de esos alimentos en las últimas millas?

Ver el paisaje

Porque, si sabemos ver el paisaje[23], y analizamos una fotografía imaginaria o real de cualquier zona urbana occidental, de nuestras ciudades en definitiva, podremos ver que entre sus parques y jardines, y resto de comercios, edificios y demás elementos urbanos, cada pocos cientos de metros, existen diferentes tiendas de alimentación, supermercados e hipermercados, que prestan una labor fundamental en las sociedades modernas en las que vivimos, por ser los canales que proveen de todos los productos de consumo que caracterizan nuestras sociedades avanzadas, y que además, e independientemente de otras consideraciones, son una fuente de creación de riqueza y bienestar.

[22] Fumey, Gilles. Geopolítica de la Alimentación. Herder Editorial. 2024. Pag 252,253
[23] Martínez de Pisón, E. Saber ver el paisaje. Estudios Geográficos. Vol. LXXI, 269, pp.395-414.Julio-diciembre 2010. ISSN: 0014-1496. Eissn: 1988-8546. Doi:10.3989/estgeogr.201013

Esto es, hablamos de una red capilar que garantiza que millones de personas puedan entrar a diario en sus establecimientos para comprar sus necesidades más básicas o sus caprichos y lujos, y que concretamente en España cuenta con más de doscientos mil puntos de venta, de los que unos veintiséis mil son supermercados, unos siete mil autoservicios y casi 600 hipermercados[24], que aunque sea de forma indirecta es ya mencionada en la Estrategia de Seguridad Nacional 2021[25] entre las infraestructuras críticas que pueden ser objeto de posibles ataques, al incluir el acceso a la alimentación como una de ellas.

Si pensamos entonces a continuación en posibles shocks o estrés en la accesibilidad a los alimentos, de la manera en la que se entiende en nuestro día a día, comprenderemos rápidamente que estos podrían ser un factor desestabilizador de importantes consecuencias por sí mismo, máxime si se mantienen en el tiempo en zonas urbanas y especialmente pobladas, lo que sin duda podría tratarse también de un poderoso ariete en un ataque combinado de guerra hibrida, utilizado en un momento muy concreto, muy estudiado, o simplemente aprovechado y aplicado a partir de un hecho azaroso, de forma intermitente durante una etapa, o sostenido todo lo posible en el tiempo.

En esta línea, vayamos un paso más allá e intentemos entender que es muy probable que una de las cosas que hizo que el confinamiento durante el Covid-19 no derivara en una catástrofe social sin precedentes en la historia reciente (incluso por encima de lo que hubiese supuesto la falta de acceso ilimitado al ocio y a la información mediante los móviles y las tabletas), fue el hecho de que las cadenas de distribución alimentaria funcionaron casi sin errores: la población tenía acceso a la alimentación, no solo básica, de una forma, podríamos decir, extraordinaria por ordinaria, casi “mágica”, como ocurre con otras muchas cosas que se dan por hechas y garantizadas en el mundo occidental desarrollado, y sobre las cuales no vemos su fragilidad e importancia hasta que nos faltan.

Pero aclaremos que no fue magia, si no eficacia, y la razón es que la distribución alimentaria es un sector que funciona muy bien en el mundo desarrollado, y

[24] https://uvesolutions.com/es/
[25] Real Decreto 1150/2021, de 28 de diciembre, por el que se aprueba la Estrategia de Seguridad Nacional 2021. Capítulo 2. Disponible en: https://www.boe.es/boe/dias/2021/12/31/pdfs/BOE-A-2021-21884.pdf

especialmente en España, donde en los últimos años, exceptuando unos momentos puntuales producidos por efectos llamada muy contagiosos en las redes sociales, no han producido en general roturas de stock en los lineales de las tiendas, así que si reflexionamos y calibramos a contrario sensu este punto, veremos, sin necesidad de hacer grandes ejercicios de imaginación, por tener todos grabadas en la retina imágenes reales recientes del caos y la desesperación que se han generado durante los fatídicos días de la Dana en Valencia, que han supuesto más de 200 muertos en estos momentos, que por supuesto la sensación de dolor, desesperación y desconcierto se han debido a la pérdida de vidas y de viviendas, al barro y al lodo que todo lo inunda, pero también que el desasosiego producido se debió muy especialmente a la falta de acceso a los alimentos básicos y al agua durante días.

De hecho, apuntemos ya para guiarnos que si nos atenemos a la pura gestión técnica de crisis (que lo que pretende en última instancia es restituir las condiciones previas de la forma más rápida posible, es decir salir de ella[26]), podemos ver que no es comparable lo ocurrido en Paiporta, donde todavía hoy día la gente se desplaza grandes distancias para comprar el pan, corriendo incluso el riesgo de no encontrarlo al llegar a su destino, con la gestión realizada en Madrid tras los atentados del 11 M, tras los cuales los trenes funcionaron al día siguiente, provocando gran frustración e impotencia en los terroristas que intentaron atacar otras líneas de tren días después.

Y pensemos también por último, que esta observación, que está al alcance de cualquiera que sepa mirar (y pensar sobre lo que mira), nos muestra claramente como incidiendo en esas palancas puede crearse una gran desestabilización que, como decíamos, en un escenario de guerra asimétrica, acción terrorista puntal, o como parte del desarrollo de un planeamiento de guerra hibrida, puede provocar el mal funcionamiento de estas infraestructuras críticas de forma sincronizada en combinación con otras acciones para hacer un gran daño.

[26] Aznar Fernández-Montesinos, F. Reflexiones sobre la gestión de crisis (reedición). 22 de octubre de 2021. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Pág. 8 y 9

El miedo y los fines políticos

Si el terrorismo consiste fundamentalmente en ganar la batalla en la mente[27] de los ciudadanos, sembrando el pánico y la duda en el sistema, provocando un miedo irracional (que puede pasar a estar justificado), un shock en la cadena de suministro alimentaria puntual (o prolongado) puede convertirse en un acto terrorista de primer nivel, que además de crear necesidades básicas, llegado el caso podría también ser utilizado convenientemente con el objetivo de incidir o influir en la población con un fin muy concreto, de la misma manera en la que quien sabe si los atentados del 11 de marzo de 2004 pudieron hacer, respecto de las elecciones generales de 2004[28].

En definitiva, al analizar así las cosas debemos advertir que esa red capilar reseñada está, en el panorama español, en líneas generales, bastante concentrada en compañías y centros de venta muy verticalizados, es decir, con empleados y medios de transporte de las mercancías propios de las empresas que las operan, y por consiguiente, como ya se ha vivido en países desarrollados en ocasiones recientes de la historia (recuérdese aquí el caso de Jimmy Hoffa[29]), más expuestos a posibles extorsiones por soborno o coacción en el marco puntual de un conflicto interno complejo en la empresa, o incluso saboteados por profesionales implicados en los procesos de abastecimiento de las ultimas millas que han estado “dormidos” largo plazo, y puedan ser activados convenientemente con el fin de romper o bloquear ese tramo crucial del abastecimiento de alimentos básicos. O simplemente por otro lado, expuestas a sabotajes puntuales en los sistemas de información, herramientas tecnológicas y servidores, que tanto en un caso como en otro hacen posible y garantizan los suministros diarios en los centros de venta.

Por tanto, como ya hemos dicho, sin lugar a duda la preocupación y ocupación que requiere la seguridad alimentaria en el sector primario es fundamental, así como en la industria de la alimentación procesada (que en buena medida necesita del anterior), pero no se puede obviar cómo se dispone en última instancia de los alimentos por parte de

[27] Aznar Fernández-Montesinos, F. Teoría de la guerra y relato. La Zona Gris. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Pag 423
[28] Diez Nicolás, J. Ponencia: Terrorismo y sociedad. Jornada” 20 años después del 11-M. Una mirada prospectiva. El terrorismo del Futuro”. https://www.youtube.com/live/wzOEnRlPbBk?feature=shared. 3:00:00 -3:10:00
[29] Brandt, Charles. Jimmy Hoffa. Caso Cerrado. Editorial Crítica. 2019

los ciudadanos, que lo hacen mediante una red atomizada de centros físicos, que reciben en su gran mayoría las mercancías a diario, ya que no tienen una gran capacidad para almacenar muchos días de stock, y que se basan en definitiva en sistemas de flujos tensos logísticos, que como estamos viendo dependen de algunos elementos que pueden ser fácilmente alterados y desestabilizados.

Tengamos en cuenta llegados a este punto el hecho de que determinados operadores de distribución alimentaria tengan en nuestro país cuotas de mercado en algunas regiones (o a nivel nacional) que están por encima del 25%, como ocurre hoy en día, y que su principal competidor tenga otro tanto, y que llegado el caso de un shock en la cadena de distribución simultaneo en ambos operadores, o con espacios de tiempo cortos entre ellos, deje fuera de juego sin acceso a alimentos y productos de primera necesidad, durante días o semanas, o quizás más tiempo, a una parte importante de la población.

Es una amenaza muy factible, que no tienen por qué ser apocalípticos, y que podría significar que más de 50 euros de cada 100 que fuesen a ser destinados a alimentación diariamente en una zona geográfica concreta, como puede ser un importante núcleo urbano, simplemente no puedan ser gastados durante periodos que, aunque no sean largos, pueden ser lo suficientemente relevantes como para desencadenar el pánico social, especialmente si además va acompañado de una campaña de propaganda simultánea. No hace falta que sean semanas ni meses, como decimos, bastan días para generar confusión y necesidades básicas, y por tanto para atemorizar a la población generando inseguridad.

Que puedan ser activadas de forma sincrónica en varias cadenas, o con otras medidas, en lapsos de tiempo, podrían suponer una amenaza potencial de mucho impacto en zonas con altas concentraciones de población, pero pueden ser especialmente impactantes si de lo que estamos hablando es de ciudades autonómicas o de archipiélagos, ya que en cuestión de horas o días pueden ser desestabilizadas por completo, sembrando un pánico profundo.

Lógicamente, el control de los puertos, y los flujos logísticos, así como el transporte por carretera en general, tienen sus vigilancias y controles, pero consideremos que puede ocurrir también que esas mercancías no lleguen desde los centros de distribución o

almacenes logísticos a los diferentes puntos de proximidad que el ciudadano visita a diario, y garantizan su abastecimiento.

Así, dadas estas hipótesis, apuntamos también aquí que la alternativa y/o solución frente a estrategias y ataques híbridos sobrevenidos con acciones de esta naturaleza, no debería consistir en la intervención improvisada y directa en la actividad empresarial, y/o limitando algunos derechos fundamentales (que nos hacen progresar y nos distinguen y recuerdan cuales son nuestros valores), sino que quizás sea prudente pensar que pueda ser abordado mediante el desarrollo anticipado de medidas o normativas específicas que al menos analicen estas amenazas, y ayuden a controlar y mitigar los riesgos que la distribución alimentaria puede tener en esta fase final del proceso de las ultimas millas.

Ya que, si la acción terrorista de esta naturaleza puede provocar un miedo descontrolado a la falta de alimentación, aunque sea limitada en el tiempo, no es menor el daño que se causa en la percepción que la sociedad puede proyectar sobre nuestro modelo político-social, si el Estado, de forma precipitada, toma el control abruptamente (aunque sin duda con buena intención), pudiendo tener que pasar por alto algunos derechos, o no haciéndolo de forma ágil y rápida por no ser posible, teniendo por tanto que improvisar y ralentizar la recuperación de la normalidad. Si esto ocurre, el daño a nuestras democracias también se produce, ya que como decimos ésta también se basa en la percepción de fortaleza que tienen de ella sus ciudadanos frente a las amenazas.

Conclusiones y recomendaciones

De la misma manera que existen sistemas de control o protocolos de actuación en las compañías químicas, o de otra naturaleza peligrosa, como aquellas que manejan tecnología nuclear u otras, parecería razonable que se pudiera legislar desde la UE, o en los estados miembros, sobre el desarrollo de medidas concretas, que, con equipos

multidisciplinares, públicos y privados, a través de comisiones de trabajo, se pudieran reunir con cierta periodicidad a nivel nacional y/o autonómico, de tal forma que fuera posible comprobar determinados parámetros y *checklists*, confeccionados por equipos de especialistas en el sector de la distribución, y en otros campos también transversales, que estudien métodos logísticos, aspectos críticos de preparación y expedición de alimentos, o sistemas de información sobre los que descansan estos, obligando, por

ejemplo, a tener y revisar un *"Disaster Recovery Plan"* con contenidos mínimos en estas materias.

Quizás, también podría pensarse en la pertinencia o conveniencia de incluir (o ampliar), en los protocolos sobre normativa ESG (reciente Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa de la UE (CSRD)), o de seguridad como la Directiva NIS2 de Ciberseguridad, aspectos y datos específicos sobre elementos críticos de los últimos tramos de las cadenas de distribución, para que así se pudieran verificar y comprobar en qué medida se está cumpliendo con determinadas obligaciones en esta materia, así como en todos aquellos aspectos expuestos que puedan generar un shock de demanda

Pero demos otro paso más allá, porque ya se sabe que el factor humano lo cambia todo, y solo mirar la tecnología o los procesos no basta. Tal vez, promocionar el desarrollo normativo de políticas sobre las trayectorias, cualificación y responsabilidades concretas de las personas que trabajen en la *supply chain* de último tramo pueda ser de utilidad, ya que no solo el terrorismo o la guerra híbrida, sino también la negligencia o la incompetencia pueden originar grandes problemas. Pensemos en los fallos sistémicos fruto del azar o los cisnes negros, o simplemente el hackeo sin fines políticos (además de cualquier otro elemento no controlado), que podría poner en jaque la distribución alimentaria, provocando los ya mencionados daños, pero sobre todo pensemos también que podrían ser aprovechados coyunturalmente para sembrar el terror o la confusión.

No obstante, pensemos también que las personas son una vez más la solución, lo que lo cambia todo: si es el ciudadano quien recibe el impacto de un potencial ataque como este, para doblegar su voluntad y el crédito en el sistema, también puede ser a su vez la medicina.

En las sociedades veloces e inabarcables en las que vivimos, es importante reflexionar sobre la posibilidad de que las compañías responsables, después de un buen análisis de sus compromisos sociales (y por tanto por convencimiento, no solo por imperativo legal), adopten medidas inspiradas en el buen gobierno corporativo, que por supuesto garanticen los intereses de sus accionistas, pero que también puedan defender los intereses de la sociedad en su conjunto, al promover en sus órganos de gobierno un liderazgo estratégico que visualice estas amenazas o posibles alteraciones o mutaciones de las mismas en cada momento, y que en consecuencia desarrollen una forma de

invertir en sus compañías que ayude a evitarlas, colaborando y alineándose con las necesidades de la sociedad moderna y democrática en la que vivimos.

Es decir, que si se consigue que entre los objetivos y las decisiones estratégicas que toman las empresas estén presentes en la mente de los que deciden estos asuntos de vital importancia para la seguridad de todos, quizás, aunque no se evite el problema puntual, o el ataque, sí podemos hacerlo menos probable, o en cualquier caso menos sistémico, y por tanto menos dañino.

Por todo lo anterior, parece importante ocuparse del estudio y análisis de estas amenazas concretas, para que puedan así surgir medidas que se encaminen a instruir y sensibilizar al colectivo que forma parte de los órganos de decisión, para que sepan ver el paisaje, sin caer en teorías conspiranoicas, con serenidad, es decir, aprendiendo a ver con análisis frio de forma anticipada lo invisible[30] , eso que no se ve ni es evidente en este nuevo campo de batalla que lo inunda y conecta todo, ya que estas cuestiones no siempre podrán ser gestionadas con anticipación por la legislación ordenada, al ir todo mucho más deprisa que la capacidad de reacción del legislador, que está a verlas venir cuando la amenaza es precisamente que no se ve.

De manera que si se reflexiona y se evitan desde los órganos de gobierno los posibles cortoplacismos y simplificaciones comerciales híper tácticas, que en última instancia lo fían todo a la legislación obligatoria cuando esta llegue, pensando que ya se encargará alguien de regular y velar estas cuestiones, nos podemos encontrar con el hecho de que posibles obligaciones normativas sobre los puntos aquí tratados puedan llegar (o no), pero lo que es casi seguro es que cuando lo hagan será tarde, y serán vistas como un aumento de la burocracia o la intromisión, lo que generará dilación en la anticipación y ejecución de medidas, mientras se oscila en la eterna discusión entre seguridad y libertad.

Así que contribuir en la parte que corresponda, una vez que se ha visto el posible impacto que puede tener en la sociedad lo aquí tratado, es un ejercicio de liderazgo estratégico que las compañías y sus responsables, en sus respectivos ámbitos y mercados, no pueden delegar en nadie.

[30] Aznar Fernández-Montesinos, F. Repensando el liderazgo estratégico. Sílex Ediciones 2018. Pag 126

En conclusión, como ocurre con otros riesgos que estén por llegar, necesitamos ese liderazgo que anticipe la mayor parte de ellos en estos ámbitos de la seguridad alimentaria, un liderazgo basado en la sensibilidad para ver la amenaza y en la perspicacia, entendida ésta como la capacidad para comprender qué está pasando. Ambas son cualidades escasas que requieren anticipación en su detección, y trabajo, además de que no parecen delegables en las maquinas. Y quizás tampoco sea muy conveniente ni recomendable querer suplirlo sucumbiendo a los cantos de sirena[31] de la intromisión improvisada, que coarte libertades sindicales, la intimidad de los trabajadores o a la libertad de empresa, por poner algunos ejemplos, haciéndonos así caer en la trampa de aquellos que pretenden hacernos daño, obligándonos a renunciar a nuestros principios y valores, condenando nuestro modelo político y de desarrollo social, y sobre todo individual, que es a la postre la unidad de medida y el sello occidental por definición que nos hemos dado y debemos proteger.

Pensemos, que poner de una forma desasosegada la amenaza en el centro de todo es caer en la trampa que nos quieren tender, ya que la combatiremos con armas que quizás puedan ser eficaces en el corto plazo, pero que es seguro que nos desnaturalizarán poco a poco, sobre todo si además importamos y adoptamos el lenguaje y la dialéctica de los que nos quieren atacar o doblegar.

En cambio, y por el contrario, también en un ejemplo como este, debemos confiar en que los individuos con su iniciativa y sus derechos estén en el centro de todas las decisiones, sin ser cercenados, al tiempo que guiamos y ayudamos a poner la gestión de los problemas de la seguridad alimentaria (y las compañías que están implicadas) en manos del liderazgo estratégico más apto[32], que vea más y más lejos, donde no es posible ver a primera vista sin ayuda, como diría Newton.

Un liderazgo que permita garantizar que no renunciamos a lo que hemos decidido que queremos ser, pero que al mismo tiempo nos permita limitar al máximo la probabilidad de que se produzca un evento fatídico como el descrito aquí, porque ya se sabe que con las cosas de comer no se juega, y menos a juegos de azar.

---

[31] Ignatief, Michael. El mal menor. Ética política en una era de terror. Santillana Ediciones Generales, S.L. Taurus. 2005. Pag 53.

[32] Ordine, Nuccio. Clásicos para la vida. Una pequeña biblioteca ideal. Acantilado.2017. Pag.110

*Jose María Samaniego Pérez**

Director de Recursos Humanos y consultor de capital humano.