

# EL CÓDIGO DE CAMPAÑA CORPORATIVA DE OXFAM

**Irit Tamir**

- *Reflexionando sobre lo que impulsó la campaña “tras la marca” y por qué tuvo tanto éxito* •

## RESUMEN

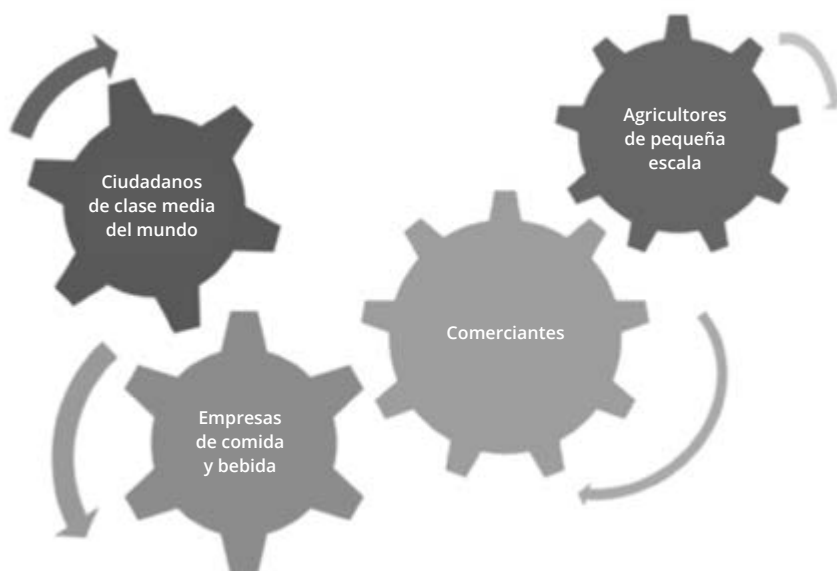
*La campaña de Oxfam “Tras la marca” (Behind the Brands, en la denominación original en inglés) fue iniciada en 2013 y buscó influenciar las políticas de contratación externa de las diez mayores empresas de comida y bebidas. Durante tres años de “Tras la marca”, la campaña logró una serie de éxitos significativos, sobre todo en lo que se refiere a derechos de la tierra, empoderamiento de las mujeres y cambio climático, movilizándolo a un número importante de defensores y logrando una serie de victorias políticas significativas. Este artículo muestra algunos de los principios y herramientas que la campaña utilizó para lograr estas victorias en materia de políticas.*

## PALABRAS CLAVE

Campaña dirigida a empresas | Cadena de suministro | Marcas de consumo

La campaña de Oxfam “Tras la marca” comenzó en 2013 con la intención de influenciar las políticas de abastecimiento de las diez mayores empresas de comida y bebida del mundo, las llamadas 10 grandes.<sup>1</sup> Los objetivos de la campaña eran empresas de comida y bebida con marcas globales altamente reconocibles, pero los objetivos indirectos de la campaña eran los comerciantes de productos alimentarios. En 2012 Oxfam publicó *Cereal Secrets* (Secretos de los cereales), que evaluó las prácticas de los cuatro principales comerciantes de productos alimentarios, Archer Daniel Midland, Bunge, Cargill y Louis Dreyfus (conocidos como los ABCD debido a sus iniciales) y su dominio en ciertos productos junto con su impacto en temas globales en materia de agricultura, incluyendo la subsistencia de pequeños agricultores. Un aspecto de este informe se enfocaba en lo invisibles que son los comerciantes en los debates sobre políticas, su falta de transparencia como empresas y la ausencia de cualquier marca que les otorgue un perfil público. Por otro lado, las empresas de comida y bebida, cuyo éxito de marca proviene de su conexión emocional con el público, son directamente responsables ante los consumidores preocupados con los impactos sociales y medioambientales de la agricultura.

Para aprovechar la conexión con la marca sentida por los consumidores, Oxfam lanzó la campaña “Tras la marca” con el doble objetivo de construir un movimiento global de seguidores y conseguir mejoras específicas en las políticas de sustentabilidad de las 10 grandes. Tras la marca adoptó una teoría del cambio con la presuposición de que los agentes menos visibles de la cadena de suministro, como los comerciantes de productos, podrían ser presionados por las grandes marcas, las cuales son a su vez vulnerables a la presión del público.



Al invitar a estas grandes empresas a adoptar políticas progresistas e implementarlas en toda su cadena de suministro Oxfam asumió que el cambio sistémico solo podría tener lugar si

ocurría en toda la cadena de suministro. El enfoque de la campaña juntó elementos diversos para presionar a las empresas a adoptar estos compromisos:

- Estrecha interacción con cada empresa y a veces colaboración;
- Un sistema de puntuación que analizaba y clasificaba a las 10 mayores empresas según el grado en que apoyan (o perjudican) a los actores principales (agricultores, trabajadores, mujeres) y según el grado en que mitigan (o agravan) impactos clave de las empresas en los recursos naturales (tierra y agua) y el clima.
- Investigación y pruebas de casos específicos de malas prácticas y políticas de las empresas;
- Comunicaciones y trabajo de participación, la mayor parte en línea a través de contenido compartible en los medios sociales y una plataforma en línea incluyendo la puntuación;<sup>2</sup>
- Hacer campaña con otros, tanto en línea como fuera de línea;
- Una estrategia influyente que comprometió a una serie de agentes secundarios incluyendo organismos que reúnen a agentes principales, inversionistas, personas pertenecientes a la industria y aliados de la sociedad civil.

Mientras que Oxfam puntuaba siete temas relacionados a los recursos agrícolas, la campaña pública destacó tres temas durante los tres años; mujeres, tierra y cambio climático. Oxfam señaló primero el tema de las mujeres en la cadena de suministro del cacao de grandes empresas de chocolate. Las cultivadoras de cacao son cruciales para la sustentabilidad de la cadena de suministro de cacao y para las comunidades de cultivo de cacao. Muchas veces no reconocido e infravalorado, el trabajo de las mujeres supone una contribución significativa a la cantidad de cacao producido, el cual tiene una demanda creciente. Empoderar a las cultivadoras de cacao no solo tiene un impacto positivo en la vida de las mujeres, hombres y comunidades, sino que también tiene una ventaja empresarial. Cuando las mujeres tienen el control de sus propios ingresos o de los ingresos familiares, reinvierten en sus familias, hijos y comunidades, mejorando el bienestar y la sustentabilidad de las comunidades cultivadoras de cacao.<sup>3</sup>

Sobre la tierra, Oxfam constató riesgos e impactos en las comunidades relacionados a derechos sobre la tierra en las cadenas de suministro de azúcar de algunas de las empresas de comida y bebida. Oxfam mostró tres casos donde comunidades que vivían de la tierra vieron sus derechos sobre la tierra negados en favor de ingenios azucareros que también eran proveedores para algunas de las 10 grandes empresas. La gobernanza de la tierra es débil en muchos países, y a menudo favorece los intereses de las corporaciones frente a los agricultores y comunidades locales. Los gobiernos tienen un papel clave protegiendo derechos con legislación e implementación pero la campaña intentó mostrarle a las empresas que compran productos que ellos también podían garantizar que los derechos sobre la tierra fuesen respetados por sus proveedores.<sup>4</sup>

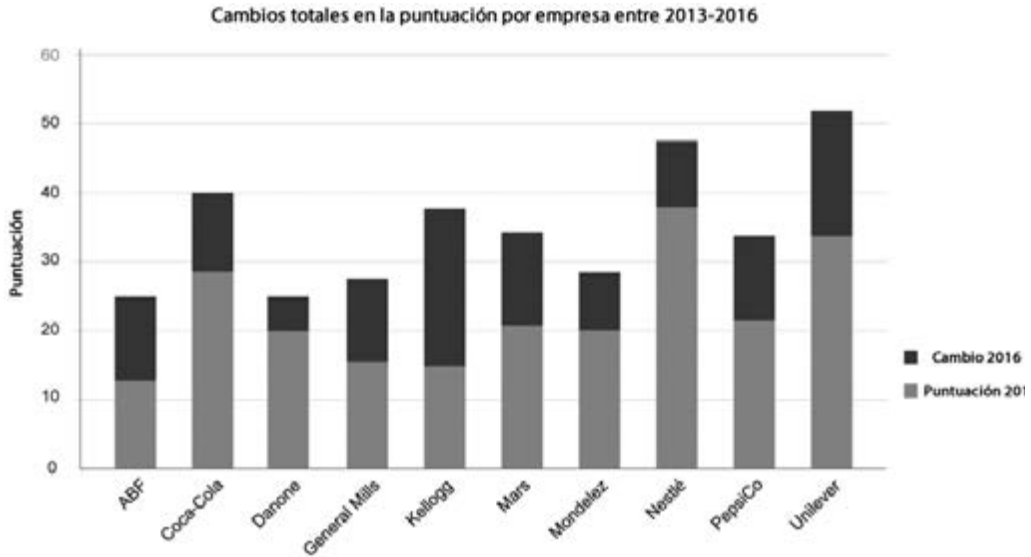
Finalmente, Oxfam arrojó datos que mostraron que las emisiones de la agricultura de las 10 grandes eran equivalentes a las emisiones del 25º país más contaminante. Al mostrar

estos nuevos datos y conectarlos a las historias de agricultores y agricultoras que ya estaban teniendo que enfrentarse a los desafíos del cambio climático, Oxfam retó a las empresas a asumir responsabilidades por las emisiones de la agricultura dentro de sus cadenas de suministro y a defender una política progresista ante el cambio climático.<sup>5</sup>

Durante los tres años<sup>6</sup> de “Tras la marca”, la campaña logró una serie de éxitos significativos, sobre todo en relación a los derechos sobre la tierra, el empoderamiento y cambio climático, tanto al movilizar a un número importante de seguidores como al lograr cambios significativos en las políticas relacionadas:<sup>7</sup>

- Entre marzo y mayo de 2013, Mars, Mondelez, y Nestlé (representando un 40% de la adquisición global de cacao) se comprometieron a adoptar los Principios para el empoderamiento de las mujeres de la ONU y a crear planes de acción para sus cadenas de suministro de cacao en países clave de abastecimiento de cacao.
- En marzo de 2014, Coca-Cola, PepsiCo y Nestle, tres de los mayores compradores de azúcar, se comprometieron a adoptar un enfoque de “tolerancia cero” en relación a los acaparamientos de tierras. Las diez empresas han hecho referencia al principio del consentimiento libre, previo e informado (FPIC, por sus siglas en inglés), que es crucial para garantizar los derechos sobre la tierra de las comunidades, y seis de ellos se han comprometido con el principio (ABF, Coca-Cola, Kellogg’s, Nestlé, PepsiCo, Unilever).
- En agosto de 2014, General Mills y Kellogg acordaron implementar medidas punteras en la industria para reducir emisiones de gases de efecto invernadero de sus cadenas de suministro y presionar por una acción política significativa para abordar el cambio climático.
- En general, las empresas mejoraron sus políticas durante los primeros tres años de campaña con 9 de las 10 empresas mejorando su puntuación al menos un 10%.<sup>8</sup>





La campaña utilizó una combinación de tácticas y enfoques para obtener compromisos de las empresas. Buscó mantenerse en una línea moderada: suficientemente firme para transmitir urgencia y hacer que sus partidarios actúen pero al mismo tiempo no tan agresivamente como para crear relaciones tensas con las empresas, las cuales no pudiesen ser reparadas. La fórmula de Oxfam para la campaña *Tras la marca* fue multifacética.

Oxfam combinó la defensa basada en datos empíricos utilizando una fuerte participación de las empresas con una movilización digital, campañas en línea y fuera de línea, anuncios, activismo con los inversores y agentes involucrados, estudios de caso, y colaboración con aliados y agentes influyentes. La promoción basada en datos de *“Tras la marca”* siempre incluía una justificación sobre por qué eran analizadas ciertas empresas junto con un estudio de viabilidad que mostraba las mejores prácticas.

Además, Oxfam adoptó un enfoque de “amigo crítico” en *“Tras la marca”*. Muchas campañas corporativas personalizan a la empresa en su director general u otra autoridad; llaman a boicotear a la empresa u ofrecen una imagen de ella como algo inherentemente malo. Oxfam, por otro lado, no invitó a hacer boicots porque su impacto generalmente es sentido por las comunidades que Oxfam está defendiendo (p.ej., agricultores/as y trabajadores/as). En vez de eso, *“Tras la marca”* ha adoptado el enfoque de que el sector privado puede ser un actor positivo para el desarrollo. Al obtener ciertos compromisos en la campaña, Oxfam también tuvo en cuenta el hecho de que trabajaría con una empresa en la implementación de aquellos compromisos no solo como vigilante para garantizar que los llevarsen a cabo, sino también asesorando sobre cómo conseguirlo de la mejor manera. Las campañas agresivas pueden provocar una verdadera resaca tras la celebración de una victoria. A fin de cuentas, las relaciones entre Oxfam y una empresa son relaciones de individuos y cuando hay resentimientos entre esos individuos se vuelve difícil trabajar juntos, incluso cuando los intereses y objetivos son los mismos.

¿Cuáles son, pues, las claves de “Tras la marca” en su comportamiento hacia las empresas?

HAZ:

- Sé respetuoso.
- Crea una petición realista: haz campaña por algo que la empresa realmente puede hacer.
- Justifica tu campaña con datos empíricos.
- Sigue los pasos de tus seguidores, aliados y la comunidad que dices representar. Comunícate abiertamente y escucha con atención a tu público representado.
- Dale a la empresa la oportunidad de hacer lo correcto: no hagas campaña por hacer campaña, dale a la empresa la oportunidad de corregir el error antes de hacerlo público.

NO HAGAS:

- Tender una emboscada a la empresa. Proporciona el derecho a responder y la oportunidad de revisar material que vas a hacer público. Sé transparente sobre lo que quieres y lo que vas a hacer sin comprometer tu estrategia.
- Ataques a individuos. Esta debería ser una táctica de último recurso. Del mismo modo, trata a las marcas de las empresas con respeto. Querer un cambio no tiene porque implicar una campaña de desprestigio. Solo lanza acusaciones cuando hay pruebas y causa legítima.

Por supuesto, este enfoque para influenciar al sector privado también tiene sus desafíos:

- Requiere que Oxfam esté manteniendo siempre un equilibrio sutil en su tono y estrategia, que puede ser un enfoque que consuma mucho tiempo, reduzca la agilidades, y cree tensiones dentro del grupo (esto también es cierto en las campañas que no son hacia el sector privado).
- Requiere un equilibrio continuo entre no ser “demasiado blandos” vs. no desalentar la voluntad de la empresa de comprometerse utilizando un tono público poco constructivo.
- Puede ser un desafío ser suficientemente ágil y al mismo tiempo ser sensible a la aprobación y a la gestión de riesgos. Es especialmente difícil armonizar los distintos tiempos de las campañas públicas y el trabajo de interacción con el sector privado.
- Trabajar estrechamente con las empresas puede traer consigo una serie de riesgos incluyendo la formación de relaciones internas o ser muy comprensivo con realidades complejas de las empresas, que puede llevar a menos ambición en relación a lo que les pedimos y lo que de hecho es posible conseguir. También está el riesgo de crear expectativas con las empresas que Oxfam está dispuesta a apoyar en un compromiso a largo plazo y a trabajar juntos en las soluciones, lo que puede requerir muchos recursos.

“Tras la marca” proporcionó a Oxfam victorias relativamente rápidas en relación a sus objetivos, construyó un movimiento de varios cientos de miles de seguidores, y creó un fundamento para construir trabajo programático que seguirá la implementación de los compromisos adoptados por las empresas durante la campaña. Al mismo tiempo, el enfoque de Oxfam en “Tras la marca” requirió una gran cantidad de recursos, sobre

todo de tiempo del personal de Oxfam. También implicó modos complejos de trabajar como un equipo que es por naturaleza global y cumplir compromisos con empresas en múltiples mercados que necesitaban ser estrechamente coordinados. Aun así, el enfoque utilizado podría ser modificado para campañas más pequeñas, incluyendo la posibilidad de enfocarse en menos empresas y mercados.

## NOTAS

---

- 1 • Las diez empresas fueron Associated British Foods (ABF), The Coca-Cola Company, Danone, General Mills, Kellogg, Mars, Mondelez, Nestle, PepsiCo, y Unilever.
- 2 • Ver, "Behind the Brands," Oxfam, 2017, visitado el 7 de junio de 2017, <https://www.behindthebrands.org/>.
- 3 • "Mars, Mondelez and Nestle and the Fight for Women's Rights," Oxfam Media Briefing, 26 de febrero de 2013, visitado el 7 de junio de 2017, <https://www.oxfam.ca/sites/default/files/imce/btb-gender-media-briefing.pdf>.
- 4 • "Sugar Rush: Land Rights and the Supply Chains of the Biggest Food and Beverage Companies," Oxfam, 2 de octubre de 2013, visitado el 7 de junio de 2017, [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bn-sugar-rush-land-supply-chains-food-beverage-companies-021013-es\\_1\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bn-sugar-rush-land-supply-chains-food-beverage-companies-021013-es_1_0.pdf).
- 5 • "Standing on the Sidelines: Why Food and Beverage Companies Must Do More to Tackle Climate Change," Oxfam, 19 de mayo de 2014, visitado el 7 de junio de 2017, [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/standing-on-the-sidelines-en.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/standing-on-the-sidelines-en.pdf).
- 6 • Ver, "The Journey to Sustainable Food; A Three-Year Update on the Behind the Brands Campaign," Oxfam, 19 de abril de 2016, visitado el 7 de junio de 2017, <https://www.oxfam.org/en/research/journey-sustainable-food-three-year-update-behind-brands-campaign>.
- 7 • "Celebrating three years of Behind the Brands," video en Youtube, 1min:36seg, publicado por oxfaminternational, 19 de abril de 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=Z1P2oGG569A>.
- 8 • Para más información sobre el progreso específicos en las políticas durante los tres años de campaña consulta por favor, "The Journey to Sustainable Food," Oxfam, 19 de abril de 2016, visitado el 7 de junio de 2017, [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp-journey-to-sustainable-food-btb-190416-en.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-journey-to-sustainable-food-btb-190416-en.pdf).



**IRIT TAMIR** – EE.UU.

Irit Tamir es la directora de incidencia política para el departamento del sector privado estadounidense de Oxfam. Tamir supervisa el trabajo en incidencia política y campañas centrado en el comportamiento empresarial, últimamente como directora de políticas de la campaña “Tras la marca” de Oxfam Internacional. Es una comentarista habitual de las políticas de agricultura, trabajo, derechos humanos y su intersección con las empresas para destacados medios de comunicación como NPR, The Guardian y el New York Times. Tiene una titulación conjunta de la Facultad de Derecho de la Universidad de Boston y un máster en derecho internacional de la Facultad de Derecho de la Universidad de Miami, donde fue becada por la Fundación Ford. Es una dedicada activista de derechos humanos, ha hablado públicamente sobre derechos humanos, resiliencia climática y el sistema alimentario. Tamir ha tenido años de experiencia en relaciones gubernamentales y es una ex fiscal que supervisaba acciones judiciales sobre derechos civiles y crímenes de odio.

contacto: [irit.tamir@oxfam.org](mailto:irit.tamir@oxfam.org)

Recibido en junio de 2017.

Original en inglés. Traducido por Sebastián Porrúa.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”