

Original

Factores de éxito en campañas de alimentación saludable; un estudio de casos

J. Aschemann-Witzel¹, F. J.A. Perez-Cueto², M. Strand¹, W. Verbeke³ y T. Bech-Larsen¹

¹MAPP-centre. Aarhus School of Business. Aarhus University. Aarhus. Denmark. ²Meal Science & Public Health Nutrition Research Group. Department of Development and Planning. Aalborg University. Copenhagen. Denmark. ³Department of Agricultural Economics. Ghent University. Ghent. Belgium.

Resumen

Introducción: Rara vez se ha evaluado la efectividad de las campañas e intervenciones de información pública. Por ello, el estudio de actividades exitosas podría contribuir al desarrollo y puesta en práctica en el futuro de campañas e intervenciones a favor de una alimentación saludable.

Objetivos: El objetivo del presente estudio de campañas de información sobre alimentación saludable fue primeramente la identificación de los factores de éxito de las mismas, y seguidamente la descripción de sus inter-relaciones.

Métodos: Se entrevistaron a 11 representantes de industrias alimentarias cuyas campañas fueron identificadas como exitosas en una etapa previa del estudio. Las entrevistas fueron luego analizadas con respecto a los factores de éxito potenciales. Estos últimos fueron posteriormente utilizados para desarrollar un modelo de factores de éxito y sus interrelaciones.

Resultados: El éxito de los casos estudiados fue atribuido primeramente a las características del ambiente macro, o a una colaboración entre los sectores público y privado. Segundo, se identificó al compromiso de las comunidades, elementos de empoderamiento del grupo objetivo y a la ejecución de medidas de marketing social. Tercero, el éxito puede atribuirse a la adopción por parte de la ciudadanía de las campañas y los cambios estructurales consecuentes.

Conclusiones: El modelo y los factores de éxito identificados resaltan que el éxito puede originarse en tres fases cruciales, el diseño y montaje de la campaña, su ejecución y finalmente, su interacción con la ciudadanía. El modelo puede servir como guía para el desarrollo de campañas en el futuro.

(Nutr Hosp. 2012;27:1536-1541)

DOI:10.3305/nh.2012.27.5.5916

Palabras clave: Alimentación saludable. Factores de éxito. Análisis cualitativo. Marketing social. Interculturalidad. Europa.

Correspondencia: Jessica Aschemann-Witzel.
MAPP-centre. Aarhus School of Business.
Aarhus University.
Haslegaardsvej, 10.
8210 Aarhus. Denmark.
E-mail: jeaw@asb.dk

Recibido: 12-II-2012.
1.ª Revisión: 3-V-2012.
Aceptado: 3-V-2012.

SUCCESS FACTORS IN PUBLIC HEALTHY EATING CAMPAIGNS; A CASE STUDY

Abstract

Introduction: Public campaigns and interventions are rarely fully evaluated regarding their effectiveness. The analysis of past, successful activities can contribute to the future development of public campaigns and interventions for healthier eating.

Objectives: The study of public campaigns and interventions for healthier eating aimed at identifying the underlying success factors and describing their relation.

Methods: Interviews were conducted with representatives of 11 cases that had been identified as especially successful in an earlier research step. The interviews were analysed with regard to possible success factors and the latter used to develop a model of success factor interrelation.

Results: It was found that success of the cases was first, attributed to characteristics of the macro environment or to public private partnerships in the initiation of campaigns, second, to the engagement of social communities, elements of empowerment of the target group and the implementation of social marketing measures, and thirdly, in citizens adoption of the campaign and in accompanying structural changes.

Conclusions: The model and identified success factors underline that success can stem from three crucial phases: the set up of a campaign, the conduction and finally, the interrelation with the citizen. The model can serve as a guide in the future development of campaigns.

(Nutr Hosp. 2012;27:1536-1541)

DOI:10.3305/nh.2012.27.5.5916

Key words: Healthy eating. Success factors. Qualitative. Social marketing. Intercultural. Europe.

Introducción

Los europeos están viviendo cada vez de maneras menos saludables, particularmente en lo que se refiere a sus dietas y hábitos alimenticios. Como resultado se tienen no solamente niveles crecientes de obesidad y de enfermedades crónicas relacionadas con la obesidad, sino que una demanda creciente de gasto público en el sector de salud, por lo cual es urgente tomar acción¹.

Ahora bien, ni el hecho de que los europeos viven de manera poco saludable es algo nuevo, como tampoco lo es la necesidad de soluciones urgentes. Este estilo de vida malsano ha sido un problema en el norte de Europa desde los años 70, mientras que en el sur de Europa y en el bloque del Este, el problema apareció algunos años más tarde².

Al mismo tiempo, las autoridades de salud pública en los países europeos comenzaron a efectuar esfuerzos para cambiar los hábitos alimenticios de la población. Estos esfuerzos se han intensificado por lo general en los últimos 20 años. En la mayoría de los casos, estos esfuerzos consistieron de campañas de información, si bien otras intervenciones fueron puestas en marcha por las autoridades como ser IVA diferencial, dotación de frutas en colegios y ambientes laborales o prohibición de ácidos grasos *trans*³.

Objetivos

No todas las campañas han sido efectivas por igual, y si bien muchas de ellas han recibido cobertura mediática, es dudable que hayan logrado el objetivo de cambiar los hábitos alimenticios de la población, al menos en gran escala. Sin embargo, hay algunas campañas que sobresalen como exitosas, y algunas de ellas se caracterizan por haber utilizado medios extraordinarios. Es por ello que la UE está financiando el análisis de cuán efectivas han sido las campañas de alimentación saludable y identificando desarrollos prometedores para el futuro. En el marco del proyecto EATWELL se condujo un estudio de ejemplos de las mejores prácticas de campañas de alimentación saludable^{4,5}.

El objetivo de este artículo es mostrar qué caracteriza a las campañas exitosas de información sobre alimentación saludable, cuales son las herramientas utilizadas, e ilustrando con ejemplos. Las características y herramientas utilizadas en los ejemplos podrían ser útiles para la elaboración en el futuro de campañas de alimentación saludable en Europa.

Método

Un ejemplo de “mejor práctica” o en otras palabras un estudio de caso es la metodología que se utilizó para identificar los factores de éxito. Esta metodología es criticada con frecuencia por no producir resultados empíricos extrapolables⁶, una crítica típicamente efectuada a la

investigación cualitativa en general⁷. Sin embargo, la fortaleza de este método es que reúne el conocimiento y la experiencia, ambos íntimamente relacionados con el contexto práctico en cuestión^{8,9}. El que los factores de éxito que están bajo escrutinio sean aplicables o no en futuras campañas o intervenciones, dependerá de una serie de factores externos, pero al mismo tiempo, el comprender cuáles han sido los factores de éxito de los ejemplos de mejores prácticas, ayuda a evaluar lo que sea importante para el éxito. Merriam⁹ recomienda explícitamente la metodología de estudios de caso “para investigar innovaciones educativas, evaluación de programas y el asesoramiento de políticas”.

Los factores de éxito son aquellos que ejercen el mayor impacto en el éxito de una actividad¹⁰. En las compañías comerciales, se definen como aquella característica que permite a la compañía diferenciarse de sus competidores y ofrecer una propuesta única a sus clientes o consumidores¹¹, llamada “propuesta única de venta” (USP en inglés)¹². Los factores de éxito claves han sido descritos como derivados de diferentes fuentes, como ser el medio ambiente macro, el sector o la estructura organizacional, y frecuentemente se hallan interrelacionados. A parte de la investigación científica en factores de éxito claves en áreas como el desarrollo de nuevos productos¹³, su detección es importante para evaluar la efectividad de la comunicación y la publicidad¹⁴.

De 200 campañas europeas identificadas como parte del estudio cualitativo de una fase anterior del proyecto EATWELL¹⁵, once fueron seleccionadas como ejemplos para el estudio de casos. Los criterios de selección fueron: que sea un caso representativo del “state of the art” en la promoción de la alimentación saludable en Europa; que los casos cubrieran de manera transversal las regiones europeas; que se refirieran a diferentes categorías de alimentos, bebidas y problemas nutricionales; y, finalmente, que fueran recientes y accesibles. Por accesibles nos referimos a que fuera posible entrevistar a los responsables del diseño y puesta en marcha de la campaña. Las once campañas fueron llevadas a cabo en siete países: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Gran Bretaña, Italia y Polonia. Se entrevistaron a los gerentes de las once campañas, y adicionalmente, se reunieron los materiales de las campañas y sus evaluaciones. Con la finalidad de asegurar la calidad del proceso de investigación concerniente a la validez, confiabilidad y reflexividad del mismo, se utilizaron casos múltiples, fuentes diversas y diferentes materiales. Asimismo, varios investigadores participaron (para evitar el sesgo por reflexividad) y el procedimiento permitió dar retroalimentación a los informantes clave^{7-9,16-17}. Cada caso fue resumido en una plantilla de dos planas, y luego presentado a un grupo de investigadores que fueron los encargados de identificar los factores de éxito subyacentes. La reducción fue efectuada utilizando el método de sorteo de cartas para agrupamiento, y para la identificación de los temas a incluirse en cada categoría. Asimismo, se desarrolló un modelo de agrupaciones de los factores de éxito y sus interacciones.

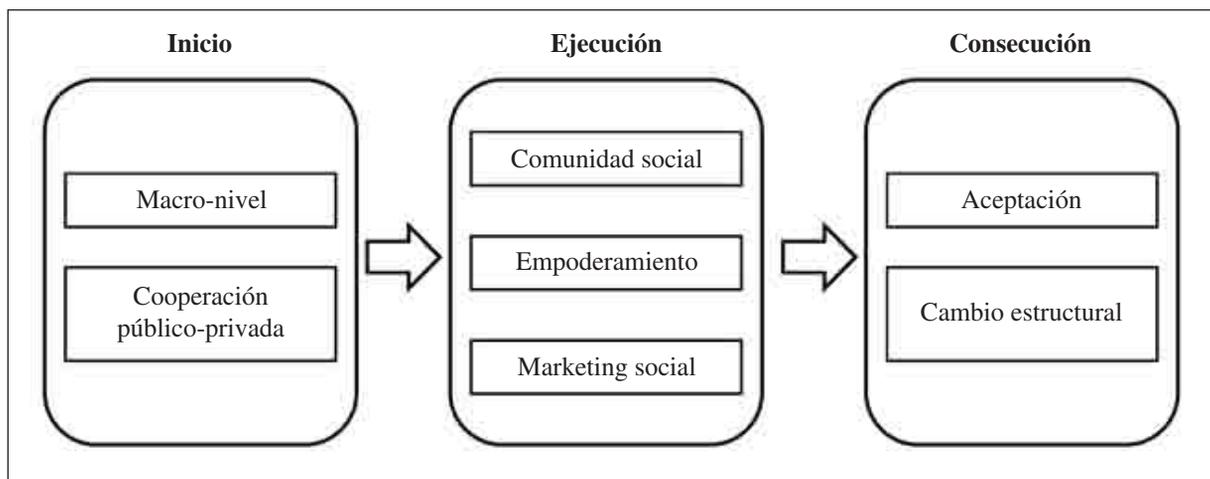


Fig. 1.—Los factores de éxito identificados en cada etapa.

Resultados

Los factores claves de éxito fueron clasificados en una secuencia lógica de tres etapas o fases consecutivas. Primero, para que una campaña o intervención sea fructífera, las circunstancias iniciales o las decisiones estratégica iniciales son cruciales. Segundo, la elección de la campaña y su ejecución afectarán el logro efectivo de los resultados deseados. Tercero, lo que determinará en última instancia el éxito o el fracaso de la intervención, será el grado en que la misma sea recibida y apropiada por el grupo objetivo. La figura 1 muestra el modelo de los factores de éxito agrupados en la secuencia de etapas descrita.

Primera fase: Inicio

Cuando se comienza con una campaña o una intervención, será crucial ser conscientes del *nivel macro* del medio ambiente en el que se desarrolle la misma. Esto implica tener un sentido de los temas prioritarios, las tendencias de la sociedad, y de las circunstancias sociales contemporáneas.

Un ejemplo es la campaña danesa “Fruta en la Compañía” (parte de “seis al día” que promueve el consumo de frutas y verduras). Esta campaña aprovechó la tendencia de responsabilidad social corporativa, y se encontró con la necesidad de las compañías de ejecutar acciones para mejorar la salud de sus empleados: La campaña introdujo el concepto de ‘frugtording’, que consiste en que las compañías adquieran semanalmente canastos de frutas para que sus empleados puedan consumirlas sin costo alguno. Esta medida, en apariencia muy simple, fue muy bien recibida por las empresas danesas cuya mayoría acabó adoptándola.

Otro factor que puede ser exitoso son las asociaciones y *cooperaciones público-privadas*, es decir en colaboración íntima con el sector privado. Una razón evidente para ello es el incentivo económico, ya que

estas asociaciones pueden reforzar las bases financieras de la campaña. Sin embargo, según el responsable de la campaña danesa “WholeGrain” (Cereales Integrales), una ventaja de estas asociaciones eventuales es que las compañías le dan a las campañas más vitalidad y dinámica.

Otra consecuencia es que las compañías privadas podrían colaborar desarrollando nuevos productos, más saludables, y por lo tanto, apoyar en la creación de cambios estructurales que podrían ser esenciales para el éxito de la campaña. Por ejemplo, “WholeGrain” en Dinamarca se ha enfocado en impulsar la creación de productos nuevos y alternativos para los consumidores que tratan de aumentar su ingesta de cereales integrales.

Para ambos sectores, público y privado, una de estas alianzas abre automáticamente el acceso a una red extendida. Las compañías privadas se pueden beneficiar de estas asociaciones en la medida que el aval derivado de la cooperación con el sector público mejora la imagen de la compañía. Sin embargo, cualquier campaña que comience con un interés en salud pública podría a su vez convertirse en un éxito financiero y por lo tanto ser sostenible en el tiempo. Por ejemplo, la Federación Escocesa de Almaceneros, lanzó la campaña “viviendo saludablemente” con el objeto de incentivar a los almacenes locales a introducir más verduras y frutas en su oferta. La Federación se enfocó en conseguir que los supermercados se interesaran ellos mismos por conducir el proyecto en lugar de participar por sentirse obligados. La experiencia de esta asociación público-privada es que en un cierto momento la campaña se auto financiará cuando los dueños de las tiendas y supermercados vean que es un éxito.

Puesta en marcha: Ejecución

Se ha observado que uno de los factores de éxito es cierto nivel de cohesión social a nivel de las comunidades. La *comunidad social* se desarrolla de diversas for-

mas. En los ejemplos de este estudio, esto puede ser mediante la creación de un sentimiento de solidaridad y confianza en los supermercados locales, como en la campaña escocesa organizada por la Federación de Tenderos, o en los productores locales, como en la danesa "School Fruit Fyn". En la versión de "Change4life" en Sheffield, el resultado de la experiencia fue que un estilo de vida saludable no puede ser dictaminado por las autoridades, sino que es más bien promovido por los pares dentro de un mismo grupo social. Las comunidades tienden a estar más abiertas a lo que digan sus iguales, quienes aparentemente les dan mayor confianza o credibilidad.

El factor de éxito *empoderamiento* debe ser comprendido en el contexto de la comunidad. Un sinnúmero de campañas de salud han mostrado que las tentativas de efectuar un cambio de comportamiento, han generado que las personas se sientan impotentes por el poco cambio y ansiosas frente a los desafíos. "Change for life" le ha dado a la gente una serie de herramientas para que cambiar por sí misma los comportamientos, y al hacerlo, compartir los éxitos con la comunidad. El empoderamiento no tiene que ser necesariamente en la comunidad, pero en este caso ha sido asociado a un compromiso local, particularmente a través del uso de modelos de rol locales.

Un área en la cual las instituciones públicas han aprendido del sector privado es en la aplicación del *marketing social*. El "marketing social" es un instrumento para fomentar el cambio hacia una conducta favorable, o hacia una mejor recepción de ideas, por parte de las personas en determinada sociedad. Esto se logra haciendo uso de medidas y enfoque de marketing^{18,19}. La asociación público-privada contribuye a que el sector público gane una mejor percepción de cómo las empresas privadas hacen para promocionarse, y al mismo tiempo ganan acceso a las herramientas que se utilizan para este propósito, el cual puede entonces ser utilizado en campañas de marketing social. En el contexto europeo, el concepto parece ser más corriente en Gran Bretaña. Eso sugiere la campaña "Fuel Zone" (Zona Energética) dirigida a promover alimentación más saludable en cantinas y restaurantes escolares de la ciudad de Glasgow. De igual forma, la campaña "Change4life" (Cambio para la vida) en Sheffield utilizó, como lo haría una compañía privada, materiales, un sitio Web y mensajes elaborados de forma profesional y con una imagen estándar. El sector privado tiene mucha más experiencia en vender productos y promocionar comportamientos (no solamente la compra, pero el uso también) y esta experiencia puede ser transferida a las campañas públicas de información. Entre otras, por ejemplo, el uso de logos es una herramienta muy importante, como lo demuestran la campaña alemana "FitKid" (Niño-en-Forma) dirigida a mejorar la alimentación en guarderías, o la campaña danesa "Wholegrain" y la británica "FuelZone" para las cuales el logo y la marca de la campaña fueron vitales. Con respecto a los tipos de comunicación, es evi-

dente que las campañas de marketing social utilizan diferentes clases. Por ejemplo, la campaña francesa "Lait Scolaire" (Leche escolar) revela que en determinadas circunstancias, habrán suficientes fondos para incorporar una estrategia de medios masivos de comunicación. Sin embargo, la limitación presupuestaria no es detrimento para el éxito de una campaña como lo demuestra la campaña "Donderdag Veggiedag" (Jueves día vegetariano) en la ciudad belga de Gante, la cual promueve el consumo de platos vegetarianos los jueves, y que si bien no dispuso de una cantidad sustancial de recursos financieros, utilizó diferentes canales y redes de comunicación para convertirse en un éxito creciente. El factor de éxito de esta campaña fue el de atraer cuanta atención fuera posible de los medios de comunicación, nacionales e internacionales. Como se dijo anteriormente, los organizadores no contaban con los fondos necesarios para lanzar una campaña mediática de gran escala, pero consiguieron ganar presencia y atención del público gracias a los reportes de prensa inclusive en BBC y CNN. Sin embargo, no todas las campañas consideran que la comunicación sea crucial. Los representantes de "FuelZone" indicaron que utilizaron publicidad hasta que se dieron cuenta que la transmisión de boca en boca funcionaba mucho mejor, y era obviamente más barata. El representante de la danesa "School Fruit Fyn" (Fruta Escolar Fyn) cree que las campañas mediáticas generan atención, pero que no necesariamente esto se traduce en un cambio real de comportamiento. Obviamente, las campañas masivas son inocuas, pero debido a que consumen una cantidad sustancial de recursos financieros, puede ser que requieran fondos de otras ramas de la intervención que podrían ser más eficientes en favorecer y dar un espaldarazo al cambio de hábitos.

Logros: consecución

La mayoría de las campañas se han lanzado no solamente con la finalidad de pasar un mensaje, sino de generar un cambio en hábitos y comportamientos. Estos factores de éxito han sido clasificados como aquellos que tienen lugar a nivel individual. Un aspecto importante parece ser la forma simple, clara y positiva de enfocar el mensaje y su encuadre. Un ejemplo es la campaña belga del día vegetariano, la cual evita cualquier mensaje negativo sobre el consumo de la carne, y más bien se enfoca en promocionar el consumo de frutas y vegetales. Otro aspecto importante de este enfoque es el de evitar enfocarse en la salud como objetivo final, sino más bien en colocar el mensaje en un contexto más amplio y resaltando otros beneficios.

La campaña "Fuel Zone" tuvo como objetivo el transformar la comida que se sirve en cantinas escolares haciéndola más atractiva e interesante, y evitó enfocarse en la salud de los estudiantes. La danesa "School Fruit Fyn" estableció que el factor más importante para crear un efecto sostenible y duradero en una campaña

de salud, es posicionar el mensaje en un contexto cotidiano, y de esta forma, hacer de una vida saludable algo natural y corriente. El enfoque debe estar, por lo tanto en el aspecto social de la comida, y el efecto en el organismo de lo que uno come. Los representantes de ambas campañas indicaron que un enfoque demasiado dirigido a la salud podría ser percibido como paternalista, y resultar en que la gente se desasocie del mismo.

La noción de seducción está íntimamente relacionada a esto. En lugar de hacer sentir a la gente obligada a elegir, por ejemplo como resultado de un sentimiento de culpa, es importante habituar a la gente a la alternativa saludable, hasta llegar al punto que la deseen. Si un estilo de vida saludable es percibido como una imposición, uno de los efectos potenciales sería que la gente lo resista por un sentimiento de rebeldía al dictamen percibido como autoritario. Por el contrario, es mucho más efectivo seducir a las personas con un estilo de vida saludable, haciéndoles probar que la comida saludable no es aburrida sino más bien atractiva, y de esta forma acostumbrándoles a consumirla. Esta fue la estrategia utilizada por "School Fruit Fyn" and "FuelZone".

Algunos de los entrevistados mencionaron los cambios estructurales como elementos claves en la generación de cambios reales en los hábitos de las personas. Esto debido a que las campañas de información concientizan sobre la campaña misma, pero no necesariamente son exitosas en lograr cambios de comportamientos. Algunos cambios estructurales pueden incluir, por ejemplo, la reducción de la disponibilidad de productos no saludables, al mismo tiempo, aumentar la disponibilidad de productos saludables. Estas alternativas debieran ser más atractivas y amplias. El resultado sería que fuera más fácil y más atrayente el escoger la opción saludable. De esta forma, se minimiza el libre albedrío (o la libertad de escoger), pero el mejor resultado se dará cuando la gente piense que se están perdiendo de algo, o cuando sientan que sus decisiones no son forzadas por agentes externos, como lo menciona "Wholegrain".

Diferencias nacionales

El fundamento empírico es demasiado pequeño como para sacar conclusiones sobre las características nacionales, o sobre diferencias en cómo se ejecutaron las campañas de información sobre alimentación saludable. Sin embargo, los ejemplos presentados proporcionan la oportunidad de mencionar algunas observaciones interesantes. Estas observaciones efectuadas por los autores reflejan su percepción de las diferencias culturales resaltadas por los ejemplos.

En el programa francés de leche escolar, es una campaña de productos lácteos la que se halla detrás de la dotación de leche gratuita en todas las escuelas públicas. Esto proporciona a la empresa privada una clara ventaja competitiva. Asimismo, este hecho apunta a una Francia centralizada, en la cual la frontera entre las

empresas públicas y privadas es bastante borrosa. La campaña alemana es de lejos la más informativa de todas. Su éxito se debe fundamentalmente al hecho de que la institución pública cuenta con el reconocimiento y el respeto generalizados a nivel de la población. Desde el punto de vista de los países vecinos, esto coincide con el preconceito que se tiene que las autoridades y las jerarquías son trascendentes en Alemania.

Las campañas británicas son aparentemente poco ortodoxas. La colaboración entre la campaña "FuelZone" con la Coca-Cola, es un excelente ejemplo de colaboración para atraer más estudiantes a las cantinas escolares. Mas aun, el concepto de marketing social parece haber sido utilizado en mayor medida en el Reino Unido, probablemente por una mayor exposición a la influencia norteamericana que en el resto del continente Europeo. Otro aspecto que se observó en el ejemplo inglés, es que, contrariamente a lo que ocurre en el Continente, las campañas están orientadas explícitamente hacia los grupos más vulnerables de la población. Esto tal vez se deba a la pronunciada diferencia de clases sociales existentes en Gran Bretaña.

En el contexto danés, la campaña de fruta escolar es interesante debido a que su éxito pareciera deberse, entre otros aspectos, a la dimensión democrática local, que se traduce en una colaboración entre las autoridades locales, una organización central y la gente de a pie. Esto coincide con el principio danés de una sociedad que enfatiza en el igualitarismo.

Estas observaciones resaltan el hecho de que, pese a que algunos factores de éxito son comunes entre países, es todavía necesario considerar las diferencias culturales que existen dentro de Europa. Estas diferencias juegan un rol preponderante, por lo que deberán ser tomadas en cuenta el momento de comprender la necesidad, luego elaborar y evaluar futuras campañas de salud.

Conclusión

Históricamente las campañas públicas de información general han recibido mucha atención, y en cierta medida siguen siendo utilizadas. Pero como se acaba de mostrar, son más efectivas cuando están respaldadas por otras acciones, muchas de las cuales han sido descritas a partir de los ejemplos seleccionados.

Como lo demuestra el modelo, hay tres fases principales en las campañas de salud pública que pueden ser atribuidas a los factores de éxito. La primera es la fase inicial, que depende de capturar las tendencias actuales y de acomodar la campaña en un entorno general y macro, pero considerando asociaciones prometedoras, como ser compañías privadas relevantes y adecuadas para el caso.

La siguiente fase es la puesta en marcha, como por ejemplo, la buena práctica del marketing social, pero especialmente asociando con y dentro de la comunidad, empoderando a los ciudadanos dentro de sus

comunidades. La comunicación es esencial pero puede tomar varias formas. Las campañas de información a gran escala llevadas a cabo por entidades públicas, las cuales en el pasado eran las únicas dirigidas a promover una alimentación saludable, puede ser que funcionen pero no son necesariamente la herramienta más adecuada.

La última fase es de consecución (logros), es decir, cómo alcanzar a los ciudadanos con el mensaje, y aun más, hacerles cambiar sus hábitos alimentarios. Un factor clave es que el mensaje sea simple, positivo y claro. Asimismo, el mensaje deberá resaltar más de los beneficios a corto plazo, juntamente con los beneficios a largo plazo para la salud. Finalmente, puede ser un mensaje crucial para crear cambios estructurales a nivel de la ciudadanía.

Referencias

1. Bundred P, Kitchiner D, Buchan I. Prevalence of overweight and obese children between 1989 and 1998: population based series of cross sectional studies. *BMJ* 2001; 322: 326-28.
2. World Health Organization. The challenge of obesity in the WHO European region and the strategies for response. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2007.
3. Pérez-Cueto FJ, Aschemann-Witzel J, Shankar B, Brambila-Macias J, Bech-Larsen T, Mazzocchi M, Capacci S, Saba A, Turrini A, Niedzwiedzka B, Piorecka B, Koziol-Kozakowska A, Wills J, Traill WB, Verbeke W. Assessment of evaluations made to healthy eating policies in Europe: a review within the EATWELL Project. *Public Health Nutr.* 2012; 15 (8): 1489-96.
4. Traill WB, Shankar B, Brambila-Macias J *et al.* Interventions to promote healthy eating habits: evaluation and recommendations. *Obes Rev* 2010; 11: 895-98.
5. Traill WB, Pérez-Cueto FJ, Shankar B, Brambila-Macias J, Bech-Larsen T, Aschemann-Witzel J, Strand M, Mazzocchi M, Capacci S, D'Addesa D, Saba A, Turrini A, Niedzwiedzka B, Kijowska V, Piorecka B, Infantes M, Wills J, Smillie L, Chalot F, Lyle D, Verbeke W. EATWELL project: approaching European healthy eating policies from a multi-disciplinary perspective. *Nutr Hosp.* 2010; 25 (5): 867-68.
6. Flyvbjerg B. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* 2006; 12 (2): 219-45.
7. Flick U. An Introduction to Qualitative Research, 4th ed. Los Angeles: Sage; 2009.
8. Yin RK. Case study research, 4th ed. Thousand Oaks: Sage; 2008.
9. Merriam SB. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, San Francisco: Wiley; 2009.
10. Grunert K, Ellegaard C. The concept of key success factors: theory and method. In: Perspectives on Marketing Management, 3d ed., [Baker M J]. Chichester: Wiley; 1993: 245-74.
11. Ketelhöhn W. What is a key success factor? *Eur Manage J* 1998; 16 (3): 335-40.
12. Batra R, Myers JG, Aaker DA. Advertising Management. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall; 1996.
13. Lynn GS, Abel KD, Valentine WS *et al.* Key success factors in increasing speed to market and improving new product success rates. *Industrial Marketing Management* 1999; 28: 319-26.
14. Binet L, Field P. Marketing in the era of accountability. Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre; 2007.
15. Capacci S, Mazzocchi M, Shankar B *et al.* Policies to promote healthy eating in Europe: A structured review of instruments and their effectiveness. *Nutrition reviews* 2012; 70 (3): 188-200.
16. Carson D, Gilmore A, Perry C *et al.* Qualitative Marketing Research. London: Sage; 2001.
17. Malterud K. Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet* 2001; 358 (11): 438-88.
18. Andreasen AR. Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment. San Francisco: Jossey-Bass; 1995.
19. Stead M, Hastings G and McDermott L. The meaning, effectiveness and future of social marketing. *Obesity Reviews* 2007; 8 (1): 189-93.